

Liene Amantova-Salmane

**ES STRUKTŪRFONDU INVESTĪCIJU LIETDERĪBAS
NOVĒRTĒJUMS IESAISTĪTO PUŠU TEORIJAS
IETVAROS**

Promocijas darbs





Liene Amantova-Salmane

Kopīgā doktora studiju programma “Ekonomika un uzņēmējdarbība”

**ES STRUKTŪRFONDU INVESTĪCIJU
LIETDERĪBAS NOVĒRTĒJUMS IESAISTĪTO
PUŠU TEORIJAS IETVAROS**

Promocijas darbs

Zinātniskā vadītāja
profesore *Dr. oec.*
IVETA MIETULE

Rēzekne 2026

ANOTĀCIJA

Promocijas darba autore: Mg. soc. sc. Liene Amantova-Salmane

Promocijas darba tēma: ES (Eiropas Savienība) struktūrfondu investīciju lietderības novērtējums iesaistīto pušu teorijas ietvaros.

Pētījuma hipotēze: ES struktūrfondu investīciju lietderību iespējams novērtēt, izmantojot iesaistīto pušu teorijā balstītu integrētu novērtēšanas pieeju, kas apvieno relatīvās un fokusa lietderības aspektus.

Pētījuma mērķis: Izstrādāt un empīriski pārbaudīt ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģiju, kas balstīta uz iesaistīto pušu teoriju un integrētu relatīvās un fokusa lietderības ietvaru, nodrošinot tās praktisku piemērojamību lēmumu pieņemšanā.

Pētījuma mērķa sasniegšanai definēti šādi uzdevumi:

1. izpētīt iesaistīto pušu jēdziena un teorijas attīstību, klasifikācijas pieejas un līdzdalības stratēģijas ilgtspējīgas pārvaldības kontekstā;
2. analizēt iesaistīto pušu līdzdalības nozīmi ilgtspējīgas un sociāli atbildīgas pārvaldības nodrošināšanā;
3. izpētīt ES budžeta un kohēzijas politikas struktūru, budžeta plānošanas izaicinājumus un partnerības principu īstenošanu;
4. analizēt investīciju novērtēšanas teorētiskos pamatus, īpaši tos, kas koncentrējas uz lietderības jēdzienu un iesaistīto pušu līdzdalību;
5. izstrādāt integrētu ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodi, apvienojot iesaistīto pušu teoriju un relatīvās un fokusa lietderības pieejas;
6. veikt ES investīciju alternatīvu ekspertu vērtējumu, identificējot prioritārās investīciju stratēģijas, novērtējot metodoloģijas praktisko piemērojamību;
7. formulēt secinājumus un priekšlikumus ES struktūrfondu investīciju lietderības pilnveidošanai Latvijā.

Pirmajā nodaļā izpētīta iesaistīto pušu teorijas attīstība, definīcijas un klasifikācijas modeļi, uzsverot to lomu stratēģiskajā vadībā un ilgtspējīgā attīstībā. Aplūkoti normatīvie, instrumentālie un aprakstošie aspekti, kā arī starptautiskie standarti un mūsdienu tendences, kas integrē ētikas un ilgtspējas dimensijas lēmumu pieņemšanā.

Otrajā nodaļā analizēta iesaistīto pušu līdzdalības nozīme, apskatot teorētiskos pamatus un starptautiskos standartus, kā arī praktiskie līdzdalības procesi un modeļi. Nodaļā piedāvāts autores izstrādāts piecu posmu līdzdalības modelis, kas sasaistīts ar investīciju novērtēšanas ciklu. Uzsverta līdzdalības loma stratēģiskajā vadībā, sociālās kohēzijas

veicināšanā un inovāciju attīstībā, kā arī identificēti galvenie principi, šķēršļi un risinājumi efektīvai līdzdalības nodrošināšanai.

Trešajā nodaļā analizēta ES kohēzijas politika kā galvenais mehānisms reģionālās attīstības un ekonomiskās konverģences veicināšanai. Aplūkota politikas vēsturiskā attīstība, dokumentu hierarhija un plānošanas sistēma un finansēšanas avoti – struktūrfondi, nozaru fondi, Kohēzijas fonds un Taisnīgās pārkārtošanās fonds. Uzsvērta partnerības principa nozīme un iesaistīto pušu loma politikas īstenošanā, kas nodrošina caurspīdīgumu, ilgtspēju un sabiedrības uzticību.

Ceturtajā nodaļā apskatīta investīciju novērtēšanas būtība, veidi un teorētiskie pamati, uzsverot novērtēšanas lomu lēmumu pieņemšanā un ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā. Nodaļā analizēti novērtēšanas paņēmieni to pielietojums publiskajā un ES kohēzijas politikā. Autore piedāvā integrētu pieeju, apvienojot relatīvās lietderības un fokusa novērtēšanas metodes, lai nodrošinātu elastīgu, uz lietotāju vajadzībām orientētu un pierādījumos balstītu investīciju novērtēšanu. Autore ir izstrādājusi investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģiju, kas balstīta uz iesaistīto pušu teoriju un daudzkritēriju analīzi, nodrošinot strukturētu, atkārtojamu un pielāgojamu procesu dažādos pārvaldības līmeņos. Metodoloģija ir saskaņota ar ES prasībām un piemērojama gan *eks-ante*, gan *eks-post* novērtējumos.

Piektajā nodaļā pilotēta investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija, izvērtējot ES 2021. - 2027. plānošanās perioda struktūrfondu investīciju lietderību Latvijā. Praktiskā pielietošana ir veikta balstoties uz izstrādāto metodoloģiju, kuras pamatā ir iesaistīto pušu teorijas, lietderības teorijas un AHP metodes sintēze. Tiek aprakstīti visi novērtēšanas posmi, sākot no iesaistīto pušu identifikācijas līdz gala lietderības aprēķinam. Ekspertu skatījumu daudzveidība tiek interpretēta kā vērtīgs resurss līdzsvarotai politikas veidošanai, uzsverot metodoloģijas atkārtojamību, pielāgojamību un nozīmi sabiedrības uzticības veicināšanā.

Promocijas darba apjoms zinātniskā doktora grāda iegūšanai ir 201 lappuses, tajā ir 18 attēli, 44 tabulas, 3 pielikumi; izmantoti 423 informācijas avoti, tostarp starptautiskā zinātniskā literatūra.

ABSTRACT

Author of the doctoral thesis: Mg.soc.sc. Liene Amantova-Salmane

Topic of the doctoral thesis: Assessment of the utility of EU structural funds investments within the framework of stakeholder theory.

Research hypothesis: The utility of EU structural funds investments can be assessed using an integrated evaluation approach based on stakeholder theory, which combines aspects of relative and focal utility.

Research objective: To develop and empirically test a methodology for evaluating the utility of EU structural funds investments, based on stakeholder theory and an integrated framework of relative and focal utility, ensuring its practical applicability in decision-making.

To achieve **the research objective**, the following **objectives** have been defined:

1. to study the development of the concept and theory of stakeholders, classification approaches and participation strategies in the context of sustainable governance.
2. to analyse the importance of stakeholder participation in ensuring sustainable and socially responsible governance.
3. to study the structure of the EU budget and cohesion policy, the challenges of budget planning and the implementation of the partnership principles.
4. to analyse the theoretical foundations of investment evaluation, especially those that focus on the concept of utility and stakeholder participation.
5. to develop an integrated method for assessing the utility of EU structural funds investments, combining stakeholder theory and relative and focal utility approaches.
6. to conduct an expert assessment of EU investment alternatives, identifying priority investment strategies, assessing the practical applicability of the methodology.
7. to formulate conclusions and proposals for improving the utility of EU structural funds investments in Latvia.

The **first chapter** explores the development of stakeholder theory, definitions and classification models, emphasizing their role in strategic management and sustainable development. Normative, instrumental and descriptive aspects, as well as international standards and contemporary trends that integrate ethical and sustainability dimensions in decision-making, are discussed.

The **second chapter** analyses the importance of stakeholder participation, reviewing theoretical foundations and international standards, as well as practical participation processes and models. The chapter proposes a five-stage participatory model developed by the author, linked to the investment assessment cycle. The role of participation in strategic management,

promotion of social cohesion and development of innovations is highlighted, as well as identifying key principles, obstacles and solutions for ensuring effective participation.

The **third chapter** analyses the EU cohesion policy as the main mechanism for promoting regional development and economic convergence. The historical development of the policy, the hierarchy of documents and the planning system and sources of financing - structural funds, sectoral funds, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund - are examined. The importance of the partnership principle and the role of stakeholders in implementing the policy, which ensures transparency, sustainability and public trust, are highlighted.

The **fourth chapter** discusses the nature, types and theoretical foundations of investment evaluation, emphasizing the role of evaluation in decision-making and ensuring sustainable development. The chapter analyses evaluation techniques and their application in public and EU cohesion policy. The author offers an integrated approach, combining relative utility and focus evaluation methods, to ensure flexible, user-oriented and evidence-based investment evaluation. The author has developed an investment utility evaluation methodology based on stakeholder theory and multi-criteria analysis, ensuring a structured, repeatable and adaptable process at different levels of governance. The methodology is aligned with EU requirements and applicable to both **ex-ante** and *ex-post* evaluations.

The **fifth chapter** pilots the investment utility evaluation methodology by evaluating the efficiency of EU structural funds investments in Latvia for the 2021 - 2027 planning period. The practical application is based on the developed methodology, which is based on the synthesis of stakeholder theory, utility theory and the AHP method. All stages of the assessment are described, starting from the identification of stakeholders to the calculation of the final utility. The diversity of expert views is interpreted as a valuable resource for balanced policymaking, emphasizing the repeatability, adaptability and importance of the methodology in promoting public trust.

The volume of the doctoral thesis for the degree of scientific doctor is 201 pages, it contains 18 figures, 44 tables, 3 appendices; 423 sources of information are used, including international scientific literature.

SATURS

SAĪSINĀJUMU UN APZĪMĒJUMU SARAKSTS	7
IEVADS	9
1. IESAISTĪTĀS PUSES.....	19
1.1. Iesaistīto pušu teorija	19
1.2. Iesaistīto pušu definējums	27
1.3. Iesaistīto pušu klasifikācijas modeļi	39
2. IESAISTĪTO PUŠU LĪDZDALĪBA	56
2.1. Iesaistīto pušu līdzdalības nozīme.....	56
2.2. Iesaistīto pušu līdzdalības mehānismi un pārvaldības pieejas.....	64
2.3. Iesaistīto pušu līdzdalības modelis investīciju novērtēšanā	75
3. ES KOHĒZIJAS POLITIKA UN INVESTĪCIJU PLĀNOŠANAS IETVARŠ.....	84
3.1. ES kohēzijas politikas vēsture un nākotnes perspektīvas	84
3.2. ES kohēzijas politikas īstenošanas dokumentu hierarhija	87
3.3. ES kohēzijas politikas 2021. - 2027.gada plānošanas perioda finansēšanas avoti Latvijā	89
3.4. ES kohēzijas politika un iesaistītās puses	93
4. INVESTĪCIJU NOVĒRTĒŠANAS KONCEPTUĀLAIS UN METODOLOĢISKAIS IETVARŠ.....	101
4.1. Investīciju novērtēšanas būtība un veidi	101
4.2. Līdzdalības novērtēšana	112
4.3. Lietderības novērtēšana	118
4.4. Investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija	124
5. ES STRUKTŪRFONDU INVESTĪCIJU LIETDERĪBAS NOVĒRTĒŠANA.....	140
5.1. ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija un aprēķini.....	140
5.2. ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas aprēķinu analīze	155
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	164
NOBEIGUMS	170
BŪTISKĀKO LIETOTO JĒDZIENU SKAIDROJUMS	176
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS.....	177
PIELIKUMI.....	201

SAĪSINĀJUMU UN APZĪMĒJUMU SARAKSTS

%	procenti
4 R	Modelis Tiesības, Atbildība, Attiecības, Ieņēmumi (<i>Rights, Responsibilities, Relationships, Revenues</i>)
AHP	hierarhiju analīzes metode (<i>Analytic Hierarchy Process</i>)
ANO	Apvienoto Nāciju organizācija
ANP	analītiskā tīkla process (<i>Analytic Network Process</i>)
ASV	Amerikas Savienotās Valstis
att.	attēls
b.g.	bez gada
CR	konsekvences rādītājs
CPR	(Common Provisions Regulation) Regula (ES) 2021/1060 ir Eiropas Parlamenta un Padomes 2021. gada 24. jūnija regula, kas nosaka kopīgus noteikumus kohēzijas politikas fondiem 2021.- 2027. gadam
DG REGIO	Eiropas Komisijas Ģenerāldirektorāts Reģionālajai un pilsētvides politikai
EJZAF	Eiropas Jūrlietu, zvejniecības un akvakultūras fonds
EK	Eiropas Komisija
ELFLA	Eiropas Lauksaimniecības fonds lauku attīstībai
ERAF	Eiropas Reģionālās attīstības fonds
ES	Eiropas Savienība
ESF	Eiropas Sociālais fonds
EUR	Eiro valūtas starptautiskais apzīmējums
EZF	Eiropas zivsaimniecības fonds
IKP	Iekšzemes kopprodukts
ISO	Starptautiskā standartizācijas organizācija (<i>International Organization for Standardization</i>)
IT	informācijas tehnoloģijas
gs.	gadsimts
KF	Kohēzijas fonds
LBKA	Latvijas Biznesa konsultantu asociācija
LR	Latvijas Republika
LU	Latvijas Universitāte
N.A.	nav autora
NCB	Nacionālā koordinācijas institūcija/iestāde (<i>National Coordination Body</i>)
NVO	Nevalstiskā organizācija
Nr.	numurs
MFF	Daudz gadu finanšu shēma (<i>Multiannual Financial Framework</i>) ES septiņu gadu budžeta ietvars
MVU	mazie un vidējie uzņēmumi
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
P2M	Projektu un programmu vadība uzņēmumu inovācijām (<i>Project and Program Management for Enterprise Innovation</i>)
PMAJ	Japānas projektu vadības asociācija (<i>Project Management Association of Japan</i>)
PMI	<i>Project Management Institute</i>
pp	procentpunkti
red.	redakcija

ROI	ieguldījumu atdeve (<i>Return on Investment</i>)
SAI	Starptautiskā sociālā atbildība (<i>Social Accountability International</i>)
SEMPRE	Sociālā spēcīnāšana lauku teritorijās (<i>Social Empowerment in Rural Areas</i>)
SIA	sabiedrība ar ierobežotu atbildību
SVID	stiprās, vājās puses, iespējas un draudi - analīzes metode
t.i.	tas ir
TPF	Taisnīgās pārkārtošanās fonds
t.sk.	tajā skaitā
u.c.	un citi
UNDAF	Apvienoto Nāciju attīstības atbalsta ietvars (<i>United Nations Development Assistance Framework</i>)

IEVADS

ES ir ekonomiska un politiska apvienība, kuras darbība balstās uz dalībvalstu līgumiem un kopīgiem mērķiem. Latvija, pievienojoties ES 2004. gada 1.maijā, ieguva pieeju vienam no nozīmīgākajiem attīstības instrumentiem – ES budžetam, kas tiek īstenots daudzgadu finanšu ietvarā, kas no 2021. līdz 2027.gada periodam veido vairāk nekā 1,8 triljonus EUR (Council of the European Union, 2020). ES kohēzijas politika ir lielākā pasaulē reģionālas attīstības programma ar budžetu 392 miljardi EUR 2021. – 2027.gada plānošanas periodā (Eiropas Komisija, 2021). Atšķirībā no nacionālajiem budžetiem, ES budžets ir ieguldījumu budžets, kura mērķis ir veicināt reģionālo kohēziju, ekonomikas izaugsmi un iedzīvotāju labklājību. ES budžeta līdzekļi Latvijā ir kļuvuši par vienu no galvenajiem finanšu avotiem, kas ļauj līdzfinansēt publiskās infrastruktūras, uzņēmējdarbības vides, izglītības, veselības aprūpes, sociālas un vides aizsardzības programmas. Kopējais naudas apjoms, kas ir pieejams Latvijai 2021. – 2027. gada plānošanas periodā ir aptuveni 4,5 miljardi EUR (LR Partnerības līgums, 2022), kas kopumā laika periodā no 2021. līdz 2027. gadam veidos aptuveni 40 - 50 % no publiskajām investīcijām Latvijā (laika periodā no 2014. līdz 2027. - 35 – 45%, atsevišķos gados sasniedzot 60 %) un vēsturiski nodrošinot 1 - 2 % IKP pieaugumu gadā (LR Finanšu ministrija, 2024). EK 2024. gada ziņojums par 2014. - 2020. gada plānošanas perioda īstenoto investīciju izvērtējumiem apkopo dalībvalstu un EK veiktos novērtējumus, uzrādot konsekvenci: kohēzijas politikas izdevumi rada nozīmīgu fiskālo atdevi, jo daļa no investīcijām atgriežas budžetā nodokļu veidā, radot pozitīvu fiskālo multiplikatoru intervālā no 0,4 - 0,6 vidējā termiņā (10 – 15 gadi) (European Commission, 2024). Šo rezultātu interpretācija ir atbilstoša makroekonomiskajiem rezultātiem par nodokļu ieņēmumu dinamiku dalībvalstīs (Crucitti et al., 2024), kur pieaug nodokļu ieņēmumi, lai gan kopbudžeta bilance var būt negatīva lielo kapitālieguldījumu dēļ (Blanchard, Leandro & Zettelmeyer, 2021).

ES reģioni ar augstu institucionālo kapacitāti un ciešāku sasaisti ar privātajām investīcijām un iesaistīto pušu līdzdalību rada augstāku fiskālo atdevi – nereti pārsniedzot 60% no sākotnējām investīcijām vidējā termiņā. Savukārt reģioni ar zemāku administratīvo kapacitāti, sliktāku projektu īstenošanas disciplīnu un vājāku uzraudzību (projektu plānošana un īstenošana, iepirkumu vadība, uzraudzības un risku vadības mehānismi) biežāk sasniedz fiskālās atdeves līmeni 30 - 40% robežās. Tas atspoguļojas projektu īstenošanas plānoto termiņu pārkāpumos, nepietiekamā sinerģijā ar privāto sektoru un zemāku nodokļu bāzes paplašināšanos (Augusztin et al., 2025). Šie pētījumu rezultāti parāda, ka fiskālā multiplikatora lielums nav homogēns visā ES, bet ir cieši saistīts ar pārvaldības kvalitāti un absorbcijas spēju.

Tas nozīmē, ka fiskālās atdeves prognozes jāveido, ņemot vērā institucionālos faktorus, kas var būtiski mainīt nodokļu ieņēmumu dinamiku.

Tomēr pieejamie resursi ir ierobežoti, bet vajadzības – plašas un neierobežotas, tāpēc būtisks ir investīciju lietderības jautājums. Lietderība nozīmē ne tikai ekonomisko atdevi. Lietderības analīze palīdz nodrošināt, ka ierobežotie resursi rada maksimālu pievienoto vērtību sabiedrībai ilgtermiņā - sociālo, vides un teritoriālo ietekmi, kas nodrošina ilgtspējīgu attīstību.

ES struktūrfondu¹ investīcijas ir galvenais instruments reģionālās attīstības un kohēzijas politikas īstenošanai, īpaši mazāk attīstītos reģionos. 2021. - 2027. gada plānošanas periodā Kopīgo noteikumu regula 2021/1060 (Regulation (EU) 2021/1060, 2021) uzliek par pienākumu nodrošināt labāko līdzsvaru starp investīciju apmēru, īstenojamajām darbībām un sasniedzamajiem mērķiem un rezultātiem. Iepriekšējos plānošanas periodos uzsvars likts uz atbilstību (*compliance*) un iznākumu (*outputs*) sasniegšanu, savukārt aktuālais regulējums uzsver rezultātu (*outcomes*) un ietekmes (*impacts*) mērīšanu, tādējādi integrējot lietderības principu kā pārvaldības kritēriju un nodrošinot, ka ierobežotie resursi rada maksimālu vērtību sabiedrībai. Pētījumi liecina, ka pastāv disproporcija starp formālu atbilstību un lietderību. EK struktūrfondu un investīciju fondu programmu 2014. - 2020. gada novērtējuma rezultātu apkopojums liecina, ka, neraugoties uz sistemātisku un visaptverošu novērtēšanu, dominē iznākumu (*outputs*), nevis rezultātu (*outcomes*) un ietekmes (*impacts*) mērīšana (European Commission, 2024). Turklāt pētījumi norāda uz nepietiekamu saikni starp novērtējumu rezultātiem un lēmumu pieņemšanas procesiem, kā arī uz iesaistīto pušu līdzdalības formalizāciju (European Economic and Social Committee, 2023): pētījumi uzsver, ka šīs problēmas risināšanai nepieciešama strukturēta iesaistīto pušu integrācija, arī lēmumu pieņemšanas procesos. Ir sasniegts augsts izpildes iznākumu (*outputs*) īpatsvars, bet tajā pašā laikā vērtība rezultātu (*outcomes*) un ietekmes (*impacts*) ir ievērojami zemāka. 2014. - 2020. plānošanas perioda investīcijas reģionos ar nepietiekamu pārvaldības kvalitāti un zemu absorbciju biežāk uzrāda augstus iznākumu (*outputs*) rādītājus, taču dod heterogēnu un salīdzinoši zemu gaidīto piensumu produktivitātei un konverģencei, salīdzinot ar reģioniem ar labākiem pārvaldības procesiem un iesaistīto pušu līdzdalību (Crucitti at al., 2024; Medeiros et al., 2024). Iesaistīto pušu līdzdalības kvalitāte ir būtisks faktors, kas nosaka pāreju no iznākumu (*output*) uz rezultātu (*outcomes*). Formāla, fragmentēta vai novēlota līdzdalība palielina projektu īstenošanas kavējumu un fragmentācijas riskus (Spilioti & Anastasiou, 2024; Bachtler at al., 2024). Jo konsekvētāk iesaistīto pušu līdzdalības princips darbojas, jo lielāka sakarība

¹ar jēdzienu ES struktūrfondi tiek saprasts arī Kohēzijas fonds, jo tas ir kohēzijas politikas instruments līdzās struktūrfondu un praksē bieži tiek aplūkots kopā ar tiem, jo darbojas tajā pašā regulatīvajā ietvarā (Kopīgo noteikumu regula)

starp programmām definētajiem iznākumu (*outputs*) un reāli mērāmu ietekmi (*impacts*) tautsaimniecībā. Iesaistīto pušu līdzdalība nav tikai normatīvs princips, bet būtisks mehānisms, kas nosaka investīciju transformāciju no fiziskiem iznākumu (*outputs*) uz ilgtspējīgiem rezultātiem (*outcomes*) un ietekmes (*impacts*) (Bunea & Nørbech, 2025; Pegan & Lovec, 2025; Capello, Ciappei, & Lenzi, 2024; Spilioti & Anastasiou, 2024; Staehr & Urke, 2022). Empīriskie pētījumu dati pierāda, ka reģioni ar augstu iesaistīto pušu līdzdalības kvalitāti sasniedz par 15 – 20 % augstāku investīciju absorbcijas līmeni un līdz 1 – 2 % lielāku IKP pieaugumu vidējā termiņā, salīdzinot ar reģioniem ar zemu līdzdalību (Capello, Ciappei, & Lenzi, 2024; Crucitti et. al., 2024).

Plaša meta-analīze uzņēmējdarbības un inovāciju vadības literatūrā (n = 1 059 pētījumi) parāda, ka kvalitatīva iesaistīto pušu līdzdalība ir statistiski nozīmīgi saistīta ar labākiem inovāciju rezultātiem un uzņēmumu veikspēju: ka līdzdalība stiprina gan inovāciju procesu, gan organizāciju stratēģiskās spējas (Shams, Vrontis, Chaudhuri, Chavan, & Czinkota, 2020). Iesaistīto pušu teorijā balstīta pieeja ES fondu projektu īstenošanā uzlabo MVU sniegumu salīdzinājumā ar tradicionālo pieeju: projektu dalībnieki norāda uz 15% gada apgrozījuma pieaugumu pēc projekta, 69% uzņēmumu ieiet jaunos tirgos un 68% uzlabo tirgus daļu. EK Eurostars-3 izvērtējums parāda, ka programma būtiski uzlabo MVU inovāciju spēju, komercializācijas rādītājus, tirgus ieiešanu un starptautisko sadarbību, un vairāk nekā 90% projektu plāno turpināt sadarbību pēc finansējuma perioda. Iesaistīto pušu līdzdalība veicina inovāciju komercializāciju, tirgus paplašināšanos un konkurētspējas kāpumu, stiprinot sadarbības tīklus un paātrinot zināšanu pārnesi. ES fondu investīcijas palielina ilgtspēju, veicinot papildu finansējuma piesaisti MVU un ilgtermiņa partnerības veidošanos (84% gadījumu). (European Commission. Directorate-General for Research and Innovation, 2024).

Iesaistīto pušu novērtēšanas un līdzdalības tehnikas ir integrējamās strukturētās lēmumu pieņemšanas metodēs, jo tas palīdz apvienot tehnisko analīzi ar iesaistīto pušu vērtībām. Šīs metodes (arī daudzkritēju lēmumu pieņemšana) nodrošina datu uzticamību, mazinot subjektivitāti un stiprinot saikni starp plānotajiem mērķiem un reāli sasniegtajiem rezultātiem (Ko, Norton, & Daigger, 2025). Šāda pieeja ir īpaši nozīmīga kompleksās politikas jomās, kur lēmumu kvalitāte ir atkarīga no dažādu iesaistīto pušu līdzdalības un savstarpējās uzticēšanās (Malengreaux et al., 2024). Šie pētījumi apliecina, ka iesaistīto pušu pieejas integrācija ir nozīmīga, lai novērtējuma rezultāti reāli ietekmētu lēmumu pieņemšanu. Vienlaikus partnerības princips, kas noteikts Kopīgo noteikumu regulā un detalizēts Eiropas partnerības rīcības kodeksā, nosaka, ka novērtēšanā jānodrošina iesaistīto pušu līdzdalība (Regulation (EU) 2021/1060, 2021; Commission Delegated Regulation (EU) No 240/2014, 2014) un „Labāka

regulējuma vadlīnijas” (*Better regulation guidelines*) (European Commission, 2021) uzsver, ka novērtēšanā jānodrošina iesaistīto pušu līdzdalība.

Iesaistīto pušu (uzņēmējdarbības sektors, valsts un reģionālās struktūras, sabiedriskās iestādes un zinātniskās institūcijas) līdzdalība būtiski ietekmē ES struktūrfondu investīciju lietderību. Empīriski pētījumi, apliecina, ka iesaistīto pušu līdzdalība var palielināt investīciju radīto ietekmi uz ekonomisko izaugsmi par 15 - 30 %. Trūkumi struktūrfondu pārvaldības procesā būtiski samazina IKP pieauguma efektu - pat par 0,5 - 1,0 %, radot ievērojamus zaudējumu izaugsmes potenciālā (Marques & Pais, 2023a; Aravena, Ferraro, & Martin, 2024; Szörfi, Farkas, & Varga, 2023). Daudzlīmeņa pārvaldība, kas paredz lēmumu pieņemšanu vairākos līmeņos – no EK un dalībvalstu centrālajām iestādēm līdz vietējām pašvaldībām un nevalstiskajām organizācijām, ievērojot partnerības principu, ir kritisks faktors, īpaši ņemot vērā iesaistīto pušu sinerģiju (Marques & Pais, 2023b). Reāla uzņēmēju iesaiste uzlabo struktūrfondu investīciju mērķu sasniegšanu un nodrošina produktivitātes kāpumu (Aravena et al., 2024). Uzņēmējdarbības sektora integrācija būtiski veicina ekonomikas attīstību un reģionālo kohēziju (Tsvetkova & Partridge, 2025). Iesaistīto pušu līdzdalība palielina investīciju absorbcijas spēju un ilgtermiņā pastiprina darba tirgus un inovāciju attīstību (Szörfi et al., 2023). Tādējādi iesaistīto pušu līdzdalība un tās kvalitāte ir nozīmīgs resurss, kas stiprina daudzlīmeņu sadarbību un iesaisti, kas ļauj maksimizēt ES struktūrfondu ietekmi uz ekonomisko izaugsmi, produktivitāti un uzņēmējdarbības attīstību.

Pētījumi apliecina, ka iesaistīto pušu līdzdalība ievērojami mazina administratīvo slogu: sadarbības mehānismi samazina birokrātijas apjomu par 47%, salīdzinot ar tradicionālajām administrēšanas praksēm, kas būtiski paātrina projektu īstenošanu, uzlabojot fondu absorbciju (Marques & Pais, 2023a). Administratīvās kapacitātes uzlabošana un iesaistīto pušu līdzdalības pieeja ir stratēģiski svarīga, lai samazinātu birokrātisko slogu un palielinātu investīciju ietekmi tautsaimniecībā (Bachtler et al., 2024). Efektīva līdzdalība samazina dokumentācijas prasības un paātrina lēmumu pieņemšanu par 20-30% (Tomkiv et al., 2019).

Iepriekšminēto apstākļu kopums aktualizē jautājumu par metodoloģiski pamatotu lietderības novērtēšanu un iesaistīto pušu uzticību iegūtajiem rezultātiem. Iesaistīto pušu teorijas un daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas metodes integrācija būtiski samazina izaicinājumus, kas saistīti ar līdzdalības formalizāciju. Strukturētu pieeju vērtēšanas dimensiju salāgošana, subjektīvu vērtējumu kvantificēšana, iesaistīto pušu prioritāšu sistematizēšana veido caurspīdīgu lēmumu pieņemšanas procesu, kas balstīts uz iesaistīto pušu līdzdalības principiem (Huang, 2023; SSH Centre, 2025; Basyte Ferrari & Ostlaender, 2025). Šāda pieeja ir piemērota ES struktūrfondu lietderības novērtēšanai vairāku iemeslu dēļ. Salīdzinot ar tradicionālajām pieejām, piemēram, izdevumu - ieguvumu analīzi, kas fokusējas uz

monetizējamiem ieguvumiem, šī pieeja iekļauj tādas vērtības kā, piemēram, ilgtspēja un ļauj integrēt iesaistīto pušu līdzdalību ne tikai konsultācijās, bet arī lēmumu pieņemšanā. Šāda pieeja mazina subjektivitāti, jo tiek izmantotas strukturētas metodes, kā arī veicina lēmumu pieņemšanas sasaisti ar novērtēšanas rezultātiem, sniedzot argumentētu pamatojumu investīciju prioritizēšanai. Šāda pieeja ir saskaņā ar ES nostādnēm, kas uzsver partnerības principa ievērošanu, sabiedrības iesaisti un uz rezultātiem balstītu pārvaldību. Šajā kontekstā īpaši nozīmīga ir relatīvās un fokusa lietderības dimensiju integrācija. Relatīvā lietderība atspoguļo investīciju salīdzinošo vērtību dažādu kritēriju kontekstā, savukārt fokusa lietderība ļauj novērtēt atbilstību stratēģiskajiem mērķiem un prioritātēm. Daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas metožu integrācija ar iesaistīto pušu teoriju nodrošina strukturētu un caurspīdīgu investīciju lietderības novērtējumu, mazinot subjektivitāti un stiprinot politikas leģitimitāti. Šāda pieeja ļauj salāgot dažādas vērtēšanas dimensijas (ekonomiskās, sociālās, vides), kvantificēt subjektīvus vērtējumus un nodrošināt kompromisu. Daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas metode, apvienojot ar iesaistīto pušu pieeju, uzlabo lēmumu kvalitāti, veicina ilgtspējīgu attīstību un atbilst ES prasībām par uz rezultātiem balstītu pārvaldību (Boix-Cots et al., 2025; Huang et al., 2025; Basyte Ferrari & Ostlaender, 2025). Lietderības, daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas un iesaistīto pušu teoriju apvienošana nodrošina līdzsvarotu skatījumu uz investīciju lietderību. Tādējādi šī pieeja gan uzlabo novērtēšanas kvalitāti, gan stiprina politikas efektivitāti un leģitimitāti.

Pētījuma **aktualitāte** izriet no vairākiem savstarpēji saistītiem faktoriem:

1. Ierobežoto resursu un plašo vajadzību pretruna - ir maksimāli lietderīgi jāinvestē ES budžeta līdzekļi, īpaši ilgtspējas un reģionālās kohēzijas kontekstā.
2. ES politikas paradigmas maiņas – lai nodrošinātu investīciju lietderību un sabiedrības vērtību radīšanu, ir jāpāriet no atbilstības uz rezultātu un ietekmes mērīšanu, kas prasa jaunu metožu izmantošanu.
3. ES normatīvais regulējums uzsver caurspīdīgas, uz rezultātiem balstītas pārvaldības nodrošināšanu un iesaistīto pušu līdzdalību.
4. Iepriekš analizētie empīriskie pētījumi norāda uz nepietiekamu sasaisti starp novērtējuma rezultātiem un lēmumu pieņemšanu, kā arī pastāv iesaistīto pušu līdzdalības formalizācija.
5. Teorētiskā un praktiskā nozīme – daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas metožu un iesaistīto pušu teorijas integrācija sniedz risinājumu, kas ļauj strukturēti un caurspīdīgi novērtēt.

Iesaistīto pušu teorētisko aspektu izpētē autore apkopojā un analizēja zinātniskās publikācijas par iesaistīto pušu jēdzienu, tā teorētiskajām dimensijām, klasifikācijas modeļiem

un saistību ar stratēģisko pārvaldību un organizāciju sniegumu. Konceptuālo pamatu veido R. Frīmena (R. E. Freeman) (1984; 2010) klasiskie darbi, papildināti ar T. Donaldsona un L. Prestona (T. Donaldson; L. E. Preston) (1995), R. Mičela, B. Eigla un D. Vuda (R. K. Mitchell; B. R. Agle; D. J. Wood) (1997), T. Rovlija (T. J. Rowley) (1997), M. Klārksona (M. B. E. Clarkson) (1995), J. E. Posta, L. E. Prestona un S. Sačsa (J. E. Post; L. E. Preston; S. Sachs) (2002), kā arī T. M. Džounsa un A. C. Viksa (T. M. Jones; A. C. Wicks) (1999) teorijām. Izmantoti I. Fasena (Y. Fassin) (2009; 2012), A. C. Viksa un J. S. Harisona (A. C. Wicks; J. S. Harrison) (2013), F. Bridu un J. V. Stelhorsta (F. Bridoux; J. W. Stoelhorst) (2022), J. Kujalas u. c. (2022) un R. Mahadžana ar līdzautoriem (R. Mahajan et al.) (2023) pētījumi. Iesaistīto pušu līdzdalības lomas un procesus autore balstīja uz G. Rovja un L. Dž. Freveres (G. Rowe; L. J. Frewer) (2005), M. S. Rīda ar līdzautoriem (M. S. Reed et al.) (2009), J. L. Kreigtona (J. L. Creighton) (2005) un N. Džefrija (N. Jeffery) (2009) darbiem. Starptautisko standartu ietvaru sniedz OECD ieteikumi par iekļaujošu līdzdalību un daudzlīmeņu pārvaldību (OECD, 2015), EK *Better Regulation* vadlīnijas (European Commission, 2021), kā arī *Association for Project Management* "10 atslēgas principi iesaistei" (2018). Izvērtēšanas metodoloģijai izmantoti J. B. Kazinsa un J. A. Šuināras (J. B. Cousins; J. A. Chouinard) (2012), D. Fettermans (D. M. Fetterman) (2001), P. Plotu un E. Plotu (B. Plottu; E. Plottu) (2011). ES kohēzijas politikas un struktūrfondu normatīvo stratēģisko ietvaru veido 2021. - 2027. gada regulas: Regula (ES) 2021/1060 (CPR), Regula (ES) 2021/1058 (ERAF un KF), Regula (ES) 2021/1057 (ESF+), Regula (ES) 2021/1059 (*Interreg*), Regula (ES) 2021/1056 (TPF/JTF), Padomes Regula (ES, Euratom) 2020/2093 (MFF) un Komisijas Deleģētā regula 240/2014 par Eiropas partnerības kodeksu. Politikas saturisko aktualizāciju nodrošina European Commission (2021; 2024) ziņojumi, vēsturisko analīžu pamatā – Dž. Dudeka (C. Dudek) (2014), R. Leonardī (2006), M. Butī un M. Nava (2003). Investīciju novērtēšanas teorētiskos pamatus ietver E. Vedunga (E. Vedung) (1997), M. K. Patona (M. Q. Patton) (1997; 2021), P. H. Rosi, H. E. Frīmena un M. V. Lipsija (P. H. Rossi; H. E. Freeman; M. W. Lipsey) (2004), P. Dž. Gertlera u. c. (P. J. Gertler et al.) (2016). Daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas un lietderības novērtēšanas integrācijai izmantoti T. L. Sātija (T. L. Saaty) (1980; 1990; Saaty & Vargas, 2012), V. Beltones un T. Dž. Stjuarta (V. Belton; T. J. Stewart) (2002), R. L. Kīnija un H. Raifas (R. L. Keeney; H. Raiffa) (1976; 1992), metodoloģiski papildināti ar A. Vargasa, O. S. Vaidjas un S. Kumara (O. S. Vaidya; S. Kumar) (1990; 2006), S. Moslem et al. (2023). Lietderības jēdziena teorētiskajam pamatojumam – Dž. Bentema un Dž. S. Mila (J. Bentham; J. S. Mill) utilitārisms (1789/2007; 1863/2001), aktualizēts ar N. Berg un G. Gigerenzer (2022), L. Keller (2015), M. Akkaya (2021). Autore izstrādāja integrētu iesaistīto pušu teorijā balstītu pieeju ES struktūrfondu lietderības novērtēšanai, apvienojot relatīvo un fokusa lietderību. Metodoloģija balstīta P.

Kudumakisa, G. Bocorisa un A. Protopapasa (P. Koudoumakis; G. Botzoris; A. Protopapas) (2022), F. Molika, A. M. Santosa un A. Kontē (F. Molica; A. M. Santos; A. Conte) (2024) pētījumos.

Pētījuma hipotēze: ES struktūrfondu investīciju lietderību iespējams novērtēt, izmantojot iesaistīto pušu teorijā balsītu integrētu novērtēšanas pieeju, kas apvieno relatīvās un fokusa lietderības aspektus.

Pētījuma mērķis: Izstrādāt un empīriski pārbaudīt ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģiju, kas balstīta uz iesaistīto pušu teoriju un integrētu relatīvās un fokusa lietderības ietvaru, nodrošinot tās praktisku piemērojamību lēmumu pieņemšanā.

Pētījuma mērķa sasniegšanai definēti šādi uzdevumi:

- 1) izpētīt iesaistīto pušu jēdziena un teorijas attīstību, klasifikācijas pieejas un līdzdalības stratēģijas ilgtspējīgas pārvaldības kontekstā;
- 2) analizēt iesaistīto pušu līdzdalības nozīmi ilgtspējīgas un sociāli atbildīgas pārvaldības nodrošināšanā;
- 3) izpētīt ES budžeta un kohēzijas politikas struktūru, budžeta plānošanas izaicinājumus un partnerības principu īstenošanu;
- 4) analizēt investīciju novērtēšanas teorētiskos pamatus, īpaši tos, kas koncentrējas uz lietderības jēdzienu un iesaistīto pušu līdzdalību;
- 5) izstrādāt integrētu ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodi, apvienojot iesaistīto pušu teoriju un relatīvās un fokusa lietderības pieejas;
- 6) veikt ES investīciju alternatīvu ekspertu vērtējumu, identificējot prioritārās investīciju stratēģijas, novērtējot metodoloģijas praktisko piemērojamību;
- 7) formulēt secinājumus un priekšlikumus ES struktūrfondu investīciju lietderības pilnveidošanai Latvijā.

Pētījuma objekts: ES struktūrfondu investīcijas Latvijā.

Pētījuma priekšmets: ES struktūrfondu lietderības novērtēšanas process, izmantojot iesaistīto pušu pieeju un AHP metodi.

Promocijas darba mērķa sasniegšanai izmantotas vispārpieņemtās ekonomikas un vadībzinātnes **pētījumu metodes:**

1. vispārzinātniskās pētījuma metodes:
 - a. monogrāfiskā jeb aprakstošā metode, lai sniegtu detalizētu priekšstatu par pētījuma tēmas teorētiskajiem aspektiem (lietderības jēdziens, lietderības mērīšanas ietvari, lietderības rādītāji, iesaistīto pušu teorija u.c.), pamatojoties uz plašu starptautiskās zinātniskās literatūras apskatu; ES

- struktūrfondu investīciju reglamentējošo normatīvo dokumentu izpēte detalizētam regulējuma raksturojumam;
- b. grafiskā metode, lai dinamikā un uzskatāmā veidā atspoguļotu raksturojošos rādītājus un novērtētu to ietekmējošos faktoros;
 - c. analīzes un sintēzes metode, lai atsevišķus pētījuma tēmas teorētiskos un praktiskos aspektus apvienotu vienotās sistēmās, pētot to kopsakarības; ANO (Apvienoto Nāciju Organizācija), ES un nacionālo dokumentu izpētei, kritēriju un alternatīvu definēšanai;
 - d. salīdzinošā metode, lai salīdzinātu dažādas iesaistītās puses, investīciju virzienus un kritērijus;
 - e. klasifikācija un sistematizācija – iesaistīto pušu grupēšanai atbilstoši kritērijiem;
 - f. modelēšana, konceptuālā ietvara izveidei lietderības novērtēšanai;
 - g. indukcija un dedukcija, lai noteiktu vispārīgus secinājumus pēc teorijas un empīrisku datu iegūšanas; teorētisko pieņēmumu pārbaudīšanai praksē;
2. statistisko pētījumu metodes izmantotas, lai analizētu ES struktūrfondu investīciju raksturojošos rādītājus, pētītu sakarības starp investīcijām un to lietderību:
 - a. statistisko pētījumu metodes (aprakstošā statistika, absolūtie, relatīvie un vidējie lielumi);
 3. ekspertu aptaujas datu apstrādes metodes:
 - a. ekspertu anketēšana (datu vākšana par kritērijiem, alternatīvām un iesaistīto pušu nozīmīgumu);
 - b. AHP – ekspertu vērtējumu pāru salīdzinājumu analīzei, prioritāšu svaru aprēķināšanai;
 - c. *Saaty* skala – kvantitatīvai ekspertu vērtējumu pārveidei salīdzināmo alternatīvu novērtēšanai;
 - d. Relatīvo svaru aprēķins – iesaistīto pušu ietekmes integrēšanai gala lietderības novērtējumā;
 - e. *Microsoft Excel* aprēķinu rīki – datu apstrādei, vizualizācijai un gala rezultātu apkopošanai (t.sk. konsekvences pārbaudei).

Datu apstrādē, pētījuma datu analīzei un pētījuma rezultātu prezentācijai izmantota *Microsoft Excel* programma.

Pētījumā izmantoti šādi **informācijas avoti**: promocijas darba teorētisko un metodoloģisko bāzi pamatā veido starptautiskās zinātniskās publikācijas un pētījumi, jo Latvijā atbilstošu snieguma novērtēšanas pētījumu ir relatīvi maz. Darba galveno informatīvo datu bāzi

veido *Scopus, Taylor & Francis, Emerald, Sciencedirect, SpringerLink, EBSCOHost* u.c. publicētie zinātnieku pētījumi. Pētījuma praktiskajā daļā izmantoti ekspertu aptauju dati.

Pētījuma periods: teorētiskie pētījumi aptver laika posmu no 20. gs. otrās puses līdz 21. gs. sākumam. Pētījuma praktiskajā daļā analīze veikta par 2021. - 2027. gada plānošanas periodu.

Pētījuma ierobežojumi saistīti datu pieejamību, ekspertu vērtējumu subjektivitāti un atšķirīgu institucionālo kontekstu, kas var ietekmēt novērtējuma rezultātu interpretāciju. Pētījums saistīts ar ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanu Latvijas kontekstā, analizējot sociālos, ekonomiskos, vides un tehnoloģiskos aspektus. Netiek analizēti citi investīciju mehānismi vai citas finanšu institūcijas. Empīriskajā daļā izmantoti ekspertu vērtējumi, kas var saturēt subjektīvus faktorus, tomēr tie ataino dažādu pušu skatījumus.

Pētījuma ētika balstīta uz principiem, kas nodrošina iesaistīto pušu viedokļu ievērošanu, iegūto datu konfidencialitāti un objektivitāti novērtēšanas procesā. Pētījums īstenots, ievērojot akadēmiskās godīguma un pētniecības ētikas principus.

Pētījuma zinātniskā novitāte:

1. pilnveidoti terminu „*iesaistītā puse*” un „*lietderība*” skaidrojumi latviešu valodas terminoloģijā;
2. izstrādāts iesaistīto pušu līdzdalības modelis (procesa posmi, lomu sadalījums un datu iegūšanas mehānismi), kas sasaistīts ar investīciju novērtēšanas procesu sasaistot to ar investīciju novērtēšanas procesa soļiem;
3. pirmo reizi Latvijā piedāvāta integrēta ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija, apvienojot iesaistīto pušu teoriju un relatīvās un fokusa lietderības pieejas un pierādīta tās praktiskā piemērojamība.

Tautsaimnieciskais nozīmīgums:

1. piedāvātā metodoloģija sniedz iespēju vispusīgi novērtēt ES investīciju lietderību, balstoties ne tikai uz finanšu rādītājiem, bet arī sociālajiem, vides un tehnoloģiskajiem aspektiem, tādējādi radot priekšnoteikumus sabalansētai un ilgtspējīgai tautsaimniecības attīstībai;
2. izstrādātā pieeja palīdz identificēt lietderīgākās investīciju prioritātes, kas nodrošina plašāku sabiedrisko ieguvumu, veicina publisko līdzekļu caurspīdīgu pārvaldību un stiprina sabiedrības uzticību investīciju procesiem;
3. izstrādātos secinājumus un priekšlikumus var izmantot Latvijas publiskās pārvaldes institūcijās, kas ir atbildīgas par ES struktūrfondu investīciju plānošanu, administrēšanu un uzraudzību;

4. pētījuma rezultāti var kalpot kā instruments stratēģisko investīciju jomu noteikšanai, kas vislietderīgāk veicina Latvijas ilgtspējīgu attīstību;
5. pētījuma rezultāti sekmē Latvijas tautsaimniecības konkurētspēju, jo parāda jomas, kurās ES investīcijas ir vislietderīgākās.

Promocijas darbā tika izvirzītas šādas **aizstāvamās tēzes**:

1. Iesaistīto pušu teorētisko aspektu integrācija investīciju novērtēšanas procesā uzlabo kritēriju izvēles kvalitāti un nodrošina lielāku atbilstību stratēģiskajiem mērķiem.
2. Iesaistīto pušu teorijas integrēšana ES struktūrfondu lietderības novērtēšanā nodrošina kritērijiem atbilstošu izvērtējumu.
3. Līdzdalības principu integrācija, izmantojot strukturētu daudzkritēriju metodi, uzlabo novērtējuma caurspīdīgumu un leģitimitāti, kas teorētiski tiek saistīts ar sabiedrības uzticības veicināšanu par investīciju lēmumiem.
4. Integrētā lietderības novērtēšanas metode, apvienojot relatīvās un fokusa pieejas, sniedz iespēju analizēt alternatīvas un pielāgot rezultātus dažādu iesaistīto pušu vajadzībām.

Problēmas aktualitāte, normatīvais ietvars un teorētiskie pamati norāda uz integrētas ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas nepieciešamību. Pētījuma definētie uzdevumi un hipotēze strukturē turpmāko analīzi, kurā teorētiskā bāze sasaistīta ar empīriskiem datiem un izstrādātās metodoloģijas pilotēšanu. Šāda secība nodrošina pētījuma mērķa izpēti dziļumu un praktisko nozīmīgumu, veidojot pamatu secinājumu un priekšlikumu izstrādei.

1. IESAISTĪTĀS PUSES

1.1. Iesaistīto pušu teorija

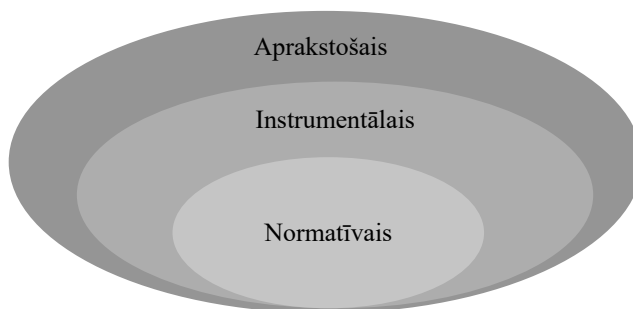
Iesaistīto pušu teorijas izcelsme meklējama biznesa zinātnes literatūrā, un tā var tikt izsekota līdz Ādamam Smitam (*Adam Smith*) un viņa darbam „*Morālo sajūtu teorija*” (*The Theory of Moral Sentiments*). Lielākā daļa vadības teoriju, kas veidojās pamatojoties uz Vēbera (*Maximilian Weber*) teorijām, balstījās uz pieņēmumu, ka organizācijas darbojas relatīvi stabilos apstākļos. Turklāt, maz uzmanības bija pievērsts biznesa un vadības ētikas aspektiem. Vadības teorija bija meklējumos, kas nodrošinātu lielāku noteiktību, paredzamību un uzvedības kontroli. Iesaistīto pušu teorijas izmantošanu nozares literatūrā ieviesa „*Stenfordas pētniecības institūts*,” (*Stanford Research Institute*), kas 1963. gadā nostiprināja šo terminu, lai vispārinātu un paplašinātu uzskatu par akcionāriem kā vienīgo grupu, pret kuru vadībai vajadzētu izturēties jutīgi (Jongbloed et al., 2008). Šajā perspektīvā Frīmens (*R. Edward Freeman*) argumentēja, ka uzņēmējdarbības organizācijām vajadzētu rūpēties par citu iesaistīto pušu interesēm, pieņemot stratēģiskus lēmumus. Frīmens (*R. Edward Freeman*) ierobežoto iesaistīto pušu koncepciju, kas bija saistīta tikai ar akcionāriem, paplašināja, argumentējot, ka ir iesaistītas arī citas puses, ieskaitot klientus, darbiniekus, piegādātājus, valdības iestādes, konkurentus, patērētāju aizstāvjus, vides aizstāvjus, īpašo interešu grupas un medijus. Frīmens (*R. Edward Freeman*) norādīja, ka iepriekš nebija vajadzības ietekmēt konkrētu iesaistīto pušu uzvedību, bet tikai prognozēt nākotnes vidi, lai to pielāgotu to uzņēmuma iespējām, jo 1960. gados vide bija relatīvi statiska un paredzama. Frīmens (*R. Edward Freeman*) norādīja, ka pirms viņa darba, stratēģiskā plānošanas literatūrā gandrīz nemaz neanalizēja iesaistītās puses, un, ja tas tika veikts, tad tika apskatītas tikai likumīgās un draudzīgās iesaistītās puses, jo, piemēram, konkurenti netika analizēti. Frīmens (*R. Edward Freeman*) uzskata, ka iekšējās pārmaiņas ietver īpašniekus, klientus, darbiniekus un piegādātājus. Savukārt ārējās pārmaiņas ietver jaunu grupu, notikumu un jautājumu rašanos, kas nevar tikt viegli tikt saprasti esošā modeļa vai teorijas ietvaros (Freeman, 1984). Frīmens (*R. Edward Freeman*) ieviesa jaunu stratēģiskās vadības teoriju, kuras mērķis ir dažādām organizācijas grupām un indivīdiem piešķirt īpašu lomu, lai gūtu panākumus uzņēmējdarbībā. Iesaistīto pušu teorijas mērķis ir definēt un radīt vērtību, saistīt kapitālismu ar ētiku un noteikt atbilstošu vadības praksi. Viņš uzsvēra attiecības starp organizāciju un tās iesaistītajām pusēm kā centrālo analīzes vienību un iesaistīto pušu izpētes sākumpunktu. Iesaistīto pušu teorija aicina vadītājus vadīt uzņēmumus, apmierinot dažādu citu ārējās vides dalībnieku prasības. Faktiski šī teorija pierāda, ka uzņēmumi ir iekļauti divvirzienu attiecību tīklā ar vairākiem ārējiem dalībniekiem. Attiecību pārvaldību jāveic ne tikai reāllaikā, bet jāizstrādā šādu attiecību nākotnes modeļi (Freeman, 1984).

Frīmens (*R. Edward Freeman*) definē iesaistītās puses kā: „jebkuru grupu vai individu, kuru ietekmē vai var ietekmēt organizācijas mērķu sasniegšanu”. Iesaistīto pušu teorija nosaka, ka vadītājiem ir jāņem vērā visu iesaistīto pušu intereses, nevis tikai akcionāru intereses. Nostādīt akcionāru vajadzības augstāk par citām iesaistītajām pusēm un vienlaikus citu iesaistīto pušu intereses nostādīt augstāk par akcionāru interesēm, ir neiespējami (Freeman, 1984). Šī pienākumu paplašināšana rada problēmu, ko Kenets Gudpasters (*Kenneth E. Goodpaster*) (Goodpaster, 1991) ir aprakstījis kā „iesaistīto pušu paradoksu”. Ir loģiski, ka vadītājam ir pienākumi pret akcionāriem. Tomēr var būt situācijas, kad ir jāizvirza iesaistīto pušu vajadzības augstākas par akcionāru vajadzībām. Iesaistīto pušu paradoksa risināšana Gudpasters (*Kenneth E. Goodpaster*) piedāvā risinājumu, proti, pieņemt, ka vadītājiem ir pienākumi pret visām iesaistītajām pusēm, bet uzticības pienākums ir tikai pret akcionāriem. Viņš secina, ka, lai gan vadītājiem ir pienākums pret iesaistītajām pusēm, tas ir jāsaprot kā atšķirīgs no uzticības: „Iespējams, vadība nekad nav solījusi klientiem, darbiniekiem, piegādātājiem utt. atdevi no ieguldījumiem, taču vadībai tomēr ir pienākums uzņemties un ievērot ārpusjuridiskos pienākumus - nemelot vai nekrāpt šīs iesaistītās puses neatkarīgi no tā, vai tas ir akcionāru interesēs” (Goodpaster, 1991).

Šillinga (*Melissa A. Schilling*) norāda, ka iesaistīto pušu koncepcijas sākums ir saistīts ar Marijas Pārkeres Folletes (*Mary Parker Follett*) (Follet, 1918) 1918. gada darbu. Lai gan šis pētījums ir veikts gandrīz 60 gadus pirms iesaistīto pušu teorijas rašanās, tas sniedz pamatu iesaistīto pušu teorijai, kā arī norāda uz virzību tās attīstībā (Schilling, 2000). Viens no agrīnajiem pagājušā gadsimta interesentu perspektīvas pielietojumiem vadības literatūrā bija Sturdivants (*Frederick D Sturdivant*) (Sturdivant, 1979), kurš pētīja attieksmes plaisas, kas pastāv starp vadītājiem un citu aktīvu grupu dalībniekiem. Viņš izvirzīja ideju, ka vadītājiem ir jāmeklē sadarbības iespējas ar visu interesentu pušu sistēmu. Mitroffs (*Ian I. Mitroff*) (Mitroff, 1983), savukārt, izmantojot interesentu perspektīvu, sintezēja fenomenoloģiju un sociālo darbības teoriju, lai pētītu sarežģītas dažādu grupu formas un attiecības starp tām. Uzņēmums „General Electric” jau 1932. gadā noteica četras galvenās iesaistītās puses: akcionārus, darbiniekus, pircējus un sabiedrību kopumā. „Johnson & Johnson” 1947. gadā identificēja klientus, darbiniekus, vadītājus un vispārējo sabiedrību. Mazumtirdzniecības uzņēmums *Sears*, kas dibināts 1892. gadā Amerikas Savienotajās Valstīs (ASV), 1950. gadā svarīguma secībā nosauca četras puses, kas svarīgas jebkuram biznesam: klienti, darbinieki, kopiena un akcionāri.

Donaldsons (*Thomas Donaldson*) un Prestons (*Lee E. Preston*) identificēja divus nozīmīgus teorijas objektus: aprakstošo un instrumentālo. Autori noteica normatīvo aspektu kā iesaistīto pušu teorijas pamatu. Iesaistītajām pusēm ir pilnīgi leģitīmas intereses dažādās darbības jomās. Tādējādi normatīvā pieeja nosaka teorijas instrumentālo komponenti, kas,

savukārt, nosaka aprakstošo komponenti. Donaldsons (*Thomas Donaldson*) un Prestons (*Lee E. Preston*) uzskata, ka iesaistīto pušu teorijas trīs aspekti ir iekļauti viens otrā, kā parādīts 1.1.1. attēlā. Teorijas ārējo apvalku veido deskriptīvais (aprakstošais) aspekts, teorija prezentē un izskaidro attiecības, kas tiek novērotas ārējā pasaulē. Teorijas deskriptīvā (aprakstošā) precizitāte tiek atbalstīta ar otro līmeni, veidojot tās instrumentālo vērtību. Teorijas centrālais kodols ir normatīvs (Donaldson & Preston, 1995).



1.1.1. att. Iesaistīto pušu teorijas trīs aspekti (Donaldson & Preston, 1995)

Aprakstošā pieeja - organizācija sastāv no dažādām iesaistīto personu grupām, kurām katrai ir savas intereses. Šīs intereses lielākā vai mazākā mērā skar uzņēmumu. Tādejādi aprakstošās pieejas galvenais mērķis ir izstrādāt visprecīzāko modeli un rīkoties saskaņā ar to tā, lai šīs intereses būtu pēc iespējas godīgākas. Instrumentālā pieeja savieno iesaistīto pušu pārvaldību un finanšu rezultātus, ierosinot, ka atbilstoša iesaistīto pušu interešu pārvaldība ir svarīga un noderīga, jo tā veicina pozitīvu rezultātu. Savukārt normatīvā pieeja uzskata, ka iesaistītās puses ir pašmērķis, nevis vienkārši līdzeklis labāku finanšu rezultātu sasniegšanai. Šīs trīs pieejas iesaistītajām pusēm aizņem arvien plašākas visaptverošas pakāpes. Zemākajā līmenī ir aprakstošā pieeja, kas tikai nosaka pamatu iesaistīto pušu prasību un bažu izskatīšanai. Instrumentālais aspekts apvieno atbildību par peļņu kopā ar citām iesaistīto personu bažām un mēģinājumiem līdzsvarot šīs intereses, īpašu uzmanību pievēršot tam, kā uzņēmums un tā akcionāri var tikt ietekmēti. Normatīvā pieeja sniedz visplašāko skatījumu uz un tās iesaistītajām personām, koncentrējoties tieši uz iesaistītajām personām. Lai gan Donaldsons (*Thomas Donaldson*) un Prestons (*Lee E. Preston*) uzsver, ka aprakstošā un instrumentālā pieeja ir neatņemama iesaistīto pušu teorijas sastāvdaļa, viņi apgalvo, ka iesaistīto pušu teorijas pamatbāze ir normatīva. Saskaņā ar autoru pausto, visu iesaistīto pušu interesēm ir patiesa vērtība. Tas nozīmē, ka katra iesaistīto pušu grupa ir pelnījusi analīzi tās pašas dēļ, nevis tikai tāpēc, ka tā spēj veicināt kādas citas grupas, piemēram, akcionāru, intereses. Iesaistīto pušu intereses ir vērtība pati par sevi, nevis tikai līdzeklis uzņēmuma stratēģiskajām interesēm. Iesaistītajām pusēm ir iecerētā vērtība, kas pārsniedz uzņēmuma mērķu sasniegšanas veidu. Tā

rezultātā uzņēmumam nevajadzētu ignorēt iesaistīto pušu prasības vienkārši tāpēc, ka tās nav saskaņā ar tā stratēģiskajām interesēm (Donaldson & Preston, 1995).

Iesaistīto pušu teorija ir vadības teorija, kas kā galveno virzienu piedāvā modeli, kurā uzņēmums atrodas apkārtējo iesaistīto pušu centrā ar dinamiskām attiecībām ar tām. 1997. gadā Timotijs Roulijs (*Timothy Rowley*) pretnostatīja šīs divpusējās attiecības (uzņēmums - iesaistītās puses) un ierosināja iesaistīto pušu tīkla teoriju, kurā iesaistītās puses arī savstarpēji ir saistītas un nodrošina informācijas plūsmu tīklā). Atšķirībā no citām vadības teorijām, iesaistīto pušu teorija ir ar morāles un vērtību iezīmēm. Iesaistīto pušu vadība kļūst par svarīgu instrumentu ētikas principu pārņemšanai vadības praksē un stratēģijā (Rowley, 1997). Katrai no iesaistītajām pusēm ir atšķirīgi priekšstati par kopienu, kā arī mantojuma nozīmi un ieguldījumu sociālajos, kultūras un politiskajos projektos (Crooke, 2010). Džouns (*Thomas M. Jones*) un Wicks (*Andrew C. Wicks*) uzskata, ka iesaistīto pušu teorija ir saikne starp filozofu normatīvo analīzi un vadības teorijas pētnieku empīriski instrumentālo izpēti (Jones, Wicks, 1999). Mūsdienu iesaistīto pušu teorija balstās tēzē, ka uzņēmējdarbība un ētika ir saistīti, tādējādi noraidot tradicionālo pieņēmumu par to nošķirumu (Valentinov & Roth, 2024). Jaunākie pētījumi apliecina, ka lēmumu pieņemšanā iesaistīto pušu vadība ietver vērtību konfliktu risināšanu un morālu izvērtējumu, jo lielākā daļa lēmumu uzņēmējdarbībā satur ētisku dimensiju (Raha & Kazemi, 2024). Šī pieeja stiprina normatīvo pamatu, kas ļauj uzņēmumiem integrēt morālos principus stratēģijā un pārvaldībā, vienlaikus veicinot ilgtspējīgu vērtības radīšanu visām iesaistītajām pusēm. Jaunākie pētījumi akcentē arī iesaistīto pušu morālo dimensiju, uzverot, ka iesaistīto pušu intereses ir ne tikai instrumentālas, bet arī intrinziskas vērtības. Organizācijām ir morāls pienākums izzināt, respektēt un integrēt iesaistīto pušu intereses lēmumu pieņemšanā, nevis tikai tās izmantot kā veidu finanšu rezultātu uzlabošanai. Morālajām vērtībām ir nozīme iesaistīto pušu cerību vadībā un ilgtspējīgu lēmumu pieņemšanā (Roy et al., 2023).

Papildu vadības teorijai, iesaistīto pušu teorija tiek izmantota, lai novērtētu organizācijas efektivitāti. Kameronis (*Kim S. Cameron*) aprakstīja četras dažādas pieejas efektivitātes novērtēšanai. Viena no tām ir stratēģisko iesaistīto pušu pieeja - balstās uz minimālu iesaistīto pušu interešu apmierināšanu (Cameron, 1980, 1986). Cieši saistīta ar organizācijas efektivitāti ir arī organizācijas mērķu izvirzīšana, izmantojot iesaistīto pušu pieeju (Gregory, Keeney, 1994; Kumar, Subramanian, 1998; Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001). ISO 26000 standarts (*Guidance on Social Responsibility*) paredz mijiedarbības ar iesaistītajām pusēm efektivitāti kā veiksmīga biznesa svarīgāko atribūtu. Šis standarts paredzēts uzņēmumiem un organizācijām, kas apņēmušās darboties sociāli atbildīgi. Tas sniedz norādījumus tiem, kas atzīst, ka cieņa pret sabiedrību un vidi ir būtisks veiksmes faktors.

Neoinstitucionālisti kritizē iesaistīto pušu pārvaldības principus par korporatīvās sociālās atbildības un finanšu darbības saiknes pamatojuma trūkumu. Turklāt kā arguments bieži tiek runāts par korporatīvās vadības dezorientāciju, ko rada liels skaits iesaistīto pušu, kuru intereses ir jāņem vērā. Iesaistīto pušu teorija būtībā balstās uz organizāciju un šādu pušu attiecību izpēti, savukārt organizācija pārvēršas par „savdabīgu abstrakciju, savu iesaistīto pušu specifisku attiecību kopumu” (Jensen, 2002). Stratēģiskās vadības galvenais atkarīgais mainīgais ir ekonomiskā veiktspēja, kas izpaužas ar dažādiem mainīgajiem, piemēram, aktīvu atdeve. Lai iegūtu plašu pielietojumu stratēģiskās vadības jomā, iesaistīto pušu teorijai nepieciešams ekonomisks pamatojums (Clarke, 1998). Ir svarīgi uzsvērt, ka daži pētījumi norāda uz pretrunīgiem rezultātiem attiecībā uz sociālo orientāciju un uzņēmuma veiktspēju (Aupperle, Carroll & Hatfield, 1985; Agle, Mitchell & Sonnenfield, 1999), un sociālā orientācija bieži tiek uzskatīta par „interesentu orientācijas” simbolu (Hamidu, Haron & Amran, 2018).

Iesaistīto pušu teorija ietekmējusi arī cilvēkresursu pārvaldību. Organizācijas, kuri praktizē efektīvu un uzticamu iesaistīto pušu pārvaldību, ir spējīgi piesaistīt augstas kvalitātes darbaspēku (Parmar et al., 2010). „*Kembridžas Izcilības centrs*” (*Cambridge Center Of Excellence*) aktualizē „cilvēka elementu” projektu vadībā, kas lielā mērā pārstāv iesaistītās puses. Darbs ar cilvēkiem nav viegls un vienkāršs. Cilvēki ir emociju un motivācijas veidojums. Lai sasniegtu labāko, „cilvēki ir jāvada ar galvu un sirdi”. Ir jāsaprot cilvēku pamatnostādnes, iemesls, kāpēc viņi dara to, ko dara, kas liks viņiem piedalīties projektā, jāsniedz viņiem psiholoģiskā drošība. Ja cilvēkiem izdodas, tad projekts izdodas. Iesaistītās puses ir jebkura projekta būtiska sastāvdaļa, sākot no galvenajām iesaistītajām pusēm, kas uzsāk projektu, komandu, kas veic darbu, vadītājiem, kas pārvalda projektu, regulējošām iestādēm, kas nodrošina atbilstību, klientiem vai gala lietotājiem, kas gūst labumu. To daudzveidībai ir nepieciešami dažādi vadības līmeņi un iesaistīšanās stratēģijas, lai pārvaldītu to saistību ar projektu un nodrošinātu projekta panākumus (Cambridge Center Of Excellence, 2023).

Iesaistīto pušu teorijas galvenie pieņēmumi, kā to strukturē Džouns (*Thomas M. Jones*) un Viks (*Andrew C. Wicks*) (Jones & Wicks 1999), Seividžs (*Robert T. Savage*) (Savage, 2004) un Phillips (*Robert Phillips*) (Phillips, 2010), ietver:

- organizācijas attiecības ar daudzām grupām: iesaistīto pušu teorija apgalvo, ka organizācijas mijiedarbojas ar dažādām grupām, ko Frīmens (*R. Edward Freeman*) (Freeman, 1984) nosauca par iesaistītajām pusēm, un šīs grupas var ietekmēt organizāciju vai tikt ietekmētas;
- uzmanība attiecībām: teorija koncentrējas uz attiecībām, pētot gan procesus, gan rezultātus gan organizācijas, gan tās iesaistīto pušu labā;

- iesaistīto pušu interešu intrinziskā vērtība: visu likumīgo iesaistīto pušu intereses ir intrinziska (pašmotivējoša) vērtība, un nevienas konkrētas puses interešu kopums nedrīkst dominēt pār citām; šī perspektīva ir saskaņā ar Klarksona (*Bradford L. Clarkson*) (Clarkson, 1995) un Donaltsona (*Thomas Donaldson*) un Prestona (*Lee E. Preston*) (Donaldson, Preston, 1995) idejām;
- uzmanības fokuss uz vadības lēmumu pieņemšanu: iesaistīto pušu teorija pievērš uzmanību organizāciju vadības lēmumu pieņemšanas procesiem;
- iesaistīto pušu ietekmes identificēšana: teorijas mērķis ir identificēt, kā interesētās puses cenšas ietekmēt organizāciju lēmumu pieņemšanas procesus, lai tie būtu saskaņā ar viņu vajadzībām un prioritātēm.

Organizāciju ir jāuzskata par iesaistīto pušu grupu un organizācijas mērķi ir pakļauti organizācijas interesēm, vajadzībām un viedokļiem. Iesaistīto pušu pārvaldību ir jāveic uzņēmuma vadītājiem, nodrošinot uzņēmuma vadību, iesaistīto pušu intereses, tiesības un līdzdalību lēmumu pieņemšanā (Friedman & Miles, 2006). Ir jāspēj apmierināt dažādas iesaistītās puses un to grupas, izstrādājot racionālu modeli, kas palīdzētu vadītājiem noteikt uzņēmuma mērķus. Uzmanības maksimizēšana vienai grupai, nozīmē tās minimizēšanu citai. Vienas iesaistītās puses interešu optimizēšana nozīmē resursu ekspropriāciju. Risinot šo problēmu, Pīters Doils (*Peter Doyle*) iesaka, ka vadībai ir jāsaprot dažādu grupu cerības, jāsaprot to atšķirīgās un daļēji pretrunīgās intereses, un jālīdzsvaro uzņēmuma mērķus un organizatoriskās struktūras tā, lai plaša tolerances zona varētu nodrošināt līdzsvarotu risinājumu. Autors akcentē arī to, ka praktiski visi interesenti vēlas apmierināt savas cerības, nevis maksimizēt tās (Doyle, 2006).

Stratēģiski iesaistīto pušu vadības koncepcija mudina organizācijas ņemt vērā iesaistīto pušu ietekmi, veicot dažādas darbības un pieņemot lēmumus (Fassin, 2012). Samanta Mailza (*Samantha Miles*) (Miles, 2017) piedāvā atbildēt uz šādiem jautājumiem, lai varētu gūt pietiekami plašu priekšstatu par iesaistītajām pusēm:

1. Kas ir iesaistītā puse?
2. Kas identificē iesaistīto pusi?
3. Kā iesaistītās puses ietekmē organizāciju?
4. Kā organizācija ietekmē iesaistītās puses?
5. Kāpēc tiek identificēti iesaistītās puses?
6. Kāda ir viņu interese?
7. Kāds ir interešu raksturs?
8. Kāda ir viņu attieksme?

Klasiskie darbi (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995) veidoja teorijas normatīvo bāzi, uzsverot organizācijas pienākumu pret dažādām iesaistīto pušu grupām. Savukārt jaunākie pētījumi sniedz sistemātiskāku skatījumu uz iesaistīto pušu teorijas attīstību. Izmantojot bibliometrisko pieeju, autori izanalizēja avotus laika periodā no 1969. līdz 2021. gadam, identificējot nozīmīgākos autorus un būtiskākās tematiskās līnijas iesaistīto pušu teorijas attīstībā. Pētījuma rezultāti parāda, ka iesaistīto pušu teorija ir nostiprinājusies kā viena no vadošajām koncepcijām vadības un organizāciju pētniecībā. Autori izceļ būtiskus virzienus - ietekmi uz organizācijas sniegumu, saikni ar ilgtspēju, integrāciju stratēģiskajā vadībā un dažādus iesaistīto pušu pārvaldības modeļus. Autoru pētījums apliecina, ka iesaistīto pušu teorija ir attīstījusies no sākotnēji konceptuālajiem elementiem līdz starpdisciplināram ietvaram, kas akcentē līdzsvaru starp sabiedrības un ekonomiskajiem mērķiem. Turklāt autori akcentē, ka šīs pieejas praktiskā vērtība slēpjas prasmē veidot līdzsvaru starp ekonomiskajiem mērķiem un sabiedrības interesēm, tādējādi sekmējot ilgtspējīgu vērtības radīšanu (Mahajan et al., 2023).

Mūsdienu iesaistīto pušu teorijas attīstības virzieni saistīti ar stratēģisko vadību, ilgtspēju un ētiskajiem aspektiem, kur savu vietu ieņem arī jaunākās tendences – mākslīgais intelekts un lielle dati. Florensa Bridū (*Florence Bridoux*) un Johans M. Stūlhorts (*Johan M. Stoelhorst*) analizē iesaistīto pušu pieejas pavērsienu (*stakeholder turn*): iesaistīto pušu teorijas pieeja stratēģiskajā vadībā tiek integrēta kā pamats vērtības radīšanai, kas vienlaicīgi ir saistīta gan ar ekonomiskajiem, gan morāles aspektiem. Pavērsiens ietver ilgtspējīgu vērtības radīšanu un organizāciju kā daļu no plašākas sociālekonomiskās struktūras. Būtisku lomu ieņem iesaistīto pušu mijiedarbība, kas spēj sabalansēt dažādu iesaistīto pušu intereses (Bridoux & Stoelhorst, 2022). Gianni (*Robert Gianni*) ar līdzautoriem (2022) demonstrē, ka efektīva mākslīgā intelekta izmantošana balstās uz iesaistīto pušu līdzdalību. Iesaistīto pušu teorija nodrošina, ka mākslīgā intelekta pārvaldība un tā izmantošanas vadlīnijas nav vienkārši dokumenti, bet tie jāpielieto praksē, sadarbojoties ar visām iesaistītajām pusēm (Gianni, Lehtinen & Nieminen, 2022). Mūsdienu organizācijas darbojas sarežģītā un intensīvā informācijas vidē, kur lielle dati kļūst par būtisku resursu iesaistīto pušu vadībai. Iesaistīto pušu teorija, kas tradicionāli balstās uz kvalitatīvu attiecību analīzi, tiek papildināta ar lielajiem datiem, kas ļauj analizēt iesaistīto pušu izturēšanos un ietekmi uz organizācijas stratēģiju. Mākslīgais intelekts un lielle dati var tikt izmantoti iesaistīto pušu vajadzību prognozēšanai, dažādu potenciālo konfliktu identificēšanai un ilgtspējīgu risinājumu izstrādāšanai. Balstoties uz datu analīzi, šāda pieeja ļauj ne tikai reaģēt uz iesaistīto pušu prasībām, bet arī proaktīvi attīstīt attiecības (Tripathi, 2024).

Valentinovs (*Sergey Valentinov*) analizē iesaistīto pušu teoriju un uzsver, ka iesaistīto pušu sadarbība var palīdzēt pārvarēt ilgtspējas epistemiskos izaicinājumus, jo zināšanas ir izkliedētas starp dažādām pusēm (Valentinov, 2023). Cīglera (*Marianne Thejls Ziegler*) analizē intuīcijas nozīmi iesaistīto pušu teorijas attīstībā, uzverot, ka vērtību sistēmas, kas sakņojas individuālajā un institucionālajā identitātē, ir nozīmīgas lēmumu pieņemšanas procesā (Ziegler, 2025). Iesaistīto pušu teorija ir viens no būtiskākajiem pamatiem ilgtspējīgas attīstības un stratēģiskās vadības praksē (Alfirević et al., 2023). Līna Lankoski (*Leena Lankoski*) un Kreigs Smits (*Craig Smith*) pievērš uzmanību digitālajiem aspektiem, uzsverot, ka iesaistīto pušu attiecības digitālajā laikmetā kļūst par svarīgu elementu, kas nosaka organizāciju spēju respektēt un noturēt uzticamību (Lankoski & Smith, 2025). Jaunākie pētījumi apliecina, ka iesaistīto pušu teorija tiek interpretēta kā integrēta pieeja, kas apvieno biznesa mērķus ar vērtību balstītu lēmumu pieņemšanu, stiprinot ilgtspējīgu pārvaldību (Valentinov & Roth, 2024). Turklāt tiek uzsvērts, ka iesaistīto pušu pārvaldība ietver mehānismus, kas palīdz risināt kolektīvas rīcības problēmas un nodrošina taisnīgu vērtības sadali starp dažādām pusēm (Parmar, 2023).

Pastāv iesaistīto pušu attiecības ietvars aprites ekonomikas kontekstā, kas atspoguļo iesaistīto pušu attiecību dinamiku, daudzveidību un to nozīmi ilgtspējīgu vērtību radīšanā. Autori izstrādājuši četras savstarpēji papildinošas pieejas: iesaistīto pušu attiecības tiek veidotas kā divvirzienu sadarbība; šīs attiecības balstās uz atklātu un kvalitatīvu informācijas apmaiņu; iesaistītās puses ir aktīvi pārmaiņu virzītāji; pastāv savstarpēja atkarība starp organizāciju, vidi un iesaistītajām pusēm (Civera, 2025).

Mūsdienu stratēģiskās vadības literatūrā iesaistīto pušu teorija tiek interpretēta kā būtisks mehānisms, kas tieši ietekmē uzņēmumu ekonomisko sniegumu un ilgtspēju. Iesaistīto pušu līdzdalība uzņēmējdarbības procesos veicina tirgus vērtības pieaugumu, inovāciju komercializāciju un konkurētspēju (Garcia-Blandon et al., 2023). Līdzdalība būtiski uzlabo finanšu rezultātus, mazinot finanšu ierobežojumus un palielinot uzņēmuma elastību (Ly Ho et al., 2024). Empīriskie dati apliecina, ka iesaistīto pušu līdzdalība var palielināt uzņēmuma izaugsmi par 10 - 30%, uzlabojot apgrozījumu, peļņu un reputāciju (Schrijvers & Vogelaar, 2025).

Jāsecina, ka jaunākie pētījumi norāda, ka iesaistīto pušu teorija attīstās divos galvenajos virzienos: teorētiskajā, pārejot no statiskas atskaitēm uz procesuāli orientētu un sistēmisku skatījumu uz attiecībām ar iesaistītajām pusēm; un praktiskajā, piedāvājot instrumentus un metodoloģijas, kas palīdz realizēt iesaistīto pušu teorijas principus, vienlaikus saglabājot ilgtspēju un stratēģisku konkurētspēju. Šie virzieni tiek papildināti ar tehnoloģiskām inovācijām, kur mākslīgais intelekts un lielle dati kļūst par būtiskiem resursiem iesaistīto pušu

attiecību vadībā, prognozēšanā un konfliktu risināšanā. Iesaistīto pušu teorija iekļauj morālo dimensiju un ir dinamiska, daudzslāņaina pieeja, kas ir pamats ilgspējīgas vērtības radīšanai un lēmumu pieņemšanas kvalitātes uzlabošanai.

Ilgspējīgai attīstībai un efektīvas vadības organizēšanai nepieciešams atrast līdzsvaru, kas ļaus ņemt vērā visu iesaistīto pušu intereses. Vide, kurā projekts darbojas, to ietekmē. Ir jāņem vērā citu subjektu intereses un mērķi. Ņemot vērā šos apsvērumus, iesaistīto pušu teorija gūst plašu popularitāti ne tikai teorētisko pētījumu līmenī, bet arī praksē. Nemateriālie aktīvi ieņem arvien lielāku lomu mūsdienu pasaulē. Iesaistītās puses spēj ietekmēt ne tikai finanšu plūsmas, bet arī reputācijas kapitālu, kas ir daļa no nemateriālās vērtības. Iesaistīto pušu lojalitāte ir vissvarīgākais programmas/projekta veiksmes faktors. Tajā pašā laikā šo pušu bažas var radīt ievērojamus zaudējumus. Iesaistīto pušu interešu izvērtēšana, nepieciešamo pasākumu īstenošana attiecību kapitāla attīstībai, iesaistīto pušu interešu saskaņošana – tas viss var kalpot kā instruments gan reputācijas rakstura problēmu risināšanai, gan ar ārējās vides ietekmes risku saistīto problēmu risināšanai.

Iesaistīto pušu teorijas noteikumi vienā vai otrā pakāpē ir izmantoti lielākajā daļā esošo stratēģiskās vadības koncepciju. Zinātniskā literatūra apliecina, kas iesaistīto pušu teorija ir ne tikai praktisks instruments, bet arī morāls pamats, ko var integrēt ilgspējīgās vadības teorijās. Tādējādi iesaistīto pušu teorija ir savienojošais ietvars, kas palīdz organizācijām orientēties daudzslāņainā un sarežģītā vidē, kur lēmumu kvalitāte un ilgspējīga attīstība ir atkarīga no spējas izprast, respektēt un integrēt iesaistīto pušu intereses.

1.2. Iesaistīto pušu definējums

Vadības, kā zinātnes attīstības ietvaros, iesaistīto pušu teorijas idejas pirmo reizi tika formulētas pagājušā gadsimta 50. un 60. gados. Termins „iesaistītā persona” pirmo reizi minēts vadības literatūrā starptautiskā memorandā „*Stenfordas pētniecības institūtā*” („*Stanford Research Institute*”) 1963. gadā (Bowen, 1953). „*Stenfordas pētniecības institūtā*” („*Stanford Research Institute*”) (1963) identificēja iesaistītās puses kā grupas, bez kuru atbalsta organizācija pārstātu darboties, piedāvājot uz stratēģiju vērstu perspektīvu (Miles, 2017). Organizācijai ir vairāki ārēji dalībnieki, ko sauc par „iesaistītajām pusēm” (Freeman, 1984), ir tie subjekti, kurus organizācija būtiski ietekmē vai var būtiski ietekmēt pašu organizāciju pozitīvā vai negatīvā veidā (Freeman, R.E. (1984). Iesaistīto pušu jēdziens biznesā tika ieviests tikai 1979. gadā: iesaistīto pušu grupas sastāv no cilvēkiem, kurus ietekmē korporatīvā politika un prakse un kuri uzskata sevi par līdzdalīgiem biznesā (Miles, 2017).

1983.gadā R.E. Frīmens (*R. Edward Freeman*) un D.L. Rīds (*David L. Reed*) iesaistītās puses definēja kā jebkuras identificējamās grupas vai indivīdi, no kuriem ir atkarīga

organizācijas turpmākā izdzīvošana (Freeman & Reed, 1983). Kopš pagājušā gadsimta 80. gadu vidus iesaistīto pušu jēdziens ir ieguvis nozīmīgu vietu zinātniskajā literatūrā, un iesaistīto pušu teorija ir ieguvisi popularitāti, jo ir saistīta ar plašu vadības disciplīnu klāstu.

Frīmens ar līdzautoriem (Freeman et al, 2007) definēja divas pieejas iesaistīto pušu definēšanā:

1. Plašā nozīmē iesaistītās puses ir grupas vai indivīdi, kas var ietekmēt vai ietekmēt organizācijas mērķu sasniegšanu. Šādā dalījumā primārās iesaistītās puses papildina sekundārās iesaistītās puses (valdība, konkurenti, patērētāju tiesību aizstāvji, īpašu interešu grupas, plašsaziņas līdzekļi.). Sekundārās iesaistītās puses ietekmē veidu, kādā tiek radīta vērtība primārajām iesaistītajām pusēm.
2. Šaurākā pieeja nozīmē iesaistītās puses ir tās, bez kuru atbalsta organizācija nebūtu dzīvotspējīga. Šīs grupas ir primārās iesaistītās puses (klienti, darbinieki, piegādātāji un īpašnieki jeb finansētāji, sabiedrība jeb kopiena) (Freeman, Harrison & Wicks, 2007).

Pirmā „iesaistīto pušu” (*stakeholders*) definīcija atrodama Kanādas Oksfordas vārdnīcā (1708): „persona, kas tur daļu vai likmi derībās” (Ramirez, 1999). Burtiskā nozīmē jēdziena „iesaistītā puse” nozīme nav daudz mainījusies. To joprojām ir izmanto, lai apzīmētu grupas un personas, kuras ir saistītas ar organizāciju, kuras pamatā ir ieguvumi vai kaitējums, ko organizācija tiem var radīt (Ali, 2011). Iesaistīto pušu teorētiskais pielietojums atrodams Barnarda (*Chester I. Barnard*) (1938) darbos un ir pastāvējis vēl agrāk, ievietojot iesaistīto pušu koncepciju un iesaistoties senā filozofiskajā diskusijā par sabiedrības būtību, pārvaldību un bagātības sadali (Wheeler & Silanpaa, 1997).

Alkhafadžī (*Abbass F. Alkhafaji*) 1989.gadā piedāvāja uz ētiskiem apsvērumiem balstītu definīciju norādot, ka iesaistītās puses ir grupas, kurām organizācija ir atbildīga (Alkhafaji, 1989). 1995.gadā T.Donaldsons (*Thomas Donaldson*) un L.E. Prestons (*Lee E. Preston*) norādīja, ka „iesaistītās puses ir personas vai grupas, kurām ir likumīgas intereses korporatīvo aktivitāšu procedūras vai struktūras aspektos. Iesaistītās puses identificē pēc viņu interesēm organizācijā vai arī organizācijai ir kādas atbilstošas funkcionālas intereses attiecībā uz šīm iesaistītajām pusēm” (Donaldson & Preston, 1995).

Vārdu „*stakeholder*” var izskaidrot šādi: (a) patstāvīga persona, kura liek likmes, nogulda naudu utt. (b) persona, kurai ir interese vai bailes par kaut ko, īpaši par organizāciju. Pastāv vienošanās tikai par vispārējiem uzskatiem par to, kas kvalificējas kā potenciālās vai faktiskās iesaistītās puses, tostarp personas, kopienas, institūcijas, grupas, organizācijas (Mitchell et al., 1997). Ir skaidri definēti vairāki piemēri, piemēram, iesaistīta puse ir „indivīds vai grupa, kas var ietekmēt organizācijas mērķu sasniegšanu vai kas tiek ietekmēts, sasniedzot

organizācijas mērķus" (Freeman & Reed, 1983). Definējot iesaistītās puses kā grupas, jāakcentē „attiecības ar organizāciju (Thompson, Wartick, Smith 1991). Iesaistīto pušu definīcijas, kas ietver attiecības, līgumus vai darījumus, jābūt abpusējai ietekmei, kas tiek atspoguļots arī Frīmena (*R. Edward Freeman*) (Freeman, 1984) iesaistīto pušu definīcijā „...var ietekmēt vai tiek ietekmēts" koncepta. Kā potenciāla iesaistītā puse var kvalificēties ļoti plašs loks, piemēram, personas, personu grupas, organizācijas, kopienas (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Vairākiem autoriem ir atšķirīgs uzskats par vadītājiem - daži uzskata viņus par iesaistītajām pusēm, citi iekļauj viņus organizācijas darbībā un atbildībā. Aoki (*Masahiko Aoki*) vadītājus definē kā arbitrus starp ieguldītājiem un darbiniekiem (Aoki, 1984). Kippenbergers (*Klaus Kippenberger*) pamato, ka, definējot iesaistītās puses, nereti tiek aizmirstas tādas iesaistītās puses kā stratēģiskie sabiedrotie vai ārpakalpojumu sniedzēji (Kippenberger, 1996).

Iesaistītās puses ir personas vai grupas, kurām pagātnē, tagadnē vai nākotnē ir īpašumtiesības, tiesības vai intereses organizācijā un/vai tā aktivitātēs (vai arī tās pretendē uz šīm tiesībām). Šīs tiesības vai intereses var rasties savstarpējo darījumu rezultātā vai organizācijas darbības rezultātā, un tās var būt tiesiskas vai morālas, individuālas vai kolektīvas. Iesaistītās puses, kurām ir vienādas intereses, prasības vai tiesības, apvieno vienā grupā (Clarkson, 1995).

Iesaistītās puses jādefinē ar to likumīgo interesi par organizāciju: „...grupas vai personas ar likumīgām interesēm”. Visu iesaistīto pušu intereses vismaz mazā mērā ir intrinsiskas, t.i., pašmotivējošas (Donaldson & Preston, 1995). Tas nozīmē, ka iesaistīto pušu bažas, vajadzības vai intereses tiek uzskatītas par vērtīgām vai svarīgām pašās par sevi, ne tikai tāpēc, ka tās var ietekmēt organizācijas finanšu rezultātus. Iesaistītās puses kā „individus vai grupas ar interesi, tiesībām vai īpašuma tiesībām organizācijā un tās aktivitātēs jeb darbībā” (Jackson & Schuler, 2000). Vairāki pētnieki (Freeman u.c., 2010; Friedman un Miles, 2006; Kaler, 2003; Miles, 2012, 2015; Starik, 1995) ir aicinājuši skaidrot iesaistīto pušu definīciju, lai attīstītu šo teoriju, jo definējot, kas ir un kas nav interesētā puse, var noteikt, kuru pušu intereses tiek ņemtas vērā un kuras ne, un izšķirt to, kas tiek, un kas netiek, empīriski pārbaudīts (Miles, 2015). Visaptveroša definīcija raksturo iesaistītās puses kā grupu (kolektīvu, sabiedrību), individu (dalībnieku) vai organizāciju, kas var būt cilvēks (persona) vai vide ieskaitot visus vai visu. Intereses pārstāvji var būt sabiedrotie, labuma guvēji, labuma sniedzēji, vērtību ķēdes dalībnieki, prasītāji, riska nesēji vai riska sniedzēji. Iesaistītās puses tiek identificētas, ja tās ir stratēģiskas vai nozīmīgas, identificējamas, konkrētas, politiskas vai redzamas. Intereses pārstāvji var būt pagātnes, pašreizējās vai nākotnes (potenciālās, nākamās paaudzes) (Miles, 2017).

Iesaistītā puse ir jebkura grupa vai indivīds ar spēju ietekmēt vai kas ietekmē organizācijas mērķa sasniegšanu (Freeman & McVea, 2001), organizācijas spēju gūt ienākumus, kā arī visus labuma guvējus un riska avotus (Post, Preston & Sachs, 2002). Iesaistītās puses ir „...visi aģenti, kuriem organizācijas attīstība un labs stāvoklis ir galvenais jautājums” (Damak-Ayadi & Pesqueux, 2005). Fassins (*Didier Fassin*) pārskatīja iesaistīto personu definīciju un nonāca pie pilnveidota modeļa, ierosinot, ka, iesaistītā puse attiecas uz jebkuru personu vai grupu, kas saglabā līdzdalību organizācijā tādā veidā, kā akcionāram pieder akcijas (Fassin, 2009). Iesaistītā puse - persona, kas izrāda interesi, it īpaši uzņēmējdarbības jomā (Ontiri, 2016).

Jāņem vērā, ka iesaistītās puses var tikt atšķirīgi definētas, piemēram, Frīmens (*R. Edward Freeman*) un Rīds (*David L. Reed*) tās definē kā „...indivīds vai grupa, kas var ietekmēt organizācijas mērķu sasniegšanu vai tie, kas ir ietekmēti ar organizācijas mērķu sasniegšanu” (Freeman & Reed, 1983). Alkhafadžī (*Abbass F. Alkhafaji*) definē: „...grupas, pret kurām organizācija ir atbildīga” (Alkhafaji, 1989). Tomsons (*James D. Thompson*), Vartiks (*Steven L. Wartick*) un Smits (*Craig Smith*) definējot iesaistītās puses kā grupas, kas „ir attiecībā ar organizāciju” (Thompson, Wartick & Smith, 1991). Klārksons (*Max B. Clarkson*) identificē iesaistītās personas kā „personas vai grupas, kuras ir vai apgalvo, ka ir interešu īpašnieki vai interešu turētāji gan pagātnē, gan tagadnē, gan nākotnē”. Šīs prasības izriet no organizācijas darbībām. Iesaistītās personas ar līdzīgām interesēm var grupēt (Clarkson, 1995). Lai gan termins „iesaistītās puses” plaši tiek ielietots organizāciju vadībā, vadības teorijā netiek paskaidrots. Iesaistīto pušu koncepcija ir saistīta ar akadēmisko vidi, kurā piedāvātas vairākas definīcijas, tomēr nav pieejamam vienīgā vispārpieņemta definīcija. Definīcijas līdzības ir aspektos, kuros organizācijām tiek piedāvāts ņemt vērā indivīdu vai grupu vajadzības, intereses un ietekmi (Mainardes, Alves & Raposo, 2011). Hills (*Charles W. L. Hill*) un Džons (*Gerry R. Jones*) definē iesaistītās puses kā „...sastāvdaļas”, kurām pret organizāciju ir likumīgas prasību tiesības” (Hill & Jones 1992), bet Kerolls (*Archie B. Carroll*) norāda, ka iesaistītās puses ir indivīdi vai grupas, kas „...ietver varu” (Carroll, 1993). Ar iesaistītajām pusēm saprot uzņēmējdarbības vienības, kurām ir tiešas ekonomiskās attiecības ar organizāciju (Cochran et al., 1994), kā arī visa sabiedrība kopumā un katrs tās dalībnieks atsevišķi (Shackman, 1999).

Stratēģiskās vadības zinātnes literatūrā tika iekļauts iesaistīto pušu jēdziens, bet ar citu terminoloģiju, piemēram, „ārējie ieguldītāji” (*external contributors*), „resursi” (*resources*), „interesentu grupas” (*interest groups*). Teorija tiek balstīta pieņēmumā, ka organizācija ir tīkla centrā, kurā ietilpst vairākas interesentu grupas. Dažādā terminoloģija, kas tiek pielietota, uzsvēra plaši izplatīto uzskatu, ka pastāv konflikts starp organizācijas īpašnieku interesēm un

plašu interesentu grupu interesēm (Argenti, 1997), kā arī pieļauj nepareizu priekšstatu pat to, ka iesaistīto pušu teorija atbalsta vienādu attieksmi pret visām iesaistītajām pusēm (Gioia, 1999). Kippenbergers (Kippenberger, 1996) argumentē, ka pieredzējuši klienti, darbinieki un investori ir organizācijas visvērtīgākais aktīvs - viņu dati un prasmes veido organizācijas intelektuālo kapitālu (Kippenberger, 1996). Veiksmīgu mazo organizāciju īpašnieki ir pietiekami tuvu saviem klientiem, darbiniekiem un - viņi katru dienu tiek ar saviem „īstajiem aktīviem” (Reichheld, 1996).

Mails (*Robert E. Miles*) ir analizējis 435 dažādas definīcijas no 493 rakstiem un secinājis, ka jauna definīcija katrā 1.13 publicētajā rakstā. Neraugoties uz šo plašo pielietojumu, daudzi, kuri izmanto šo terminu, nepiedāvā skaidru izpratni par to, ko tie īsti domā, runājot par to, kas ir interesents (Miles, 2012). Akadēmiskajās aprindās ir piedāvātas neskaitāmas definīcijas, bet neviena no tām nav ieguvusi vienprātību, tāpēc nav vienas vienīgas, galīgas un vispārpieņemtas definīcijas. Kopumā autori uzskaitīja 66 dažādas koncepcijas attiecībā uz terminu „interesents”, atsaucoties uz vairākiem avotiem: „...viens no jautājumiem, kas prasa risinājumu, ir pats termins „interesents”. Dažādu definīciju liels skaits kavē sapratni par to, ko šis termins faktiski nozīmē. Koncepta ierobežošana ietekmētu virkni jautājumu, ko pētnieki ir izvirzījuši šajā jomā” (Mainardes, Alves & Raposo, 2011).

Roberts (*Robert Roberts*) un Mahonijis (*Joseph Mahoney*) ir izpētījuši 125 publikācijas, kas izmantoja iesaistīto pušu jēdzienu un konstatējuši, ka gandrīz 65% šis jēdziens tiek izmantots bez atsaucēm uz kādu no iesaistīto pušu definīcijām. Autori izmanto vienu un to pašu jēdzienu, atsaucoties uz dažādām koncepcijām (Roberts & Mahoney, 2004). Ir skaidra saikne starp iesaistīto pušu definīcijām un identifikāciju, kas ir iesaistītās grupas, norādot, ka galvenās iesaistīto pušu grupas ir: klienti, darbinieki, vietējās kopienas, piegādātāji un akcionāri. Vienlaikus norādot, ka iesaistītās puses ir arī mediji, biznesa partneri, nākamās paaudzes, iepriekšējās paaudzes (organizāciju dibinātāji), akadēmiskie pētnieki, konkurenti, nevalstiskās organizācijas, aktīvisti, arodbiedrības, asociācijas, finansētāji, kas nav akcionāri, valdība, regulatori, politikas veidotāji u.c. (Friedman & Miles 2006).

Ētikas apsvērumi ir tas, kas ir virzījis iesaistīto pušu teorijas attīstību, kas, paplašinot izpratni, norāda uz aspektu, ka mēs visi esam iesaistītās puses. Iesaistīto pušu pieeja ir mehānisms, lai atvieglotu lēmumu pieņemšanu (Howitt & McManus, 2012). Pastāvīga centieni nodrošināt plašu iesaistīto pušu labklājību laika gaitā radīs lielāku vērtību pieaugumu (Phillips, 2003). Iesaistītās puses ir jebkura grupa vai persona, kas ir ieinteresēta vai tiek ietekmēta, sasniedzot organizācijas mērķus (Laczniaik & Murphy, 2012).

Bukolca (*Anne Bucholtz*) un Kerolls (*Archie B. Carroll*) izceļ darbības vārdus, kas būtu jāizmanto, sadarbojoties ar iesaistītajām pusēm: atzīt, uzraudzīt, uzklaustīt, sazināties, pieņemt,

atpazīt, strādāt, izvairīties no konfliktiem, atzīt konfliktus (Bucholtz, Carroll & 2012). Iesaistītā puse ir jebkura grupa vai indivīds ar ieguldījumu vai daļu organizācijas darbībās - jebkura persona, kura var ietekmēt vai tikt ietekmēta no tās darbībām. Iesaistīto pušu analīze ir pieeja, kas identificē organizācijas iesaistītās puses un novērtē to ietekmi vai to, kā tās pastāvīgi ietekmē attiecības (Ademola, 2014). Efektīva iesaistīto pušu pārvaldība attiecas uz katru vadītāju, veicot to analīzi, lai noskaidrotu prioritātes, mērķus un darbības, lai vadītu iesaistīto pušu motivāciju, integrāciju un lojalitāti.

R. Edward Freeman (*R. Edward Freeman*) iesaistīto pušu teorijas pamatlicējs, ir mainījis savu definīciju laika gaitā. Iesaistītās puses ir „tās grupas, kas ir būtiskas organizācijas izdzīvošanai un veiksmīgai darbībai”. Viņš pievieno jaunu principu, kas atspoguļo jaunu tendenci iesaistīto pušu teorijā. Šajā principā, viņaprāt, ir ļoti svarīgi ņemt vērā iesaistīto pušu pušu perspektīvu un viņu darbības organizācijas vadībā (Friedman, 2004). Turpmāk Freemans (*R. Edward Freeman*) ir būtiski paplašinājis savu sākotnējo definīciju, pielāgojot to mūsdienu uzņēmējdarbības un ilgtspējas izaicinājumiem. Jaunākajos darbos viņš uzsver, ka iesaistīto pušu teorija nav saistīta tikai ar ietekmes analīzi, bet arī ar vērtību kopradīšanu, attiecību sistēmu un ētisku uzņēmējdarbību. Frīmens (*R. Edward Freeman*) un Dmytriyevs (*Alexander Dmytriyevs*) piedāvā konceptuālu pāreju no tradicionālās akcionāru orientētās pieejas uz “*managing for stakeholders*” paradigmu, kurā organizācijas mērķis ir radīt vērtību visām iesaistītajām pusēm, nevis izvēlēties starp tām. Šī pieeja uzsver interešu izlīdzināšanu, nevis kompromisu meklēšanu, un balstās uz ideju, ka iesaistītās puses nav tikai grupas ar ietekmi, bet indivīdi ar vērtībām, vajadzībām un attiecībām. Tiek uzsvērts iesaistīto pušu teorijas sistēmiskais raksturs - organizācija tiek uztverta kā daļa no plašākas ekosistēmas, kurā vērtība tiek radīta kopīgi ar klientiem, darbiniekiem, piegādātājiem, kopienām un pat konkurentiem. Šāda pieeja ir īpaši nozīmīga ilgtspējas perspektīvā, kur iesaistīto pušu līdzdalība tiek interpretēts kā mehānisms organizatoriskai adaptācijai un epistemiskai elastībai (Freeman & Dmytriyevs, 2023). Šī pieeja precīzē iesaistīto pušu jēdzienu un piedāvā ētiski pamatotu vadības modeli, kas ir piemērojams gan privātajā, gan publiskajā sektorā, īpaši ilgtspējas un sociālo inovāciju kontekstā.

Pēdējās desmitgadēs definējumā ir pievienojušies jauni akcenti. Iesaistītās puses ir indivīdi, grupas vai organizācijas, kas ietekmē vai tiek ietekmēti no organizācijas darbības. Šī definīcija tiek papildināta ar iesaistīto pušu attiecību mērķiem, aktivitātēm un ietekmi (Kujala et.al., 2022). Iesaistītās puses ir aktīvi līdzdalībnieki, kuru intereses ir jāintegrē organizācijas stratēģijā, lai nodrošinātu sociāli atbildīgu un ilgtspējīgu attīstību, uzsverot iesaistītās puses kā partnerus vērtības radīšanā (Awa, Etim, & Ogbonda, 2024). Iesaistītās puses ir iekšējie un ārējie spriedzes pārvaldītāji. Iesaistītās puses vienlaikus ir inovāciju virzītāji un ierobežotāji

(Venugopal & Donnelly, 2024). Iesaistītās puses ir vairāku sektoru dalībnieki, kas sadarbojas principu vadītās partnerībās, lai sasniegtu ANO noteiktos ilgtspējīgas attīstības mērķus. Šī definīcija balstās uz hibrīdu pārvaldību, kurā iesaistīts publiskais, privātais, nevalstiskais un akadēmiskais sektors, veidojot kopīgu rīcības platformu ilgtspējīgas attīstības veicināšanai (Abord-Hugon Nonet et.al., 2022). Starptautisko zinātnisko attiecību (*International Scientific Relations, ISR*) ietvaros iesaistītās puses ir tās, kurām piemīt spēja veidot un iesaistīties attiecībās, kas ir starptautiski nozīmīgas. Šādas puses var būt gan valsts pārvaldes iestādes, gan nevalstiskās organizācijas. Galvenais nosacījums ir tas, ka tās spēj ietekmēt zinātnes, tehnoloģiju un inovāciju attīstību starptautiskā mērogā (Del Canto Viterale, 2021). Iesaistītā puse ir tā, kura ir ieinteresēta pētījumā. Iesaiste ir būtiska, lai uzlabotu pētījuma nozīmību, kvalitāti ietekmi (Boaz et. al., 2021). Iesaistītās puses ir personas, grupas vai organizācijas, kas darbojas interešu sistēmas ietvaros, kas saistīta ar to, vai ir spēja ietekmēt projektu, vai tās ietekmē projekts vai ir ieinteresētas projektā (Arpin, Likhacheva & Bretagnolle, 2024). Iesaistītās puses ir galvenie organizācijas dalībnieki – akcionāri, darbinieki, piegādātāji, labuma guvēji, klienti), kuriem ir dalības tiesības un atbildība un kuri mijiedarbojas ar organizāciju, lai veicinātu vērtības radīšanu, to sadali un interešu īstenošanu (Bacq & Aguilera, 2022).

Izanalizējot iesaistīto pušu definīcijas, autore izveidojusi vārdu mākonī, t.i., norādīti vārdi, kuri definīcijās satopami visbiežāk (skat. 1.2.1. attēlu).



1.2.1. att. Iesaistītās puses - definīciju analīze (vārdu mākonis) (autore veidots)

Definīcija, kuru autore izmanto savā pētījumā, ir Frīmena (*R. Edward Freeman*) 1984.gada definīciju, kurā iesaistītās puses tiek definētas plaši „... jebkura grupa vai indivīds, kas var ietekmēt vai tiek ietekmēts organizācijas mērķu sasniegšanā” (Freeman, 1984). Šī definīcija ir kļuvusi par vispieņemtāko iesaistīto pušu definīciju.

Veicot jēdziena „iesaistītās puses” definīciju analīzi, autore secina, ka iesaistīto pušu un organizācijas savstarpējā ietekme ir divpusēja, t.i., abas puses ietekmē viena otru. Atšķirības var būt ietekmes intensitātē. Zinātniskajā un nozares literatūrā termins „*stakeholder*” bieži tiek interpretēts kā „ieinteresētā persona” vai „ieinteresētā puse”, tomēr angļu vārds „*stake*” šajā kontekstā būtu pareizi jātulko kā „līdzdalība”, „dalīšanās”. Iesaistītās puses var ietekmēt vai tikt ietekmētas. Iesaistītās puses var ietekmēt vai būt atkarīgas. Tāpēc šis precizējums ir būtisks. Trešo personu iesaistīšanās ir saistīta ar konkurētspējas un ilgtspējas tiešo atkarību no mijiedarbības ar šīm pusēm efektivitātes. Šī pētījuma ietvaros autore lieto jēdzienu „iesaistītās puses”, uzskatot, ka ne vienmēr iesaistītās puses ir arī ieinteresētas tās darbībā, kā arī to ietekmes iespējas un intereses ir ļoti atšķirīgas. Papildus, izpētot vārdu „ieinteresēt” un „iesaistīt” nozīmi, autore secina, ka tie ir atšķirīgi. „Ieinteresēt” nozīmē (1) izraisīt (kādā) interesi (par ko); (1.1.) izraisīt ar savu saturu, īpašībām u. tml. (kādā) interesi (par sevi); (2) panākt, būt par cēloni, ka kļūst ieinteresēts (Terminu un svešvārdu skaidrojošā vārdnīca. (n.d.)). Savukārt „iesaistīt” nozīmē (1) panākt, būt par cēloni, ka (kāds) sāk piedalīties (piemēram, darbā, pasākumā, organizācijā); (1.1) iekļaut (Terminu un svešvārdu skaidrojošā vārdnīca. (n.d.)).

Var secināt, ka laika gaitā iesaistīto pušu definīcija ar attīstījusies un papildinājusies ar jauniem akcentiem, kas atspoguļo to lomu ilgtspējīgā attīstībā un atbildīgā pārvaldībā, jo definējums tiek papildināts ar attiecību mērķiem, ietekmi, aktivitātēm, uzsverot, ka iesaistītās puses ir aktīvi līdzdalībnieki, kuru intereses ir jāintegrē organizācijas stratēģijā. Iesaistītajām pusēm tiek piešķirta loma vērtību radīšanā un to sadalē, kas vienlaikus var būt gan kā inovāciju virzītāji, gan ierobežotāji. Iesaistītajām pusēm ir liela loma organizācijas iekšējās un ārējās spiedzes pārvaldīšanā. Turklāt, iesaistīto pušu loma tiek paplašināta. Ilgtspējīgas attīstības un korporatīvās sociālās atbildības kontekstā iesaistītās puses ir aktīvi partneri, kas līdzdarbojas abpusēji izdevīgas attiecības ar organizāciju. Iesaistītās puses sadarbojas vairākos sektoros, lai sasniegtu ANO ilgtspējīgas attīstības mērķus.

Literatūrā latviešu valodā jēdziens „ieinteresētā puse” ir maz apskatīts un pētīts. Lai gan visbiežāk sastopams tieši jēdziens „iesaistītās puses”, tiek lietoti arī citi apzīmējumi, piemēram, „iesaistītās personas”, „iesaistītas puses”, „ietekmes puses”. Iesaistītās puses latviešu valodā biežāk tiek lietots apzīmējot, piemēram, konfliktā, incidentā vai kādā citā procesā iesaistītās personas. Iesaistītās puses ir indivīdi un organizācijas, kuri dažādā veidā ir saistīti ar organizāciju, kurus organizācija var ietekmēt vai kuriem ir interese par organizāciju. Angliskais šī termina nosaukums ir „*stakeholders*”, kas tiek plaši pielietots menedžmenta literatūrā. Iesaistītās puses ir dažādās iesaistīšanās pakāpēs attiecībā pret organizāciju.

Ieguldījumu jēdziena „iesaistītās puses” skaidrošanā latviešu valodā ir sniegušas Anna Stepčenko un Laura Jaunromāne (2019) savā pētījumā „Iesaistītās/iesaistītās puses sociālo pakalpojumu organizāciju personāla un pakalpojumu galalietotāju spēcīnāšanā. Teorētisks ieskats un SEMPRE (Social Empowerment in Rural Areas; Sociālā spēcīnāšana lauku teritorijās) projekta empīrisku datu analīze” skaidrojot, ka iesaistītās puses (autore savā pētījumā kā sinonīmu lieto arī jēdzienu „iesaistītās puses”) ir visu to dažkārt ļoti plašo grupu, institūciju un arī indivīdu kopumu, tai skaitā lobiju, kas kaut kādā mērā ir iesaistīts, iesaistījies un/vai ieinteresēts notikumu vai kāda procesa gaitā, lai to ietekmētu sev vēlamā virzienā. Iesaistīto/iesaistīto pušu mērķis var būt arī iegūt zināšanas, kā dažādi masu vai grupu ietekmēšanas līdzekļi ietekmē grupu apziņu, uzvedību un rīcību (Stepčenko & Jaunromāne, 2019). Papildus autore norāda, ka vārds „*stakeholder*” angļu valodā ir saliktenis, kas cēlies no vārdiem „*stake*” un „*holder*”. Abiem vārdiem, kā tas bieži mēdz būt angļu valodā, ir daudzas un visai atšķirīgas nozīmes, un vārda viena un tā pati forma var būt gan lietvārds, gan darbības vārds. Vārds „*stake*” var tikt tulkots kā „stabs”, „miets”, „atbalstīt ar stabu/mietu” vai arī kā „likme kāršu spēlē”, „likt uz spēles”. Vārds „*holder*” var tikt tulkots kā „tvēriens”, „ietekme”, „pakļaut ietekmei”, „pārvaldīt”, „būt īpašniekam”, „izturēt”, „atturēt”, „vadīt sapulci” u. c. Sākotnēji ar vārdu „*stakehold*” ir saukts, apzīmēts cilvēks, kas liek likmes kāršu spēlē vai derībās. Vēlāk ar vārdu „*stakeholder*” sākts apzīmēt akciju vai paju īpašnieku uzņēmējdarbībā. Mūsdienās uzņēmējdarbības un citu sektoru vadīšanā ar jēdzienu „*stakeholder*” apzīmē visus, kas ir ieinteresēti un iesaistīti kādā notikumā un/vai norisē un mēģina to ietekmēt. Iesaistītie/ieinteresētie var būt visu līmeņu institūcijas, organizācijas un/vai indivīdi. Iesaistītie var būt ieinteresēti norisi ārēji un iekšēji veicināt un atbalstīt, kā arī kavēt, likt šķēršļus, ja norise tiem nav izdevīga, tātad neatbilst šo darbojošos „aktoru” interesēm (Stepčenko & Jaunromāne, 2019).

Latviešu valodā jēdziens „*stakeholder*” tiek tulkots dažādi. To tulko kā:

- 1) „iesaistītās puses”;
- 2) „iesaistītās puses”;
- 3) „norisē iesaistījušies aktori” (angļu val. „*actors*,,).

Vēl cits veids, kā mēdz dēvēt iesaistījušās institūcijas, organizācijas, sociālās grupas un/vai indivīdus, ir „iesaistītās/iesaistītās aģentu grupas” – tā jēdzienu „*stakeholder*” savā promocijas darbā tulkojusi Viola Korpa un vēlāk pati to atzinusi par „diezgan smagnēju apzīmējumu” (Korpa, 2012). Tādēļ, lai saprastu konkrētam gadījumam atbilstošāko jēdziena nozīmi, ir jāpārzina tematiskais lauks un jāzina konteksts, kurā jēdziens tiek lietots (Stepčenko & Jaunromāne, 2019).

I. Kukule (2012) iesaistītās puses raksturo kā cilvēku grupas, kuras ietekmē organizācijas darbība, aktivitātes, produktus un pakalpojumus un/vai, kam ir ietekme uz organizāciju (Kukule, 2012). Lehtonens, Siliņa un Ābelniece (2011) skaidro, ka organizācijas darbības vidi veido iesaistītās puses, kuru attiecības ar organizāciju ir mainīgas un no kurām daļai var būt nozīmīga loma ārkārtas situācijās (Lehtonens, Siliņa & Ābelniece, 2011). Inga Lapiņa, Gunta Maurāne un Olga Stariņeca (2013) pētījumā “Sociālās atbildības un kopīgās vērtības radīšanas aspekti: iesaistītās puses un cilvēkresursi” lieto jēdzienu “iesaistītās puses”, norādot, ka šī jēdziena un cilvēkresursi izpratne ir īpaši svarīga, veidojot organizācijas attīstības stratēģiju. Lai arī dažādu autoru darbos organizācijas elementu raksturojumā parādās atšķirības, tomēr visi autori atzīmē, ka organizācijas darbības pamatā ir iesaistītie cilvēki, kuru darbības tiek apzināti vadītas un koordinētas organizācijas izvirzīto mērķu sasniegšanai (Lapiņa, Maurāne & Stariņeca, 2013). Balode (2009) norāda, ka interešu grupa ir personu grupas vai organizācijas, kurām ir interese par konkrēto projektu, vai kuras projekts kādā veidā var ietekmēt, vai kuras var radīt noteiktu iespaidu uz projekta realizācijas gaitu. Interesentu analīzes galvenais mērķis: panākt maksimāli lielāku projekta mērķa grupu un gala saņēmēju sociālo, ekonomisko un institucionālo ieguvumu un maksimāli samazināt projekta potenciāli negatīvo ietekmi (Balode, 2009). Latviešu valodā tulkotajā Moralessa (*Jade Morales*) (2022) iesaistīto personu kartēšanas palīgmateriālā norāda, ka iesaistītā persona ir indivīds vai grupas dalībnieks, kas tieši vai netieši iesaistās projektā, uzņēmējdarbībā vai organizācijā (Morales, 2022).

Turpmāk ir norādīta dažādu interneta resursu latviešu valodā analīze, pievēršoties iesaistīto pušu terminoloģijai (skat. 1.2.1.tabulu).

1.2.1. tabula

Terminoloģijas salīdzinājums latviešu valodā pieejamajā literatūrā (autore veidots; avota norādītas izmantotās literatūras un avotu sarakstā)

Avots	Definīcija / formulējums	Konteksts
LBKA (2010). <i>Kas ir korporatīvā sociālā atbildība un kādi ir ieguvumi?</i>	Iesaistītās puses ir visas organizācijas darbībā iesaistītās puses gan tā iekšienē, gan ārpusē – visi, kuri tajā piedalās, un visi, kurus šī darbība ietekmē.	Plašs, vispārīgs skaidrojums korporatīvās sociālās atbildības kontekstā.
LU (2012). <i>Visaptverošā kvalitātes vadība</i>	Definīcija nav sniegta; uzsvērtā sasaiste ar ISO 9001:2008.	Norāde uz ISO 9001 praksi.
Leilands (2009). <i>Jaunā ISO 9001:2008 standarta prasību skaidrojums</i>	ISO 9001:2008 pamatprincipu uzskaitījums; netieši akcentē “iesaistīto pušu” vēlmes/vajadzības.	Uzskaitīti 8 principi; saikne ar klientu un citām pušu vajadzībām.
Turība (n.d.). <i>Kultūras tūrisms</i>	Par ieinteresētajām pusēm sauc visas puses jeb grupas, kas kaut kādā veidā pasākumā/ produkta veidošanā un tā mārketingā iesaistās.	Kultūras tūrisma konteksts; praktiska definīcija.

SUA (n.d.). <i>Rokasgrāmata sociālās ietekmes pārvaldībai</i>	Iesaistītās puses ir tās, kurām būtu jāpievērš lielāka uzmanība... var būt cilvēku grupas (piemēram, jaunieši) vai organizācijas (skolas, atbalstītāji).	Sociālās ietekmes pārvaldības ietvars; piemēri.
LDz (2017). <i>Ilgspējas un gada pārskats</i>	Iesaistīto pušu identificēšana – to organizāciju noteikšana, kuriem pievienotās vērtības radīšanā ir vislielākā nozīme.	Fokuss uz vērtības radīšanu un nozīmīgumu.
LU (n.d.). <i>IT nozīmīguma vērtēšana</i>	Iesaistītās personas ir visas personas, kurām ir ietekme/teikšana par IT risinājuma ieviešanu un izmantošanu; dažreiz arī gala lietotāji.	IT vadības konteksts; lēmumu/īstenošanas ietekme.
DB Hub (n.d.). <i>Projektu vadīšanas rokasgrāmata</i>	Projekta iesaistītās puses – indivīdi, grupas vai organizācijas, kuras iesaistītas projektā vai ietekmē/ var ietekmēt tā rezultātus... konfliktējošas gaidas...	Projektu vadības konteksts; gaidu konflikti.
Vidzemes plānošanas reģions (EmPaci) (n.d.)	Ieinteresētā puse – persona vai organizācija, kura ir iesaistīta organizācijā/sabiedrībā, un tai ir pienākumi pret to un interese par tās panākumiem.	Kembridžas vārdnīcas adaptācija; līdzdalības budžeta projekts.
THERMOS Project (n.d.)	Iesaistītās puses – indivīdi/grupas/organizācijas, kas ietekmē un/vai kuras var ietekmēt organizācijas darbības, produktus/pakalpojumus un saistīto sniegumu.	Zema oglekļa satura tīklu attīstība; plaša ietekmes definīcija.
The IIA (2020). <i>Trīs līniju modelis</i>	Iesaistītās puses – tās grupas un personas, kuru interesēs organizācija darbojas vai kuru intereses tā ietekmē.	Iekšējā audita ietvars; interešu fokuss.
ESG ABC (n.d.). <i>Iesaistītās puses</i>	Ieinteresētā puse ir persona, kurai ir interese par organizāciju un kura var ietekmēt organizācijas sniegumu.	ESG ietvars; ietekmes uz sniegumu uzsvars.
NAP2027 (PKC)	Jēdziens “iesaistītās puses” tiek lietots bez definējuma; uzsvērta sadarbība un sociālais dialogs.	Nacionālais plāns; mehānismu nozīme.
Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam (Saeima, 2010)	Jēdziens lietots divas reizes “iesaistītās puses”; definējums nav sniegts (saprotams no konteksta).	Stratēģisks dokuments.
LNPVA (2021). <i>NCB vadlīnijas</i>	Iesaistītās puses (<i>interested parties</i> – ISO; <i>stakeholders</i> – sinonīms) – personas/grupas, kuras ir ieinteresētas projekta realizācijā/panākumos, vai kuras projekts ierobežo.	ISO terminoloģija un projektu portfeļu vadības konteksts.
AS LatRailNet (2023). <i>Vidēja termiņa stratēģija</i>	Iesaistītās puses – personas/grupas, kuras ir ieinteresētas kapitālsabiedrības darbībā, vai partneri, kas nav tieši iesaistīti kā piegādātāji/klienti.	Korporatīvās pārvaldības konteksts.
RAKUS (2023). <i>Korporatīvās pārvaldības politika</i>	Iesaistītās puses – personas, kuras ir ieinteresētas slimnīcas darbībā un rezultātos... (darbinieki, pacienti, pārvalde, NVO u.c.).	Veselības aprūpes sektors; skaidrs uzskaitījums.
Meijer-van Mensch (2011)	Iesaistīto pušu jēdziens ne vienmēr attiecas uz muzeja apmeklētājiem; var būt arī grupas ar tiešu/netiešu ietekmi uz muzeju.	Muzeoloģijas/ētikas perspektīva; ietekmes tvērums.
AS “Pasažieru vilciens” (2022). <i>Ilgspējas pārskats</i>	Identificētas iesaistītās puses, ņemot vērā ietekmi uz pusēm un pušu ietekmi uz organizācijas mērķu sasniegšanu.	Divvirzienu ietekmes pieeja.

PKC (2018). <i>Valsts KSP vidēja termiņa stratēģijas vadlīnijas</i>	Iesaistītās puses var būt: darbinieki, piegādātāji, klienti, pašvaldības, NVO, profesionālās organizācijas; minēti piemēri.	Valsts kapitālsabiedrības konteksts.
ECOTEX (2019). <i>CSR mācību materiāli</i>	Iesaistīto personu identificēšana/iesaistīšana – galvenais korporatīvas sociālas atbildības elements; ISO 26000: jānosaka, kas ir ieinteresēts lēmumos/darbībās.	ISO 26000 ietvars; korporatīvā atbildība.
Nevalstiskās kultūras organizācijas (2012). <i>Rokasgrāmata</i>	Iesaistītās puses ir indivīdi/organizācijas, kuri saistīti ar organizāciju, kurus tā var ietekmēt vai kuriem ir interese par organizāciju.	Kultūras NVO vadības konteksts.
Rīgas Brīvosta (2019–2028). <i>Attīstības programma</i>	Iesaistītās puses – fiziskas/juridiskas personas un valsts/pašvaldību institūcijas, kas ir ieinteresētas konkrētu darbību veikšanā (var ietekmēt/kontrolēt/ piedalīties/ ietekmēt rezultātus/blakusefektus).	Ostas attīstības plānošana; plaša ietekmes definīcija.
Augustiņš (2023). <i>SECAP mācību materiāli pašvaldībām</i>	Iesaistītās puses – grupas, kas ietekmē un/vai var ietekmēt organizācijas darbības...; Ieinteresētā puse – jebkura persona/organizācija, kuru ietekmē/ var ietekmēt iniciatīva.	Pašvaldību klimata rīcības plānu konteksts.
SIA “Rīgas nami” (2023). <i>Korporatīvās pārvaldības politika</i>	Iesaistītās puses – puses, kuras var ietekmēt sabiedrības darbību.	Īss, ietekmes-orientēts formulējums.
Vidzemes Augstskola (2020). <i>Zaļā biznesa plānošanas rokasgrāmata</i>	Galvenās iesaistītās puses – sadarbības tīkls (uzņēmējs/komanda, partneri, klienti, piegādātāji, investori, NVO, kopiena u.c.).	Ilgtermiņa/biznesa modeļu konteksts.
Profesionālo revīzijas un labas pārvaldības standartu padome (2019). <i>INTOSAI P-12</i>	Ieinteresētā puse – persona/grupa/organizācija/sistēmas dalībnieks, kas var ietekmēt, vai kuru var ietekmēt publiskā sektora darbības, nolūki, politikas.	Augstāko revīzijas iestāžu uzdevumu konteksts.
Marcinkēvičs (2013). <i>Kas ir uzņēmuma ietekmes puses?</i>	Ietekmes puse – cilvēku grupas/organizācijas, kuras ietekmē organizācijas darbība un/vai kurām ir ietekme uz organizāciju.	Ietekmes pušu jēdziens (retāk lietots).
SIA “Tet” (2022). <i>Ilgtermiņa pārskats</i>	Ietekmes puses: (1) ietekmētās iesaistītās personas... (2) vispārējās nozīmes finanšu/ilgtermiņa pārskatu lietotāji (bankas, partneri, NVO, valsts iestādes, analītiķi, akadēmiķi u.tml.).	Sadalījums pēc ietekmes/lietotāju grupām.
SCHWENK Latvija (2022). <i>Ilgtermiņa pārskats</i>	Lieto jēdzienu “ietekmes puse”, nedefinējot to.	Terminoloģijas lietojums bez skaidrojuma.
LMT (2017). <i>Ilgtermiņa pārskats</i>	Lieto jēdzienu “ietekmes puse”, nedefinējot to.	Terminoloģijas lietojums bez skaidrojuma.
Vērzemnieks (2017). <i>Atbildīgu ideju katalogs</i>	Ietekmes puse – jebkura cilvēku grupa vai institūcija, kas mijiedarbojas ar organizāciju (darbinieki, valsts pārvalde, NVO, mediji u.c.).	Praktisks, uz mijiedarbību balstīts formulējums.
Dūduma (2023). <i>PwC raksts</i>	Ietekmes puses ir organizācijas ilgtermiņa informācijas lietotāji.	Šaura, finanšu/ilgtermiņa informācijas skatījuma definīcija.

Izpētot pieejamos avotus latviešu valodā, autore secina, ka nepastāv vienota iesaistīto pušu definīcija. Autore piedāvā definēt iesaistītās puses kā fizisku vai juridisku personu, vai šādu personu apvienību, kas ietekmē vai tikt ietekmēta ar organizācijas plānotajām, īstenotajām vai neīstenotajām darbībām. Latviešu valodā bieži tiek lietoti termini „fiziska” vai „juridiska persona”, tādēļ tas skaidri iezīmē definīcijas subjektus. Iesaistītās puses var tikt ietekmētas vai tās var ietekmēt gan kādas organizācijas plānotās darbības, piemēram, paziņojums par plānotajām investīcijām vēja ģeneratoru parka izbūvē pie apdzīvotas vietas, gan arī darbības, kas netiek īstenotas, piemēram, bezdarbība, kas rada noteiktas sekas iesaistītajām pusēm. Šis definējums ir piemērots arī projektu vadībā, definējot ES struktūrfondu investīciju projektu iesaistītās puses.

Izpērtajā Latvijas zinātniskajā un profesionālajā literatūrā jēdziens „iesaistītās puses” tiek lietots atšķirīgi un bez vienotas izpratnes, jo nav vispārpieņemtas definīcijas. Analizējot plašu avotu klāstu, jāsecina, ka paralēli tiek izmantoti arī tādi jēdzieni kā „iesaistītās personas”, „ietekmes puses”, „sabiedriskie partneri” vai „aktori”. Jēdzienu izpratne variē no šauras interpretācijas, kas parāda konkrētās organizācijas darbībā iesaistītās puses, līdz plašākam skatījumam, kur iesaistītajām pusēm ir tieša vai netieša saikne ar attiecīgo organizāciju vai kādu norisi. Būtiski ir tas, ka abās šajās izpratnēs iezīmējas ietekme, jo iesaistītās puses vai ietekmēt vai tiek ietekmētas. Lai gan jāpiebilst arī tas, ka ietekme var būt daudzveidīga – sākot no lobiju aktivitātēm un beidzot ar sociālo apziņu un uzvedību.

Terminoloģijas problēmas galvenokārt ir radušās no tā, ka angļu valodas termina „*stakeholder*” semantiskās atšķirības padara tulkojumu ne vienmēr precīzu vai viegli lietojamu. Vienlaicīgi standartu, piemēram, ISO 9001, ISO 26000 un dažādu politikas dokumentu paskaidrojumi raksturo, ka termins tiek institucionalizēts un ir saistīts ar kvalitātes nodrošināšanu, dažādām vadības sistēmām, un ilgtspējas principiem. Līdz ar to var rezumēt, ka iesaistīto pušu definējums latviešu valodā ir tieši atkarīga no konteksta. Tas var mainīties atkarībā no nozares, dokumenta veida un pētījuma mērķa. Tomēr vienojošais elements ir izpratne, ka iesaistītās puses ir jebkuras fiziskas vai juridiskas personas vai to apvienības, kas tieši vai netieši ietekmē organizācijas darbību vai kuras tiek ietekmētas no organizācijas procesiem, lēmumiem vai bezdarbības. Šāda pieeja sniedz plašu praktisku pielietojumu projektu vadībā, kas piemērojama arī ES fondu investīciju un citu publisko politiku kontekstā.

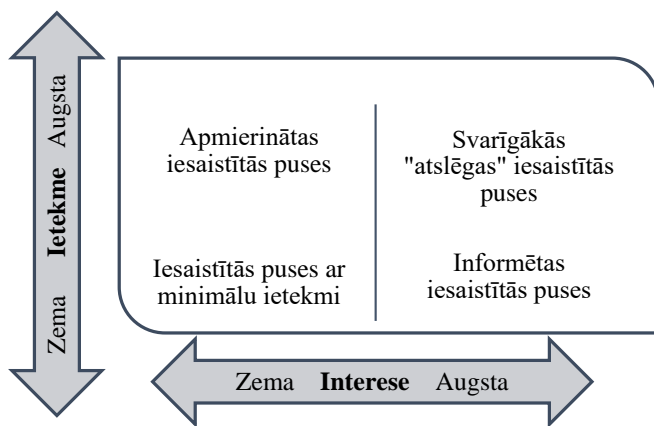
1.3. Iesaistīto pušu klasifikācijas modeļi

Lielākā daļa pētījumu iesaistīto pušu jomā ir saistīta ar iesaistīto pušu klasifikāciju un to uzvedību. Šī tendence ir saistīta ar to, ka lielā iesaistīto pušu skaita dēļ vissvarīgākās un nozīmīgākās iesaistītās puses var identificēt tikai skaidri noteiktā darbības jomā. Pretējā

gadījumā, piemēram, pētot lielu skaitu, kādai no iesaistītajām pusēm var tikt pievērsta nepietiekama uzmanība. Autore pēta iesaistīto pušu līdzdalības procesu kopumā pieņemot, ka svarīgi ir visi posmi, kas saistīti ar iesaistīto pušu lomu. Iesaistītās puses ir svarīgi klasificēt un pārvaldīt, lai organizācija sasniegtu izvirzītos rezultātus un mērķus.

Iesaistīto pušu teorijas pastāvēšanas laikā, ir izveidots liels iesaistīto pušu klasifikācijas modeļu skaits, kas ļauj formalizēt pieejas prioritāšu noteikšanai, stratēģijas izvēlei un mijiedarbībai. Viena vai otra modeļa izvēle tiek noteikta ar sarežģītības līmeni un mērogu. Jāatzīmē, ka daži modeļi papildina viens otru un tos var lietot kopā.

Mendelova (*Aubrey L. Mendelow*) matrica tika izveidota 1981. gadā, lai analizētu atsevišķas iesaistītās puses, novērtējot to intereses un ietekmi. Saskaņā ar šo modeli, iesaistītās puses tiek grupētas, pamatojoties uz divu mainīgo lielumu kombināciju: ietekme un interese par projekta rezultātiem. Vara ir autoritātes līmenis, kas nosaka spēju ietekmēt projektu. Interese ir intereses līmenis, ko nosaka iesaistītās puses vēlme ietekmēt projektu. Tāpēc iesaistīto pušu ietekme = spēks × interese (Mendelow, 1981). Attiecīgi ieinteresētā puse ar ievērojamu varu un būtisku interesi ir vairāk ietekmīgāka nekā tā, kurai ir, piemēram, mazāka varas pakāpe. Mendelova (*Aubrey L. Mendelow*) modelis ļauj identificēt iesaistītās puses, kuras visvairāk ietekmē projekta īstenošanu un identificēt iespējamus interešu konfliktus (skat. 1.4.1.attēlu).



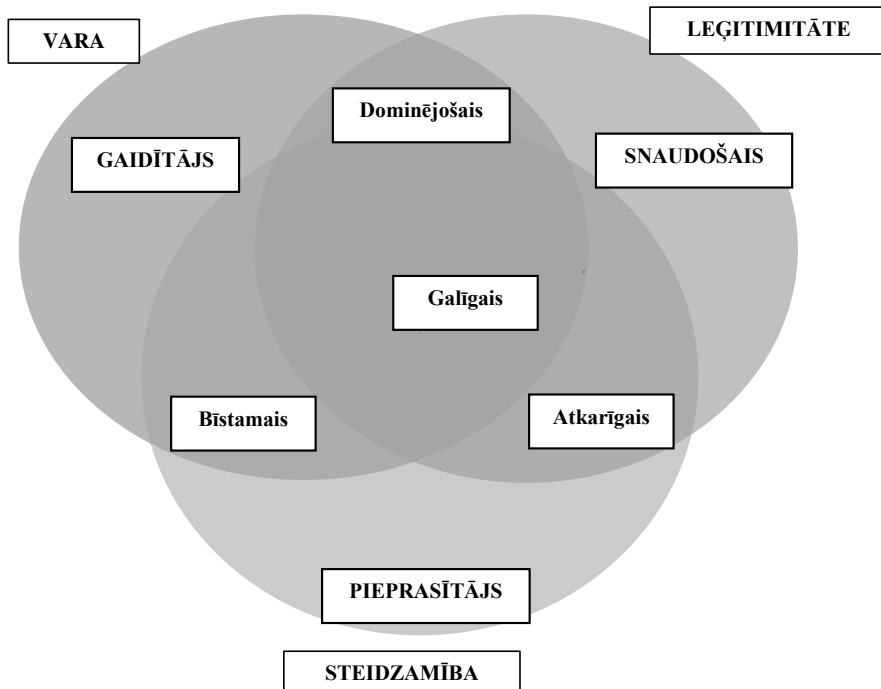
1.3.1. att. Mendelova (Mendelow, 1991) iesaistīto pušu klasifikācijas modelis (autore veidots, izmantojot Mendelova (Mendelow, 1991))

Iesaistītās puses, kurām ir zems interešu un ietekmes līmenis, ietilpst matricas apakšējā kreisajā stūrī, kas norāda uz viņu interešu un ietekmes trūkumu. Iesaistītās personas ar mazu ietekmi, bet lielu interesi tiek parādīti matricas apakšējā labajā stūrī. Šīs iesaistītās personas nespēj spēcīgi ietekmēt, kamēr tām ir liela interese par aktivitātēm. Iesaistītajām pusēm, kas ietilpst matricas augšējā kreisajā stūrī, piemīt liela ietekme, bet zems interešu līmenis. Būtiskākās iesaistītās puses, analizējot tās, izmantojot Mendelova (*Aubrey L. Mendelow*)

modeļi, ir tās, kas atrodas matricas augšējā labajā stūrī. Šīm iesaistītajām pusēm ir gan augsts ietekmes līmenis, gan liela interese (Mendelow, 1991). Būtiskāko iesaistīto pušu vajadzību apmierināšanai var būt liela ietekme uz sniegumu. Mendelova modelis ir piemērots praktiskai izmantošana, tādēļ ieguva popularitāti.

Mičels (*Robert K. Mitchell*) ar līdzautoriem (Mitchell, Agle & Wood 1997) ierosināja iesaistīto pušu klasifikācijas modeli - Iesaistīto pušu uzmanības teoriju (*Stakeholder Salience Theory*), pamatojoties uz trīs faktoriem: varas (*power*); leģitimitāte (*legitimacy*); prasību steidzamība (*urgency*) (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Vara - cik lielā mērā viena iesaistīto personu grupa var uzspiest savas intereses citai grupai. Leģitimitāte ir vispārināta uztvere vai pieņēmums, ka noteiktas darbības ir vēlamas, pareizas vai piemērotas kādā sociāli konstruētā normu, vērtību, uzskatu un definīciju sistēmā (Suchman, 1995). Prasību steidzamība tiek definēta kā pakāpe, kādā lēmumu pieņemšanas kavēšanās vai attiecību izskatīšana ir nepieņemama iesaistītajai personai (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Atkarībā no šo faktoru kombinācijas, tiek noteiktas iesaistīto pušu grupas (skat. 1.3.2.attēlu):

1. Gaidītāju grupa – izceļas dominējošās iezīmes (vara un leģitimitāte), atkarīgās iezīmes (leģitimitāte un steidzamība) un bīstamās iezīmes (prasību steidzamība un vara). Divu pazīmju kombinācija veicina aktīvas pozīcijas veidošanos, kas noved pie tā, ka vadītāji šīs iesaistītās personas uztver nopietni.
2. Snaudošo grupa, kas tiek kontrolēta, ir nepieciešama minimāla uzmanība. Pietiek ar to, ka atzīst šādās grupas esamību. Tas ir skaidrojams ar resursu (īpaši laika resursu) ierobežotību, kas var tikt atvēlēti attiecību vadīšanai un izturēšanai ar iesaistītajām pusēm.
3. Pieprasītāju grupa - piemīt visas trīs iespējamās īpašības, tāpēc šīs grupas prasības vadītājiem ir jāapmierina vispirms.



1.3.2. att. Mičela (Mitchell, Agle & Wood, 1997) iesaistīto pušu klasifikācijas modelis (Mitchell, Agle & Wood, 1997)

Mičels (*Robert K. Mitchell*) ar līdzautoriem paļaujas uz pieņēmumu, ka, ja iesaistīto pušu intereses tiek ņemtas vērā, tad tas nodrošina labāku rezultātu sasniegšanu. Lai gan modelis satur detalizētu iesaistīto pušu klasifikāciju, šī modeļa pielietošana izslēdz tādas iesaistītās puses, kurām nav varas, leģitimitātes un prasību steidzamības. Šis modelis ir dinamisks, jo tas pieļauj iespēju mainīt klasifikāciju un līdz ar to mijiedarbību ar iesaistītajām pusēm, jo visi trīs klasifikācijas faktori (vara, leģitimitāte, prasību steidzamība) ir mainīgie. Iesaistīto pušu īpašību un nozīmīguma ietvars balstās uz trim galvenajiem pieņēmumiem: pirmkārt, vadītājiem jāpievērš uzmanība iesaistītajām pusēm, kuras ir vissvarīgākās viņu mērķu sasniegšanā; otrkārt, iesaistīto pušu uzmanība ir subjektīva un atkarīga no vadītāju uztveres; un, treškārt, iesaistītās puses un to pamanāmību var noteikt, ņemot vērā to īpašumtiesības (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

Galvenais iesaistīto pušu analīzes izmantošanas iemesls ir saprast definējošās mijiedarbības saites starp grupām, kas ietekmē vai spēj ietekmēt. Līdz ar to, diādiskās attiecības tiek aizstātas ar daudzkārtējās un savstarpēji atkarīgām attiecībām. Iesaistīto pušu grupu savstarpējās attiecības un mijiedarbības jēdziens ir nozīmīgs ieguldījums organizācijas vadības

teorijās. Roulijs (*Thomas J. Rowley*) pielāgoja tīkla analīzes jēdzienus, lai aprakstītu iesaistīto pušu ietekmi uz viņu attiecībām. Viens no šiem jēdzieniem ir „blīvums”, kas var tikt saprasts kā esošo tīkla savienojumu pakāpe. Tātad, jo vairāk saistītās iesaistītās puses ir viena otrai, jo lielāks ir tīkla blīvums. Lielāks blīvums arī nozīmē, ka starp iesaistītajām pusēm notiek augsta informācijas apmaiņa. Šāda informācijas apmaiņa var veicināt iesaistīto pušu kopīgu uzvedību un līdz ar to palielināt ietekmi. No otras puses, tīkli, kas nav īpaši saistīti un ir ar nelielu informācijas apmaiņu, spēj ietekmēt citas iesaistītās puses. Roulijs (*Thomas J. Rowley*) kartēja vairākas un savstarpēji saistītas mijiedarbības, kas vienlaikus pastāv iesaistīto pušu vidē, tādējādi holistiski aptverot iesaistīto personu sarežģīto mijiedarbību raksturu. Šī pieeja aptver to, kā iesaistītās puses ietekmē galveno organizāciju un kā galvenā organizācija reaģē uz šīm ietekmēm iesaistīto pušu tīklā. Roulijs (*Thomas J. Rowley*) piedāvā četru veidu strukturālo klasifikāciju iesaistīto pušu ietekmes uzskaitē un organizatoriskām atbildēm uz iesaistīto personu spiedienu (skat. 1.3.1.tabulu) (Rowley, 1997).

1.3.1. tabula

Iesaistīto pušu ietekmes strukturālā klasifikācija (Rowley, 1997)

Iesaistīto pušu tīklu blīvums	Galvenās organizācija		
		Augsts	Zems
	Augsts	Kompromiss	Padotais
	Zems	Komandieris	Solitārs

Kompromiss: kad iesaistīto pušu tīkla blīvums un galvenās organizācijas blīvums ir augsts, tas nozīmē, ka tas atvieglo iesaistīto pušu saziņu un koordināciju. Tomēr, tā kā galvenās organizācijas blīvums ir arī augsts, tas var ietekmēt cerību veidošanos. Tāpēc stratēģija ir nomierināt un līdzsvarot cerības, lai radītu abpusēji izdevīgas situācijas. Komandieris: ja iesaistīto pušu blīvums ir zems, tas nozīmē, ka iesaistītās puses ir diezgan maz informētas vai izolētas, atstājot tās vietā, kur viņi nesazinās un nesadarbojas savā starpā, lai izveidotu koalīciju. Galvenā organizācija tagad ir vadošā pozīcijā, lai noteiktu cerības un izmantot augstu rīcības brīvību. Padotais: šeit tiek piemērots „komandiera” scenārija apgrieztais variants, jo iesaistītās puses gūst priekšrocības un nodrošina labāku piekļuvi informācijas plūsmām, organizācijai nav citas izvēles, kā vien apmierināt iesaistīto pušu cerības un spiedienu. Solidārs: šajā scenārijā ne galvenā organizācija, ne tās iesaistītās personas nav labi savienotas, un tāpēc informācijas plūsma ir aprūtināta.

1999. gadā Džefs Frūmans (*Jeff Frooman*) pārskatīta stratēģijas, ko iesaistītās puses izmanto, lai ietekmētu organizācijas/programmas/projektus. Viņš norādīja uz trim jautājumiem,

uz kuriem jāatbild par ieinteresētajām personām, lai izstrādātu iesaistes stratēģijas to pārvaldībai (Frooman, 1999): kas viņi ir?; ko viņi vēlas?; kā viņi mēģinās to iegūt?

Frūmans (*Jeff Frooman*) norāda, ka pētījumi pamatā ir vērsti uz pirmā jautājuma analīzi, bet ir ierobežot pētījumu skaits, kas skar trešo jautājumu, t.i., kā iesaistītās puses mēģinās ietekmēt organizāciju vai projektu. Frūmans (*Jeff Frooman*) izveidoja iesaistīto pušu ietekmes stratēģiju modeli, kas ļauj vadītājiem labāk izprast, paredzēt un pārvaldīt iesaistītās puses un apraksta divus veidus, kā iesaistītās puses var realizēt savu ietekmi (Frooman, 1999):

1. Resursu ieturēšana: streiks; finanšu ieturēšana; boikots.
2. Resursu izmantošanas kontrole: nosacījumu pievienošana resursu izmantošanai; citi nosacījumi, kas saistīti ar kvalitāti, licencēšanu, procesu vai tehnoloģiju.

Pirmo grupu Frūmans (*Jeff Frooman*) dēvē par „ieturēšanas stratēģijām”, bet otro – par „lietošanas stratēģijām”. Ieinteresētajām pusēm ir reāla vara, ja tās nav atkarīgas no organizācijas, bet organizācija ir atkarīga no ieinteresētajām pusēm. Arī gadījumos, kad iesaistītās puses ir atkarīgas no organizācijas, bet organizācija ir arī atkarīga no tām, iesaistītās puses joprojām var tieši ietekmēt organizāciju, izmantojot dažādas izmantošanas stratēģijas. Ja organizācija nav atkarīga no ieinteresētajām pusēm, tad šīs iesaistītās puses var veiksmīgi ietekmēt tikai ar netiešas stratēģijas palīdzību. (Frooman, 1999). Tiešās stratēģijas izmanto pati ieinteresētā puse, lai ietekmētu organizāciju (skat. 1.3.2.tabulu).

1.3.2. tabula

Iesaistīto pušu ietekmēšanas stratēģijas (Frooman, 1999)

		Iesaistītās puses ir atkarīgas no organizācijas	
		Nē	Jā
Organizācija atkarīga no ieinteresētajām pusēm	Nē	Zema savstarpējā atkarība	Urganizācijas vara
	Jā	Iesaistīto pušu vara	Savstarpējā atkarība

Džefs Frūmans (*Jeff Frooman*) (1999) piedāvāja pieeju, kas koncentrējas uz iesaistīto pušu ietekmes stratēģiju un resursu atkarības analīzi: A analīzi. Tas ir nepieciešams, lai prognozētu, kā šīs iesaistītās puses var ietekmēt organizācijas lēmumus. Autors akcentēja, ka iesaistīto pušu ietekme nav statistiska, bet tā ir atkarīga no savstarpējās atkarības līmeņa starp organizāciju un konkrēto iesaistīto pusi. Ja organizācija ir atkarīga no iesaistītās puses resursiem, šī puse var izmantot tiešas stratēģijas, piemēram, resursu varas (ieturēšanas) izmantošana. Savukārt, ja atkarība ir zema, var izmantot netiešas stratēģijas, piemēram, sabiedriskā spiediena radīšana (Frooman, 1999). Šī pieeja papildina „*Saliency*” modeli, piešķirot dinamisku skatījumu uz stratēģijām un attiecībām. Tas ļauj noteikt iesaistīto pušu

nozīmīgumu un paredzēt to rīcību dažādos scenārijos. Praktiskā nozīme ir būtiska investīciju projektu izvērtējumā, jo tā palīdz identificēt potenciālos riskus un izstrādāt efektīvas iesaistes stratēģijas, īpaši gadījumos, kad lēmumu kvalitāte ir atkarīga no vairāku pušu līdzdalības un atbalsta.

„*Salience*” pieeja neņem vērā iesaistīto pušu attieksmi. Šis ierobežojums ir būtisks, jo investīciju kontekstā svarīgi ir zināt, kuras iesaistītās puses ir ietekmīgas un izzināt, vai tās ir atbalstošas vai opozicionāras. Braisons (*John M. Bryson*) (Bryson, 2004) un Rīda (*M. S. Reed*) (Reed, 2009) ar līdzautoriem papildināja „*Salience*” modeli ar ceturto dimensiju – attieksmi („*attitude*”). Šis papildinājums ļauj novērtēt iesaistīto pušu attieksmi (pozitīva, neitrāla vai negatīva) un prognozēt iespējamo atbalstu vai pretestību (modeļa evolūciju skat. 1.3.3.tabulā). Šāds paplašinātais modelis ir noderīgs sabiedriskās politikas un ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtējumā, jo nodrošina holistisku skatījumu uz iesaistīto pušu nozīmīgumu, apvienojot strukturālos atribūtus ar uzvedības aspektiem. Rezultātā iespējams izstrādāt efektīvākas iesaistes stratēģijas, samazināt riskus un veicināt lēmumu kvalitāti, kas balstīta uz līdzdalību un ilgtspējīgu vērtību radīšanu.

1.3.3. tabula

„*Salience*” modeļa evolūcija (autores veidots, izmantojot Mitchell, Agle & Wood, 1997; Frooman, 1999; Bryson, 2004; Reed et al., 2009)

Aspekts	Klasiskais „ <i>Salience</i> ” modelis (Mitchell, Agle & Wood, 1997)	Paplašinātais „ <i>Salience</i> + A” analīze (Mitchell et al. + Frooman, 1999; Bryson, 2004; Reed et al., 2009)
Dimensijas	Vara („ <i>power</i> ”) Leģitimitāte („ <i>legitimacy</i> ”) Steidzamība („ <i>urgency</i> ”)	Vara („ <i>power</i> ”) Leģitimitāte („ <i>legitimacy</i> ”) Steidzamība („ <i>urgency</i> ”) Attieksme („ <i>attitude</i> ”)
Fokuss	Strukturālie faktori, kas nosaka iesaistīto pušu nozīmīgumu	Strukturālie faktori un uzvedības aspekts
Dinamika	Dinamisks (atribūti var mainīties), bet neprognozē stratēģijas	Dinamisks un prognozē ietekmes stratēģijas un attieksmi
Praktiskā nozīme	Prioritizē iesaistītās puses pēc ietekmes	Nodrošina holistisku skatījumu: kura iesaistītā puse ir ietekmīga un kā tā reaģēs
Pielietojums	Stratēģiskā vadība, korporatīvā pārvaldība	Sabiedriskā politika, ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtējums, risku vadība

Driskols (*Cynthia Driscoll*) un Stariks (*Michael Starik*) ierosināja, ka papildus varai, leģitimitātei un steidzamībai kā papildu iesaistīto pušu kritēriju iekļaut tuvumu („*proximity*”). Autori norādīja, ka iesaistītās puses, kas ir ģeogrāfiski tuvu projektam vai organizācijai, visticamāk, būs ietekmīgākas nekā attālās iesaistītās puses. Papildus fiziskajai tuvībai

organizācijas un iesaistītās personas tiek uzskatītas arī par tuvām, ja tām ir vienādas vai līdzīgas idejas, darbības un tās darbojas vienā jomā (Driscoll & Starik, 2004). Tādā veidā tuvumu var iedalīt divās grupās: ģeogrāfiskajā un organizētajā. Kamēr ģeogrāfiskais tuvums ir saistīts ar iesaistīto pušu fizisko attālumu no organizācijas, organizētais tuvums ir spēja mijiedarboties, izmantojot noteikumus, vērtības, uzskatus un kopīgus priekšstatus (Torre & Rallet, 2005). Organizēts tuvums rodas, ja ieinteresētajām pusēm un vadītājiem ir viena un tā pati reprezentācijas sistēma, normas un vērtības, kas atvieglo viņu mijiedarbību. Tomēr ģeogrāfiskais tuvums tiek uzskatīts par vissvarīgāko tuvuma stāvokli (Khurram & Petit, (2017).

Džonsona (*Gerry Johnson*) un autoru grupas (Johnson, Scholes & Whittington, 2008) iesaistīto pušu klasifikācija ir balstīta uz Mendelova (*Aubrey L. Mendelow*) (Mendelow, 1991) modeli, kas sadala iesaistītās puses četros segmentos un ļauj noteikt stratēģijas mijiedarbībai ar ieinteresētajām pusēm atkarībā no viņu varas līmeņa un intereses par projekta vai organizācijas aktivitātēm. Modeļa loģika ir saskaņot mijiedarbības stratēģijas ar iesaistīto pušu cerībām, kas ir īpaši svarīgi, mijiedarbojoties ar galvenajiem ieinteresētajām pusēm (skat. 1.3.4..tabulu).

1.3.4. tabula

Iesaistīto pušu klasifikācijas modelis (autore veidots, izmantojot Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008))

		Intereses līmenis	
		Zems	Augsts
Varas līmenis	Augsts	C segments Apmierinātības uzturēšana	D segments Aktīva vadība
	Zems	A segments Minimāla iesaiste	B segments Jābūt informētam

Ir izmantota „spēks – interese” matrica, pieņemot, ka, stratēģijai ir jāatbilst iesaistīto pušu cerībām. Šis īpaši svarīgi, mijiedarbojoties ar galvenajām ieinteresētajām personām (D segments). Ir aktīvi jāsaazinās ar un jāapspriež veidus, kā īstenot programmu/projektu, jo šīs personas var izrādīties gan galvenie programmas/projekta virzīšanas atbalstītāji, gan galvenie pretinieki, kas kavē tā īstenošanu. Bieži vien sarežģītas situācijas rodas ar C segmenta ieinteresētajām personām, kas ir salīdzinoši pasīvas attiecībā pret programmu/projektu, bet, kad rodas problēmas, to intereses līmenis neizbēgami pieaugs, kas var veicināt jauna spēlētāja parādīšanās segmentā D. Ar ieinteresētajām personām no B segmenta nepieciešams uzturēt kontaktu, sniedzot būtisku informāciju par projektu, skaidrojot pieņemto lēmumu būtību un to sekas. Šādas personas vēlāk var spēlēt sabiedroto lomu situācijā, kad tas būs nepieciešams ietekmēt nozīmīgākas iesaistītās personas puses. A segmentā ir iesaistītās puses, kuras ir ne pārāk ieinteresēti projekta īstenošanā un tām nav pietiekamu pilnvaru ietekmēt to. Attiecīgi šīs

segmenta iesaistītās puses mēdz klausīties un pildīt norādījumus, tāpēc pietiek, ja šai grupai pievērš minimālu uzmanību, laiku un pūles.

M. Sciarelli (*Marco Sciarelli*) un M. Tani (*Massimo Tani*) 2013. gadā iepazīstināja ar tīkla pieejas koncepciju iesaistīto pušu klasifikācijai, kuras laikā tika izstrādātas četras galvenās pieejas tīkla iesaistīto pušu pārvaldības izveidei:

- ego-tīkla pieeja - nav jākoncentrējas uz katru iesaistīto personu, bet jākoncentrējas uz visa iesaistīto pušu tīkla interesēm;
- diadiska pieeja ietver tos modeļus, kas liek koncentrēties uz visatbilstošākajām ieinteresētajām pusēm, lai ļautu sasniegt savus mērķus;
- daudzpusīgā mijiedarbība – jāņem vērā ne tikai iesaistītās puses, ar kurām ir saistība, bet arī ņemt vērā mijiedarbību starp dažādām ieinteresētajām pusēm un attiecības starp tām;
- holistiska pieeja - vērsta uz iesaistīto pušu tīkla struktūras lomu, novērtējot iesaistīto pušu jautājumus, uz kuriem jākoncentrējas (Sciarelli & Tani, 2013).

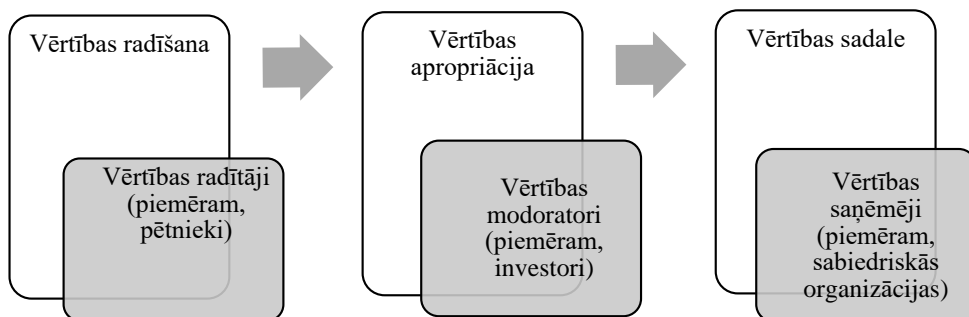
Diadiskā pieeja sastāv no katras iesaistītās puses nozīmīguma novērtēšanas, vienas vai vairāku izvirzīšana par svarīgu un koncentrēšanas uz svarīgām ieinteresētajām pusēm. Citām ieinteresētajām pusēm tiek pievērsta mazāka uzmanība. Turklāt šajā pieejā iesaistītās puses ir salīdzinoši neatkarīgas viena no otras. Attiecības ar ieinteresētajām pusēm tiek uzskatītas par diadiskām attiecībām, jo tās neietekmē pārējās attiecības.

Ego tīkla pieeja atšķiras no iepriekšējās ar to, ka tā vietā, lai atbildētu uz katru iesaistītās puses individuālo „lūgumu”, jāizstrādā visaptverošu atbildi uz iesaistīto pušu tīkla „lūgumu” kopumā, kas ļauj izveidot pilnvērtīgu stratēģiju attiecībām ar ieinteresētajām pusēm, novēršot konfliktus starp ieinteresētajām pusēm, jo vispārējā stratēģija „nogludina stūrus” un cenšas atbildēt uz visām ieinteresētajām pusēm uzreiz. Šīs pieejas galvenie trūkumi ir tās sarežģītība. Daudzpusīgā mijiedarbība sniedzas tālāk un ņem vērā ne tikai atsevišķas iesaistītās puses, bet arī to attiecības ar citām ieinteresētajām personām. Par galveno nedefinē vienu no ieinteresētajām pusēm, tomēr ņem vērā to, ka galvenajai ieinteresētajai pusei ir ciešas attiecības ar sekundārajām. Holistiskā pieeja koncentrējas uz paša tīkla struktūru, nevis uz iesaistīto pušu „prasībām”. Šajā pieejā tiek izveidoti savienojumus starp visām ieinteresētajām pusēm, nevis tikai galvenajām. Pateicoties pilnīgam iesaistīto pušu kartes attēlam, var izstrādāt vienotu uzvedības stratēģiju, nereaģējot uz katru primāro vai sekundāro iesaistīto pušu „lūgumu”, kas vienkāršo komunikāciju un samazina iesaistīto pušu pārvaldības izmaksas. Iesaistīto pušu tīkla pieejas galvenās iezīmes apkopotas 1.3.5.tabulā.

Iesaistīto pušu tīkla pieejas galvenās iezīmes (autores veidots)

Pieceja	Apraksts	Autori
Diādiskā pieceja	Jādefinē katras iesaistītās puses nozīme un jāatbild uz būtiskākajiem jautājumiem par tās interesēm un prioritātēm	Savage, Nix, Whitehead un Blair, 1991; Mitchell, Agle un Woods, 1997; Kochan un Rubinstein, 2000
Ego-tīkla pieceja	Jādefinē viss iesaistīto pušu kopums un jāmeģina atbildēt uz visiem attiecīgajiem pieprasījumiem	Donaldson un Preston, 1995; Clarkson, 1995; Davenport, 2000; Post, Preston un Sachs, 2002
Daudzpusīgā mijiedarbība	Jāsaprot, kā iesaistītās personas mijiedarbojas	Freeman un Evans, 1990; Wood un Jones, 1995; Sirgy, 2002; Preble, 2005; Wicks un Harrison, 2013
Holistiska pieceja	Jāsaprot tīkla struktūra un iesaistīto pušu rīcība, lai atrastu visatbilstošākās intereses	Freeman, 1984; Rowley, 1997; Frooman, 1999; Scott un Lane, 2000; Mahon, Heugens un Lamertz, 2004; Vandekerckhove un Dentchev, 2005

Baks (*Sébastien Bacq*) un Aguilera (*R. V. Aguilera*) (2022) piedāvā trīs posmu iesaistīto pušu klasifikācijas modeli, kas balstās šādos posmos: vērtības radīšana, vērtības apropiācija un vērtības sadale, kas strukturē iesaistīto pušu lomas inovāciju kontekstā (Bacq & Aguilera, 2022). Šis modelis ļauj kartēt iesaistītās puses atbilstoši to lomām vērtību plūsmā un veicina vērtību taisnīgu radīšanu, sadalīšanu un izmantošanu (skat. 1.3.3.attēlu).



1.3.3. att. Iesaistīto pušu klasifikācija balstoties uz vērtībām (autores veidots, izmantojot Bacq & Aguilera (2022))

Mainardes (*Eduardo W. Mainardes*), Alves (*Hugo Alves*) un Raposo (*Mário Raposo*) (2022) piedāvājums iesaistīto pušu klasifikācijai ir pamatots ar attiecību kvalitātes dimensiju. Autori izstrādā iesaistīto pušu klasifikācijas modeli, kas balstīts ar empīrisku pētījumu (684 respondenti no 11 universitātēm). Modelis klasificē iesaistītās puses atbilstoši vadības perspektīvai, ņemot vērā legitimitāti, varu, steidzamību, papildinot to ar attiecību kvalitātes dimensiju (skat. 1.3.6. tabulu).

Iesaistīto pušu klasifikācija, pamatojoties uz attiecību kvalitātes dimensiju (autore veidots, izmantojot Mainardes, Alves & Raposo (2022))

Iesaistītās puses tips	Legitimitāte	Vara	Steidzamība	Attiecību kvalitāte		
				Nozīmīgums	Savstarpējā ietekme	Iesaistes intensitāte
Regulators	Augsta	Augsta	Vidēja	Augsta	Augsta	Vidēja līdz augsta
Kontrolētājs	Vidēja	Vidēja	Vidēja	Vidēja līdz augsta	Vidēja	Vidēja
Partneris	Augsta	Vidēja	Augsta	Augsta	Augsta	Augsta
Pasīvā iesaistītā puse	Zema	Zema	Zema	Zema	Zema	Zema
Atkarīgā iesaistītā puse	Augsta	Zema	Augsta	Vidēja	Zema līdz vidēja	Vidēja
Neiesaistītā puse	Zema	Zema	Zema	Zema	Zema	Zema

Stocker (F. Stocker), de Arruda (M. P. de Arruda), de Mascena (K. M. C. de Mascena) un Boaventura (J. M. G. Boaventura) (2023) izstrādājuši iesaistīto pušu klasifikācijas modeli, kas analizē līdzdalības stratēģijas, pievienojot ilgtspējīgas attīstības, ētikas, atbildības un dialoga principus (Stocker et al., 2023). Šis modelis ļauj strukturēt iesaistītās puses, ņemot vērā ne tikai ietekmi un intereses, bet arī morālo pienākumu un sociālo atbildību (skat. 1.3.7. tabulu).

Iesaistīto pušu klasifikācija, pamatojoties uz līdzdalības stratēģijām (autore veidots, izmantojot Stocker, de Arruda, de Mascena & Boaventura (2023))

Iesaistes stratēģija	Komunikācijas veids	Iesaisītās puses loma	Ētiskā dimensija	Ilgspējas konteksts
Informēšana	Vienvirziena	Pasīvs informācijas saņēmējs	Ierobežota atbildība, nav dialoga	Minimāla iesaiste ilgtspējas mērķu definēšanā
Reakcija	Reaktīva	Pieprasījumu iesniedzējs	Atbildība par pieprasījumiem, selektīva iesaiste	Ierobežota ietekme uz ilgtspējas stratēģijām
Iesaistīšana	Dialogs un līdzdalība	Aktīvs līdzdalībnieks	Morāls pienākums, līdzdalība	Aktīva loma ilgtspējas mērķu izstrādē un īstenošanā

Haldera (Ananya Halder) (2024) piedāvā iesaistīto pušu klasifikāciju, kas balstīta sadarbības tīklu analīzes metodoloģijā un ļauj analizēt iesaistīto pušu savstarpējās attiecības, informācijas plūsmas un strukturālas pozīcijas (Halder, 2024). Šī klasifikācija ir īpaši noderīga

liela mēroga projektos, kuros iesaistīto pušu skaits ir liels un attiecības starp tām sarežģītas, nodrošinot kritisko iesaistīto pušu identificēšanu, plānojot atbilstošu komunikāciju, efektīvu pārvaldību un sadarbību risku mazināšanai (skat. 1.3.8. tabulu).

1.3.8. tabula

Sadarbības tīklu pieejā balstīta iesaistīto pušu klasifikācija (autores veidots, izmantojot Halder (2024))

Loma	Apraksts	Tips
Koordinatori	Veicina sadarbību starp dažādām grupām	Tuvums: cik ātri iesaistītā puse var sasniegt citus tīkla dalībniekus
Informācijas mezgli	Izplata informāciju un savieno tīkla punktus	Savienojumu skaits: cik daudz tiešo savienojumu iesaistītajai pusei ir ar citiem tīkla dalībniekiem
Stratēģiskie starpnieki	Ietekmē lēmumu pieņemšanu caur savienojumiem ar citiem ietekmīgiem stakeholderiem	Ietekme: cik ietekmīgi ir iesaistītās puses savienojumi.

Harvards (*Stephen Harvard*) (2024) analizē iesaistīto pušu klasifikāciju, pamatojoties uz lēmumu pieņemšanas modeļu piemērotību sabiedriskajai politikai, īpaši norādot, ka iesaistīto pušu iesaiste nav tikai formāla prasība, bet nozīmīgs kvalitātes kritērijs lēmumu pieņemšanai (Harvard, 2024). Autore piedāvā klasifikāciju, kas ņem vērā iesaistīto pušu līdzdalības kvalitāti, lomu skaidrību un ietekmes līmeni (skat. 1.3.9. tabulu).

1.3.9. tabula

Iesaistīto pušu klasifikācija, pamatojoties uz lēmumu pieņemšanas modeļu piemērotību sabiedriskajai politikai (autores veidots, izmantojot Harvard (2024))

Iesaistītās puses tips	Līdzdalības kvalitāte	Lomas skaidrība	Ietekmes līmenis
Konsultatīvās iesaistītās puses	Ierobežota pieeja informācijai un viedokļa izteikšana bez ietekmes uz lēmuma pieņemšanu	Sniedz ekspertīzi, viedokli	Zems līdz vidējs
Lēmumu pieņemšanas līdzdalībnieki	Aktīva iesaiste un pieeja informācijai, ietekme uz pieņemto gala lēmumu	Piedalās lēmumu pieņemšanā	Vidējs līdz augsts
Īstenošanas iesaistītās puses	Iesaistīti īstenošanas posmā un ierobežota ietekme uz pieņemto lēmumu saturu	Atbild par politikas īstenošanu	Vidējs
Sabiedrības pārstāvji	Atkarīga no iesaistes mehānisma (piemēram, anketas, konsultācijas u.c.)	Mērķgrupa, kas tiek ietekmēta	Zems
Politikas veidotāji	Pilna pieeja informācijai un pieņemto lēmumu kontrole	Galvenie lēmumu pieņēmēji	Augsts

Iesaistīto pušu pēdējos gados izstrādāto klasifikācijas teoriju analīze rāda, ka notiek būtiska paradigmas maiņa no statiskās pieejas uz kontekstuāli jutīgu, dinamisku un daudzdimensionālu klasifikāciju. Jaunākie modeļi (Bacq & Aguilera, 2022; Halder, 2024; Harvard, 2024; Mainardes et al., 2022) piedāvā funkcionālākas un strukturētākas pieejas, kas ļauj ne tikai identificēt un klasificēt iesaistītās puses, bet arī analizēt to līdzdalību, stratēģisko nozīmīgumu, lomu un attiecību kvalitāti, nezaudējot fokusu uz ētikas un ilgtspējas dimensiju. Visbiežāk izmantotie iesaistīto pušu klasifikācijas modeļi ir tie, kas balstās vadības teorijā (legitimitāte, vara un steidzamība), attiecību kvalitātes dimensijās (nozīmīgums, savstarpējā ietekme, iesaistes intensitāte) un funkcionālās lomās (vērtības radīšanas, apropiācijas un sadale). Apkopotās iesaistīto pušu klasifikācijas pazīmes skat. 1.3.10.tabulā.

1.3.10. tabula

Iesaistīto pušu klasifikācijas pazīmju apraksts (autores veidots, pamatojoties uz Shafique & Gabriel, 2022)

Pazīme	Apraksts un piemēri
Tuvums	Iesaistītās puses gūst zināmu labumu no projekta, jo tās dzīvo projekta īstenošanas apgabalā vai tuvu tam. Lai gan tie nav projekta mērķa labuma guvēji, viņi no projekta gūst netiešu labumu, jo ir fiziski tuvu projekta rezultātiem.
Legitimitāte un tuvums	Leģitīmas iesaistītās puses, kurām ir likumīgas tiesības un tās dzīvo projekta teritorijā vai tās tuvumā. Gūst tiešu labumu no projekta rezultātiem (piemēram, zemes īpašnieki).
Spēks un tuvums	Ietekmīgas iesaistītās puses ir spēcīgas un vai nu dzīvo projekta īstenošanas apgabalā, vai arī kaut kādā veidā kontrolē to (piemēram, vietējie politiķi). Iesaistītajām pusēm nav varas un legītimitātes, taču, piemēram, dabas katastrofa notika tuvu īpašumam; tās ir ļoti ieinteresētas, lai atjaunošanas projekts tiktu nekavējoties pabeigts. Sadarbība veicina projekta panākumus..
Spēks, legitimitāte un tuvums	Neatkarīgas iesaistītās puses var īstenot projektu bez citu iesaistīto pušu palīdzības, jo tās spēj ietekmēt citus. Parasti tās ir vietējās iesaistītās personas, kas fiziski atrodas projekta teritorijā.
Legitimitāte, steidzamība un tuvums	Paredzamās iesaistītās puses netiek uzskatītas par ietekmīgām, bet tāpēc, ka tām piemīt steidzamības, tuvuma un legitimitātes īpašības, tās sagaida tiešu labumu no projekta. Citas iesaistītās puses (lai gan ne vienmēr projektu īstenotāji) atzīst tās par iesaistītajām pusēm, kas legītimizē viņu lomu (piemēram, skartās kopienas un to vadītāji).
Spēks, steidzamība un tuvums	Ja sadarbībā iesaistītās puses iegūst varu projekta īstenošanai, tās kļūst par spēka interesēm. Projektu vadītāji atzīst savu pienākumu tieši ziņot šīm ieinteresētajām pusēm par projekta rezultātiem (piemēram, finanšu donoriem). Neaizsargātās skartās kopienas varētu tiekties uz šo lomu, pieprasot uz kopienu orientētu pieeju projekta īstenošanai.
Spēks, legitimitāte, steidzamība un tuvums	Svarīgākās iesaistītās puses ir lēmumu pieņēmēji, īstenotāji un projekta labuma guvēji. Tuvuma pazīmes klātbūtne palīdz gūt tiešu labumu no projekta.

Ētiska, atbildība un tuvums	Iesaistītās puses, kuru līdzdalība balstīta uz morālu pienākumu, piemēram, kopienas, kuras nav tieši skartas, bet kurām ir vēsturiska vai kultūras saikne.
Ilgspēja un tuvums	Puses, kas tiek iesaistītas, lai nodrošinātu ilgtspējīgu rezultātu sasniegšanu, piemēram, vides organizācijas, sociālie uzņēmēji, kas piedalās stratēģiju izstrādē.

Būtisks jautājums attiecībā uz iesaistīto pušu klasifikāciju un vadības metožu noteikšanu ir tas, ka bieži šī klasifikācija ir formāla vai netiek veikta pavisam. Citu saistīto problēmu un iespējamo risinājumu apkopojums skatāms 1.3.11. tabulā.

1.3.11. tabula

Iespējamie risinājumi, kas saistīti ar iesaistīto pušu vadību (autores veidots)

Problēma	Iespējamais risinājums
Vāja izpratne par iesaistīto pušu gaidām/interesēm	Plašāka komunikācija ar ieinteresētajām pusēm, pielietojot dažādas tehnikas (prāta vētra („ <i>brainstorming</i> ”); prāta rakstīšana („ <i>brain writing</i> ” - metode 6-3-5, u.c.)) un sagatavojot sistēmas prototipu
Nepareiza komunikācijas ar ieinteresētajām pusēm rezultātu interpretācija	Sarunu protokolēšana, lai pēc tam var atkārtoti pārliecināties, par ko panākta vienošanās
Jēdzienu, piemēram, “organizācija”, “amats” un “loma” izmantošana bez izpratnes	Aiz šiem abstraktajiem jēdzieniem stāv konkrēti cilvēki ar ne vienmēr skaidri izteiktām gaidām, slēptām bailēm utt. Tādēļ liela uzmanība ir jāpievērš atbilstošai mijiedarbības stratēģijai, izmantojot noteiktas sociālās prasmes un uzvedības modeļus
Neizpratne, kam tieši jāpievērš uzmanība	Jāizpēta iesaistīto pušu dažādus klasifikācijas modeļus un jāizvēlas atbilstošākais konkrētai situācijai un pieejamajai informācijai
Iesaistīto pušu morālais statuss netiek ņemts vērā	Iekļaut iesaistīto pušu klasifikācijā ētiskos kritērijus (piemēram, morālo pienākumu, kultūras saikni, vēsturisko atbildību), balstoties uz AA1000 vai līdzīgiem principiem
Iesaistītās puses tiek iesaistītas tikai formāli, bez reālas ietekmes	Īstenot līdzdalības līmeņu analīzi (informēšana, konsultēšana, līdz lēmumu pieņemšana), lai nodrošinātu jēgpilnu iesaisti
Ilgspējas aspekti netiek integrēti iesaistīto pušu vadībā	Identificēt iesaistītās puses, kuras pārstāv vides, sociālās un ekonomiskās ilgspējas intereses, un nodrošināt viņu aktīvu iesaisti stratēģiskajā plānošanā
Iesaistīto pušu attiecību kvalitāte netiek analizēta	Izmantot attiecību kvalitātes dimensijas (nozīmīgums, savstarpējā ietekme, iesaistes intensitāte), lai novērtētu un uzlabotu sadarbību

Iesaistīto pušu klasifikācija ir neatņemams rīks, kas sniedz iespēju strukturēti vadīt un analizēt saistības starp organizāciju un tās ārējo vidi. Mūsdienų pieejas vēsta par teorētisku progresu, jo klasiskie atribūti – vara, leģitimitāte un steidzamība – tiek papildināti ar citām nozīmīgām dimensijām - ar attiecību kvalitātes, ētiskiem apsvērumiem un ilgtspējīgas attīstības

principiem. Šāda daudzdimensionāla klasifikācija nodrošina precīzāku iesaistīto pušu identificēšanu un ļauj veidot stratēģiski motivētu un sociāli atbildīgu iesaistīto pušu līdzdalības praksi. Analizētie klasifikācijas modeļi liecina, ka iesaistīto pušu identificēšana un vadība vairs nav tikai tehnisks uzdevums. Tas ir integrēts process, kura īstenošanai ir svarīgas labas komunikācijas prasmes, kontekstuāla izpratne un spēja pielāgoties svārstīgajām sabiedrības gaidām. Tādējādi klasifikācijas pieejas ir analītisks ietvars un pamats ilgtspējīgai lēmumu pieņemšanai, kas balstīta uz līdzdalību un kopīgu ilgtspējīgu vērtību radīšanu.

1.nodaļas kopsavilkums

Iesaistīto pušu teorija ir piedzīvojusi būtiskas izmaiņas. Iesaistīto pušu pārvaldības pamatā ir saikņu nodibināšanas, attiecību veidošanas un efektīvas mijiedarbības uzturēšana starp programmas/projekta vadību un galvenajām iesaistītajām personām. Iesaistīto pušu ietekme ir jāņem vērā ne tikai stratēģiskās plānošanas procesā, bet arī efektīvas operatīvās darbības veikšanai.

Pētot zinātniskos darbus, kas saistīti ar iesaistīto pušu teorijas un stratēģiskās vadības koncepciju izstrādi, autore nonāca pie secinājuma, ka nepieciešams noteikt iesaistīto pušu ideju integrācijas pakāpi citās stratēģiskās vadības koncepcijās.

Iesaistīto pušu teorijas īpatnība ir tā, ka to var izmantot kā praktisku instrumentu daudzām citām vadības teorijām, piemēram, stratēģiskās vadības teorijā. Tas ir tāpēc, ka iesaistīto pušu teorija ir cieši saistīta ar vadības procesiem un to rezultātiem. Iesaistīto pušu teorija pievēršas arī tās pielietojumam biznesa sociālās atbildības jēdziena kontekstā no ētikas un sabiedrisko vērtību, kā arī uzņēmējdarbības atbildības pret sabiedrību viedokļa.

Iesaistīto pušu teorijas evolūcijas analīzes rezultātā var apgalvot, ka iesaistīto pušu teorija parasti tiek aplūkota kā neatkarīga vadības teorija, saskaņā ar kuru iesaistīto pušu attiecību kopums ir jādefinē, jāanalizē un jāpārvalda. Iesaistīto pušu teorija ir viena no organizācijas stratēģiskās vadības jomām, saskaņā ar kuru iesaistītās puses ietekmē ne tikai pašreizējo darbību, bet arī organizācijas ilgtermiņa mērķus. Ir aktuāla korporatīvās sociālās atbildības dziļas izpratnes problēma iesaistīto pušu pieejas ietvaros un efektīvu vadības metožu un instrumentu izstrāde un visaptverošu pasākumu izpēte sociāli atbildīgas uzvedības modeļa ieviešanai.

Iesaistīto pušu teorija tiek aplūkota korporatīvās sociālās atbildības ietvaros un daļēji, piemēram, organizācijas sociālās politikas veidošana, kas tiek veidota, ņemot vērā iesaistīto pušu sociālās, ekonomiskās, vides un citas intereses. Mūsdienās iesaistīto pušu teorija tiek uzskatīta par neatkarīgu vadības teoriju. Tajā pašā laikā šīs teorijas idejas ir atradušas savu pielietojumu citos stratēģiskās vadības jēdzienos. Stratēģiskās vadības sistēma ietver mērķu noteikšanas procesu, kam jābalstās uz organizācijas interesēm. Iesaistīto pušu teorijas galvenie

patērētāji ir tie, kas ir ieinteresēti uzturēt un vadīt attiecības ar plašu iesaistīto pušu loku. Šādām organizācijām iesaistīto pušu teorija var piedāvāt nestandarta pieejas specifisko problēmu risināšanai.

Viena no svarīgām iesaistīto pušu teorijas pielietošanas jomām ir stratēģiskās vadības teorija. Stratēģiskās vadības kā darbības jomas mērķis ir radīt un uzturēt ilgtspējīgas konkurences priekšrocības organizācijā, kas mijiedarbojas ar daudzām grupām un indivīdiem, jo to atbalsts ir nepieciešams stratēģijas īstenošanā. Rezultātā organizācija iegūst ilgtspējīgas konkurences priekšrocības, kas nodrošina tās konkurētspēju ilgtermiņā. Tas ļauj organizācijai darboties nepārtraukti un neierobežoti, kas patiesībā ir jēdziena „organizācija” pamat saturs. Saikne starp iesaistīto pušu teoriju un stratēģiskās vadības teoriju parādās ārējās un iekšējās vides analīzes stadijā, kas tieši ietekmē korporatīvo mērķu izvirzīšanu. Iesaistīto pušu vadība biznesa vadības sistēmā ir efektīva tikai tad, ja sistēma ir pielāgota gan ārējās, gan iekšējās vides dinamikai.

Iesaistīto pušu koncepcija ņem vērā organizācijas darbību atkarību no visdažādāko iesaistīto pušu interesēm, tostarp patērētājiem, piegādātājiem, akcionāriem, vadītājiem, darbiniekiem utt. Turklāt katrai no iesaistītajām pusēm ir noteiktas tiesības kontrolēt organizācijas, tāpēc jēdziens nozīmē nepieciešamību pieņemt lēmumus, ņemot vērā intereses. Šajā pētījumā ar organizācijas iesaistīto pušu vadības mehānismu tiek saprasts organizatorisku un ekonomisko komponentu kopums, kas nodrošina visu sistēmas elementu saskaņotu, savstarpēji saistītu darbību izvirzīto mērķu sasniegšanai.

Iesaistīto pušu termins angļu valodā „*stakeholder*” sākotnēji apzīmēja *likmes turētājus*, kas norāda tā saistību ar organizācijas mērķiem un resursiem. Freeman (1984) definīcija plaši interpretē iesaistītās puses: jebkurš indivīds vai grupa, kas var ietekmēt vai tiek ietekmēta organizācijas mērķu sasniegšanā, uzsverot to dinamisko un kontekstuāli mainīgo lomu. Pie iesaistītajām pusēm pieder gan iekšējās (piemēram, darbinieki, akcionāri), gan ārējās puses (piemēram, klienti, piegādātāji, valdība, kopiena, mediji). Tas nozīmē, ka to pārvaldībai un līdzdalībai vajadzīga atšķirīgu interešu un perspektīvu integrācija. Iesaistīto pušu jēdzienam piemīt dinamisms, jo iesaistītās puses var būt gan atbalstītāji, gan oponenti. To lomas var mainīties atkarībā no to lomas, mijiedarbības intensitātes un konteksta. Iesaistīto pušu jēdziena evolūcija liecina par pāreju no organizācijas izdzīvošanas un attīstības uz aktīvu līdzdalību, ilgtspējīgu attīstību, sociālo atbildību un vērtību radīšanu. Iesaistītās puses var būt gan inovāciju virzītāji, kas veicina organizācijas attīstību, gan ierobežotāji. Tas aktualizē nepieciešamību risināt dažādus konfliktus un pielāgot stratēģijas.

Latviešu valodā visbiežāk lietotie termini ir „*ieinteresētās puses*”, „*iesaistītās puses*”, „*iesaistītās personas*”, „*ietekmes puses*”, retāk - „*sociālie aktori*” vai „*sabiedriskie partneri*”,

kas atspoguļo gan sociālo, gan juridisko interpretāciju dažādos kontekstos. Terminoloģijas vienotība izpaužas ar to, ka iesaistītās puses ietekmē vai tiek ietekmētas no organizācijas darbības, lēmumu pieņemšanas vai bezdarbības. Tas norāda uz iesaistīto pušu nozīmi lēmumu pieņemšanā un stratēģiskajā plānošanā.

Starptautiskie standarti (piemēram, ISO 9001 (*Quality management systems - Requirements*) un ISO 26000 (*Guidance on social responsibility*)), organizācijas stratēģijas un ilgtspējīgas attīstības pārskati apstiprina, ka iesaistītās puses ir neatņemamas organizācijas darbības novērtēšanai, lēmumu pieņemšanai un korporatīvās sociālās atbildības īstenošanai.

Iesaistīto pušu jēdziens un klasifikācija ir universāls instruments, kas palīdz gan stratēģiskajā plānošanā, gan sociāli atbildīgas un ilgtspējīgas organizācijas darbības nodrošināšanā. Iesaistīto pušu klasifikācija nav tehnisks speciālistu uzdevums. Tas ir integrēts process, kurā svarīgas ir satura izpratnes un komunikācijas prasmes kā arī elastība. Vēsturiskie modeļi klasificēja iesaistītās puses lielā mērā kā labuma guvējus vai antagonistus. Mūsdienu pieejas turpina šo skatījumu ar „*stakeholders*”, „*stakekeepers*” un „*stake seekers*” kategorijām, kas spēj precīzāk analizēt netiešu ietekmi un interešu dinamiku. Daudzdimensionāla iesaistīto pušu klasifikācija ļauj tās precīzi identificēt un stratēģiski, nodrošinot to sociāli atbildīgu vadību. Klasifikācija palīdz sakoncentrēt resursus uz tām iesaistītajām pusēm, kuru ietekme uz mērķa sasniegšanu ir visbūtiskākā.

Iesaistīto pušu līdzdalības stratēģijas ļauj pielāgot iesaistīto pušu vadību atkarībā no to ietekmes, interesēm un atbildības. Formāla vai virspusēja līdzdalība visbiežāk rezultējas ar zemāku kvalitāti un ierobežo panākumu iespējas.

Ilgspējas un ētikas dimensijas iekļaušana palielina sociāli atbildīgu lēmumu pieņemšanu un sniedz iespēju iesaistīto pušu iekļaušanas stratēģiskajā plānošanā. Praktiskā iesaistīto pušu teorijas nozīme īpaši izceļas projektu vadībā, piemēram, ES struktūrfondu investīciju kontekstā, jo iesaistīto pušu identificēšana un pārvaldība nodrošina rezultatīvu projektu īstenošanu.

Autore uzskata, ka iesaistīto pušu teorijas aspektu izpratne ir svarīgs priekšnosacījums sekmīgai projektu īstenošanai un investīciju lietderīguma novērtēšanai. Pamatojoties uz darba 1. nodaļā veiktās starptautiskās zinātniskās literatūras izpēti, autore izstrādāja ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas teorētisko ietvaru.

2. IESAISTĪTO PUŠU LĪDZDALĪBA

2.1. Iesaistīto pušu līdzdalības nozīme

Tirgu globalizācija, dažādu sociālo un vides problēmu rašanās un klimata pārmaiņas, kā arī atsevišķu valstu valdību samazinātās spējas pašām risināt šādas problēmas, ir palielinājuši pilsoniskās sabiedrības organizāciju ietekmi. Viens no šo tendenču rezultātiem ir dažāda veida organizāciju iesaistīšanās, lai izprastu un risinātu problēmas, kas izriet no šīm dinamiskajām, sarežģītajām problēmām. Pilsoniskā sabiedrība un dažādas tās organizācijas kļūst arvien atkarīgākas no zināšanu apmaiņas un kopīga darba. Arvien vairāk dažādu ietekmēto sociālo grupu locekļu vai pārstāvju apgalvo, ka viņiem ir tiesības būt informētiem, konsultētiem un iesaistītiem lēmumu pieņemšanā. Mūsdienās zinātniskajā un biznesa literatūrā plaši tiek aplūkotas dažādas biznesa un sabiedrības attiecību teorijas. Populārākās ir: iesaistīto pušu teorija, korporatīvā sociālā atbildība, korporatīvās sociālās aktivitātes, korporatīvā sociālā jutība, korporatīvā ilgtspēja. Īpaši svarīgi ir tas, ka to veidošanās notika ļoti īsā laika posmā, sākot no pagājušā gadsimta vidus.

Lielākā daļa mūsdienu pētījumu iesaistīto pušu pārvaldības jomā ir veltīti iesaistīto pušu tipoloģijai un to uzvedībai šajā lomā. Šī tendence ir saistīta ar to, ka lielā iesaistīto pušu skaita dēļ vissvarīgākās un nozīmīgākās iesaistītās personas var identificēt tikai skaidri noteiktā darbības jomā. Pretējā gadījumā, piemēram, pētot lielu skaitu grupu, potenciālajiem konkurentiem var tikt pievērsta nepietiekama uzmanība.

Džonsons (*Thomas M. Jones*) un Viks (*Andrew S. Wicks*) (Jones & Wicks, 1999) savā rakstā *Convergent Stakeholder Theory* atspoguļo piecus iesaistīto pušu līdzdalības pamatprincipus:

- korporācijai ir attiecības ar lielu skaitu tās vidi veidojošo grupu un indivīdu, kas ietekmē vai var tikt ietekmēti korporācijas pieņemtie lēmumi;
- iesaistīto pušu teorija pēta šo attiecību būtību: procesu definēšana un rezultātu novērtēšana organizāciju un tā iesaistītajām pusēm;
- organizācija savā darbībā potenciāli var ņemt vērā un apmierināt visu iesaistīto pušu intereses;
- teorijas galvenais uzsvars tiek likts uz vadības lēmumu, ar kura palīdzību tiek pārvaldītas iesaistīto pušu attiecības.

Leiringers (*Richard Leiringer*) definēja kritērijus iesaistīto pušu cerību novērtēšanai. Ar to autors uzsvēra teorijas fokusu uz organizācija ilgtspējīgu attīstību, kuras galvenā funkcija joprojām ir peļņas gūšana, kā arī noteica vadības uzdevumu attīstības virzienu. Tādējādi vadība maina savu būtību, pārejot no iesaistīto pušu vadības („*stakeholder management*”) uz iesaistīto pušu vadību („*management of stakeholders*”), kas nozīmē pēdējo aktīvu līdzdalību korporācijas

attīstībā. Leiringers (*Roine Leiringer*) lieto jēdzienu „sistēma” – tieši „sistēma attiecību vadīšanai ar iesaistītajām pusēm”. „Sistēma” ir metožu, stratēģiju un pasākumu kopums attiecību vadīšanai ar ieinteresētajām pusēm, ņemot vērā izstrādātos iesaistīto pušu klasificēšanas principus - tipoloģiju vai iesaistīto pušu karti (Leiringer, 2008).

Septiņi iesaistīto pušu līdzdalības principi tika izstrādāti četrās konferencēs, kuras laikā no 1993. līdz 1998. gadam rīkoja „Klārksona Biznesa ētikas centrs” (*Clarkson Centre for Business Ethics*). Šie septiņi principi ir nosaukti Maksa Klārksona (*Max Clarkson*) (1922.-1998.) vārdā, kas ir ievērojams iesaistīto personu pārvaldības pētnieks. Klārksona (*Max Clarkson*) (Clarkson, 1995) iesaistīto pušu līdzdalības principi:

1. princips. Vadītājiem ir jāatzīst un aktīvi jāuzrauga visu likumīgo iesaistīto personu intereses, un tās ir pienācīgi jāņem vērā lēmumu pieņemšanā un citās darbībās.
2. princips. Vadītājiem jāuzklausa un atklāti jākomunicē ar iesaistītajām pusēm par viņu interesēm un ieguldījumu, kā arī par riskiem, ko viņi uzņemas saistībā ar iesaistīšanos.
3. princips. Vadītājiem ir jāpieņem procesi un uzvedības veidi, kas ir jutīgi pret katras iesaistītās puses interesēm un iespējām.
4. princips. Vadītājiem jāatzīst iesaistīto pušu centienu un atlīdzības savstarpējā atkarība un jācenšas panākt korporatīvās darbības ieguvumu un sloga taisnīgu sadali starp tām, ņemot vērā attiecīgos riskus un ievainojamību.
5. princips. Vadītājiem jāsadarbojas ar citām struktūrām, gan valsts, gan privātām, lai nodrošinātu, ka riski un kaitējums, kas rodas korporatīvās darbības rezultātā, tiek samazināti līdz minimumam un, ja no tiem nav iespējams izvairīties, tiek atbilstoši kompensēti.
6. princips. Vadītājiem pilnībā jāizvairās no darbībām, kas varētu apdraudēt cilvēktiesības (piemēram, tiesības uz dzīvību) vai radīt riskus, kas, ja tos skaidri saprot, būtu acīmredzami nepieņemami attiecīgajām iesaistītajām pusēm.
7. princips: vadītājiem jāatzīst iespējamie konflikti starp (a) vadītājiem kā korporatīvo interešu pārstāvjiem un (b) vadītājiem kā visu iesaistīto pušu pārstāvjiem, un jārisina šādi konflikti, izmantojot atklātu saziņu, ja nepieciešams, iesaistot trešās puses.

Iesaistīto pušu līdzdalība ir vairāk nekā tikai to uzklausišana, lai gan tas arī ir ļoti svarīgi, bet galvenais ir sadarbības veidošana, lai sasniegtu savstarpēji saskaņotus rezultātus. Iesaistīto pušu līdzdalība ir attiecību veidošana ar pusēm, kas ir vissvarīgākās organizācijas darbības ilgtspējībai. Svarīgs iemesls, lai koncentrētos uz iesaistīto pušu iesaistīšanu, ir sociālā kapitāla veidošana, riska samazināšana, inovāciju veicināšana un produktivitātes uzlabošana (Gutterman, 2023). Iesaistīto pušu līdzdalība ir ļoti svarīga darbība, nepārtraukts process, kas veido attiecības starp pusēm, nodrošinot informācijas apmaiņu. Šis process ļauj iesaistītajām

pusēm, kuras ietekmē attiecīgās organizācijas lēmumi, piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā.

Vairākas ietekmīgas starptautiskās organizācijas pievērš uzmanību ilgtspējīgas attīstības aspektiem. Norādot to, ka ilgtspējīga attīstība nav iespējama bez iesaistīto pušu līdzdalības. Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (*Organisation for Economic Co-operation and Development OECD*) izstrādātās vadlīnijas daudznacionālām organizācijām, kas veicina konsultācijas un sadarbību starp darba devējiem un darbiniekiem; informācijas izpaušana par būtiskiem jautājumiem attiecībā uz darbiniekiem un citām iesaistītajām pusēm; un adekvāta un savlaicīga komunikācija un konsultācijas ar kopienām, kuras tieši ietekmē organizācijas vides, veselības un drošības politiku un tās īstenošanu, pirmo reizi ir izdotas 1976. gadā. Pamatnostādņu 2023. gada izdevumā ir sniegti atjaunināti ieteikumi atbildīgai uzņēmējdarbības rīcībai tādās galvenajās jomās kā klimata pārmaiņas, bioloģiskā daudzveidība, tehnoloģijas, uzņēmējdarbības integritāte un piegādes ķēdes uzticamības pārbaude (OECD. (n.d.)). Globālā nevalstiskā organizācija, kas veicina cilvēktiesību ievērošanu darbā „Starptautiskā sociālā atbildība” (*Social Accountability International (SAI)* 1997. gadā izveidoja standartu un sertifikācijas sistēmu SA8000, kas nodrošina ietvaru organizācijām jebkurā nozarē un jebkurā valstī, lai veiktu uzņēmējdarbību godīgi un atbildīgi, pierādot savu atbildību augstākajiem sociālajiem, pierādot savu atbilstību augstākajiem sociālajiem standartiem (SA8000. (n.d.)). Apvienoto Nāciju Organizācijas Globālais līgums (ANO Globālais līgums) (*The United Nations Global Compact*) paredz atbalstīt un ievērot starptautiski atzītu cilvēktiesību, darba un vides standartu aizsardzību un panāktu, lai organizācijas visā pasaulē pieņemtu ilgtspējīgu un sociāli atbildīgu politiku (United Nations Global Compact. (n.d.)). FTSE4Good Index Series (*Financial Times Stock Exchange Good Index Series*, 2001) ir izsekojama indeksu (vides, sociālās un pārvaldības) sērija sociāli atbildīgiem investoriem, kuros iekļauta nepieciešamība konsultēties ar neatkarīgām vietējām iesaistītajām pusēm (London Stock Exchange Group. (n.d.)).

ISO 26000 (Starptautiskās standartizācijas organizācijas (*International Organization for Standardization*, 2010) sociālās atbildības standarts, kas pielietojams organizācijās, kas apņēmušās darboties sociāli atbildīgi; tas sniedz norādījumus tiem, kas atzīst, ka cieņa pret sabiedrību un vidi ir būtisks veiksmes faktors; ISO 26000 ir veids, kā novērtēt organizācijas apņemšanos nodrošināt ilgtspējību un tās vispārējo sniegumu) iekļauta iesaistīto pušu nozīme, lai risinātu organizācijas sociālās atbildības jautājumus. Iesaistītās personas ISO 26000 ir definētas kā jebkura persona vai grupa, kurai ir interese par jebkuru organizācijas lēmumu vai darbību. Iesaistīto pušu iesaiste ir definēta kā jebkura darbība, kas tiek veikta, lai radītu iespējas

dialogam starp organizāciju un vienu vai vairākām tās iesaistītajām pusēm, lai sniegtu informāciju, kas ir organizācijas lēmumu pamatā (ISO, 2010).

Viens no ietekmīgākajiem un novērtētākajiem iesaistīto pušu līdzdalības standartiem ir AA1000 *Iesaistīto pušu iesaistīšanas standarts* (2015) (*AA1000 Stakeholder Engagement Standard*), ko sagatavojuši *AccountAbility* (globāls konsultāciju un standartu izveides uzņēmums) kā kvalitatīvas iesaistes etalonu. Standarts nodrošina vienkāršu, atbilstošu un praktisku sistēmu, lai īstenotu kvalitatīvu iesaistīto personu iesaisti. Standarts apraksta, kā integrēt iesaistīto personu iesaisti organizācijas pārvaldībā, stratēģijā un darbībās. AA1000SES aicina iesaistīto personu iesaistīšanu iekļaut organizācijas kultūrā un pamatfunkcijās, nodrošinot:

- iekļaušanu: iesaistītajām pusēm ir jābūt iespējai piedalīties;
- būtiskumu: ir jāievieš procesi, lai nodrošinātu nozīmīgu jautājumu, kas ietekmēs lēmumus un darbības, apspriešanu ar iesaistītajām pusēm;
- atsaucību: organizācijām ir jāreaģē uz iesaistīto pušu interesei un jautājumiem, kas ietekmē tās snieguma ilgtspēju (*AccountAbility*, 2015).

Lai īstenotu ANO Mūsu planētas pārveidošana: ilgtspējīgas attīstības programma 2030. gadam (*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015), izstrādāta ANO Attīstības palīdzības sistēma (*United Nations Development Assistance Framework (UNDAF)*), kas ietver minimālos soļus, lai veicinātu iesaistīto pušu iesaistīšanos. Minimālie standarti un indikatori kopienas iesaistei (*Minimum Quality Standards and Indicators for Community Engagement*, 2020) tika izstrādāti starpinstitūciju konsultāciju procesā, kurā piedalījās eksperti no visas pasaules. Standartu un indikatoru mērķis ir izveidot kopīgu pieeju visām iesaistītajām pusēm, lai noteiktu kopienas iesaistes principus, galvenās darbības, mērķus un kritērijus (UNICEF. (n.d.)).

Aktīva līdzdalība ir saistīta ar piederības sajūtu (Ray Kim & Morris, 2014). Iesaistīšanās ir saistīta ar uzvedību - kā cilvēki, pildot darba pienākumus, atklāj savu personību (Kahn, 1990). Personīgos lēmumus nosaka pats indivīds, nevis organizācija, kas, iespējams, vēlas indivīda iesaisti. Ņemot vērā to, ka indivīdi paši izlemj, vai un kad viņi vēlas iesaistīties, viņu radītā adaptīvā uzvedība ir apzināti vērsta uz tādu rezultātu sniegšanu, kas ir tieši saistīti ar katra indivīda rīcību. Pastāv trīs iesaistīšanās veidi: (a) kognitīvā; b) emocionālā; un (c) uzvedības iesaistīšanās (Shuck & Wollard, 2010). Iesaistīšanās attiecas uz indivīda vērtību un iesaistīšanās pakāpi, pildot savu lomu (Saks, 2006).

Atkarībā no līdzdalības apjoma un mērķa, pastāv dažādi iesaistīšanās veidi:

- „*ad-hoc*” (tāds, kas izveidots vai izmantots kādam īpašam un tūlītējam mērķim) - tiek organizēts vienu reizi noteiktam mērķim, piemēram, konsultācijas, debates,

semināri, publiskas uzklaušīšanas, konferences, prezentācijas utt.; var būt gan klātienē, gan attālināti;

- institucionalizētas formas, piemēram, partnerības, padomes, komitejas, padomdevēji grupas utt.;
- hibrīdās formas, piemēram, padomes vai komitejas (piemēram, nacionālās padomes). ar „*ad hoc*” pieeju, piemēram, forumi, semināri un konferencēs par konkrētām tēmām (Pisano et. al., 2015).

Neraugoties uz acīmredzamajiem izaicinājumiem, kas saistīti ar iesaistīto pušu līdzdalību, labākās iespējamās iesaistīto personu iesaistīšanas prakses rezultāti nepārprotami attaisno centienus. Veiksmīga iesaistīto pušu iesaiste ne tikai palīdz nodrošināt vadību arvien sarežģītākā un arvien mainīgākā vidē, bet arī palīdz īstenot sistēmiskas pārmaiņas ilgtspējīgas attīstības virzienā (Krick et. al., 2005).

Iesaistīto pušu līdzdalības evolūciju ir aprakstījis Alens Vaits (*Allen White*). Pirmais posms sākās 1980. gados ar koncentrēšanās uz iesaistīto pušu pārvaldību. Organizācijas atzina iesaistīto pušu intereses. Otrais posms sākās 1990. gados un izpaudās kā iesaistīto pušu iesaistīšana. Organizācijas saprata, ka viņiem ir jāveido attiecības ar iesaistītajām personām, lai labāk apzinātos viņu uzskatus un bažas. Vadība sāka novērtēt potenciālos ieguvumus no iesaistīšanās. Trešais posms, kas attīstījās 2000. gadu sākumā ir iesaistīto pušu pārvaldība, kuras pamatā ir pārliecība, ka iesaistīto pušu intereses ir jāintegrē pamatfunkcijās (White, 2009).

Iesaistīto pušu līdzdalības process ir brīvprātīgs, atklāts un aktīvs dialogs, kas nosaka visu iesaistīto pušu pašreizējo pozīciju, iezīmē mērķus un rezultātus, kā arī to sasniegšanas veidu. Iesaistītās puses var mainīties, bet iesaistīšanās process turpinās (Mordan et. al, 2020). Iesaistīto pušu iesaistīšanas process ir daudzpusīgs process, kas ietver:

- informācijas sniegšanu;
- kapacitātes stiprināšanu, lai sagatavotu iesaistītās personas, lai tās efektīvi iesaistītos;
- iesaistīto pušu uzklaušīšanu un reaģēšanu uz iegūto informāciju;
- iesaistīto pušu iesaistīšanu lēmumu pieņemšanas procesos;
- labas gribas un mērķu un prioritāšu izpratnes attīstīšanu, kas radīs pārliecību par lēmumiem;
- reālistiskas izpratnes veidošanu par iespējamiem rezultātiem;
- izpratnes veidošanu par lēmumu pieņemšanas procesu (APGA, 2022).

Lai iesaistīto pušu līdzdalība būtu efektīva, ir jāievēro svarīgas prasības: iesaistīto pušu vēlme un motivācija piedalīties; visu iespējamo interešu iekļaušana; vienlīdzīga piekļuve informācijai un zināšanām. Var identificēt arī dažādus šķēršļus iesaistīšanās procesā,

piemēram: līdzdalība var būt vairāk simboliska (dekoratīva), nevis aktīva; organizācijas procesu un darbību nepārzināšana; sabiedrībai var būt dziļi iesakņojusies vērtību un uzskatu sistēma, kas ietekmē uzticības līmeni attiecīgajai organizācijai (Mordan et. al, 2020).

Efektīva un stratēģiski saskaņota iesaistīto pušu līdzdalība:

- nodrošina vienlīdzīgāku un ilgtspējīgāku sociālo attīstību, dodot iespēju tiem, kuriem ir tiesības tikt uzklautiem un ņemtiem vērā lēmumu pieņemšanas procesos;
- nodrošina labāku riska un reputācijas pārvaldību;
- ļauj apvienot resursus (zināšanas, cilvēkus, finanses un tehnoloģijas), lai atrisinātu problēmas un sasniegtu mērķus;
- sniedz izpratni par organizācijas darbības vidi, tostarp tirgus attīstību un jaunu stratēģisku iespēju apzināšanu;
- ļauj mācīties no iesaistītajām pusēm, kā rezultātā tiek uzlaboti produkti un procesi;
- informē, izglīto un ietekmē iesaistītās puses, lai uzlabotu lēmumu pieņemšanu un darbības, kas ietekmē organizāciju un sabiedrību;
- veido uzticību starp organizāciju un iesaistītajām pusēm (Krick et al., 2005).

Galvenā vērtība sadarbībā ar iesaistītajām pusēm ir dialogs un iespēja nodrošināt to līdzdalību (Luoma-Aho, 2015). Parasti līdzdalība tiek saukta par mijiedarbību starp iesaistītajām pusēm un organizāciju, kur mijiedarbība ietekmē iesaistīto pušu domas, darbības un emocijas attiecībā uz organizāciju (Brodie et al., 2011). Iesaistīto pušu līdzdalība ir vairāk nekā tikai klausīšanās, lai tas arī ir svarīgi. Līdzdalība ir attiecību veidošana un uzturēšana. Svarīgi iemesli, lai koncentrētos uz iesaistīto pušu iesaistīšanu, ir sociālā kapitāla veidošana, risku samazināšana, inovāciju veicināšana, produktivitātes uzlabošana un stratēģisko iespēju palielināšana (Hohnen, 2007). Iesaistīto pušu līdzdalība ieguvumus var klasificēt: (1) ilgtspējība – efektīva lēmumu pieņemšana, politikas un projekta īstenošana; (2) sociālais taisnīgums un kohēzija - uzticēšanās, pārlicība, apmierinātība, korporatīvā sociālā atbildība; (3) kapacitātes un zināšanu attīstība - izriet no lielākas izpratnes veidošanās, informācijas apmaiņas un viedokļu veidošanas; (4) ekonomiskā efektivitāte – izmaksu optimizēšana, izdevīgums, laika taupīšana un citi ekonomiskie ieguvumi no saskaņotas politikas un sinerģijas starp nozari un projektu īstenojumiem. Bieži vien iesaistīto pušu iesaistīšanas izmaksas ir īstermiņa (piemēram, dalības izmaksas), savukārt ieguvumi var rasties iesaistes laikā, uzreiz pēc tās vai ilgtermiņā (OECD, 2015).

Pastāv trīs iesaistīto pušu līdzdalības paaudzes: (1) pirmā paaudze organizācijas ne tik daudz iesaistījās, cik drīzāk reaģēja uz konkrētām interešu grupām, kas uz tām izdarīja spiedienu. Šī reaktīvā pieeja bija paredzēta, lai novērstu šo grupu sliktu publicitāti un protestus, mēģinot nomierināt kritiskās balsis; (2) otrā paaudze - raksturīga aktīvāka pieeja -

organizācijām, kuru mērķis palielināt savu konkurētspēju, iesaista iesaistītās personas (process ir daļa no riska un reputācijas pārvaldības sistēmas); (3) trešā paaudze - iesaistīto pušu iesaistīšana veido vai saglabā stratēģisko konkurētspēju, saskaņojot sociālos, vides un ekonomiskos rādītājus (Krick et.al., 2005). Iesaistīto pušu līdzdalības pamatojums balstās uz četriem aspektiem:

- instrumentālais: efektīva līdzdalība padara lēmumus leģitīmākus un uzlabo rezultātus, palielinot sabiedrības uzticamību un kļiedējot konfliktus;
- būtības: iesaistītās puses, kas nav jomas eksperti, var saskatīt tādas problēmas un risinājumus, ko eksperti dažkārt nepamanā; tādējādi var palielināt informācijas plašumu un dziļumu un tādējādi uzlabot tās kvalitāti lēmumu pieņemšanai;
- normatīvas: demokrātiskie ideāli paredz maksimālu līdzdalību; lēmumus var ietekmēt visi, kurus tie skar;
- juridiskais: likumdošanas ievērošana (skat. 2.1.1.tabulu) (Pisano et.al., 2015).

2.1.1. tabula

Iesaistīto pušu iesaistes pamatojums (Pisano et., al., 2015)

	Instrumentāls pamatojums	Būtības pamatojums	Normatīvais pamatojums	Juridisks pamatojums
<i>Kurš ir iesaistīts?</i>	tās, kurām ir bloķēšanas spēks un tās, kuras ir nepieciešamas projekta īstenošanai	tās, kurām ir papildu zināšanas	tās, kurām ir daļas (<i>stake</i>)	tās, kuras ir nepieciešamas atbilstoši formālām prasībām
<i>Kas ir iesaistīts?</i>	politikas veidotāju bažas; izvēlētas zināšanas un uzskati	politikas veidotāju bažas; visas zināšanas un uzskati	dalībnieku bažas un viedokļi	bažas, zināšanas un uzskati, kas skaidri un oficiāli pieprasīti
<i>Kā iesaistīts?</i>	tikai tad, kad tas nodrošina mierīgu īstenošanu	tikai tad, kad tas pievieno vērtību pēc būtības	visos posmos un jautājumos	formāli, sekojot procedūrai

No investīciju kvalitātes viedokļa līdzdalība veicina „sabiedriskā licence” („*social license to operate*”) nostiprināšanu, jo lēmumi tiek balstīti uz uzticamām attiecībām un atklātu dialogu, nevis tikai formālām konsultācijām (Kujala et al., 2022). Kvalitatīva līdzdalība palielina lēmumu leģitimitāti, jo iespējams sasniegt labākus rezultātus un samazināt konfliktus; integrēt plašāku zināšanu bāzi; īstenot demokrātijas un atbildīgas pārvaldības principus; ievērot atbilstošās prasības.

Vairāki galvenie principi apraksta iesaistīto pušu līdzdalības pazīmes (Arbter et.al. 2007; Duraiappah et al., 2005; Egger un Majeres, 1992; Hemmati, 2002):

- pilnvarošana: jau iesaistīšanās procesa sākumā ir jābūt skaidram, kuri tieši dalībnieki piedalīsies procesā;
- piekļuve informācijai: visiem dalībniekiem jābūt pieejamai atbilstoši informācijai un dokumentiem;
- iekļaušana: indivīdu vai sabiedrības grupu pārstāvji (iesaistītās puses), kurus ietekmē jāiesaista lēmumu pieņemšanā;
- zināšanu palielināšana: iesaistītajām personām ir dažāda veida zināšanas, kas var palielināt izpratni par noteiktiem jautājumi;
- vienlīdzīga partnerība: katram indivīdam vai grupai ir vienādas tiesības piedalīties procesā neatkarīgi no viņu statusa;
- atklātība: visiem dalībniekiem ir jāsniedz ieguldījums savstarpējās uzticēšanās un atvērtas atmosfēras radīšanā, komunikācijā un dialogā;
- atbildības dalīšana: katrai iesaistītajai pusei ir jānodrošina skaidri pienākumi un visām ieinteresētajām pusēm ir jābūt vienādei atbildīgai par attiecīgajās jomās pieņemtajiem lēmumiem;
- īpašumtiesības: iesaistīto personu līdzdalība var palielināt to "īpašumtiesības" uz līdzdalības rezultātiem;
- procesa plānošana: iesaistīšanas procesu plānošanā jāņem vērā visu iesaistīto pušu dalība visā procesa īstenošanas laikā.

Mūsdienu iesaistīto pušu līdzdalības pētniecība ir paplašinājusi klasiskos principus, pievēršoties stratēģiskajiem, morālajiem un pragmatiskajiem komponentiem, kas nosaka līdzdalības ietekmi un kvalitāti. Kujala (*Juha Kujala*) ar līdzautoriem (2022) piedāvā visaptverošu iesaistīto pušu iesaistes definīciju, kas ietver aktivitātes, mērķus un rezultātus. Autori savus secinājumus pamato ar 90 publikāciju analīzi. Šajā kontekstā iesaistīto pušu iesaiste ir ne tikai instruments lēmumu kvalitātes uzlabošanai, bet arī par sociālo attiecību veidošanas mehānisms. Šis mehānisms būtiski ietekmē organizāciju reputāciju, inovācijas un zināšanu radīšanu. Pētnieki uzsver, ka ir nepieciešama caurspīdīga, iekļaujoša un atbildīga iesaistīto pušu līdzdalība, kas balstīta uz skaidriem mērķiem un savstarpēju uzticību. Līdztekus jāuzsver, ka autori analizē arī tā saukto iesaistes "tumšo pusi" – formālu vai manipulatīvu līdzdalību, neefektīvu iesaisti, kas var mazināt uzticību un leģitimitāti (Kujala et al., 2022).

Abord-Hugon Nonet (*Géraldine Abord-Hugon Nonet*) ar līdzautoriem (Abord-Hugon Nonet et al., 2022) analizē multi-iesaistīto pušu līdzdalību, sasaistot analīzi ar ilgtspējīgas attīstības mērķiem un uzsverot, ka to sasniegšana nav iespējama bez principos balstītas

pārvaldības, kurā iesaistītas publiskās iesaistītās puses. Autori norāda, ka ir jādarbojas vismaz trīs savienojumi starp iesaistītajām pusēm: starpsektoru sadarbība; stratēģiska mērķu saskaņošana; kopīga izpratne par problēmām (Abord-Hugon Nonet et.al.,2022).

Juntunens (*C. L. Juntunen*) ar līdzautoriem piedāvā sociāli atbildīgas lēmumu pieņemšanas modeli, kurā kultūras konteksts, iekļaušana un pašrefleksija tiek integrēta jau problēmas definēšanas etapā. Šī pieeja ir īpaši būtiska organizācijām, lai veidotu iekļaujošu, ētisku un uz sabiedrības vajadzībām orientētu iesaistīto pušu iesaisti (Juntunen et al., 2023).

Jaunākie pētījumi apliecina arī to, ka iesaistīto pušu teorija var proaktīvi veicina vides aizsardzību, ilgtspējīgu attīstību un korporatīvās sociālās atbildības ietekmi uz sociālajām attiecībām. Šī pieeja uzsvēr savstarpēji izdevīgu attiecību veidošanu, kur iesaistīto pušu intereses tiek integrētas organizācijas stratēģijā ne tikai efektivitātes, bet arī morālas atbildības dēļ (Eweje & Sakaki, 2024). Iesaistīto pušu līdzdalība ir kļuvusi par neatņemamu ilgtspējīgas attīstības un ētiskas pārvaldības komponenti. Mūsdienu pieejas uzsvēr, ka īpaši nozīmīga ir informācijas apmaiņa un lēmumu pieņemšana, kā arī attiecību kvalitāte, uzticība un iekļaušana. Līdzdalības procesi, kas balstīti tādos skaidros principos kā piekļuve informācijai, pilnvarošana, vienlīdzīga partnerību un atklātība – veicina ne tikai pašas organizācijas efektivitāti, bet arī nodrošina sociālo leģitimitāti. Jaunākie pētījumi apliecina, ka iesaistīto pušu līdzdalība ir būtisks instruments ne tikai stratēģiskajā vadībā, bet arī ētiskai atbildībai, kas veicina ilgtspējīgu attīstību un sociālo kohēziju. Ilgtspējīgas attīstības pamatnostādņu un ētikas apvienojums iesaistīto pušu līdzdalībā nodrošina bāzi sistēmiskām izmaiņām, kurās organizācijas var reaģēt uz sabiedrības vajadzībām un proaktīvi veidot kopīgu nākotni.

2.2. Iesaistīto pušu līdzdalības mehānismi un pārvaldības pieejas

Iesaistīto pušu līdzdalības mehānismi un projektu vadības ietvars ir saistīti ar praktisko investīciju izvērtēšanu. ES struktūrfondu investīcijas galvenokārt tiek īstenotas projektu formā, kur iesaistīto pušu līdzdalība ir kritiski svarīga visos projektu īstenošanas posmos - sākot ar plānošanu un noslēdzot ar uzraudzību. Normatīvie standarti (ISO 26000, AA1000SES, OECD vadlīnijas) nodrošina principus, kas veido caurspīdīgu un ilgtspējīgu lēmumu pieņemšanu. Projektu vadības ietvars piedāvā instrumentus šo principu praktiskai īstenošanai. Šī sasaiste ir būtiska empīriskajā pētījumā, kur analizēta ES struktūrfondu lietderība, jo tā ir tieši atkarīga no projektu kvalitātes, iesaistīto pušu līdzdalības un pārvaldības pieejām. Investīciju lietderības izvērtēšanai līdzdalības mehānismi un projektu vadības pieejas darbojas sinerģijā.

Saskaņā ar Goodpaster (*Kenneth E. Goodpaster*) iesaistīto pušu līdzdalības mehānisms ir jāsadala divās galvenajās fāzēs: iesaistīto pušu analīze un iesaistīto pušu sintēze. Pirmajā

posmā jādefinē un jāidentificē iesaistītās puses, lai novērtētu tās un to līdzdalību. Nākamajā fāzē šie novērtējumi tiek izmantoti, lai pieņemtu stratēģiskus lēmumus (Goodpaster, 1991).

Iesaistītās puses bieži tiek minētas kā organizācijas galvenie dalībnieki. Klīlends (*David I. Cleland*) (Cleland, 1986) pasvītro un uzsver iesaistīto pušu apzināšanas nozīmi, to klasifikāciju un analīzi. Iesaistīto pušu pieejas pamatā ir apgalvojums, ka organizācijas panākumi ir atkarīgi no visu iesaistīto pušu apmierinātības pakāpes. Šādu pušu apgalvojumu var attiecināta arī ir projekta panākumiem. Labākos rezultātus sasniedz tās organizācijas, kuras maksimāli ņem vērā iesaistīto pušu ietekmi un kompetenti veido savas attiecības ar visām iesaistītajām pusēm (Hardy & Phillips, 1998). Jāņem vērā tas, ka stratēģiskā vadības mehānismi iesaistīto pušu pārvaldībai, nevar tikt tieši pārnest uz projektu vadību, jo projektu vadība vairāk raksturīga taktiskajai dabai un prasa ātru, aktīvu rīcību, kā arī tikpat operatīvu iesaistīto pušu pārvaldību.

Mitroffs (*Ian I. Mitroff*) (Mitroff, 1983) ieviesa interesentu teoriju psiholoģijā. Vēlāk Frīmens (*R. Edward Freeman*) to izmantoja stratēģiskās vadības teorijā, pamatojot, ka iesaistīto pušu iesaiste un dalība ievērojami uzlabo organizācijas veiktspēju (Freeman & Moutchnik, 2013). Tāpēc projekta vadībā ir jāiekļauj dažādas grupas un indivīdi, piemēram, projekta finansētāji, projekta vadības komanda, projekta nozares kopienas, projekta piegādātāji, projekta labuma guvēji un ikviens, kas var ietekmēt projektu progresu, rezultātu un veiksmi (Freeman, 2010). Teorijai nav nekādu ierobežojumu un robežu attiecībā uz to, kurš būtu jāiekļauj projekt iesaistīto pušu sarakstā.

Termins „iesaistītā puse” projektu vadības teorijā tiek lietots kā vispārīgs termins, lai aprakstītu personas, grupas vai organizācijas, kuras ir ieinteresētas kādā aktivitātē un var mobilizēt resursus, lai kaut kādā veidā ietekmētu rezultātu. Formāla iesaistītās puses definīcija projektu vadības teorijā ir: „personas un organizācijas, kas aktīvi iesaistās projektā vai kuru intereses var tikt pozitīvi vai negatīvi ietekmētas projekta izpildes vai veiksmīgas projekta pabeigšanas rezultātā” (*Project Management Institute (PMI®)*, 1996). Ja paplašina perspektīvu, iekļaujot tos, kas var izrādīt interesi par projekta resursiem tagad un nākotnē, projekta iesaistīto pušu saraksts var būtiski palielināties. Ir tādas iesaistītās puses, kas projekta realizācijas laikā vai pēc tā var kļūt par „uzvarētājiem” un tādas, kas var kļūt par „zaudētājiem”. Šīm iesaistītajām personām var būt savi mērķi un uzskati, kas var atšķirties un būt pretrunā starp dažādām iesaistītajām pusēm. Saskaņā ar Oksfordas vārdnīcu iesaistītā puse ir persona vai iestāde, kas izrāda interesi vai rūpējas par organizāciju vai projektu (Oxford University Press, (n.d.)). Projekta dalībnieki ir visi tie, kuriem ir kāda interese par projektu.

Klīlends (*David I. Cleland*) (Cleland, 1986) pievērsa uzmanību iesaistītajām pusēm, ieviešot šo jēdzienu projektu vadības teorijā, akcentējot interesentu identifikācijas,

klasifikācijas, analīzes un vadības pieejas svarīgumu. Kliflends (*David I. Cleland*) piedāvā vairākas iesaistīto pušu definīcijas projektu vadībā: „Citi klienti, kuriem ir reāla interese par projekta rezultātu”, „... indivīdi un institūcijas, kuras dalās interešu vai ieguldījuma daļā...” un „Interesenti ir tās personas vai organizācijas, kurām ir vai apgalvo, ka ir interese vai ietekme projekta realizēšanā”. Tādējādi šīs definīcijas attīstījās no „reālas intereses” vai „intereses vai ieguldījuma” līdz „interesei vai ietekmei”, saglabājot interesi visos trīs gadījumos (Cleland, 1989).

Iesaistīto pušu teoriju var piemērot projektu vadībā, jo tā norāda, kā palielināt iesaistīto pušu iesaistīšanos un dalību, kas nodrošina projekta panākumus. Tāpēc projekta iesaistīto pušu iesaistīšanās visos projekta dzīves cikla posmos, īpaši plānošanas un prasību analīzes posmos, ir veiksmes pamatā. Projekta panākumu iespējas var tikt palielinātas, daloties redzējumā un stratēģijā ar projekta iesaistītajām pusēm. Projekta vadītājam ir jānosaka projekta prioritātes, sadarbojoties ar iesaistītajām pusēm (Mok et al., 2015). No otras puses, iesaistītajām pusēm ir jāpauž savas cerības projekta komandai, projekta vadībai un citām iesaistītajām pusēm. Iesaistītās puses sniedz būtisku ieguldījumu projektu īstenošanā, projektu resursu piešķiršanā un budžetēšanā. Bez iesaistīto pušu iesaistes projekta progresu un veiksmi nav iespējams sasniegt (Munsaka, 2013). Ilgtermiņa attiecību veidošana ar iesaistītajām pusēm nodrošina apmierinātību un uzticību, rezultējoties ar organizācijas izaugsmi un projekta gala labuma guvēju cerību pilnīgu apmierināšanu. Iesaistīto pušu iesaistīšanās jebkurā projektā veicina pārmaiņu vadību (Kelly, 2015). Galvenās projekta iesaistītās puses un to intereses attēlotas 2.2.1. tabulā.

2.2.1. tabula

Galvenās projekta iesaistītās puses un to intereses (autore veidots)

Iesaistītās puses nosaukums	Iesaistītās personas galvenās intereses
	<i>Projekta iekšējās iesaistītās puses</i>
<i>Projektu vadītājs</i>	Projekta izpilde Projekta mērķu sasniegšana Karjera
<i>Projekta vadības komanda</i>	Projekta mērķu sasniegšana Karjera
<i>Projekta komandas locekļi</i>	Savu darba vietu nākotnes drošība Algu pieaugums Karjera
<i>Projektu vadības birojs</i>	Sabalansēta projektu portfeļa uzturēšana Mērķa KPI sasniegšana
<i>Projekta investori</i>	Plānotās projektu rentabilitātes iegūšana
<i>Projekta piegādātāji</i>	Uzņemto saistību izpilde Skaidrs tehnisko specifikāciju izklāsts
<i>Iesaistīto pušu pārstāvji</i>	Iesaistīto pušu pārstāvju situācijas uzlabošana

Projekta ārējās projekta iesaistītās puses

<i>Ārējie patērētāji</i> <i>Vietējā kopiena</i>	Vajadzību apmierināšana
	Vides saglabāšana
	Apkārtējās telpas modernizācija
<i>Mediji</i>	Informācijas pasākumu veidošana
<i>Sabiedrība kopumā</i>	Esošās situācijas uzlabošana
<i>Zinātniskā kopiena</i>	Materiālu iegūšana vadīšanai pētījumiem
<i>Konkurenti</i>	To tirgus daļas pieaugums
	To kapitalizācijas pieaugums
<i>Pilsoniskā sabiedrība</i>	Iedzīvotāju interešu aizsardzība
	Pilsoniskās sabiedrības institūcijas attīstība
<i>Valsts iestādes</i>	Atbalsts notiekošajai attīstības stratēģijai
	Iestāžu prasību ievērošana valsts vara
	Iemaksu apjoma palielināšana budžetā

Iesaistīto pušu apzināšanas un analīzes nepieciešamības koncepcija ir izplatīta projektu vadības principos, kas ir norādīti Projekta vadības institūta (*Project Management Institute*) vadlīnijās. Izpratnei par iesaistīto pušu vajadzībām un cerībām ir izšķiroša nozīme panākumu gūšanā: „projekta vadības komandai ir ... jāpārvalda un pēc tam jāietekmē šīs (iesaistīto pušu) cerības, lai nodrošinātu veiksmīgu projekta īstenošanu”. Iesaistīto pušu jēdziens tiek minēts visās Projekta vadības institūta (*Project Management Institute*) vadlīniju nodaļās (*Project Management Institute (PMI), 1996*):

- projekta vadības definīcija: projekta vadība ir „zināšanu, prasmju, rīku un tehniku piemērošana projekta aktivitāšu īstenošanai, lai izpildītu vai pārsniegtu iesaistīto pušu vajadzības un gaidas”;
- plānošanas instrumenti: iesaistīto pušu analīze ir uz panākumiem vērsta tehnika: „Jāanalizē dažādu iesaistīto pušu vajadzības, lai nodrošinātu, ka viņu vajadzības tiks apmierinātas”;
- projekta plāna izstrāde: „Katrai iesaistītajai pusei ir prasmes un zināšanas, kas var būt noderīgas projekta plāna izstrādē. Projekta vadības komandai ir jārada vide, kurā iesaistītās puses var sniegt atbilstošu ieguldījumu”;
- projekta plāna pārskatīšana: veicot izmaiņas projekta plānā (tostarp visos apakšplānos), „vajadzības gadījumā ir jāinformē attiecīgās iesaistītās puses”;
- projekta organizācija: „Projekta iesaistīto pušu raksturs un skaits bieži mainīsies, projektam pārejot no vienas dzīves cikla fāzes uz nākošo... metodes, kas ir efektīvas vienā fāzē, var nebūt efektīvas citā”;
- darbības jomas noteikšana: „veiksmīgi projektu vadītāji nodrošina, ka iesaistītajām pusēm ir vienota izpratne un piekrišana projekta darbības joma”;

- izmaksu vadība: veiksmīgi projektu vadītāji ņem vērā iesaistīto pušu vajadzības, jo „dažādas iesaistītās puses var novērtēt projekta izmaksas dažādos veidos un dažādos laikos”;
- kvalitātes plānošana: projekta vadības komanda „ir atbildīga par to, lai projektā iesaistītās puses būtu pilnībā informētas” par organizācijas kvalitātes politiku;
- komandas vadība: saziņa tiek uzlabota, ja „uzskaita visus projekta komandas dalībniekus un citas galvenās iesaistītās puses”;
- komandas veidošana: veiksmīgu komandu izveide ir process, kurā tiek uzlabotas „attiecības starp galvenajām iesaistītajām pusēm”;
- komunikācijas plānošanas rīks: projektu vadītājiem rūpīgi jāizstrādā pieeja, ko viņi izmanto, lai sazinātos ar iesaistītajām pusēm: „Dažādu iesaistīto pušu vajadzības pēc informācijas ir jāanalizē, lai izstrādātu metodisku un loģisku skatījumu uz informācijas vajadzībām un avotiem, kas atbilst šīm vajadzībām”;
- informēšana: projekta vadītājam ir savlaicīgi jādara pieejama „vajadzīgā informācija projektā iesaistītajām pusēm ... tostarp atbildot uz negaidītiem pieprasījumiem”;
- risku identificēšana: lai izprastu projekta riskus, projekta vadītājam ir jāveic „uz risku orientētas intervijas ar dažādām iesaistītajām pusēm, lai palīdzētu identificēt riskus, kas nav identificēti citu plānošanas darbību laikā”;
- riska kvantitatīva noteikšana: potenciālo projekta riska līmeni nevar noteikt, kamēr nav izpratnes par iesaistīto pušu riska pielaidi. „Dažādām organizācijām un dažādām personām ir atšķirīga riska tolerance.” Iespēja vienam var būt drauds citam;
- iepirkumu plānošana: iepirkuma situācijā attiecības ar klientu mainās, un „pircējs kļūst par klientu un tādējādi ir pārdevēja galvenā iesaistītā puse”.

Iesaistītajām pusēm projektā ir šādas intereses (Usmani, 2022):

- interese pamatojoties uz interesi, piemēram, kopienas, kuru intereses tiešā viedā skar kāda projekta realizācija;
- interese pamatojoties uz tiesībām: šīs tiesības var būt likumīgas vai morālas;
- interese pamatojoties uz īpašumtiesībām: ietver, piemēram, akcionārus, kuriem ir likumīgas aktīvu īpašumtiesības;
- interese pamatojoties uz zināšanām: piemēram, piesaistītie eksperti;
- interese pamatojoties uz ieguldījumu.

Saskaņā ar *KPMG* pētījumu aptuveni 70% organizāciju ir piedzīvojušas vismaz vienu neveiksmīgu projektu pēdējo gadu laikā (Lim, 2020). *Price Waterhouse Coopers* pētījums, kas

aptvēra 10 640 projektus, atklāja, ka tikai 2,5% no īstenotajiem projektiem pabeigti ar 100% panākumu līmeni (*PwC Global Project management Survey* (Cohen, 2019)). Iesaistīto pušu vadība ir kritisks panākumu faktors (Häberlein & Hövel, 2023; Franklin, 2023; Joos et al., 2023), jo tā nodrošina leģitimitāti, samazina konfliktus un veicina ilgtspējīgu projektu īstenošanu. Iepriekšminētie pētījumi, kas veikti, pamatojoties uz projektu vadības kritiskajiem panākumu faktoriem, konstatēja, ka iesaistīto pušu vadība un interesentu iesaiste ir svarīgs projekta panākumu elements. Projekta iesaistīto pušu līdzdalības process ietver:

1. Identifikāciju - process, kurā tiek identificētas projektā iesaistītās puses, analizēta un dokumentēta nozīmīga informācija par pušu interesēm, iesaistīšanos, savstarpējām saitēm, ietekmi un iespējamo ietekmi uz projektu.
2. Iesaistes plānošana - process, kurā tiek izstrādātas pieejas, lai iesaistītu iesaistītās puses, pamatojoties uz to interesēm, vajadzībām, gaidā un iespējamo ietekmi.
3. Iesaistīšanas pārvaldība – process, kurā notiek komunikācija ar iesaistītajām pusēm, lai piesaistītu un iesaistītu atbilstošas iesaistītās puses, apmierinātu viņu vajadzības un reaģētu uz problēmsituācijām.
4. Iesaistes uzraudzība – process, kas nodrošina iesaistīto pušu attiecību un pielāgošanās pārraudzības process.

Ņemot vērā, ka katrs projekts ir unikāls, ir jāpielāgo veids, kādā tiek piemēroti iesaistīto pušu pārvaldības procesi. Pielāgošanās apsvērumi galvenokārt ietver iesaistīto pušu daudzveidību (iesaistīto pušu daudzums, atšķirības stapt iesaistītajām pusēm, attiecību sarežģītību starp iesaistītajām pusēm) un komunikācijas tehnoloģijas (pieejamās komunikāciju tehnoloģijas, komunikāciju veicinošie un traucējošie faktori).

Iesaistīto pušu pārvaldības procesi puses ir aprakstītas standartā PMBOK PMI (*The guide to project management body of knowledge, Project Management Institute*, kas kopš 1969. gada ir vadošais institūts projektu vadībā) savā ceturtajā izdevumā komunikāciju vadības jomas. Septītajā (Project Management Institute (n.d.)), aktuālajā standarta izdevumā šie procesi veido atsevišķu zināšanu jomu un ietver 2.2.1. attēlā redzamos procesus.



2.2.1 att. Iesaistīto pušu pārvaldības process (autores veidots, posmi atbilstoši PMBOK Guide)

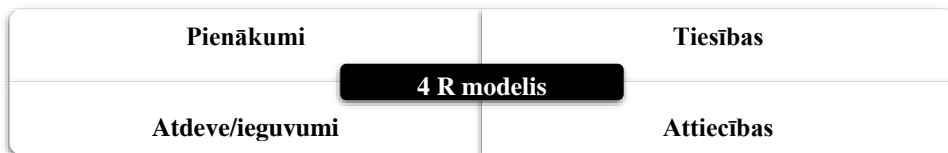
Savukārt Japānas projektu vadības asociācija (JPVA) (*Japānas Project Management Association of Japan (PMAJ)*) (Project Management Association of Japan, (n.d.)) programmu un projektu vadības standarts koncentrējas uz vērtībām balstītā pieejā. P2M standarts paredz vērtību identificēšanu un nepārtrauktu novērtēšanu, jo tas ļauj maksimāli palielināt projekta rezultāta lietderību iesaistītajām pusēm. Iesaistīto pušu vadība atbilstoši P2M standartam ietver 2.2.2 attēlā norādītos posmus.



2.2.2. att. Iesaistīto pušu pārvaldības process (autores veidots, posmi atbilstoši Project Management Association of Japan (PMAJ), (n.d.))

Vienu no detalizētākajiem iesaistīto pušu vadības procesu aprakstiem piedāvā 4 R modelis (nosaukums veidots no *Rights, Responsibilities, Relationships, Revenues*) (Mayers, 2005). 4 R ir rīks, ko var izmantot, lai noskaidrotu dažādu iesaistīto pušu lomu un to savstarpējo attiecību raksturu. Lomas ir uzvedības modeļi, kas ietver iesaistīto pušu tiesības, pienākumus

un attiecības starp pusēm. Lomas nav statisks amata apraksts. Lomas attīstās un mainās, jo to „spēlētāji” kļūst vairāk vai mazāk efektīvi, apklāj jaunas nianšes, iespējas un dimensijas. Lai lomu atbilstoši “nospēlētu” ir jāinterpretē, jāidentificējas ar to un jāattīsta to. Šī sistēma ietver iesaistīto pušu tiesības, pienākumus, attiecības un atdevi/ieguvumus (skat. 2.2.3.attēlu).



2.2.3. att. Iesaistīto pušu lomas atbilstoši 4 R modelim (Mayers, 2005)

Parasti projektam atkarībā no veida, mēroga un sarežģītības ir ievērojams iesaistīto pušu skaits. Īpaši tiek analizētas iesaistīto pušu prasības. Šie sākotnējie dati ir regulāri jāpārskata un jāatjaunina dažādos projekta dzīves cikla posmos, apzinoties, ka iesaistīto pušu prasības un ietekme, kā arī attieksme pret projektu un var mainīties. Šis modelis sastāv no četriem galvenajiem soļiem (skat. 2.2.4. attēlu):

- 1) iesaistīto pušu prasību noteikšana - jānosaka sastāvs un stratēģijas darbam ar tām; jāidentificē iesaistīto pušu cerības, to svarīguma pakāpe un jādefinē prasību izpildes skaidri kritēriji; ņemot vērā, ka attiecību neatņemama sastāvdaļa ir konflikti, ir jāatrod veidi, kā atrisināt iespējamās problemātiskās situācijas, lai panāktu vienprātību un iesaistīto personu prasību harmonizāciju;
- 2) iesaistīto pušu pienākumu un lomu noteikšana – katra loma ietver tiesību un pienākumu kombināciju, kas nepieciešama viena vai vairāku projekta dalībnieku dažādu funkciju izpildei;
- 3) risku definēšana, analīze un to sadalīšana – parasti ir tā, ka iesaistītās puses savas intereses izvirza priekšplānā un pievērš tām lielāku uzmanību nekā visa projekta interesēm kopumā; drošākais veids, kā ar šo problēmu strādāt, ir konsekventi identificēt riska faktorus un pārvaldīt tos;
- 4) attiecību veidošana - šī posma galvenais uzdevums ir izveidot uzticamu iesaistīto pušu aliansi un uzturēt savstarpēju uzticību; uzsvars jāliek uz nepārtrauktu nenoteiktības mazināšanu projektā.



2.2.4. att. Iesaistīto pušu pārvaldības process (autoreis veidots, posmi atbilstoši 4 R modelim (Mayers, 2005))

Lai gan iesaistīto pušu līdzdalības procesi dažādos projektos ir atšķirīgi, ir identificēti kopīgi šķēršļi, kuriem ir jāpievērš īpaša uzmanība:

- politiskās gribas un vadības trūkums, kas līdzsvarotu iesaistīto pušu intereses;
- skaidrības trūkums par iesaistīto pušu ieguldījumu izmantošanu (piemēram, lai panāktu vienprātību, pieņemtu lēmumus, dalītos ar informāciju, palielinātu izpratni), kas var izraisīt neuzticēšanos;
- institucionālā sadrumstalotība ar mandātu pārkļāšanos un pretrunīgiem mērķiem, kas, iespējams, noved pie nerezultatīvas sadarbības;
- finansējuma trūkums iesaistīšanās procesa uzturēšanai, piemēram, loģistikas izdevumi, kas saistīti ar sanāksmju organizēšanu un kompetentu speciālistu trūkums;
- interešu konflikti un neoficiāla lobiju grupu darbība (Akhmouch & Clavreul, 2016).

Efektīvas iesaistīto pušu iesaistīšanas principi un elementi:

- paredzamība: iesaistītajām personām ir jābūt skaidrai izpratnei par procesu;
- pārredzamība: informācija jāpaziņo jau lēmumu pieņemšanas sākumā;
- pieejamība un piemērotība: jāapspriežas ar iesaistītajām personām un to iekļaušana jāveic atbilstoši pielāgotām normām un pielāgotā veidā;
- atsaucība: iesaistei jāpalīdz reaģēt efektīvi risināt problēmas, tiklīdz tās rodas;
- dokumentēšana: pieņemtie lēmumi ir jādokumentē;
- sūdzību iesniegšanas mehānisma nodrošināšana: proaktīva reakcija, lai pārvaldīt kritiskos jautājumus (Odera et.al., 2020).

Projektu vadības asociācija (*Association for Project Management*, 2018) ir izstrādājusi 10 principus iesaistīto pušu līdzdalībai:

1. Komunikācija. Pirms iesaistīto pušu iesaistes, ir svarīgi izprast cilvēkus, ar kuriem būs jāstrādā, īpaši tos, uz kuriem būs jāpaļaujas visās projekta dzīves cikla fāzēs.
2. Konsultācijas – pēc iespējas agrāk uzsāktas un regulāras. Projekts, jo īpaši agrīnā stadijā, var būt neskaidrs iesaistītajām personām, piemēram, mērķa, darbības jomas, risku un pieejas var būt neizprastas. Agrīna, pēc tam regulāra apspriešanās ir būtiska, lai nodrošinātu, ka tiek panākta vienošanās par prasībām, kas ir pieņemams lielākajai daļai iesaistīto pušu.
3. Iesaistītās puses ir tikai cilvēki. Jāpieņem, ka cilvēki ne vienmēr uzvedas racionāli, saprātīgi, konsekventi vai paredzami. Izprotot iesaistīto pušu uzvedības galvenos cēloņus, var uzturēt produktīvas attiecības.
4. Iesaiste ir jāplāno. Apzinīga un izsvērtā pieeja iesaistīto pušu iesaistīšanai ir būtiska, un tāpēc tā ir ieteicama.
5. Attiecības ir galvenās. Attiecību attīstīšana palielina uzticību. Tur, kur valda uzticēšanās, var sadarboties vieglāk un efektīvāk. Ieguldot pūles iesaistīto pušu attiecību veidošanā, var palielināt uzticību, samazināt nenoteiktību un paātrināt problēmu risināšanu un lēmumu pieņemšanu.
6. Vienkārši, bet ne viegli. Papildus plānošanai, jāizmanto prognozēšanu, lai paredzētu apdraudējumus, un veicot vienkāršas un savlaicīgas darbības ar iesaistītajām pusēm, var ievērojami uzlabot projekta īstenošanas rezultātus.
7. Iesaistītās puses ir daļa no riska pārvaldības. Iesaistītās puses ir nozīmīgi un ietekmīgi resursi, un projektā pret tiem jāizturas kā pret potenciāliem riska un iespēju avotiem.
8. Kompromisi. Svarīgs solis ir noteikt vispieņemamāko bāzes līniju, ņemot vērā iesaistīto pušu atšķirīgās cerības un prioritātes. Jānovērtē visu iesaistīto pušu relatīvo nozīmi, lai izveidotu svērtu hierarhiju, kas atbilst projekta prasībām.
9. Jāizprot, kas ir veiksmē. Projekta panākumi dažādām iesaistītajām pusēm nozīmē ko citu, tādēļ ir jānosaka, ko iesaistītās puses uztver kā panākumus projekta īstenošanas kontekstā.
10. Jāuzņemas atbildība. Iesaistīto pušu iesaistīšana nav viena projekta komandas dalībnieka uzdevums. Katram ir pienākums izprast savu lomu un ievērot pareizu pieeju komunikācijai un iesaistei. Lai nodrošinātu labu projekta pārvaldību, ir jānodrošina skaidra izpratne par iesaistīto pušu iesaistīšanas lomām un pienākumiem.

Mūsdienu projektu vadībā iesaistīto pušu līdzdalība tiek uzskatīta par kritisku panākumu faktoru, īpaši sarežģītos, liela mēroga projektos. Efektīva ieskaitīto pušu līdzdalība uzlabo komunikāciju un lēmumu kvalitāti, mazina riskus, palielina sabiedrības uzticību un veicina inovācijas. Busco (*Carolina Busco*) ar līdzautoriem (Busco, Walters & Provoste, 2024) veica sistemātisku literatūras analīzi par iesaistīto pušu līdzdalību publiskās un privātās partnerības (PPP). Pētījumā identificēti 48 kritiskie panākumu faktori, kas saistīti ar iesaistītajām pusēm dažādos projekta posmos. Pētnieki uzsver, ka iesaistīto pušu līdzdalība ir saturiski specifiska, un tās efektivitāte ir atkarīga no interesēm vai to neesamības, konfliktiem un to pārvaldības.

Jovanovičs (*Miloš Jovanović*) ar līdzautoriem (Jovanović, Petrović & Stanković, 2023) izstrādājuši strukturētu iesaistīto pušu iesaistes modeli, kas ietver: analīzi, plānošanu, īstenošanu un novērtēšanu. Katrs posms ir cieši saistīts ar ilgtspējas principiem – sociālo taisnīgumu, vides atbildību un ekonomisko efektivitāti (skat. 2.2.2. tabulu).

2.2.2. tabula

Iesaistīto pušu līdzdalības modelis (autores veidots, pamatojoties uz Jovanović, Petrović & Stanković, 2023)

Līdzdalības posms	Galvenās aktivitātes	Ilgspējas dimensija	Ietekme uz projektu vadību
Analīze	Iesaistīto pušu identifikācija, interešu kartēšana	Sociālais taisnīgums	Konfliktu mazināšana, sabiedrības vajadzību izpratne
Plānošana	Līdzdalības stratēģija, komunikācijas struktūra	Vides atbildība, caurspīdība	Resursu efektīva izmantošana, uzticības veidošana
Īstenošana	Konsultācijas, lēmumu pieņemšana, sadarbība	Sociālā kohēzija, ekonomiskā efektivitāte	Inovāciju veicināšana, kopīga atbildība
Novērtēšana	Ietekmes analīze, iesaistīto pušu apmierinātība	Mācīšanās, adaptācija, ilgtspējas integrācija	Kvalitātes uzlabošana, stratēģiskā pielāgošanās

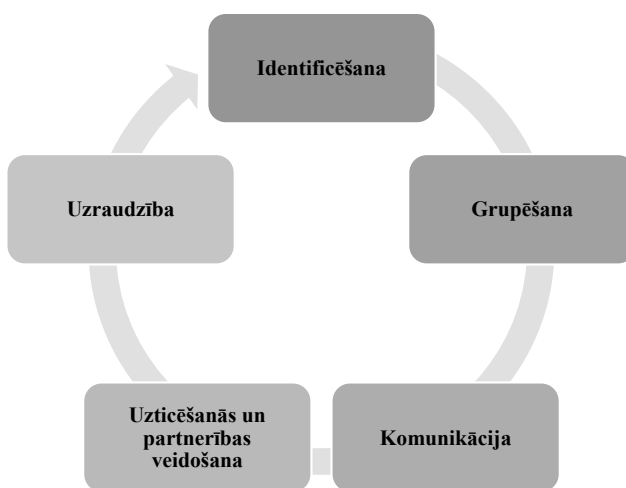
Iesaistīto pušu līdzdalība projektu vadībā komunikācijas un koordinācijas instruments. Tad ir stratēģisks un ētisks pamats ilgtspējīgai pārvaldībai. Mūsdienu pētījumi apliecina, ka strukturēta iesaistīto pušu līdzdalība pozitīvi ietekmē projekta spēju sasniegt sociālos, vides un ekonomiskos mērķus. Līdzdalības kvalitāte nosaka projekta rezultātu efektivitāti, sabiedrības uzticību, inovāciju potenciālu un ilgtermiņa ietekmi. Integrējot iesaistīto pušu līdzdalību kā sistēmisku un adaptīvu procesu, projektu vadība kļūst par platformu, kurā tiek apvienotas dažādas intereses, zināšanas un vērtības, nodrošinot pamatu ilgtspējīgai attīstībai. Tādējādi iesaistīto pušu līdzdalība nav tikai projekta sastāvdaļa – tā ir tā būtība.

Iesaistīto pušu līdzdalība investīciju izvērtējumā darbojas kā zinātniski pamatots kvalitātes nodrošināšanas ietvars, kas vieno datu triangulāciju, kritēriju validāciju un sociālās leģitimitātes veidošanu lēmumu pieņemšanā. Praksē tas nozīmē, ka pirms investīciju lēmuma pieņemšanas projekta mērķi, kritēriji un svarīguma (svaru) sadalījums tiek testēti caur daudzveidīgu interešu prizmu, tādējādi mazinot vienpusīgus pieņemumus un palielinot izvērtējuma iekšējo un ārējo derīgumu. Šī pieeja ir saskaņā ar ISO 26000 Vadlīnijām par sociālo atbildību (*Guidance on Social Responsibility*), kas uzsver iesaistīto pušu lēmumu nozīmi un AA1000SES standarts (*Stakeholder Engagement Standard*) - iekļaušanu, būtiskumu un atsaucību. Savukārt OECD līdzdalības vadlīnijas parāda, ka strukturēta iesaiste padara lēmumus izprotamus, caurspīdīgus un līdz ar to sabiedrībai pieņemamākus.

No investīciju kvalitātes viedokļa līdzdalība veicina „sabiedriskās licences” („*social license to operate*”) nostiprināšanu, jo lēmumi tiek balstīti uz uzticamām attiecībām un atklātu dialogu, nevis tikai formālām konsultācijām (Kujala et al., 2022). ES struktūrfondu projektu kontekstā līdzdalība cieši saistīts ar partnerības principu un daudzlīmeņu pārvaldības pieeju, kas paredz līdzdalības integrēšanu politikas ciklā un programmu īstenošanā (Mordan et al., 2020). Līdzdalība nav tikai forma, tas ir arī saturs, ar kura palīdzību ilgtspējīgas attīstības mērķi transformējas kritērijos un rādītājos, ļaujot pieņemt jēgpilnus, pierādījumos balstītus investīciju lēmumus (Abord-Hugon Nonet et al., 2022).

2.3. Iesaistīto pušu līdzdalības modelis investīciju novērtēšanā

Autore piedāvā iesaistīto pušu līdzdalības procesu dalīt piecos posmos. Process ir tieši piemērojams programmu/projektu vadībā (skat. 2.3.1. attēlu).



2.3.1. att. Iesaistīto pušu iesaistīšanas procesa posmi (autores veidots)

1.solis. Identificēšana. Pirmais solis, lai efektīvi sadarbotos ar iesaistītajām pusēm, ir noteikt, kas tās ir (Akhmouch & Clavreul, 2016). Lai atbilstoši identificētu iesaistītās puses, ir skaidri jānosaka gan organizācijas mērķi, gan problēma, kura ir jāatrisina.

Lai izprastu iesaistītās puses, ir jāzina to lēmumu pieņemšanas procesu, cerības, kādus mērķus tās tiecas sasniegt un kā tās jau iepriekš ir ietekmējušas organizāciju (Jeffery, 2009). Katras iesaistītās puses ietekme un attiecības ar organizāciju ir jādokumentē (Bourne & Walker, 2008).

Potenciālās iesaistītās puses nav viendabīgas. Ir jāizlemj, cik daudz uzmanības (un resursu) var veltīt dažādām iesaistīto personu grupām, piemēram, klientiem, akcionāriem, darbiniekiem, vietējām kopienām vai NVO un interešu grupām (Post, Preston & Sachs, 2002). Ja attiecīgās iesaistītās personas netiek pienācīgi identificētas, pastāv risks nepārtraukti nodarboties ar iesaistīto pušu identificēšanu un iesaistīšanu.

Iesaistītās puses var identificēt, izmantojot dažādu pieeju kombināciju, tostarp:

- aptaujājot ekspertus - organizācijas darbiniekus, valsts un pašvaldības darbiniekus, aģentūru un nevaldības organizāciju darbiniekus, pētniekus un zinātniekus, vietējos iedzīvotājus, un citus, kuriem ir zināšanas par projekta kontekstu;
- aptaujājot jau identificētās iesaistītās puses - iesaistītās puses var ieteikt citas iesaistītās puses – gan tās, ar kurām ir kopīgs viedoklis un intereses, gan tās, kurām ir atšķirīgs skatījums;
- plašsaziņas līdzekļu izmantošana – informācijas sniegšana dažādos kanālos, lai aicinātu iesaistītās puses iesaistīties.

2.solis. Grupēšana. Skat. 1.4. nodaļu Iesaistīto pušu klasifikācijas modeļi.

Pēc iesaistīto pušu saraksta sagatavošanas, tās ir jāsadala kategorijās atbilstoši noteiktiem kritērijiem un tam, ko tās sagaida (iesaistīto pušu kartēšana).

Nav iespējams izveidot universālu iesaistīto pušu sarakstu. Kriks (*Thomas Krick*) (Krick, 2005) norāda uz dažādām iesaistīto pušu dimensijām:

1. atbildība - personas, pret kurām ir vai nākotnē var būt juridiski vai finansiāli pienākumi;
2. ietekme - personas, kuras ietekmē vai nākotnē var ietekmēt organizācijas spēju sasniegt mērķus neatkarīgi no tā, vai personu darbības var veicināt vai kavēt sniegumu; personām var būt arī neformāla ietekme;
3. tuvums - personas, ar kurām organizācija sadarbojas, tostarp iekšējās iesaistītās personas, personas, kurām ir ilgstošas attiecības, tās, no kurām organizācija ir atkarīga;

4. atkarība - personas, kuras ir atkarīgas no organizācijas, piemēram, darbinieki un viņu ģimenes, klienti, kuru labklājība ir atkarīga no organizācijas, vai piegādātāji, kuriem organizācija ir dominējošais klients;
5. pārstāvība - personas, kurām ar regulējošo struktūru vai kultūras/tradīciju starpniecību ir uzticēts pārstāvēt citas personas; piemēram, vietējās kopienas vadītāji, arodbiedrību pārstāvji, biedrību pārstāvji utt.

3.solis. Komunicēšana. Nākamais iesaistīšanās posms ietver komunikāciju ar iesaistītajām pusēm, sākot ar iepazīšanos, ja pirms tam nav bijusi komunikācija. Komunikācijas ar iesaistītajām personām panākumi lielā mērā ir atkarīgi no spējas saskaņot organizācijas intereses un mērķus ar iesaistītajām pusēm. Tas nenozīmē, ka mērķiem un interesēm ir jābūt identiskiem, kas lielākajā daļā gadījumu nav iespējams. Koordinēta pieeja un komunikācija liecina par iesaistīto pušu iesaisti, lai veicinātu regulāru komunikāciju un atgriezenisko saiti (Jeffery, 2009).

Notikumi, kas saistīti ar Covid-19 pandēmiju ir pierādījuši, ka sabiedrība ir spējīga pielāgoties mainīgajiem apstākļiem un jēgpilni izmantot tiešsaistes rīkus. Iesaistīto pušu iesaistīšanu tiešsaistē var uzskatīt par būtisku mehānismu ilgtermiņa dinamiskām iesaistīto pušu attiecībām. Svarīgākā mācība, kas gūta pandēmijas, ir tāda, ka tīmeklis var pārvarēt dažādus ierobežojumus (Jeffery, 2009). Pielietojot tiešsaistes sistēmu, organizācija vairs neaprobežojas tikai ar masu komunikācijas līdzekļiem un kampaņām, labi sakārtota informācija viegli meklējamā formātā var būt pievilcīga lielam skaitam individuālu iesaistīto pušu dažādos laikos.

Tiešsaistes kopienas var palīdzēt dalībniekiem apmainīties ar informāciju un sadarboties ar ārējām iesaistītajām personām (Barrett et al., 2016; Wilkin et al., 2018). Sociālie mediji var sniegt iespēju sabiedrības dalībniekiem būt informētiem, viņi var viegli izmantot šādas platformas, lai noteiktu kopīgās intereses un izteiktu savu viedokli, tādējādi šādas platformas var būt spēcīgs instruments iesaistīto pušu iesaistīšanā (Lutz, Hoffmann, 2013). Izmantojot tiešsaistes rīkus, organizācija var iesaistīt daudz plašāku iesaistīto personu grupu, neierobežojot ģeogrāfisko atrašanās vietu, ceļošanas iespējas, laiku un resursus ietilpīgas problēmas, kas saistītas ar iesaistīšanos klātienē.

Aktīvie un sociālie tīmekļa izmantošanas veidi veicina un papildina pilsonisko iesaistīšanos un līdzdalību. Virkne pētījumu ir parādījuši, ka aktīva tīmekļa izmantošana ir nevienmērīgi sadalīta kopējā populācijā (Albrecht, 2006), izraisot tā saukto līdzdalības plaisu (Hargitai & Walejko, 2008). Di Gennaro (*Corinna di Gennaro*) un Dutton (*William H. Dutton*) (2006) atklāja, ka, lai gan indivīdiem, kas iesaistās tiešsaistē un klātienē ir vairākas līdzības, abas grupas pilnībā nepārklājas. Indivīdi, kas dod priekšroku tiešsaistes dalībai, mazāk uzticas klasiskajiem medijiem nekā tiešsaistes dalībnieki (Lutz & Hoffmann, 2013).

Indivīdu vecums ir svarīgs demogrāfiskais rādītājs gan tiešsaistes, gan klātienē komunikācijai (Bridges, Appel un Grossklags, 2012; Burwell, 2010; Dahlgren, 2011; Jugert, Eckstein, Noack, Kuhn un Benbow, 2013; Kissau & Hunger, 2008; & De Simone, 2012; Theocharis, 2011; Vromen, 2008). Vecums pozitīvi ietekmē klātienē līdzdalību (Wang, 2007; Gibson et al., 2005), bet negatīvi ietekmē tiešsaistes iesaistīšanos. Tāpēc vecuma kopējā ietekme uz tiešsaistes līdzdalību ir neviennozīmīga. Di Gennaro un Dutton (2006) norāda, ka jaunāki indivīdi vairāk paļaujas uz dalību tiešsaistē, nevis uz dalību klātienē. Izglītība un ienākumi, abi sociālā statusa rādītāji, pozitīvi ietekmē gan klātienē līdzdalību (Wang, 2007), gan tiešsaistes līdzdalību (Gibson et al., 2005; Kwak et al., 2006). politiskais saturs (Livingstone et al., 2005; Di Gennaro & Dutton, 2006). Pētījumi par līdzdalību un digitālo plaisu veido sarežģītu ainu. Pētījumi liecina, ka interneta izmantošanai ir potenciāls veicināt iesaistīto pušu līdzdalību. Tajā pašā laikā daudzi jautājumi paliek neatbildēti, lai izskaidrotu šo tiešsaistes mediju pozitīvo ietekmi uz līdzdalību (Lutz & Hoffmann, 2013). Saziņa ar iesaistītajām pusēm ir pirmais tiešas iesaistīšanās līmenis, kura mērķis ir palielināt informētību, ļaujot iesaistītajām pusēm izpētīt, pārveidot un veidot savus viedokļus un perspektīvu (Fung, 2006; Akhmouch un Clavreul, 2016). Komunikācijai ar iesaistītajām pusēm jābūt (Jeffery, 2009): (1) reprezentatīvai - jāveido saraksts ar iesaistītajām pusēm, pievēršot uzmanību iekļaujošai pārstāvībai; (2) atsaucīgai - jāspēj iepazīstināt iesaistītās puses ar informāciju, priekšlikumiem, idejām, kas atbilst viņu cerībām un interesēm; (3) mērķtiecīgai – iesaistītajām pusēm ir jāiegūst detalizēts un pilnīgs priekšstats par organizācijas motivāciju; (4) pilnīgai - jāsniedz atbilstoša un pilnīga informācija, kas ļaus iesaistītajām pusēm izdarīt secinājumus; (5) reālistiskai – komunicējot ar iesaistītajām pusēm, ir jāņem vērā tas, ka, iespējams, būs jāmeklē kompromiss starp cerībām, vajadzībām un mērķiem (Jeffery, 2009). Strukturēta pieeja, kas balstīta uz izpratni par iesaistīto pušu nozīmi un cerībām, nodrošinās efektīvu komunikāciju (Bourne, & Walker, 2008). Komunikācijas procesā ar iesaistītajām personām var izmantot vairākas metodes, piemēram, individuālas intervijas, seminārus, fokusa grupas, publiskas sanāksmes, aptaujas, līdzdalības rīkus, iesaistīto pušu paneļus, tiešsaistes rīkus. Dažādām iesaistītajām personām var izmantotas dažādas metodes (Jeffery, 2009). Iesaistīto pušu iesaistīšanās nenozīmē, ka organizācija un tā iesaistītās puses vienmēr spēs atrast kopīgu valodu, dažos gadījumos domstarpības paliks neizbēgamas (Burchell, Cook, 2008).

Katra iesaistītajā pusē var izrādīt atšķirīgas un pretrunīgas cerības. Jo vairāk gaidu, jo vairāk tās var būt pretrunīgākas. Speciālisti saka, ka 80 līdz 90 % projektu vadītāja darba tiek veltīti komunikācijai, jo projekta vadītājs nodrošina vēstījuma nodošanu un komunikāciju. Projekta vadītājiem, cik vien iespējams, jāzina un jāizprot iesaistīto pušu vajadzības. Projekta vadītājam ir jāveido skaidru redzējumu un izpratni par to, kas tieši projekta īstenošanas laikā ir

jāpaveic. Projekta vadītājam ir jāizprot iesaistīto pušu aizspriedumi un viedokļi. Daži ātri atbalstīs risinājumus un rezultātus, savukārt citi var būt pret tiem vai neitrāli vai noliedzīgi. Projekta komandas locekļiem jābūt empātiskiem un jācenšas izprast atšķirīgus vai pretrunīgus uzskatus (Forman & Discenza, 2012). Pielietojot zināšanas un atbilstošu saziņu, ir maksimāli jāsalāgo iesaistīto pušu intereses.

Konfliktu var definēt kā: interešu, mērķu, vērtību, vajadzību, cerību vai ideoloģiju nesaderību. Īpaši ideoloģiskiem konfliktiem ir tendence kļūt ļaunprātīgiem. Jebkuru divu vai vairāku indivīdu vērtību sistēmas mijiedarbība. Konflikts ir ļaundabīgs vai labdabīgs atkarībā no tā, vai konkrētajai vērtību sistēmai mijiedarbībai ir tendence uz destruktīvu traucējumu vai radošu progresu. Konflikts visos organiskās eksistences līmeņos ir visaptverošs, pastāvīgs, visur esošs. Konflikts ir visu dzīvības formu universālā pieredze (van der Dennen, 2005). Konflikti nav ne produktīvi, ne iznīcinoši, bet, ja tos nerisina, tad tie var būt gan neproduktīvi, gan iznīcinoši. Konflikti starp iesaistītajām pusēm ir neizbēgami, jo katram indivīdam ir savi uzskati, vērtības un normas, kuras vidusmēra indivīds aizstāv. Konflikts ir neatņemams aspekts cilvēku dzīvē. Arī neviena organizācija nav imūna pret konfliktiem. Konflikta cēloņi ir atšķirīga uztvere, ierobežoti resursi un autoritātes pārklāšanās. Konflikta pārvaldības stratēģijas ietver pielāgošanos, izvairīšanos un sadarbību (Isabu, 2017). Starp iesaistītajām pusēm notiek gan verbāla un neverbāla mijiedarbība. Konflikts var pazemināt sadarbības efektivitāti. No konfliktiem nevar izvairīties, jo tas ir neizbēgami. Ikreiz, kad notiek mijiedarbība, var rasties konflikts. Konflikts ir uzvedības rezultāts (Thakore, 2013). Konflikta risināšanas mehānismi: nejausība, autoritātes iesaiste, pārbaudījumi, tiesa, verbālie dueļi, debates, starpniecība, arbitražā, balsošana u.c. (Galtung, 1965). Dažādas asociācijas - regulējošās vai profesionālās organizācijas izmanto krīzes kā mandātu pārmaiņām, ieviešot jaunus standartus biedriem - izmaiņas, kuras citādi būtu apstrīdējuši šīs profesijas pārstāvji. Pat tad, kad izmaiņas tiek īstenotas, profesionālajām organizācijām var tikt izteikta kritika, ka šādas izmaiņas nekalpo sabiedrības interesēm, bet gan veicina savu biedru intereses. Ja profesionāla organizācija ir pakļauta spiedienam, tā nevar efektīvi reaģēt uz dažādu iesaistīto pušu visām prasībām. Arvien vairāk tiek atzīta nepieciešamība labāk izprast veidu, kādā profesionālās organizācijas reaģē uz savu lomu sabiedrības interešu veicināšanā (Baskerville, 2004).

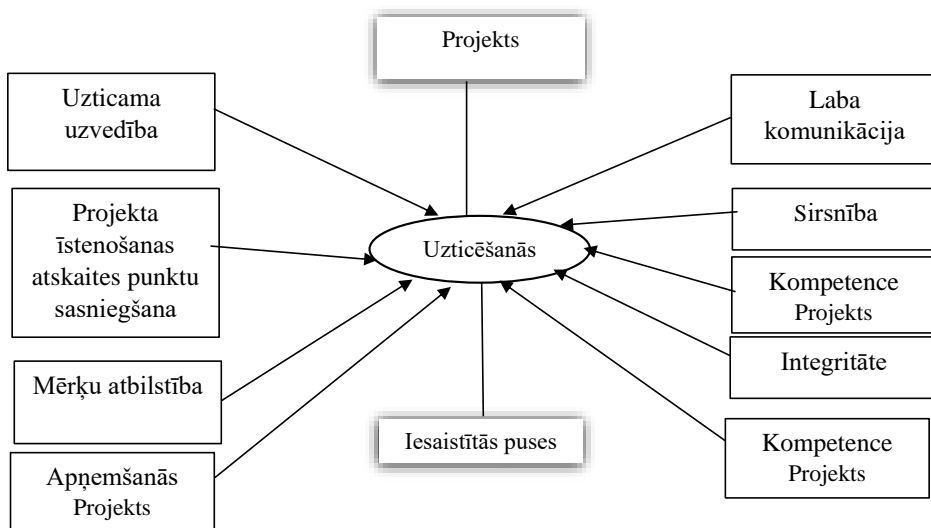
4.solis. Uzticēšanās un partnerības veidošana. Nākamais iesaistīto pušu iesaistīšanas solis ir uzticības un partnerības veidošanas process. Šajā procesā jāņem vērā dažādi aspekti, piemēram, attiecību nevienlīdzība, dažādu iesaistīto pušu atšķirīgās pilnvaras, valodas un kultūras barjeras utt. Liela nozīme šajā procesā ir vēlmei izprast citu viedokli (Jeffery, 2009). Uzticības veidošanā izšķiroša nozīme ir organizācijas interešu un mērķu pareiza saskaņošana ar iesaistītajām pusēm. Uzticības veidošanas procesā ir jāapsver biežāk sastopamie šķēršļi,

identificējot tos, ar kuriem var saskarties. Uzticēšanās ir daudzdimensionāla un sarežģīta parādība (Mordan et.al, 2020). Uzticēšanās tiek uzskatīta par īpaši svarīgu gan organizācijās, gan projektu īstenošanā, jo tā tiek uzskatīta par būtisku stabilām attiecībām, vitāli svarīga sadarbības uzturēšanai un būtiska jebkurai ikdienas mijiedarbībai (Misztal, 1996). Augsts uzticēšanās līmenis var uzlabot projekta veikspēju. Šim apgalvojumam ir maz akadēmisku pierādījumu, jo ir maz empīrisku pētījumu par šo jautājumu (Karlsen, Græe & Massaoud, 2008). Uzticības veidošana ir cieši saistīta ar iesaistīto pušu norādīto problēmu risināšanu. Uzticība var veidoties un tikt nodrošināta ilgtermiņā tad, ja iesaistītās puses jūtas uzklautas un viņu problēmas tiek risinātas.

Lai pārvaldītu identificētās problēmas, jānovērtē risinājumu iespējama laiks, izmaksas un efektivitāte. Katrai identificētajai problēmai ir jāstrādā „apsaimniekošanas” plāns, kurā jāietver: mērķi, pasākumi, pienākumi, uzraudzības un novērtēšanas pasākumi (Mordan et.al, 2020). Uzticības jēdziens nav jauns, taču tikai no pagājušā gadsimta 90. gadu sākuma tas ir projektu vadības pētījumu uzmanības centrā. Uzticēšanās ir dinamiska un sarežģīta konstrukcija ar vairākiem pamatiem, līmeņiem un noteicošajiem faktoriem. Nav vispārpieņemtas uzticības definīcijas, taču pastāv vienprātība par uzticības nozīmi. Uzticēšanās veicina korporatīvu uzvedību, veicina adaptīvas organizatoriskās formas, samazina konfliktus un izmaksas, kā arī veicina efektīvāku reakciju uz krīzi. Uzticēšanās ir svarīga arī problēmu risināšanā, jo veicina būtiskas informācijas apmaiņu un nosaka, vai komandas locekļi ir gatavi ļaut citiem ietekmēt viņu lēmumus un darbības (Karlsen, Græe & Massaoud, 2008).

Zaghluls (*Rami Zaghloul*) un Hartmens (*F. Hartman*) (Zaghloul & Hartman, 2003) identificēja trīs uzticības pamatnostādnes. Pirmā ir kompetenču uzticēšanās - ticība spējām veikt savus pienākumus. Otrā – godīgums – projekta interešu pārākums pār individuālajām. Trešā ir intuitīva uzticēšanās, kas balstās uz aizspriedumiem vai citām personiskām īpašībām (Zaghloul & Hartman, 2003).

Karlsens (*Jostein T. Karlsen*) ar līdzautoriem (Karlsen, Græe & Massaoud, 2008) izstrādājuši modeli, kurā visi uzskaitītie faktori veicina uzticības veidošanu starp projektu un iesaistītajām pusēm (skat. 2.3.2.attēlu). Faktoru relatīvo nozīmi var raksturot kā: uzticama uzvedība = laba komunikācija > sirsnība = kompetence > integritāte > projekta īstenošanas atskaites punktu sasniegšana > mērķu atbilstība > apņemšanās > labvēlība. Šo faktoru veicina uzticības veidošanu un rada pozitīvu atmosfēru, kurā ir vislielākā iespēja gūt panākumus (skat. 2.3.2 .attēlu).



2.3.2. att. Uzticēšanos ietekmējošie faktori (Karlsen, Græe & Massaoud, 2008)

5.solis. Uzraudzība. Iesaistīto pušu iesaistīšanas pēdējais posms ir uzraudzība, kas iekļauj arī novērtēšanu un dokumentēšanu. Gūtās mācības veicinās turpmāko iesaistīšanos un ir iesaistīto pušu iesaistīšanas procesa novērtēšanu.

Attiecību kvalitāte ar iesaistītajām pusēm laika gaitā var mainīties, tāpēc ir svarīgi regulāri pārskatīt attiecību stāvokli un apmierinātības līmeni. Ir jābūt ikgadējam novērtējumam, kas ietver bāzes datus un standarta jautājumus, lai varētu veikt salīdzinošo novērtēšanu. Izmantojot aptauju, organizācija var novērtēt iesaistīto pušu apmierinātības līmeni un nepieciešamības gadījumā koriģēt iesaistes procesu (Mordan et.al, 2020).

Uzraudzība ietver informācijas vākšanu par darbību ietekmi uz mērķiem un virzību, kas ir pamats turpmākai darbībai (Jiggins & Roling 2002).

Uzraudzība ir nepārtraukts process, kas ļauj stiprināt iesaistīto pušu attiecības ar organizāciju. Atbilstoša atgriezeniskā saite no iesaistītajām pusēm ir nepieciešama, lai ieinteresētu iesaistītās puses ilgtermiņā un nodrošinātu attiecības ar iesaistītajām pusēm.

Iespējamie uzraudzības un novērtēšanas jautājumi:

- vai projekta rezultāti ir definēti, iesaistot iesaistītās puses;
- vai ir pieejami bāzes dati par attieksmi un iesaistīto pušu darbībām pirms iesaistes, lai tos varētu salīdzināt ar datiem pēc iesaistīšanās;
- vai iesaistītās personas piedalīties projekta uzraudzībā un novērtēšanā;
- vai ir kāda uzraudzības sistēma, kas ļauj izsekot izmaiņām iesaistīto personu iesaistē (Mordan et.al, 2020).

Uzraudzība var notikt un tai vajadzētu notikt dažādos projekta posmos. Tendenci uzraudzība ir svarīga ilgākā laika periodā un lielāku uzsvāru liekot uz plašāku apstākļu kopu un to ietekmi uz resursiem. Lai īstenotu neparedzētu seku uzraudzību, ir jābūt pietiekamai elastībai, lai varētu pieņemt un pielāgoties izmaiņām (Larson & Williams, 2009).

Lai nodrošinātu investīciju novērtēšanu, ir jāsaista iesaistīto pušu līdzdalības posmi ar lietderības novērtēšanas procesu. Autores izstrādātais līdzdalības modelis sastāv no pieciem posmiem, kas ir atbilst lietderības novērtēšanas loģikai. Identificēšana atbilst novērtēšanas sākotnējai fāzei, kurā tiek definēta problēma un noteikti mērķi. Šajā posmā būtiska ir iesaistīto pušu kartēšana, analizējot to ietekmi, intereses un potenciālo ieguldījumu (Akhmouch & Clavreul, 2016). Komunikācijas posms ir būtiskākais elements datu vākšanā un validācijā. Lai nodrošinātu atgriezenisko saiti un datu triangulāciju, šajā posmā var tikt izmantotas dažādas metodes, piemēram, aptaujas, intervijas, fokusgrupas un tiešsaistes platformas (Jeffery, 2009). Turklāt iegūtie dati var tikt strukturēti un analizēti, izmantojot daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas metodes, piemēram, AHP, kas ļauj noteikt iesaistīto pušu prioritātes un vērtēšanas kritēriju nozīmīgumu (Saaty, 2008). Uzticēšanās un partnerības veidošana ir saistīta ar rezultātu interpretāciju un ieteikumu izstrādi. Noslēdzošais posms - uzraudzība - atbilst atgriezeniskās saites iegūšanai. Iesaistīto pušu līdzdalības posmu sasaisti ar investīciju novērtēšanas procesu skat. 2.3.1.tabulā.

2.3.1. tabula

Iesaistīto pušu līdzdalības posmu sasaistes ar investīciju novērtēšanas procesu (autores veidots)

Līdzdalības posms	Sasaistītais novērtēšanas procesa posms
1. Identificēšana	Problēmas definēšana, mērķu noteikšana
2. Grupēšana	Kritēriju izstrāde, iesaistīto pušu kartēšana
3. Komunikācija	Datu vākšana, validācija, konsultācijas
4. Uzticēšanās un partnerības veidošana	Rezultātu interpretācija, ieteikumu izstrāde
5. Uzraudzība	Ietekmes novērtēšana, atgriezeniskā saite, uzlabojumi

Līdzdalības modelis ļauj sasaistīt līdzdalības procesu ar novērtēšanas ciklu, nodrošinot gan sistēmisku skatījumu, gan praktisku pielietojamību. Piedāvātais modelis veicina adaptīvu, iekļaujošu un uz pierādījumiem balstītu investīciju novērtēšanu, kas atbilst mūsdienu pārvaldības un ilgspējas principiem.

Izstrādātais līdzdalības posmu modelis ir teorētiski pamatots un praktiski pielietojams investīciju novērtēšanas kontekstā. Tas tieši atbilst pētījuma uzdevumam - izstrādāt iesaistīto pušu līdzdalības modeli, sasaistot to ar novērtēšanas procesa posmiem – un veido būtisku daļu no pētījuma zinātniskās novitātes, kurā uzsvērtā lomu sadalījuma un datu iegūšanas mehānismu

sasaiste ar investīciju novērtēšanas posmiem. Līdzdalības posmi ir izstrādāti tā, lai tie atbalstītu katru no izstrādātās lietderības novērtēšanas metodoloģijas posmiem (skat. 5.1.1. tabulu). Piemēram, identificēšana atbilst iesaistīto pušu noteikšanai, grupēšana – iesaistīto pušu klasifikācijai un svaru noteikšanai. Līdzdalības posmu sasaistes ar investīciju novērtēšanas posmiem sniedz iespēju sistematizēt līdzdalību un kvantificēt subjektīvus vērtējumus, izmantojot AHP, tādējādi veidojot pamatu integrētai investīciju lietderības novērtēšanai.

2.nodaļas kopsavilkums

Iesaistīto pušu līdzdalība ir nozīmīga ilgtspējīgas attīstības un ētiskas pārvaldības komponente. Mūsdienu pieejas akcentē, ka līdzdalības pamatā ir informācijas apmaiņa, lēmumu pieņemšana un attiecību kvalitāte, kas iekļauj uzticību un iekļaušanu. Līdzdalības procesi, kas balstīti informācijas piekļuves, pilnvarošanās, vienlīdzīgas partnerības un atklātības principos, nodrošina organizācijas darbības efektivitāti, sabiedrības uzticību un sociālo leģitimitāti.

Jaunākie veiktie pētījumi apliecina, ka iesaistīto pušu līdzdalība ir nozīmīgs instruments stratēģiskajā vadībā līdztekus veicinot sociālo kohēziju. Integrējot līdzdalību kā sistēmisku un adaptīvu procesu, var apvienot dažādas zināšanas, intereses un vērtības. Tas kalpo par pamatu ilgtermiņa ietekmei un inovācijām. Tādējādi var secināt, ka līdzdalība ir būtisks organizācijas funkcionēšanas elements.

Tādējādi iesaistīto pušu teorija un līdzdalības process atbalsta operatīvo organizācijas darbību un ir pamats ilgtspējīgas, ētiskas un sociāli atbildīgas organizācijas stratēģijai.

Autore, pamatojoties uz darba 1. un 2. nodaļā veiktās starptautiskās zinātniskās literatūras izpēti, izstrādāja iesaistīto pušu līdzdalības modeli veidot piecos posmos: identificēšana (visu iesaistīto pušu noteikšana, tostarp analizējot to lēmumu pieņemšanas procesus, cerības un ietekmi uz organizāciju); grupēšana (iesaistīto pušu klasificēšana atbilstoši kritērijiem, nodrošinot stratēģisku resursu sadali); komunikācija (koordinēta un mērķtiecīga informācijas apmaiņa); uzticēšanās un partnerības veidošana (attiecību stabilitāte, empātijas un atbalsta nodrošināšana); uzraudzība (nepārtraukta iesaistīto pušu attiecību un procesa novērtēšana).

3. ES KOHĒZIJAS POLITIKA UN INVESTĪCIJU PLĀNOŠANAS IETVARŠ

3.1. ES kohēzijas politikas vēsture un nākotnes perspektīvas

ES budžets ir daudz nacionāls finanšu instruments, kas izveidots, lai atbalstīt ES politiskos un ekonomiskos mērķus. Tā ir vienošanās starp suverēnām valstīm, apvienot ierobežotu savu resursu daļu, lai risinātu problēmas Eiropas līmenī. Labākie izdevumu mērķi ir tie, kuriem pārnacionālas struktūras izdevumi ir lietderīgāki nekā atsevišķas valsts izdevumi. Neviendabīgā struktūrā, tāda kāda ir ES, ar ļoti atšķirīgām nacionālām interesēm, kopsaucēja atrašana ir ārkārtīgi sarežģīta.

Budžeta plānošana ir galvenais politikas izstrādes un atbildības pīlārs jebkurā valstī vai reģionā. ES kontekstā ar tās unikālo institūciju sistēmu un attiecībām starp dažādiem pārvaldes līmeņiem tradicionāli liela uzmanība tiek pievērsta budžeta veidošanas darbības aspektiem, t.i., iesaistītajām pusēm demonstrējot, ka ES resursi tiek lietderīgi izmantoti rezultātu sasniegšanai un to, ka, rezultāti ir izdevīgi iedzīvotājiem. ES stratēģiskie un darbības mērķi ir noteikti vairākos papildinošos ietvaros, kas rada iespējamās problēmas saskaņotības un komunikācijas jomā. Optimāls kompetences sadalījums starp dažādiem pārvaldības līmeņiem ir analizēts, izmantojot fiskālās teorijas. Musgrave (Musgrave, 1959), fiskālo federālismu novērtē kā labāko pārvaldības līmeni (Musgrave, 1959). Šī teorija ir bijusi pēc tam vairākas reizes pielāgota ES institucionālajai realitātei, piemēram, Persson, Roland & Tabellini, 1996), Tabellini (2003), Gros & Micosi (2005), Sapir (2003), Buti & Nava (2003) un Figueira & Martill (2020). Visi pētījumi nonāk pie līdzīgiem secinājumiem par to, kādiem vajadzētu būt ES izdevumu prioritāšu pamatprincipiem: izdevīgums – lietderīgi izdevumi, kas nodrošina mērķu sasniegšanu, subsidiaritāte (ES vajadzētu rīkojties tikai tad, kad tas ir labāk piemērots, salīdzinot ar cita līmeņa budžetu izdevumiem) (Dür, Moser & Spilker, 2020), papildināmība (ES finansiālā iejaukšanās nedrīkst aizstāt valsts finansējumu, kas būtu izmaksāts, ja nebūtu ES finansējuma), proporcionalitāte (ES tiesību aktiem ES var rīkoties tikai tieši tādā apjomā, kāds ir nepieciešams mērķu sasniegšanai, bet ne vairāk) (Citi, 2015).

Piekrītot Figueira (2006), ES līguma deklarācijas mērķus var apkopot un vispārināt:

- Ekonomiskā izaugsme („ekonomikas progress”);
- Ilgtspējīga izaugsme („līdzsvarota un ilgtspējīga attīstība”, „nodarbinātība” un „sociālais progress”);
- Kohēzija vai konverģence (“ekonomiskā un sociālā kohēzija”);
- Ārējā drošība („kopējā ārpolitika un drošības politika, tostarp kopējās aizsardzības politikas izstrāde”);

- Iekšējā drošība („tās valsts pilsoņu tiesības un intereses dalībvalstīs”, „brīvības, drošības un tiesiskuma telpa”, tostarp „personu brīva pārvietošanās”, „ārējo robežu kontrole”, „patvēruma un imigrācijas” politiku un „novēršanu un apkarošanu noziegums) (Figueira, 2006).

Kopš 1957. gada Romas līguma viens no galvenajiem Kopienas uzdevumiem ir bijis veicināt „saimniecisko darbību harmonisku attīstību”. Arī Komisija ir atzinusi vajadzību pēc saskaņota kopienas risinājuma reģionālajām atšķirībām un reģionālās nelīdzsvarotības korekcijas (Aprans, 2014). Kopēja ES kohēzijas politika tiek īstenota kopš 1970. gadu sākumā, jo trūka vienošanās starp dalībvalstīm par vajadzību pēc ES reakcijas uz nacionālajām un reģionālajām ekonomiskajām atšķirībām. 1970. gadu naftas krīze raisīja apņemšanos visās ES dalībvalstīs (Hunter, 2023). 1988. gadā Eiropadome Briselē nolēma pieņemt pirmo regulu, kas kohēzijas politikas ietvaros integrē struktūrfondus. Reforma ieviesa galvenos principus, kas tika piemēroti līdz šim. Piemēram, koncentrēšanās uz nabadzīgākajiem un atpaliekošākajiem reģioniem, daudzgadu plānošana, investīciju stratēģiskā orientācija un reģionālo un vietējo partneru iesaistīšana (Aprans, 2014).

Pagājušā gadsimta beigās ir attīstījusies reģionālās politikas teorija, kura nosaka, ka reģionālās politikas mērķis ir novērst negatīvās sekas, ko rada sadrumstalotās vadības struktūras. Tā ir vērsta uz reģionālo iestāžu sadarbību, kas var ļaut reģioniem būt konkurētspējīgākiem globālajā ekonomikā un nodrošināt finansiālus un citus sadarbības veidus nabadzīgām pilsētām, lai tās varētu efektīvi veicināt savu reģionu ekonomiku (Friskens, 2001). Norisa (*Pippa Norris*) norāda, ka esošās reģionālās institūcijas var aktivizēt jaunā veidā, sadarbojoties reģionālajām iestādēm un iedzīvotājiem, kā arī izmantojot horizontāli saistītās organizācijas (Noriss, 2001). Atbilstoši Friskena (*Jacques Friskens*) domām, brīvprātīga sadarbība starp dažādiem dalībniekiem var būt pietiekams instruments reģionālo mērķu sasniegšanai, neskatoties uz to, ka pagātnē strukturālās reformas nav izdevies īstenot (Friskens, 2001). Mūsdienā ES reģionālās attīstības teoriju un koncepciju pamatā ir „vietas pieeja”, kas radusies, sagatavojoties kohēzijas politikas reformai, ko iedibināja EK, uzsākot kohēzijas politikas reformas 2009.gadā. Šo pieeju veidoja akadēmiķu un praktiķu grupa, ko vadīja profesors Fabricio Barca (*Fabricio Barca*) (plašāk pazīstams kā „Barca ziņojums”) (Aprans, 2014). ES kohēzijas politikas vēsturiskā attīstība un nākotnes perspektīvu apkopojumu skat. 3.1.1. tabulā.

ES kohēzijas politikas vēsturiskā attīstība un nākotnes perspektīvas (autores veidots, pamatojoties uz Hunter, 2023)

Periods	ES konteksts	Politika
1989 - 1993	Budžeta krīze, vienotā tirgus programma, ES 9-12	Kopīgi mērķi un principi dažādiem fondiem, daudzgadu budžets
1994 - 1999	Ekonomikas un monetārās savienības sagatavošana, Māstrihtas līgums ² , ES 12-15	Kohēzijas fonds
2000 - 2006	Agenda 2000 ³ , ES 15-25	Efektivitāte, decentralizācija, koncentrācija, "audita eksplozija" ⁴
2007 - 2013	Lisabonas stratēģija ⁵ , ES 25-28, finanšu krīze	Saskaņošana ar plašāku ES stratēģiju, pamatošajās uz pierādījumiem, akadēmiskās debates
2014 - 2020	Eiropa 2020 ⁶ , ekonomiskā krīze, Eiropas Semestris ⁷ , migrācijas krīze	Uz vietu balstīta pieeja, nosacītība (ex-ante, makroekonomiskā)
2021 - 2027	Brexit, Baltā grāmata (<i>White paper</i>) ⁸ , pandēmija, tiesiskums, Nākamās paaudzes ES (<i>Next Generation EU</i>) ⁹ , karš Ukrainā	Orientācija uz rezultātiem, vienkāršošana, diferencēšana, princips „nenodarīt būtisku kaitējumu” Taisnīgas pārkārtošanās fonds (<i>Just Transition Fund</i>) ¹⁰
2028 - 2034	Iekšējā un ārējā drošība, ES paplašināšanās, Klimata jautājumi, zaļais kurss, klimata bēgļi, nenoteiktība	Novatoriska ES teritoriālo fondu arhitektūra

² Māstrihtas līgums jeb 1992. gada 7. februāra Līgums par Eiropas Savienību ir līgums, ar kuru uz Eiropas Kopienas pamata tika nodibināta Eiropas Savienība, liekot pamatus tās koordinētai ārpolitikai, aizsardzībai, vienotai valūtai un ekonomikai.

³ Agenda 2000 bija Eiropas Savienības rīcības programma, kuras galvenie mērķi bija reformēt Kopējo lauksaimniecības politiku un reģionālo politiku un izveidot jaunu finanšu ietvaru 2000.–2006. gadam, ņemot vērā tobrīd gaidāmo Eiropas Savienības paplašināšanos Austrumu virzienā.

⁴ „Audita eksplozijas” teorija - audita un ar to saistītās uzraudzības prakses pieaugums, kas saistīts ar valsts pārvaldes reformu procesiem (Power, 1994); <https://demos.co.uk/wp-content/uploads/files/theauditexplosion.pdf>

⁵ Lisabonas stratēģija, pazīstama arī kā Lisabonas process vai Lisabonas dienaskārtība, ir Eiropas Savienības ilgtermiņa attīstības plāns, kā arī tā īstenošanas process. Lisabonas stratēģiju pieņēma Eiropas Komisija savā sesijā Lisabonā 2000. gadā.

⁶ Vispārējā politiska stratēģiju, kas ir balstīta uz ilgtermiņa redzējumu, apstiprināta 2010. gadā. Tās mērķis ir palīdzēt Eiropai atveseļoties no krīzes un pārveidot to par gudru, ilgtspējīgu un integrējošu ekonomiku ar augstu nodarbinātības līmeni, ražīgumu un sociālo kohēziju un stiprināt ES nozīmi pasaules mēroga pārvaldībā.

⁷ ES Eiropas semestris tika izveidots 2010. gadā kā ikgadējs ekonomikas un fiskālās politikas koordinācijas cikls. Tas nodrošina ES sociāli ekonomiskās pārvaldības procesu centrālo sistēmu.

⁸ Baltās grāmatas mērķis ir uzsākt debates ar sabiedrību, iesaistītajām personām, Eiropas Parlamentu un Padomi, lai panāktu politisku vienprātību.

⁹ Nākamās paaudzes ES ir Eiropas Komisijas ekonomikas atveseļošanas programma, lai palīdzētu ES dalībvalstīm atgūties no Covid-19 pandēmijas. To dažreiz sauc par *NextGenerationEU* un *Next Gen EU*, un to sauc arī par Eiropas Savienības atveseļošanas instrumentu.

¹⁰ Taisnīgas pārkārtošanās fonds ir finanšu instruments kohēzijas politikas jomā, kura mērķis ir sniegt atbalstu teritorijām, kas saskaras ar lielām sociālekonomiskām grūtībām saistībā ar pārkārtošanos uz klimatneitralitāti. Taisnīgas pārkārtošanās fonds palīdzēs īstenot Eiropas zaļo kursu, kura mērķis ir līdz 2050. gadam panākt ES klimatneitralitāti.

Pēc 2027. gada ES kohēzijas politikai jāapvieno konverģences mērķi un konkurētspēja, vienlaikus saglabājot uz konkrētu vietu un partnerību orientētu, institucionālo kapacitāti stiprinošu un veiktspējā balstītu pieeju (Rodríguez-Pose, 2025). Atveseļošanas un noturības mehānisma pieredze sniedz mācības kohēzijas politikas vienkāršošanai, sasaistot investīcijas ar reformām un skaidrāku rezultātu orientāciju, taču tieša modeļa pārņemšana jāveic apdomīgi, ņemot vērā atšķirīgos pārvaldības mehānismus un absorbcijas dinamiku (Polverari, 2025).

ES budžets daudznacionāls finanšu mehānisms politisko un ekonomisko mērķu īstenošanai, kura pamatā ir dalībvalstu vienošanās par daļu savu resursu apvienošanu, lai risinātu kopīgas problēmas. Ņemot vērā dalībvalstu atšķirīgās intereses, budžeta plānošana ir komplicēts un laikietilpīgs politisks process, kurā nozīmīga loma ir rezultātu lietderībai. Kopš 1970. gadiem ES kohēzijas politika ir kļuvusi par vienu no galvenajiem instrumentiem reģionālās attīstības veicināšanai Tā balstās fiskālā federālisma teorijā. Kohēzijas politikas attīstība ir saistīta ar institucionāliem un ekonomiskiem izaicinājumiem. Reformu gaitā ir nostiprinājusies pieeja, kas balstīta uz vietu, t.i., uzsver reģionu specifiku, daudzlīmeņu pārvaldību un partnerību nozīmi. Šobrīd un arī nākotnē ES kohēzijas politika saskarsies ar jauniem izaicinājumiem – klimata pārmaiņas, drošība, migrācija un globālajā nenoteiktība. Vienlaicīgi saglabājas nepieciešamība solidarizēties un izlīdzināt mehānismus, kas spēj nodrošināt sabalansētu attīstību visās dalībvalstīs. Kohēzijas politikas uzturēšana ir nozīmīga ne tikai mazāk attīstītajiem reģioniem, bet arī ES vienotas politiskās telpas stabilitātei.

3.2. ES kohēzijas politikas īstenošanas dokumentu hierarhija

Sabiedrības līdzdalība politikas veidošanā paaugstina plānošanas procesa kvalitāti un plānošanas rezultātu atbilstību sabiedrības vajadzībām un interesēm. Politikas veidošanā līdzdarbojas gan formālas un neformālas organizācijas, gan arī atsevišķi indivīdi. Lai gan nacionālā, reģionālā un vietējā līmenī līdzdalības kārtība var atšķirties, interesenti var līdzdarboties jebkurā politikas veidošanas stadijā. Sabiedrība līdzdarbojas problēmu konstatēšanā un politikas alternatīvu noteikšanā, attīstības plānošanas dokumentu izstrādē, politikas ieviešanā, uzraudzībā un novērtēšanā, kā arī gadījumos, kad ir nepieciešams plānošanas dokumentu aktualizēt. Sabiedrības līdzdalība var izpausties dažādos veidos: dalība publiskajā apspriešanā, sabiedriskajā apspriedē, formālās un neformālās darba grupās, konsultatīvajās padomēs un citos forumos, nosūtot viedokli pa pastu vai e-pastu. Sabiedrības līdzdalību organizē saskaņā ar Ministru kabineta 2009. gada 25. augusta noteikumiem Nr. 970 „Sabiedrības līdzdalības kārtība attīstības plānošanas procesā” (Politikas veidošanas rokasgrāmata, 2016). ES kohēzijas politikas dokumentu hierarhija organizē plānošanas sistēmu

dažādos pārvaldības līmeņos un nosaka sabiedrības līdzdalības apjomu un formu katrā no tiem (skat. 3.2.1. tabulu).

3.2.1. tabula

ES kohēzijas politikas īstenošanas dokumentu hierarhija (2021.-2027.plānošanas perioda piemērs) (autore veidots)

Termiņš	Līmenis			
	ES	Nacionālais	Reģionālais	Vietējais
Ilgtermiņa	Līgums par ES darbību (Lisabonas līgums, kas grozīja šo līgumu)	Latvijas ilgtermiņa attīstības stratēģija	Plānošanas reģiona attīstības stratēģija	Pašvaldības attīstības stratēģija
Vidēja termiņa	Ar Eiropas Komisijas lēmumu apstiprināta ES kohēzijas politikas programma 2021.-2027.gadam”	Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.- 2027. gadam	Plānošanas reģiona attīstības programma	Pašvaldības attīstības stratēģija programma
Īstermiņa		Likums „Eiropas Savienības fondu 2021.-2027. gada plānošanas perioda vadības likums”		Investīciju plāns
Cits		Saskaņā ar likumu „Eiropas Savienības fondu 2021.-2027. gada plānošanas perioda vadības likums” izdotie Ministru kabineta noteikumi	Teritorijas plānojums	Teritorijas plānojums

Latvijas ilgtermiņa attīstības stratēģija ir hierarhiski augstākais ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments Latvijā. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas izstrādi nodrošina Ministru kabinets, un to apstiprina Saeima. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija nosaka valsts ilgtermiņa attīstības prioritātes un telpiskās attīstības perspektīvu. Ilgtspējīga attīstība – sabiedrības labklājības, vides un ekonomikas integrēta un līdzsvarota attīstība, kas apmierina iedzīvotāju pašreizējās sociālās un ekonomiskās vajadzības un nodrošina vides prasību ievērošanu un bioloģiskās daudzveidības saglabāšanu, neapdraudot nākamo paaudžu (vajadzību nodrošināšanas) iespējas. Prioritātes:

- Ieguldījumi cilvēkkapitālā
- Paradigmas maiņa izglītībā
- Inovatīva un eko-efektīva ekonomika
- Daba kā nākotnes kapitāls
- Telpiskās attīstības perspektīva

- Inovatīva pārvaldība un sabiedrības līdzdalība
- Kultūras telpas attīstība (Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija, 2023).

Nacionālais attīstības plāns nosaka lielākos valsts budžeta ieguldījumus Latvijas attīstībā un cilvēku dzīves kvalitātes uzlabošanā 7 gadu periodā. Tas ietver valsts attīstības prioritātes, mērķus un investīciju virzienus, kā arī plānotās reformas un politikas izmaiņas. Plāns līdzsvaro ieguldījumus jeb tēriņus un iespējas valstij un iedzīvotājiem „nopelnīt”.

Prioritātes:

- Stipras ģimenes, veseli un aktīvi cilvēki
- Zināšanas un prasmes personības un valsts izaugsmei
- Organizācijas konkurētspēja un materiālā labklājība
- Kvalitatīva dzīves vide un teritoriju attīstība
- Kultūra un sports aktīvai un pilnvērtīgai dzīvei
- Vienota, droša un atvērta sabiedrība (Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.–2027. gadam, 2023).

ES kohēzijas politikas īstenošana balstās uz daudzlīmeņu pārvaldības principiem un strukturētu dokumentu hierarhiju. Dokumentu hierarhija ir strukturēta atbilstoši termiņam un pārvaldības līmenim. Šāda pieeja ļauj nodrošināt kohēzijas politikas elastību, atbildību un atbilstību ES stratēģiskajiem mērķiem un nacionālajām un vietējām attīstības prioritātēm. Sabiedrības līdzdalība ir būtisks faktors politikas kvalitātes un leģitimitātes stiprināšanā. Līdzdalība izpaužas dažādos veidos: formālos un neformālos.

3.3. ES kohēzijas politikas 2021. - 2027.gada plānošanas perioda finansēšanas avoti Latvijā

Kohēzijai un iekļaujošai reģionālajai attīstībai ir būtiska lomu ekonomiskās izaugsmes un sociālās stabilitātes nodrošināšanā ES dalībvalstīs. Kohēzijas politikas finansēšanas avoti ir ES galvenie finanšu instrumenti ekonomiskās, sociālās un teritoriālās kohēzijas veicināšanai, mazinot reģionālās atšķirības. Šo fondu stratēģiska sadale un efektīva pārvaldība ir būtiska reģionālās attīstības veicināšanai, konkurētspējas uzlabošanai un atšķirību mazināšanai visā ES (Samara et al., 2024; Anastasiou, Louri & Tsionas, 2022; Anastasiou, Koufodontis & Papachristou, 2023a; Anastasiou, Koufodontis & Papachristou, 2023b).

2021. - 2027. gadā ES investīcijas Latvijā tiks novirzītas sešiem galvenajiem mērķiem, kas izvirzīti Eiropas līmenī:

1. Viedāka Eiropa – inovatīvas un viedas ekonomiskās pārmaiņas - pētniecības un prasmju attīstīšana, atbalsts uzņēmējdarbībai, digitalizācijai un digitālajiem savienojumiem;

2. Zaļāka Eiropa – klimatneitralitāte, pielāgošanās klimata pārmaiņām un vides aizsardzība;
3. Ciešāk savienota Eiropa– droša, ilgtspējīga un pieejama transporta attīstība;
4. Sociāla un iekļaujoša Eiropa – vienlīdzīgas iespējas un piekļuve izglītībai, veselības aprūpei un darba tirgum, taisnīgi darba nosacījumi, sociālā aizsardzība un iekļaušana;
5. Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa - ilgtspējīga un līdzsvarota reģionu attīstība;
6. Pāreja uz klimatneitralitāti – ieguldījumus sociālo un vides seku mazināšanai visvairāk skartajos reģionos (Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, 2022).

Saskaņā ar Finanšu ministrijas informāciju ieguldījumi koncentrēsies uz pirmo un otro mērķi. Šīm prioritātēm tiks piešķirti 65 - 85 % ERAF (Eiropas reģionālās attīstības fonds) un Kohēzijas fonda (KF) resursu atkarībā no dalībvalstu relatīvās labklājības (Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, 2022). Lai īstenotu šos mērķus, Latvijai ir pieejami šādi finansēšanas avoti: struktūrfondi, nozaru fondi, KF un Taisnīgās pārkārtošanās fonds (TPF). Eiropas Reģionālās attīstības fonds (ERAF) tika izveidots 1975. gadā. Tas ir vissvarīgākais Eiropas Kopienas finanšu instruments un ir visvairāk orientēts uz reģionālās attīstības atbalstu. ERAF mērķis ir palielināt ekonomisko un sociālo kohēziju ES un novērst reģionālās nevienlīdzības. Tas finansē tiešu atbalstu organizācijas investīcijām, lai radītu darbavietas, kā arī nodrošina infrastruktūras izbūvi, lai stimulētu reģionālo un vietējo attīstību un veicinātu sadarbību starp pilsētām un reģioniem (European Parliament. (n.d.)). Vecākais Eiropas strukturālais fonds ir Eiropas Sociālais fonds (ESF), kas tika izveidots 1957. gadā ar Eiropas Ekonomikas kopienas dibināšanas līgumu. Tas līdzfinansē dalībvalstu aktivitātes nodarbinātības politikas un cilvēkresursu attīstības jomā. Tāpat kā ERAF, arī ESF funkcijas un uzdevumi ir mainījušies. ESF galvenokārt ir dinamisks politikas instruments nodarbinātības veicināšanai un bezdarba mazināšanai (European Social Fund. (n.d.)). Nozares fondi, kas ir pieejami investīcijām Latvijā, ir Eiropas Lauksaimniecības fondu lauku attīstībai (ELFLA) un Eiropas Jūrlietu, zvejniecības un akvakultūras fondu (EJZAF). Abi šie fondi ir nozīmīgi ES finanšu instrumenti, kas atbalsta kopienas lauku un zivsaimniecības nozarēs. ELFLA ir ES Kopējās lauksaimniecības politikas otrā pīlāra finansēšanas avots, kas izveidots, lai stiprinātu lauksaimniecības, mežsaimniecības nozares un lauku kopienas. Līdz 2007. gadam pastāvēja Eiropas Lauksaimniecības virzības un garantiju fonds, kas tika aizstāts ar Eiropas Lauksaimniecības garantiju fondu (ELGF) un ELFLA (Eiropas Komisija, (n.d.)). EJZAF ir nozares fonds, kas finansē Kopējās zivsaimniecības un ES Integrētas jūras lietu politikas īstenošanu. Fonda uzdevums ir veicināt ilgtspējīgu zivsaimniecību, bioloģisko daudzveidību, inovācijas nozarē un jūras resursu pārvaldību (Eiropas Komisij, (n.d.)). EJZAF 2021. gadā tikai izveidots, lai turpinātu Eiropas zivsaimniecības fondu (EZF) un Eiropas Jūras lietu un zivsaimniecības fondu (Eiropas

Parlaments. (n.d.)). KF ir viens no ES investīciju fondiem, kas atbalsta ekonomisko, teritoriālo un sociālo kohēziju, nodrošinot līdzfinansējumu liela mēroga vides un infrastruktūras projektu īstenošanai (Eiropas Komisija, (n.d.)). Kohēzijas fonds nav ES struktūrfonds, bet ir viens no ES kohēzijas politikas finanšu instrumentiem. Kohēzijas fonda mērķis ir līdzfinansēt pasākumus (vides un transporta infrastruktūras jomā, kas veicina konvergenci) ES dalībvalstīs, kuru nacionālais ienākums uz iedzīvotāju ir zemāks par 90% no ES vidējā (Eiropas Komisija, (n.d.)). TPF nav ES struktūrfonds, bet ir daļā no kohēzijas politikas. TPF ir īpašs finanšu instruments, kas līdzfinansē projektus reģionos un kopienās, kuras visvairāk ietekmē pāreja uz klimatneitrālu ekonomiku (Eiropas Komisija, (n.d.)). No šī fonda ES dalībvalstīs tiek līdzfinansēti projekti, kas saistīti ar darba tirgus pielāgošanos, ekonomikas dažādošanu, enerģētisko pāreju uz klimatneitrāliem risinājumiem. TPF tiek īstenots kopā ar ERAF un ESF+, bet nav struktūrfonds, bet papildinot tos (Eiropas Parlaments, (n.d.)).

Visi trīs iepriekš analizētie fondi ir daļa no ES kohēzijas politikas, bet atšķiras to mērogs un mērķi. Pārējos kritērijus, atbilstoši kuriem ir salīdzināti fondi, skat. 3.3.1. tabulā.

ES struktūrfondi, nozaru fondi, KF un TPF: salīdzinājums (autores veidots)

	Fonds					
	Struktūrfondi		Nozaru fondi		Kohēzijas fonds (KF)	Taisnīgās pārkārtošanās fonds (TPF)
	Eiropas reģionālais attīstības fonds (ERAF)	Eiropas sociālais fonds (ESF+)	Eiropas Lauksaimniecības fonds lauku attīstībai (ELFLA)	Eiropas Jūrlietu, zvejniecības un akvakultūras fonds (EJZAF)		
Tips	Struktūrfonds	Struktūrfonds	Nozares fonds - lauksaimniecība	Nozares fonds – zivsaimniecība	Kohēzijas politikas fonds	Nozares fonds – kohēzijas politika
Galvenais mērķis	Reģionālā attīstība, ekonomiskā kohēzija, inovācijas	Nodarbinātība, izglītība, sociālā iekļaušana	Lauku ekonomika, lauksaimniecība, bioloģiskā daudzveidība	Ilgtspējīga zivsaimniecība, akvakultūras, piekrastes kopienas	Ekonomiskā konverģence, vides aizsardzība, transporta sistēmas attīstība, ūdensapgādes sistēmas attīstība	Klimatneitralitāte, zaļā ekonomika, fosilo resursu atkarības mazināšana
Mērķa reģioni	Visas ES dalībvalstis, bet prioritāri mazāk attīstītie reģioni	Visas ES dalībvalstis, bet prioritāri mazāk attīstītie reģioni	Visas ES dalībvalstis – lauku reģioni	Visas ES dalībvalstis – piekrastes teritorijas	ES dalībvalstis, kuri iekšzemes kopprodukts ir zem 90% no ES vidējā	Reģioni ar lielu atkarību no fosilā kurināmā
Prioritārās jomas	Reģionu attīstība, infrastruktūra, uzņēmējdarbības attīstība	Darba tirgus, iekļaušana, izglītība	Ilgtspējīga lauku un lauksaimniecības attīstība, klimata pārmaiņu mazināšana	Ilgtspējīga zvejniecība, bioloģiskā daudzveidība	Liela mēroga transporta un vides projekti	Zaļās tehnoloģijas, ekonomikas dažādošana
Galvenie finansējuma saņēmēji	Valsts un pašvaldības iestādes, uzņēmumi, NVO sektors	Valsts un pašvaldības iestādes, darba devēji, NVO	Lauksaimnieki, lauku uzņēmēji, lauku kopienas	Zvejnieki, akvakultūras uzņēmēji, piekrastes kopienas	Valsts un pašvaldības (arī to kapitālsabiedrības)	Pašvaldības
Periods	2021 – 2027	2021 – 2027	2021 – 2027	2021 – 2027	2021 – 2027	2021 – 2027

2021. – 2027. gada plānošanas perioda mērķiem finansējums ir pieejams no dažādiem avotiem (skat. 3.3.2.tabulu).

3.3.2. tabula

Kohēzijas politikas Latvijā 2021. – 2027. plānošanas perioda mērķi un to finansēšanas avoti (autores veidots)

Mērķis	Fonds
Viedāka Eiropa	ERAF
Zaļāka Eiropa	ERAF, KF, TPF
Ciešāk savienota Eiropa	KF, ERAF
Sociāla un iekļaujoša Eiropa	ESF+
Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa	ERAF
Pāreja uz klimatneitralitāti	TPF, ERAF

Šāda daudzveidīgai finanšu arhitektūrai ir jāļauj reaģēt uz reģionālajiem izaicinājumiem, vienlaikus nodrošinot saskaņotību ar ES stratēģiskajiem mērķiem un nacionālajām attīstības prioritātēm.

3.4. ES kohēzijas politika un iesaistītās puses

ES kohēzijas politika (saukta arī par Reģionālo politiku) tiek pārvaldīta *Eiropas Komisijas Ģenerāldirektorātā Reģionālajai un pilsētvides politikai* (DG REGIO) un ietver plašu politiku un programmu klāstu, ar mērķi stiprināt ES ekonomisko, sociālo un teritoriālo solidaritāti. Saskaņā ar ES daudzgadu finanšu budžetu šo politiku pārskata katru septiņus gadus.

Kohēzijas politikas pamatprincips - tirgus pats nevar atrisināt attīstības problēmas, tāpēc nepieciešama valdības iejaukšanās. Šī pieeja ir tieši pretēja ES konkurences politikas pamatprincipam, kas apgalvo, ka brīvais tirgus pats spēj atrisināt ekonomiskās attīstības problēmas. Kohēzijas politikas loģika ir ne tikai pretrunā ar ES konkurences politiku, bet arī ar regulējošajām politikām. Atšķirībā no citām ES politikām kohēzijas politika nav nozares politika, bet gan teritoriāla rakstura politika (Leonardi, 2006). Tādēļ daudzas reizes ES regulējošā politika arī neapzināti ir strādājusi pret reģionālās politikas mērķiem, dažreiz nevēlamā veidā pasliktinot nabadzīgāku reģionu situāciju (Dudek, 2014). Konkurences politika balstās uz valdības subsīdiju pārtraukšanu neveiksmīgām nozarēm, kamēr ERAF ir vērsts uz neveiksmīgu reģionu subsīdēšanu (Thielemann, 2002). Kohēzijas politikas panākumu novērtēšana ir sarežģīta, jo nav skaidrs, kuri faktori ir ietekmējuši attīstību konkrētos reģionos. Ir teritorijas, kurās uzlabota infrastruktūra, kā arī veikti daudzi citi pozitīvi un taustāmi uzlabojumi, tomēr kohēzija, kas ir politikas mērķis, vēl joprojām nav sasniegta (Leonardi, 2006).

2021. - 2027. gada Kohēzijas politika ir 4,5 miljardi EUR - nedaudz vairāk par vienu trešdaļu no kopējā ES daudzgadu budžeta, kas ir nedaudz vairāk kā 1 triljons EUR (Hunter, A. (2023)). Politikas finansējuma lielākā daļa tiek investēta, izmantojot kopīgu pārvaldības modeli starp DG REGIO un ES 27 dalībvalstu programmu vadības iestādēm (valsts un reģionālā līmenī, atkarībā no valstu pārvaldes struktūrām). Finansējumu galvenokārt nodrošina Eiropas Reģionālā attīstības fonds (ERAF), Eiropas Sociālais fonds (ESF) un Kohēzijas fonds (KF), atbalstot ES teritorijas, lai īstenotu Kohēzijas trīs pīlārus: teritoriālo, sociālo un ekonomisko kohēziju. Pēdējo gadu krīzes dēļ 2021. - 2027. gadu plāna *izstrāde tika aizkavēta*.

„Eiropas Komisijas Ģenerāldirektorāta Reģionālajai un pilsētvides politikai (DG REGIO)” direktors Ahners norādīja, ka kohēzijas politika ir attīstības politika, kas uzlabo nosacījumus ilgtspējīgai izaugsmei un darbavietām, labklājībai un vides kvalitātei ES reģionos, kā arī stiprināt reģionālo ekonomiku un integrāciju. Tā ļauj visiem ES pilsoņiem, neatkarīgi no viņu dzīvesvietas, piedalīties un gūt labumu no kopējā politiskā projekta - Eiropas telpas ar augstu attīstības, kohēzijas un solidaritātes līmeni (Ahner, 2018). Kohēzijas politikas ilgtermiņa ieguldījumu fokuss ir mēģinājums sniegt atbalstu visvairāk nepieciešamajās teritorijās un tika radīts kā veids, kā „aizvērt plaisu” starp ES „attīstītākajiem” un „mazāk attīstītajiem” teritorijām (balstoties uz IKP uz vienu iedzīvotāju) (Hunter, 2023). ES ekonomiskās un sociālās kohēzijas nodrošināšana ir bijusi viens no ES mērķiem kopš tās izveides. Dibināšanas Līguma 2. pants nosaka, ka kopienas viens no mērķiem ir ekonomikas paplašināšana, lai palielinātu nodarbinātību un paaugstināt dzīves līmeni dalībvalstīs (Eiropas Ogļu un tērauda kopienas dibināšanas līgums. (1951).

Mūsdienu reģionālās politikas paradigma balstās uz vietas specifiku, īsteno daudzlīmeņu pārvaldības principus, integrē inovācijas kā attīstības virzītājspēku un pielāgojas dažādu reģionu strukturālajām īpatnībām (Wintjes & Hollanders, 2010). Reģionālās politikas galvenie mērķi iepriekšējā paradigmā bija palielinātas investīcijas, darba vietu skaita un infrastruktūras nodrošināšana ekonomikas attīstībai. Skaidri redzama politikas evolūcija - ņemot vērā, piemēram, ražošanas izmaksas, darbaspēka pieejamību un infrastruktūras attīstību atbilstoši reģionālajai specifikai, jaunā pieeja balstīta novatoriskā vidē, kas paredz dažādu klasteru un starpreģionu tīklu veidošanu. Fokuss tiek novirzīts uz tādiem konkurētspējas jautājumiem kā inovācija, tīklu veidošana, cilvēkkapitāla kvalitāte un uzņēmējdarbība (Vanthillo & Verhetsel, 2019).

ES kohēzijas politiku nedrīkst uzskatīt tikai par kārtējo izdevumu programmu, tāpēc ir jābūt diskusijām galvenokārt par šīs politikas identitāti un vērtībām, akcentējot galvenos politikas aspektus, kas atspoguļo principus, uz kuriem ES ir veidota. Lai to panāktu, Skiadas

(Dimitrios V. Skiadas) (Skiadas, 2023) ierosināts izmantot tā saukto „Šveices armijas naža” analīzes pieeju, kas ietver:

- pašreizējās ES Kohēzijas politikas stāvokļa un ietekmes pārbaudi;
- sabiedriskās konsultācijas procedūras, lai fiksētu cilvēku uzskatus un cerības attiecībā uz šo politiku;
- pētniecība, lai saprastu, kas faktiski ir nepieciešams;
- politikas izstrādes mehānisms, lai pārvērstu prasības politikas mērķos;
- veiktspējas monitorings un pārbaudes instrumenti, koncentrējoties uz mērķu sasniegšanu,
- servisa uzlabošanas sistēma, lai palielinātu veiktspēju.

Autore uzskata, ka ir jāveido reālistisks pārskats par ES konverģenci un ES kohēzijas politikai ir jā saglabā autonomija. To nevajag reducēt uz vienkāršu finansēšanas instrumentu jaunai ES nākotnei.

ES kohēzijas politikas galvenie principi:

- Koncentrācija - investīcijas tiek koncentrētas vismazāk attīstītajās reģionos un valstīs.
- Programmēšana - atbalsts tiek sniegts, izmantojot daudzgadu programmas, kas balstītas uz iepriekšējām vajadzību analīzēm, stratēģisko plānošanu un novērtēšanu.
- Papildināmība - ES fondu finansējums neaizstāj dalībvalstu finansējumu; dalībvalstis līdzfinansē projektu īstenošanu.
- Partnerība - programmu izstrādi un īstenošanu veic ar aktīvu iesaistīšanos no dažādu līmeņu valsts iestāžu, sociālo un ekonomisko partneru un pilsoniskās sabiedrības organizāciju puses.

Viens aspekts, kas nezaudē aktualitāti 2021. - 2027. plānošanas periodā, ir iesaistīto pušu galvenā loma kohēzijas politikas veidošanā, ko nosaka partnerības princips. Partnerība vienmēr ir bijusi ES reģionālās politikas stūrakmens, kas ļauj vietējo iestāžu, sociālekonomisko dalībnieku un pilsoniskās sabiedrības pārstāvjiem izteikties par šīs politikas īstenošanu. 2014. gadā partnerības princips tika būtiski nostiprināts, ieviešot Eiropas Partnerības rīcības kodeksu kā tiesību aktu, kas pievienots Kopīgo noteikumu regulai. Dalībvalstīm ir skaidri norādījumi par to, kā iesaistīt partnerus visā plānošanas ciklā, sākot no investīciju plānošanas līdz īstenošanas uzraudzībai un beidzot ar novērtēšanu (Bankwatch, 2023).

Komisijas Deleģētā regula Nr. 240/2014 (2014. gada 7. janvāris) par „*Eiropas rīcības kodeksu partnerības jomā Eiropas struktūrfondu un investīciju fondu ietvaros*” (ar šo regulu izveido Eiropas rīcības kodeksu partnerībai saistībā ar partnerības nolīgumiem un programmām, ko atbalsta Eiropas strukturālie un investīciju fondi) paredz, ka izvēlētajiem

partneriem ir jāatbilst atbilstošāko iesaistīto pušu pārstāvjiem. Atlases procedūrām ir jābūt pārskatāmām, un tajās ir jāņem vērā dalībvalstu dažāda institucionālais un tiesiskais regulējums un to valsts un reģionālās kompetences. Partneri ir visatbilstošākie iesaistīto personu pārstāvji un tie tiek nominēti kā pienācīgi pilnvaroti pārstāvji, ņemot vērā viņu kompetenci, spēju aktīvi līdzdarboties un attiecīga līmeņa pārstāvību.

Iepriekš minētajā dokumentā ir noteikts pienākums dalībvalstīm laikus, jēgpilni un pārredzami apspriesties ar attiecīgajiem partneriem:

- attiecīgie partneri tiek identificēti savlaicīgi;
- partneri tiek iesaistīti plānošanā pietiekami agri;
- partneri var laicīgi pievienoties procesam ar informāciju, lai varētu sniegt savu ieguldījumu;
- partneriem var piedāvāt atbildību (arī tehnisko) kapacitātes palielināšanai;
- ievade tiek pienācīgi ņemta vērā, un līdzstrādniekiem tiek sniegti norādījumi un atsauksmes (Bankwatch, 2023).

Regulas ieviešana ir bijusi svarīga, lai garantētu iesaistīto pušu iesaistīšanos budžeta veidošanas procesā un ir svarīga zīme par pilsoniskās sabiedrības lomu. Partnerības princips ir arī būtisks, lai sasniegtu vērienīgos klimata un vides mērķus, kas noteikti „*Eiropas zaļais kurss*” (politikas iniciatīvu kopums, kuru mērķis ir vest ES pa zaļās pārkārtošanās ceļu uz galīgo mērķi līdz 2050. gadam panākt klimatneitralitāti) (Eiropas Padome. (n.d.)), lai panāktu zaļo pāreju, visi dalībnieki visos līmeņos ir jāuzklausa un jāiesaista procesā (Bankwatch, 2023).

„*Banku uzraudzības un klimata sadarbības tīkls (Bankwatch and Climate Action Network)*” 2021.gadā analizēja partnerības līgumu un darbības programmu attīstību 11 Eiropas valstīs: Bulgārijā, Horvātijā, Čehijā, Igaunijā, Vācijā, Ungārijā, Latvijā, Polijā, Rumānijā, Slovākijā un Slovēnijā. Šī pētījuma galvenais mērķis bija izpētīt, vai „*Eiropas rīcības kodeksa partnerības jomā Eiropas struktūrfondu un investīciju fondu ietvaros*” noteikumi ir izpildīti. Īpaša uzmanība tika pievērsta vides pilsoniskās sabiedrības organizāciju iesaistīšanai procesā un vides lēmumu pieņemšanā. Valstis atradās ļoti atšķirīgos sagatavošanās procesa posmos: dažās valstīs, piemēram, Čehijā un Ungārijā, dokumentu sagatavošanas līmenis bija ievērojami augstāks. Plānotie projekti ne visās valstīs bija publiski pieejami un nenotika konsultācijas ar pilsoniskās sabiedrības organizācijām. Pēdējais aspekts ir „*Eiropas rīcības kodeksa partnerības jomā Eiropas struktūrfondu un investīciju fondu ietvaros*” 4. un 5. panta pārkāpums par attiecīgo partneru noteikšanu, ar kuriem konsultēties. Lielākajā daļā valstu nebija veikti obligātie stratēģiskie vides novērtējumi un pilsoniskajai sabiedrībai vispār nebija informācijas (Vācijā un Slovēnijā). Kopumā šie konstatējumi ir pazīmes, ka pastāv risks, ka partnerības princips netiek pilnībā īstenots laikā, kad valstu programmu projekti tiek iesniegti

apstiprināšanai Komisijā. Šāda pieceja ne tikai pārkāpj noteiktos principus, bet arī ir pretrunā ar nozīmi, kas tiek piešķirta Eiropas pilsoņu lomai. Kopš savu pilnvaru sākuma prezidente fon der Leiena ir uzsvērusi, ka pilsoņiem ir jāuzņemas vadošā un aktīva loma ES nākotnes veidošanā. Pasākumā „Iedzīvotāju iesaistīšana labai pārvaldībai kohēzijas politikā”, kas tika organizēts 2020. gada februārī, fon der Leiena (*Ursula von der Leyen*) atkārtoti puda aņņemšanos vairāk iesaistīt pilsoņus un pilsonisko sabiedrību. Tajā pašā pasākumā kohēzijas un reformu komisāre Elisa Ferreira (*Elisa Ferreira*) norādīja uz pilsoņu lomu kohēzijas politikā: pastāv liela vienprātība, ka saziņa ar pilsoņiem ir daļa no labas publiskās pārvaldības prakses. Pilsoniskās sabiedrības organizācijām ir potenciāls kļūt par tiltu pilsoņu iesaistīšanai ES politikā: tāpēc partnerības princips ir kohēzijas politikas un zaļās atveseļošanās pamatā. Rīcības kodeksa pareiza piemērošana ir pirmais solis ceļā uz visu šo mērķu sasniegšanu. Turklāt līdzdalība ir kļuvusi vēl svarīgāka, lai radītu akceptu un atbildību, kas ir nepieciešama, lai sasniegtu vērienīgos mērķus saskaņā ar Zaļā kursa sistēmu. Atbilstoši pētījuma rezultātiem, ir secināms, ka ir jāpieliek lielākas pūles, lai nodrošinātu pilsoniskās sabiedrības organizāciju lomu šajā procesā. Ja tas nenotiek, pilsoņu iesaistīšanās trūkums var apdraudēt partnerības līguma un darbības programmu saturu un apdraudēt godīgu zaļo pāreju (Bankwatch, 2023).

Likumi un noteikumi ietekmē organizāciju un iedzīvotāju ikdienu. Kvalitatīvi likumi veicina valsts labklājību un izaugsmi, savukārt slikti izstrādāti likumi kavē izaugsmi, kaitē videi un apdraud iedzīvotāju veselību. OECD („*Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija; Organisation for Economic Co-operation and Development*”) ziņojumā „Labāka regulējuma prakse visā Eiropas Savienībā” („*Better Regulation Practices across the European Union*”) ir analizēta prakse, lai uzlabotu likumu un noteikumu kvalitāti Eiropas Savienībā. Ziņojumā sistemātiski novērtēta iesaistīto pušu līdzdalība valsts tiesību aktu un noteikumu izstrādē un pārskatīšanā, pamatojoties uz OECD regulatīvās politikas un pārvaldības rādītājiem. Tas arī sniedz ieskatu par to, kā atsevišķas dalībvalstis izmanto regulatīvās pārvaldības rīkus saistībā ar ES tiesību aktiem. Ziņojumā ir izklāstīta laba regulatīvā prakse un izceltas jomas, kurām būtu jāpievērš turpmāka uzmanība un ieguldījumi (OECD, 2019).

Regulēšanas politikas centrālais mērķis ir nodrošināt, ka regulējums sniedz labumu sabiedrībai. Šā mērķa būtiska sastāvdaļa ir saziņa ar tiem, kas ir ieinteresēti un ietekmēti ar regulējumiem – „iesaistītajām pusēm”. Komunikācijas, konsultāciju un iesaistes process, kas ļauj iesaistītajām pusēm piedalīties regulējuma izstrādes procesā un regulējumu pārskatīšanā, var palīdzēt valdībām saprast pilsoņu un citu iesaistīto pušu vajadzības un uzlabot uzticību valdībai (OECD, 2012). Sadarbojoties ar iesaistītajām pusēm – kuras var sniegt savu pieredzi, ekspertīzes, perspektīvas un idejas – valstis iegūst vērtīgu informāciju, pamatojot savas politikas lēmumus. Informācija no iesaistītajām pusēm var palīdzēt novērst negaidītus

regulējumu ietekmju un praktiskās īstenošanas problēmas. Iesaistot iesaistītās puses, var arī efektīvi izmantot to zināšanas saistībā ar regulējumu ietekmes novērtējumu, lai apkopotu un pārbaudītu empīrisku informāciju, identificētu alternatīvas un mērītu iesaistīto pušu gaidas. Turklāt iesaistītās puses var veikt kvalitātes pārbaudi attiecībā uz izmaksu un ieguvumu novērtējumu. Iesaistīto pušu pārstāvjiem ir jājūt, ka viņu viedokļi tiek ņemti vērā. Viņiem jāsniedz skaidrojumi par to, kā viņiem jārikojas, ja viņiem ir komentāri. Viņiem jājūtas cienītiem (Lind, Arndt, 2016). Bezjēdzīga konsultācija bez faktiskas intereses par iesaistīto pušu viedokļiem, jo lēmums jau ir pieņemts, vai nespēja parādīt, ka konsultāciju komentāri ir ņemti vērā, var radīt pretēju efektu.

ES dalībvalstīm ir jāievēro atvērta pārvaldības principi, tostarp pārredzamība un līdzdalība, lai nodrošinātu, ka regulējums kalpo sabiedrības interesēm un tiek sniegta informācija par to likumīgajām vajadzībām tiem, kurus regulējums interesē un ietekmē. Tas ietver jēgpilnu iespēju nodrošināšanu (tostarp tiešsaistē) sabiedrībai, lai sniegtu ieguldījumu priekšlikumu sagatavošanas procesā un atbalstošās analīzes kvalitātes uzlabošanā. Valdībām ir jānodrošina, lai noteikumi būtu saprotami un skaidri un to, lai puses varētu viegli saprast savas tiesības un pienākumus. Ir svarīgi atcerēties, ka ne visām iesaistītajām pusēm ir vienādas iespējas piekļūt informācijai un resursiem, lai iesaistītos dialogā. Proporcionāla un fokusēta pieeja iesaistīto pušu iesaistīšanai ļauj labāk tā labāk sasniegt, lai tās tiktu informētas par gaidāmajām konsultācijām. Lai maksimāli palielinātu saņemtās informācijas kvalitāti no iesaistītajām pusēm, ir jāizvēlas piemēroti rīki, ņemot vērā iesaistīto pušu veidus un politikas procesa fāzi. OECD valstīs ir saglabājušas stipru saikni ar tradicionālajiem ārējiem komunikācijas rīkiem, piemēram, oficiālām valdības publikācijām, preses paziņojumiem un tradicionāliem mediju kanāliem, piemēram, avīzēm, radio vai televīziju. Elektroniskās informācijas pieejamība var būt efektīvs veids, kā aktīvi iesaistīt iesaistītās puses, jo digitālā plaisa laika gaitā samazinās. Tiešsaistes komunikācijas rīki paliks svarīgs medijs iesaistīto pušu iesaistīšanai. Interaktīvās tīmekļa vietnes sniedz iespēju iesaistītajām personām atsaukties uz citas puses komentāriem, pārbaudīt to patiesumu, nodrošināt ietekmes analīzi un alternatīvu risinājumu novērtējumu. No politikas veidotāju viedokļa tas var palīdzēt labāk apkopot iesaistīto pušu viedokļus par noteiktiem regulatīvo priekšlikumu aspektiem.

Lēmumu pieņemšana bez iesaistīto pušu iesaistes var izraisīt konfrontācijas, strīdus, traucējumus, boikotu, neuzticību un sabiedrības neapmierinātību (Rowe & Frewer, 2005). Pētniecības tēma par to, kā ES iedzīvotāji uztver tās darbības un īstenoto reģionālo politiku ir tikai salīdzinoši nesen aktualizēta. Joprojām pastāv zināšanu trūkums attiecībā uz pilsoņu priekšstatiem par ES reģionālo dimensiju un kohēzijas politikas lomu tās veidošanā (Dąbrowski et.al., 2020). Kohēzijas politika ir ES galvenā investīciju un reģionālās attīstības politika, kurai

ir visredzamākā ietekme uz iedzīvotāju ikdienas dzīvi un tās kvalitāti. Tiek uzskatīts, ka kohēzijas politikas intervences lielā atpazīstamība visā ES teritorijā veido atbalstu šai politikai un Eiropas integrācijai (Begg, 2008).

Pētījumos par ES identifikāciju ir tendence šo identifikāciju konceptualizēt trīs dimensijās: (1) kognitīvā; (2) iedarbības; (3) vērtējoša. Kognitīvā dimensija ir saistīta ar eiropiešu pašidentifikāciju, iedarbība ar pieķeršanos kopīgai Eiropas politiskajai kopienai, savukārt vērtēšanas dimensija atbilst vērtības (izmaksu - ieguvumu) piešķiršanai dalībai ES. Izmaksu un ieguvumu novērtējums tiek sniegts pamatojoties uz uztvertajiem ieguvumiem noteiktā laikā. Turklāt citos pētījumos tika atklāts maz pierādījumu par kohēzijas politikas ietekmi uz ES identifikāciju, ko „ietekmē indivīdu priekšstati par sava reģiona ekonomiku un ES institūciju efektivitāte reģiona problēmu risināšanā” (Dąbrowski et.al., 2020). Osterloha (*Steffen Osterloh*) pētījums parādīja, ka kohēzijas politikas izdevumi var palielināt atbalstu ES, bet tikai tad, ja iedzīvotāji to apzinās (Osterloh, 2011). ES kohēzijas politika, balstoties uz ilgtermiņa mērķiem ekonomiskās, sociālās un teritoriālās solidaritātes veicināšanā, ir viens no būtiskajiem instrumentiem ES politiku īstenošana, kas atšķiras ar fokusu uz teritorijām un reģioniem. Analīze liecina, ka partnerības princips, lai arī ir normatīvi nostiprināts, praksē bieži netiek pilnībā īstenots, īpaši attiecībā uz pilsoniskās sabiedrības iesaisti vides jautājumiem. Lai efektīvi risinātu izaicinājumus, Skiadas (*Dimitrios V. Skiadas*) piedāvātā „Šveices armijas naža” pieeju, kas nodrošina daudz fāžu pieeju un ļauj nodrošināt, ka kohēzijas politika neapstājas pie formālas finansējuma investēšanas. Šī pieeja ļauj izmantot dinamisku un iesaistošu pieeju, kas pielāgojas reālajām sabiedrības vajadzībām un izaicinājumiem (Skiadas, 2023).

ES kohēzijas politika ir finanšu mehānisms, kas veicina pilsonisko līdzdalību, ilgtspējīgu attīstību un integrētu politikas īstenošanu. Lai sasniegtu kohēzijas mērķus, nepieciešama sadarbība ar pilsonisko sabiedrību un pastāvīga uzraudzība, atgriezeniskā saite, kas nodrošina politikas efektivitāti un sabiedrības uzticību. Politikas īstenošana notiek daudzlīmeņu pārvaldības ietvaros, kur nozīmīga loma ir partnerības jeb iesaistīto pušu līdzdalības principam, kas nosaka sadarbību starp valsts iestādēm, sociālekonomiskajiem partneriem un pilsonisko sabiedrību. Šis princips ir nostiprināts ar Eiropas rīcības kodeksu partnerības jomā un nosaka skaidrus kritērijus iesaistīto pušu līdzdalībai. Tomēr praksē partnerības īstenošana ir nevienmērīga, īpaši attiecībā uz pilsoniskās sabiedrības iesaisti un vides jautājumiem. Iesaistīto pušu līdzdalība ir būtiska kvalitatīvu lēmumu pieņemšanai. Iesaistītās puses sniedz empīrisku informāciju, identificē alternatīvas un veic kvalitātes pārbaudi. OECD pētījumi apliecina, ka jēgpilna līdzdalība uzlabo regulējuma kvalitāti, veicina

uzticību un nodrošina politikas leģitimitāti. Vienlaikus jāņem vērā, ka ne visām pusēm ir vienlīdzīgas iespējas iesaistīties, tādēļ nepieciešama mērķtiecīga un proporcionāla pieeja.

3.nodaļas kopsavilkums

ES budžets funkcionē kā daudznacionāls finanšu mehānisms, kas nodrošina politisko un ekonomisko mērķu īstenošanu, apvienojot dalībvalstu resursus kopīgu problēmu risināšanai. Ņemot vērā to, ka dalībvalstu intereses ir atšķirīgas, budžeta plānošana ir sarežģīts un laikietilpīgs process. Kopš 20. gadsimta 70. gadiem būtiska loma ir ES kohēzijas politikai, kas, balstoties fiskālā federalisma teorijā, ir kļuvusi par galveno mehānismu reģionālās izlīdzināšanas un ilgtspējīgas attīstības veicināšanai. Arvien būtiskāki kļūst būtiski izaicinājumi - klimata pārmaiņas, drošības riski, migrācijas plūsmas un globālā nenoteiktība. Šādos apstākļos kohēzijas politika saglabā nozīmīgu lomu gan mazāk attīstīto reģionu attīstības nodrošināšanā, gan ES kā vienotas politiskās stabilitātes stiprināšanā.

Kohēzijas politikas īstenošana balstās uz strukturētu dokumentu hierarhiju, kas adaptēta dažādiem termiņiem un pārvaldības līmeņiem. Būtisks elements šajā procesā ir iesaistīto pušu līdzdalība, kas stiprina politikas kvalitāti un leģitimitāti. Līdzdalība var izpausties formāli un neformāli, un tās nozīme īpaši akcentēta Eiropas rīcības kodeksā partnerības jomā, kas nosaka skaidrus kritērijus iesaistīto pušu sadarbībai ar valsts iestādēm, sociālekonomiskajiem partneriem un pilsonisko sabiedrību. Tomēr praksē partnerības īstenošana ir nevienmērīga, īpaši attiecībā uz pilsoniskās sabiedrības un vides jautājumu integrāciju.

Iesaistīto pušu līdzdalība ir būtisks nosacījums kvalitatīvu lēmumu pieņemšanai, jo tā spēj nodrošināt alternatīvu risinājumu identificēšanu, empīriskus datus un politikas kvalitātes pārbaudi. OECD pētījumi apliecina, ka līdzdalība uzlabo sabiedrības uzticību, veicina regulējuma kvalitāti un palielina politikas leģitimitāti. Vienlaikus jāatzīst, ka pastāv nevienlīdzība iesaistīto pušu iespējās iesaistīties, jo tas prasa mērķtiecīgu un proporcionālu pieeju līdzdalības organizēšanā.

4. INVESTĪCIJU NOVĒRTĒŠANAS KONCEPTUĀLAIS UN METODOLOĢISKAIS IETVARŠ

4.1. Investīciju novērtēšanas būtība un veidi

Vārds „vērtējums”, tiek lietots gan sarunvalodā, gan kā tehnisks termins dažādās disciplīnās. Latviešu valodas skaidrojošajā vārdnīcā ir norādīts, ka šim vārdam ir divas nozīmes: veidot noteiktu spriedumu, atziņu, secinājumu par atbilstību vai neatbilstību noteiktām prasībām, to līmenim (saistītās nozīmes ir, piemēram, domāt un uzskatīt); un konstatēt (kā materiālo, skaitlisko vērtību). Savukārt „novērtēt” ir piecas nozīmes: vērtējot atzīt (kādu) par tādu, kam piemīt vai nepiemīt noteiktām prasībām atbilstošas īpašības, spējas, zināšanas u.tml.: vērtējot atzīt, noteikt (kāda īpašību, spēju, zināšanu u. tml.) atbilstību noteiktām prasībām, uzskatiem; vērtējot atzīt, noteikt (kā, piemēram, priekšmeta, telpas, parādības vai to īpašību) atbilstību noteiktām izmantošanas, arī gaumes, estētikas prasībām: vērtējot noteikt, arī izprast, apzināties (stāvokli, situāciju, iespējas u.tml.), atzīt, apzināties (kā) labās īpašības; vērtējot, analizējot noteikt (sabiedriskas parādības, piemēram, darba, panākumu) atbilstību noteiktām prasībām, arī attīstības pakāpei: vērtējot, analizējot no šāda viedokļa, pārdomāt (aizvadīto dzīvi, laikposmu), vērtējot, analizējot noteikt (kā satura, mērķa u. tml.) atbilstību noteiktām prasībām, arī izprast; vērtējot noteikt (zināšanu, sekmju, darba rezultāta) atbilstību noteiktām vērtēšanas normām; noteikt (kā materiālo vērtību).

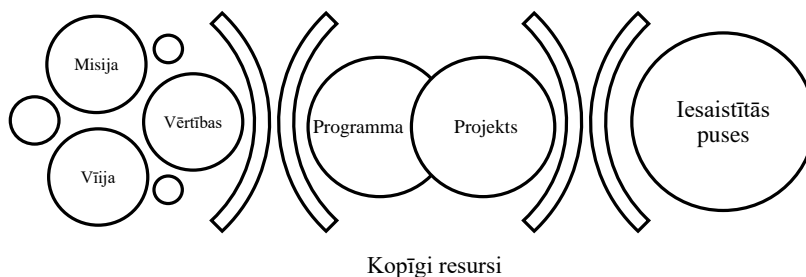
Abus šos terminus lieto matemātikā, statistikā, socioloģijā, ekonomikā, politikas zinātnē, jurisprudencē u.c. nozarēs. Jēdziena „vērtēšana” (kā arī „novērtēt”, „vērtēt”) nozīme katrā disciplīnā var būt atšķirīga, taču, neskatoties uz šī termina specifisko izpratni katrā nozarē, katrai zināšanu un praktisko iemaņu kopai atbilstošajās definīcijās ir kaut kas kopīgs, kas atgriežas pie vārda sākotnējās nozīmes. Rezultātā definīciju daudzveidība, ko izmanto vairākās disciplīnās, neveido sinonīmus, taču nepadara tos par homonīmiem, veidojot noteiktu vērtējuma izpratnes semantisko vienotību.

Novērtēšanu tā vispārīgā formā var definēt kā parādības (arī personas), lietas vai procesa izteikšanu kādās pazīmēs vai mērvienībās. Novērtējums ir lēmuma pieņemšanas viens no svarīgākajiem pamatnoteikumiem, jo novērtējums ir pieejamo datu salīdzināšanas process, lai veidotu viedokli un izdarītu secinājumus. Citiem vārdiem sakot, novērtējums ļauj spriest, kādu labumu dod parādība, lieta vai process. Investīciju novērtēšana ir sistemātiska informācijas vākšana par aktivitātēm/darbībām investīciju programmas ietvaros, tās raksturojums un rezultāti. Novērtēšana ir viena no vadības funkcijām, kas ietver gan tās progresa, gan rezultātu kontroli. Papildu tā nodrošina jaunu zināšanu apguvi. Dažāda veida novērtēšanas darbības, kas ietver investīciju programmas auditu, uzraudzību un novērtēšanu, ir veidotas saskaņā ar

vispārējiem principiem, kuriem ir savas atšķirīgās iezīmes. Tomēr visos gadījumos ir svarīgi ņemt vērā investīciju programmas kā objekta specifiku un izstrādes aplēses.

Veicot novērtējumu, ir svarīgi saprast tā veikšanai nepieciešamo darbību kopumu un to secību. Novērtēšanas algoritms ir atkarīgs no vairākiem faktoriem: pirmkārt, tas ir atkarīgs no vērtēšanas objekta. Atkarībā no objekta, novērtējums var būt statisks (piemēram, tiek novērtēts konkrētas sistēmas stāvoklis) un dinamisks (tiek novērtēts process). Otrkārt, vērtēšanas algoritms ir atkarīgs no vērtētājam uzticētajiem uzdevumiem. Pēc tam, kad novērtēšanas uzdevuma devējs nolemj veikt vērtēšanu, ir jāformulē jautājumi, uz kuriem vērtēšanas laikā ir jāsaņem atbildes. Treškārt, algoritms ir atkarīgs no novērtēšanas nosacījumiem, piemēram, novērtēšanas periods, teritoriāla izklaidētība. Ceturtkārt, algoritms ir atkarīgs no izmantotajiem vērtēšanas instrumentiem un metodēm. Ņemot vērā, ka novērtēšanas instrumenti un metodes ir ļoti ir daudzveidīgas, konkrēts metožu un procedūru kopums, ko vērtētājs izmanto, veicot noteiktu novērtējumu, veidojas atkarībā no novērtējuma pasūtītāja formulētajiem un saskaņošanas ar vērtētāju noskaidrotajiem mērķiem un uzdevumiem.

Programmu vadība atšķiras no projektu valdības, jo ir atšķirīgi mērķi un ieguvumi. Tomēr programmai projektam ir tās pašas iesaistītās puses, un tiem var būt nepieciešami tie paši resursi. Tādēļ šajā pētījumā programma un projekts tiek lietots jā līdzvērtīgi jēdzieni (skat. 4.1.1. att.).



4.1.1. att. Programma un projekts. Projekti, kas ir daļa no programmām, ir līdzeklis organizācijas misijas un vīzijas sasniegšanai (autoreis veidots)

Novērtēšana ir jauna disciplīna, lai gan tā ir ļoti sena prakse (Scriven, 1996). Lielākā daļa novērtēšanas teorētiskās bāzes ir izstrādāta pagājušā gadsimta sešdesmitajos gados, reaģējot uz sociālajām norisēm, piemēram, dažādu sociālu programmu/projektu rašanās veidoja vajadzību pēc to novērtējuma.

Novērtēšana ir zinātniska metode darbības programmu novērtēšanai, lai iegūtu objektīvus un pamatotus mērījumus par programmas īstenošanas rezultātiem. Novērtēšanas pētījumos tiek analizētas vēlamās izmaiņas, līdzekļus, ar kuriem šīs izmaiņas ir jāievieš un

pažīmes, pēc kurām šādas izmaiņas var atpazīt (Suchman, 1968). Novērtēšana ir noderīgas informācijas noteikšanas, iegūšanas un nodrošināšanas process lēmumu alternatīvu vērtēšanai (Stufflebeam, 1973). Novērtēšanas pētījuma mērķis ir novērtēt programmas ietekmi attiecībā pret izvirzītajiem mērķiem kā līdzekli, lai veicinātu turpmāko lēmumu pieņemšanu par programmu un turpmākās plānošanas uzlabošanu (Weiss, 1972). Vēlākās vērtēšanas definīcijas konsekventi atspoguļo plašāku pieeju, lielāku uzsvaru liekot uz dažādiem ieguvumiem. Nevajadzētu tikai novērtēt programmas rezultātus, bet arī noteikt veidus, kā uzlabot programmas veikspēju (Wholey, et. al. 1994).

Novērtēšanas būtība ir idealizēta problēmu risināšanas secība, lai identificētu problēmu; noteiktu alternatīvus risinājumus; izvērtētu alternatīvas; akceptētu tās, par kurām rezultāti liecina, ka problēma tiks atrisināta vai tās sekas samazinātas (Shadish, Cook & Leviton, 1995). Vērtēšana ir sistemātisks process, ko izmanto, lai noteiktu jaunieveduma vērtību noteiktā kontekstā (Guskeiy, 2000). Nav iespējama tāda pieeja novērtēšanai, lai tā būtu piemērota visiem mērķiem, visiem iespējamajiem informācijas izmantošanas veidiem un lietotājiem, kā arī nav novērtēšanas pieejas, kas viennozīmīgi ir piemērota dažādiem programmu/projektu attīstības posmiem (Hudson, Mayne & Tomlinson, 1992). Citiem vārdiem sakot, rezultāti un procesi ir atkarīgi no konkrētā novērtējuma mērķa un rezultātu izmantotājiem. Programmas novērtēšana ir sistemātiska informācijas vākšana par aktivitātēm, programmu raksturojumu un rezultātiem, lai spriestu par programmu, uzlabotu programmu un/vai noformētu lēmumus par turpmāko attīstību (Patton, 1997). Čens (*Huey-Tsyh Chen*) (Chen, 2015) norāda, ka programmu novērtēšana ir sistemātisks empīrisku datu un kontekstuālas informācijas apkopošanas process par intervenci (programmu) - konkrētas atbildes uz jautājumiem: kas, kā, vai un kāpēc, lai palīdzētu novērtēt programmas plānošanu, īstenošanu un/vai efektivitāti.

Lēmumu pieņēmēji un iesaistītās puses vēlas nodrošināt, lai projekti sasniegtu paredzētos mērķus. Viņi ir ieinteresēti novērtēt programmu ietekmi, uzdodot tādus jautājumus kā „Kādas izmaiņas notika?” vai „Vai esam apmierināti ar rezultātiem?” (French, Bell, & Zawacki, 2000). Vērtēšanas prakse saglabāsies tur, kur tiek uzskatīts, ka tā rada pievienoto vērtību valsts sektorā. Turklāt novērtēšanai ir jāpielāgojas valdošo politisko un administratīvo procesu kultūrai, ja tā vēlas izdzīvot (Seasons, 2001).

Saskaņā ar Apvienoto Nāciju Organizāciju izstrādāto definīciju novērtējums ir vissistēmiskākā un objektīvākā jebkuras aktivitātes, projekta, programmas, stratēģijas, politikas, tēmas, nozares, darbības jomas, organizācijas darba u.tml. izpēte (United Nations Evaluation Group. (n.d.)).

Eleonora Čelimska (*Eleanor Chelimsky*) bija Ziemeļamerikas novērtēšanas teorijas un prakses aizsācēja un Amerikas Novērtēšanas asociācijas (*American Evaluation Association*)

prezidente. Čelimska (*Eleanor Chelimsky*) ASV Kongresam sagatavoja vairāk nekā 300 valdības politikas un programmu novērtējumus un izstrādāja jaunas novērtēšanas metodes. Čelimska (*Eleanor Chelimsky*) 2006.gadā akcentēja, ka novērtēšana ir vajadzīga katrai demokrātiskai valdībai, akcentējot, ka ASV ir vajadzīgs novērtējums četriem mērķiem (Chelimsky, 2006):

1. atbalstīt Kongresa īstenoto uzraudzību;
2. veidot spēcīgāku uz zināšanām balstītu politiku;
3. palīdzēt valsts iestādēm attīstīt un uzlabot politikas un programmu plānošanas iespējas, īstenot rezultātu analīzi, kā arī nodrošināt jaunu zināšanu apguvi;
4. stiprināt sabiedrības informēšanu par valdības darbībām.

Amerikas Novērtēšanas asociācija (2014) definē novērtēšanu kā sistemātisku procesu, lai noteiktu nopelnus, vērtību vai nozīmi (American Evaluation Association, (n.d.)). ovērtēšanas process attiecas un norāda uz individuālām un grupu izmaiņām domāšanā un uzvedībā, iesaistīto pušu procedūrās un kultūrā, kā arī mācīšanos, kas notiek šī procesa laikā (Patton, 2016).

Amerikas Novērtēšanas asociācijas pamatprincipi vērtētājiem akcentē (American Evaluation Association, (n.d.)) kompetenci: novērtētājiem jānodrošina iesaistītajām pusēm kompetentu sniegumu.

1. Vērtētājiem ir jābūt atbilstoši izglītība, spējām, prasmēm un pieredzei veikt novērtējumā ierosinātos uzdevumus.
2. Vērtētājiem jāpraktizē savas profesionālās sagatavotības un kompetences jomā un jāatsakās veikt novērtējumus, ja šīs robežas tiek būtiski pārkāptas
3. Vērtētājiem pastāvīgi jācenšas saglabāt un uzlabot savas kompetences, lai nodrošinātu visaugstāko snieguma līmeni savos novērtējumos. Ir jāturpina profesionālā pilnveide, kas var ietvert dažādus seminārus, pašmācības, savas prakses novērtējumus un sadarbību ar citiem vērtētājiem.

Dž. Bredlijs Kazinss (*J. Bradley Cousins*) akcentē, ka novērtēšanas pieejas arvien vairāk paļaujas uz pētnieku kopienu, kas strādā sadarbībā ar kopienas locekļiem. Te skaidri iezīmējas iesaistīto pušu nozīme atbilstošas novērtēšanas procesā (Cousins, 2001).

Hogans (*Robert L. Hogan*) savā pētījumā ir sadalījusi novērtēšanas attīstību laika periodos:

1. Reformu laikmets (1792. - 1900.). Pirmā dokumentētā formāla vērtēšanas izmantošana notika 1792. gadā, kad Viljams Farišs (*William Farish*) izmantoja kvantitatīvo atzīmi, lai novērtētu studentu sniegumu (Hoskins, 1968).

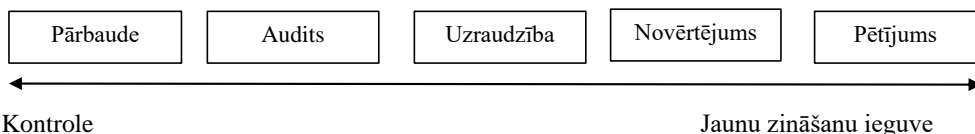
2. Efektivitātes un testēšanas laikmets (1900. - 1930.). Fredrika V. Teilora (*Frederick Winslow Taylor*) izstrādātā zinātniskās vadības teorija veicina domu, ka ir „viens pareizais veids” (Blake & Moseley, 2011).
3. Taileriešu laikmets (1930. - 1945.). Ralfs Tailers (*Ralph Tyler*), kuru dēvē par izglītības vērtēšanas tēvu, sniedza ievērojamu ieguldījumu vērtēšanā. Viņš veica astoņu gadu pētījumu (1932. - 1940.), kurā atklāja, ka apmācības mērķus var precizēt, izsakot tos noteiktā izteiksmē, un šie mērķi var kalpot par pamatu novērtēšanai.
4. Nevainības laikmets (1946. - 1957.) Sabiedrība piedzīvoja izaugsmes periodu. Šī optimisma dēļ neliela uzmanība tika pievērsta atbildībai par valsts līdzekļiem, kas izlietoti dažādiem mērķiem.
5. Attīstības laikmets (1958. - 1972.). Pagājušā gadsimta 60. gadu sākumā svarīgs faktors vērtēšanas attīstībā bija uz kritērijiem balstītas pārbaudes rašanās.
6. Profesionalizācijas laikmets (1973. - 1983.). Septiņdesmitajos gados vērtēšana attīstījās kā profesija.
7. Paplašināšanās un integrācijas laikmets (1983. - 2007.). Tika samazināts finansējums novērtēšanai un uzsvars tika likts uz izmaksu samazināšanu (Hogan, 2007).

Autore piedāvā paturpināt šo analīzi un papildinot ar:

8. Mērķorientētas un uz lietošanu vērstas novērtēšanas laikmetu (2008. - 2020). Šajā laikā ir attīstījušās dažādas novērtēšanas pieejas, kuras izteikti orientēta uz mērķiem, vadību, patērētāju un zināšanām.
9. Datu un tehnoloģiju laikmets (2021. - mūsdienas). Šajā periodā novērtēšanā arvien vairāk tiek izmantotas jaunās tehnoloģijas, lielle dati, mākslīgais intelekts un mašīnmācīšanās. Digitālo rīku attīstība ļauj veikt automatizētu datu analīzi, personalizētus novērtēšanas procesus un uzlabot lēmumu pieņemšanu, balstoties uz pierādījumiem.

Lielākā daļa novērtējuma pētījumu teorētiķu norāda un analizē četras novērtēšanas funkcijas: izziņas, kontroles, dialoga un leģitimitātes. Definējot novērtējuma funkcijas, tiek precizēts aplūkojamā pētījuma konteksts (izziņas process, vadības procedūras, līdzdalības procesi, politikas veidošanas process) un projicēta iesaistīto pušu interešu specifika (Stockmann (Ed.), 2011). Ir pētnieki, kuri, akcentējot novērtēšanas veidu plašumu, nedefinē novērtēšanas funkcijas. Šo pieeju pārstāvji identificē tipiskākās novērtējuma formas un, atbilstoši to specifikai, definē to funkcionalitāti (Ross iet.al., 2004).

Formējošā novērtējuma galvenā funkcija ir kvalitātes nodrošinājuma un programmas attīstību pavadošā funkcija, kas saistīta ar šī novērtējuma mērķi: izziņāt programmas ieviešanas stiprās un vājās puses. Savukārt, summējošā novērtējuma pamatfunkcija ir noslēdzošā kvalitātes, iedarbīguma un lietderības kontrole. Katrs no šiem novērtējuma veidiem ir ierobežots un darbojas nevienmērīgi dažādās programmas/projekta darbības fāzēs, tādēļ šāda novērtējuma funkciju analīze, skatot novērtējuma atšķirīgās formas, sniedz daļēju priekšstatu par novērtējuma un novērtējuma pētījuma sabiedriski politisko jēgu (skat. 4.1.2. att.).



4.1.2. att. Novērtējuma vieta kontroles un jaunu zināšanu apguvē (autore veidots)

Pārbaudes mērķis ir atklāt un novērst pārkāpumus, galvenokārt tā ir kontroles funkcija. Audits koncentrējas uz uzraudzību - cik lielā mērā programma atbilst esošajām formālajām prasībām, politikai, procedūrām, un cik lielā mērā programmas faktiskā izpilde atbilst plānam. Auditu veic īpaši apmācīti ārējie speciālisti, galvenokārt balstoties uz dokumentācijas izpēti. Uzraudzība apvieno kontroles un jaunu zināšanu apguves funkcijas. Tā ir sistemātiska darbība, kas sevī ietver programmas/projekta gaitas un rezultātu uzraudzību, pamatojoties uz vairāku rādītāju sistemātiskiem mērījumiem. Uzraudzības sistēma ir jebkuras vērtēšanas sistēmas neatņemama sastāvdaļa. Dažos gadījumos šim nolūkam var piesaistīt ārējus speciālistus. Programmas/projekta novērtēšana vairāk koncentrējas uz jaunu zināšanu iegūšanu par programmu/projektu. Novērtēšana ietver dziļu programmas gaitas un rezultātu analīzi, kā arī analizē atkāpju no plānotā iemeslus. Novērtēšanu var veikt ārēji eksperti. Pētījuma mērķis ir iegūt jaunas zināšanas. Tam var būt būtiska loma novērtēšanā, taču šis uzdevums pētniecībā vienmēr ir sekundārs.

Vērtēšanai kļūstot par disciplīnu, kas arvien vairāk izjūt tās unikālo fokusu, jautājums par to, kā novērtējums atšķiras no pētījuma, var mazināties. Tomēr tik ilgi, kamēr vērtēšanas metodoloģija joprojām būtiski pārklājas ar izmantoto sociālajās zinātnēs un tik ilgi, kamēr vērtētāji profesijā nāk no vairāk tradicionālās sociālo zinātņu pieredzes, joprojām šis būs būtisks jautājums (Mathison, 2008). Pārbaudes, audits un uzraudzība ir darbības, kuras aktīvi izmanto dažādas struktūras, t.sk. valsts iestādes. Šis promocijas darbs koncentrējas uz programmu novērtēšanu, lai gūtu jaunas zināšanas, kuras ir iespējams izmantot turpmākai lēmumu pieņemšanai.

Pasaules līmenī Starptautiskā novērtēšanas sadarbības organizācija (*International Development Evaluation Association*) un Starptautiskās attīstības novērtēšanas asociācija

(*International Organization for Cooperation in Evaluation*) veicina vērtēšanas plašāku izmantošanu dažādās valstīs un vienotu vērtēšanas standartu pieņemšanu visās valstīs. Novērtēšanas stiprās puses ietver tās spēju noteikt cēloņsakarības un izskaidrot, kāpēc iepļānotais darbojas vai nedarbojas, atpazīt reālās pasaules sarežģītību un nenoteiktību, kā arī nodrošināt elastību novērtējuma izstrādē un veikšanā. Novērtēšanai izmanto dažādas pieejas: to var veikt kā eksperimentu vai kvaziekperimentu, tajā var iesaistīt iesaistītās puses, var pārbaudīt konkurējošas hipotēzes, tā var būt balstīta uz kādu teoriju (Mayne, 2008).

Izšķirami šādi novērtēšanas veidi (Patton, 2012):

- programmas/projekta atbilstības novērtējums pašreizējā situācijā (programmas/projekta loģika, iesaistīto pušu apmierinātība, attīstības virzieni nākotnē, finansējums);
- programmas/projekta ietekmes novērtējums (sagaidāmie un neparedzētie rezultāti);
- darbību/aktivitāšu rezultātu novērtējums (institūcijas darbība, procesu efektivitāte, resursu optimāla izmantošana, lietderība).

Publiskās pārvaldes, ekonomikas un sociālās politikas kontekstā investīciju novērtēšana kļūst arvien daudzdimensionālāka. Tas prasa integrētu pieeju, kurā vienlaikus var vērtēt gan finansiālos, gan sociālos, gan ilgtermiņa attīstības aspektus. Šāda daudzslāņaina analīze balstās uz virkni teorētiski un praktiski pamatotu kritēriju, kas ļauj strukturēti izvērtēt investīciju rezultativitāti un noteikt gan to ietekmi, gan atbilstību politikas mērķiem. Kritēriji, piemēram, efektivitāte un lietderība, balstās klasiskajās ekonomikas un vadības teorijās. Efektivitātes jēdziens, kā to formulējis Taylor (*Frederick W. Taylor*) (1881) un vēlāk precizējis Pareto (*Vilfredo Pareto*) (1906), uzsver resursu izmantošanas optimizāciju, savukārt lietderība, saskaņā ar Drukera (*Peter F. Drucker*) (1963) vadības teoriju, pievēršas tam, cik piemērotas ir veiktās darbības attiecībā pret izvirzītajiem mērķiem (Taylor, 1911; Pareto, 1906; Drucker, 1963). Izmaksu – ieguvumu analīze (*Cost-Benefit Analysis*) ir obligāta lielu investīciju projektu izvērtēšanā ES kohēzijas politikas ietvaros. Tā ietver finansiālo un ekonomisko analīzi, riska novērtējumu, sociālo diskonta likmi un oglekļa izmaksu integrāciju. Šī pieeja nodrošina objektīvu izmaksu un ieguvumu attiecības analīzi un ilgtspējas faktoru integrāciju (European Commission, 2021). Eiropas Investīciju bankas vadlīnijas papildina izmaksu – ieguvumu analīzi ar uzsvāri uz plašāku ekonomisko ietekmi, bioloģiskās daudzveidības saglabāšanu un klimata risku analīzi. Tās paredz horizontālo kritēriju integrāciju, piemēram, inovācijas veicināšanu (European Investment Bank, 2023). Ekonomiskās izvērtēšanas jomā būtiska loma ir izmaksu un ieguvumu attiecību (*Cost-Benefit Ratio*) analīzei, kas aizsākusies 19. gadsimta beigās sabiedriskās politikas ekonomikas ietvaros (Boardman, 2018). Tiek izmantots arī ieguldījumu atdeves (*Return on Investment, ROI*) rādītājs, kura teorētiskais pamats saistīts ar

kapitāla budžetēšanas pieejām (Schoemaker, 2011). Savukārt lietderības („*utility*”) koncepcija saistīta ar uzvedības un normatīvās ekonomikas pieeju. Tā izcelsme meklējama Bernoulli (*Daniel Bernoulli*) (1738), Bentham (*Jeremy Bentham*) (1789) un Mill (*John Stuart Mill*) (1863) darbos, vēlāk attīstoties arī uzvedības ekonomikā (Thaler, 2000; Camerer, 2011). Līdz ar sociālekonomisko pieeju paplašināšanos, arvien lielāka nozīme tiek piešķirta ilgtermiņa ietekmei („*impac*”) un ilgtspējai („*sustainability*”), kas uzsvēr pārmaiņas sabiedrībā, vidē un ekonomikā. Šie jēdzieni cieši saistīti ar ilgtspējīgas attīstības teoriju un starptautiskajām vienošanām, piemēram, ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķiem (Brundtland, 1987; OECD, 2020). Atbilstība (*relevance*) un papildināmība („*additionality*”) īpaši svarīgas izvērtējot valsts politikas finanšu instrumentus. Atbilstība ļauj noteikt ieguldījuma sasaisti ar stratēģiskajiem mērķiem (European Commission, 2021), bet papildināmība uzsvēr papildu vērtības radīšanu, kas nebūtu iespējama bez konkrētās intervences (Bénéfice, Georghiou & Poti, 2017). Arvien nozīmīgāki ir kļuvuši arī horizontālie kritēriji: iekļaujošums („*inclusiveness*”), kas analizē ieguldījumu taisnīgumu un vienlīdzību sabiedrības grupu vidū (OECD, 2010), reproducējamība („*scalability*”), kas vērtē mērogojamību un iespējas pielāgot intervences citos reģionos (Rogers, 1995), un novatoriskums („*innovativeness*”), kas saistīts ar inovāciju veicināšanu un konkurētspējas palielināšanu (Tushman & O'Reilly, 1996).

EK izstrādātais Labāka regulējuma instrumentu komplekts (*Better Regulation Toolbox*) nodrošina sistēmisku pieeju politikas un investīciju novērtēšanai, ietverot efektivitāti, lietderību, atbilstību, ietekmi un ilgtspēju (European Commission, 2021). Piemērojot šo instrumentu, pastāv risks, ka liels uzsvars tiek likts uz kvantitatīviem rādītājiem (piemēram, izmaksu samazināšanu) un var mazināt sociālos un vides aspektus (Listorti et al., 2021).

Jaunākā pieeja ES budžeta plānošanā orientējas uz maksājumiem, kas balstīti uz sasniegtajiem rezultātiem, nevis izmaksām. Rezultātos balstīta budžetēšana (*Performance-Based Budgeting*) uzlabo resursu izmantošanas efektivitāti un veicina atbildību par mērķu sasniegšanu (European Parliament, 2024). Pieeju apkopojumu skat. 4.1.1. tabulā.

4.1.1. tabula

Investīciju novērtēšanas kritēriju salīdzinājums (autore veidots)

Kritērijs	Galvenais jautājums	Attīstības vēsture	Pielietojums	Nozīmīgākie autori
<i>Efektivitāte</i> (<i>Efficiency</i>)	Cik optimāli tiek izmantoti resursi, lai sasniegtu rezultātus?	Attīstījies ekonomikas teorijā kopš 19. gs.	Izmantots izmaksu-efektivitātes analizēs, budžeta plānošanā.	Taylor, 1881; Pareto, 1906
<i>Lietderība</i> (<i>Effectiveness</i>)	Vai mērķu sasniegšanai	Attīstījās vadības	Organizāciju vadībā vai	Drucker, 1963

	tiek veiktas atbilstošas darbības?	teorijā 19. gs. vidū.	stratēģiskajā plānošanā.	
<i>Izmaksu un ieguvumu attiecība (Cost-Benefit Ratio)</i>	Kāds ir izmaksu salīdzinājums ar sasniegtajiem rezultātiem?	Sākotnēji attīstīts sabiedriskās politikas un ekonomikas izvērtējumos 19. gs. beigās.	Ekonomiskajā izvērtēšanā, publiskajā pārvaldībā un investīciju lēmumos.	Dupuit, 1844; Marshall, 1890; Clark 1930; Eckstein, 1958; Boardman, Greenberg, Vining & Weimer, 2006, 2018
<i>Atdeve (Return on Investment)</i>	Kāds ir finansiālais un sociālais ieguvums attiecībā pret ieguldītajiem resursiem?	Attīstījies finanšu jomā 20. gs. sākumā līdz ar kapitāla budžetēšanas modeļiem.	Investīciju analīzē, finanšu un sabiedriskās politikas lēmumu pieņemšanā.	Brown, 1920; Drucker, 1950; Fama, 1970; Schoemaker, 2011
<i>Lietderība (Utility)</i>	Cik labi investīcija atbilst lietotāju vajadzībām?	Koncepts attīstījies sabiedriskās politikas izvērtēšanā 20. gs. vidū.	Lietots, lai novērtētu, vai politikas pasākumi un projekti dod vēlamu rezultātu lietotājiem.	Bernoulli, 1738; Bentham, 1789; Mill, 1863; Jevons, 1871; Pareto, 1906; Neumann & Morgenstern, 1944; Thaler, 2000; Camerer, 2011; Trautmann, 2014; Cassar, 2017
<i>Ietekme (Impact)</i>	Kādas ir ilgtermiņa pārmaiņas, ko rada investīcijas?	Attīstījies sociālekono miskajās analīzēs kopš 1970. gadiem.	Izmantots politikas efektu mērīšanā un stratēģiskajā plānošanā.	Keynes, 1936; Capra, 1995; Case & Deaton, 2015
<i>Ilgspēja (Sustainability)</i>	Cik ilgaicīgi ir ieguldījumu rezultāti un to ietekme uz vidi, ekonomiku un sabiedrību?	Koncepts radies 20. gs. 80. gados līdz ar ilgtspējīgas attīstības mērķiem.	Ilgtspējīgas attīstības un klimata politikas izvērtējumos.	Carlowitz, 1713; Brundtland, 1987, Stiglitz, 2010; Apvienoto Nāciju Organizācija (ANO) Ilgtspējīgas attīstības mērķi, 2015
<i>Atbilstība mērķiem (Relevance)</i>	Cik lielā mērā investīcija atbilst politikas un stratēģiskajiem mērķiem?	Attīstījies valsts pārvaldē 20. gs. otrajā pusē.	Izmantots ES fondu un valsts politiku izvērtējumos.	Kusek et al., 2015 Eiropas Komisija, 2015, 2021
<i>Papildinātība (Additionality)</i>	Vai investīcija rada papildu efektus, kas nenotiktu bez tām?	Attīstījies inovāciju un valsts atbalsta politikās kopš 1990. gadiem.	Izmantota ES fondu un publiskā finansējuma izvērtējumos.	Eiropas Komisija, 2008; OECD, 2010; Georghiou et al., 2002; Bénéfice et al., 2017
<i>Iekļaujošums (Inclusiveness)</i>	Cik plaši un vienlīdzīgi dažādas sabiedrības	Attīstījies līdz ar cilvēkkapitāla un	Sociālās politikas un reģionālās	Sen, 1999; Apvienotās Nācijas, 2006; Pasaules Banka, 2013; OECD, 2020;

	grupas iegūst no investīcijās?	ilgtspējīgas attīstības teorijām.	attīstības izvērtējumos.	Eiropas Komisija, 2019
<i>Reproducējamība (Scalability)</i>	Vai programmu var veiksmīgi atkārtot un pielāgot citos reģionos vai nozarēs?	Attīstīties inovāciju difūzijas teorijā 20. gs. beigās.	Inovāciju un politikas pilotprojektu izvērtēšanā.	Rogers, 1995; Christensen, 1997; Zeng, 2010; Sharma et al., 2017; OECD, 2019
<i>Novatoriskums (Innovativeness)</i>	Cik lielā mērā investīcija veicina jaunu tehnoloģiju, metožu vai pieeju attīstību?	Attīstīties inovāciju ekonomikā un tehnoloģiju attīstības modeļos.	Izmantots inovāciju politikā un konkurētspējas izvērtējumos.	Schumpeter 1942; Tushman & O'Reilly, 1996; OECD, 2005, 2010
<i>Izmaksu-ieguvumu analīze (Cost-Benefit Analysis)</i>	Vai investīcija sniedz lielāku ieguvumu nekā izmaksas?	Attīstījusies 19. - 20. gs. mijā ekonomikas un sabiedriskās politikas kontekstā.	Izmantota ES fondu izvērtējumos, infrastruktūras projektos, klimata politikas analīzē.	Dupuit, 1844; Boardman et al., 2006, 2018; EIB, 2023; OECD, 2022
<i>Rezultātos balstīta budžetēšana (Performance-Based Budgeting)</i>	Vai budžeta izlietojums ir saistīts ar konkrētu rezultātu sasniegšanu?	Attīstījusies 20. gs. otrajā pusē publiskās pārvaldības reformu kontekstā.	Izmantota valsts budžeta plānošanā, ES fondu izlietojuma izvērtējumos.	European Parliament, 2024; OECD, 2018
<i>Labāka regulējuma instrumentu komplekts (Better Regulation Toolbox)</i>	Vai politikas un investīciju izvērtēšana tiek veikta sistēmiski, balstoties uz pierādījumiem un visaptverošu ietekmes analīzi?	Attīstīts Eiropas Komisijā kopš 2015. gada, aktualizēts 2021. gadā.	Izmantots ES politikas cikla visos posmos: ietekmes novērtēšanā, izvērtēšanā, konsultācijās, ilgtspējas un digitālās transformācijas kontekstā.	European Commission, 2021

Kohēzijas politika, kas veido aptuveni trešdaļu no ES budžeta un finansē vairāk nekā 10% no visiem publiskajiem ieguldījumiem ES (Darvas et al., 2019; Heinemann et al., 2024). 1988. gads bija nozīmīgs kohēzijas politikas īstenošanā, jo tika veikta tās radikāla pārskatīšana un transformācija, izmantojot fragmentētu iejaukšanos kopējā darbības programmā, kā arī dalībnieku iesaisti plānošanas, uzraudzības un novērtēšanas procesos (Manzella & Mendez, 2009). Kohēzijas politikas vispārējais novērtējums joprojām ir izaicinājums, jo katrai programmai ir atšķirīgi mērķi, darbības jomas un dažādas iejaukšanās formas, kas ir vērstas uz

dažādām teritorijām un tiek īstenotas dažādos laika posmos un ar atšķirīgiem mehānismiem (Molica, et.al, 2024).

Jebkurš novērtējums ir saistīts ar izmaksām. Tās var būt ne tikai tiešās, piemēram, datu iegūšanas un apstrādes izmaksas, atlīdzības izmaksas, tehnoloģiskās un administratīvās izmaksas, bet arī netiešās. Šādas izmaksas visbiežāk ir saistītas ar papildu atbilstības prasību īstenošanu, jo atšķirīgi vai stingrāki novērtēšanas standarti var prasīt papildu resursus programmā un/vai kavēt tās īstenošanu. Netiešās izmaksas ir arī birokrātisko prasību pieaugums, kas saistīts ar novērtēšanu, piemēram, rodas nepieciešamība pēc papildu administratīvajiem resursiem vai palielinās normatīvo aktu un uzraudzības mehānismu skaits. Tādējādi ir secināms, ka investīciju novērtēšanai ir jābūt līdzsvarotai. Tai jānodrošina precīza un objektīva analīze, un vienlaikus jānovērš administratīvā sloga pieaugums.

Neskatoties uz ievērojamajiem ES dalībvalstu un reģionu centieniem, novērtēšanas loma kohēzijas politikā joprojām ir ierobežota, galvenokārt saistībā ar piemērotu novērtēšanas metožu izvēli. Novērtēšanas metožu izvēle ir atkarīga no intervences veida un novērtēšanas kritērijiem, kas ir specifiski novērtēšanas jautājumiem. Tādējādi visefektīvākais veids ir kombinēt dažādas metodes, jo iejaukšanās sarežģītība, kohēzijas politikas līdzdalības raksturs un katras metodes trūkumi prasa to kopīgu pielietošanu (Koudoumakis, Botzoris & Protopapas, 2022). Attīstības programmu, piemēram, kohēzijas politikas novērtēšana gadu gaitā ir bijusi zinātniskas intereses joma. Literatūrā var atrast vismaz 83 novērtēšanas metodes.

Kohēzijas politika ir galvenā ES ieguldījumu politika un pasaulē lielākā reģionālās attīstības programma, ar budžetu 392 miljardu eiro apmērā periodam no 2021. līdz 2027. gadam. Gan ievērojamais finanšu apmērs, gan politiskā nozīme ir piesaistījusi ievērojamu akadēmisko interesi, kas apspriež tās darbību. Pētījumi šajā jomā galvenokārt veikti no divām perspektīvām. Pirmā pēta sociāli ekonomisko ietekmi. Otrā, kas parādījusies nesēnāk, pēta spēju absorbēt piešķirtos resursus (Molica, Santos, & Conte, 2024).

Atvēršanas un noturības mehānisms, kas ir pieejams ES dalībvalstīm, lai mazinātu Covid-19 panedērijas sekas, ir balstīts snieguma pieejā, kas varētu būt saistoša arī kohēzijas politikas īstenošanai pēc 2027. gada. Tas noteikti pozitīvi ietekmēs diskusijas par to, kā stiprināt nākotnes kohēzijas politikas orientāciju uz rezultātu. Neskatoties uz būtiskām atšķirībām, kohēzijas politikas uzraudzības sistēmai būtu jāseko Atvēršanas un noturības mehānisma īstenošanas politikai, kurā par galveno tiek izvirzīts sasniegtais rezultāts, kur tiek finansēts no fonda.

Investīciju novērtēšana ir sistemātisks process, kas ļauj analizēt projektu un programmu efektivitāti, lietderību un atbilstību izvirzītajiem mērķiem. Novērtēšana ietver informācijas vākšanu un tās padziļinātu analīzi. Novērtēšana, kas ir nepārtraukta darbība, nodrošina jaunu

zināšanu apguvi un sekmē inovāciju ieviešanu. Ņemot vērā pieaugošo izpratni par sociālajiem, vides un ekonomiskajiem izaicinājumiem, var prognozēt, ka nākotnē novērtēšana koncentrēsies uz ilgtspējību un ētiku. Tiks attīstītas metodes, kas palīdz novērtēt ilgtermiņa ietekmi uz sabiedrību un vidi, t.i., var prognozēt, ka nākotnē attīstīsies ilgtspējas un sociālās atbildības laukums.

4.2. Līdzdalības novērtēšana

Novērtēšana nav tikai tas, ka jāveic programmas/projekta realizācijas beigās, lai izlemtu, vai īstenotais ir atbilstošs vai nē. Novērtēšanai jau no paša sākuma ir jābūt jebkuras programmas/projekta neatņemamai sastāvdaļai. Novērtējuma plānošanā un īstenošanā sistemātiski ir jāiesaista iesaistīto pušu pārstāvji. Šo pieeju dēvē par līdzdalības novērtēšanu (*Participatory evaluation*). Līdzdalības novērtēšanā aktīvi tiek iesaistītas galvenās iesaistītās puses, jo īpaši paredzamie ieguvēji no programmas/projekta.

Termins „iesaistīto pušu līdzdalības pieejas” attiecas uz stratēģijām, kas veicina sadarbības, līdzdalības un pilnvarošanas pieejas. Tas atšķiras no uz iesaistītajām pusēm balstītas novērtēšanas (*stakeholder - based evaluation*), kurā vērtētājs saglabā galveno atbildību par izvērtējumu, jo iesaistīto pušu līdzdalība ir ierobežota. Šajā pieejā bieži vien nav vienošanās par programmas/projekta mērķiem, tomēr tiek ņemtas vērā visas iesaistītās puses (Bryk, 1983; Mark & Shotland, 1985).

Līdzdalības novērtēšana nodrošina to, ka iesaistīto pušu un viņu kopienu patiesās vajadzības tiek atzītas un risinātas. Tādējādi profesionāli vērtētāji, darbinieki, labuma guvēji vai dalībnieki un citi kopienas locekļi kļūst par kolēģiem, cenšoties uzlabot kopienas dzīves kvalitāti. Šāda pieeja novērtēšanai nav iespējama bez savstarpējas uzticēšanās un cieņas. Līdzdalības novērtējumam ir „augšupēja pieeja”, ko daļēji vai pilnībā vada iesaistītie programmas dalībnieki, valdes locekļi un kopienas locekļi. Dalībnieki uzdod jautājumus, plāno novērtējuma plānu, apkopo un analizē datus un nosaka darbības, kas jāveic, pamatojoties uz rezultātiem (Zukoski & Lulaquisen, 2002). Visā procesa laikā dalībnieku perspektīvas tiek vērtētas vienādi ar vērtētāja perspektīvām (W.K.Kellogg Foundation, 1998).

Līdzdalības novērtēšana ir būtiska investīciju izvērtēšanas sastāvdaļa, kas ļauj analizēt, cik lielā mērā iesaistītās puses ir tikušas uzklaustas, iesaistītas un ņemtas vērā politikas un projektu plānošanā, īstenošanā un novērtēšanā. ES šī pieeja tiek institucionalizēta ar partnerības principu, kas nostiprināts Eiropas Kodeksā par partnerību un uzsver vietējo, reģionālo un pilsoniskās sabiedrības pārstāvju iesaisti visos ES fondu pārvaldības posmos (European Commission, 2022). Papildus tam, Labāka regulējuma instrumentu komplekts (*Better Regulation Toolbox*) nodrošina strukturētu pieeju iesaistīto pušu konsultācijām un mērķgrupu analīzi (European Commission, 2023).

Līdzdalības kvalitāte ir cieši saistīta ar investīciju atbilstību sabiedrības vajadzībām, sociālo taisnīgumu un ilgtspējīgu attīstību, tādēļ iesaistīto pušu līdzdalība jāvērtē ne tikai pēc formālās iesaistes, bet arī pēc tās ietekmes uz lēmumu pieņemšanu.

Pēdējo pāris gadu desmitu laikā Amerikas Novērtēšanas asociācijas (*American Evaluation Association*) Sadarbības, līdzdalības un pilnvaru novērtēšanas aktuālo interešu grupas (*Center for the Practice of Evaluation*) dalībnieki (*David Fetterman, Rita O'sullivan, Liliana Rodriguez-Campos*) ir strādājuši, lai izveidotu spēcīgu teorētisku un empīrisku pamatu iesaistīto pušu iesaistīšanas pieejām vērtēšanā. Tas ietver sadarbības, līdzdalības un pilnvaru novērtēšanas būtisko iezīmju noteikšanu.

Lai gan termins „līdzdalības novērtēšana” tiek samērā plaši izmantots, vēl nav vispārpieņemtas definīcijas. Līdzdalības norentēšana ir termins, kas tiek lietots ļoti brīvi, lai aprakstītu dažādus līdzdalības līmeņus, veidus un kontrolētu pētniecības procesu (McAllister & Vernooy, 1999). Šo terminu bieži lieto aizvietojo ar „iesaistīto pušu novērtējums” (Fitzpatrick, Sanders & Worthen, 2004). Vairāki autori ieteikuši diferencēt vērtēšanas pieejas iesaistīto pušu līdzdalībai (Miller & Campbell, 2006; Patton, 1997, 2005; Scriven, 1997, 2005; Sechrest, 1997; Stufflebeam, 1994), un daudzi ir definējuši un identificējuši līdzības un atšķirības starp šīm pieejām (Fetterman, 2001; Fetterman, Deitz, & Gesundheit, 2010; Fetterman, Kaftarian un Wandersman, 1996; Fetterman & Wandersman, 2005, 2007; Rodríguez-Campos & Rincones, 2011; Salivan, 2004; Shulha, 2010) (Fetterman, Rodríguez-Campos & Goldfarb O'Sullivan, 2016).

Līdzdalības novērtēšanai palīdz iesaistītajām pusēm iegūt pārliecību par to, ka viņu intereses tiek uzklautas un ievērotas (Fetterman, 2001). Raksturīgākās atšķirības no citiem novērtēšanas veidiem ir iesaistīto pušu pārstāvju obligāta līdzdalība novērtēšanā un vēlme padarīt novērtējumu pēc iespējas noderīgāku. Līdzdalības novērtējums atšķiras no citām pieejām ar to, ka tajā visas iesaistītās puses tiek uzskatītas par potenciālajiem partneriem un pieļauj dažādas iesaistīto pušu pārstāvju iesaistes novērtēšanā. Nav stingru prasību attiecībā uz vērtēšanas procesā iesaistīto pušu veiktā darba apjomu. Nav stingru noteikumu, kā šis darbs būtu jāstrukturē. Nav norādīts, kurš ir atbildīgs par novērtēšanu. Līdzdalības pieeja atzīst, ka sadarbība ar programma/projekta darbiniekiem un citām iesaistītajām pusēm uzlabo vērtēšanas kvalitāti, un vērtētāji cenšas iesaistīt tik daudz cilvēku, cik viņi vēlas un spēj. Līdzdalības novērtējums ietver iesaistītajām pušu līdzdalību un tas nozīmē, ka iesaistītajām pušu pārstāvju līdzdalības pakāpe dažādu programmu/projektu salīdzinošajos novērtējumos var atšķirties. Vērtētājs nosaka atbilstošo iesaistīto pušu iesaistīšanas līmeni, pamatojoties uz to gatavības līmeni, risināmo jautājumu raksturu un pieejamajiem resursiem. Novērtējuma patiesais mērķis ir ne tikai noskaidrot notikušo, bet arī izmantot informāciju, lai programmu/projektu uzlabotu.

Lai to panāktu, novērtējumā jāiekļauj šādu aspektu izpēte: plānošana - programmas/projekta process ietver plānošanas un loģistikas darbības, kas nepieciešamas, lai to izveidotu un vadītu; realizācija - programmas/projekta realizācija ir faktiskais darbs pie programmas/projekta mērķu sasniegšanas; rezultāti – konkrētu darbību veikšana, lai sasniegtu programmu/projektu rezultāti.

Autore iesaka līdzdalības novērtēšanu, kurā iesaistīto pušu pārstāvji ir iesaistīti kā novērtēšanas grupas locekļi, ciktāl viņi spēj un vēlas veikt šīs funkcijas. Šāda novērtējuma plānošana un īstenošana ir detalizēti aprakstīta Ritas O'Salivanas (*Rita Goldfarb O'Sullivan*) un Lilianas Rodriguesas-Kamposas (*Liliana Rodríguez-Campos*) (O'Sullivan, 2012; Rodríguez-Campos & Rincones-Gómez, 2012) darbos

Līdzdalības novērtējuma būtība ir tāda, ka novērtējuma plānošanā un īstenošanā sistemātiski tiek iesaistīti iesaistīto pušu pārstāvji. Līdzdalības pieeja atzīst, ka, ja vērtētāji aktīvi un nepārtraukti sadarbojas ar programmas darbiniekiem, tas pozitīvi ietekmēs novērtējuma izstrādes, datu vākšanas un analīzes kvalitāti, kā arī vērtēšanas rezultātus. Turklāt šajā gadījumā iesaistītās puses labāk izpratīs konstatējumu un ieteikumu nozīmi un ieviesīs tos praksē. Novērtējuma partnerības raksturs atspoguļojas tā veikšanas veidā. Šīs pieejas īpatnība ir dažādu paņēmieni izmantošana iesaistīto pušu iesaistīšanai vērtēšanas procesā. Līdzdalības novērtēšana ir pieeja, kas iesaista programmas/projekta iesaistītās puses vērtēšanas procesā. Šī iesaistīšanās var notikt jebkurā novērtēšanas procesa stadijā. Iesaistīto pušu iesaistīšanās līmenis mainās atkarībā no novērtēšanas veida (Guijt, 2014). Līdzdalības novērtēšana ir tas novērtēšanas veids, kurā iesaistīto pušu iesaiste ir vislielākā. Lai maksimizētu novērtējuma efektivitāti, ir svarīgi noteikt iesaistīto pušu iesaistes mērķi. Līdzdalības vērtēšana atšķiras no tradicionālās pieejas, ko raksturo lēmumu pieņemšana no augšas uz leju, ekspertu kontrole un ierobežota iesaistīto pušu līdzdalība, piecos galvenajos aspektos: kāpēc tiek veikts novērtējums; kā tiek veikts novērtējums; kas veic novērtēšanu; kas tiek vērtēts; kam ir paredzēts novērtējums (Campilan; 2000). Līdzdalības vērtēšana galvenokārt ir attīstījusies sociālo, izglītības un veselības aprūpes pakalpojumu nozarēs, un pēdējo divdesmit gadu laikā tā ir piedzīvojusi ievērojamu izaugsmi starptautiskā mērogā. Dažādas vērtēšanas pieejas ietilpst plašajā līdzdalības novērtēšanas pieteikumu spektrā. Visas šīs pieejas vienojas par kopējo galveno iesaistīto pušu aktīvas līdzdalības principu, kā labas novērtēšanas prakses pamatu (Plottu, & Plottu, 2011).

Liliana Rodriguesa-Campos (*Liliana Rodríguez-Campos*) uzsver ka, „...līdzdalības novērtējums ir novērtējums, kas ietver intensīvu sadarbību starp vērtētāju un vērtēšanas procesā iesaistītajām pusēm” (Rodríguez-Campos, 2005). Tādējādi vērtētāja partnerības pozīcija ietver nosacījumu radīšanu iesaistīto pušu līdzdalībai. Turklāt praktiķiem, kuri izmanto sadarbības

pieeju, ir jāidentificē un jāanalizē šķēršļi sadarbībai ar iesaistītajām pušu pārstāvjiem un jārada apstākļi šo šķēršļu pārvarēšanai.

Sadarbības novērtēšanas loma ir „...lai iespēju robežās iesaistīt iesaistītās personas”, cenšoties uzlabot datu kvalitāti, palielināt novērtēšanas izmantošanu un komandas kapacitāti (O’Sullivan, 2012; Rodriguez-Campos, 2012). Iesaistot novērtēšanas procesā iesaistītās puses, programmas darbinieki ir labāk sagatavoti, lai veiktu novērtēšanas aktivitātes un atrast rezultātus atbilstošākus un noderīgākus (Cousins, J. B., Chouinard, J.A. 2012).

Attīstības studiju institūts (*Institute of Development Studies*) (IDS, 1998) norādījis līdzdalības novērtēšanas attīstības aspektus:

1. Intereses pieaugums par līdzdalības novērtēšanu saistīts ar jaunu pieeju kopumu, kuras uzsver cik svarīgi ņemt vērā vietējo iedzīvotāju intereses;
2. Spiediens pēc lielākas atbildības, jo īpaši laikā, kad resursi ir ierobežoti;
3. Organizācijas, jo īpaši privātajā sektorā, vairāk koncentrējas uz pieredzi un mācīšanos no tās;
4. Virzība uz kopienas kapacitāti un pilnvarošanu uzņemties atbildību par procesiem, kas ietekmē viņu dzīvi.

Līdzdalības novērtēšanā, kurā piedalās programmas/projekta iesaistītās puses (piemēram, vietējie iedzīvotāji, sadarbības organizācijas, programmas darbinieki) ļauj:

1. nodrošināt daudzpusīgāku programmas perspektīvu;
2. atbalstīt plašāku zināšanu un resursu bāzi;
3. iegūt plašāku līdzdalību un atbildības sadali;
4. uzlabot novērtēšanas ilgtspēju, t.i., ļaut to izmantot ilgākā laika periodā;
5. iekļaut un ņemt vērā iesaistīto personu dažādās intereses;
6. novērtēšanai kļūt ētiski pamatoti, jo tajā tiek iesaistīti tie, kurus tās rezultāti ietekmē vistiešāk.

Novērtēšanas un līdzdalības novēšanas salīdzinājumu skat. 4.2.1. tabulā.

4.2.1. tabula

Novērtēšanas un līdzdalības novēšanas salīdzinājums (autore veidots, izmantoti Campilan, 2000 materiāli)

Iespējas	Uzsvars	
	Novērtēšana	Līdzdalības novērtēšana
Kāpēc vērtēt?	Atbildība, caurspīdīgums	Programmas/projekta apguve
Kurš vērtēt?	Ārējās grupas	Galvenokārt iekšējās grupas
Kā novērtēt?	Iepriekš noteikts, strukturēts apjoms kvantitatīvās metodes	Adaptīvs, daļēji strukturēts apjoms kvalitatīvi un kvantitatīvi metodes
Ko vērtēt?	Ārēji noteikti kritēriji,	Kritēriji apspriesti un

	galvenokārt koncentrējoties uz programmu/projektu rezultātiem	pārrunāti koncentrējoties uz programmu/projektu procesiem un rezultātiem
Kam vērtē?	Programmas vadība, donori, politikas lēmumu pieņēmēji	Iesaistīto pušu grupas

Novērtēšanas metodes nosaka ievācamo datu veidu. Novērtēšanas rādītājus *a priori* identificē un nosaka ārējie vērtētāji, kas cenšas izmērīt taustāmāku un vieglāk kvantitatīvi nosakāmu programmas/projekta rezultātus. Līdzdalības pieeja tikmēr ļauj noteikt arī citus rādītājus, ko dalībnieki kopīgi izstrādājuši. Tas arī liek tikpat lielu uzsvāru uz programmas procesiem, kā uz rezultātiem (skat. 4.2.2. tabulu).

4.2.2. tabula

Novērtēšanas un līdzdalības novērtēšanas atšķirības (autore veidots, izmantoti Campilan, 2000 materiāli)

Novērtēšana	Līdzdalības novērtēšana
Dominē ārējā perspektīva	Atpazīst ārējo un iekšējo perspektīvu
Uzsver kontrolētu, eksperimentālu nosacījumus	Notiek dabiskā, sociālā vidē
Izmanto standartizētas metodes	Reaģē uz specifiskām prasībām
Pieņem lineāras cēloņsakarības	Sniedz kolektīvus rezultātus
Koncentrējas uz programmas ietekmi	Vērtē gan pētniecības līdzekļus, gan mērķus
Uzskata, ka inovācija ir ārēja	Atzīst vairākus inovācijas avotus
Inovācijas uztver kā gatavu produktu	Uzskata inovāciju par nepārtrauktu mācīšanās procesu
Uzskata, ka pielāgošanās ir galvenais kritērijs novērtējot tehnoloģiskās izmaiņas	Aplūko tehnoloģiju pārņemšanu, pielāgošanu, integrāciju u
Salīdzina tehnoloģijas ar inovācijām	Uzskata, ka tehnoloģijas ir inovāciju sastāvdaļa

Līdzdalības pētījumi uzskata, ka līdzdalības procesa būtība ir programmas/projekta dimensija. Tie aplūko, kā līdzdalība sniedz būtisku ieguldījumu pētniecības rezultātos. Vērtēšanā jākoncentrējas ne tikai uz programmas/projekta rezultātiem, bet arī uz līdzekļiem to sasniegšanai. Līdzdalības novērtēšanas procesā inovācija tiek uzskatīta par nepārtrauktu mācīšanās procesu. Šīs inovācijas ne vienmēr ievieš eksperti no malas. Problēmu risinājumi var nākt no iekšējiem ekspertiem, viņu zināšanām un resursiem. Noteiktos apstākļos tās var izrādīties pat efektīvākas. Novērtēšanā, ir svarīgi izpētīt un salīdzināt vairākus programmas/projekta inovācijas avotus.

Līdzdalības novērtēšanā tehnoloģiju ieviešana netiek aplūkota kā programmas efektivitātes pamatmērs. Tehnoloģijas pielāgošana, integrācija vai tieši pretēji - noraidīšana arī tiek uzskatīta par racionālu un stratēģisku vietējo iedzīvotāju reakciju uz ieviestu inovāciju.

Novērtēšanā jākoncentrējas ne tikai uz tehnoloģiskām inovācijām, bet arī uz sociāla rakstura inovācijām. Interese par līdzdalības novērtēšanas pieejām pētniecības un attīstības programmās/projektos ir radījusi perspektīvu daudzveidību, prakse un metodes. Ir samērā daudz neskaidrību par to, kas tiek kvalificēts kā līdzdalības novērtēšana, jo tiek diskutēts par to, ko tās uzskata par galvenajiem dalībniekiem, kādas lomas tiek piešķirtas vietējiem iedzīvotājiem, kādā veidā tiek veikta pētnieciskā darbība un kurā pētniecības procesa posmā notiek līdzdalība. Tomēr ir vērts atzīmēt, ka ir bijuši vairāki mēģinājumi izstrādāt līdzdalības pētījumu tipoloģijas (piemēram, Biggs, 1989; Pretty, 1994).

Ņemot vērā līdzdalības pētījumu dažādās interpretācijas, visi novērtēšanas centieni ir atkarīgi no skaidra līdzdalības formulējuma. Vislielākā problēma ir tad, ja vērtētājiem nav kopīga izpratne par to, ko viņi vēlas novērtēt (Basilio, 2000).

Kā definējusi Liliana Rodrigesa-Campos (*Liliana Rodríguez-Campos*), kura aktīvi popularizē līdzdalības vērtēšanas idejas, „...partnerības novērtējums ir novērtējums, kas ietver intensīvu sadarbību starp vērtētāju un iesaistītajām pusēm vērtēšanas procesā” (Rodríguez-Campos, 2005). Tādējādi vērtētāja sadarbības pozīcija ietver nosacījumu radīšanu iesaistīto pušu līdzdalībai. Turklāt praktiķiem, kuri izmanto līdzdalības pieeju, ir jāidentificē un jāanalizē šķēršļi sadarbībai ar iesaistīto personu pārstāvjiem un jārada apstākļi šo šķēršļu pārvarēšanai.

Pollits (Pollitt, 1999) analizē līdzdalības vērtēšanas formas, izdalot (Pollitt, 1999):

- pilnvaru novērtēšana (Fetterman, Kaftarian, Wandersman, 1996);
- ceturtās paaudzes novērtēšana (Guba, Linkolns, 1989);
- kritiskā novērtēšana (Everitt, 1999);
- uz pielietošanu vērsts novērtējums (Patton, 1997);
- plurālistiska novērtēšana (Duran, Monnier; Smith, 1995);
- demokrātiskā novērtēšana (Floc'hlay; Plottu, 1998).

Līdzdalības novērtēšana ir pieeja, kā novērtēšanas procesā aktīvi iesaista svarīgākās iesaistītās puses. Šāda veida novērtēšana atšķiras no tradicionālās, jo ietver iesaistīto pušu iesaistīšanos novērtēšanas plānošanā, datu vākšanā un analizē, kā arī darbību noteikšanā, kas pamatotas ar novērtējuma rezultātiem. Šāda novērtēšana pārstāv „augšupēju pieeju”, kuras dalībnieki tiek uzskatīti par līdzvērtīgiem partneriem. Līdzdalības novērtēšanā tiek ņemta vērā gan iekšējā, gan ārējā perspektīva, jo tā notiek dabiskā sociālā vidē. Šāda novērtēšanas forma ir attīstījies sociālajā, izglītības un veselības aprūpes jomā un pēdējās divās desmitgadēs ir starptautiski izplatīta. Līdzdalības novērtēšana veicina aktīvu iesaistīto pušu dalību, uzlabo novērtējuma kvalitāti, izmantojamību praksē un inovāciju ieviešanu. Tā ir elastīga pieeja, kas spēj pielāgoties situācijai, iesaistīto pušu gatavībai un resursiem, vienlaikus nodrošinot ētisku un sociāli atbildīgu novērtējumu.

4.3. Lietderības novērtēšana

Lietderības teorija ir ekonomikas pamats, īpaši mikroekonomikā, kas ir atslēga uz uzvedības un lēmumu pieņemšanas analīzi. Sākotnēji ekonomisti izmantoja lietderības teoriju, lai skaidrotu divus galvenos jēdzienus: pieprasījuma uzvedību, ekonomiskās politikas pamatojumu un tās uzlabošanu. Saskaņā ar *Homo Economicus* koncepciju lietderība tiek uzskatīta par katra indivīda raksturīgu īpašību. Joprojām ekonomistu vidū pastāv neskaidrība par lietderības jēdzienu. Lietderība ir abstrakts un nezinātnisks jēdziens, kuru nevar precīzi definēt un izmērīt. Lietderība ir unikāla katram indivīdam. Vēsturiski ir bijušas divas galvenās pieejas lietderības teorijā: kardinālā pieeja – uzskata, ka lietderību var izmērīt un tai ir noteikta mērvienība („*utili*”); ordinālā pieeja – uzskata, ka lietderība ir subjektīvs jēdziens, kas nav izmērāms, bet ir salīdzināms (Mankiw, 2014). Tradicionālā lietderības teorija balstās uz racionālu pieņēmumu, ka indivīdam piemīt spēja apstrādāt pieejamo informāciju un viņš cenšas maksimizēt savu lietderību, ņemot vērā budžeta ierobežojumus. Daļa lēmumu teorijas pētnieku atzīst, ka visa lēmumu teoriju plašā „ģimene” patiesībā var būt konstruēta, kombinējot sava veida transformāciju no dotā uz efektīvu matricu ar vienu no lēmuma principiem. Piemēram, kombinējot lēmuma līdzsvaru starp izmaksu dominanci un vērtību transformāciju, kurā iesaistītās puses lietderība ir atkarīga no paša un citu iesaistīto pušu rezultātiem (Peterson, 2017).

Viens no būtiskākajiem novērtējuma pētījumu specifisku raksturojošiem parametriem, kas tiek iekļauts arī novērtējuma pētījuma definīcijās, ir novērtējuma pētījuma rezultātu izmantošana jeb novērtējuma pētījuma kopumā lietderība. Īpašu uzmanību novērtējuma izmantošanas aspektiem pievērš Amerikas Novērtējuma Asociācijas (*American Evaluation Association; AEA*) ilggadējais prezidents Maiks Kvinns Patons (*Michael Quinn Patton*), kurš runā par īpašu novērtēšanas veidu – uz izmantošanu fokusētu novērtēšanu (*Utilization-Focused Evaluation*). Tajā pašā laikā, vairāki pētnieki atzīst, ka novērtējuma pētījuma saikne ar parametru „praktiski izmantojams” ir neviendabīga un ka bieži teorētiskā prasība pēc novērtējuma pētījuma rezultātu pielietojuma jeb izmantošanas praktiskajās situācijās paliek neizpildīta, jo pastāv vairāki ierobežojumi, kas traucē šo prasību pēc „izmantošanas” piemērot (Patton, 2021). Citiem vārdiem, novērtējuma pētījuma viens no būtiskākajiem raksturojumiem nereti pastāv tikai formālo pētījuma īstenošanas prasību līmenī, kas liek pievērst pētniecisku uzmanību šim faktam.

Plašu pieejas skaidrojumu par novērtējuma teorētisko pieeju raksturojumu sniedz Anda Laķe promocijas darbā „Novērtējuma pētījums kā sabiedrības racionalitātes izpausme, tā izmantošana Latvijas politikas veidošanā”. A.Laķe secina, ka ir novērojami vairāki mēģinājumi grupēt novērtējuma pieejas, balstoties uz to saturiskajām atšķirībām (Laķe, 2012). Bleins R.

Vērtens (*B. R. Worthen*) un Džeimss R. Sānderss (*J. R. Sanders*) izstrādājuši sešu kategoriju klasifikācijas sistēmu, kurā iekļāva sekojošas pieejas:

- Mērķorientētās pieejas – to uzmanības centrā ir novērtējuma priekšmeta mērķuzstādījums; novērtējuma pamatuzdevums ir pārbaudīt, cik lielā mērā šis mērķis ir sasniegts.
- Menedžmentorientētās pieejas – orientētas uz lēmuma pieņemēju vajadzībām.
- Patērētājorientētās pieejas – aptver produkta noslēdzošo novērtējumu.
- Uz ekspertīzi orientētās pieejas – balstītas novērtējuma priekšmeta profesionālā novērtējumā.
- Uz pretinieku orientētās pieejas – neparedz neitrāla, neietekmēta novērtētāja klātbūtni, bet ļauj mijiedarboties kāda fakta, apstākļu vai viedokļu „par” un „pret” argumentiem, provocējot aizstāvju un apsūdzētāju pozīcijas konkrētā jautājumā.
- Naturālistiskās, dalīborientētās pieejas – paredz novērtējuma priekšmeta izvērtējumu, kas veikts, balstoties uz iesaistīto pušu subjektīvo un no konkrētiem apstākļiem atkarīgo novērtējumu (Laķe, 2012).

Pastāv transformējoši emancipatoriskā pieeja. Tā akcentē iesaistīto pušu atšķirīgās varas attiecības. Saskaņā ar šo pieeju ir jā rūpējas, lai vājākajām grupām nenodarītu zaudējumus (Stokmann, (Ed.), 2024). Pamatdoma ir tāda, ka pastāv multipla, daudzveidīga realitāte, kura atšķirīgi ietekmē programmas un novērtējuma sociālo, politisko un kultūras kontekstu, kas, savukārt, jāņem vērā. Šī pieeja paredz īpašu uzmanību pievērst atšķirībām, kas saistītas ar programmas un novērtējuma dalībnieku sociāli ekonomisko statusu un citām personības pazīmēm. Jānotiek mijiedarbībai starp novērotājiem un novērojamajiem arī ārpus novērtējuma konteksta. Aprakstītā pieeja paredz daudzveidīgu metožu izmantošanu, šīs metodes var būt starpdisciplināra rakstura, bet mērķis ir novērtējuma rezultātu izmantošana konkrētā kontekstā un netiek pieļauts vispārinājums. Tradicionālajā ekonomikā lietderība ir sadalīta divās daļās: lietderība, kuru nevar izmērīt, un lietderība, kuru var izmērīt. Lietderība ir spēja apmierināt cilvēku vajadzības. Lietderība būtībā ir psiholoģisks jēdziens (Akkaya, 2021).

Terminu „*utilita*” Galiani (*Galiani*) pirmo reizi definēja 1750. gadā kā spēju veidot laimi (apmierinājumu). Bentham (Bentham, 1789) definē lietderību kā darbību, kurā preces sniedz pārākumu, baudu, labestību vai laimi labuma guvējam. Benthams (*Jeremy Bentham*) (Bentham, 1789) lietderību izsaka kā sāpju un prieka pieredzi. Dževonss (*William Stanley Jevons*) (Jevons, 1871) lietderību definē kā baudas un novērsto sāpju kopumu, kas iegūts, izmantojot objektu (Harrison, (Ed.), 2018). Utilitārisma dibinātāji argumentēja orientāciju uz racionāliem un pēc iespējas humāniem risinājumiem attiecībā uz jebkurām problēmām, ar kurām cilvēks saskaras gan personīgajā dzīvē, gan sabiedriski politiskajā praksē (Burns, 2005).

Klasiskais utilitārisms – mācība par racionālas un pierādījumos balstītas domāšanas ideālu. Klasiskā utilitārisma metodoloģija ir empīriskā. Visu klasiskā utilitārisma domātāju atziņu centrā ir indivīds, kurš ir spējīgs racionāli domāt un saprast, kas veido laimes saturu, kā arī racionāli noteikt veidus, kā to sasniegt. Indivīds ir parasts, vidējs cilvēks, kuram piemīt tas, ko Džeremijš Bentems (*Jeremy Bentham*) dēvē par saprāta devu. Racionalitāte viņam tiek piešķirta kā obligāta īpašība, un tā kalpo par priekšnoteikumu tam, lai vispār būtu iespējams izveidot ētikas sistēmu (Bentham, 2007).

Ekonomisti, tāpat kā psihologi, ir cieši saistīti ar indivīdu uzvedību un sadarbojas, lai izstrādātu uzvedības modeli ekonomiskās lēmumu pieņemšanas procesā. Cilvēka dzīve paiet, pieņemot lēmumus. Katru dienu tiek pieņemti daudzi un dažādi lēmumi. Daži no tiem ir mirklīgi un spontāni, kā arī emociju rezultāts. Citi lēmumi tiek pieņemti ilgtermiņā. Pieņemot lēmumus, cilvēki cenšas izvēlēties vispiemērotāko variantu, salīdzinot dažādu iespēju priekšrocības un trūkumus. Lēmumu teorijas pamatā ir hipotēze, ka persona, kas atrodas lēmuma pieņemšanas pozīcijā, atbilst „ekonomiskā cilvēka” īpašībām. Šī pieņēmuma ietvaros tiek uzskatīts, ka indivīds pārzina visas ekonomiskās aktivitātes, kas var ietekmēt viņa lēmumus, kā arī šo lēmumu sekas. Turklāt tiek pieņemts, ka indivīds rīkojas racionāli, proti, viņam savās izvēlēs un lēmumos jācenšas maksimizēt savu labklājību, lai saglabātu dzīves standartu.

Utilitārisms ir viena no spēcīgākajām un pārliecinošākajām pieejām normatīvajai ētikai filozofijas vēsturē. Lai gan tiek apspriesti daudzi viedokļi, utilitārisms parasti tiek uzskatīts par uzskatu, ka morāli pareiza rīcība ir tā, kas rada visvairāk labuma. Šī teorija ir konsekvenciālisma forma: pareizā darbība tiek pilnībā izprasta radīto seku izteiksmē. Tas, kas atšķir utilitārismu no egoisma, ir saistīts ar attiecīgo seku apjomu. Utilitārā skatījumā ir jāpalielina kopējais labums, tas ir, jāņem vērā citu labums, kā arī savs labums. Klasiskie utilitāristi Džeremijš Bentams (*Jeremy Bentham*) un Džons Stjuarts Mills (*John Stuart Mill*) labo identificēja ar prieku, tāpēc, tāpat kā Epikūrs (*Epicurus*), bija vērtības hedonisti. Viņi arī uzskatīja, ka ir jāpalielina labums, proti, jārada „lielākais daudzums labā lielākajam skaitam” (Bentham, 2007: Mill, 2001). Utilitārisms izceļas arī ar objektivitāti un iesaistīto pušu neitralitāti. Ikviens laime ir vienāda. Šī pieeja ir zināmā mērā pretrunīga un ir izraisījusi izmaiņas teorijas klasiskajā versijā. Kopš 20. gadsimta sākuma utilitārisms ir piedzīvojis dažādus uzlabojumus. Pēc 20. gadsimta vidus ir kļuvis ierastāks identificēt kā „konsekvenciālistu”, jo ļoti maz filozofu pilnībā piekrīt klasisko utilitāristu piedāvātajam viedoklim, īpaši attiecībā uz hedonistisko vērtību teoriju. Taču klasisko utilitāristu ietekme ir bijusi dziļa ne tikai morāles filozofijā, bet arī politiskajā filozofijā un sociālajā politikā. Jautājums, ko uzdeva Bentham: „Kāds lietderīgums no tā?” ir politikas veidošanas stūrakmens. Tas ir pilnīgi laicīgs, uz nākotni vērst

jautājums. Patons (*Patton*) uzsver, ka pētījumi par novērtēšanu rāda, ka lietotāji, visticamāk, izmantos novērtējumu, ja viņi izprot un jūtas atbildīgi par novērtēšanas procesu un rezultātiem. Un viņi, visticamāk, jutīs atbildību un izpratni, ja būs aktīvi iesaistīti šajā procesā. Lietderības fokusa novērtēšanu var izmantot dažāda veida novērtējumos (formējošos, summatīvos, procesu un ietekmes novērtējumos), kā arī dažādās pētniecības metodēs un datu veidos dalībniekiem, finansētājiem vai jebkurām lomām, kuras viņi ieņem. Šie ir galvenie novērtēšanas lietotāji (Patton, 2008).

Lietderības fokusa novērtēšanas pieeja uzsver, ka novērtējuma panākumi ir atkarīgi no tā, vai tā rezultāti tiek izmantoti. Tāpēc būtiska ir lietotāju agrīna un aktīva iesaiste, reālistiskas metodes un pastāvīgs fokuss uz to, kā novērtējums var tikt izmantots lēmumu pieņemšanā un organizāciju attīstībā. Lietderības fokusa novērtēšanas ietvaru var pielāgot atkarībā no konteksta un vajadzībām. Patona (*Patton*) sākotnējais ietvars tika veidots no pieciem soļiem, taču šobrīd pastāv arī 17 soļu ietvars. 17 soļu lietderības fokusa novērtēšanas ietvars (Patton, 2008):

1. Novērtēt un veicināt programmas un organizācijas gatavību lietderības fokusa novērtēšanas izmantošanai
2. Novērtēt un uzlabot novērtētāja kompetenci lietderības fokusa novērtēšanas īstenošanai
3. Identificēt, organizēt un iesaistīt galvenos lietotājus
4. Situācijas analīze kopā ar galvenajiem lietotājiem
5. Identificēt un prioretizēt galvenos izmantošanas mērķus
6. Iekļaut procesu izmantošanu, ja nepieciešams
7. Koncentrēties uz prioritāriem novērtējuma jautājumiem
8. Pārlicināties, ka tiek pienācīgi aplūkotas galvenās novērtēšanas jomas: ieviešana, rezultāti un cēloņsakarības
9. Noskaidrot, kādu intervences modeli vai pārmaiņu teoriju vērtē
10. Vienoties par metodēm, kas nodrošinās ticamus secinājumus lietotājiem
11. Nodrošināt, ka lietotāji izprot metožu izvēles nozīmi un iespējamus strīdus jautājumus
12. Veikt secinājumu „izmantošanas simulāciju” (līdzīgi kā ģenerālmēģinājums)
13. Apkopot datus, vienlaikus domājot par to izmantošanu
14. Organizēt un prezentēt datus galvenajiem lietotājiem: analīze, interpretācija, spriedumi un ieteikumi
15. Sagatavot novērtējuma ziņojumu, lai veicinātu tā izmantošanu un paplašinātu ietekmi
16. Sekot līdzi galvenajiem lietotājiem, lai veicinātu rezultātu izmantošanu
17. Veikt meta-novērtējumu par lietderības fokusa novērtēšanas izmantošanu, lai mācītos un uzlabotu procesu.

Padomi lietderības fokusa novērtēšanas ieviešanai:

- lietderības fokusa novērtēšana nav vienkāršs un lineārs process – jauni lietotāji un jautājumi var rasties procesa gaitā.
- nepieciešama aktīva un kompetenta novērtējuma vadība un moderācija.
- jāparedz pietiekami daudz laika un resursu novērtējuma realizācijai un rezultātu pielietošanai.
- jānodrošina skaidrs budžets, kas ietver ne tikai analīzi un ziņošanu, bet arī pasākumus rezultātu izmantošanas veicināšanai.
- jāizvērtē, kā katra darbība ietekmēs novērtējuma izmantošanu.

Viens no relatīvās lietderības pamatlicējiem ir Vilfrēdo Pareto (*Vilfredo Pareto*), pierādot individuālās lietderības relatīvo salīdzinājumu, kas kļuva par pamatu relatīvās lietderības teorijai. Pareto ir plaši pazīstams ar Pareto efektivitātes jēdzienu, kas ir saistīts ar resursu sadalījumu un to efektivitāti: nav iespējams uzlabot kāda indivīda labklājību, nesamazinot to kādam citam (Pareto, 1906). Pareto pētījumi atstāj lielu ietekmi lietderības jēdzienu, pētot, kā indivīdi vērtē savu labklājību attiecībā pret citiem indivīdiem, kas cieši saistās ar relatīvā lietderības principiem (Marcuzzo & Zacchia, 2024).

Indivīdiem nav tikai absolūtā lietderība, ko viņi gūst no resursu patēriņa, bet arī relatīvā lietderība, kas atkarīga no indivīdu patēriņa salīdzinājumā ar citiem indivīdiem vai to grupām. Šis apgalvojums ļauj secināt, ka lietderību var vērtēt ne tikai pēc tā, cik patērēts sev piederošu resursu, bet arī salīdzinājumā ar citu patērētajiem resursiem. Tas nozīmē, ka kādai indivīdu grupai pieejamie resursi ir mazākā apjomā, kā citai indivīdu grupai, tā var justies mazāk apmierināta neskatoties uz to, ka var apmierināt savas vajadzības ar esošo resursu apjomu.

Lietderības teorija sastāv no pieņēmumiem par personas vēlmēm attiecībā pret lēmumu pieņemšanas iespējām, kas rada skaitliskās vērtības. Lietderības jēdziens ir plaši izmantots dažādās zinātnes jomās, īpaši plaši to lietojot ekonomikā, vadībā un politikā. Lietderības jēdziens ekonomikā tiek definēts kā kopējais apmierinājums vai labums, ko patērētājs gūst no preces vai pakalpojuma patēriņa. Lietderība attiecas uz abstraktu kvalitāti, ar kuru objekts kalpo mūsu mērķim. Lietderībai ietekme uz lēmumu pieņemšanu, īpaši attiecībā uz preču vai pakalpojumu iegādi, uzsverot, ka cilvēki dabiski izvēlas to, kas viņiem šķiet visvērtīgākais. Lietderību raksturo darbības vai pieņemtā lēmuma attiecība pret sasniegto rezultātu. Lietderības jēdziens ir pamatā gan relatīvās lietderības, gan lietderības fokusa novērtēšanas pamatā. Jēdzieni – lietderība, relatīvā lietderība un lietderības fokusa novērtēšana: raksturīgāko īpašību salīdzinājumu skat. 4.3.1. tabulu.

Jēdzieni – lietderība, relatīvā lietderība un lietderības fokusa novērtēšana: raksturīgāko īpašību salīdzinājums (autores veidots)

	Lietderība	Relatīvā lietderība	Lietderības fokusa novērtēšana
Apraksts	Vispārējs jēdziens, kas raksturo izvēles vai lēmuma vērtību	Dažādu alternatīvo izvēļu vai lēmumu salīdzināšana	Novērtēšanas pieeja, kas koncentrējas uz rezultātu pielietošanu konkrētiem lietotājiem
Mērķis	Izmantot rezultātus lēmumu pieņemšanā	Salīdzināt alternatīvas atbilstoši relatīvajām vērtībām	Pielāgot novērtēšanu lietotāju vajadzībām
Pieeja	Var būt gan subjektīva, gan objektīva; gan kvalitatīva, gan kvantitatīva.	Kvantitatīva un salīdzinoša	Vērojama konteksta specifika un lietotāju vadība
Elastība	Mainīga – atkarīga no nozares un jomas	Zema – balstīta uz standartizētām metodēm	Augsta - pielāgojas lietotāju vajadzībām
Metodoloģija	Matemātika (ekonomiskā) vai filozofiska (ētiskā, politiskā)	Kvantitatīva	Gan kvantitatīva, gan kvalitatīva
Izmantošana	Universāla	Ekonomikā, vadībā, uzņēmējdarbībā	Politikā, izglītībā, sociālajā sfērā

Secināms, ka lietderības fokusa novērtēšana koncentrējas uz novērtējuma rezultātu praktisko pielietošanu lietotāju vajadzībām, relatīvā lietderība koncentrējas uz dažādu alternatīvu salīdzināšanu. Abas šīs metodes ir pielietojamas iesaistīto pušu teorijas ietvaros.

Lai apvienotu abu metožu stiprās puses un minimizētu trūkumus, autore piedāvā lietot integrēto lietderības novērtēšanas metodi, kas pavieno gan relatīvo lietderības noteikšanas metodi, gan lietderības fokusa novērtēšanas metodi. Tas ļaus šo metodi izmantot praktiski un pielāgot pašiem lietotājiem un ļaus salīdzināt dažādas alternatīvas.

Šāda integrēta pieeja, lai novērtētu ES struktūrfondu lietderīgumu iesaistīto pušu teorijas ietveros, ir vieds, kā var panākt gan pašu novērtēšanu, gan nodrošināt to, lai vērtēšanas rezultātu būtu praktiski pielietojami un pielāgoti konkrētiem lietotājiem – iesaistītajām pusēm. Iesaistīto pušu teorija koncentrējas uz dažādu iesaistīto pušu vajadzībām un vērtībām. Teorija apskata to, ka šīs vajadzības un vērtības tiek ņemtas vērā, pieņemot lēmumus. Šāda integrētā lietderības novērtēšanas metode ļauj apvienot kvalitatīvās un kvantitatīvās metodes un pielāgot rezultātus lietotāja vajadzībām.

Integrētās pieejas izmantošana nodrošinās šādu mērķu sasniegšanu:

1. Iesaistīto pušu identificēšana, klasificēšana un mērķu sasniegšana;

2. Novērtējuma procesu pielāgošana dažādiem iesaistītajiem lietotājiem;
3. Praktisko rezultātu izmantošana lēmumu pieņemšanā;
4. Elastīgums un pielāgošanās dažādiem kontekstiem;
5. Veicināt komunikāciju starp dažādām pusēm;
6. Sabalansēt kvalitatīvās un kvantitatīvās metodes.

Lietderības novērtēšana ir saistīta ar ekonomikas un lēmumu teorijas teorijām, ļaujot izprast indivīdu racionālu lēmumu pieņemšanu un labuma maksimizēšanu. Tradicionāli lietderība tiek definēta kā indivīda spēja apmierināt savas vajadzības vai gūt labumu no resursu patēriņa, un tā var būt gan izmērāma (kardinālā pieeja), gan salīdzināma subjektīvi (ordinālā pieeja). Savukārt relatīvā lietderība analizē indivīda labklājību salīdzinājumā ar citiem, nodrošinot plašāku izpratni par resursu sadales ietekmi un subjektīvo apmierinātību.

Lietderības fokusa novērtēšana (*Utilization-Focused Evaluation*) paplašina šo konceptu, koncentrējoties uz novērtējuma rezultātu praktisko izmantošanu lietotājiem. Integrēta pieeja, apvienojot relatīvo lietderību un lietderības fokusa novērtēšanu, ļaujot savienot kvantitatīvo salīdzinājumu ar praktisko pielietojamību. Tas ļauj nodrošināt, ka novērtējuma rezultāti ir gan teorētiski pamatoti, gan lietotāja vajadzībām atbilstoši. Šāda pieeja uzlabo lēmumu pieņemšanas kvalitāti, veicina iesaistīto pušu komunikāciju un ļauj sabalansēt kvantitatīvās un kvalitatīvās metodes.

4.4. Investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija

Lietderības novērtēšana ir būtisks instruments politikas un investīciju programmu novērtēšanā, jo nodrošina strukturētu, pārskatāmu un pamatotu lēmumu pieņemšanu un sniedz iespēju izvērtēt, cik lielā mērā iniciatīvas sniedz sabiedrībai nozīmīgu vērtību. Metodoloģijas galvenais **mērķis** ir nodrošināt strukturētu, atkārtojamu un zinātniski pamatotu pieeju investīciju lietderības novērtēšanai. Šāda pieeja ļauj identificēt prioritāros investīciju virzienus, integrējot iesaistīto pušu perspektīvas, kas ir būtiskas politikas lēmumu pieņemšanai.

Metodoloģijas **uzdevumi**:

1. Integrēt iesaistīto pušu un lietderības teorijas ar daudzkritēriju analīzes metodi;
2. Definēt novērtēšanas posmus un to secību;
3. Nodrošināt atkārtojamību dažādos pārvaldības līmeņos (nacionālais, reģionālais, pašvaldību).
4. Mazināt subjektivitātes un datu pieejamības ierobežojumus ar konsekvences, dokumentēšanas un jutīguma analīzēm.

Metodoloģija integrē šādas **teorētiskās** pieejas: iesaistīto pušu teorija (nodrošina, ka novērtējumā tiek ņemtas vērā dažādu pušu intereses un prioritātes), lietderības teorija (definē

pievienotās vērtības jēdzienu sabiedrības labklājības kontekstā) un ar daudzkritēriju analīzes metode (nodrošina strukturētu alternatīvu salīdzināšanu un prioritāšu noteikšanu). Šo teorētisko ietvaru saistīta izmantošana ļauj nodrošināt, ka gala lietderības novērtējums ir gan strukturēts, gan reprezentatīvs, atspoguļojot gan relatīvās alternatīvu priekšrocības, gan iesaistīto pušu prioritātes. Izstrādātā metodoloģija nodrošina **praktisko pielietojumi**, jo ir piemērojama gan *eks-ante*, gan *eks-post* novērtējumos. *Eks-ante* pielietojums ļauj prognozēt investīciju prioritātes un identificēt riskus, savukārt *eks-post* analīze izvērtē lietderību, salīdzinot iegūtos rezultātus ar plānotajiem mērķiem. Metodoloģija ir **pielāgojama**, ļaujot mainīt iesaistīto pušu loku, kritērijus, alternatīvas un svarus, saglabājot struktūru un atkārtojamību.

Svarīgi akcentēt to, ka šo metodoloģiju ir iespējams atkārtot, t.i., izmantot, piemēram, nākamo ES budžeta programmēšanas periodu investīciju lietderības noteikšanai. Metodoloģija ir pielāgojama, ļaujot mainīt iesaistīto pušu loku, kritērijus, alternatīvas vai svarus, saglabājot strukturēto un atkārtojamo procesu. Tādejādi tiek saglabāta metodoloģijas **zinātniskā integritāte un atkārtojamība**. Izstrādātā lietderības novērtēšanas metodoloģija ir paredzēta plašai **mērķauditorijai**, kas ir iesaistīta investīciju plānošanā, īstenošanā un novērtēšanā, piemēram, ministrijas, ES fondu pārvaldības iestādes, plānošanas reģioni, eksperti, akadēmiskā vide, pašvaldības, NVO utml. Metodoloģija veidota tā, lai būtu praktiski piemērojama dažādos pārvaldības līmeņos un institucionālajos kontekstos, nodrošinot strukturētu, atkārtojamo un pielāgojamo izvērtēšanas procesu. Metodoloģija var tikt piemērota ne tikai nacionālā līmeņa politikas veidošanai, bet arī, piemēram, plānošanas reģionu līmenī, lai noteiktu lietderīgākās investīciju alternatīvas reģionā vai pašvaldību līmenī, lai noteiktu izvēli starp investīcijām, piemēram, sabiedriskā transporta sistēmas uzlabošanā, izglītības pieejamībā vai sociālās aprūpes sfērā. Metodoloģija nodrošina atkārtojamo procesu, tomēr tai ir **ierobežojumi**. Datu pieejamība un ekspertu skaits var ierobežot rezultātu precizitāti, savukārt kritēriju salīdzināmība dažkārt var radīt subjektivitātes risku. Šie ierobežojumi var tikt samazināti, izmantojot vairākus neatkarīgus ekspertus, dokumentējot pāru salīdzinājumus un kontrolējot AHP konsekvenci. Metodoloģijas ierobežojumu un to risinājumu apkopojumu skat. 4.4.1.tabulā.

Investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģijas ierobežojumi un to risinājumi (autores veidots)

Ierobežojums	Apraksts	Ietekme uz metodoloģiju	Risinājumi
Datu pieejamība	Ierobežota informācija par investīciju programmām, iesaistītajām pusēm un stratēģiskajiem dokumentiem	Nepilnīga kritēriju vai alternatīvu definēšana	Izmantot oficiālos ES un nacionālos dokumentus; regulāri atjaunot datu kopas; dokumentēt datu kvalitāti
Metodoloģijas pielāgojamība	Pielāgošana jaunām prioritātēm prasa papildu resursus	Var kavēt atkarotāmību nākamajos periodos	Izmantot digitālus rīkus (šabloni, AHP kalkulators)
Subjektivitātes risks	Ekspertu vērtējumi pāru salīdzinājumos var būt subjektīvi	Var radīt neprecizitātes prioritāšu noteikšanā	Iesaistīt vairākus neatkarīgus ekspertus; dokumentēt pamatojumu; kontrolēt konsekvences rādītāju ($CR \leq 0,1$)
Kritēriju salīdzināmība	Kvantitatīvie un kvalitatīvie kritēriji grūti salīdzināmi	Apgrūtina AHP aprēķinus	Normalizēt kvantitatīvos datus; definēt skalas kvalitatīvajiem kritērijiem; izmantot ekspertu diskusijas
Ekspertu skaits un kompetence	Nepietiekams ekspertu skaits vai kompetences dažādība	Ietekmē salīdzinājumu objektivitāti un ticamību	Iesaistīt ekspertus no dažādām nozarēm; definēt atlasē kritērijus; veikt AHP konsekvences pārbaudes

Zināšanu pārneses mehānismi metodoloģijā - teorētiskās promocijas darba nodaļas tiek praktiski integrētas metodoloģijā (skat. 4.4.2.tabulu).

Zināšanu pārnesē metodoloģijā (autores veidots)

Teorētiskā daļa	Metodoloģijas posms	Pārneses veids
Iesaistīto pušu teorija	1 - 2	Pušu identifikācija un svaru noteikšana. 1. posmā tiek izmantota pušu klasifikācija, lai identificētu pušu lokus. 2. posmā tiek izmantots <i>Salience</i> modelis, lai noteiktu pušu svarus (kvantificēšana).
Līdzdalības mehānismi	6 - 8	Ekspertu iesaiste AHP salīdzinājumos. Ekspertu iesaiste AHP salīdzinājumos (6. -7. posms) ir tiešs līdzdalības mehānisms. Pušu svaru integrācija gala aprēķinā (8. posms) atspoguļo līdzdalības nozīmi.

ES kohēzijas politika	3 - 4	Kritēriju un alternatīvu definēšana (3. posms). Alternatīvu definēšana (4. posms).
Investīciju novērtēšanas teorija	5 - 9	AHP hierarhija, prioritāšu aprēķins. AHP hierarhijas izveide (5. posms) un pāru salīdzinājumi (6. posms) ir teorijas operacionalizācija. Gala lietderības aprēķins (8. posms) apvieno teorētiskos pamatus ar kvantitatīvu analīzi.

Izstrādāta metodoloģija sastāv no deviņiem posmiem un nultā posma, kurā tiek definēts novērtējuma plāns (skat. 4.4.3.tabulu).

4.4.3. tabula

Lietderības novērtēšanas metodoloģijas posmi (autores veidots)

Posms	Saturs	Galvenās darbības	Metožu piemēri	Rīku piemēri	Rezultāts
0	Tvērums un pārvaldība	Definēt lēmuma kontekstu (eks-ante/eks-post), tvērumu, laika grafiku, datu prasības, lomu sadali un ētikas principus	Pārmaiņu teorija (<i>Theory of Change</i>)	Lomu matrica	Apstiprināts novērtējuma plāns
1	Iesaistīto pušu identifikācija	Identificēt un klasterēt iesaistītās puses	Iesaistīto pušu teorija	Iesaistīto pušu klasterēšana	Identificētas iesaistītās puses
2	Iesaistīto pušu svaru noteikšana	Noteikt grupu relatīvo nozīmīgumu lēmumam	<i>Salience</i> + A analīze; <i>Delphi</i>	Iesaistīto pušu anketēšana	Iesaistīto pušu svaru matrica
3	Kritēriju izvēle	Formatēt vērtēšanas dimensiju	Politikas ietvaru kartēšana atkarībā no līmeņa, piemēram, reģiona vai pašvaldības līmenī	Dokumentu analīze	Kritēriju kopa
4	Alternatīvu definēšana	Precīzi definēt salīdzināmās alternatīvas vai scenārijus	Alternatīvu dizains, programmu loģika, scenāriju analīze	Alternatīvu profili	Alternatīvu kopa
5	Kritēriju un alternatīvu struktūras izveide	Uzbūvēt vērtēšanas struktūru: mērķis → kritēriji → alternatīvas	AHP vai cita daudzkritēriju vērtēšanas metode	Hierarhijas vizualizācija	Dominējošā hierarhija

6	Pāru salīdzinājumi	Veikt pāru salīdzinājumus; pārbaudīt konsekveni un uzticamību	AHP pāru salīdzinājumi; <i>Delphi</i>	Ekspertu anketēšana datu tabulas, CR aprēķins	Salīdzinošo prioritāšu tabula
7	Relatīvo alternatīvu aprēķins	Aprēķināt relatīvās prioritātes	AHP metode (Saaty skala)	<i>Microsoft Excel</i> vai ekvivalenti aprēķini	Prioritāšu svāri (kritērijiem un alternatīvām)
8	Gala lietderības vērtējuma noteikšana	Izvērtēt rezultātu stabilitāti pret svaru/novērtēju svārstībām, datu trūkumu	Vargusa formula: AHP svārs \times iesaistītās puses svārs	<i>Microsoft Excel</i> vai ekvivalenti aprēķini	Apvienotais lietderības novērtējums
9	Rezultātu apkopošana un interpretācija	Vizualizēt, skaidrot kompromisus, dot ieteikumus, dokumentēt slietkšņus un nākamos soļus	Alternatīvu ranžēšana, balstoties uz AHP rezultātiem Rezultātu vizualizācija	<i>Microsoft Excel</i> vai ekvivalenti aprēķini un attēli	Vizualizēti rezultāti

Izstrādātā lietderības novērtēšanas metodoloģija ir saskaņota ar ES prasībām, jo ietver prasību pamatprincipus un to var izmantot investīciju novērtēšanā ES kohēzijas politikas un citu investīciju programmu kontekstā dažādos līmeņos. Iesaistīto pušu līdzdalība noteikta ES regulējumā, piemēram, Labāka regulējuma vadlīnijas (*Better Regulation Guidelines*), kas uzsver, ka lēmumu pieņemšanā jānodrošina iesaistīto pušu līdzdalība un pierādījumos balstīta lēmumu pieņemšana, ko nodrošina strukturētu datu vākšana un apstrāde.

Lai nodrošinātu metodoloģisku kvalitāti, leģimitāti un daudzveidīgu skatījumu, būtisks aspekts ir ekspertu pie iesaistē. Eksperti sniedz savu ieguldījumu kritēriju izveidē un formulēšanā, alternatīvu izvērtēšanā un datu interpretācijā. Lai nodrošinātu reprezentativitāti, leģitimitāti un uzticamību, eksperti ir jāpiesaista no katras iesaistītās puses vai no ikkatra iesaistīto pušu klastera, ja pušu ir daudz un tās tiek klasterētas. Jāņem vērā ekspertu tematisko kompetenci, iespējamo metodoloģisko pieredzi un kontekstuālo izpratni. Ieteikumi ekspertu atlasei ir apkopoti 4.4.4. tabulā.

Būtiskākie aspekti ekspertu iesaistei investīciju lietderības novērtēšanā (autores veidots)

Aspekts	Apraksts	Pamatojums	Pielietojums
Ekspertu atlase	Strukturēta forma ar iepriekš definētiem kritērijiem	Nodrošina caurspīdīgu atlasī	0.posms
Minimālās prasības identifikācijai	Skaidri definēti kritēriji	Veicina mērķtiecīgu piesaisti	0.-1.posms
Pārstāvība no klasteriem	Katrs eksperts pārstāv vienu no definētajiem iesaistīto pušu klasteriem	Veicina skatījumu daudzveidību un leģitimitāti	2., 6., 8., 9. posms
Profesionālā pieredze	Vēlams vismaz 5 gadu pieredze attiecīgajā jomā	Garantē padziļinātu izpratni par nozares specifiku un investīciju kontekstu	2. - 9. posms
Pieejamība	Spēja piedalīties visos nepieciešamajos posmos	Nodrošina datu kvalitāti un nepārtrauktību	2. - 9. posms
Izglītība	Vēlama augstākā izglītība	Nodrošina teorētisko pamatu un spēju strādāt ar analītiskām metodēm	6. posms –
Tematiskā kompetence	Pieredze konkrētajā jomā	Nodrošina kontekstuāli atbilstošu vērtējumu	3., 4., 6., 9. posms
Koncekvences saskaņotība (CR) (AHP metode)	Ekspertu vērtējumiem jāatbilst $CR < 0.10$ (vai < 0.20 īpašos gadījumos)	Nodrošina metodoloģisko kvalitāti AHP pāru salīdzinājumos	6. posms
Komunikācijas prasmes	Spēja skaidri formulēt viedokli un sadarboties	Veicina efektīvu sadarbību	6., 9. posms
Ekspertu profilu dokumentēšana	Ekspertu loma, kompetence un klasteris gala ziņojumā	Nodrošina caurspīdīgumu un metodoloģisko skaidrību	9.posms
Neatkarība	Eksperti nav tieši saistīti ar novērtējamo objektu	Nodrošina objektivitāti un samazina interešu konfliktu risku	Visos posmos

Turpmāk sniegts metodoloģijas **posmu izvēles pamatojums un apraksts**.

0. posms - tvērums un pārvaldība.

Mērķis - vienoties par novērtējuma kontekstu, tvērumu, veidu (*eks-ante* vai *eks-post*), datu politiku, robežām, lomām un ētikas principiem. Ievaddati ir politikas/programmas noteiktie mērķi, resursi un termiņi.

Pamatojums - posms nodrošina strukturētu un pārskatāmu novērtējuma ietvaru, kas ir priekšnoteikums pierādījumos balstītai pieejai..

Darbību soļi:

- jāizveido novērtējuma loģika (ievade → darbības → iznākumi → rezultāti → ietekme);

- jānosaka tvērumi un pārvaldība (līmenis, sektori, ģeogrāfija);
- jāvienojas par datu politiku un ētiskajiem principiem;
- jā sagatavo un jāapstiprina novērtējuma plāns.

Iespējamie riski – neskaidrs uzdevums, mērķi; nepietiekami resursi, nepietiekama informācija un dati; laika trūkums.

1. posms - iesaistīto pušu identifikācija.

Mērķis – identificēt un klasterēt (ja iesaistīto pušu skaits ir liels) iesaistītās puses - puses, kuras ietekmē vai tikt ietekmēta ar plānotajām, īstenotajām vai neīstenotajām darbībām.

Pamatojums - iesaistīto pušu identifikācija ir būtiska, lai nodrošinātu leģitimitāti un iekļaujošu lēmumu pieņemšanu. Klasterizācija ļauj pārvaldīt lielu pušu skaitu, saglabājot analīzes pārskatāmību.

Darbību soļi:

- jāidentificē visas iesaistītās puses;
- atbilstoši noteiktajiem kritērijiem jāsegmentē jeb jāklasterē tās vienādās vai līdzīgās grupās; jānosaka tvērumi un pārvaldība (līmenis, sektori, ģeogrāfija);
- jāizveido iesaistīto pušu reģistru.
- jā sagatavo un jāapstiprina novērtējuma plāns.

Iespējamie riski – pārāk plašs vai pārāk šaurs iesaistīto pušu loks.

2. posms - iesaistīto pušu svaru noteikšana.

Mērķis – noteikt katras iesaistīto pušu grupas relatīvo nozīmi lēmuma pieņemšanā.

Pamatojums - posms nodrošina, ka gala rezultāts atspoguļo dažādu pušu nozīmīgumu, nevis tikai vienas grupas skatījumu. Svaru noteikšana ir būtiska, lai mazinātu dominējošo interešu ietekmi un nodrošinātu leģitimitāti.

Šajā posmā noteikti iesaistīto pušu svāri, kas tiek izmantoti 8.posma aprēķinos. Svaru noteikšanai, pamatojoties uz starptautiskās zinātniskās literatūras analīzi un ekspertu atzinumiem, tiek izmantota iesaistīto pušu teorija, kas nosaka, ka lēmumu pieņemšanā ir jāiesaista dažādas iesaistītās puses un *Saliency* modelis apvienojumā ar A analīzi). *Saliency* + A analīze ir *Saliency* trīsdimensiju modeļa (*Power* vara ietekmēt – *Legitimacy* leģitimitāte/tiesiskums/sociāli atzītas intereses – *Urgency* steidzamība/spiediens) paplašinājums. Šo pieeju izmanto sabiedriskās politikas un investīciju projektu izvērtējumā. Tā ir praktiska modifikācija, ko pētnieki sākuši izmantot pamatojoties uz Braisona (*John M. Bryson*) (2004) un Rīda (*M. S. Reed*) ar līdzautoriem. (2009) priekšlikumiem, papildinot *Saliency* modeli to ar attieksmes pret investīciju kritēriju (*Attitude*) (Bryson, 2004; Reed et.al., 2009). Šāds apvienojums īpaši noderīgs ES struktūrfondu investīciju lietderīguma novērtējumā, jo ņem vērā ne tikai strukturālas īpašības, kā, piemēram, vara, bet arī iesaistītās puses attieksmi

jeb nostāju. Tas ļauj noteikt to, kuras no iesaistītajām pusēm ir ne tikai ietekmīgas, bet arī to, kuras ir atbalstošas vai tieši pretēji – pretestību izrādošas. Šajā posmā tiek noteikti iesaistīto pušu klasteru svāri, kas vēlāk tiek izmantoti gala lietderības aprēķinos (8. posms).

Darbību soļi:

- jāvienojas par svārošanas metodi;
- jāizstrādā anketa un jāizveic anketēšana; anketā jānovērtē katra dimensija Izstrādāta strukturēta aptaujas veidlapa, kurā katra dimensija novērtēta 5 punktu skalā, izmantojot Likerta (*Rensis Likert*) (Likert, 1932) (Joshi, et.al., 2015) skalu, kas ļauj iegūt kvantitatīvus rādītājus.
- jāaprēķina un jānormalizē svāri.

Normalizācija jāveic atbilstoši formulai

$$s_g^{norm} = \frac{s_g}{\sum_{i=1}^m s_i}, (4.4.1.)$$

kur:

- s_g^{norm} – normalizētais svārs klasterim g ,
- s_g – sākotnējais koeficients,
- $\sum_{i=1}^m s_i$ – visu klasteru koeficientu summa.

Normalizācija nodrošina, ka visu klasteru svāru summa ir 1, kas ir obligāts nosacījums, lai gala aprēķins (8. posmā) būtu interpretējams kā relatīvs sadalījums un atbilstu AHP hierarhiskās sintēzes principiem.

Iespējamie riski – atsevišķu iesaistīto pušu dominance; neskaidri kritēriji svārošanai.

3. posms - kritēriju izvēle.

Mērķis – atbilstoši politikas ietvaram un līmenim definēt vērtēšanas dimensijas (kritēriji un indikatori), kas atspoguļo lietderību (labumi, izmaksas, riski, iekļaušana u.c.).

Pamatojums - kritēriju izvēle ir pamata pierādījumos balstītai novērtēšanai. Tie nosaka, kādi aspekti tiks vērtēti (piemēram, ekonomiskie, sociālie, vides, riski). Posms nodrošina saskaņu ar politikas ietvaru un salīdzināmību starp alternatīvām.

Darbību soļi:

- jāveido politikas ietvara katrtēšana (atkarīgs no līmeņa – nacionālais, reģionālais, pašvaldību);
- jāizstrādā kritēriji un jānosaka, kuri ir obligāti un kuri kontekstatkarīgi;
- jādefinē indikatori, mērīšanas skala, robežvērtības, datu avoti;
- jāpārlicinās par datu pieejamību un jānosaka aizvietošanas pieeja, ja tādu nav.

Iespējamie riski – pārāk daudz kritēriju; nesalīdzināmas skalas; datu trūkums.

4. posms - alternatīvu definēšana.

Mērķis – precīzi noteikt salīdzināmās alternatīvas vai scenārijus.

Pamatojums – skaidru un precīzu alternatīvu definēšana ir nozīmīga, lai nodrošinātu salīdzināmību un reālismu.

Darbību soļi:

- jāidentificē alternatīvas vai scenārijus;
- jā sagatavo alternatīvu vai scenāriju profilus.

Iespējamie riski – neiespējamās alternatīvas; neskaidras alternatīvas; nepietiekams vai nevienlīdzīgs alternatīvu detalizācijas apjoms.

5. posms - kritēriju un alternatīvu struktūras izveide.

Mērķis – izveidot vērtēšanas struktūru.

Pamatojums - strukturēta hierarhija (mērķis → kritēriji → alternatīvas) ir priekšnoteikums daudzkritēriju analīzei.

Darbību soļi:

- jāizveido hierarhija;
- jāvienojas par salīdzināšanas principiem;
- jāizstrādā anketa.

Iespējamie riski – pārāk plaša hierarhija; pārmērīga sarežģītība.

AHP nodrošina iespēju strukturēt šādu sarežģītu problēmu hierarhijā un veikt pāru salīdzinājumus, kas ļauj noteikt kritēriju un alternatīvu relatīvo nozīmīgumu. AHP nodrošina relatīvās lietderības aprēķinu, savukārt fokusa lietderība tiek integrēta, izmantojot iesaistīto pušu svarus gala aprēķinā, tādējādi nodrošinot līdzsvarotu un uz iesaistīto pušu vajadzībām orientētu novērtējumu. AHP nodrošina metodoloģisku stingrību un prioritāšu strukturētu analīzi, kamēr relatīvā un fokusa lietderības metode padziļina izpratni par iesaistīto pušu vajadzībām. Tādējādi šī metožu kombinācija ir noderīga ES struktūrfondu lietderības novērtēšanā, ņemot vērā gan ilgtspējīgas attīstības mērķus, gan iesaistīto pušu intereses. AHP nodrošina investīciju priekšrocību izvērtēšanu un kombinācijā ar fokusa lietderību tiek panākts novērtējums, kas var palīdzēt izprast, cik labi katra alternatīva apmierina iesaistīto pušu vajadzības.

AHP metodes integrācija, ņemot vērā iesaistīto pušu intereses ir pielietota mežsaimniecības plānošanā, piemēram, pētījumā par mežu plānošanu tika izmantots AHP, lai iekļautu iesaistīto pušu preferences, sekmējot sabalansētu lēmumu pieņemšanu starp ekoloģiskajiem, ekonomiskajiem un sociālajiem aspektiem (Ananda & Herath, 2003). Enerģētikas nozares plānošanā - integrējot daudzlīmeņu lēmumu pieņemšanas rīku ar iesaistīto pušu analīzi, tika izstrādāts ietvars enerģētikas plānošanai, kas ņem vērā dažādu pušu intereses un veicina ilgtspējīgu attīstību (Liu & Zhang, 2014). Veselības aprūpes nozarē - AHP tika

izmantots, lai analizētu dažādu medicīnas iestāžu iesaistīto pušu prioritātes, pielāgojot veselības izglītības programmas konkrētām iedzīvotāju grupām (Shams & Khodaveisi, 2019). Apvienojot AHP ar iesaistīto pušu teoriju iespējams nodrošināt, ka lēmumi tiek pieņemti, ņemot vērā dažādu pušu intereses, prioritātes un vērtības.

Šajā posmā tiek izveidota trīs līmeņu dominējošā hierarhija atbilstoši AHP metodei. T.L.Saī (*T.L.Saaty*) (Saaty, 1980; 2008) izveidotā hierarhijas analīzes metode AHP ir sistemātiska pieeja jebkuras problēmas elementu hierarhiskai sakārtošanai. Problēma pakāpeniski tiek sadalīta vienkāršākās daļās, veicot dekompozīciju. Nākamajos posmos eksperti salīdzina pārus un novērtē problēmu elementu mijiedarbības pakāpi hierarhijā jeb sintēzē (Saaty, 1990). AHP atzīta par vienu no visefektīvākajām daudzkritēriju metodēm lēmumu pieņemšanai. Īpaši tā sevi ir pierādījusi publiskajā sektorā, kur jāintegrē gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi kritēriji, kā arī nodrošina iesaistīto pušu iesaisti (Vaidya & Kumar, 2006). Pētījumā par AHP pielietojumu pārtikas nozarē D'Adamo (2022) uzsver, ka AHP, apvienojumā ar ilgtspējīgas attīstības kritērijiem, sniedz noderīgu informāciju stratēģiju izstrādē, īpaši attiecībā ies iesaistīto pušu teoriju (D'Adamo, 2022). Savukārt Moslem et al. (2023) sistemātiskā pārskatā par AHP pielietojumu transporta problēmu risināšanā laika periodā no 2003. līdz 2022. gadam secina, ka AHP metode ir plaši izmantota dažādās nozarēs, tostarp publiskajā sektorā, un tā ir efektīvs rīks daudzkritēriju lēmumu pieņemšanā (Moslem et.al., 2023).

6. posms - pāru salīdzinājumi un datu ievākšana.

Mērķis – iegūt salīdzinošās prioritātes (vietējās vērtības) un pārbaudīt konsekveni/uzticamību. Pamatojums - pāru salīdzinājumi ekspertiem ļauj salīdzināt relatīvo vērtību starp kritērijiem un alternatīvām. Konsekvences pārbaude nodrošina, ka spriedumi nav pretrunīgi, tādējādi uzlabojot gala rezultāta uzticamību. Spriedumu apvienošana ar ģeometrisku vidējo ir matemātiski korekta, jo saglabā multiplikatīvo struktūru.

Darbību soļi:

- jāizstrādā anketa;
- jāatlasa eksperti (skat. 4.4.4.tabulu);
- jāveic pāru salīdzināšana kritērijiem un alternatīvām;
- jāaprēķina konsekvences rādītāju (CR); ja $CR > 0,10$, jāatgriež precizēšanai;

Konsekvences indekss (CI):

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, (4.4.2.)$$

kur:

λ_{max} – lielākā īpašvērtība no salīdzinājumu matricas,

n – kritēriju skaits.

Konsekvences attiecība (CR):

$$CR = \frac{CI}{RI}, (4.4.3.)$$

kur:

RI – nejaušības indekss (*Random Index*), atkarīgs no n (piemēram, $n=3 \rightarrow RI=0,58$; $n=4 \rightarrow RI=0,90$).

Pieļaujama sliekšnis:

$CR \leq 0,10$ (10%) – ideāli,

līdz 0,20 – pieļaujams, ja daudz kritēriju.

- jāaprēķina ģeometriskais vidējais.

Ģeometriskais vidējais saglabā multiplikatīvo struktūru un ir matemātiski korekts AHP kontekstā. Formula grupas AHP gadījumā:

Ja ir k eksperti un viņu vērtējumi par pāri (i, j) ir $a_{ij}^{(1)}, a_{ij}^{(2)}, \dots, a_{ij}^{(k)}$, tad:

$$a_{ij}^{\text{group}} = \left(\prod_{r=1}^k a_{ij}^{(r)} \right)^{\frac{1}{k}}, (4.4.4.)$$

Ja ekspertiem ir **svāri** w_r , tad:

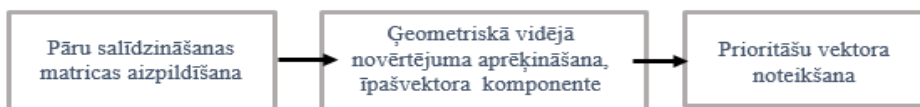
$$a_{ij}^{\text{group}} = \prod_{r=1}^k \left(a_{ij}^{(r)} \right)^{w_r}, (4.4.5.)$$

Ekspertu vērtējumi jāapvieno, izmantojot AIJ (*Aggregating Individual Judgments*) pieeju ar ģeometrisko vidējo, kas ir ieteicamā metode grupu AHP. Papildus aprēķināti minimālie un maksimālie svērumi, lai atspoguļotu ekspertu skatījumu izkliedi. Prioritātes vektora koordinātes aprēķina saskaņā ar formulu (Saaty, 2010):

$$w_i = \frac{\left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{\frac{1}{n}}}{\left(\sum_{k=1}^n \left(\prod_{j=1}^n a_{kj} \right)^{\frac{1}{n}} \right)}, (4.4.6.)$$

kur:

- w_i – prioritātes vektora i -tā koordināte,
 - a_{ij} – eksperta vērtējums i -tajā rindā un j -tajā kolonnā,
- n – matricas izmērs (rindu un kolonnu skaits).



	A ₁	A ₂	A ₃	utt.
A ₁	$\frac{W_1}{W_1}$	$\frac{W_1}{W_2}$	$\frac{W_1}{W_3}$	$\rightarrow \sqrt[3]{\frac{W_1 * W_1 * W_1}{W_1 * W_2 * W_3}} = a_1 \rightarrow \frac{a_1}{S} = x_1$
A ₂	$\frac{W_2}{W_1}$	$\frac{W_2}{W_2}$	$\frac{W_2}{W_3}$	$\rightarrow \sqrt[3]{\frac{W_2 * W_2 * W_2}{W_1 * W_2 * W_3}} = a_2 \rightarrow \frac{a_2}{S} = x_2$
A ₃	$\frac{W_3}{W_1}$	$\frac{W_3}{W_2}$	$\frac{W_3}{W_3}$	$\rightarrow \sqrt[3]{\frac{W_3 * W_3 * W_3}{W_1 * W_2 * W_3}} = a_3 \rightarrow \frac{a_3}{S} = x_3$
utt.	$S = \sum_{i=1}^3 a_i$			

Apzīmējumi:

A – salīdzināmās otrā līmeņa kritēriju grupas

w – salīdzināmo elementu novērtējums

a – salīdzināmo elementu vidējais ģeometriskais novērtējums

x – salīdzināmo elementu prioritātes vektors

5.1.1. att. Prioritāšu vektoru noteikšanas shēma AHP (autoreis veidots, izmantojot Saaty, 1990).

Saskaņotības attiecības aprēķins

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, CR = \frac{CI}{RI} \quad (4.4.7.)$$

kur RI – nejausās konsekvences indekss (Saaty tabula).

Normalizācija kritēriju svāriem - Pēc prioritāšu vektora aprēķina kritēriju svāri var nesummēties līdz 1 noapaļošanas vai agregācijas dēļ. Lai nodrošinātu AHP sintēzes korektumu, tiek veikta normalizācija:

$$w_i^{norm} = \frac{w_i}{(\sum_{j=1}^n w_j)}, \quad (4.4.8.)$$

kur:

- w_i^{norm} – normalizētais svāris kritērijam i ;
- w_i – sākotnējais aprēķinātais svāris kritērijam i (no prioritāšu vektora);
- $\sum_{j=1}^n w_j$ – visu kritēriju sākotnējo svāru summa;
- n – kritēriju skaits

Iespējamie riski – noguruma *bias*; sarežģītas skalas; pārmērīga atkarība no dažiem ekspertiem.

7. posms - relatīvo alternatīvu aprēķins.

Mērķis – aprēķināt alternatīvu relatīvās prioritātes.

Pamatojums - posms nodrošina pamatu kvantitatīvu lēmumam, aprēķinot katras alternatīvas relatīvo prioritāti, balstoties uz kritēriju svāriem un vērtībām. Šajā posmā tiek izmantota tāda pati metode, kas izmantota kritēriju salīdzināšanā – pāru salīdzinājumu matrica, aprēķinot konsistences koeficientu (Saaty, 1980; Saaty & Vargas, 2012). Ekspertu vērtējumi apkopoti, aprēķinot katra faktora minimālā, maksimālā un vidējā prioritātes vektora koordinātes. Šis solis ir būtisks, jo nodrošina kvantitatīvu pamatu gala lietderības novērtējumam (8. posmā), apvienojot hierarhijas līmeņus vienotā svaru sistēmā.

Darbību soļi:

- jāaprēķina alternatīvas vērtība;
- katras alternatīvas globālais svārs tiek iegūts, reizinot tās lokālo prioritāti (attiecībā pret konkrētu kritēriju) ar attiecīgā kritērija svaru un summējot visos kritērijos:

$$W_{alt} = \sum_{i=1}^n (w_{crit_i} \times w_{alt|crit_i}), \quad (4.4.9.)$$

kur:

- W_{alt} – alternatīvas globālais svārs,
- w_{crit_i} – i -tā kritērija svārs,
- $w_{alt|crit_i}$ – alternatīvas lokālais svārs attiecībā pret i -to kritēriju,
- n – kritēriju skaits.

Normalizācija globālajiem svāriem - pēc aprēķina alternatīvu globālie svāri tiek normalizēti, lai nodrošinātu, ka to summa = 1:

$$W_{alt}^{norm} = \frac{W_{alt}}{\sum W_{alt}}, \quad (4.4.10.)$$

kur:

- W_{alt}^{norm} – normalizētais globālais svārs alternatīvai;
- W_{alt} – aprēķinātais globālais svārs alternatīvai (pirms normalizācijas);
- $\sum W_{alt}$ – visu alternatīvu globālo svaru summa (pirms normalizācijas).

Iespējamie riski – neatbilstoša normalizācija, kā arī neatbilstoši CR rādītāji 6. posmā (ja $CR > 0,10/0,20$, lokālās prioritātes jāpārskata pirms sintēzes).

8. posms - gala lietderības vērtējuma noteikšana.

Mērķis – aprēķināt lietderības vērtējumu, integrējot kritēriju svarus un iesaistīto pušu svarus.

1. AHP rezultātus (kritēriju un alternatīvu globālos svarus no 7. posma),
2. Iesaistīto pušu nozīmīgumu (noteiktu 2. posmā, izmantojot *Salience* + A modeli).

Šāda pieeja nodrošina, ka gala lēmums atspoguļo ne tikai strukturētu hierarhisku analīzi, bet arī reālo interešu ietekmi, kas ir būtiska ES fondu investīciju kontekstā. Metode balstās uz Vargasu formulu (Vargas, 1990), kas ir ieteicama daudzlīmeņu novērtējumos, kur nepieciešams apvienot dažādu iesaistīto pušu skatījumus ar analītiskajiem svērumiem.

Pamatojums - posms nodrošina gala rezultātu integritāti, apvienojot kritēriju un iesaistīto pušu svarus vienotā lietderības vērtējumā.

Darbību soļi:

- jāaprēķina gala lietderības vērtību katrai alternatīvai, izmantojot svērto summu:

$$U(a) = \sum_s W_s \sum_j w_j v_j(a | s) \quad (4.4.11.)$$

kur W_s – iesaistītās puses svars, w_j – kritērija svars, $v_j(a | s)$ – alternatīvas vērtība kritērijā j konkrētās puses skatījumā.

- Ja vērtējumi nav grupēti pa pusēm, lietot vienkāršoto formulu:

$$U(a) = \sum_j w_j v_j(a) \quad (4.4.12.)$$

Gala lietderības vērtējums katrai alternatīvai tiek aprēķināts pēc formulas:

$$U_{alt} = \sum_{k=1}^m (W_{alt} \times W_k^{stake}), \quad (5.1.7.)$$

kur:

- U_{alt} – apvienotais lietderības novērtējums alternatīvai,
- W_{alt} – alternatīvas globālais svars (no AHP aprēķina),
- W_{stake_k} – iesaistītās puses (klastera) nozīmīguma svars,
- m – iesaistīto pušu klasteru skaits.
- Divkāršais svērumis:
 - Pirmais līmenis: AHP hierarhijas svērumi (kritēriji \times alternatīvas),
 - Otrais līmenis: iesaistīto pušu nozīmīgums (*Salience* + A modelis).

Tādējādi gala rezultāts iegūst divkāršu svēruma pielietojumu – sākotnēji no AHP, un pēc tam no iesaistīto pušu klasteru viedokļa.

Normalizācija gala rezultātiem - pēc aprēķina gala lietderības vērtējumi tiek normalizēti, lai nodrošinātu, ka to summa = 1:

$$U_{alt}^{norm} = \frac{U_{alt}}{\sum U_{alt}}, \quad (4.4.13.)$$

kur:

- normalizētais gala lietderības vērtējums alternatīvai;

- U_{alt} – aprēķinātais gala lietderības vērtējums alternatīvai (pirms normalizācijas);
- $\sum U_{alt}$ – visu alternatīvu gala lietderības vērtējumu summa (pirms normalizācijas).

Iespējamie riski – pārāk plaša hierarhija; pārmērīga sarežģītība.

9. posms - rezultātu apkopošana un interpretācija.

Mērķis – pārvērst analīzi lēmumu atbalstā.

Pamatojums - posms pārvērš tehnisko analīzi praktiski izmantojamā lēmumu atbalstā, nodrošinot vizualizāciju, kompromisu skaidrojumu un ieteikumus.

Darbību soļi:

- jāranžē alternatīvas;
- jāvizualizē rezultāti;
- jāapraksta kompromisi;
- jāformulē ieteikumus.

Iespējamie riski – pārāk tehnisks rezultāts; neskaidras rekomendācijas.

Šī metodoloģija ir balstīta uz labi dokumentētām un plaši izmantotām metodēm, kas ir piemērotas sarežģītu lēmumu pieņemšanas procesu atbalstam. Tā nodrošina sistemātisku un pārskatāmu pieeju, kas palīdz pieņemt pamatotus un ilgtspējīgus lēmumus.

4.nodaļas kopsavilkums

Investīciju novērtēšana ir sistemātisks un daudzdimensionāls process, kura mērķis ir analizēt projektu un programmu efektivitāti, lietderību un atbilstību izvirzītajiem mērķiem. Tā ietver informācijas vākšanu, padziļinātu analīzi un rezultātu interpretāciju, ir ir nozīmīgs instruments pierādījumos balstītai lēmumu pieņemšanai. Novērtēšana atšķiras no audita un uzraudzības ar tās orientāciju uz ilgtermiņa ietekmi, pielāgošanos kontekstam un jaunu zināšanu radīšanu.

Īpašu nozīmi iegūst līdzdalības novērtēšana, kas iesaista iesaistītās puses visos novērtēšanas posmos – no plānošanas līdz rezultātu interpretācijai. Līdzdalības novērtēšana uzlabo novērtējuma kvalitāti, veicina tā izmantojamību praksē un sekmē inovāciju ieviešanu, vienlaikus nodrošinot ētisku un sociāli atbildīgu pieeju.

Lietderības novērtēšana balstās ekonomikas un lēmumu teorijās, kurās lietderība tiek interpretēta kā indivīda spēja apmierināt savas vajadzības vai gūt labumu no resursu izmantošanas. Tā var būt gan kardināla (izmērāma), gan ordināla (salīdzinoša) un ietver arī relatīvās lietderības aspektu – labklājības novērtējumu salīdzinājumā ar citiem. Šī pieeja ļauj analizēt resursu sadales ietekmi uz subjektīvo apmierinātību un sociālo taisnīgumu.

Secināms, ka lietderības fokusa novērtēšana koncentrējas uz novērtējuma rezultātu praktisko pielietojšanu lietotāju vajadzībām, relatīvā lietderība koncentrējas uz dažādu alternatīvu salīdzināšanu. Abas šīs metodes ir pielietojamas iesaistīto pušu teorijas ietvaros.

Autore, pamatojoties uz darba teorētiskajās nodaļās veiktās starptautiskās zinātniskās literatūras izpēti, izstrādāja un piedāvā izmantot integrēto lietderības novērtēšanas metodoloģiju. Tā ir pielāgojama dažādiem pārvaldības līmeņiem un piemērojama gan eks-ante, gan eks-post novērtējumos. Tā uzlabo lēmumu pieņemšanas kvalitāti, nodrošina pārskatāmību un integrē iesaistīto pušu perspektīvas.

Šāda integrēta pieeja, lai novērtētu lietderību iesaistīto pušu teorijas ietveros, ir vieds, kā var panākt gan pašu novērtēšanu, gan nodrošināt to, lai vērtēšanas rezultātu būtu praktiski pielietojami un pielāgoti konkrētiem lietotājiem – iesaistītajām pusēm. Iesaistīto pušu teorija koncentrējas uz dažādu iesaistīto pušu vajadzībām un vērtībām. Teorija apskata to, ka šīs vajadzības un vērtības tiek ņemtas vērā, pieņemot lēmumus. Šāda integrētā lietderības novērtēšanas metode ļauj apvienot kvalitatīvās un kvantitatīvās metodes un pielāgot rezultātus lietotāja vajadzībām.

5.ES STRUKTŪRFONDU INVESTĪCIJU LIETDERĪBAS NOVĒRTĒŠANA

5.1. ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija un aprēķini

Lai aprobētu 4.4. apakšnodaļā izstrādāto metodoloģiju, autore veica metodoloģijas pilotēšanu Latvijā, izvērtējot ES struktūrfondu investīciju lietderību 2021. - 2027. gada plānošanas perioda ietvaros. Pilotētās ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģijas posmus skat. 5.1.1. tabulā.

5.1.1. tabula

ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģijas posmi (autore veidots)

Posms	Saturs	Metode	Rīks	Rezultāts
1	Iesaistīto pušu identifikācija	Iesaistīto pušu teorija	Iesaistīto pušu klasterēšana	Identificētas iesaistītās puses
2	Iesaistīto pušu svaru noteikšana	<i>Salience</i> + A analīze	Iesaistīto pušu anketēšana	Iesaistīto pušu svaru matrica
3	Kritēriju izvēle	ANO ilgtspējīgas attīstības mērķi kohēzijas politikas Latvijā 2021. – 2027. plānošanas perioda mērķi	ANO un ES plānošanas dokumentu analīze	Kritēriju kopa
4	Alternatīvu definēšana	ES kohēzijas politikas investīciju virzieni	Programmas aprakstu analīze	Alternatīvu kopa
5	Kritēriju un alternatīvu struktūras izveide	AHP dominanču hierarhija	Hierarhijas vizualizācija	Dominējošā hierarhija (mērķis – kritēriji – alternatīvas)
6	Pāru salīdzinājumi	AHP alternatīvu novērtēšana atbilstoši kritērijiem	Ekspertu anketēšana	Salīdzinošo prioritāšu tabula
7	Relatīvo alternatīvu aprēķins	AHP metode (Saaty skala)	<i>Microsoft Excel</i> aprēķini	Prioritāšu svāri (kritērijiem un alternatīvām)
8	Gala lietderības vērtējuma noteikšana	Vargusa formula: AHP svārs × iesaistītās puses svārs	<i>Microsoft Excel</i> aprēķini	Apvienotais lietderības novērtējums
9	Rezultātu apkopošana un interpretācija	Alternatīvu ranžēšana, balstoties uz AHP rezultātiem Rezultātu vizualizācija	<i>Microsoft Excel</i> aprēķini un attēli	Vizualizēti rezultāti

Fokusa lietderības integrācija AHP struktūrā tiek nodrošināta ar 1. un 2. posmu un pilnīga integrācijas realizācija 8. posmā, kurā tiek veikta iesaistīto pušu iesaiste gala vērtējumā (skat. 5.1.2. tabulu).

Fokusa lietderības novērtējuma integrācija AHP modelī (autores veidots)

Posmi	Saturs	Metode	Papildus rīks
1	Iesaistīto pušu identifikācija	Iesaistīto pušu teorija: iesaistīto pušu analīze kā fokusa noteikšana	Sagatavo ieejas informāciju AHP kritēriju svaru izvērtēšanai
2	Iesaistīto pušu svaru noteikšana	<i>Salience</i> + A analīze kā fokusa nozīmīguma mērīšana	Svaru matrica tiek izmantota gala novērtējuma svēršanā
8	Gala lietderības vērtējuma noteikšana	Vargusa formula: AHP svars × iesaistītās puses svars	Excel aprēķini

1.posms. Iesaistīto pušu identifikācija.

Saturs un pamatojums: šajā posmā, pamatojoties uz iesaistīto pušu teoriju, identificētas ES struktūrfondu investīciju iesaistītās puses Latvijā. Nosakot iesaistītās puses, ir ņemts vērā šāds pielāgots autores veidots definējums: iesaistītā puse ir indivīds vai personu grupa, kas ietekmē vai tiek ietekmēta ar ES struktūrfondu investīciju politikas (kohēzijas politikas) īstenojamām vai neīstenojamām darbībām. Publiskās pārvaldes un investīciju politikas kontekstā šī pieceja ir būtiska, jo ES struktūrfondu investīcijas ietekmē plašu sabiedrības segmentu. Ņemot vērā, ka ES struktūrfondu kontekstā iesaistīto pušu skaits ir liels, nepieciešams veidot to klasterus, t.i., strukturēt tās atbilstoši lomām, interesēm, ietekmes. Klasterēšana tika izvēlēta, lai samazinātu sarežģītību un nodrošinātu pārskatāmu struktūru, jo ES struktūrfondu kontekstā iesaistīto pušu skaits ir ļoti liels. Šāda pieceja ļauj saglabāt analīzes dziļumu, vienlaikus nodrošinot, ka gala lēmumu pieņemšanā tiek ņemti vērā būtiskākie interešu grupu skatījumi.

Metode:

- Balstīta uz iesaistīto pušu teoriju un tās pielietojumu publiskajā pārvaldē;
- Iesaistīto pušu identificēšana veikta, izmantojot dokumentu analīzi (ES un nacionālie plānošanas dokumenti, normatīvie akti).

Rezultāts: izveidota iesaistīto pušu kopa un to klasteri (skat. 5.1.3. tabulu). Šī struktūra nodrošina pamatu turpmākajai svaru noteikšanai (2. posms) un gala lietderības integrācijai (8. posms). Identificētas iesaistītās puses un to klasterus skat. 5.1.3. tabulā.

ES struktūrfondu investīciju iesaistītās puses Latvijā (autores veidots)

Iesaistītā puse	Iesaistītās puses klasteris
Ministru kabinets	
Revīzijas iestāde	ES fondu sistēmā iesaistītā iestādes
Sertificējošā iestāde	
Sadarbības iestāde	

Aizsardzības ministrija	Ministrijas
Ārlietu ministrija	
Ekonomikas ministrija	
Finanšu ministrija	
Iekšlietu ministrija	
Izglītības un zinātnes ministrija	
Klimata un enerģētikas ministrija	
Kultūras ministrija	
Labklājības ministrija	
Satiksmes ministrija	
Tieslietu ministrija	
Veselības ministrija	
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija	
Zemkopības ministrija	
Plānošanas reģioni	
Pašvaldības	Pašvaldības
Sabiedriskās organizācijas	Sabiedriskās/nozares organizācijas
Nozares organizācijas	
Uzņēmēji	Uzņēmēji
Akadēmiskās institūcijas	Akadēmiskās institūcijas

2.posms. Iesaistīto pušu svaru noteikšana.

Saturs un pamatojums: šajā posmā noteikti iesaistīto pušu svāri, kas tiek izmantoti 8.posma aprēķinos.

Metode:

- Izstrādāta strukturēta aptaujas veidlapa, kurā katra no četrām dimensijām (vara, leģitimitāte, steidzamība, attieksme) novērtēta; lai noteiktu iesaistīto pušu svarus, veikta iesaistīto pušu klasteru pārstāvju anketēšana (anketēšanas 1.etaps) (anketu skat 1.pielikumā). Izstrādāta strukturēta aptaujas veidlapa, kurā katra no četrām dimensijām novērtēta 5 punktu skalā, izmantojot Likerta (*Rensis Likert*) (Likert, 1932) (Joshi, et.al., 2015) skalu, kas ļauj iegūt kvantitatīvus rādītājus.
- Katrs respondents sniedza vērtējumu skaitliskā skalā no 1 (ļoti zems) līdz 5 (ļoti augsts), novērtējot iesaistītās puses klasteri atbilstoši kritērijiem, bet nevērtējot savu pārstāvēto iesaistītās puses klasteri.
- Katrs respondents vērtēja citu klasteru nozīmību (ne savu), lai mazinātu subjektivitāti;
- Aprēķināts katra klastera kopējais nozīmīguma rādītājs, kas pārvērsts svaru koeficientos (skat. 5.1.4. tabulu).
- Normalizācija: lai nodrošinātu salīdzināmību un korektu gala sintēzi, svaru koeficienti tika normalizēti tā, lai to summa = 1.

Rezultāts: iegūti iesaistīto pušu klasteru svāri, kas izmantoti gala lietderības aprēķinos (8. posms).

Pēc anketu apkopošanas, aprēķināts svaru koeficients un veikta svaru normalizācija (skat. 5.1.4. tabulu), kas izmantots turpmākajos aprēķinos.

5.1.4. tabula

Iesaistīto pušu svaru koeficienti (autore veidots)

Iesaistītās puses klasteris	Svars	Normalizētais svars
ES fondu sistēmas iestādes	1,0556	0,1759
Ministrijas	1,1044	0,1841
Pašvaldības	1,0394	0,1732
Sabiedriskās organizācijas	0,9359	0,1560
Uzņēmēji	1,0070	0,1678
Akadēmiskās institūcijas	0,8577	0,1430

3.posms. Kritēriju izvēle.

Saturs un pamatojums: šajā posmā veikta kritēriju izvēle, kas ļauj novērtēt ES struktūrfondu lietderīgumu un turpmāk tos lietot novērtēšanai. Šī un nākamo divu posmu mērķis ir izstrādāt skaidru, pamatotu, daudzdimensiju kritēriju kopu, atbilstoši kurai vērtēt ES Kohēzijas politikas investīciju alternatīvas Latvijā. Autore piedāvā izmantot ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķus (ANO 2030. gada attīstības programma) (skat. 5.1.5. tabulu), jo tie atbilst šādiem principiem:

1. starptautiski atzīts ietvars – ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķi
2. ir globāli pieņemti un plaši izmantoti politikas plānošanā, tostarp ES kohēzijas politikā un nacionālajos attīstības plānos;
3. tie ir saistīti ar ilgtspējas un attīstības politikas mērķiem, aptverot plašu ekonomisko, sociālo un vides aspektu spektru, kas ir būtiski ilgtspējīgai attīstībai;
4. ir skaidri noteikta operacionalizācija, jeb iespēja definēt konkrētus rādītājus;
5. ir skaidri un hierarhiski strukturēts saturs, kas atbilst daudzlīmeņu izvērtējumam (AHP pieejā) un ir piemēroti kombinētajam izvērtējumam iesaistīto pušu teorijas ietvaros, jo iesaistīto ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķi veicina līdzdalību, kas ir būtisks faktors iesaistīto pušu teorijā;
6. tie ir atbilstoši iesaistīto pušu teorijai, jo ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķi veicina iesaistīto pušu to līdzdalību. Kritēriju izvēle balstīta uz ANO Ilgtspējīgas attīstības mērķiem (SDG) un ES kohēzijas politikas 2021.–2027. gada plānošanas perioda mērķiem, kas nosaka investīciju prioritātes dalībvalstīs. Šāda pieeja nodrošina, ka izvēlētie kritēriji atspoguļo globālos ilgtspējas principus un reģionālās attīstības stratēģiskos virzienus (European Commission, 2021; UN, 2015).

Izvēlētie kritēriji aptver piecas dimensijas:

- Ekonomiskā ilgtspēja – investīciju ietekme uz ekonomisko izaugsmi un konkurētspēju.
- Sociālā ietekme – ieguldījumu devums sociālajai iekļaušanai un dzīves kvalitātei.
- Vides ietekme – ieguldījumu ietekme uz klimata mērķiem un resursu efektivitāti.
- Tehnoloģiskā ilgtspēja – inovāciju un digitālās transformācijas veicināšana.
- Pārvaldība un ētika – pārvaldības kvalitāte, caurspīdīgums un ētiskie principi.

Šie kritēriji atbilst **ilgtspējīgas attīstības trīs pilāriem** (ekonomiskajam, sociālajam, vides) un papildināti ar **tehnoloģisko dimensiju** un **pārvaldības aspektu**, kas ir būtiski ES fondu efektivitātei.

Kritēriju izvēlē ievērotas AHP prasības – tie ir savstarpēji neatkarīgi, izsmeļoši un salīdzināmi.

Metode:

- Kritēriju atlase veikta, analizējot ES un ANO stratēģiskos dokumentus un zinātnisko literatūru par ilgtspējas novērtēšanu (European Commission, 2021; UN, 2015; Pezzey, 1992).

Rezultāts:

Izveidota kritēriju kopa, kas izmantota AHP hierarhijas izveidē (5. posms) un turpmākajos aprēķinos (6 - 9. posms).

5.1.5. tabula

ANO ilgtspējīgas attīstības mērķi (United Nations, 2015)

ANO ilgtspējīgas attīstības mērķi	Saīsinājums
Novērst nabadzību visās tās formās	SDG 1
Izskaut badu, panākt pārtikas nodrošinājumu un uzlabotu uzturu, veicināt ilgtspējīgu lauksaimniecību	SDG 2
Nodrošināt veselīgu dzīvi un sekmēt labklājību jebkura vecuma cilvēkiem	SDG 3
Nodrošināt iekļaujošu un kvalitatīvu izglītību un veicināt mūžizglītības iespējas	SDG 4
Panākt dzimumu līdztiesību un nodrošināt pilnvērtīgas iespējas visām sievietēm un meitenēm	SDG 5
Nodrošināt ūdens un sanitārijas pieejamību visiem un ilgtspējīgu pārvaldību	SDG 6
Nodrošināt visiem piekļuvi uzticamai, ilgtspējīgai un mūsdienīgai enerģijai par pieejamu cenu	SDG 7
Veicināt noturīgu, iekļaujošu un ilgtspējīgu ekonomikas izaugsmi, pilnīgu un produktīvu nodarbinātību, kā arī cilvēka cienīgu darbu visiem	SDG 8
Veidot noturīgu infrastruktūru, veicināt iekļaujošu un ilgtspējīgu industrializāciju un sekmēt inovācijas	SDG 9
Samazināt nevienlīdzību starp valstīm un valstu iekšienē	SDG 10
Padarīt pilsētas un apdzīvotas vietas iekļaujošas, drošas, pielāgoties spējīgas un ilgtspējīgas	SDG 11
Nodrošināt ilgtspējīgus patēriņa paradumus un ražošanas modeļus	SDG 12

Veikt steidzamus pasākumus, lai cīnītos pret klimata pārmaiņām un to ietekmi	SDG 13
Saglabāt un ilgtspējīgi izmantot okeānus, jūras un to resursus, lai nodrošinātu ilgtspējīgu attīstību	SDG 14
Aizsargāt, atjaunot un veicināt sauszemes ekosistēmu ilgtspējīgu izmantošanu, ilgtspējīgi apsaimniekot mežus, apkarot pārtuksnešošanas un novērst zemes degradāciju, veicināt tās atjaunošanu un apstādīnāt bioloģiskās daudzveidības izzūšanu	SDG 15
Veicināt miermīlīgu un iekļaujošu sabiedrību ilgtspējīgai attīstībai, nodrošināt taisnīgas tiesas pieejamību visiem un izveidot efektīvas, atbildīgas un iekļaujošas institūcijas visos līmeņos	SDG 16
Stiprināt globālās partnerības īstenošanas līdzekļus un atjaunot globālo partnerību ilgtspējīgai attīstībai	SDG 17

Lai mazinātu ekspertu kognitīvo slodzi pāru salīdzinājumos, 17 ANO ilgtspējīgas attīstības mērķi tika apvienoti piecās dimensijās. Šāda pieeja ir ieteicama daudzlīmeņu izvērtējumos, jo nodrošina līdzsvaru starp detalizāciju un praktisku piemērojamību (skat. 5.1.6. tabulu).

5.1.6. tabula

ES struktūrfondu lietderības novērtēšanas kritēriji, pamatojoties uz ANO ilgtspējīgas attīstības mērķiem (autores veidots)

ES struktūrfondu lietderības novērtēšanas kritēriji
Ekonomiskā ilgtspēja (SDG 8, 9, 12)
Sociālā ietekme (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 10, 11)
Vides ietekme (SDG 6, 7, 13, 14, 15)
Tehnoloģiskā ilgtspēja (SDG 7, 9, 11)
Pārvaldība un ētika (SDG 16, 17)

Lai nodrošinātu kritēriju atbilstību un praktisko piemērojamību, tika veikta validācija: 2025. gada 7. martā tika organizēta fokusa grupa (klātienē, ~ 90 min; n = 12 dalībnieki: politikas veidotāji, nozares un akadēmiskie eksperti). Ekspertu diskusijā (fokusa grupai) - tika prezentēta kritēriju kopa, lai novērtētu to atbilstību ES struktūrfondu investīciju kontekstam. Satura validitātes pārbaude - eksperti vērtēja katru kritēriju, lai pārliecinātos, ka tie ir savstarpēji neatkarīgi, skaidri, izsmelīgi un salīdzināmi. Kritēriju kopa tika testēta nelielā grupā, lai pārliecinātos, ka pāru salīdzinājumi AHP ietvaros ir saprotami un nav pārmērīgi sarežģīti.

4.posms. Alternatīvu definēšana.

Saturs un pamatojums: šajā posmā definētas skaidras, salīdzināmas un nozīmīgas investīciju alternatīvas, kuras tiks izmantotas turpmākajā analīzē. Autore piedāvā alternatīvas formulēt pamatojoties uz ES kohēzijas politikas investīciju virzieniem, kas noteikti 2021. - 2027. gada plānošanas perioda dokumentos (Eiropas Komisija, 2020). Alternatīvu izstrāde balstīta uz Latvijas Partnerības līguma (2022) (LR Finanšu ministrija, 2022) programmas atkrakstu un

Nacionālā attīstības plāna (NAP2027) (Pārresoru koordinācijas centrs, 2020) kvalitatīvu satura analīzi. ES kohēzijas politika 2021.-2027. gadam koncentrējas uz sešiem galvenajiem mērķiem (skat. 5.1.7. tabulu).

Metode:

- Analizēti ES kohēzijas politikas mērķi un investīciju virzieni, kas definēti Regulation (EU) 2021/1060 un Latvijas Nacionālajā attīstības plānā.
- Alternatīvas formulētas tā, lai tās būtu savstarpēji izslēdzošas, izsmeļošas un salīdzināmas.
- Ekspertu diskusijā pārbaudīta alternatīvu atbilstība un saprotamība.

Rezultāts: izveidota alternatīvu kopa, kas atspoguļo ES kohēzijas politikas stratēģiskos virzienus. Šīs alternatīvas izmantotas AHP hierarhijas izveidē (5. posms) un turpmākajos aprēķinos (6.–9. posms) (skat. 5.1.7. tabulu).

5.1.7. tabula

ES kohēzijas politikas 2021. - 2027. gada mērķi (European Commission, 2021)

Mērķis	Apraksts	Saisinājums
Viedāka Eiropa	Inovatīvas un viedas ekonomiskās pārmaiņas	PO1
Zaļāka Eiropa	Klimatneitralitāte un vides aizsardzība	PO2
Ciešāk savienota Eiropa	Mobilitātes uzlabošana	PO3
Sociālāka un iekļaujošāka Eiropa	Sociālā aizsardzība un iekļaušana	PO4
Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa	Reģionu attīstība	PO5
Pāreja uz klimatneitralitāti	Sociālo un vides seku mazināšana	PO6

Lai būtu viennozīmīgi skaidra atšķirība ir jāpaskaidro, ka mērķis Zaļāka Eiropa ir saistīts ar klimatneitralitāti, pielāgošanos klimata pārmaiņām un vides aizsardzību. Šī mērķa fokuss ir plašs vides un klimata jautājumu spektrs. Mērķis saistīts ar vispārēju sabiedrības un ekonomikas zaļināšanu. Galvenās aktivitātes ir atjaunojamās enerģijas attīstība; energoefektivitātes uzlabošana; bioloģiskās daudzveidības saglabāšana; pielāgošanās klimata pārmaiņām (piemēram, plūdu riska mazināšana); ilgtspējīga mobilitāte un aprites ekonomika. Mērķis saistīts ar plašu ģeogrāfisko un tematisko pārklājumu. Savukārt Pāreja uz klimatneitralitāti: tie ir ieguldījumi sociālo un vides seku mazināšanai visvairāk skartajos reģionos. Mērķa fokuss: teritoriāli koncentrēts atbalsts reģioniem, kurus visvairāk ietekmē pāreja uz klimatneitrālu ekonomiku; sociālekonomisko seku, ko rada, piemēram, oglekļa intensīvu nozaru restrukturizācija, mazināšanu. Galvenās aktivitātes ir atbalsts uzņēmējdarbības infrastruktūrai; darba vietu radīšana un pārkvalifikācija; sociālo pakalpojumu pieejamības uzlabošana; vides atjaunošana pēc industriālās darbības. Mērķis saistīts ar konkrētiem reģioniem, piemēram, tiem ar oglekļa intensīvu ražošanu vai augstu bezdarbu.

Būtiskākās atšķirības apkopotas 5.1.8. tabulā.

5.1.8. tabula

Mērķu Zaļāka Eiropa un Pāreja uz klimatneitralitāti būtiskākās atšķirības (autore veidots)

Kritērijs	Zaļāka Eiropa	Pāreja uz klimatneitralitāti
Mērķis	Vispārēja vides un klimata politika	Sociālekonomisko seku mazināšana konkrētos reģionos
Teritorija	Visa Latvija / ES	Mērķēti reģioni ar augstu ietekmi
Finansējums	ERAF, Kohēzijas fonds	Taisnīgās pārkārtošanās fonds
Aktivitātes	Vides aizsardzība, energoefektivitāte, pielāgošanās	Darba vietas, uzņēmējdarbība, sociālā infrastruktūra

AHP metodes izmantošanai, ar mērķi noteikt ES struktūrfondu lietderību, izmantotas alternatīvas, kas norādītas 5.1.9. tabulā.

5.1.9. tabula

ES struktūrfondu lietderības novērtēšanas alternatīvas, atbilstoši ES kohēzijas politikas 2021.-2027. gada prioritātēm (autore veidots)

ES struktūrfondu lietderības novērtēšanas alternatīvas
Viedāka Eiropa
Zaļāka Eiropa
Ciešāk savienota Eiropa
Sociāla un iekļaujoša Eiropa
Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa
Pāreja uz klimatneitralitāti

5.posms. Kritēriju un alternatīvu struktūras izveide.

Saturs un pamatojums: AHP metodes izvēle šajā pētījumā ir pamatota ar vairākiem faktoriem. Pirmkārt, ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšana ir komplekss daudzkritēriju lēmuma pieņemšanas process, kurā jāņem vērā ekonomiskie, sociālie, vides un tehnoloģiskie aspekti. AHP nodrošina iespēju strukturēt šādu sarežģītu problēmu hierarhijā un veikt pāru salīdzinājumus, kas ļauj noteikt kritēriju un alternatīvu relatīvo nozīmīgumu. Otrkārt, AHP ir piemērota metode iesaistīto pušu līdzdalības integrēšanai, jo tā ļauj kvantificēt subjektīvus vērtējumus un pārbaudīt to konsekveni, nodrošinot caurspīdīgu un loģisku lēmumu pieņemšanas procesu. Treškārt, AHP ir starptautiski atzīta un praksē plaši pielietota metode, tostarp ilgtspējīgas attīstības un publisko investīciju vērtēšanā, kas apliecina tās piemērotību arī ES fondu kontekstā. Visbeidzot, AHP nodrošina relatīvās lietderības aprēķinu, savukārt fokusa lietderība tiek integrēta, izmantojot iesaistīto pušu svarus gala aprēķinā, tādējādi nodrošinot līdzsvarotu un uz iesaistīto pušu vajadzībām orientētu novērtējumu.

Hierarhija sastāv no trim līmeņiem:

- Mērķis – ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtējums.
- Kritēriji – piecas dimensijas (Ekonomiskā ilgtspēja, Sociālā ietekme, Vides ietekme, Tehnoloģiskā ilgtspēja, Pārvaldība un ētika).
- Alternatīvas – seši ES kohēzijas politikas investīciju virzieni (skat. 4. posmu).

Metode:

- Izveidota dominanču hierarhija, izmantojot Microsoft Excel un vizualizācijas rīkus.
- Hierarhijas struktūra validēta ekspertu diskusijā, lai nodrošinātu, ka visi līmeņi ir saprotami un atbilst pētījuma mērķim.

Rezultāts: izveidota AHP hierarhija, kas izmantota pāru salīdzinājumu veikšanai (6. posms) un gala lietderības aprēķiniem (8. posms).

Lai izveidotu kritēriju un alternatīvu struktūru, autore nosaka stratēģisko mērķu un izvēlēto kritērijiem atbilstību katrai alternatīvai. Mērķu sasaistīšana balstīta uz to saturisko saderību un stratēģisko atbilstību dokumentos. Lai skaidrāk noteiktu saikni, autore izveidoja strukturētu pārskatu (skat. 5.1.10. tabulu).

5.1.10. tabula

Strukturēts pārskats alternatīva - ES kohēzijas politikas mērķis (PO) - ANO ilgtspējīgas attīstības mērķis (SDG) (autore veidots)

Alternatīva	ES kohēzijas politikas mērķis (PO)	ANO ilgtspējīgas attīstības mērķis (SDG)
Viedāka Eiropa	PO1: Viedāka Eiropa PO3: Ciešāk savienota Eiropa	SDG 8: Cieņpilns darbs un izaugsme SDG 9: Inovācijas un infrastruktūra SDG 12: Atbildīgs patēriņš un ražošana
Sociāla un iekļaujoša Eiropa	PO4: Sociālāka Eiropa PO1: Viedāka Eiropa	SDG 1: Beigt nabadzību SDG 2: Beigt badu SDG 3: Laba veselība un labklājība SDG 4: Kvalitatīva izglītība SDG 5: Dzimumu līdzsvars SDG 10: Mazāka nevienlīdzība SDG 11: Ilgtspējīgas pilsētas un kopienas
Zaļāka Eiropa	PO2: Zaļāka Eiropa PO5: Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa	SDG 6: Tīrs ūdens un sanitārija SDG 7: Tīra un pieejama enerģija SDG 13: Klimata pārmaiņu mazināšana SDG 14: Dzīvība ūdenī SDG 15: Dzīvība uz zemes
Ciešāk savienota Eiropa	PO1: Viedāka Eiropa PO3: Ciešāk savienota Eiropa	SDG 7: Tīra un pieejama enerģija SDG 9: Inovācijas un infrastruktūra SDG 11: Ilgtspējīgas pilsētas un kopienas
Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa	PO4: Sociālāka Eiropa PO6: Pāreja uz klimatneitralitāti	SDG 16: Miers, taisnīgums un stipras institūcijas SDG 17: Partnerības mērķu sasniegšanai

Katra alternatīva atbilst konkrētiem stratēģiskiem mērķiem un izvēlētajiem kritērijiem, tādējādi nodrošinot skaidru zinātnisku pamatu tālākai analīzei. Alternatīvu noteikšana veikta, balstoties uz starptautiski atzītiem ilgtspējas un atbilstības kritērijiem, balstoties uz ANO ilgtspējīgas attīstības mērķiem un ES kohēzijas politikas mērķu pārnesei uz lēmumu kritērijiem. Alternatīvu veidošana balstās dokumentētos investīciju virzienos un to prioritātēs, nodrošinot to tiešu sasaisti ar mērķi un izvērtējamību AHP sistēmā, veidojot dominanšu hierarhiju (skat. 5.1.11. tabulu).

5.1.11. tabula

Dominanšu hierarhija atbilstoši AHP metodei (autores veidots)

Dominanšu hierarhija		
1.līmenis (Mērķis)	2. līmenis (Kritēriji)	3. līmenis (Alternatīvas)
ES struktūrfondu investīciju lietderīgums	Ekonomiskā ilgtspēja	Viedāka Eiropa
	Sociālā ietekme	Zaļāka Eiropa
	Vides ietekme	Ciešāk savienota Eiropa
	Tehnoloģiskā ilgtspēja	Sociāla un iekļaujoša Eiropa
	Pārvaldība un ētika	Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa
		Pāreja uz klimatneitralitāti

Šī struktūra ir pamats tālākiem AHP metodes aprēķiniem, kas balstīta uz pāru salīdzinājumiem. Alternatīvas ir reāli īstenojamie investīciju virzieni, kas definēti attiecīgās programmas dokumentos, piemēram, ietekme uz vidi, sociālā ietekme utt.

6.posms. Pāru salīdzinājumi un datu ievākšana.

Saturs un pamatojums: šajā posmā veikti pāru salīdzinājumi, lai noteiktu kritēriju un alternatīvu relatīvo nozīmīgumu AHP ietvaros. Pāru salīdzinājumu metode ļauj ekspertiem izteikt vērtējumus par to, cik daudz viens elements ir svarīgāks par citu..

Metode:

- Eksperti veica pāru salīdzinājumus kritēriju līmenī un alternatīvu līmenī attiecībā pret katru kritēriju.
- Izmantota Saaty skala (1 - 9), kur 1 nozīmē vienādu nozīmīgumu, bet 9 – ļoti lielu nozīmīguma pārsvaru.
- Aprēķināti prioritāšu vektori un konsekvences rādītājs (*Consistency Ratio*) (CR), lai pārbaudītu vērtējumu loģisko saskaņotību.

Rezultāts: noteikti kritēriju relatīvie svāri, noteiktas alternatīvu lokālās prioritātes katra kritērija ietvaros un pārbaudīta konsekvence (CR) ($CR \leq 0,10$ visām matricām). Konsekvences aprēķins ir būtisks, lai nodrošinātu, ka eksperta vērtējumi nav pretrunīgi. Ja $CR > 0,10$, matrica tiek pārskatīta. AIJ pieeja ar ģeometrisku vidējo nodrošina, ka grupas vērtējumi tiek apvienoti, saglabājot AHP reizināmās skalas īpašības

Šajā posmā eksperti salīdzina pārus, novērtējot to mijiedarbības pakāpi. Lai īstenotu pāru salīdzināšanu, sākotnēji ekspertiem jāsalīdzina hierarhijas 2. līmeņa kritēriju grupas pa pāriem attiecībā pret hierarhijas 1. līmeni - mērķi. Nākamajā solī jāsalīdzina pa pāriem hierarhijas 3. līmeņa alternatīvas pret hierarhijas 1. līmeni jeb definēto mērķi (skat. 2. un 3. pielikumu).

Ekspertu atlases kritēriju:

1. atbilstoša izglītība (vēlama augstākā izglītība),
2. profesionālā pieredze (ieteicams vismaz 10 gadi),
3. pārstāvība no katra iesaistīto pušu klastera,
4. izpratne par ES fondu investīciju politiku.

Šie kritēriji nodrošina, ka eksperti spēj sniegt kvalitatīvus un līdzsvarotus vērtējumus. Izvēlētie 6 eksperti pārstāv visus iesaistīto pušu klasterus. Tas nodrošina dažādību skatījumos un interešu pārklājumu, kas ir būtiski, lai novērtējums būtu objektīvs un reprezentatīvs. Lai gan visiem piesaistītajiem ekspertiem ir vairāk nekā 20 gadu pieredze, tas garantē padziļinātu izpratni par nozares specifiku un ES fondu pārvaldību, garantējot datu uzticamību.

Lai nodrošinātu visu iesaistīto pušu klasteru atšķirīgas intereses un skatījumus, izvēlēts viens eksperts no katra klastera. Šī pieeja ir saskaņā ar iesaistīto pušu teoriju, kas uzsver, ka lēmumu pieņemšanā jāņem vērā visu iesaistīto pušu intereses, nevis tikai dominējošo grupu intereses un redzējums. Piesaistīto ekspertu dažādība samazina risku, ka gala rezultāts būs vienpusējs vai atainos tikai vienas nozares skatījumu. Tas ir būtiski ES fondu kontekstā, jo investīcijas aptver plašu nozaru klāstu. Šāda pieeja ir praktiski pielietojama un atkārojama, jo nodrošina nepieciešamo pārklājumu, saglabājot ekspertu skaitu pārvaldāmā līmenī. Ekspertu izvēle balstīta uz klasteru pārstāvniecību, nevis konkrētu nozari. Gala rezultāts tiek balstīts uz svaroto pieeju, kas samazina individuālo ietekmi.

Ekspertu aptauja veikta 2025. gada maijā. Šajā pētījumā katrs eksperts ir identificēts kā iesaistīto pušu klastera pārstāvis. Eksperta viedoklis nav interpretēts kā individuāls, bet gan kā konkrētas iesaistītās puses pozīcijas skatījums. Tādējādi ekspertu sniegtais vērtējums AHP pāru salīdzinājumos tiek „svarots” ar attiecīgās iesaistītās puses nozīmīgumu (8.posmā), kas iepriekš noteikts pētījuma 2. posmā, izmantojot *Salience* + A modeli.

6 eksperti izvēlēti, balstoties uz to profesionālo pieredzi, izglītību un atbilstību konkrētai iesaistītajai pusei. Ņemot vērā, ka AHP metode balstās uz pāru salīdzinājumiem, kas tiek izteikti no ekspertu skatu punkta, svarīgi nodrošināt, ka katrs eksperts reprezentē vienu no iepriekš definētajiem iesaistīto pušu klasteriem (skat. 5.1.12. tabulu).

Pielaištīto ekspertu raksturojums un atbilstība iesaistītajai pusei (autores veidots)

Eksperts	Izglītība	Profesionālā pieredze (gadi)	Pārstāvētais iesaistīto pušu klasteris
I	Maģistra grāds	27	ES fondu sistēmā iesaistītās iestādes
II	Maģistra grāds	23	Ministrijas
III	Maģistra grāds	22	Pašvaldības
IV	Maģistra grāds	21	Sabiedriskās/nozares organizācijas
V	Nepabeigta augstākā izglītība	22	Uzņēmēji
VI	Doktora grāds	24	Akadēmiskās institūcijas

Ekspertu vērtējumi apkopoti un veikta to matemātiskā apstrāde izmantojot AHP. Metode paredz loģiskās saskaņotības ievērošanu un parāda, cik saskaņotu vērtējumu ir snieguši eksperti. Saskaņotības attiecībai ir jābūt mazākai par 0.10. Atsevišķos gadījumos var pieļaut 0.20, bet ne lielāku. Ja saskaņotības attiecība ir ārpus šīm robežām, tad ekspertiem ir vēlreiz jāpārbauda savi vērtējumi (Saaty, 2008). Autore secina, ka piesaistīto ekspertu vērtējumi ir atbilstoši saskaņoti, jo ekspertu anketās saskaņotības attiecība ir atbilstoša šim kritērijam.

Ekspertu aptaujā iegūtie dati (anketēšanas 2.etaps) apkopoti, izmantojot *Microsoft Excel* programmatūras rīkus. Ekspertu vērtējumi apkopoti, aprēķinot katra faktora minimālā, maksimālā un vidējā prioritātes vektora koordinātes. Pārbaudīti konsekvenses koeficienti (*Consistency Ratio – CR*), kas norāda vērtējuma loģisko saskaņotību (ja $CR < 0,1$, novērtējums tiek uzskatīts par pieņemami konsekventu) (Saaty & Vargas, 2012). Rezultātā iegūtas vērtības, kas tiks izmantotas turpmākajos aprēķinos 8.solī.

Visu ekspertu kopējais normalizētais vērtējums apkopots 5.1.13. tabulā.

Ekspertu vērtējums kritērijiem (autores veidots)

Kritērijs	Vidējais svars (normalizēts)
Ekonomiskā ilgtspēja	0,3253
Sociālā ietekme	0,3313
Vides ietekme	0,2332
Tehnoloģiskā ilgtspēja	0,0464
Pārvaldība un ētika	0,0638

Visaugstāk novērtētā dimensija ir sociālā ietekme, kurai ir augstākais vidējais vērtējums (0,3313), kas norāda uz tās augsto nozīmīgumu. Ekonomiskā ilgtspēja seko ar vidējo vērtējumu (0,3254), kas apliecina tās prioritāti investīciju izvērtējumā. Vides ietekme tiek vērtēta mēreni, savukārt tehnoloģiskā ilgtspēja saņēmusi viszemāko vērtējumu, kas var liecināt par tās zemāku nozīmīgumu konkrētajā kontekstā vai par ierobežotu izpratni par tās potenciālo ietekmi. Šie

rezultāti sniedz būtisku ieskatu ekspertu prioritātēs un kalpo par pamatu investīciju stratēģiju izvērtēšanai, īpaši, ja mērķis ir nodrošināt līdzsvarotu un ilgtspējīgu attīstību.

7.posms. Relatīvo alternatīvu aprēķins.

Saturs un pamatojums: pēc tam, kad ir noteikti lēmuma pieņemšanas kritēriju relatīvie svāri, AHP ietvaros tiek veikta alternatīvu novērtēšana attiecībā pret katru no izvēlētajiem kritērijiem (anketēšanas 3.posms).

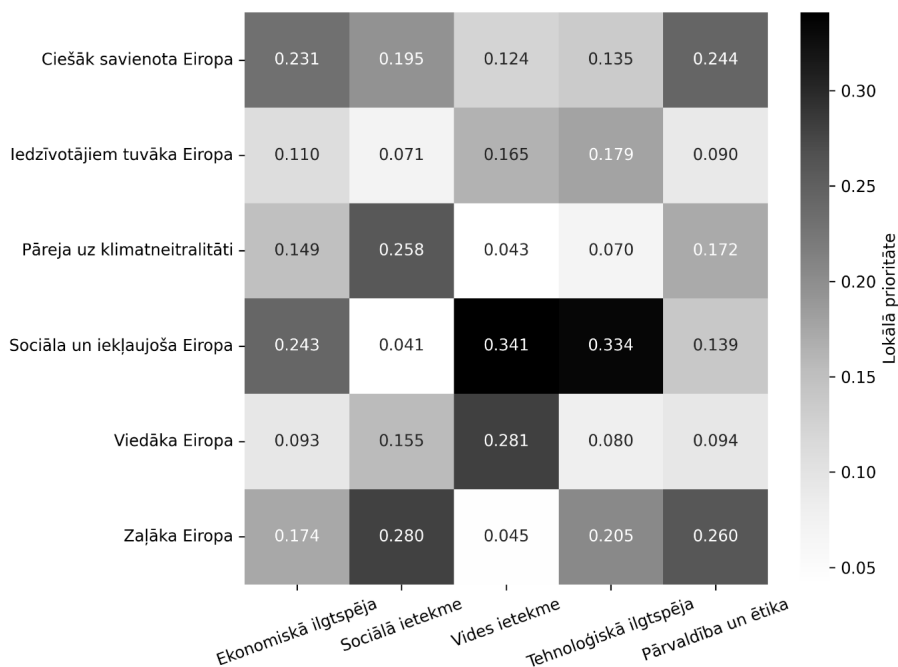
Metode:

- Aprēķins balstīts uz Saaty (1980) AHP metodi, izmantojot skalu (1 - 9) un prioritāšu vektorus no 6. posma.
- Katras alternatīvas globālais svāris tiek iegūts, reizinot tās lokālo prioritāti (attiecībā pret konkrētu kritēriju) ar attiecīgā kritērija svāru un summējot visos kritērijos:
- alternatīvu globālo svāru summa (pirms normalizācijas).

Rezultāts:

- Iegūta globālo svāru tabula visām alternatīvām (normalizēta);
- Nodrošināta normalizācija (summa = 1),
- Aprēķināti diapazoni (Min - Max) un vidējās vērtības, kas ļauj novērtēt lēmuma robustumu,
- Šie dati ir pamats 8. posmam, kur globālie svāri tiek kombinēti ar iesaistīto pušu nozīmīgumu (*Saliency + A modelis*).

Lai dati būtu uztverami, izveidots ekspertu vērtējuma *heatmap* (skat. 5.1.2. att.), kurā parādīta vidējā vērtība. Krāsu intensitāte ataino alternatīvu salīdzinošo prioritāti katrā kritērijā - augstākas vērtības ir tumšākas. Vērtības ir normalizētas kritērija ietvaros (alternatīvu summa ≈ 1), tas ļauj salīdzināt alternatīvas viena kritērija griezumā. Min/Max atspoguļo atsevišķu ekspertu (klasteru) sniegto lokālo prioritāšu diapazonu konkrētā kritērija ietvaros. Plašāks diapazons norāda uz lielāku viedokļu izkliedi par konkrētās alternatīvas sniegumu šajā kritērijā, nevis uz gala rezultāta pretrunām.



5.1.2. att. Relatīvo alternatīvu lokālo prioritāšu heatmap (autoreis veidots).

8.posms. Gala lietderības vērtējuma noteikšana.

Saturs un pamatojums: pēc kritēriju un alternatīvu svaru noteikšanas tiek noteikts lietderības vērtējums, ņemot vērā iesaistīto pušu nozīmību (2. posmā noteikti iesaistīto pušu klasteru svāri). Šajā posmā tiek izmantota Vargusa formula, kas nodrošina efektīvu rīku, lai apvienotu dažādu ekspertu (šajā gadījumā - iesaistīto pušu klasteru) ietekmi daudzlīmeņu novērtējumā (Vargas, 1990).

Rezultāts:

- Iegūta apvienotā lietderības vērtējumu tabula visām alternatīvām;
- Aprēķināti diapazoni (Min - Max) un vidējās vērtības, kas atspoguļo lēmuma robustumu,
- Vizualizācija ar ranžēšanas diagrammu;
- Gala rezultāts kalpo par pamatu 9. posmam - interpretācijai un rekomendācijām.

5.1.14. tabula.

Alternatīvu gala lietderības vērtējumi (AHP × klasteru svāri) (autoreis veidots)

Alternatīva	Min	Vidējā vērtība	Max
Sociāla un iekļaujoša Eiropa	0,2200	0,2200	0,3406
Zaļāka Eiropa	0,1923	0,1923	0,2805
Ciešāk savienota Eiropa	0,1857	0,1857	0,2441
Viedāka Eiropa	0,1403	0,1403	0,2805

Pāreja uz klimatneitralitāti	0,1381	0,1381	0,2577
Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa	0,1236	0,1236	0,1789

Aprēķins ietver kritēriju svarus un iesaistīto pušu svērumu. Vidējais rādītājs ir kopējais AHP rezultāts (normalizēts).

9.posms. Gala rezultātu interpretācija un rekomendācijas.

Saturs un pamatojums: šajā posmā tiek veikta gala lietderības vērtējumu interpretācija, balstoties uz 8. posmā aprēķinātajiem normalizētajiem iesaistīto pušu svērtajiem rezultātiem. Interpretācija balstās uz AHP gala sintēzes principu, kas nodrošina, ka lēmums atspoguļo gan hierarhisko analīzi, gan iesaistīto pušu nozīmīgumu.

Metode

- Ranžēšana atbilstoši iesaistīto pušu svērtās vērtības (normalizēta summa = 1).
- Diapazonu analīze (Min - Max). Plašs diapazons nozīmē lielāku skatījumu polarizāciju starp klasteriem. Šaurš diapazons – stabilākas alternatīvas.

Rezultāts:

- Noteiktas alternatīvu prioritātes (vizualizācija);
- Analizēta izkliede (Min - Max diapazoni) kā robustuma indikators.

Aprēķinu rezultāti parāda ES kohēzijas politikas alternatīvu salīdzinošo lietderību (vidējo), kas ir aprēķināta pēc AHP metodes un svērta ar iesaistīto pušu klasteru nozīmīgumu. Ir noteikta šāda alternatīvu secība: līderpozīcijā ir Sociāla un iekļaujoša Eiropa (0,2200), tai seko Zaļāka Eiropa (0,1923) un Ciešāk savienota Eiropa (0,1857). Vidējā grupā atrodas Viedāka Eiropa (0,1403), bet Pāreja uz klimatneitralitāti (0,1381) un Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa (0,1236) ieņem zemākās pozīcijas, norādot uz zemāku lietderību.

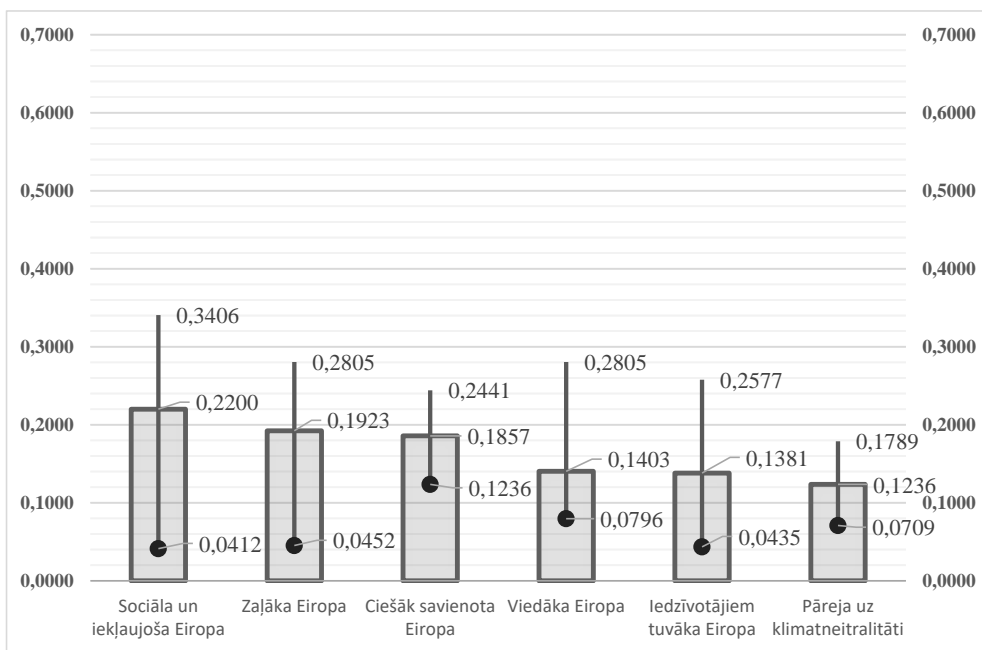
Ekspertu vērtējumu analīze norāda uz atšķirīgiem alternatīvu vērtējumiem. Vislielākā viedokļu izkliede novērojama alternatīvā Sociāla un iekļaujoša Eiropa (Min = 0,2200; Max = 0,3406), kas norāda uz dažādu klasteru uztveres un prioritāšu atšķirībām sociālās dimensijas nozīmībā ES struktūrfondu investīciju vērtēšanā.

Zaļāka Eiropa (Min = 0,1923; Max = 0,2805) un Ciešāk savienota Eiropa (Min = 0,1857; Max = 0,2441) demonstrē mērenu izkliedi, kas atspoguļo līdzsvarotāku skatījumu. Viedāka Eiropa (Min = 0,1403; Max = 0,2805) uzrāda relatīvi plašu diapazonu, kas nozīmē, ka tehnoloģiju nozīme tiek vērtēta nevienmērīgi.

Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa (Min = 0,1236; Max = 0,1789) un Pāreja uz klimatneitralitāti (Min = 0,1381; Max = 0,2577) uzrāda zemākas vidējās vērtības, taču to maksimālie rādītāji norāda uz nozīmīgu ietekmi atsevišķos kritērijos.

Interpretācija: plašs Min–Max diapazons nozīmē skatījumu polarizāciju un nepieciešamību veikt jutīguma analīzi. Liels Max salīdzinājumā ar Vidējo norāda, ka alternatīva

ir atkarīga no viena kritērija, kas padara lēmumu jutīgu pret svaru izmaiņām. Ļoti zems Min norāda, ka alternatīva gandrīz neko nedod konkrētajā dimensijā, kas var radīt nepieciešamību to kompensēt ar citām alternatīvām, lai nodrošinātu līdzsvarotu investīciju portfeli. Šāda analīze palīdz identificēt alternatīvas, kurās skatījumi ir saskaņotāki, un jomas, kur nepieciešama padziļināta diskusija, lai nodrošinātu līdzsvarotu lēmumu pieņemšanu. Jāņem vērā, ka Min un Max attēlo mazāko un lielāko viena kritērija ieguldījumu, savukārt Vidējais ir kopējais AHP rezultāts (normalizēts). (skat. 5.1.3. attēlu).



5.1.3. att. Alternatīvu vērtējumu diapazons, attēlojot minimālās, vidējās un maksimālās vērtības (autore veidots)

Atsevišķās alternatīvās novērotā plašā Min–Max amplitūda atspoguļo skatījumu heterogenitāti starp iesaistīto pušu klasteriem, kas metodoloģiski ir paredzēta, jo gala lēmums tiek veikts, svarojot AHP rezultātus ar iesaistīto pušu svāriem (2. posms), tādējādi mazinot atsevišķu ekstrēmu vērtējumu ietekmi. Secinājumi (plašāku analīzi skat. 5.2. nodaļā).

5.2. ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas aprēķinu analīze

Ekspertu vērtējumu analīze ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtējumā, balstoties uz AHP metodi un iesaistīto pušu teoriju, atklāj atšķirības starp alternatīvām un kritērijiem, kas izriet no ekspertu skatījumu polarizācijas un iesaistīto pušu nozīmīguma svērums. Šīs atšķirības atspoguļo gan iesaistīto pušu svaru sistēmu, gan ekspertu skatījumu uz ilgtspējas dimensijām. Analīze veikta, izmantojot posmu metodoloģiju (skat. 5.1. nodaļu), kur

gala lietderības vērtējums aprēķināts, kombinējot AHP prioritātes ar iesaistīto pušu nozīmīgumu (Vargusa formula).

Analizējot alternatīvas atbilstoši kritērijiem – ekonomiskā ilgtspēja, sociālā ietekme, vides ietekme, tehnoloģiskā ilgtspēja un pārvaldība un ētika, var secināt, ka katrs kritērijs demonstrē atšķirīgu nozīmīgumu, ņemot vērā ekspertu skatījumu un iesaistīto pušu svērumu. Visaugstāk novērtētā dimensija ir Sociālā ietekme, kam seko Ekonomiskā ilgtspēja, savukārt Tehnoloģiskā ilgtspēja un Pārvaldība un ētika ir ar zemāko nozīmīgumu gala sintēzē.

Ekonomiskā ilgtspēja visaugstāk ietekmē alternatīvas Sociāla un iekļaujoša Eiropa un Ciešāk savienota Eiropa, kas apliecina to nozīmīgo ieguldījumu ekonomikas attīstībā un transporta pieejamībā.

Sociālā ietekme ir dominējošais faktors alternatīvām Sociāla un iekļaujoša Eiropa un Zaļāka Eiropa, kas norāda uz šo stratēģiju būtisko devumu sabiedrības labklājībai.

Vides ietekmes dimensijā augstāko vērtējumu ieguvusi alternatīva Sociāla un iekļaujoša Eiropa, kas ir pārsteidzoši, ņemot vērā tās sociālo fokusu, savukārt Zaļāka Eiropa ieņem tikai trešo vietu, kas ir pretrunā ar tās nosaukumu un stratēģisko fokusu.

Tehnoloģiskā ilgtspēja ir visaugstāk novērtēta alternatīvai Sociāla un iekļaujoša Eiropa, kas liecina par tās plašo ietekmi dažādās dimensijās. Savukārt Pāreja uz klimatneitralitāti un Viedāka Eiropa šajā kritērijā ir ar zemāko ietekmi, kas norāda uz nepieciešamību stiprināt tehnoloģisko komponenti.

Pārvaldības un ētikas dimensijā līderpozīcijā ir Zaļāka Eiropa, kas liecina par tās atbilstību pārvaldības standartiem un ētikajiem principiem. Viedāka Eiropa un Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa ir ar zemākajiem rādītājiem, kas var norādīt uz nepieciešamību uzlabot pārvaldības struktūras un ētikas aspektus.

Ekspertu vērtējumu atšķirības ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtējumā galvenokārt ir pamatojamas ar metodoloģijas ietvaros definētajiem kritērijiem un iesaistīto pušu skatījuma uz to nozīmīgumu. AHP pāru salīdzinājumu rezultāti parāda, ka lielākā izkliede novērojama kritērijā Sociālā ietekme, savukārt Tehnoloģiskā ilgtspēja ir vērtēta visvienotāk. Šī atšķirība skaidrojama ar kritēriju interpretācijas elastību: sociālās ietekmes nozīme var tikt uztverta dažādi, atkarībā no eksperta skatījuma uz sabiedrības vajadzībām, bet tehnoloģiskā dimensija ir objektīvāka un mazāk pakļauta subjektivitātei. Institucionālais konteksts būtiski ietekmē vērtējumus: sabiedriskās organizācijas piešķir lielāku nozīmi sociālajai iekļaušanai, savukārt uzņēmēji – ekonomiskajai ilgtspējai. Šī tendence atbilst *Saliencie + A* modeļa principiem, kas tika izmantoti iesaistīto pušu svaru noteikšanai (2. posms). Tādējādi gala lietderības vērtējums (8. posms) atspoguļo ne tikai ekspertu prioritātes, bet arī

iesaistīto pušu nozīmīgumu, kas nodrošina līdzsvarotu ES fondu investīciju lietderības novērtējumu.

1. Kritērija subjektivitāte un interpretācijas brīvība

- Atsevišķi kritēriji ir vairāk interpretējami un atstāj plašāku iespēju subjektīvākai novērtēšanai. Piemēram, kritērijs Sociālā ietekme parāda lielāko izkliedi, jo tā nozīme tiek interpretēta atšķirīgi atkarībā no eksperta skatījuma uz sabiedrības vajadzībām.
- Savukārt Tehnoloģiskā ilgtspēja ir vērtēta visvienotāk, kas apliecina tās objektīvāku raksturu un mazāku interpretācijas brīvību.
- Kritēriji, kas saistīti ar pārvaldību un ētiku vai vides ietekmi, parāda vidēju viedokļu izkliedi, kas norāda uz institucionālo interpretāciju dažādību, bet arī uz vispārēju atbilstību ES stratēģiskajiem mērķiem.

2. Eksperta pārstāvēto institūciju vai iesaistītās puses mērķi un prioritātes

- Katrs eksperts vērtē kritērijus, pamatojoties uz pārstāvētās institūcijas vai iesaistītās puses interesēm. Šī tendence ir integrēta gala aprēķinā, izmantojot iesaistīto pušu svarus (*Salience* + A modelis, definēts 2. posmā).
- Piemēram, sabiedriskās organizācijas augsti vērtē sociālo ietekmi, uzsverot sabiedrības labklājību, kamēr uzņēmēji vairāk fokusējas uz ekonomisko ienesīgumu vai tirgus attīstību.
- Ekonomiskās ilgtspējas kritērijs, lai arī ir salīdzinoši vienots, joprojām demonstrē nelielas atšķirības, ko nosaka institucionālais fokuss uz investīciju ietekmi un ilgtermiņa izaugsmi.

3. Normatīvā un kultūras ietekme

- Ekspertu vērtējumi var būt ietekmēti arī ar nozares vai reģiona īpatnībām, vērtībām un kultūru, kas ietekmē kritēriju nozīmīguma uztveri.

4. *Salience* + A modeļa ietekme

- Eksperti pievērš lielāku uzmanību tiem kritērijiem, kas ir nozīmīgāki vai aktuālāki viņu pārstāvētajā institūcijā (*Salience*), un kuri atbilst viņu institucionālajām vērtībām un funkcijām (A modelis – *Attributes*).
- Šī pieeja tika izmantota, lai gala lietderības vērtējums (8. posms) atspoguļotu ne tikai AHP prioritātes, bet arī iesaistīto pušu nozīmīgumu.
- Kritēriji, kas atbilst ekspertu pamatinteresēm, tiek novērtēti augstāk, savukārt mazāk prioritārie kritēriji saņem zemākas vērtības. Tas skaidro, kāpēc sabiedriskās organizācijas augsti vērtē sociālo ietekmi, bet uzņēmēji – ekonomisko ilgtspēju.

5. Zināšanu un pieredzes asimetrija

- Eksperti ar dažādām zināšanām un profesionālo pieredzi var atšķirīgi interpretēt kritēriju ietekmi un nozīmi – akadēmiskās institūcijas var vairāk balstīties uz teorētiskiem modeļiem, kamēr uzņēmēji – uz praktisku lietderību un tirgus dinamiku.

6. Politiskā un stratēģiskā orientācija

- Atsevišķas institūcijas var būt vairāk orientētas uz ilgtermiņa stratēģiskiem mērķiem, piemēram, vides ilgtspēju, bet citas – uz īstermiņa rezultātiem vai politiskām prioritātēm. Tas ietekmē arī to, kā tiek vērtēti kritēriji, kas saistīti ar pārvaldību vai tehnoloģijām.

7. Iepriekšējā pieredze ar ES fondu projektiem

- Eksperti, kuriem ir tieša pieredze ar ES fondu projektu īstenošanu, var būt kritiskāki vai pozitīvāk noskaņoti pret konkrētiem kritērijiem, balstoties uz iepriekšējo pieredzi.

Turklāt jāakcentē, ka ekspertu vērtējumu dažādība atspoguļo ne tikai institucionālās prioritātes, bet arī ilustrē iesaistīto pušu teorijas praktisko nozīmi - katra iesaistītā puse sniedz savu skatījumu, pamatojoties uz tai raksturīgām funkcijām, pieredzi un vērtībām. Šāda daudzveidība ir nozīmīga, lai nodrošinātu līdzsvarotu un iekļaujošu lēmumu pieņemšanu, kas atbilst sabiedrības atšķirīgajām vajadzībām.

Veiktais pētījums parāda, ka ES struktūrfondu stratēģiskās prioritātes nav viennozīmīgi salīdzināmas - katra alternatīva piedāvā atšķirīgu ieguldījumu ilgtspējas dimensijās, tāpēc lietderības novērtējums, kas balstīts uz iesaistīto pušu teorijas pieeju, ļauj identificēt visefektīvākās alternatīvas un atklāt, kur nepieciešama papildu uzmanība, saskaņošana vai politikas pielāgošana.

Šie secinājumi apstiprina, ka iesaistīto pušu teorijas integrācija novērtēšanas procesos sniedz analītisku dziļumu, sekmē demokrātisku, caurspīdīgu un uz sabiedrības interesēm balstītu investīciju pārvaldību. Pamatojoties uz ekspertu vērtējumu analīzi, var secināt, ka ES struktūrfondu lietderības novērtējums, pamatojoties uz iesaistīto pušu teoriju, parāda daudzdimensiju skatījumu uz stratēģisko prioritāšu nozīmi. Vērtējumu izkliede starp alternatīvām un kritērijiem atklāj institucionālo dažādību un atšķirīgu izpratni par ilgtspējas komponentēm – ekonomiku, sociālo labklājību, vidi, tehnoloģijām un pārvaldību.

Lai apkopotu rezultātus, ir apkopotas alternatīvu prioritātes (skat. 5.2.1. tabulu).

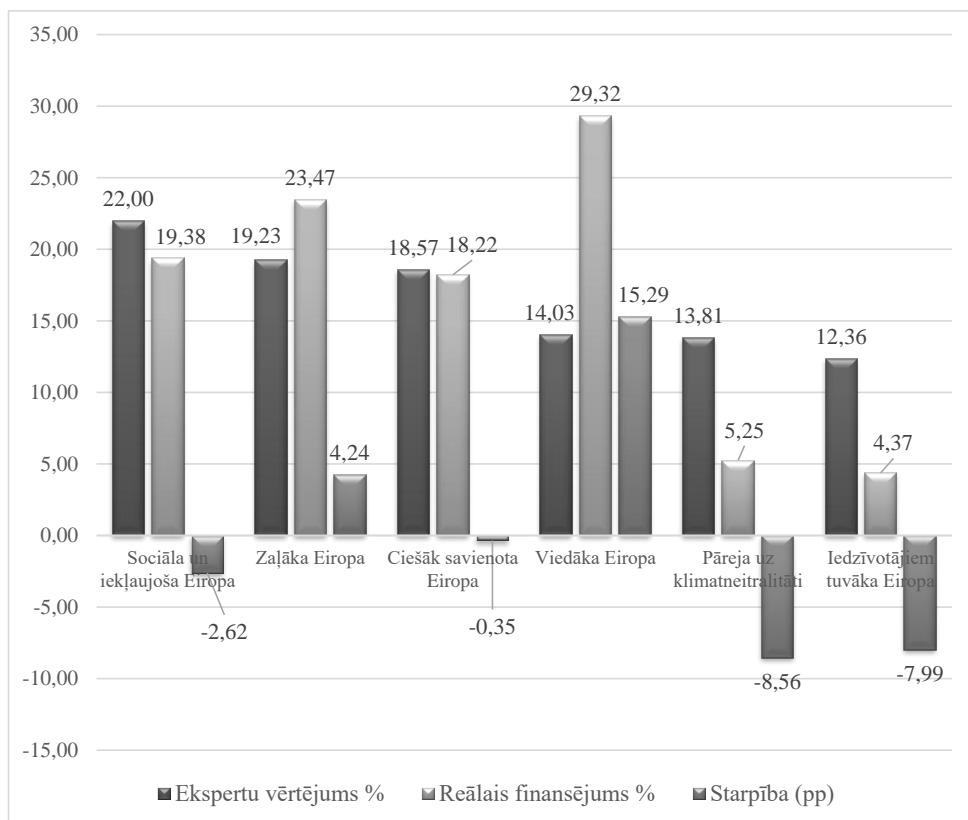
Katras alternatīvas kopējais vērtējums un ieteicamais investīciju fokuss (autores veidots)

Alternatīva	Vērtējums	Galvenais fokuss investīcijām	Secinājums par prioritāti
Sociāla un iekļaujoša Eiropa	0,2200	Vienlīdzīgas iespējas un piekļuve izglītībai, veselības aprūpei un darba tirgum, taisnīgi darba nosacījumi, sociālā aizsardzība un iekļaušana	Augstākā prioritāte – nodrošina visaugstāko lietderību visos kritērijos
Zaļāka Eiropa	0,1923	Klimatneitralitāte, pielāgošanās klimata pārmaiņām un vides aizsardzība	Augsta prioritāte – spēcīga ietekme sociālajā un pārvaldības dimensijā; vides un tehnoloģiju jomās nepieciešams uzlabojums
Ciešāk savienota Eiropa	0,1857	Droša, ilgtspējīga un pieejama transporta attīstība	Vidēja prioritāte – koncentrējas uz ekonomiku, vidēja ietekme citos kritērijos
Viedāka Eiropa	0,1403	Inovatīvas un viedas ekonomiskās pārmaiņas - pētniecības un prasmju attīstīšana, atbalsts uzņēmējdarbībai, digitalizācijai un digitālajiem savienojumiem.	Zema prioritāte – zemāka kopējā ietekme; var papildināt citas alternatīvas
Pāreja uz klimatneitralitāti	0,1381	Ieguldījumus sociālo un vides seku mazināšanai visvairāk skartajos reģionos	Zema prioritāte – vismazāk ietekmīga, bet sabalansēta; var papildināt citas alternatīvas
Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa	0,1236	Ilgtspējīga un līdzsvarota reģionu attīstība	Zemākā prioritāte – nepieciešama papildu stratēģiska analīze vai resursu uzlabošana

Datu interpretācija norāda uz to, ka alternatīvas ar sociāli iekļaujošu un multidisciplināru fokusu, piemēram, Sociāla un iekļaujoša Eiropa, tiek vērtētas visaugstāk (0,2200), savukārt alternatīvas ar šaurāku tematisko tvērumu, piemēram, Pāreja uz klimatneitralitāti, ir ar zemāku vērtējumu (0,1381). Tas apliecina nepieciešamību pēc līdzsvarotas pieejas, kurā tiek integrētas dažādu iesaistīto pušu intereses un ilgtspējas dimensijas.

Vērtējumu izklīede starp ekspertiem uzsver iesaistīto pušu teorijas nozīmību – katra iesaistītā puse vērtē prioritātes, ņemot vērā savus uzdevumus, vērtības un stratēģiskos mērķus. Šī pieeja atklāj lietderības aspektus un veicina iekļaujošu un caurspīdīgu lēmumu pieņemšanu, kas ir būtiski ES fondu investīciju lietderības paaugstināšanai.

Salīdzinot ekspertu noteiktās prioritātes un reālo finansējumu, atklātas gan sakritības, gan būtiskas nesakritības (skat. 5.2.1.attēlu).



5.2.1. att. Ekspertu prioritātes un reālais finansējums (autore veidots)

5.2.1. attēlā redzams salīdzinājums starp ekspertu noteiktajām prioritātēm (balstoties uz AHP gala lietderības vērtībām) un reālo ES līdzfinansējuma sadalījumu pa politikas mērķiem Latvijā 2021.–2027. plānošanas periodā.

Viedāka Eiropa un Zaļāka Eiropa saņem ievērojami lielāku finansējumu nekā eksperti ieteikuši, savukārt Pāreja uz klimatneitralitāti un Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa ir nepietiekami finansētas. Tas var radīt ilgtermiņa riskus ilgtspējīgas attīstības mērķu sasniegšanai, īpaši klimata un reģionālās kohēzijas jomās.

Pamatojoties uz šiem rezultātiem, ieteicams pārskatīt finansējuma sadali, lai mazinātu pārfinansējumu alternatīvām ar augstu resursu koncentrāciju un nodrošinātu lielāku atbalstu nepietiekami finansētajām prioritātēm, īpaši klimatneitralitātes un reģionālās attīstības virzieniem. Tāpat nepieciešams ieviest regulāru prioritāšu un finansējuma saskaņošanas mehānismu, kas balstīts uz AHP metodoloģiju un iesaistīto pušu svaru kalibrēšanu, kā arī

integrēt jutīguma analīzi, lai novērtētu lēmumu stabilitāti un nodrošinātu līdzsvarotu ilgtspējas dimensiju pārklājumu ilgtermiņā.

Ieteikumi politikas uzlabojumiem, balstoties uz analīzi un 5.1. nodaļas metodoloģiju:

Metodoloģijas pilotēšanas procesā autore saskārās ar konceptuālām un praktiskām grūtībām:

1. Ekspertu pieejamība - lai nodrošinātu reprezentativitāti, bija jāpiesaista eksperti no katra iesaistīto pušu klastera. Ekspertu pieejamība bija ierobežota viņu aizņemtības dēļ.
2. Informācija par vērtējamajām alternatīvām – ekspertiem bija jāmeklē un jāizmanto papildu informācija par ES 2021 – 2027. plānošanas perioda mērķiem, lai varētu nodrošināt iegūtā vērtējuma kvalitāti.
3. Kritēriju salīdzināmība – ekspertiem bija nepieciešama papildu instrukcija, lai vienoti interpretētu skalas un vērtēšanas principus.
4. Tehniskie ierobežojumi datu apstrādē – lai gan izmantots *Microsoft Excel* aprēķini, datu apjoms un kombināciju skaits radīja izaicinājumus aprēķinu veikšanā.
5. Subjektivitātes risks - neskatoties uz strukturēto pieeju, daļa ekspertu vērtējumu varēja saturēt subjektivitātes risku un būt ietekmēti no personīgās pieredzes vai institucionālās nostājas. Šis risks ir būtiski mazināts, jo metodoloģijā izmantoti iesaistīto pušu svāri.

Ieteicamie metodes uzlabojumi, kas izriet no pilotēšanas grūtībām un empīriskās analīzes:

1. Lai samazinātu manuālo darbu un kļūdu risku, jāizstrādā digitāls rīks AHP aprēķiniem. Digitālais rīks var automātiski kontrolēt konsekvences koeficientu (CR), ģenerēt hierarhijas un vizualizēt rezultātus.
2. Lai nodrošinātu nepārtrauktu ekspertu pieejamību, jāparedz ekspertu rotācijas mehānisms. Ekspertu rotācija var novērst dominējošu skatījumu un nodrošināt dažādību ilgtermiņā.
3. Kritēriju un iesaistīto pušu svaru kalibrēšana jāveic regulāri – vismaz reizi plānošanas perioda vidus posmā vai būtisku politikas izmaiņu gadījumā
4. Jādefinē minimālie kvalitātes kritēriji līdzdalībai (piemēram, informētības līmenis), lai novērstu formālu iesaisti un veicinātu saturisku līdzdalību.
5. Jānodrošina publiski pieejama platforma, kurā tiktu publicēti hierarhijas modeļi, svaru sadalījums, CR rādītāji un lēmumu pamatojums, veicinot caurspīdīgumu un

sabiedrības uzticību. Šādā veida informācijai jābūt pieejamai arī “vienkāršajā valodā”, lai tā būtu saprotama un uztverama ne tikai jomas ekspertiem.

6. Jāiekļauj automatiska jutīguma analīze, kas parādītu, kā rezultāti mainās atkarībā no svaru svārstībām, un palīdz identificēt stabilākās alternatīvas.

5.nodaļas kopsavilkums

Ekspertu vērtējumu analīze ES struktūrfondu lietderības novērtēšanā atklāj būtiskas atšķirības starp kritērijiem un institucionālajām prioritātēm. Vislielākā viedokļu izkliede novērojama sociālās ietekmes kritērijā, kas norāda uz dažādu ekspertu skatījumu un prioritāšu atšķirībām sociālās dimensijas nozīmībā. Mazākas atšķirības fiksētas tehnoloģiskās ilgtspējas kritērijā, kas liecina par vienotu skatījumu uz tehnoloģiju nozīmi. Ekonomiskās ilgtspējas, vides ietekmes un pārvaldības un ētikas kritēriji demonstrē vidēju viedokļu izkliedi, saglabājot relatīvu saskaņotību.

Ekspertu vērtējumu atšķirības izriet no kritēriju subjektivitātes, institūciju prioritātēm, normatīvās un kultūras ietekmes, ekspertu pieredzes un zināšanu asimetrijas. Piemēram, sabiedriskās organizācijas sociālo ietekmi vērtē augstāk, uzņēmēji vairāk fokusējas uz ekonomisko ienesīgumu, savukārt tehnoloģiju kritērijos vērtējumi ir relatīvi vienoti. Šī daudzveidība nav trūkums, bet gan resurss, kas ļauj identificēt jomas, kur nepieciešama padziļināta diskusija un līdzsvarots lēmumu pieņemšanas process.

Analizējot ES stratēģiskās alternatīvas, secināts, ka sociāli orientētās un iekļaujošās stratēģijas, piemēram, Sociāla un iekļaujoša Eiropa, iegūst visaugstāko kopējo vērtējumu, nodrošinot līdzsvarotu ietekmi ekonomikas, vides, tehnoloģiju un sociālās dimensijās. Alternatīva Zaļāka Eiropa uzrāda spēcīgu sociālo un ekonomisko ietekmi, bet vides kritērijos ir viduvēji vērtēta. Savukārt šaurāka fokusa alternatīvas, piemēram, Pāreja uz klimatneitralitāti un Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa, demonstrē zemāku kopējo ietekmi un ierobežotu fokusēšanos uz konkrētām jomām.

Ekspertu vērtējumu izkliede atklāj institucionālo dažādību un nozīmīgumu iesaistīto pušu teorijas piemērošanai. Katras puses prioritātes, pieredze un vērtības ietekmē kritēriju nozīmi, tādējādi nodrošinot daudzdimensiju skatījumu un veicinot iekļaujošu, caurspīdīgu un sabalansētu lēmumu pieņemšanu. Šī pieeja sniedz instrumentu politikas uzlabošanai, identificējot gan efektīvākās alternatīvas, gan jomas, kur nepieciešama diskusija un saskaņošana, paaugstinot ES fondu investīciju lietderību un sabiedrības uzticību investīciju procesam.

Metodoloģijas praktiskā pilotēšana ir pilnībā realizēta, iekļaujot visus posmus no iesaistīto pušu identifikācijas līdz gala lietderības aprēķinam. Ekspertu atlases kritēriji ir skaidri definēti, un to piemērošana nodrošina reprezentativitāti, leģitimitāti un datu kvalitāti.

Metodoloģija ir pielāgojama dažādiem politikas līmeņiem un investīciju kontekstiem, kas apliecina tās atkārtotamību un praktisko vērtību.

Galvenais secinājums: atbilstoši ekspertu vērtējumam, prioritāri ES fondi būtu jānovirza alternatīvām, kas nodrošina augstāko lietderību un līdzsvarotu ietekmi. Citas alternatīvas var tikt atbalstītas papildus, ja mērķis ir konkrēta dimensija (piemēram, ekonomika vai tehnoloģijas). Pētījuma eksperti interpretētās prioritātes daļēji sakrīt ar Latvijā plānotajām ES fondu investīcijām 2021. - 2027. gada plānošanas periodā.

Pētījums apstiprina, ka iesaistīto pušu teorijas pielietojums ES struktūrfondu lietderības novērtējumā ir teorētiski pamatots un praksē noderīgs instruments, kas norāda uz stiprajām un vājajām pusēm, veidojot līdzsvarotu politiku un veicina sabiedrības uzticību investīciju procesiem.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Pētījums parāda, ka ES struktūrfondu investīciju pārvaldībā pāreja no atbilstības („*compliance*”) un iznākumu („*outputs*”) uz rezultātu („*outcomes*”) un ietekmes („*impacts*”) vadību ir normatīvi noteikta un ekonomiski un institucionāli nepieciešama. 2021. - 2027. gada plānošanas perioda normatīvā bāze norāda uz rezultātiem balstītas pārvaldības, partnerības un līdzdalības īstenošanu visos politikas cikla posmos – sākot ar politikas plānošanu un beidzot ar investīciju projektu īstenošanu. Izpētītā empīriskā pierādījumu bāze apliecina, ka valstīs un reģionos ar augstāku administratīvo kapacitāti un kvalitatīvu iesaistīto pušu līdzdalību ietekmes rādītāji ir augstāki un noturīgāki, salīdzinot ar teritorijām, kur iesaistīti pušu līdzdalība ir vēla, formāla vai fragmentēta. Pētījums argumentē, ka līdzdalības kvalitāte un iesaistes mehānismu briedums ir izšķiroši faktori, lai mainītu fokusu no iznākumiem uz ietekmi. Šo izaicinājumu risināšanai pētījuma autore ir izstrādājusi iesaistīto pušu līdzdalības modeli, kas strukturē līdzdalības procesu piecos posmos – sākot ar iesaistīto pušu identificēšanu un grupēšanu un noslēdzot ar komunikāciju līdzdalības kvalitātes nodrošināšanai. Šis modelis ir tieši piemērojams programmu un projektu vadībā, nodrošinot uz partnerību balstītu lēmumu pieņemšanu. Papildus tam ir izstrādāta un pilotēta investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija, kas, apvienojot lietderības un iesaistīto pušu teorijas ar AHP daudzkritēriju novērtēšanas metodi, nodrošina sistemātisku un reproducējamu risinājumu lēmumu pieņemšanai dažādos pārvaldības līmeņos.

Pilotējot šī pētījuma laikā izstrādāto metodoloģiju, kas apvieno lietderības teoriju, iesaistīto pušu pieeju ar AHP vērtēšanu iegūtie empīriski rezultāti liecina, ka investīciju alternatīvas, kas orientētas uz Sociāli iekļaujošu Eiropu un Zaļāku Eiropu, nodrošina augstāko kopējo lietderību, sasniedzot vidēju vērtējumu 0,78 starp piecām analizētām alternatīvām. Šie secinājumi korelē ar ES kohēzijas politikas pieciem stratēģiskajiem mērķiem, kas prioritizē zaļo transformāciju, sociālo iekļaušanu un digitālo pārveidi. Šāda pieeja atspoguļo skaidru tendenci, ka ekonomisko izaugsmi vairs nevar vērtēt izolēti, ignorējot sociālās un ilgtspējības dimensijas. Empīriskā analīze uzrāda, ka lielākā izkliede investīciju ietekmē ir sociālās dimensijas kritērijā - standartnovirze 0,15, salīdzinot ar ekonomiskās dimensijas 0,08 un vides 0,09. Šī nevienprātība sociālajā jomā var tikt skaidrota ar iesaistīto pušu atšķirīgajām vērtībām un prioritātēm, saskaņā ar iesaistes un leģitimitātes teorijām investīciju procesos. Jāatzīmē, ka investīciju novērtējums ir jūtīgs pret ekspertu sastāvu, kritēriju svaru sadalījumu un alternatīvu definīcijām. Šis rezultāts nav metodoloģiska kļūda, bet gan sistēmiska iezīme, kas atspoguļo realitātes daudzdimensiju raksturu. Turklāt ES kohēzijas politikas mainīgais ekonomiskās un

sociālās vides konteksts prasa regulāru iesaistīto pušu svaru pārskatīšanu, lai saglabātu politiku aktuālu un investīciju rezultātus optimālus.

Empīriskajā pētījumā izmantotā metodoloģija, apvienojot iesaistīto pušu teoriju, relatīvo un fokusa lietderību ar AHP, demonstrē augstu praktisko pielietojamību ES kohēzijas politikas ekonomisko, sociālo un vides mērķu sasniegšanā. Metodoloģijas atkārtojamība un sistemātiskā pieeja nodrošina ekonomiskās efektivitātes un uzņēmējdarbības ilgtspējības harmonizāciju, sniedzot precīzus un pārbaudāmus rezultātus investīciju izvērtēšanā.

Galvenie secinājumi

1. Uz rezultātiem un ietekmi balstīta pieeja ir obligāta ES fondu investīciju lietderības novērtēšanā, atbilstoši Kopīgo noteikumu regulai (CPR) un EK *Better Regulation* vadlīnijām. Tas tieši stiprina lēmumu sasaisti ar tautsaimniecības un uzņēmējdarbības rezultātiem.
2. Iesaistīto pušu teorija nodrošina konceptuālu un praktisku bāzi uz rezultātiem balstītai pārvaldībai. Tā ļauj identificēt un strukturēti pārvaldīt dažādu interešu grupu ietekmi, vajadzības un prioritātes, kļūstot par izšķirošu priekšnoteikumu investīciju lietderības novērtējumam un stratēģiskajai plānošanai ES kohēzijas politikas ietvarā.
3. Terminoloģijas vienotība ir priekšnoteikums konsekventai politikas īstenošanai. Latviešu valodas terminoloģijas daudzveidība („iesaistītās/ieinteresētās puse”, „aktori” u. c.) apgrūtina vienotu interpretāciju un praksē rada grūtības lēmumu pieņemšanā. Zinātniski pamatots, vienots definējums (autore pamato un piedāvā lietot iesaistītās puses) ir pamats skaidrai komunikācijai, politikas plānošanai un īstenošanai. Pielietotās terminoloģijas fragmentācija palielina dažādas izpratnes risku, tāpēc vienots definējums, kas izstrādāts pamatojoties uz starptautiski atzītām pieejām un ņemot vērā Latvijas kontekstu, ir būtisks ilgtspējīgu lēmumu pieņemšanā. Terminoloģijas vienotība mazinās interpretācijas riskus lēmumu pieņemšanā par investīcijām, kas 2021.- 2027. gada plānošanas periodā sasniedz 4,4 miljardus EUR.
4. Iesaistīto pušu līdzdalība ir valsts īstenotās politikas kvalitātes un leģitimitātes determinante. Iesaistīto pušu līdzdalība – ja tā ir saturiska, caurspīdīga un balstīta partnerības principos – uzlabo novērtējuma kvalitāti, veicina rezultātu izmantojamību un stiprina sabiedrības uzticību.
5. Relatīvās un fokusa lietderības integrācija nodrošina līdzsvarotu skatījumu uz investīciju novērtēšanu. Relatīvā lietderība ļauj salīdzināt alternatīvas atbilstoši vairākiem kritērijiem, savukārt fokusa lietderība nodrošina atbilstību konkrētu iesaistīto pušu stratēģiskajām prioritātēm. Abu dimensiju apvienojums mazina subjektivitāti un stiprina saikni starp novērtējumu un lēmumu pieņemšanu.

6. AHP ir piemērota metode ES struktūrfondu lietderības novērtēšanai. Tā ļauj hierarhiski strukturēt sarežģītas problēmas, kvantificēt ekspertu vērtējumus pāru salīdzinājumos, veikt konsekvences pārbaudi un integrēt iesaistīto pušu svarus gala novērtējumā, nodrošinot caurspīdīgu un atkārtojamu procesu.
7. Izstrādātais konceptuāli - metodoloģiskais ietvars (iesaistīto pušu teorija + relatīvā un fokusa lietderība + AHP) ir praktiski piemērojams. Tas rada vienotu, pārvaldības ciklam piemērojamu rīku investīciju prioritizācijai, veicina starpinstitucionālu saskaņošanu un uzlabo saikni starp izvērtējuma rezultātiem un budžeta lēmumiem.
8. Pētījuma ekspertu interpretētās prioritātes daļēji sakrīt ar apstiprināto investīciju virzieniem. Empīriskie rezultāti apliecina atšķirīgas institucionālās prioritātes. Sociālās ietekmes kritērijā konstatēta vislielākā viedokļu izkliede, savukārt vislielākā saskaņa novērojama prioritātē ciešāk savienota Eiropa. Kopumā iegūtie rezultāti norāda uz nepieciešamību pēc strukturētas pieejas, kas ļautu caurspīdīgi pārvaldīt pretrunīgas intereses, pamatot pieņemtus lēmumus un kompromisus un, pamatojoties uz skaidriem kritērijiem, nodrošināt līdzsvaru starp dažādām prioritātēm.
9. Stratēģiju analīze liecina par sociāli iekļaujošu un zaļo virzienu dominanci. Sociāla un iekļaujoša Eiropa un Zaļā Eiropa iegūst augstāko kopējo lietderību, nodrošinot līdzsvarotu ietekmi ekonomiskajā, sociālajā, vides un tehnoloģiskajā dimensijā. Savukārt prioritātes ar šaurāku fokusu - Viedāka Eiropa, Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa, Pāreja uz klimatneitralitāti – demonstrē zemāku kopējo ietekmi, kas apliecina integrētas pieejas priekšrocības, jo prioritātes, kuras vienlaikus apvieno vairākas dimensijas (ekonomisko, sociālo, vides un tehnoloģisko), sniedz lielāku kopējo lietderību nekā stratēģijas ar šauru fokusu uz vienu aspektu.
10. Sociālās ietekmes kritērija dispersija (izkliede) norāda uz dažādām institucionālām prioritātēm. Viedokļu izkliede šajā kritērijā norāda uz atšķirīgām gaidām. Tas prasa precīzākus rādītājus un sistemātisku datu kvalitātes kontroli (kalibrāciju).
11. Tehnoloģiskā ilgtspēja – šajā kritērijā ir augsta saskaņa un tiešs ekonomisks efekts. Šis vienotais skatījums uz tehnoloģiju nozīmi apliecina, ka digitālā transformācija, inovāciju īstenošana un procesu modernizācija ir pamats tautsaimniecības konkurētspējai.
12. Metodoloģijas pilotēšana demonstrē, ka tā ir atkārtojama. Pārbaudot pilnu ciklu, sākot ar iesaistīto pušu identificēšanu līdz lietderības noteikšanai, ir definēti ekspertu atlases kritēriji un nodrošināta datu kvalitāte. Izstrādātā metodoloģija ir piemērojama dažādiem pārvaldības līmeņiem un investīciju kontekstiem.

13. Ekspertu zināšanu asimetrija un subjektivitāte ir galvenie riski. Tādēļ nepieciešama ekspertu kalibrācija, konsekvences kontrole un vienoti datu standartizācijas protokoli, lai minimizētu interpretācijas atšķirības un paaugstinātu uzticamību. AHP un konsekvences pārbaudes ļauj šos riskus samazināt.
14. Iesaistīto pušu teorijas un ilgtermiņa pētījumu dati apliecina, ka vērtību radīšana un pārvaldība uzņēmējdarbībā un publiskās politikas laukā vairs nav reducējama tikai līdz tradicionālajai ekonomiskajai racionalitātei un finanšu atdevei. Tā vietā ir nepieciešama holistiska pieeja, kas integrē sociālās, vides un ētiskās dimensijas, tā veicinot patiesi ilgtspējīgu attīstību.

Priekšlikumi

Politikas un pārvaldības līmenis

1. Ieviest integrētu metodoloģiju ES fondu plānošanas ciklā (*ex-ante, mid-term, ex-post*), nosakot to kā obligātu instrumentu publisko investīciju lēmumu pieņemšanai un finanšu pārdalei, ar skaidri definētām lomām programmu līmenī. Nodrošināt tiešu sasaisti ar budžeta lēmumiem, izmantojot AHP ar konsekvences pārbaudi ($CR \leq 0,10$) un publisko svarus. Novērtēšanu standartizēt atbilstoši EK *Better Regulation* vadlīnijām un definēt budžeta sabalansēšanas trigerus.
2. Stiprināt līdzdalības principu ar kvalitātes kritērijiem, paredzot obligātu iesaistīto pušu kartēšanu, svēršanu un minimālos pārstāvniecības sliekšņus, nodrošinot caurspīdīgu ekspertu atlasīšanu un kalibrāciju pirms vērtējumiem - īsu, strukturētu sesiju pirms lēmumu pieņemšanas, lai vienādotu sapratni par kritērijiem, nodrošinot konsekventi.
3. Iekļaut lietderības izvērtēšanu investīciju izvēles kritērijos, kombinējot AHP rezultātus ar iesaistīto pušu svariem.
4. Izveidot vienotu datu un vizualizācijas platformu, kas publicē hierarhijas, svarus, konsekvences rādītājus un lēmumu pamatojumu. Nodrošināt alternatīvu caurskatāmību un atvērto datus sabiedrībai. Vienota digitāla platforma ar hierarhiskās struktūras vizualizāciju, svaru dinamikas kontroles iespējām un lēmumu pamatojumu palielina metodoloģijas caurspīdīgumu un atkārtojamību, kas ir būtiski investīciju plānošanā. Tas veicinās lēmumu pieņemšanu, balstoties uz uzticamiem datiem.
5. Nodrošināt kapacitātes celšanu (mērķētas apmācības par AHP, iesaistes metodēm un datu interpretāciju) valsts un pašvaldību iestādēm, sociālajiem partneriem un NVO. Izstrādāt praktiskas vadlīnijas un anketu veidnes.
6. Sabalansēt līdzdalības nevienlīdzību, paredzot atbalsta instrumentus zemākas kapacitātes grupām iekļaujot metodisku atbalstu, mērķtiecīgu sasniedzamību reģionos, digitālās pieejamības risinājumus.

7. Nodrošināt loģisku saikni starp novērtējumu un investīciju lēmumiem, nosakot, ka programmu un projektu virzība un finanšu pārdale notiek atbilstoši lietderības novērtējumam. Izņēmumiem ir jābūt skaidri dokumentētiem un pamatotiem.
8. Ieviest pilotprojektus un to īstenošanu, sākot ar vienu vai divām programmām piemēram, sociālā un zaļā dimensija, izvērtējot rezultātus un pēc tam paplašinot pielietojumu visā ES fondu portfelī.
9. Izveidot vienotu uzņēmumu veikspējas rādītāju sistēmu visām uzņēmējdarbības atbalsta investīcijām, definējot, piemēram, četrus pamatkritērijus (produktivitāte, inovāciju adopcija, eksporta intensitāte, dzīvotspēja (piemēram, 3 gadi)), nosakot mērījumu grafiku (T0; T+12/24/36) un disagregāciju (reģions/nozare/uzņēmuma lielums).
10. Īstenot publiskās ietekmes garantijas prioritātēm ar augstu lietderību, lai piesaistītu privāto līdzfinansējumu, t.i., ja līdz noteiktajiem termiņiem netiek sasniegti iepriekš noteiktie minimālie rezultāti, piemēram, eksporta īpatsvars, ir būtiska atpalikšana no laika grafika vai nav nodrošināts paredzētais privātais līdzfinansējums, starpposmā veikt pārskatīšanu un korektīvās darbības.

Metodoloģijas un kvalitātes līmenis

1. Standartizēt AHP kvalitātes kontroles prasības, tostarp konsekvences koeficienta sliekšņus, ekspertu atlases un rotācijas procedūras, kā arī rezultātu sensitivitātes un robustuma analīzi.
2. Lai uzturētu atbilstību mērķiem, regulāri kalibrēt kritēriju un iesaistīto pušu svarus, vismaz reizi programmēšanas perioda vidus posmā vai būtisku pārmaiņu gadījumā.
3. Integrēt ilgtspējīgas attīstības mērķu un nacionālo mērķu kartējumu, kas nodrošinās skaidru sasaisti staro globālajiem, ES un nacionālajiem mērķiem. Tas nodrošinās, ka kritēriju kopa tieši atspoguļo starptautiskos, ES un Latvijas stratēģiskos uzstādījumus.
4. Lai nodrošinātu datus balstītu lēmumu pieņemšanu, paplašināt lietderības novērtēšanas pielietojumu citu publisko investīciju jomās, piemēram, veselība, izglītība, digitalizācija. Šāda pieeja samazina politikas fragmentāciju, ļauj salīdzināt dažādu sektoru ieguldījumu un noteikt lietderīgākos risinājumus.

Ierobežojumi un turpmākie pētījumi

- Datu un ekspertīzes atkarība: rezultāti var būt jutīgi pret ekspertu sastāvu un informācijas pieejamību. Ieteicama plašāka ekspertu bāze un triangulācija ar empīriskiem rādītājiem.

- Svaru dinamika: prioritātes dažādu apstākļu dēļ var mainīties. Nepieciešama regulāra recalibrācija un scenāriju analīze.
- Metodoloģiskā diversifikācija: nākotnē datus jāsalīdzina ar citām daudzkritēriju metodēm, iekļaujot investīciju portfeļa optimizācijas elementus.

NOBEIGUMS

Pētījuma rezultāti apstiprina, ka pieeja, kas balstās uz iesaistīto pušu līdzdalību ir pamatota, lai novērtētu ES struktūrfondu investīciju lietderību, īpaši ekonomikas izaugsmes un uzņēmējdarbības kontekstā Latvijā, kur ES fondu investīcijas plānošanas periodā no 2021. - 2027. gadam sasniegs aptuveni 4,5 miljardus EUR (LR Partnerības līgums, 2022), kas ir aptuveni 40 - 50 % no publiskajām investīcijām Latvijā, vēsturiski nodrošinot 1 - 2 % IKP pieaugumu gadā (LR Finanšu ministrija, 2024). Uzņēmējdarbības attīstībai plānots novirzīt aptuveni 20 % (aptuveni 0.85 miljardi EUR) no visām ES investīcijām šajā plānošanas periodā.

Investīciju lietderības analīze ir īpaši nozīmīga, jo tiek ņemta vērā gan ekonomiskā efektivitāte - resursu ieguldījumu un sasniegto rezultātu attiecība, gan plašāks ieguvumu kopums, tostarp sociālās, vides un ētiskās dimensijas. Lietderības pieeja ļauj līdzsvarot dažādu iesaistīto pušu atšķirīgās un reizēm pretrunīgās intereses un sniedz holistisku skatījumu uz investīciju ietekmi. Tas ir svarīgi ilgtspējīgas un sabalansētas izaugsmes nodrošināšanai, neaprobežojoties tikai ar finanšu vai rentabilitātes rādītājiem. Lietderības pieeja investīciju novērtējumu padara piemērotāku sarežģītām un daudzdimensionālām investīciju sistēmām, kādas ir ES kohēzijas politika. Iesaistīto pušu teorija ir būtisks instrumentāls un normatīvs pamats investīciju lietderības novērtēšanai, jo šīs teorijas pielietošana ļauj integrēt dažādu iesaistīto pušu subjektu atšķirīgās intereses un ietekmes. Šī pieeja ir īpaši nozīmīga tieši ES struktūrfondu investīciju lietderības analīzē, jo nepieciešams līdzsvarot ekonomiskos, sociālos un vides aspektus. Uzņēmējdarbības sektora iesaiste novērtēšanā uzlabo investīciju atdevi - jaunākie pētījumi rāda, ka tieši strukturēta iesaiste ir saistīta ar augstāku projektu panākumu varbūtību un noturīgāku izaugsmi, jo mazinās informācijas asimetrijas starp politikas veidotājiem un tirgus dalībniekiem, pieaugot saskaņotībai starp projektu mērķiem un MVU inovāciju rezultātiem (piemēram, Santos & Fernandes, 2024; Aaltonen et.al., 2024; Hollebeek et.al., 2025). Kvalitatīva iesaistīto pušu līdzdalība pretēji formālām konsultācijām ļauj saīsināt lēmumu pieņemšanas laiku un samazināt izmaksas publisko ieguldījumu novērtēšanā un īstenošanā. Analizējot 8902 vērtējumus par 315 EK priekšlikumiem, tika konstatēts, ka iesaistīto pušu kvalitatīva līdzdalība paaugstina atbalstu priekšlikumiem, kas, savukārt, paātrina lēmumu pieņemšanas ātrumu, paaugstina leģitimitāti, uzlabo pierādījumos balstītu lēmumu pieņemšanas kvalitāti un samazina izmaksa (Bunea & Nørbech, 2025). Mērķtiecīgas publiskās investīcijas, kuras tiek īstenotas partnerības principa ietvarā, uzlabo zināšanu plūsmu un paātrina komercializāciju. Administratīvā sloga mazināšana, kas tiek īstenota partnerības principa ietvarā un paātrina lēmumu pieņemšanu (~20 – 30 %) un rada ekonomisko pienesumu, samazinot birokrātisko slogu par aptuveni 4 - 7% (Halling & Bækgaard, 2024).

Pētījuma rezultātā izstrādātā metodoloģija ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanai integrē rezultātu („*outcomes*”) un ietekmes („*impacts*”) novērtēšanas principus, kas pārsniedz iepriekš pielietoto iznākumu („*outputs*”) mērīšanas pieeju: metodoloģijā ietverta AHP, nodrošina kvantitatīvu un kvalitatīvu kritēriju sistēmisku salāgošanu, ļaujot precīzi novērtēt gan ekonomiskos, gan sociālos un tehnoloģiskos ieguvumus. Vienlaikus partnerības princips, kas noteikts Kopīgo noteikumu regulā un detalizēts Eiropas partnerības rīcības kodeksā, nosaka, ka novērtēšanā jānodrošina iesaistīto pušu līdzdalība (Regulation (EU) 2021/1060, 2021; Commission Delegated Regulation (EU) No 240/2014, 2014) un „Labāka regulējuma vadlīnijas” (*Better regulation guidelines*) (European Commission, 2021) uzsver, ka novērtēšanā jānodrošina iesaistīto pušu līdzdalība. Izstrādātā metodoloģija stiprina korelāciju starp investīciju lēmumiem un tautsaimniecības izaugsmi, mazinot informācijas asimetriju, saīsinot lēmumu pieņemšanas ciklus un samazinot izmaksas, kas ir būtiski ilgtspējīgas ekonomikas attīstībai. AHP izmantošana publiskajā sektorā uzlabo investīciju novērtēšanas kvalitāti, jo sniedz iespēju sistemātiski izmērīt un salīdzināt arī nefinanšu faktoros. Pilnīga metodoloģijas pilotēšana, sākot no ekspertu atlases līdz gala lietderības novērtējumam, apliecina pieejas atkārtojamību un pielāgojamību dažādiem pārvaldības līmeņiem un investīciju kontekstiem.

Latvijas tautsaimniecības konkurētspēja ir tieši atkarīga no tā, cik konsekventi lēmumu pieņemšanā tiek izmantoti lietderības kritēriji un uzņēmējdarbības sektora informācija. Investīciju finansējuma prioritāte jāvirza uz alternatīvām ar visaugstāko integrēto lietderību, vienlaikus saglabājot tematiskas intervences konkrētās ekonomikas jomās, piemēram, produktivitātē vai tehnoloģiju attīstībā. Latvijas 2021.–2027. gada ES fondu portfeli vērojama daļēja atbilstība ekspertu noteiktajām prioritātēm, taču nepieciešama uzņēmumu līmeņa biznesa rezultātu sistemātiska mērīšana, tostarp ražīguma, inovāciju adopcijas, eksporta intensitātes un uzņēmumu izdzīvošanas analīze. Riski saistīti ar zināšanu asimetriju un ekspertu subjektivitāti prasa ekspertu paneļu kalibrāciju, konsekvences pārbaudi, jutīguma analīzi un vienotu datu standartu ievērošanu, lai palielinātu novērtējuma uzticamību. AHP un konsekvences tests ir būtiski instrumenti šajā procesā.

Problēmas un to risinājumi

Vispārīgā problēma: nepieciešama teorētiski un metodoloģiski pamatota pieeja, kas nodrošinātu līdzsvarotu ES fondu investīciju lietderības novērtējumu, ņemot vērā sociālos, ekonomiskos, tehnoloģiskos un vides aspektus, kā arī iesaistīto pušu interešu dinamiku.

1. problēma: investīciju lietderības novērtēšanā dominē finanšu rādītāji, kas neatspoguļo pilnu sabiedrības ieguvumu spektru.

Risinājums: izstrādāt metodi, kas integrē nefinanšu rādītājus, iekļaujot sociālos, vides, tehnoloģiskos un pārvaldības faktorus, nodrošinot daudzdimensionālu skatījumu uz investīciju ietekmi.

2.problēma: lēmumu pieņemšanas procesā nepietiekami tiek nodrošināta iesaistīto pušu līdzdalība, kas mazina sabiedrības uzticību un investīciju lietderību.

Risinājums: izmantojot kvantitatīvas metodes un strukturētu līdzdalību ar AHP (svēršana un konsekvences pārbaude), balstīt investīciju novērtējumu iesaistīto pušu teorijā, nodrošinot dažādu interešu grupu pārstāvniecību un strukturētu iesaistīto pušu līdzdalību.

3.problēma: trūkst vienotas, praksē aprobētas metodoloģijas ES fondu investīciju lietderības izvērtēšanai Latvijas apstākļos.

Risinājums: piedāvāt Latvijas publiskās pārvaldes vajadzībām pielāgotu un integrētu novērtēšanas pieeju, kas apvieno iesaistīto pušu teoriju un relatīvās un fokusa lietderības aspektus.

4.problēma: publisko resursu pārvaldībā bieži vien netiek nodrošināta caurspīdība un sistemātiska atgriezeniskā saite.

Risinājums: pielietot izstrādāto metodi kā instrumentu investīciju prioritāšu noteikšanā un regulārā izvērtēšanā, nodrošināt atklātību, konsekvences pārbaudi un sabiedrības uzticības stiprināšanu.

Pētījumu aprobācija: promocijas darba pētījuma rezultāti ir prezentēti 5 starptautiskajās zinātniskajās konferencēs.

Rezultāti

Pētījuma mērķis: izstrādāt un empīriski pārbaudīt ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģiju, kas balstīta uz iesaistīto pušu teoriju un integrētu relatīvās un fokusa lietderības ietvaru, nodrošinot tās praktisku piemērojamību un validitāti lēmumu pieņemšanā.

Mērķis **sasniegts**, jo:

1. Secinājumi 6., 7. un 12. apliecina metodoloģijas izstrādi un empīrisku pārbaudi, izmantojot ekspertu vērtējumus un alternatīvu analīzi.
2. Priekšlikumi 1., 3., 7. paredz metodoloģijas ieviešanu lēmumu pieņemšanā.

Pētījuma **uzdevumi** ir sasniegti:

1. izpētīt iesaistīto pušu jēdziena un teorijas attīstību, klasifikācijas pieejas un līdzdalības stratēģijas ilgtspējīgas pārvaldības kontekstā;
2. analizēt iesaistīto pušu līdzdalības nozīmi ilgtspējīgas un sociāli atbildīgas pārvaldības nodrošināšanā;

3. izpētīt ES budžeta un kohēzijas politikas struktūru, budžeta plānošanas izaicinājumus un partnerības principu īstenošanu;
4. analizēt investīciju novērtēšanas teorētiskos pamatus, īpaši tos, kas koncentrējas uz lietderības jēdzienu un iesaistīto pušu līdzdalību;
5. izstrādāt iesaistīto pušu līdzdalības modeli, sasaistot to ar novērtēšanas procesa posmiem;
6. izstrādāt integrētu ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodi, apvienojot iesaistīto pušu teoriju un relatīvās un fokusa lietderības pieejas;
7. veikt ES investīciju alternatīvu ekspertu vērtējumu, identificējot prioritārās investīciju stratēģijas, demonstrējot metodoloģijas praktisko piemērojamību;
8. formulēt secinājumus un priekšlikumus ES struktūrfondu investīciju lietderības pilnveidošanai Latvijā.

To apliecina:

1. Uzdevumi 1. - 5. (teorētiskā bāze un iesaistīto pušu līdzdalības modelis): secinājumi 1. - 4. Nodrošināta teorētiskā pamatojuma izstrāde, kas kalpoja par pamatu metodoloģijas veidošanai un izstrādāts iesaistīto pušu līdzdalības modelis, kas sasaistīts ar novērtēšanas procesa posmiem, nodrošinot strukturētu iesaisti un caurspīdīgumu lēmumu pieņemšanā.
2. Uzdevums 6. (integrētās metodes izstrāde): secinājumi 5. - 7. Izveidots metodoloģiskais ietvars, kas apvieno relatīvās un fokusa lietderības dimensijas ar AHP metodi, nodrošinot daudzdimensionalitāti, konsekvenci un praktisku piemērojamību. Demonstrēta metodoloģijas praktiskā piemērojamība, identificētas prioritārās investīciju stratēģijas.
3. Uzdevums 7. (empīriskā pārbaude): secinājumi 8. - 9.. Demonstrēta metodoloģijas praktiskā piemērojamība, identificētas prioritārās investīciju stratēģijas.
4. Uzdevums 8. (secinājumi un priekšlikumi): secinājumi 1. - 14. Izstrādāti priekšlikumi ES investīciju lietderības pilnveidošanai Latvijā, balstoties uz teorētisko analīzi un empīriskajiem rezultātiem.

Zinātniskā novitāte ir sasniegta:

1. Pilnveidoti terminu iesaistītā puse un lietderība skaidrojumi latviešu valodā (2. secinājums).
2. Izstrādāts iesaistīto pušu līdzdalības modelis, kas sasaistīts ar investīciju novērtēšanas procesu (secinājumi 3.; 4.).

3. Piedāvāta integrēta ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metode (iesaistīto pušu teorija + relatīvā + fokusa lietderība) (secinājumi 5. - 7.).
4. Veikta ekspertu vērtējumu analīze, kas atklāj institucionālo un sociālo grupu prioritāšu atšķirības (secinājumi 8. – 9.).
5. Izstrādāts ES investīciju snieguma mērīšanas un vadīšanas konceptuālais ietvars (šis nav skaidrs, uzdevumos neparedz) (secinājumi 6. - 7.).

Aizstāvamās **tēzes** ir apstiprinātas:

1. Iesaistīto pušu teorijas integrācija nodrošina, ka investīciju lietderības novērtēšanas kritēriji tiek izvēlēti atbilstoši dažādu pušu interesēm un ES stratēģiskajiem mērķiem (secinājumi 1.; 2.; 3.; 5.).
2. Iesaistīto pušu teorijas integrēšana ES struktūrfondu lietderības novērtēšanā nodrošina kritērijiem atbilstošu izvērtējumu (secinājumi 4.; 5.; 6., 8.).
3. Līdzdalības principu integrācija, izmantojot strukturētu daudzkritēriju metodi, uzlabo novērtējuma caurspīdīgumu un leģitimitāti, kas teorētiski tiek saistīts ar sabiedrības uzticības veicināšanu par investīciju lēmumiem (secinājumi 3.; 6.).
4. Integrētā lietderības novērtēšanas metode, apvienojot relatīvās un fokusa pieejas, sniedz iespēju analizēt alternatīvas un pielāgot rezultātus dažādu iesaistīto pušu vajadzībām (secinājumi 6.; 7.; 9.).

7.1.tabula atspoguļo hipotēžu, pierādījumu, problēmu un risinājumu savstarpējo sasaisti, strukturējot pētījuma loģiku. Tajā katra hipotēzes daļa (piemēram, integrēta pieeja, iesaistīto pušu teorijas pielietojums, relatīvās un fokusa lietderības integrācija, AHP metodes izmantošana, praktiskā piemērojamība) ir sasaistīta ar pamatojošiem pierādījumiem, nodaļām, tēzēm, uzdevumiem, novitātes aspektiem, kā arī identificētajām problēmām un to risinājumiem. Šāda struktūra nodrošina skaidru pētījuma elementu savstarpējo loģisko saikni un atvieglo argumentācijas izsekojamību.

Hipotēzes, pierādījumu, problēmu un risinājumu sasaistes tabula

	Hipotēzes daļa				
	Integrēta pieeja (iesaisītās puses+ relatīvā + fokusa lietderība + AHP)	Iesaistīto pušu teorijas pielietojums	Relatīvās un fokusa lietderības integrācija	AHP metodes pielietojums	Praktiskā piemērojami ba lēmumu pieņemšanā
Pamatojošie pierādījumi	Izstrādāta metodoloģija, kas apvieno teorētiskos un praktiskos komponentus	Izstrādāts līdzdalības modelis, veikta pušu klasifikācija un svaru noteikšana	Metodoloģij ā iekļauti abu lietderības veidu aspekti	Hierarhijas izveide, pāru salīdzinājumi , konsekvences pārbaude	Ekspertu vērtējumu analīze, alternatīvu ranžēšana
Nodaļa	4., 5.	1., 2.	4.	4., 5.	3., 5.
Tēze	4	1	4	3	2
Uzdevums	5., 6.	1., 2.	5.	5., 6.	6., 7.
Novitāte	3.	1., 2.	3.	3.	2.; 3.
Problēma un risinājums	1., 3., 4	2., 4	1., 3	2., 3., 4.	3., 4.

BŪTISKĀKO LIETOTO JĒDZIENU SKAIDROJUMS

Jēdziens	Skaidrojums
Taisnīgums	Normatīvs princips, kas nozīmē, ka lēmumi un novērtējumi tiek veikti, ņemot vērā visu iesaistīto pušu intereses, nodrošinot vienlīdzīgu attieksmi, iespēju pieejamību un skaidru pamatojumu kompromisiem.
Uzticamība	Novērtējuma rezultātu kvalitātes rādītājs, kas apliecina datu konsekveni, metodoloģisko pamatotību un iespēju atkārtot rezultātus līdzīgos apstākļos.
Leģitimitāte	Sociālā pieņemamība un atzīšana, ka novērtējuma process ir taisnīgs, iekļaujošs un balstīts uz sabiedrības interesēm; saistīts ar līdzdalības kvalitāti.
Caurspīdīgums	Informācijas, procesu un lēmumu pieejamība un izsekojamība visām iesaistītajām pusēm.
Reprezentativitāte	Novērtējumā iesaistīto ekspertu vai pušu daudzveidība, kas nodrošina, ka tiek atspoguļoti dažādi skatījumi, intereses un konteksti.
Iesaistīšana	Procesa kvalitātes rādītājs, kas raksturo, cik aktīvi un jēgpilni iesaistītas dažādas iesaistītās puses novērtējumā.
Kontekstuālā atbilstība	Novērtējuma metodoloģijas un rezultātu piemērotība konkrētajam sociālajam, politiskajam vai institucionālajam kontekstam.
Atkārtojamība	Novērtējuma rezultātu stabilitāte, kas ļauj tos reproducēt līdzīgos apstākļos, izmantojot līdzīgas metodes un datus.
Normatīvā konsekvence	Novērtējuma saskaņotība ar noteiktām vērtībām, principiem vai politikas virzieniem; ietver ētiskos un ideoloģiskos aspektus.
Iekļaujoša lēmumu pieņemšana	Procesa kvalitātes rādītājs, kas raksturo, cik plaši un jēgpilni tiek iesaistītas dažādas sabiedrības grupas lēmumu pieņemšanā; ietver piekļuvi informācijai, iespēju izteikt viedokli un ietekmēt gala rezultātu.
Dažādu interešu līdzsvarošana	Princips, kas raksturo spēju novērtēšanas vai lēmumu pieņemšanas procesā sabalansēt dažādu iesaistīto pušu vajadzības, vērtības un mērķus, izvairoties no dominējošas perspektīvas.
Sociālā uzticība novērtējumam	Sabiedrības vai iesaistīto pušu pārlicība, ka novērtējuma rezultāti ir ticami, taisnīgi un balstīti uz kvalitatīvu procesu; ietver uzticību gan metodoloģijai, gan iesaistītajiem ekspertiem.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Aaltonen, K., Derakhshan, R., Di Maddaloni, F., & Turner, R. (2024). Stakeholder engagement: Theoretical and methodological directions for project scholarship. *International Journal of Project Management*, 42, 102649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102649>
2. Abord-Hugon Nonet, G., Gössling, T., Van Tulder, R., & Bryson, J. M. (2022). Multi-stakeholder engagement for the Sustainable Development Goals. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 945–957. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05192-0>
3. AccountAbility. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*. <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>
4. Ackoff, R. L. (1994). *The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195087277.001.0001>
5. Ademola, O. E. (2014). Detailing stakeholder theory of management: A managerial performance technique. *Computing, Information Systems, Development Informatics & Allied Research Journal*, 5(4).
6. Ahmed, R., & Philbin, S. P. (2022). It takes more than the project manager: The importance of senior management support for successful social sector projects. *Progress in Planning*, 160, 100042. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100042>
7. Ahner, D. (2018). What do you really know about European cohesion policy? *Institut Delors*. https://institutdelors.eu/wpcontent/uploads/2018/01/ecp_rational_and_objective
8. Akciju sabiedrība “LatRailNet.” (2023). *Vidēja termiņa stratēģija 2023–2025*. https://www.lrn.lv/wp-content/uploads/2023/02/2023_20_01_AS-LatRailNet-vidēja-termiņa-stratēģija-2023.-2025.-gadam.pdf
9. Akciju sabiedrība “Pasažieru vilciens.” (2022). *Ilgspējā pārskatā par 2022. gadu*. <https://www.pv.lv/images/userfiles/PV-Ilgtspejas-parskats-2022.pdf>
10. Akhmouch, A., & Clavreul, D. (2016). Stakeholder engagement for inclusive water governance: “Practicing what we preach” with the OECD Water Governance Initiative. *Water*, 8(5), 204. <https://doi.org/10.3390/w8050204>
11. Akkaya, M. (2021). Utility: Theories and models. In B. Adıgüzel Mercangöz (Ed.), *Applying particle swarm optimization* (pp. 3–14). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70281-6_1
12. Al Nahyan, M. T., Sohal, A. S., Fildes, B., & Hawas, Y. E. (2019). Infrastructure development in the UAE: Communication and coordination issues amongst key stakeholders. In *Risk management in engineering and construction*. Routledge.
13. Al-Amir, J., & Abu-Hijleh, B. (2013). Strategies and policies for promoting the use of renewable energy resources in the UAE. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 26, 660–667. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2013.06.001>
14. Alfirević, N., Malešević Perović, L., & Mihaljević Kosor, M. (2023). Productivity and impact of Sustainable Development Goals (SDGs)-related academic research: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 15(9), 7434. <https://doi.org/10.3390/su15097434>
15. Ali, M. A. (2011). *Proactive stakeholder management* (Doctoral dissertation, Rutgers University, Graduate School - New Brunswick). <https://doi.org/10.7282/T3SQ8ZGC>
16. Alkhalafaji, A. F. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment*. Quorum Books.
17. American Evaluation Association. (n.d.). *Guiding principles for evaluators*. <https://www.eval.org/About/Guiding-Principles>

18. American Evaluation Association. (n.d.). *Home page*. <https://www.eval.org/>
19. Ananda, J., & Herath, G. (2003). The use of Analytic Hierarchy Process to incorporate stakeholder preferences into regional forest planning. *Forest Policy and Economics*, 5(1), 13–26. [https://doi.org/10.1016/S1389-9341\(02\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1389-9341(02)00043-6)
20. Anastasiou, D., Louri, H., & Tsionas, M. (2022). Borrower discouragement prevalence for Eurozone SMEs: Investigating the impact of economic sentiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 194, 161–171. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.12.022>
21. Anastasiou, D., Koufodontis, I., & Papachristou, G. (2023b). Pandemic, sentiments over COVID-19, and EU convergence. *Empirical Economics*, 66, 1683–1707. <https://doi.org/10.1007/s00181-023-02445-2>
22. Anastasiou, D., Koufodontis, I., & Papachristou, G. (2023). Convergence of public expenditures and revenues in EU28 during 2002–2019: Evidence from club-clustering analysis before and after the European debt crisis. *International Journal of Finance & Economics*, 29(2), 1856–1876. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2795>
23. APGA. (2022). *APGA code of environmental practice: Revision 5*. The Australian Pipelines and Gas Association. http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://planning.statedevelopment.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0027/75492/rpi-22-004-apga-code-of-environmental-practice.pdf
24. Aprans, J. (2014). *EU region policy*. University of Latvia Press. https://www.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/cets/Publications/Teach_M_at_EU_Regional_Policy.pdf
25. Aravena, C., Ferraro, G., & Martin, R. (2024). Stakeholder partnerships in green structural funds. *Economic Analysis and Policy*, 81, 101721. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.101721>
26. Arbter, K., Handler, M., Purker, H., Tappeiner, G., & Trattnigg, R. (2007). *The public participation manual: Shaping the future together*. http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/Publikationen/participationmanual_en.pdf
27. Argenti, J. (1997). Stakeholders: The case against. *Long Range Planning*, 30(3).
28. Arpin, I., Likhacheva, K., & Bretagnolle, V. (2024). Actors' roles and their distribution in transdisciplinary research in sustainability science: An exploratory study of research projects in the French LTSER network. *Sustainability Science*, 19(6), 1881–1896. <https://doi.org/10.1007/s11625-024-01567-6>
29. Association for Project Management. (2018). *10 key principles of stakeholder engagement*. <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/stakeholder-engagement/key-principles/>
30. Augustiņš, E. (2023). *Mācību materiāli pašvaldībām par SECAP izstrādi 1. apmācības*. http://jauna.vidzeme.lv/upload/CEESEU-Augustins_1modulis_ar_ko_sakt-Valka_15032023.pdf
31. Augusztin, A., Iker, Á., Monisso, A., & Szörfi, B. (2025). The growth effect of EU funds – The role of institutional quality. *Acta Oeconomica*, 75(2), 153–181. <https://doi.org/10.1556/032.2025.00009>
32. Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, Article 11. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
33. Bachtler, J., Mendez, C., & Wishlade, F. (2024). Administrative capacity and EU cohesion policy: Implementation performance and effectiveness. *Regional Studies*, 58(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2276887>
34. Bacq, S., & Aguilera, R. V. (2022). Stakeholder governance for responsible innovation: A theory of value creation, appropriation, and distribution. *Journal of Management Studies*, 59(1). <https://doi.org/10.1111/joms.12746>

35. Balode, A. (2009). *Projektu vadīšanas pamati*. https://llufb.llu.lv/LLU-studiju-materiali/LF/Antra_Balode_Projektu_vadisanas_pamati_stud_materials.pdf
36. Bankwatch. (2023). *More stakeholder participation needed in preparation of new cohesion programmes*. <https://bankwatch.org/blog/more-stakeholders-participation-needed-in-new-cohesion-programmes-preparation>
37. Barrett, M., Oborn, E., & Orlikowski, W. (2016). Creating value in online communities: The sociomaterial configuring of strategy, platform, and stakeholder engagement. *Information Systems Research*, 27(4), 704–723. <https://doi.org/10.1287/isre.2016.0648>
38. Basilio, C. (2000). What makes the UPWARD approach participatory? Workshop re-examines evidence from the field. *UPWARD Fieldnotes*, 9(1), 6–9.
39. Baskerville, R. (2004). Dangerous, dominant, dependent, or definitive: Stakeholder identification when the profession faces major transgressions. *Accounting and the Public Interest*, 4(1), 24–38. <https://doi.org/10.2308/api.2004.4.1.24>
40. Basyte Ferrari, E., & Ostlaender, N. (2025). 20 years of Social Multi-Criteria Evaluation in policy assessment: Lessons from applications around the world and in the European Commission. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/4346114>
41. Begg, I. (2008). Subsidiarity in regional policy. In G. Gelauff, I. Grilo, & A. Lejour (Eds.), *Subsidiarity and economic reform in Europe* (pp. 273–285). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-77264-4_17
42. Bénéfice, E., Georghiou, L., & Poti, B. (2017). *Additionality in public R&D funding: A review*. OECD Publishing.
43. Bentham, J. (2007). *An introduction to the principles of morals and legislation* (J. H. Burns & H. L. A. Hart, Eds.). Oxford University Press. (Original work published 1789)
44. Berg, N., & Gigerenzer, G. (2022). *The history and methodology of expected utility*. Cambridge University Press.
45. Biggs, S. D. (1989). *Resource-poor farmer participation in research: A synthesis of experiences from nine NAR systems (OFCOR Comparative Study Paper 3)*. ISNAR.
46. Blake, A. M., & Moseley, J. L. (2011). Frederick Winslow Taylor: One hundred years of managerial insight. *International Journal of Management*, 28(4), 346–358.
47. Blanchard, O., Leandro, A., & Zettelmeyer, J. (2021). Redesigning EU fiscal rules: From rules to standards. *Economic Policy*, 36(106), 195–236. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiab003>
48. Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-benefit analysis: Concepts and practice* (5th ed.). Cambridge University Press.
49. Boaz, A., Borst, R., Kok, M., & O’Shea, A. (2021). How far does an emphasis on stakeholder engagement and co-production in research present a threat to academic identity and autonomy? *Research Evaluation*, 30(3), 361–369. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvab013>
50. Boix-Cots, D., de la Fuente, A., & Pujadas, P. (2025). A decision-support framework for evaluating public investments: Integrating sustainability in urban planning and resource allocation. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 17(1), 44–68. <https://doi.org/10.1080/19463138.2025.2474416>
51. Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660. <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>
52. Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2008). Project relationship management and the Stakeholder Circle™. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 125–130. <https://doi.org/10.1108/17538370810846450>
53. Bourne, L. (2009). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation*. Gower. <https://doi.org/10.4324/9781315610573>

54. Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
55. Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, 20(4), 797–809. <https://doi.org/10.1177/14761270221127628>
56. Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
57. Brundtland, G. H. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
58. Bryk, A. S. (1983). Towards a more comprehensive understanding of school effectiveness: An exploratory study. *Harvard Graduate School of Education*.
59. Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
60. Buchholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2012). *Business & society: Ethics & stakeholder management* (8th ed.). Cengage Learning.
61. Bunea, A., & Nørbech, I. (2025). Does public participation foster stakeholder support for policy proposals? Evidence from the European Union. *Policy Studies Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/psj.70027>
62. Burns, J. H. (2005). Happiness and utility: Jeremy Bentham's equation. *Utilitas*, 17(1), 46–61. <https://doi.org/10.1017/S0953820804001396>
63. Busco, C., Walters, J., & Provoste, E. (2024). Stakeholder management within PPP-arranged civil engineering megaprojects: A systematic literature review of challenges, critical success factors and stakeholder roles. *International Journal of Public Sector Management*, 37(5), 649–671. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2023-0316>
64. Buti, M., & Nava, M. (2003). Towards a European budgetary system (EUI Working Paper RSC No. 2003/08). *European University Institute*. <https://hdl.handle.net/1814/1850>
65. Cambridge Center of Excellence. (2023). *Project stakeholders*. <https://cambridge.edu.gh/wp-content/uploads/2023/08/4.-Project-Stakeholders.pdf>
66. Camerer, C. F. (2011). *Behavioral game theory*. Princeton University Press.
67. Cameron, K. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, Autumn, 66–80.
68. Campilan, D. (2000). Participatory evaluation of participatory research. *Forum on Evaluation of International Cooperation Projects*. <http://ir.nul.nagoya-u.ac.jp/jspui/bitstream/2237/8890/1/3956.pdf>
69. Carroll, A. B. (1989). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. South-Western.
70. Carroll, A. B. (1993). *Business and society: Ethics and stakeholder management* (2nd ed.). South-Western.
71. Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education.
72. Center for the Practice of Evaluation. (n.d.). *CPETIG home page*. <https://comm.eval.org/cpetig/home>
73. Centrālā finanšu un līgumu aģentūra. (2022). *Jaunā kohēzijas politika*. <https://www.cfla.gov.lv/es-fondi-2021-2027>
74. Chelimsky, E. (2006). The purposes of evaluation in a democratic society. *Semantic Scholar*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Purposes-of-Evaluation-in-a-Democratic-Society-Chelimsky/74cea262e0ee1405481f7892427997466516a241>
75. Chen, H. T. (2015). *Practical program evaluation: Theory-driven evaluation and the integrated evaluation perspective* (2nd ed.). SAGE Publications.

76. Chohen, H. (2019). Project management statistics: 45 stats you cannot ignore. *Workamajig*. <https://www.workamajig.com/blog/project-management-statistics>
77. Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895–907. <https://doi.org/10.1002/smj.759>
78. Citi, M. (2015). European Union budget politics: Explaining stability and change in spending allocations. *European Union Politics*, 16(2), 262–280. <https://doi.org/10.1177/1465116515569551>
79. Civera, C., Moggi, S., & Chiaudano, V. (2025). Stakeholder relationships in the circular economy: Conceptualizing relational approaches. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.70142>
80. Clarke, T. (1998). The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age. *Long Range Planning*, 31(2), 182–194. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00002-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00002-8)
81. Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
82. Clarkson, M. B. E. (1998). *The corporation and its stakeholders: The classic and contemporary readings*. University of Toronto Press.
83. Cleland, D. I. (1986). Project stakeholder management. *Project Management Journal*, 17(4), 36–44.
84. Cochran, P., Clarkson, M., Starik, M., Jones, T. M., & et al. (1994). The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33(1), 82. <https://doi.org/10.1177/000765039403300105>
85. Commission Delegated Regulation (EU) No 240/2014 of 7 January 2014 on the European code of conduct on partnership in the framework of the European Structural and Investment Funds. *Official Journal of the European Union*, L 74, 1–7.
86. Council of the European Union. (2020). Council Regulation (EU, Euratom) 2020/2093 of 17 December 2020 laying down the multiannual financial framework for the years 2021 to 2027. *Official Journal of the European Union*, L 433 I, 1–26. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=CELEX:32020R2093>
87. Cousins, J. B., & Earl, L. M. (1995). *Participatory evaluation in education: Studies in evaluation use and organizational learning*. Falmer Press.
88. Cousins, J. B. (2001). Do evaluator and program practitioner perspectives converge in collaborative evaluation? *Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(2), 113–133. <https://doi.org/10.3138/cjpe.16.008>
89. Cousins, J. B., & Chouinard, J. A. (2012). *Participatory evaluation up close: A review and integration of the research base*. Information Age Publishing.
90. Creighton, J. L. (2005). *The public participation handbook*. Jossey-Bass.
91. Crooke, E. (2010). The politics of community heritage: Motivations, authority and control. *International Journal of Heritage Studies*, 16(1), 16–29. <https://doi.org/10.1080/13527250903441705>
92. Crucitti, F., Lazarou, N.-J., Monfort, P., & Salotti, S. (2024). The impact of the 2014–2020 European Structural Funds on territorial cohesion. *Regional Studies*, 58(8), 1568–1582. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2243989>
93. Damak-Ayadi, S., & Pesqueux, Y. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance: An International Journal of Business in Society*, 5(2), 5–21. <https://doi.org/10.1108/14720700510562622>
94. DB Hub. (n.d.). *Projektū vadīšanas rokasgrāmata*. <https://www.dbhub.lv/projektu-vadisanas-rokasgramata/lasit/meklesana?keyword=Projekta+ieinteres%C4%93t%C4%81s+puses>

95. Del Canto Viterale, F. (2021). International scientific relations: Science, technology and innovation in the international system of the 21st century (pp. 41–70). Anthem Press.
96. Dolin, J., Black, P., Harlen, W., & Tiberghien, A. (2018). Exploring relations between formative and summative assessment. In J. Dolin & R. Evans (Eds.), *Transforming assessment: Through an interplay between practice, research and policy* (pp. 53–80). Springer.
97. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
98. Donalek, C. (2023). What is multidimensional data and how can you illustrate it? *Virtualitics*. <https://virtualitics.com/what-is-multidimensional-data-and-how-can-you-illustrate-it/Virtualitics>
99. Doyle, P. (1994). Setting business objectives and measuring performance. *European Management Journal*, 12(2), 123–132. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/0263-2373(94)90002-7)
100. Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55–73. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013852.62017.0e>
101. Drucker, P. F. (1963). *The practice of management*. Harper & Row.
102. Drucker, P. F. (1981). *Toward the next economics and other essays*. Harper & Row.
103. Dudek, C. D. (2014). The history and challenges of cohesion policies. *The Jean Monnet/Robert Schuman Paper Series*, 14(2). https://aei.pitt.edu/63609/1/Dudek_Cohesion_Policy.pdf
104. Dūduma, M. (2023). Vai ilgtspēja ir kļuvusi par kritisku uzņēmējdarbības sastāvdaļu? 3. daļa. <https://www.zemeunvalsts.lv/documents/view/7b7a53e239400a13bd6be6c91c4f6c4e/Raksts%20PwC%20Vai%20ilgtsp%C4%93ja%20ir%20k%C4%BCuvusi%20par%20kritisku%20uz%C5%86%C4%93m%C4%93jdarb>
105. Dür, A., Moser, C., & Spilker, G. (2020). The political economy of the European Union. *The Review of International Organizations*, 15(3), 561–572. <https://doi.org/10.1007/s11558-020-09389-8>
106. Duraiappah, A. K., Roddy, P., & Parry, E. (2005). *Have participatory approaches increased capabilities?* International Institute for Sustainable Development. http://www.iisd.org/pdf/2005/economics_participatory_approaches.pdf
107. Dwivedi, R., & Dwivedi, P. (2021). Role of stakeholders in project success: Theoretical background and approach. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management*, 11(1), 38–49. <https://doi.org/10.35808/ijfirm/248>
108. Dąbrowski, M., Spaans, M., Fernandez-Maldonado, A. M., & Rocco, R. (2020). Cohesion policy and the citizens' perceptions of the EU: The role of communication and implementation. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/344034780_Cohesion_Policy_and_the_citizens'_perceptions_of_the_EU_the_role_of_communication_and_implementation
109. D'Adamo, I. (2022). The analytic hierarchy process as an innovative way to enable stakeholder engagement for sustainability reporting in the food industry. *Environment, Development and Sustainability*, 24(12), 14211–14230. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02700-0>
110. ECOTEX. (2019). *Mācību materiāli. Aprites ekonomikas inovatīvās prasmes tekstila nozarē*. http://www.ecotexerasmus.eu/wp-content/uploads/Module_3_lv_IO4.pdf
111. Egger, P., & Majeres, J. (1992). Local resource management and development: Strategic dimensions of people's participation. In P. Egger & J. Majeres

- (Eds.), *Resource management and development* (pp. 201–218). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315832166-16/local-resource-management-development-strategic-dimensions-people-participation-philippe-egger-jean-majeres>
112. Eiropas Komisija. (n.d.). *Taisnīgas pārkārtošanās mehānisms*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_lv
 113. Eiropas Komisija. (2020). *Investing in Europe's future – Cohesion Policy 2021–2027*.
 114. Eiropas Komisija. (n.d.). *Eiropas Jūrlietu, zvejniecības un akvakultūras fonds (EJZAF): Bieži uzdotie jautājumi*. https://oceans-and-fisheries.ec.europa.eu/system/files/2021-07/emfaf-faq_lv.pdf
 115. Eiropas Komisija. (2021). *Kohēzijas politikas finansējuma principi un mērķi*. https://ec.europa.eu/regional_policy/lv/policy/what/cohesion-funding
 116. Eiropas Komisija. (2023). *Kohēzijas fonds (2021–2027)*. https://ec.europa.eu/regional_policy/lv/funding/cohesion-fund
 117. Eiropas Komisija. (n.d.). *Lauku attīstība*. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development_lv
 118. Eiropas Ogļu un tērauda kopienas dibināšanas līgums. (1951). *EUR-Lex*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:11951K/TXT>
 119. Eiropas Padome. (n.d.). *Eiropas zaļais kurss*. <https://www.consilium.europa.eu/lv/policies/green-deal/>
 120. Eiropas Parlaments. (n.d.). *KLP finansēšana: fakti un skaitļi*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/lv/sheet/106/finansiering-af-den-f%E4%B5%BDlles-landbrugs politik-fakta-og-tal>
 121. Eiropas Parlaments. (n.d.). *Taisnīgas pārkārtošanās fonds (TPF)*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/lv/sheet/214/taisnigas-parkartosanas-fonds-tpf>
 122. European Commission. Directorate-General for Research and Innovation. (2024). *Evaluation report for Eurostars-3* (KI-09-24-348-EN-N). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/308203>
 123. Emrouznejad, A., & Yang, G.-L. (2020). A survey and analysis of the first 40 years of scholarly literature in DEA: 1978–2016. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72, 100868. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2019.100868>
 124. ESG ABC. (n.d.). *Iesaistītās puses*. <https://www.esgabc.lv/ieinteres%C4%93t%C4%81s-puses>
 125. European Commission. (2014, January 7). Commission delegated regulation (EU) No 240/2014 on the European code of conduct on partnership in the framework of the European Structural and Investment Funds. *EUR-Lex*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014R0240>
 126. European Commission. (2021). Better regulation guidelines (SWD(2021) 305 final). European Commission. https://commission.europa.eu/system/files/2021-11/swd2021_305_en.pdf
 127. European Commission. (2021). Better regulation toolbox. European Commission. https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en
 128. European Commission. (2021). *Cohesion policy 2021–2027: Investing in Europe's regions*. https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/
 129. European Commission. (2024). *Synthesis of the findings of the evaluations of European Structural and Investment Funds programmes 2014–2020* (SWD(2024) 2

- final). Publications Office of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52024SC0002>
130. European Commission. (n.d.). *Stakeholder analysis*. <https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/Stakeholder+analysis>
 131. European Economic and Social Committee. (2023). Evaluation of the European Social Fund 2014–2020 – Opinion of the European Economic and Social Committee (2023/C 349/15). *Official Journal of the European Union, C 349*, 116–121. <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/policy-assessment>
 132. European Parliament. (n.d.). *European Regional Development Fund (ERDF)*. https://www.europarl.europa.eu/factsheets/lv/sheet/95/eiropas-regionalas-attistibas-fonds-eraf-?utm_source=chatgpt.com
 133. European Social Fund. (n.d.). *Kas ir ESF?* https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/lv/kas-ir-esf?utm_source=chatgpt.com
 134. Eweje, G., & Sakaki, M. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility. *Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
 135. Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>
 136. Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1381-8>
 137. Fetterman, D. M. (2001). *Foundations of empowerment evaluation*. Sage.
 138. Fetterman, D., Rodríguez-Campos, L., & Goldfarb O'Sullivan, R. (2016). Collaborative, participatory, and empowerment evaluation: Building a strong conceptual foundation for stakeholder involvement approaches to evaluation. *American Journal of Evaluation*.
 139. Figueira, F. (2006). How to reform the EU budget? Going beyond fiscal federalism. Paper presented at the Jean Monnet Conference *Europe's Democratic Challenges – EU Solutions?*, School of International Studies, University of Trento, Italy, 30 June–1 July. <http://www4.soc.unitn.it:8080/dsrs/eudemocracy/content/e1374/e1455/e1464/PaperFigueira.pdf>
 140. Figueira, F., & Martill, B. (2020). Bounded rationality and the Brexit negotiations: Why Britain failed to understand the EU. *Journal of European Public Policy*, 28(12), 1871–1889. <https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1810103>
 141. Finanšu ministrija. (2024). *Valsts budžeta investīciju projektus finansēšana 2025. gadā*. Finanšu ministrija. <https://www.fm.gov.lv/lv/media/20523/download?attachment>
 142. Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2004). *Program evaluation* (3rd ed.). Pearson.
 143. Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.2307/256324>
 144. Ford, R. C., Peeper, W. C., & Gresock, A. (2009). Friends to grow and foes to know: Using a stakeholder matrix to identify management strategies for convention and visitors bureaus. *Journal of Convention & Event Tourism*, 10(3), 166–184. <https://doi.org/10.1080/15470140903127176>
 145. Forman, J. B., & Discenza, R. (2012). Got stake?: (Holder) management in your project. *PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-management-plan-6090>

146. Franklin, A. L. (2023). Stakeholder engagement for sustainable communities. In *Stakeholder Engagement* (pp. 97–120). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47519-2>
147. Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
148. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
149. Freeman, R. E. (2004). A stakeholder theory of modern corporations. In *Ethical theory and business* (7th ed.).
150. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation and success*. Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300138498>
151. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
152. Freeman, R. E., & Moutchnik, A. (2013). Stakeholder management and CSR: Questions and answers. *Umweltwirtschaftsforum*, 21(1), 5–9. <https://doi.org/10.1007/s00550-013-0266-3>
153. Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. D. (2023). *R. Edward Freeman's selected works on stakeholder theory and business ethics*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-04564-6>
154. Freepik. (n.d.). *Cliparts*. <https://www.freepik.com/>
155. French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (2000). *Organizational development and transformation: Managing effective change* (5th ed.). Irwin McGraw-Hill.
156. Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
157. Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press.
158. Frisken, F., & Norris, D. F. (2001). Regionalism reconsidered. *Journal of Urban Affairs*, 23(5), 467–478. <https://doi.org/10.1111/0735-2166.00101>
159. Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928>
160. Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(S1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
161. Galtung, J. (1965). Institutionalized conflict resolution: A theoretical paradigm. *Journal of Peace Research*, 2(4), 348–397. <https://www.jstor.org/stable/422861>
162. Garcia-Blandon, J., Argilés-Bosch, J. M., & Ravenda, D. (2023). Leveraging stakeholder engagement for market value growth: Empirical evidence on sustainable development leadership in Europe. *Sustainable Development*, 31(4), 1234–1248. <https://doi.org/10.1002/sd.2662>
163. Gardner, J., Rachlin, R., & Sweeny, H. (1986). *Handbook of strategic planning*. John Wiley & Sons.
164. Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2016). *Impact evaluation in practice* (2nd ed.). World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0779-4>
165. Gianni, R., Lehtinen, S., & Nieminen, M. (2022). Governance of responsible AI: From ethical guidelines to cooperative policies. *Frontiers in Computer Science*, 4, 873437. <https://doi.org/10.3389/fcomp.2022.873437>

166. Gioia, D. A. (1999). Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24(2), 228–232. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1893931>
167. Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53–73. <https://doi.org/10.2307/3857592>
168. Gros, D., & Micossi, S. (2005). *A better budget for the European Union: More value for money, more money for value* (CEPS Policy Brief No. 66). Centre for European Policy Studies. <https://www.ceps.eu/ceps-publications/better-budget-european-union-more-value-money-more-money-value/>
169. Guijt, I. (2014). *Participatory approaches, methodological briefs: Impact evaluation* 5. UNICEF Office of Research. http://devinfo.unicef.org/impact_evaluation/img/downloads/Participatory_Approaches_ENG.pdf
170. Gusky, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Corwin Press.
171. Häberlein, L., & Hövel, P. (2023). Importance and necessity of stakeholder engagement. In *Ethics and Responsible Research and Innovation in Practice* (pp. 38–53). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33177-0_3
172. Haigh, N., & Griffiths, A. (2009). The natural environment as a primary stakeholder: The case of climate change. *Business Strategy and the Environment*, 18(6), 347–360. <https://doi.org/10.1002/bse.602>
173. Halder, A. (2024). Social network analysis of stakeholder governance landscapes in infrastructure mega projects: A case of the Delhi–Mumbai Industrial Corridor project. *Innovative Infrastructure Solutions*, 9, Article 209. <https://doi.org/10.1007/s41062-024-01521-6>
174. Halling, A., & Bækgaard, M. (2024). Administrative burden in citizen–state interactions: A systematic literature review. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 180–195. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad023>
175. Hamidu, A. A., Haron, H., & Amran, A. (2018). Profit motive, stakeholder needs and economic dimension of corporate social responsibility: Analysis on the moderating role of religiosity. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.28992/ijSAM.v2i1.39>
176. Handy, C. (1994). *Understanding organizations* (4th ed.). Penguin Books.
177. Hardy, C., & Phillips, N. (1998). Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. *Organization Science*, 9(2), 217–230. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.217>
178. Harrison, M. (Ed.). (2018). *The history of economic thought: A reader* (2nd ed.). Routledge.
179. Harvard, S. (2024). Making decision models fit for purpose: The importance of ensuring stakeholder involvement. *PharmacoEconomics*, 42(1), 1–12. <https://doi.org/10.1007/s40273-023-01348-6>
180. Heinemann, F., Asatryan, Z., Bachtrögler, J., Birkholz, C., Corti, F., von Ehrlich, M., & Weber, M. (2024). *Enhancing objectivity and decision relevance: A better framework for evaluating cohesion policies* (ZEW Discussion Paper No. 24-034). ZEW.
181. Hemmati, M. (2002). *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: Beyond deadlock and conflict*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849772037>
182. Henderson, R. M., & Mitchell, W. (1997). The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 5–14.

183. Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder–agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131–154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
184. Hogan, R. L. (2007). The historical development of program evaluation: Exploring past and present. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 2(4), Article 5.
185. Hohnen, P. (2007). *Corporate social responsibility: An implementation guide for business*. International Institute for Sustainable Development. https://www.iisd.org/system/files/publications/csr_guide.pdf
186. Hollebeek, L. D., Katsikeas, C. S., Kopalle, P. K., & Viglia, G. (2025). Innovations leveraging artificial intelligence, stakeholder engagement, and innovation value: An investment model perspective. *Journal of Product Innovation Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/jpim.70016>
187. Howitt, M., & Manus, J. (2012). Stakeholder management: An instrument for decision-making. *Management Services*, 56(3), 29–34.
188. Huang, H. (2023). Robust stakeholder-based group-decision making framework: The Multi-Actor Multi-Criteria Analysis (MAMCA) with the integration of Best-Worst Method (BWM). In J. Rezaei (Ed.), *Advances in Best-Worst Method* (pp. 15–31). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-40328-6_2
189. Huang, H., Burgherr, P., & Macharis, C. (2025). A collaborative group decision-support system: The survey-based multi-actor multi-criteria analysis (MAMCA) software. *Journal of the Operational Research Society*, 76(5), 844–865. <https://doi.org/10.1080/01605682.2024.2398114>
190. Hudson, J., Mayne, M., & Tomlinson, R. (1992). *Action-oriented evaluation in organizations: Canadian practices*. Wall and Emerson.
191. Hunter, A. (2023). Addressing Cohesion Policy’s identity crisis in a changing European Union. *European Policy Centre*. https://epc.eu/content/PDF/2023/Cohesion_Policy_DP.pdf
192. Ibraheem, I. F. (2018). The effects of stakeholder’s engagement and communication management on project success. *MATEC Web of Conferences*, 162, 02037. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201816202037>
193. Identifying and understanding stakeholders. (2021). *Climate Action Transparency (ICAT) Toolbox*. <https://climateactiontransparency.org/our-work/icat-toolbox/assessment-guides/stakeholder-participation/>
194. Institute of Development Studies. (1998). *Participatory monitoring and evaluation: Learning from change* (IDS Policy Briefing, Issue No. 12). IDS.
195. International Development Evaluation Association (IDEAS). (n.d.). *Home page*. <http://www.ideas-int.org>
196. International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE). (n.d.). *Home page*. <http://ioce.net>
197. International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems — Requirements (ISO 9001:2015)*. ISO. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
198. International Organization for Standardization. (2010). *Guidance on social responsibility (ISO 26000:2010)*. ISO. <https://www.iso.org/standard/42546.html>
199. Irfan, M., Thaheem, M. J., Gabriel, H. F., & Nasir, A. R. (2019). Effect of stakeholder’s conflicts on project constraints: A tale of the construction industry. *International Journal of Conflict Management*, 30(4), 567–589. <https://doi.org/10.1108/IJCM-04-2019-0074>
200. Isabu, M. O. (2017). Causes and management of school related conflict. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 1–12. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1214170.pdf>

201. ISO. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
202. ISO. (n.d.). *ISO 26000: Social responsibility*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
203. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2000). Managing human resources for innovation and learning. In *Innovatives Management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-57009-4_19
204. Jaunā kohēzijas politika. (n.d.). *Centrālā finanšu un līgumu aģentūra*. <https://www.cfla.gov.lv/lv/es-fondi-2021-2027>
205. Jeffery, N. (2009). Stakeholder engagement: A road map to meaningful engagement (#2 in the Doughty Centre “How to Do Corporate Responsibility” series). *Cranfield School of Management*. <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1118/stakeholder%20engagement.pdf>
206. Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7(3), 297–317. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00158>
207. Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256. <https://doi.org/10.2307/3857812>
208. Jiggins, J., & Röling, N. (2000). Adaptive management: Potential and limitations for ecological governance. *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*, 1(1), 28–42. <https://doi.org/10.1504/IJARGE.2000.000003>
209. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Pearson Education Limited.
210. Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–221. <https://doi.org/10.2307/259075>
211. Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
212. Joos, H. C., zu Knyphausen-Aufseß, D., & Pidun, U. (2023). Project stakeholder management as the integration of stakeholder salience, public participation, and nonmarket strategies. *Schmalenbach Business Review*, 72(3), 447–477. <https://doi.org/10.1007/s41464-020-00092-0>
213. Jovanović, M., Petrović, D., & Stanković, J. (2023). Exploring stakeholder engagement process as the success factor for sustainable project management. *Buildings*, 13(7), 1785. <https://doi.org/10.3390/buildings13071785>
214. Juntunen, C. L., Crepeau-Hobson, F., Riva, M. T., Baker, J., Wan, S., Davis, C. III, & Caballero, A. M. (2023). Centering equity, diversity, and inclusion in ethical decision-making. *Professional Psychology: Research and Practice*, 54(1), 17–27. <https://doi.org/10.1037/pro0000488>
215. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
216. Kamassi, A., Abd Manaf, N. H., & Omar, A. (2020). The identity and role of stakeholders in the medical tourism industry: State of the art. *Tourism Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/TR-01-2019-0031>
217. Karlsen, J. T., Græe, K., & Massaoud, M. J. (2008). Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*, 3(1), 7–22. <https://doi.org/10.1108/17465260810844239>

217. Keller, L. (2015). The problem with the concept of utility and its measurement. *Polish Journal of Political Science*, 1(4), 6–44
218. Kelly, C. (2015). Project management: The importance of managing stakeholders. *Geneva Business Review*. <https://www.gbnews.ch/project-management-the-importance-of-managing-stakeholders/>
219. Khurram, S., & Petit, S. C. (2017). Investigating the dynamics of stakeholder salience: What happens when the institutional change process unfolds? *Journal of Business Ethics*, 143(3), 485–515. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2768-0>
220. Kippenberger, T. (1996). How the theory developed (stakeholders). *The Antidote*, 1(2), 6–7. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006397>
- Kippenberger, T. (1996). Stakeholders - an academic's view. *The Antidote*, 1(2), 8–9. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006398>
221. Ko, D., Norton, J. W., & Daigger, G. T. (2025). Evaluation of stakeholder assessment and engagement techniques for incorporation into structured decision-making processes. *Water Environment Research*, 97, e701871. <https://doi.org/10.1002/wer.70187>
222. Koopmans, T. K. (2013). *Three essays on the state of economic science*. McGraw-Hill. (Originals darbs publicēts 1957)
223. Korpa, V. (2012). *Darba un ģimenes dzīves saskaņošana privātā sektora organizācijās* (Promocijas darbs, Latvijas Universitāte). https://www.szf.lu.lv/fileadmin/user_upload/szf_faili/Petnieciba/promocijas_darbi/Viola_Korpa_2012.pdf
224. Koudoumakis, P., Botzoris, G., & Protopapas, A. (2022). Cohesion policy evaluation: Guidelines for selection of appropriate methods. *Regional Science Policy & Practice*, 14(5), 1062–1084. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12524>
225. Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2005). *The stakeholder engagement manual. Volume 2: The practitioners' handbook on stakeholder engagement*. AccountAbility, United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates. <https://www.mas-business.com/docs/English%20Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf>
226. Kujala, J., Leinonen, H., Sachs, S., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136–1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
227. Kukule, I. (2012). Ietekmes pušu vadība - iespējas un izaicinājumi. *SlideShare*. <https://www.slideshare.net/>
228. Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2012). Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), 284–292. <https://doi.org/10.1509/jppm.10.106>
229. Laķe, A. (2012). *Novērtējuma pētījums kā sabiedrības racionalitātes izpausme, tā izmantošana Latvijas politikas veidošanā* (Promocijas darbs, Rīgas Stradiņa universitāte). https://doi.org/10.25143/prom-rsu_2012-01_pd
- Lalonde, P.-L., Bourgault, M., & Findeli, A. (2020). Building pragmatist theories of PM practice: Theorizing the act of project management. *Project Management Journal*, 41(5), 5–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20>
230. Lankoski, L., & Smith, N. C. (2025). Corporate responsibility meets the digital economy. *California Management Review*, 67(3), 1–27. <https://doi.org/10.1177/00081256251343234>
231. Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņeca, O. (2013). Sociālās atbildības un kopīgās vērtības radīšanas aspekti: Iesaistītās puses un cilvēkresursi. *Economics and Business*. <https://doi.org/10.7250/eb.2013.006>

232. Larson, S., & Williams, L. (2009, January). *Monitoring the success of stakeholder engagement: Literature review*. Ninti One Limited. https://nintione.com.au/resource/DKCRC-Report-45_Ch7_Monitoring-the-success-of-stakeholder-engagement-Literature-review_Larson-and-Williams.pdf
233. Latvijas Dzelzceļš. (2017). *Ilgspējas un gada pārskats par 2017. gadu*. https://parskati2017.ldz.lv/pdf/LDZ_2017_Aspektu-ID.pdf
234. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija. (2023). *Latvijas Republikas Ministru kabinets*. <https://www.mk.gov.lv/lv/latvijas-ilgtspējīgas-attīstības-stratēģija>
235. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.–2027. gadam. (2023). *Latvijas Republikas Ministru kabinets*. <https://www.mk.gov.lv/lv/latvijas-nacionalais-attīstības-plans>
236. Latvijas Republikas Finanšu ministrija. (2022). *Latvijas Partnerības līgums ar Eiropas Savienību 2021–2027*. <https://www.esfondi.lv>
237. Latvijas Republikas Saeima. (2010). *Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam*. <https://www.mk.gov.lv/lv/media/15129/download?attachment>
238. Latvijas Tēzauris. (n.d.). Novērtēt. <https://tezauris.lv/novērtēt:1>
239. Latvijas Tēzauris. (n.d.). Vērtēt. <https://tezauris.lv/vērtēt:1>
240. Latvijas Universitāte. (2012). *Visaptverošā kvalitātes vadība*. <https://profizgl.lu.lv/mod/resource/view.php?id=23293>
241. Latvijas Universitāte. (n.d.). *IT nozīmīguma vērtēšana*. https://estudijas.lu.lv/pluginfile.php/68976/mod_resource/content/0/EUCIP-3.pdf
242. LBKA. (2010). *Kas ir korporatīvā sociālā atbildība un kādi ir ieguvumi?* Rīga: Biznesam.lv. <http://www.biznesam.lv/?sub=publications&id=126>
243. Turība. (n.d.). *Par pamatprincipiem ar labās un sliktās prakses piemēriem*. <https://www.turiba.lv/storage/files/rkr-reklamai.pdf>
244. Leilands, J. (2009). *Jaunā ISO 9001:2008 standarta prasību skaidrojums*. Rīga: Latvijas Vēstnesis
245. Leiringer, R. (2008). Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth. *Construction Management and Economics*, (6).
246. Leonardi, R. (2006). The impact and added value of cohesion policy: Cohesion in the European Union. *Regional Studies*, 40(2), 155–166. <https://ideas.repec.org/a/taf/regstd/v40y2006i2p155-166.html>
247. Lim, R. (2020). Fascinating project management statistics. *Hive*. <https://hive.com/blog/project-management-statistics/>
248. Lind, E. C., & Arndt, C. (2016). Perceived fairness and regulatory policy: A behavioural science perspective on government-citizen interactions. *OECD Regulatory Policy Working Papers, No. 6*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1629d397-en>
249. Lisabonas stratēģija. (2000). *Eiropas Komisija*. <https://ec.europa.eu>
250. Liu, J., & Zhang, Y. (2014). Integrating multicriteria evaluation and stakeholders analysis for renewable energy planning. *Energy Policy*, 69, 282–292. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2014.02.003>
251. LNPVA. (2021). *NCB – Projektu vadīšanas nacionālās kompetences vadlīnijas, versija 3.1*. https://lnpva.lv/wp-content/uploads/2021/02/NCB_3.1.pdf
252. Lohrey, J. (2020). The importance of identifying stakeholders in a project. *Small Business*. <https://smallbusiness.chron.com/importance-identifying-stakeholders-project-74730.html>
253. Lukes, S. (2005). *Power: A radical view* (2nd ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.2307/41802305>
254. Luoma-Aho, V. (2015). Understanding stakeholder engagement: Faith-holders, hateholders & fakeholders. *RJ-IPR: Research Journal of the Institute for Public Relations*, 2(1).

255. London Stock Exchange Group. (n.d.). *FTSE4Good Index Series*. Retrieved December 8, 2025, from <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good>
256. Lutz, C., & Hoffmann, C. P. (2013, June). The impact of social media on stakeholder engagement. In *ICA Preconference Governance through communication: Stakeholder engagement, dialogue, and corporate social responsibility*, Edinburgh. <https://doi.org/10.13140/2.1.2934.9442>
257. Ly, H., Nguyen, V. H., & Dang, T. L. (2024). ESG and firm performance: Do stakeholder engagement, financial constraints and religiosity matter? *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 31(4), 263–276. <https://doi.org/10.1108/JABES-08-2023-0306>
258. Ly Ho, T., Nguyen, T., & Pham, H. (2024). ESG and firm performance: Do stakeholder engagement, financial constraints and religiosity matter? *Journal of Asian Business and Economic Studies*. <https://doi.org/10.1108/JABES-08-2023-0306>
259. Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
260. Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: Issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226–252. <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>
261. Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>
262. Malengreaux, S., Martens, M., & Castellano Pleguezuelo, V. (2024). Stakeholder involvement in realist evaluation: A scoping review and best fit framework synthesis. *Evaluation*, 31(1), 1–23. <https://doi.org/10.1177/13563890241279562>
263. Mankiw, N. G. (2014). *Principles of economics* (7th ed.). Cengage Learning
264. Manzella, G. P., & Mendez, C. (2009). *The turning points of EU Cohesion policy* (Working Paper Report to Barca Report, pp. 1–28).
265. Marcinkēvičs, A. (2013). Kas ir uzņēmuma ietekmes puses? <https://dokumen.tips/business/kas-ir-uznemuma-ietekmes-puses.html?page=2>
266. Marcuzzo, M. C., & Zacchia, G. (2024). The history of economic thought from the viewpoint of HES presidential addresses. *Journal of the History of Economic Thought*, 46(4), 1–14. <https://doi.org/10.1017/S1053837223000561>
267. Mark, M. M., & Shotland, R. L. (1985). Stakeholder involvement in program evaluation: Issues and strategies. *Evaluation Review*, 9(4), 463–486
268. Marques, P., & Pais, J. (2023a). Multi-level governance and EU cohesion policy outcomes. *Regional Studies*, 57(5), 890–905. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2187654>
269. Marques, T., & Pais, J. (2023b). Partnership approaches and administrative efficiency in EU structural funds. *European Planning Studies*, 31(4), 789–807. <https://doi.org/10.1080/09654313.2023.2174568>
270. Māstrihtas līgums. (1992). *Līgums par Eiropas Savienību*. Eiropas Komisija
271. Mathison, S. (2008). What is the difference between evaluation and research—and why do we care? In N. L. Smith & P. R. Brandon (Eds.), *Fundamental issues in evaluation* (pp. 183–196). Guilford Press
272. Mayers, J. (2005). *The four Rs*. https://policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/four_Rs_tool_english.pdf
273. Mayne, J. (2008). Audit and evaluation in public management: Challenges, reforms, and different roles. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 21(1), 1–24

274. McAllister, K., & Vernooy, R. (1999). *Action and reflection: A guide for monitoring and evaluating participatory research*. IDRC
275. McDermott, P., Swan, W., & Wood, G. D. (2002). The ethical benefits of trust-based partnering: The example of the construction industry. *Business Ethics: A European Review*, 11(1), 56–65. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00254>
276. Meijer-van Mensch, L. (2011). Jauni izaicinājumi, jaunas prioritātes: Analizējot ētikas dilemmas no iesaisīto personu perspektīvas Nīderlandē. *Museum Management and Curatorship*, 26(2). https://www.muzeologija.lv/sites/default/files/l-meijere-van-menscha_jauni-izaicinajumi.pdf
277. Mendelow, A. L. (1981). Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. In *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems* (pp. 20–21). Cambridge, MA: Association for Information Systems
278. Mendelow, A. L. (1991). Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. In *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems* (pp. 20–21). Cambridge, MA: Association for Information Systems
279. Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially contested or just confused? *Journal of Business Ethics*, 108(3), 285–298. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1090-8>
- Miles, S. (2015). Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>
280. Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification, definitions and essential contestability. In *Stakeholder management* (May 2017). <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000002>
281. Mill, J. S. (2001). *Utilitarianism* (G. Sher, Ed.). Hackett Publishing. (Oriģināls darbs publicēts 1863)
282. Misztal, B. A. (1996). *Trust in modern societies*. Polity Press
283. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
284. Mitroff, I. I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. Jossey-Bass
285. Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2014). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446–457. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>
286. Molica, F., Santos, A. M., & Conte, A. (2024). Measuring achievements: Can cohesion policy programmes effectively monitor their performance? *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*. <https://doi.org/10.38191/iirr-jorr.24.048>
287. Morales, Dž. (2022). Iesaisīto personu kartēšana: kas tas ir un kā to efektīvi izmantot? <https://www.mindonmap.com/lv/blog/stakeholder-mapping/>
288. Mordan, C., Sahan, K., & Chaves, J. C. Chaparro. (2020). *Stakeholder engagement guidelines*. European Commission Horizon 2020 Coordination And Support Action (2018–2022). <https://grip.eu/wp-content/uploads/2023/02/D4.2-QH-engagement-guidelines.pdf>
289. Moslem, S., Saraji, M. K., Mardani, A., Alkharabsheh, A., Duleba, S., & Esztergár-Kiss, D. (2023). A systematic review of Analytic Hierarchy Process applications to solve transportation problems: From 2003 to 2022. *IEEE Access*, 11, 11973–11990. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3234298>
290. Munsaka, T. (2013). *Organizational theory: The importance of stakeholders in project management*. GRIN Publishing

291. Musgrave, R. A. (1959). *The theory of public finance: A study in political economy*. New York: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.2307/2227672>
292. Nevalstiskās kultūras organizācijas. (2012). *Rokasgrāmata: Kultūras organizācijas vadība, kultūras pasākumu un projektu īstenošana, līdzdalība vietējās kultūrvides veidošanā*. <https://culturelablv.files.wordpress.com/2012/10/kulturas-nvo-rokasgramata1.pdf>
293. Nicolescu, O. (2021). Main aspects of the stakeholders' approach evolution. In *Stakeholder management and social responsibility*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003217701-4>
294. Norris, D. (2001). Prospects for regional governance under the new regionalism: Economic imperatives versus political impediments. *Journal of Urban Affairs*, 23(5)
295. O'Sullivan, R. G. (2012). Collaborative evaluation within a framework of stakeholder-oriented evaluation approaches. *Evaluation and Program Planning*, 35(4), 518–522. <https://doi.org/10.1016/j.evalproplan.2011.12.005>
296. Odera, O., James, K., Scott, A. H. S., & Gow, J. (2020). Corporate social responsibility reporting of international oil companies in Nigeria: An historical materialism analysis. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2019-0071>
297. OECD. (2012). *Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264209022-en>
298. OECD. (2019). *Better Regulation Practices across the European Union*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264311732-en>
299. OECD. (2010). *Innovation and the Development Agenda*. Paris: OECD Publishing
300. OECD. (2015). *Stakeholder engagement for effective water governance*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/stakeholder-engagement-for-inclusive-water-governance-9789264231122-en.htm>
301. OECD. (2018). *Regulatory policy outlook*. OECD Publishing. <https://dx.doi.org/10.1787/9789264303072-en>
302. OECD. (2020). *Inclusive Growth: The OECD Framework*. Paris: OECD Publishing
303. OECD. (n.d.). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. <https://mneguidelines.oecd.org/mneguidelines/>
- Ontiri, N. D. (2016). *Influence of stakeholder participation in successful project implementation: A case of Coast Clay Works Ltd, Mombasa County, Kenya* (Master's thesis, University of Nairobi). University of Nairobi Digital Repository. <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/98925>
304. OpenAI. (2025). *ChatGPT* (GPT-4 versija), valodas modelis. <https://chat.openai.com/> Rakstot šo darbu, es izmantoju ChatGPT, lai strukturētu literatūras sarakstu atbilstoši APA 7. stilam, kā arī lai palīdzētu formulēt anotāciju un ievada sadaļu. MĪ tērzēšanas robotā tika ievadīti šādi vaicājumi: “Pārveido atsauces APA stilā” un “Sruksturē tekstu”. Saņemtās atbildes tika rediģētas un pielāgotas darba vajadzībām.
305. Osterloh, M. (2011). Cohesion policy and EU support: Evidence from public opinion surveys. *European Integration Studies*, 5(1), 45–63
306. Oxford University Press. (n.d.). Stakeholder. In *Oxford Learner's Dictionaries*. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/stakeholder?q=stakeholder>
307. Paiva, D. C., Rabechini Jr., R., Abarca, E. A. M., & Salcedo, N. U. (2022). Stakeholder management and project management office: Effect on project results. *Revista de Administração de Empresas*, 62(6), 1–14. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220606>

308. Pareto, V. (1906). *Manual of political economy* (A. S. Schwier, Trans.). Macmillan. (Oriģināls darbs publicēts 1906)
309. Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & DeColle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
310. Parmar, B. L. (2023). Stakeholder governance for responsible innovation: A theory of value allocation among multiple principals. *Journal of Management Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>
311. Pārresoru koordinācijas centrs. (2018). *Valsts kapitālsabiedrību vidēja termiņa darbības stratēģijas izstrādes vadlīnijas*. https://www.valstskapitals.gov.lv/images/userfiles/vid_term_darb_strat_vadlinijas_28_082018.pdf
312. Pārresoru koordinācijas centrs. (2020). *Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021–2027*. <https://pkc.gov.lv>
313. Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation*. Sage Publications
314. Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation: The case for pursuing more than rhetoric*. SAGE Publications
315. Patton, M. Q. (2012). *Essentials of utilization-focused evaluation*. Sage Publications
316. Patton, M. Q. (2016). From evangelist to utilization-focused evaluator. In D. D. Williams (Ed.), *Seven North American evaluation pioneers. New Directions for Evaluation*, 150
317. Patton, M. Q. (2021). *Utilization-focused evaluation* (5th ed.). SAGE Publications
318. Persson, T., Roland, G., & Tabellini, G. (1996). The theory of fiscal federalism: What does it mean for Europe? (IGIER Working Paper No. 101). *Innocenzo Gasparini Institute for Economic Research, Bocconi University*. <https://econpapers.repec.org/RePEc:igi:igierp:101>
319. Peterson, M. (2017). *An introduction to decision theory* (2nd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316585061>
320. Phillips, R. A. (1997). Stakeholder Theory and A Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 51. <http://doi.org/10.2307/3857232>
321. Phillips, R. A. (2005). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25–41. <https://doi.org/10.2307/3857857>
322. Phillips, R. A., Berman, S., Johnson-Cramer, M. E., & Elms, H. (2007). Stakeholder theory and managerial discretion. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2007.26530472>
323. Pisano, U., Lange, L. K., Lepuschitz, K., & Berger, G. (2015). *The role of stakeholder participation in European sustainable development policies and strategies*. European Sustainable Development Network. https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN_Reports/2015-December-The_role_of_stakeholder_participation_in_European_sustainable_development_policies_and_strategies.pdf
324. PKC. (n.d.). *Nacionālais attīstības plāns 2027*. https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/NAP2027_apstiprin%C4%81ts%20Saeim%C4%81_1.pdf
325. Plottu, B., & Plottu, E. (2011). Participatory evaluation: The virtues for public governance, the constraints on implementation. *Group Decision and Negotiation*, 20(6), 805–824. <https://doi.org/10.1007/s10726-010-9212-8>
326. Politikas veidošanas rokasgrāmata. (2016). *Pārresoru koordinācijas centrs*. https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/pkc_rokasgramata_090316_web.pdf

327. Pollitt, C. (1999). *Performance or compliance? Performance audit and public management in five countries*. Oxford University Press
328. Polverari, L. (2025). Coordinative Europeanization as a response to crisis: What lessons from the RRF for future EU cohesion policy? *Comparative European Politics*, 23, 76–96. <https://doi.org/10.1057/s41295-024-00388-2>
329. Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6–28. <https://doi.org/10.2307/41166151>
330. Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9781503619692>
331. Preston, L. E., & Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 361–375. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90023-Z](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90023-Z)
332. Pretty, J. (1994). Alternative systems for inquiry. *IDS Bulletin*, 25(2). IDS, Sussex, UK
333. Profesionālo revīzijas un labas pārvaldības standartu padome. (2019). *Augstāko revīzijas iestāžu nozīme un sniegtais labums*. https://www.lrvk.gov.lv/uploads/files/Dokumenti/Par%20mums/Normat%C4%ABvie%20akti/Standarti/1.3.Intosai_P12_final.pdf
334. Project Management Association of Japan (PMAJ). (n.d.). *About PMAJ mission*. <https://www.pmaj.or.jp/ENG/about/mission.html>
335. Project Management Association of Japan (PMAJ). (n.d.). *P2M guide*. https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html
336. Project Management Institute (PMI®). (n.d.). *Project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
337. Project Management Institute. (1996). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
338. Rad, P. F. (2003). Project success attributes. *Cost Engineering*, 45(4), 27–31
339. Raha, A., & Kazemi, S. H. (2024). How to have the best of both worlds: Value-based decision-making through stakeholder value trade-offs. *Business Ethics: A European Review*, 33(3), 567–583. <https://doi.org/10.1111/beer.12717>
340. Ramírez, R. (1999). Stakeholder analysis and conflict management. In D. Buckles (Ed.), *Cultivating peace: Conflict and collaboration in natural resource management* (chap. 5). International Development Research Centre & World Bank
341. Ray, S., Kim, S. S., & Morris, J. G. (2014). The central role of engagement in online communities. *Information Systems Research*, 25(3), 528–546. <https://doi.org/10.1287/isre.2014.0525>
342. Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
343. Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021... *Official Journal of the European Union*, L 231, 159–706
344. Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press
345. Rīgas Brīvostas attīstības programma 2019–2028. (2020). https://rop.lv/sites/default/files/2020-09/ATT%C4%AAS%C4%AABAS%20PROGRAMMA_2019-2028_0.pdf

346. Roberts, R., & Mahoney, L. S. (2004). Stakeholder conceptions of the corporation: Their meaning and influence in accounting research. *Business Ethics Quarterly*, 14(3), 399–431. <https://doi.org/10.5840/beq200414326>
347. Rodríguez-Campos, L. (2005). *Collaborative evaluations: A step-by-step model for the evaluator*. Tamarac, FL: Llumina Press
348. Rodríguez-Campos, L. (2012). Advances in collaborative evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 35(4), 523–528. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2011.12.006>
349. Rodríguez-Campos, L., & Rincones-Gómez, R. (2012). *Collaborative evaluations: Step-by-step* (2nd ed.). Stanford University Press
350. Rodríguez-Pose, A. (2025). Forging a sustainable future together: Cohesion Policy at its defining moment. *Regional Studies*, 59(1). <https://doi.org/10.1080/00343404.2025.2552869>
351. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed.). Free Press
352. Rossi, P. H., Freeman, H. E., & Lipsey, M. W. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). Sage
353. Rowe, G., & Frewer, L. (2005). A typology of public engagement mechanisms. *Science, Technology & Human Values*, 30(2), 251–290. <https://doi.org/10.1177/0162243904271724>
354. Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910. <http://doi.org/10.2307/259248>
355. Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2023). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 97–138. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>
356. SA8000. (n.d.). *About SA8000*. <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>
357. Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. McGraw-Hill
358. Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9–26. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90057-I](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90057-I)
359. Saaty, T. L. (2006). Decision making — the analytic hierarchy and network processes (AHP/ANP). *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 15(1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s11518-006-0151-5>
360. Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83–98
361. Saaty, T. L. (2010). *Principles of the Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh, PA: RWS Publications
362. Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2012). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process* (2nd ed.). Springer
363. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
364. Samara, E., Kilintzis, P., Komninos, N., Anastasiou, A., & Martinidis, G. (2024). Assessment of smart technologies in regional innovation systems: A novel methodological approach to the regionalisation of national indicators. *Systems*, 12(1), 12. <https://doi.org/10.3390/systems12010012>
365. Sapir, A., Aghion, P., Bertola, G., Hellwig, M., Pisani-Ferry, J., Rosati, D., Viñals, J., & Wallace, H. (2003). *An agenda for a growing Europe: Making the EU economic system deliver*. Report of an Independent High-Level Study Group. <https://penguincompaniontoeu.com/wp-content/uploads/2012/10/Sapir-Report.pdf>

366. Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders: A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312–328. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00097-8)
367. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
368. Schilling, M. A. (2000). Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity. *The Academy of Management Review*, 25(2). <https://www.jstor.org/stable/259016>
369. Schrijvers, J., & Vogelaar, F. (2025). Grow, grow, grow? Stakeholder value creation by high-growth firms. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01095-2>
370. Schoemaker, P. J. H. (2011). *Brilliant mistakes: Finding success on the far side of failure*. Wharton Digital Press
371. SCHWENK Latvija. (2022). *Ilgospējas pārskats par 2022. gadu*. <https://schwenk.lv/wp-content/uploads/2023/09/SCHWENK-Latvija-ilgtspejas-parskats-2022.pdf>
372. Sciarelli, M., & Tani, M. (2013). Network approach and stakeholder management. *Business Systems Review*, 2(2). <https://doi.org/10.7350/BSR.V09.2013>
373. Scriven, M. (1996). The theory behind practical evaluation. *Evaluation*, 2(4), 433–454
374. Sears. (n.d.). *American company*. <https://www.britannica.com/topic/Sears-Roebuck-and-Company>
375. Seasons, M. (2001). Epilogue. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, Special Issue, 118
376. Shadish, W. R., Cook, T. D., & Leviton, L. C. (1995). *Foundations of program evaluation: Theories of practice*. Sage Publications
377. Shafique, K., & Gabriel, C. A. (2022). Vulnerable stakeholders' engagement: Advancing stakeholder theory with new attribute and salience framework. *Sustainability*, 14(18), 11765. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/18/11765>
378. Shams, M., & Khodaveisi, M. (2019). Prioritizing the health education needs based on community participation: An application of the Analytic Hierarchy Process. *Journal of Education and Health Promotion*, 8, 132. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_188_18
379. Shams, S. M. R., Vrontis, D., Chaudhuri, R., Chavan, G., & Czinkota, M. R. (2020). Stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurial development: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 119, 67–86. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.036>
380. Shankman, N. A. (1999). Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 19, 319–334. <https://doi.org/10.1023/A:1005880031427>
381. Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
382. SIA Latvijas Mobilais Telefons. (2017). *Ilgospējas pārskats 2017*. https://lmt.mstatic.lv/lmt/files/parskati/lmt_ilgtspejas_parskats_2017.pdf
383. SIA Tet. (2022). *Ilgospējas pārskats 2022*. <https://www.tet.lv/images/dokumenti/sia-tet-ilgtspejas-parskats-2022-lat.pdf>

384. SIA Rīgas Austrumu klīniskā universitātes slimnīca. (2023). *Korporatīvās pārvaldības politika*. https://aslimnica.lv/wp-content/uploads/2023/12/Korporativas-parvaldibas-politika_JR_apstiprinata-07.12.2023..pdf
385. Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Sheth, J. (2007). *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Wharton School Publishing
- Skiadas, D. V. (2023). *EU Cohesion Policy: Seeking a new model for better, more effective and sustainable results*. Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komiteja. https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/eu_cohesion_policy_prof._dimitris_skiadas.pdf
386. SSH Centre. (2025). Multi-Actor Multi-Criteria Analysis (MAMCA). SSH Centre Open Knowledge Platform. <https://sshcentre.eu/activities/open-knowledge-platform/ssh-exploration-space/stakeholder-engagement-methods/multi-actor-multi-criteria-analysis/>
387. Szörfi, M., Farkas, Z., & Varga, A. (2023). Partnership governance and fund absorption. *European Planning Studies*, 31(11), 2201–2220. <https://doi.org/10.1080/09654313.2023.2198765>
388. Thompson, J. K., Wartick, S. L., & Smith, H. L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, 207–230.
389. Todorović, M., Toljaga-Nikolić, D., & Bjelica, D. L. (2018). People-oriented principles and values of agile project management. *European Project Management Journal*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.18485/epmj.2018.8.2.1>
390. Tomkiv, M., et al. (2019). Assessing quality of stakeholder engagement: From bureaucracy to democracy. *Science, Technology & Society*, 24(1), 1–20. <https://doi.org/10.1177/0270467618824027>
391. Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and localization. *Regional Studies*, 39(1), 47–59. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320842>
392. Tripathi, S., Bachmann, N., Brunner, M., Rizk, Z., & Jodlbauer, H. (2024). Assessing the current landscape of AI and sustainability literature: Identifying key trends, addressing gaps and challenges. *Journal of Big Data*, 11, Article 65. <https://doi.org/10.1186/s40537-024-00912-x>
393. Tsvetkova, A., & Partridge, M. (2025). Local industrial cohesion as a diffusion mechanism for incremental knowledge: evidence from business and economic indicators in U.S. counties. *The Journal of Technology Transfer*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10219-5>
394. Turība. (n.d.). *Kultūras tūrisms*. http://aurora.turiba.lv/training/LV/CT_module_LV/Part_179.htm
395. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
396. UNICEF. (n.d.). *Minimum quality standards and indicators for community engagement*. https://www.unicef.org/mena/media/8401/file/19218_MinimumQuality-Report_v07_RC_002.pdf
397. United Nations Evaluation Group. (n.d.). *United Nations norms for evaluation*. http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21
398. United Nations Global Compact. (n.d.). *The United Nations Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org>
399. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

400. Usmani, F. (2022). Stakeholders in project management: Definition, types & examples. *PM Study Circle*. <https://pmstudycircle.com/stakeholders-in-project-management-definition-and-types/>
401. Vaidya, O. S., & Kumar, S. (2006). Analytic hierarchy process: An overview of applications. *European Journal of Operational Research*, 169(1), 1–29. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.04.028>
402. Valentinov, V. (2023). Sustainability and stakeholder theory: A processual perspective. *Kybernetes*, 52(13), 61–77. <https://doi.org/10.1108/K-05-2023-0819>
403. Valentinov, V., & Roth, S. (2024). Stakeholder theory: Exploring systems-theoretic and process-philosophic connections. *Systems Research and Behavioral Science*, 41(2), 301–315. <https://doi.org/10.1002/sres.2970>
404. van der Dennen, J. M. G. (2005). Introduction: On conflict. In *The sociobiology of conflict* (pp. 1–19). London: Chapman & Hall.
405. Vanthillo, T., & Verhetsel, A. (2019). Paradigm change in regional policy: Towards smart specialisation? Lessons from Flanders (Belgium). *Belgeo*. <http://journals.openedition.org/belgeo/7083>
406. Vargas, L. G. (1990). An overview of the analytic hierarchy process and its applications. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 2–8. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90056-H](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90056-H)
407. Venugopal, A., & Donnelly, R. (2024). Hello from the other side: External stakeholder paradoxes matter for organizational ambidexterity. *Business & Society*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/00076503241283270>
408. Vērzemnieks, A. (2017). *Atbildīgu ideju katalogs*. Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts. http://stradavesels.lv/Uploads/2017/02/10/ABN_2016_Ideju_katalogs.pdf
409. Vidzeme Planning Region. (n.d.). *Interreg Baltijas jūras reģiona programmas finansētā projekta „Līdzdalības budžeta procesa attīstība Baltijas jūras reģionā” (EmPaci) komunikācijas un informācijas izplatīšanas plāna vadlīnijas*. http://jauna.vidzeme.lv/upload/EmPaci/EMPACI-Celvedis_LV_final.pdf
410. Vidzemes Augstskola. (2020). *Zaļā biznesa plānošanas rokasgrāmata mikrouzņēmumiem*. <https://va.lv/sites/default/files/Rokasgr%C4%81mata.pdf>
411. Vispārējā politiskā stratēģija, kas ir balstīta uz ilgtermiņa redzējumu, apstiprināta 2010. gadā. (2010). *Eiropas Komisija*. [Nepieciešams precīzs URL]
412. Weiss, C. H. (1972). *Evaluation research: Methods of assessing program effectiveness*. Prentice-Hall.
413. Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1998). Including the stakeholders: The business case. *Long Range Planning*, 31(2), 201–210.
414. White, A. (2009). The stakeholder fiduciary: CSR, governance and the future of boards. *BSR*. https://www.bsr.org/reports/BSR_AW_Corporate-Boards.pdf
415. Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (1994). *Handbook of practical program evaluation*. Jossey-Bass.
416. Wicks, A. C., & Harrison, J. S. (2013). Stakeholder theory, value and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>
417. Winch, G. M. (2004). In P. W. G. Morris & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley guide to managing projects*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470172391>

418. Wintjes, R., & Hollanders, H. (2010). *The regional impact of technological change in 2020* (Report to the European Commission, DG Regional Policy, Brussels). European Commission. https://ec.europa.eu/regional_policy
419. W. K. Kellogg Foundation. (1998). *W.K. Kellogg Foundation evaluation handbook*. <http://www.w>
420. Zaghoul, R., & Hartman, F. (2003). Construction contracts: The cost of mistrust. *International Journal of Project Management*, 21(6), 419–424. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00082-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00082-0)
421. Zeleny, M. (2011). Multiple criteria decision making (MCDM): From paradigm lost to paradigm regained? *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 18(1–2), 77–89. <https://doi.org/10.1002/mcda.473>
422. Ziegler, J. (2025). Intuition, identity-shaping values, and stakeholder theory: Insights from political corporate social responsibility. *Humanistic Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00204-9>
423. Zukoski, A., & Lulaquisen, M. (2002). Participatory evaluation: What is it? Why do it? What are the challenges? *University of Michigan*. <https://meera.snre.umich.edu/participatory-evaluation.html>

PIELIKUMI

Iesaistīto pušu svaru novērtēšanas anketa

Iesaistīto pušu novērtēšanas anketa

Esmu Liene Amantova-Salmane. Studēju Rīgas Tehniskās universitātes Rēzeknes akadēmijas, Ventspils Augstskolas un Vidzemes Augstskolas kopīgajā doktora studiju programmā „Uzņēmējdarbība un ekonomika” 2.kursā.

Pētījuma tēma ir ļoti nozīmīga Latvijas tautsaimniecībai „ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtējums iesaistīto pušu teorijas ietvaros”. Jūsu viedoklis ir ļoti nozīmīgs! Būšu ļoti pateicīga par tā izteikšanu un aicinu velīt 10 līdz 15 minūtes anketas aizpildīšanai.

Šī anketa ir pirmais etaps pētījuma ietvaros! Lūgšu piedalīties arī otrajā un trešajā anketēšanas etapā.

Lūdzu, novērtējiet katras iesaistītās puses nozīmīgumu ES struktūrfondu investīciju īstenošanā, pamatojoties uz četriem turpmāk aprakstītajiem kritērijiem.

Katru kritēriju, lūdzu, novērtēt 5 punktu Likerta skalā, kur:

- *1 – ļoti zems*
- *2 – zems*
- *3 – vidējs*
- *4 – augsts*
- *5 – ļoti augsts*

Svarīgi! Nav jāizskata vērtējums par iesaistīto pusi, kuru pārstāvat!

Vērtēšanas kritēriji:

- ***Ietekme (Power):***
*Cik lielā mērā šī puse spēj ietekmēt lēmumu pieņemšanu par investīciju piesaisti, to īstenošanu vai gala rezultātu?
(Piemēram, resursu kontrole, vara, stratēģiskā ietekme).*
- ***Legitimitāte (Legitimacy):***
*Cik pamatoti šī puse ir uzskatāma par legītimu dalībnieku attiecīgajā jautājumā?
(Iekļauj tiesiskās, institucionālās un ētiskās tiesības vai sabiedrības uztveri par viņu iesaisti).*
- ***Steidzamība (Urgency):***
*Cik steidzami un aktuāli ir šīs puses jautājumi vai prasības?
(Piemēram, vai viņu intereses prasa tūlītēju uzmanību, vai var izdarīt spiedienu).*
- ***Attieksme (Attitude):***
*Kāda ir šīs puses attieksme pret investīcijām, realizēto politiku?
(Cik pozitīvi, atbalstoši vai aktīvi viņi ir? Vai viņi ir ieinteresēti sadarbībā? Vai ir skeptiski vai kritiski?)*

<i>Iesaistītā puse</i>	Ietekme (1–5)	Legitimitāte (1–5)	Steidzamība (1–5)	Attieksme (1–5)
<i>Eiropas Komisija</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<i>Ministru kabinets</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<i>ES fondu sistēmā iesaistītās iestādes</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<i>Ministrijas</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<i>Plānošanas reģioni</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<i>Pašvaldības</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<i>Sabiedriskās organizācijas</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<i>Nozares organizācijas</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<i>Uzņēmēji</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<i>Akadēmiskās institūcijas</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Paldies par Jūsu atbildīgu iesaisti!

Eksperta aptaujas anketa – pāru salīdzināšana

Kritēriju pāru salīdzināšanas anketa

Šī anketa ir otrais etaps pētījuma ietvaros!

Atgādināšu - esmu Liene Amantova-Salmane. Studēju Rīgas Tehniskās universitātes Rēzeknes akadēmijas, Ventpils Augstskolas un Vidzemes Augstskolas kopīgajā doktora studiju programmā „Uzņēmējdarbība un ekonomika” 2.kursā. Pētījuma tēma ir ļoti nozīmīga Latvijas tautsaimniecībai „**ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtējums iesaistīto pušu teorijas ietvaros**”. Jūsu viedoklis ir ļoti nozīmīgs!

Mērķis: Noteikt kritēriju nozīmīgumu ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanā

Lūdzu, salīdziniet katru kritēriju pāri, atzīmējot, **kurš no abiem ir svarīgāks, un cik daudz tas ir svarīgāks**, izmantojot Saaty skalu (1–9), kur:

- 1 – abi kritēriji ir vienlīdz nozīmīgi,
 - 3 – nedaudz nozīmīgāks,
 - 5 – daudz nozīmīgāks,
 - 7 – ļoti daudz nozīmīgāks,
 - 9 – ārkārtīgi nozīmīgāks,
- (starpvērtības: 2, 4, 6, 8 – ja grūti precīzi nošķirt).

Piemērs: ja uzskatāt, ka „Ekonomiskā ilgtspēja” ir skaidri svarīgāka par „Sociālo ietekmi”, tad ierakstiet 5 attiecīgajā šūnā.

Lūdzu, neaizpildiet ar X atzīmētās šūnas! Jūsu ievadītā vērtība tukšajās šūnās tiks izmantota, lai automātiski aprēķinātu rezultātu ar X apzīmētās šūnas kā reciproks (piemēram, ja ievadāt 5, pretējā virzienā būs $1/5 = 0,2000$).

Kritērijs	Ekonomiskā ilgtspēja	Sociālā ietekme	Vides ietekme	Tehnoloģiskā ilgtspēja	Pārvaldība un ētika
Ekonomiskā ilgtspēja	1,0000				
Sociālā ietekme	X	1,0000			
Vides ietekme	X	X	1,0000		
Tehnoloģiskā ilgtspēja	X	X	X	1,0000	
Pārvaldība un ētika	X	X	X	X	1,000

Paldies par Jūsu atbildīgu iesaisti!

Eksperta aptaujas anketa – alternatīvu salīdzināšana

Alternatīvu salīdzināšanas anketa

Šī anketa ir trešais etaps pētījuma ietvaros!

Atgādināšu - esmu Liene Amantova-Salmane. Studēju Rīgas Tehniskās universitātes Rēzeknes akadēmijas, Ventspils Augstskolas un Vidzemes Augstskolas kopīgajā doktora studiju programmā „Uzņēmējdarbība un ekonomika” 2.kursā. Pētījuma tēma ir ļoti nozīmīga Latvijas tautsaimniecībai “**ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtējums iesaistīto pušu teorijas ietvaros**”. Jūsu viedoklis ir ļoti nozīmīgs!

Mērķis: Noteikt alternatīvu nozīmīgumu ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanā

Lūdzu, salīdziniet katru alternatīvu pāri, novērtējot, **kura no abām alternatīvām ir labāka attiecībā uz konkrēto vērtēšanas kritēriju, un cik lielā mērā tā ir labāka.**

Svarīgi! Jāvērtē, cik lielā mērā viena alternatīva ir vēlamāka par otru, ņemot vērā tikai attiecīgo kritēriju.

Salīdzinošā izvērtēšana jāveic **atsevišķi katram kritērijam:**

- Ekonomiskā ilgtspēja
- Sociālā ietekme
- Vides ietekme
- Tehnoloģiskā ilgtspēja
- Pārvaldība un ētika

Lūdzu, aizpildīt **piecas atsevišķas tabulas** – katra vienam kritērijam.

Lūdzu, salīdziniet katru alternatīvu pāri, izmantojot Saaty skalu (1–9), kur:

1 – abi kritēriji ir vienlīdz nozīmīgi,

3 – nedaudz nozīmīgāks,

5 – daudz nozīmīgāks,

7 – ļoti daudz nozīmīgāks,

9 – ārkārtīgi nozīmīgāks,

(starpvērtības: **2, 4, 6, 8** – ja grūti precīzi nošķirt).

Piemērs: ja uzskatāt, ka alternatīva „Zaļāka Eiropa” ir būtiski labāka par „Viedāka Eiropa” attiecībā uz Ekonomiskā ilgtspēja, tad ierakstiet 7 attiecīgajā šūnā.

Lūdzu, **ne** aizpildiet ar **X** apzīmētās šūna!

Jūsu ievadītā vērtība tukšajās šūnās virs diagonāles tiks izmantota, lai automātiski aprēķinātu arī rezultātus **X** apzīmētajās šūnās kā reciprokas vērtības (piemēram, ja ievadāt 7, tad pretējā virzienā tiks ierakstīts $1/7 = 0,1429$).

Paskaidrojums!

Viedāka Eiropa – inovatīvas un viedas ekonomiskās pārmaiņas - pētniecības un prasmju attīstīšana, atbalsts uzņēmējdarbībai, digitalizācijai un digitālajiem savienojumiem;

Zaļāka Eiropa – klimatneitralitāte, pielāgošanās klimata pārmaiņām un vides aizsardzība;

Ciešāk savienota Eiropa - droša, ilgtspējīga un pieejama transporta attīstība;
Sociāla un iekļaujoša Eiropa – vienlīdzīgas iespējas un piekļuve izglītībai, veselības aprūpei un darba tirgum, taisnīgi darba nosacījumi, sociālā aizsardzība un iekļaušana;
Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa - ilgtspējīga un līdzsvarota reģionu attīstība;
Pāreja uz klimatneitralitāti – ieguldījumus sociālo un vides seku mazināšanai visvairāk skartajos reģionos.

<i>Ekonomiskā ilgtspēja</i>	<i>Viedāka Eiropa</i>	<i>Zaļāka Eiropa</i>	<i>Ciešāk savienota Eiropa</i>	<i>Sociāla un iekļaujoša Eiropa</i>	<i>Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa</i>	<i>Pāreja uz klimatneitralitāti</i>
<i>Viedāka Eiropa</i>	1,0000					
<i>Zaļāka Eiropa</i>	X	1,0000				
<i>Ciešāk savienota Eiropa</i>	X	X	1,0000			
<i>Sociāla un iekļaujoša Eiropa</i>	X	X	X	1,0000		
<i>Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa</i>	X	X	X	X	1,0000	
<i>Pāreja uz klimatneitralitāti</i>	X	X	X	X	X	1,0000

<i>Sociālā ietekme</i>	<i>Viedāka Eiropa</i>	<i>Zaļāka Eiropa</i>	<i>Ciešāk savienota Eiropa</i>	<i>Sociāla un iekļaujoša Eiropa</i>	<i>Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa</i>	<i>Pāreja uz klimatneitralitāti</i>
<i>Viedāka Eiropa</i>	1,0000					
<i>Zaļāka Eiropa</i>	X	1,0000				
<i>Ciešāk savienota Eiropa</i>	X	X	1,0000			
<i>Sociāla un iekļaujoša Eiropa</i>	X	X	X	1,0000		
<i>Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa</i>	X	X	X	X	1,0000	
<i>Pāreja uz klimatneitralitāti</i>	X	X	X	X	X	1,0000

Vides ietekme	<i>Viedāka Eiropa</i>	<i>Zaļāka Eiropa</i>	<i>Ciešāk savienota Eiropa</i>	<i>Sociāla un iekļaujoša Eiropa</i>	<i>Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa</i>	<i>Pāreja uz klimatneitralitāti</i>
<i>Viedāka Eiropa</i>	1,0000					
<i>Zaļāka Eiropa</i>	X	1,0000				
<i>Ciešāk savienota Eiropa</i>	X	X	1,0000			
<i>Sociāla un iekļaujoša Eiropa</i>	X	X	X	1,0000		
<i>Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa</i>	X	X	X	X	1,0000	
<i>Pāreja uz klimatneitralitāti</i>	X	X	X	X	X	1,0000

Tehnoloģiskā ilgtspēja	<i>Viedāka Eiropa</i>	<i>Zaļāka Eiropa</i>	<i>Ciešāk savienota Eiropa</i>	<i>Sociāla un iekļaujoša Eiropa</i>	<i>Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa</i>	<i>Pāreja uz klimatneitralitāti</i>
<i>Viedāka Eiropa</i>	1,0000					
<i>Zaļāka Eiropa</i>	X	1,0000				
<i>Ciešāk savienota Eiropa</i>	X	X	1,0000			
<i>Sociāla un iekļaujoša Eiropa</i>	X	X	X	1,0000		
<i>Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa</i>	X	X	X	X	1,0000	
<i>Pāreja uz klimatneitralitāti</i>	X	X	X	X	X	1,0000

<i>Pārvaldība un ētika</i>	<i>Viedāka Eiropa</i>	<i>Zaļāka Eiropa</i>	<i>Ciešāk savienota Eiropa</i>	<i>Sociāla un iekļaujoša Eiropa</i>	<i>Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa</i>	<i>Pāreja uz klimatneitralitāti</i>
<i>Viedāka Eiropa</i>	1,0000					
<i>Zaļāka Eiropa</i>	X	1,0000				
<i>Ciešāk savienota Eiropa</i>	X	X	1,0000			
<i>Sociāla un iekļaujoša Eiropa</i>	X	X	X	1,0000		
<i>Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa</i>	X	X	X	X	1,0000	
<i>Pāreja uz klimatneitralitāti</i>	X	X	X	X	X	1,0000

Pateicos par palīdzību pētījuma īstenošanā!



Liene Amantova Salmane ir ekonomikas un reģionālās attīstības eksperte ar ilggadēju profesionālo un akadēmisko pieredzi ES fondu investīciju pārvaldībā un uzraudzībā. Rēzeknes Augstskolā ieguvusi augstāko izglītību specialitātē "Ekonomists ar specializāciju uzņēmējdarbības tiesībās" (2001) un sociālo zinātņu maģistra grādu (2003). Kopš 2002. gada ir Rēzeknes Augstskolas / Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmijas / RTU Rēzeknes akadēmijas lektore. Kopš 2004. gada strādā Centrālajā finanšu un līgumu aģentūrā, ieņemot dažādus vadošus amatus, tostarp Latgales reģiona nodaļas vadītājas un departamenta direktora vietnieces amatu reģionu sadarbības jautājumos. Zinātniskās intereses saistītas ar ilgtspējīgu reģionālo attīstību, iesaistīto pušu teoriju, investīciju lietderības novērtēšanu un projektu vadību. Ir vairāku starptautiski indeksētu zinātnisko publikāciju un konferenču ziņojumu autore, kā arī saņēmusi LR Finanšu ministrijas un Centrālās finanšu un līgumu aģentūras apbalvojumus par ieguldījumu ES fondu investīciju īstenošanā.