

**PĒTĪJUMS**

**„PROJEKTA "ELASTĪGA BĒRNU UZRAUDZĪBAS  
PAKALPOJUMA NODROŠINĀŠANA  
DARBINIEKIEM, KAS STRĀDĀ NESTANDARTA  
DARBA LAIKU" REZULTĀTU IZVĒRTĒŠANA”**

Līguma Nr. LM2018/24-1-1322/05 noslēgts 2018.gada 19.aprīlī

SIA WEITNER

2018.gada jūnijs



Pētījums veikts Labklājības ministrijas administrētā un Eiropas Savienības Nodarbinātības un sociālās inovācijas programmas (EaSI) līdzfinansētā projekta Nr.VS/2015/0206 „Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku” ietvaros

## Saturs

KOPSAVILKUMS.....	3
EXECUTIVE SUMMARY .....	4
SAĪSINĀJUMI .....	6
IEVADS.....	7
METODOLOĢIJA .....	8
PROJEKTA APRAKSTS.....	10
Projekta darbības vide .....	11
Pārmaiņu teorija .....	12
1. KAS IR SASNIEGTS.....	15
1.1. Kādas aktivitātes tika īstenotas un kādi rezultāti sasniegti?.....	15
Aktivitāšu un rezultātu sasniegšanas vērtējums.....	20
1.2. Vai plānotās un īstenotās aktivitātes bija atbilstošas projektā minēto problēmu risināšanai?.....	21
1.3. Vai projektā bija vērojamas kādas atkāpes?.....	22
1.4. Vai un kā iekšējie un ārējie faktori ietekmēja projekta īstenošanu? .....	24
2. CIK EFEKTĪVI TAS TIKA PAVEIKTS? .....	26
2.1. Vai plānotās un īstenotās projekta aktivitātes bija atbilstošas, lai sasniegtu projekta mērķi?.....	26
2.2. Kāda bija projekta īstenošanas mehānisma ietekme uz projekta rezultātiem? .....	29
2.3. Apzināt projekta (sociālā eksperimenta) īstenošanā ieguldītos resursus un to izlietojuma efektivitāti .....	32
3. KAS IR MAINĪJIES? .....	35
Apzināt sociālā eksperimenta sākotnējo vai plānoto ietekmi uz sākotnēji projektā identificētajām vajadzībām un noteikto mērķu un rezultātu sasniegšanu, novērtējot projekta ilgtspējas risinājumus .....	35
LABĀS PRAKSES PIEMĒRI.....	40
SECINĀJUMI UN IETEIKUMI.....	41
PIELIKUMI.....	44
ANOTĀCIJA.....	44
RUBRIKAS .....	47

## KOPSAVILKUMS

Izvērtējuma mērķis bija noteikt veikto ieguldījumu nozīmīgumu, efektivitāti, lietderību un ilgtspēju, izvērtējot Projekta ieguldījumu sociālā eksperimenta par elastīgu bērnu aprūpes pakalpojumu vecāku, kas strādā nestandarta darba laiku, bērniem, īstenošanā. Izvērtējumā apkopota informācija par īstenotajām aktivitātēm un projekta sasniegtajiem rezultātiem, analizēta un novērtēta projekta īstenošanas rezultātu un līdzekļu izlietošanas efektivitāte, apzināta sociālā eksperimenta ietekme un novērtētas ilgtspējas perspektīvas, apkopoti secinājumi un piedāvāti ieteikumi.

Projekta sākotnēji izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpe kopumā vērtējama kā augsta. Neskatoties uz neparedzēti zemo mērķa grupas atsaucību eksperimenta sākumposmā, aktivitāšu īstenošana ir noritējusi atbilstoši plānotajam, sasniedzot plānotos iznākumus. Projekta gaitā īstenotas arī papildus, iepriekš neplānotas aktivitātes. Projekta mērķi ir sasniegti daļēji, jo projekta gaitā gūtie secinājumi un rezultāti atšķiras no sākotnēji izvirzītajiem pieņēmumiem un plānotajiem ieguvumiem.

Projekta īstenošanu un tā rezultātu sasniegšanu ietekmēja dažādi iekšēji un ārēji faktori, kas saistīti ar projekta vadībā iesaistītajiem cilvēkresursiem, izveidotajiem procesiem, sociāliem, juridiskiem un ekonomiskiem faktoriem. Viskritiskāk projekta rezultātus ietekmējis sarežģītais pakalpojuma sniegšanas modelis kombinācijā ar lielu administratīvo slogu visām iesaistītajām pusēm un iepirkuma procedūru pakalpojuma sniedzēju atlasei.

Novērotās izmaiņas mērķa grupas situācijā daļā gadījumu ir tieši attiecināmas uz īstenotajām aktivitātēm. Izvērtējuma gaitā ir konstatēts darbinieku apmierinātības ar darba apstākļiem un darba laiku pieaugums, kas ir veicinājis darba un ģimenes dzīves saskaņošanu pakalpojuma saņēmējiem. Būtiskākās projekta rosinātās izmaiņas saistāmas ar darba devēju, darba ņēmēju, NVO, valsts un pašvaldību institūciju labāku izpratni par bērnu uzraudzības un drošības jautājumiem. Būtisks, sākotnēji neplānots projekta ieguvums ir pētījuma gaitā iegūtā informācija par mērķa grupu izvēli motivējošajiem faktoriem, īpaši bērnu labklājības, kognitīvās attīstības un drošības faktoru nozīmi lēmumu pieņemšanā.

Projekta ieviešana kopumā ir bijusi efektīva. Sasniegto rezultātu vērtība pārsniedz veiktos ieguldījumus, ir sasniegti iepriekš neplānoti rezultāti. Par galveno efektivitāti mazinošo faktoru uzskatāms lielais ar pakalpojuma sniegšanu saistīto administratīvo darbību apjoms. Kā efektivitāti veicinošs faktors minama projektā iesaistīto pušu mērķtiecība un ieguldījumi mērķa sasniegšanai.

Sociālas inovācijas (eksperimenta) izmantošana politikas veidošanā atzīstama par ļoti pozitīvu un atbalstāmu praksi politikas veidošanā. Eksperimenta sagatavošanas posmā nepietiekama uzmanība pievērsta mērķa grupas esošo ieradumu un prakšu izpētei. Sākotnēji eksperimentam atvēlētais laika periods ir bijis pārāk īss, jo eksperimenta plānošanā nepietiekami ņemts vērā laiks, kas nepieciešams, lai mērķa grupa pierastu pie pakalpojuma un dalītos ar saskaņotajiem ieguvumiem.

Projekta rezultātu ilgtspējas perspektīvas kopumā ir augstas. Izvērtējuma gaitā ir konstatēta augsta rezultātu uzturēšanas, sistēmisku izmaiņu un zināšanu pārneses ilgtspēja īstermiņā (1-3 gadi). Rezultātu lietošanas ilgtspēja ir apmierinoša. Lielākie ilgtspējas riski ir saistīti ar atbildības sadalījumu politiskā līmenī un finanšu mehānismu pakalpojuma nodrošināšanai.

Izvērtējuma ietvaros izvirzīta virkne ieteikumu, kas saistīti ar mērķu noteikšanu, sociālu eksperimentu ietekmes novērtēšanu un ieteikumiem līdzīgu sociālo inovāciju eksperimentu plānošanai.

## EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of the evaluation was to assess the significance, effectiveness, efficiency and sustainability of the Project investments by evaluating the contribution of the Project to the implementation of a social experiment for flexible childcare services for parents working in non-standard working hours. In the report are summarized implemented activities and achieved results, analysed and evaluated effectiveness and efficiency of project implementation, assessed impact of the social experiment and its sustainability perspectives, summarized conclusions and proposed recommendations.

Overall, the level of achievement of the project goals and expected results is high. Despite the unexpectedly low target group response at the initial stage of the experiment, project implementation has proceeded according to the plan, reaching the expected outcomes. During the project also additional, previously unplanned activities were implemented. Project's objectives are partly achieved because project conclusions and results differ from the originally proposed assumptions and expected benefits.

Implementation of the project and the achievement of its results were influenced by various internal and external factors related to the human resources involved in the project management, procedures, social, legal and economic factors. The most critical influence on the project results had the complicated service delivery model combined with the high administrative burden for all involved parties and procurement procedures for the selection of service providers.

Observed changes in the target group situation in some cases can be directly attributable to the implemented activities. During the evaluation, an increase in employee satisfaction with working conditions and working hours has been noted, which has contributed to the better reconciliation of work and family life of service beneficiaries. The most important changes caused by the project are related to a better understanding of the childcare and safety issues among employers, employees, NGOs, state and local government institutions. A significant, initially unplanned benefit of the project is the information obtained during the experiment about the factors motivating the choices of target groups. Important are factors of child well-being, their cognitive development and safety.

Project implementation has been effective. The value of achieved results exceeds the value of investments and some unforeseen results have been achieved. The major factor mitigating the effectiveness of the child care service model is the large proportion of administrative activities related to the provision of the service. The focus and commitment of the parties involved in the project have contributed to the overall efficiency level.

Use of social innovation (experiment) in policy development is a very positive and supportive policy making practice. During the preparation phase of the experiment, insufficient attention has been paid to the study of the habits and behaviour of the target group. The initial time schedule of the experiment was too short, since the experiment design did not adequately consider the time needed for the target group to get used to the service and to share its benefits.

The sustainability perspectives of project outcomes are rated as high. During the evaluation, high sustainability perspectives in the short term (1-3 years) regarding the maintenance of the results, potential of systemic changes and transfer of knowledge has been identified. The sustainability of the use of the results is satisfactory. The greatest sustainability risks relate to the division of responsibilities at the political level and the provision of financing for the provision of services.

Several recommendations have been made related to the definition of objectives, assessment of the impact of social experiments, and recommendations for planning of similar social innovation experiments.

## SAĪSINĀJUMI

Saīsinājums	Nozīme
AS	Akciju sabiedrība
DAC	Attīstības palīdzības komiteja
EaSI PROGRESS	ES Nodarbinātības un sociālās inovācijas programma 2014.-2020.gadam
ES	Eiropas Savienība
ĢDK	Ģimenei draudzīgs komersants
IIN	Iedzīvotāju ienākuma nodoklis
InCSR	Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts ( <i>Institute for Corporate Sustainability and Responsibility</i> )
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija
LM	Labklājības ministrija
LPS	Latvijas pašvaldību savienība
LTRK	Latvijas tirdzniecības un rūpniecības kamera
NVO	Nevalstiska organizācija
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
VARAM	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
VAS	Valsts akciju sabiedrība
VID	Valsts ieņēmumu dienests
VUGD	Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests

## IEVADS

Izvērtējuma objekts ir Labklājības ministrijas īstenotais projekts "Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku". Projekts īstenots ar ES nodarbinātības un sociālās inovācijas programmas EaSI PROGRESS 2014.-2020.gadam atbalstu. Projekts īstenots kā eksperiments, ieviešot elastīgu bērnu uzraudzības pakalpojumu atlasītos Latvijas uzņēmumos un organizācijās, kuros darba ņēmēji strādā pēc nestandarta darba laika grafika.

Izvērtējuma mērķis ir noteikt veikto ieguldījumu nozīmīgumu, efektivitāti, lietderību un ilgtspēju, izvērtējot Projekta ieguldījumu sociālā eksperimenta par elastīgu bērnu uzraudzības pakalpojumu vecāku, kas strādā nestandarta darba laiku, bērniem, īstenošanā.

Projekta izvērtējums veikts projekta noslēguma fāzē (34. un 35.mēnesī), kad lielākā daļa projekta aktivitāšu ir noslēgušās, tomēr atsevišķu aktivitāšu ieviešana joprojām turpinās.

Izvērtējuma atziņas un secinājumus var izmantot plānojot un īstenojot līdzīga rakstura eksperimentus vai pilotprojektus sociālajā jomā.

## METODOLOĢIJA

Lai sasniegtu izvērtējuma mērķi, tika meklētas atbildes uz pieciem izvērtējuma pamatjautājumiem:

1. Novērtēt noteikto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanu.
2. Novērtēt projekta (sociālā eksperimenta) īstenošanas efektivitāti un tā ietekmi uz mērķu un rezultātu sasniegšanu.
3. Apzināt projekta (sociālā eksperimenta) īstenošanā ieguldītos resursus un to izlietojuma efektivitāti.
4. Apzināt sociālā eksperimenta sākotnējo vai plānoto ietekmi uz sākotnēji projektā identificētajām vajadzībām un noteikto mērķu un rezultātu sasniegšanu, novērtējot projekta ilgtspējas risinājumus.
5. Identificēt labās prakses, kuras pamato projekta (sociālā eksperimenta) pievienoto vērtību.

Izvērtējums balstīts sistemātiskā pieejā, visa izvērtējuma gaitā pēc vienotas pieejas veicot datu apkopošanu, sistematizēšanu, analīzi un novērtējumu par katru izvērtējuma jautājumu.

Izvērtējuma metodoloģijas ietvaru veido pārmaiņu teorija (Theory of Change), uz kā balstās visas tālākās izvērtējuma darbības. Izvērtējumā sistemātiski kombinētas dažādas datu ieguves un analīzes metodes:

<b>Datu ieguves metodes</b>	<b>Datu analīzes metodes</b>
Dokumentu analīze	Pārmaiņu teorija (Theory of Change) <sup>1</sup>
Intervijas	Dzīves cikla analīze <sup>2</sup>
	Ietekmes faktoru analīze <sup>3</sup>
	Izvērtējuma rubrika <sup>4</sup>

Izmantoti šādi datu avoti:

- projekta dokumentācija (projekta iesniegums, līgums un tā grozījumi, sadarbības līgums un tā grozījumi, projekta ziņojumi);
- pētījuma nodevumi;
- kvalitātes vadības pakalpojuma sagatavotie ziņojumi;
- projekta partneru sagatavotie ziņojumi un nodevumi;

<sup>1</sup> Pārmaiņu teorijas uzdevums ir attēlot un izskaidrot projekta intervences loģiku un meklēt tās izveides pamatā esošās cēloņsakarības starp pamatproblēmām, izdarītajiem pieņēmumiem, sākotnēji noteiktajiem mērķiem un sasniegtajiem rezultātiem.

<sup>2</sup> Dzīves cikla analīzes uzdevums ir analizēt projekta aktivitāšu realizāciju (noteikto mērķu un rezultātu sasniegšanas pakāpi) atbilstoši sākotnēji noteiktajam projekta īstenošanas plānam un intervences loģikai.

<sup>3</sup> Ietekmes faktoru analīzes uzdevums ir identificēt iekšējos un ārējos faktorus, kas ir ietekmējuši projekta īstenošanu dažādās tā dzīves cikla fāzēs.

<sup>4</sup> Izvērtējuma rubrikas uzdevums ir izvērtējuma gaitā atrastos pierādījumus sintezēt vienā, vienotā vērtējumā. Rubrikas pievienotas ziņojuma pielikumā.



- intervijās iegūtie projekta partneru un īstenotāju viedokļi. Kopumā veiktas sešas padziļinātas daļēji strukturētās tiešās intervijas, kurās intervētas 7 personas.

Izvērtējumā izmantoti Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (OECD) Attīstības palīdzības komitejas (DAC) noteiktie attīstības palīdzības izvērtēšanas kritēriji<sup>5</sup>: atbilstība (Relevance), rezultativitāte (Effectiveness), lietderīgums (Efficiency), ietekme (Impact) un ilgtspēja (Sustainability).

Izvērtējuma jautājumi	Izvērtējuma kritēriji				
	Atbilstība	Rezultativitāte	Lietderīgums	Ietekme	Ilgspēja
1. Novērtēt noteikto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanu:					
1.1. kādas aktivitātes tika īstenotas un kādi rezultāti sasniegti					
1.2. vai plānotās un īstenotās aktivitātes bija atbilstošas projektā minēto problēmu risināšanai					
1.3. vai projektā bija vērojamas kādas atkāpes					
1.4. vai un kā iekšējie un ārējie faktori ietekmēja projekta īstenošanu.					
2. Novērtēt projekta (sociālā eksperimenta) īstenošanas efektivitāti un tā ietekmi uz mērķu un rezultātu sasniegšanu:					
2.1. vai plānotās un īstenošanās projekta aktivitātes bija atbilstošas, lai sasniegtu projekta mērķi					
2.2. kāda bija projekta īstenošanas mehānisma ietekme uz projekta rezultātiem					
3. Apzināt projekta (sociālā eksperimenta) īstenošanā ieguldītos resursus un to izlietojuma efektivitāti					
4. Apzināt sociālā eksperimenta sākotnējo vai plānoto ietekmi uz sākotnēji projektā identificētajām vajadzībām un noteikto mērķu un rezultātu sasniegšanu, novērtējot projekta ilgtspējas risinājumus					
5. Identificēt labās prakses, kuras pamato projekta (sociālā eksperimenta) pievienoto vērtību.					

<sup>5</sup> Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas Attīstības palīdzības komiteja, "Attīstības programmu izvērtēšana, DAC kritēriji attīstības sadarbības izvērtēšanai", Skat. <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

## PROJEKTA APRAKSTS

Projekts "Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku" īstenots ar ES Nodarbinātības un sociālās inovācijas programmas (EaSI PROGRESS) 2014.-2020.gadam atbalstu.

*Projekta mērķis* ir attīstīt elastīgus bērnu uzraudzības pakalpojumus vecāku, kas strādā nestandarta darba laiku, bērniem, izveidojot ilgtermiņa modeli šo pakalpojumu subsidēšanai un tādējādi veicinot vecāku nodarbinātību un darba un ģimenes dzīves saskaņošanu.

*Projekta galvenie mērķi* ir:

- atrast optimālo bērnu aprūpes nodrošinājuma veidu nodarbinātajiem ar nestandarta darbalaiku;
- atrast optimālos nosacījumus finansējuma piesaistei no privātā un publiskā sektora;
- radīt ilgtermiņā funkcionējošu modeli elastīgu bērnu aprūpes pakalpojumu subsidēšanai un attīstībai.

Projektā īstenotās *aktivitātes*:

- eksperimentālā bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana 150 darbinieku bērniem atlasītajos uzņēmumos 10 mēnešu periodā;
- 7 reģionālie semināri Jelgavā, Rīgā un Valmierā projekta komunikācijai, uzņēmumu atlasei un projekta aktivitāšu saskaņošanai;
- Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūta (InCSR) u.c. ekspertu konsultācijas uzņēmumiem cilvēkresursu, darba procesa organizācijas un optimizācijas jautājumos;
- sabiedrisko attiecību un sociālās reklāmas kampaņa par projektu, uzņēmumu labām praksēm un darba un ģimenes dzīves saskaņošanas problemātiku;
- projekta rezultātu iekļaušana Ilgtspējas indeksā un Ģimenei draudzīga komersanta statusā (<http://www.incsr.eu/lv/novertejums/gimenei-draudzigs-komersants/>);
- starptautiskā konference Rīgā projekta rezultātu prezentācijai;
- pieredžu apmaiņas seminārs Dānijā.

Projekts tika īstenots kā eksperiments, kurā tika salīdzināti pakalpojuma saņēmēji (eksperimentālā grupa) ar kontroles grupu (iesaistījās eksperimentā, bet pakalpojumus nesaņēma). Eksperiments tika īstenots trīs fāzēs. Pirmajā fāzē, kas ilga 4 mēnešus, pakalpojums tika pilnībā finansēts no projekta budžeta, neparedzot darba devēja līdzfinansējumu. Pētījuma otrā fāze ilga 2 mēnešus, kuras laikā pakalpojums tika apmaksāts 80% apmērā, līdzfinansējumu nodrošinot darba devējam un/vai pakalpojuma saņēmējam. Pētījuma trešajā fāzē, kas ilga 4 mēnešus, privātā līdzfinansējuma daļa pieauga līdz 40%.

Projekts īstenots Jelgavas pilsētas, Rīgas pilsētas un Valmieras pilsētas pašvaldību administratīvajās teritorijās.

Projekts īstenots 36 mēnešus no 2015.gada 1.augusta līdz 2018.gada 31.jūlijam.

Projekta finansējuma apmērs ir 1 001 524,17 EUR, t.sk. 20% Latvijas valsts budžeta līdzfinansējums.

## Projekta darbības vide

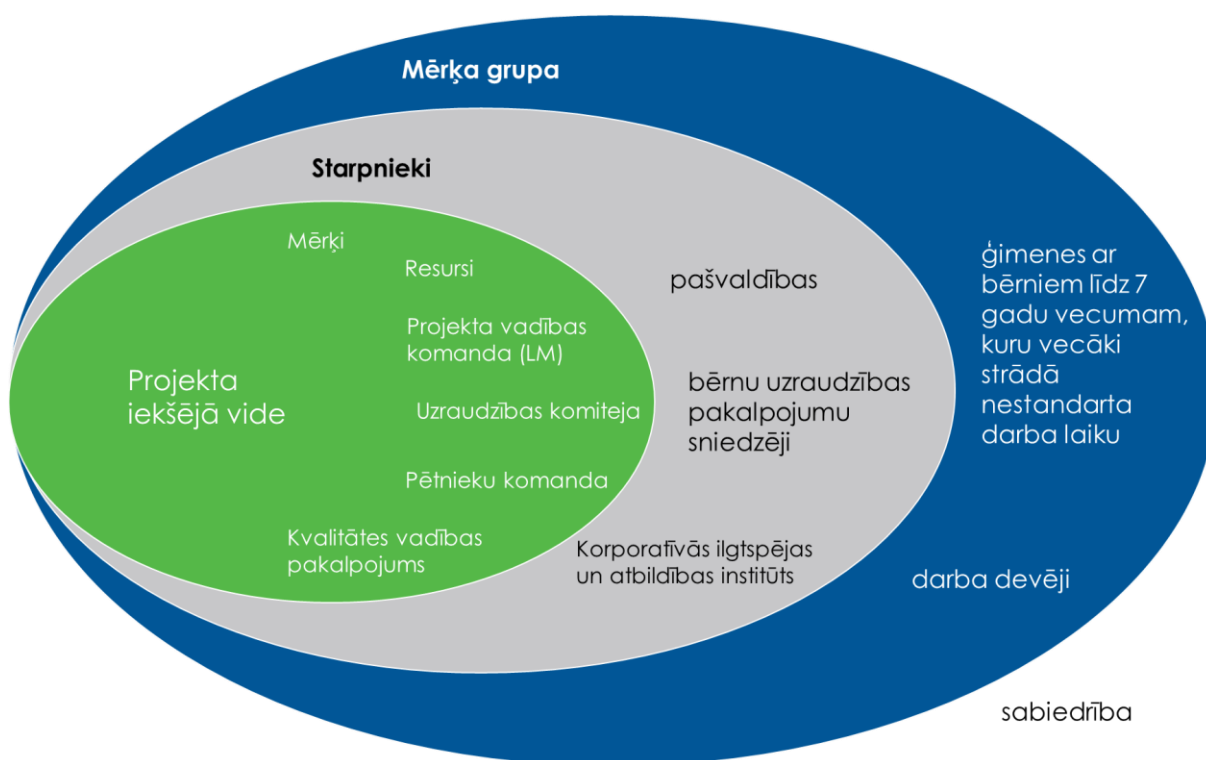
Projekta tiešās mērķa grupas ir ģimenes ar bērniem līdz 7 gadu vecumam, kuru vecāki strādā nestandarta darba laiku, un uzņēmumi un iestādes, kurās strādā šie vecāki. Darbinieku potenciālie ieguvumi no līdzdalības projektā ir subsidēti bērnu uzraudzības pakalpojumi, kā rezultātā uzlabojas darba un ģimenes dzīves saskaņošana. Darba devēju potenciālie ieguvumi no līdzdalības projektā ir optimāls nodarbinātības un darba laika modelis, kas pozitīvi ietekmē produktivitāti, samazina darba kavējumus un mazina darbinieku aiziešanu.

Projekta netiešā mērķa grupa ir pašvaldības, kuru teritorijā tiek sniegti subsidētie bērnu uzraudzības pakalpojumi. Atbilstoši projekta aprakstam, pašvaldības kā potenciālos ieguvumus no projekta sagaidīja teritorijas ekonomikas izaugsmes līmeņa pieaugumu, vairāk iekasētu nodokļu un bērnu dārzu gaidīšanas rindu samazināšanos.

Papildus, kā netiešā projekta mērķa grupa atzīmējami arī bērnu uzraudzības pakalpojuma sniedzēji, kuriem projekts sniedz iespēju gūt legālus ienākumus, Labklājības ministrija kā projekta koordinators un politikas veidotājs, pētnieki un sabiedrība kopumā. Ministrijas, pētnieku un sabiedrības potenciālie ieguvumi ir labāka izpratne un zināšanas par darbinieku, kas strādā nestandarta darba laiku, problēmām bērnu uzraudzības nodrošināšanā, izmantotajām stratēģijām darba un ģimenes līdzsvara nodrošināšanai un par dažādiem instrumentiem, kā to sekmēt.

Projekta darbības vidi veido trīs savstarpēji saistīti līmeņi:

1. Projekta iekšējā vide, ko veido projekta mērķi, izveidotais projekta īstenošanas modelis, pieejamie resursi, organizatoriskā struktūra un izveidotie risinājumi;
2. Eksperimenta īstenošanā iesaistītie starpnieki: pašvaldības, bērnu uzraudzības pakalpojuma sniedzēji un Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts;
3. Mērķa grupa: subsidētā bērnu uzraudzības pakalpojuma saņēmēji un darba devēji.



1. attēls Projekta darbības vide un iesaistītās puses. Autora veidots, 2018

Projekta vadību un koordināciju nodrošina Labklājības ministrijas veidotā projekta komanda (projekta vadītājs, finansists, jurists, projekta koordinators un projekta asistents). Projekta uzraudzību nodrošina Uzraudzības komiteja, kurā pārstāvēti visi projekta partneri. Projektā iesaistītās pašvaldības pārstāv pašvaldību koordinatori no Jelgavas, Rīgas un Valmieras pilsētām. Projekta partneru atbildību un pienākumus nosaka 2015.gada 30.oktobrī parakstītais daudzpusējais sadarbības līgums starp Labklājības ministriju, Jelgavas pilsētas pašvaldību, Rīgas pilsētas pašvaldību, Valmieras pilsētas pašvaldību un Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūtu. Projekta iekšējai videi pieder arī kvalitātes vadības pakalpojuma sniedzējs un pētnieki, kas darbojas saskaņā ar noslēgtajiem pakalpojuma līgumiem.

Projekta tiešās mērķa grupas sasniegšanai tika izmantoti starpnieki – pašvaldības, kuru teritorijā pakalpojumi tiek sniegti, bērnu uzraudzības pakalpojuma sniedzēji un Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts. Bērnu uzraudzības pakalpojuma sniedzēji tika atlasīti četros publiskajos iepirkumos, kopumā atlasot 181 pakalpojuma sniedzēju, kuru lielākā daļa (92%) bija individuālās aukles. Pašvaldības iesaistījās pakalpojumu saņemšanā kā pakalpojuma administrētāji, kas strādāja gan ar pakalpojuma saņēmējiem, gan sniedzējiem, gan darba devējiem. Katrā pašvaldībā projekta īstenošanā ir iesaistīti vidēji 2-5 cilvēki. Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts iesaistījās gan darba devēju piesaistē, gan pilnveidojot Ilgtspējas indeksu un Ģimeni draudzīgu komersantu atlases kritērijus.

Projekta primārā mērķa grupa bija darbinieki, kas strādā nestandarta darba laiku, un kuriem ir bērni līdz 7 gadu vecumam. Tie dalījās eksperimentālajā grupā (pakalpojuma saņēmēji) un kontroles grupā (iesaistījās eksperimentā, bet pakalpojumus nesaņēma). Darba devēji tika iesaistīti eksperimentā kā starpnieki gan eksperimentālās un kontroles grupu piesaistīšanā, gan nodrošinot līdzfinansējumu pakalpojuma saņemšanai.

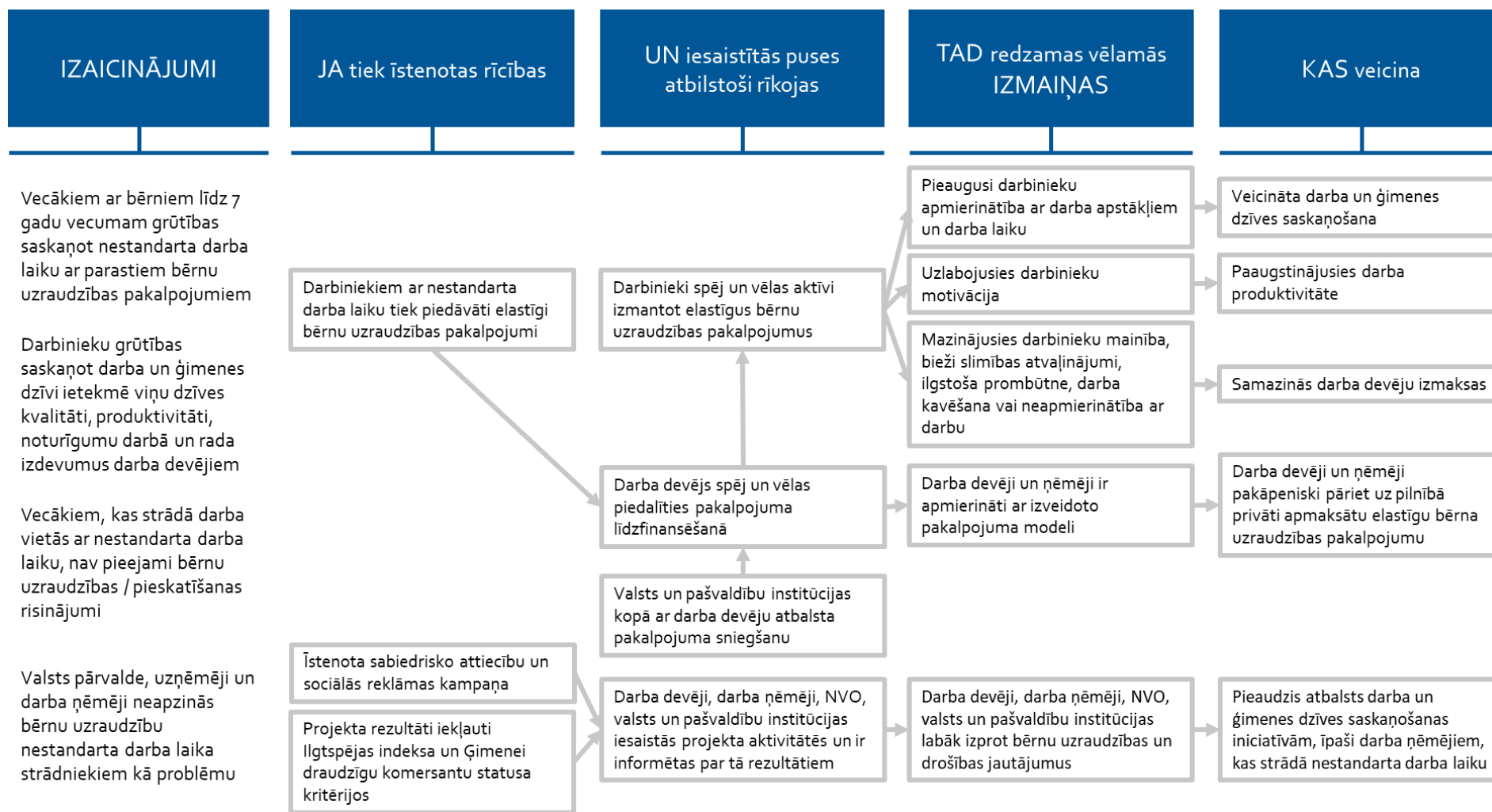
## Pārmaiņu teorija

Lai izskaidrotu projekta intervences loģiku un novērtētu projekta rosinātās izmaiņas, tika izstrādāta pārmaiņu teorija (Theory of Change). Pārmaiņu teorija atspoguļo projekta ieguldījumu un iznākumu cēloņsakarības. Pārmaiņu teorija norāda izaicinājumus, kurus projekts plānoja risināt, īstenotās darbības un tālākos procesus, kam vajadzētu veicināt pārmaiņas, kuru sasniegšanai tika īstenots projekts. Pārmaiņu teorija atspoguļo īstenotā eksperimenta divus galvenos virzienus: subsidēta elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma sniegšanu un optimāla ilgtermiņā funkcionējoša modeļa izveidi pakalpojumu subsidēšanai un attīstībai. Pārmaiņu teorijā atainotas arī projekta rīcības, kas vērstas uz sabiedrības izpratnes veicināšanu.

Atbilstoši sākotnējām iecerēm, projekta autori kā galvenos eksperimenta veiksmes rādītājus izvirzīja darbinieku apmierinātības pieaugumu ar darba apstākļiem un darba laiku, un darbinieku motivācijas uzlabošanu, kam būtu jāveicina darba un ģimenes dzīves saskaņošanu. Kā svarīgākos darba devēju ieguvumus projekta autori izvirzīja darbinieku mainības, biežu slimības atvaļinājumu, ilgstošas prombūtnes, darba kavēšanas vai neapmierinātības ar darbu samazinājumu, kā rezultātā pieaug darba produktivitāte un mazināsies darba devēju izmaksas.

Attiecībā uz projekta galvenā mērķa - ilgtermiņa modeļa izveidi elastīgu bērnu uzraudzības pakalpojumu subsidēšanai – sasniegšanu, projekta autori kā svarīgāko rādītāju izvirzīja darba devēju spēju un vēlmi piedalīties pakalpojuma līdzfinansēšanā un apņemšanos pakāpeniski pāriet uz pilnībā privāti apmaksātu elastīgu bērna aprūpes pakalpojumu.

Zemāk attēlotā pārmaiņu teorija attēlo ideālo projekta īstenošanas modeli, atbilstoši projekta aprakstā sniegtajai informācijai. Pārmaiņu teorija šī izvērtējuma ietvaros izmantota arī kā izvērtējuma instruments, kas ļaus novērtēt projekta īstenošanas gaitā radušās korekcijas un novirzes sākotnējos pieņēmumos (skat. Izvērtējuma sadaļu 3. "Kas ir mainījies").



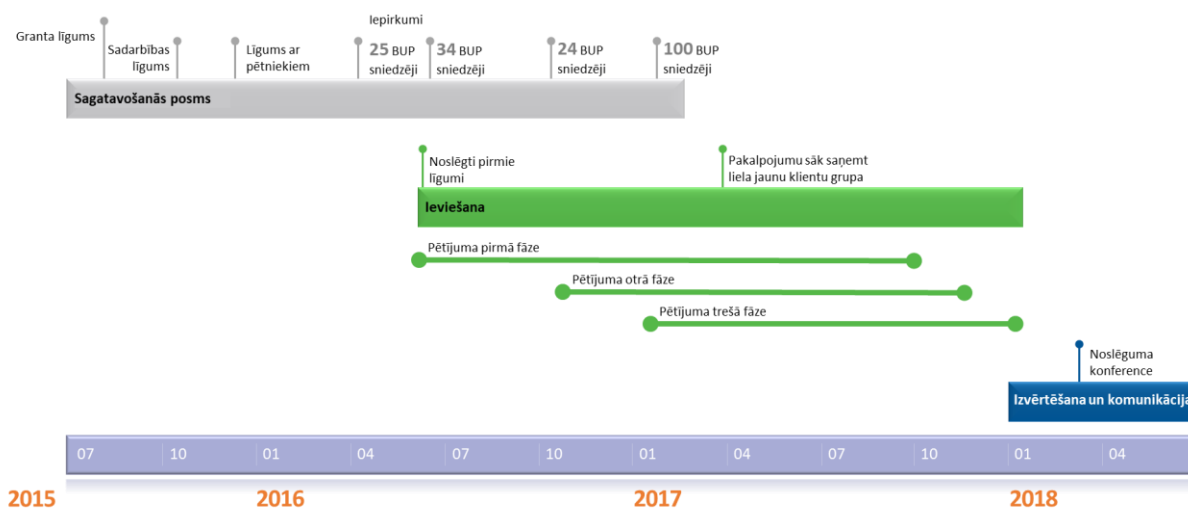
2. attēls "Projekta pārmaiņu teorija", autora veidots, 2018

# 1. KAS IR SASNIEGTS

## 1.1. Kādas aktivitātes tika īstenotas un kādi rezultāti sasniegti?

Projekta – sociāla eksperimenta – īstenošana noritēja trīs posmos:

1. Sagatavošanas posms,
2. Ieviešanas posms, un
3. Izvērtēšanas un komunikācijas posms.



### 3. attēls Projekta īstenošanas posmi, autora veidots, 2018

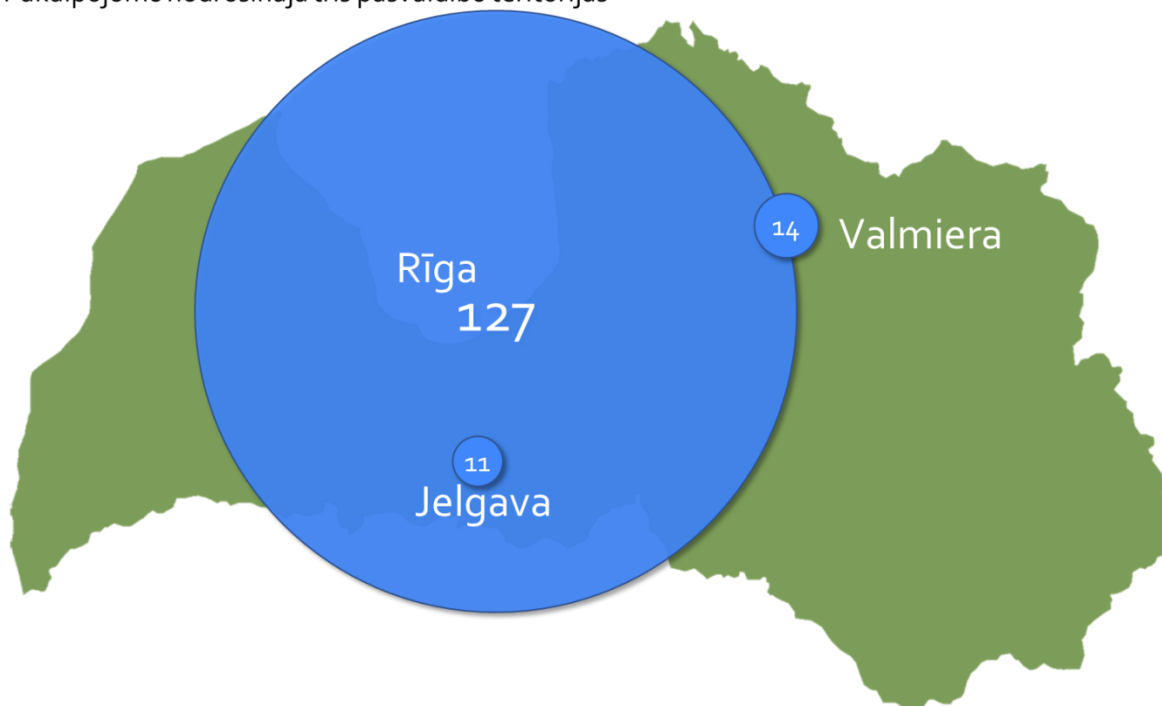
**Sagatavošanas posms** uzsākās 2015.gada 1.augustā ar granta līguma noslēgšanu. Sagatavošanas posma gaitā tika izveidota projekta vadības komanda, noslēgts sadarbības līgums ar projekta partneriem, līgums ar projekta pētnieku komandu, noorganizēta pieredzes apmaiņas vizīte Dānijā, noorganizēti trīs tematiski semināri projektā iesaistītajās pašvaldībās un uzsākta projekta publicitātes kampaņa ar mērķi piesaistīt eksperimenta mērķa grupas. Sagatavošanās posma gaitā pētnieki izstrādāja pētījuma metodoloģiju eksperimenta dažādām fāzēm, tulkoja un adaptēja psiholoģiskos testus, veica priekšizpēti par tiešo pakalpojumu saņēmēju vajadzībām un bērnu uzraudzības pakalpojumu pieejamību trijās projektā iesaistītajās pašvaldībās.

Sagatavošanas posmā projekta vadības komanda veica bērnu uzraudzības pakalpojuma sniedzēju iepirkumu, četros iepirkumos kopumā atlasot 181 pakalpojuma sniedzēju. Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts sagatavošanas posmā izstrādāja un saskaņoja metodoloģiju Ilgtspējas indeksa un Ģimenei draudzīga komersanta statusa kritēriju pilnveidošanai, integrēja kritērijus Ilgtspējas indeksa novērtēšanas elektroniskajā sistēmā, kā arī sagatavoja ieteikumus Ilgtspējas indeksa dalībniekiem par pilnveidoto kritēriju ieviešanu praksē. Projekta sagatavošanas posms ilga kopumā vairāk kā pusotru gadu, līdz 2017.gada janvārim, daļēji pārklājoties ar eksperimenta ieviešanas posmu.

Lai atvieglotu mērķa grupas iesaistīšanos projektā un paaugstinātu motivāciju, Labklājības ministrija eksperimenta sagatavošanas posmā veica likuma „Par iedzīvotāju ienākuma nodokli” grozījumus, papildinot pārejas noteikumus ar jaunu 123.punktu. Grozījumi noteica, ka no 2016.gada 1.maija darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku un piedalās minētajā projektā, elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma līdzfinansējuma veidā gūtie ienākumi tiek atbrīvoti no aplikšanas ar iedzīvotāju ienākuma nodokli.

Eksperimenta *ieviešanas posms* uzsākās 2016.gada maijā, kad tika noslēgti pirmie 15 līgumi par subsidētu bērnu uzraudzības pakalpojumu sniegšanu. Eksperimenta gaitā laika posmā no 2016.gada jūnija līdz 2018.gada janvārim elastīgi bērnu uzraudzības pakalpojumi sniegti kopumā 152 vecākiem, kuri strādā nestandarta darba laiku. Pakalpojums tika nodrošināts vecākiem, kas strādāja Rīgas, Jelgavas vai Valmieras pašvaldību teritorijās. Kopumā pieskatīti tika 168 bērni<sup>6</sup>.

**Projekta gaitā elastīgs Bērnu uzraudzības pakalpojums nodrošināts 152 vecākiem**  
Pakalpojumu nodrošināja trīs pašvaldību teritorijās



*4. attēls Pakalpojuma saņēmēju skaits dalījumā pa pašvaldībām.*

*Avots: "Ziņojums par pārbaudēs identificētajām tendencēm un problēmām projekta "Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku" ietvaros", 2018.*

Pakalpojumu saņēmušie vecāki nodarbināti 26 uzņēmumos. Lielākais skaits vecāku ir nodarbināti AS "AirBaltic Corporation" (25), VAS "Starptautiskā lidosta Rīga" (22), SIA "Rīgas satiksme" (18), Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienestā (17), VAS "Latvijas gaisa satiksme" (15) un AS "Valmieras stikla šķiedra"(14), kas kopumā veido trīs ceturtdaļas no visu pakalpojumu saņēmēju skaita.

Bērnu uzraudzības pakalpojuma sniedzēju atlasei tika rīkots publisks iepirkums. Tā kā pirmajos iepirkumos pieteicās nepietiekošs skaits pakalpojuma sniedzēju, iepirkumi tika rīkoti atkārtoti. Kopumā 4 iepirkumos tiesības sniegt pakalpojumu ieguva 181 fiziska un juridiska persona. Pakalpojuma līgumi tika noslēgti ar 105 pakalpojuma sniedzējiem, 19 netika nodarbināti<sup>7</sup>.

Pakalpojuma kvalitātes nodrošināšanai tika piesaistīts kvalitātes vadītājs, kas veica pakalpojuma atbilstības pārbaudes, finanšu plūsmas atbilstības pārbaudes, pakalpojuma sniedzēju statusa

<sup>6</sup> Ziņojums par pārbaudēs identificētajām tendencēm un problēmām projekta "Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku" ietvaros. 2018

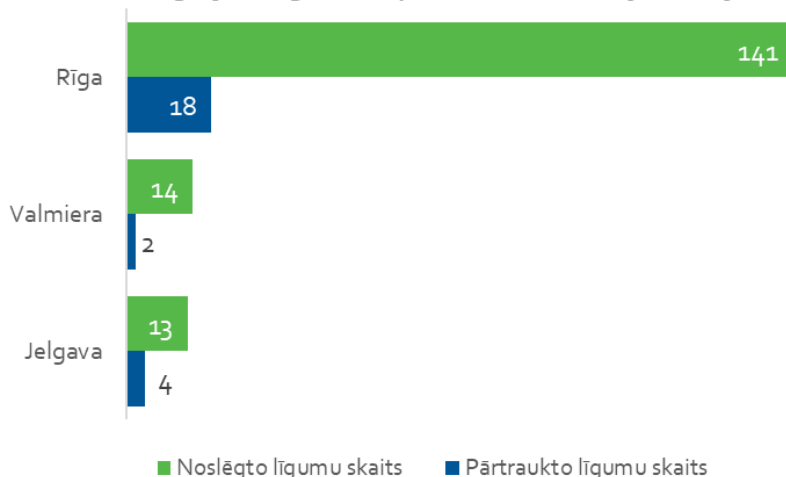
<sup>7</sup> Turpat.



pārbaudes VID reģistrā un pakalpojuma saņēmēju darba attiecību esamības un pakalpojuma sniegšanas grafiku atbilstības pārbaudes.

Projekta gaitā tika noslēgti 168 četrpusēji līgumi par bērna uzraudzības pakalpojuma sniegšanu starp pašvaldību, pakalpojuma sniedzēju, vecākiem un šo vecāku darba devēju. 24 līgumi tika pārtraukti, kā galveno iemeslu norādot darba vietas maiņu<sup>8</sup>.

#### No 168 noslēgtajiem līgumiem pārtraukti tika 24, jeb vidēji 14%



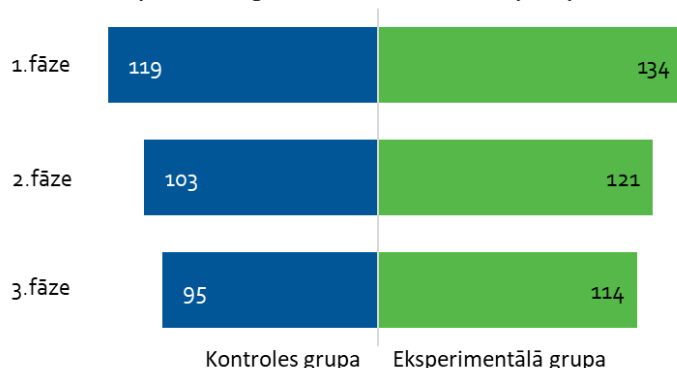
5. attēls Noslēgto un pārtraukto bērnu uzraudzības pakalpojumu līgumu skaits dalījumā pa pašvaldībām.

Avots: "Ziņojums par pārbaudēs identificētajām tendencēm un problēmām projekta "Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku" ietvaros", 2018.

Pakalpojuma saņēmēji projekta gaitā tika iesaistīti pētnieciskajās aktivitātēs regulāri aizpildot anketas. Līdzdalību pētījumā uzsāka kopumā 138 pakalpojuma saņēmēji (eksperimentālā grupa), bet to pabeidza 105<sup>9</sup>. Biežāk izplatītie iemesli dalības pārtraukšanai bija darba vai darba laika maiņa, citu apstākļu maiņa, nevēlēšanās pildīt anketas u.c.

Lai nodrošinātu datus eksperimenta norisei nepieciešamajam pakalpojuma ietekmes salīdzinājumam, paralēli pakalpojuma saņēmējiem (eksperimentālajai grupai) projektā tika iesaistīti uzņēmumi, kuru darbinieki arī strādā nestandarta darba laiku, bet pakalpojumu nesaņem (kontroles grupa). Uzsākot eksperimentu, kontroles grupā tika atlasītas kopumā 193 personas no 14 uzņēmumiem un iestādēm (P.Stradiņa slimnīca, Grifs AG, Latvijas Pasts, Jelgavas pašvaldības policija, Maxima Latvija, u.c.). No atlasītajām personām līdzdalību pētījumā uzsāka 119, bet to pabeidza 95 kontroles grupas pārstāvji.

#### Eksperimenta gaitā tā dalībnieku skaits pakāpeniski samazinājās



6. attēls Dalībnieku skaita izmaiņas dalījumā pa eksperimenta fāzēm

Avots: Pētījuma gala novērtējuma ziņojums, 2018

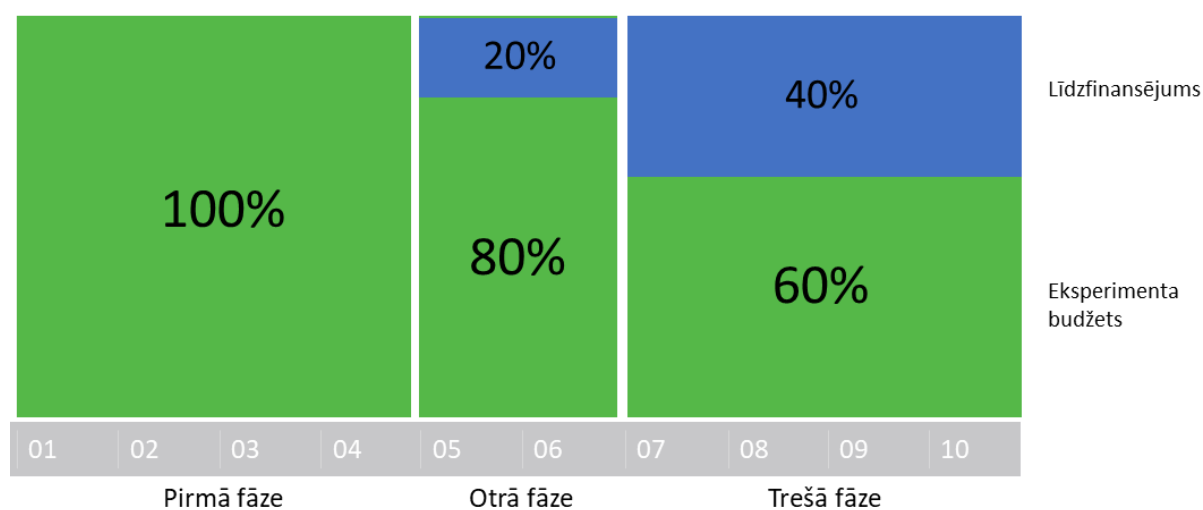
<sup>8</sup> Projekta „Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku” pētījuma veikšana. Pētījuma gala novērtējuma ziņojums, 2018

<sup>9</sup> Eksperimentālās grupas dalībnieku skaits ir mazāks nekā kopējais pakalpojumu saņēmēju skaits, jo daļa dalībnieku pētnieciskajās aktivitātēs piedalījies atteicās.

Atbilstoši sākotnējai iecerei, eksperimentu bija plānots dalīt 4 fāzēs, kuras atšķirtos pēc darba devēja līdzdalības pakāpes bērnu uzraudzības pakalpojuma līdzfinansēšanā. Neparedzēti zemā mērķa grupas atsaucība projekta sagatavošanās posmā radīja grūtības uzreiz atlasīt pietiekamu eksperimentālās grupas dalībnieku skaitu, tādēļ eksperimenta gaitā dalībnieku skaits tika pakāpeniski palielināts līdz pat 2017.gada aprīlim, kad eksperimentālās grupas dalībnieku skaits sasniedza sākotnēji plānoto apjomu (150). Šīs izmaiņas būtiski ietekmēja eksperimenta norisi un lika koriģēt eksperimenta metodoloģiju, piemēram atsakoties no sākotnēji plānotā dalījuma četrās fāzēs un no iespējas precizēt nākošās fāzes pētījuma instrumentāriju, balstoties uz iepriekšējās fāzes rezultātiem.

Eksperiments tika īstenots trīs fāzēs. Pirmajā fāzē, kas ilga 4 mēnešus, pakalpojumi tika pilnībā finansēti no projekta budžeta, neparedzot darba devēja līdzfinansējumu. Šīs fāzes gaitā tika iegūti sākotnējie dati par pakalpojuma nepieciešamību. Pētījuma otrā fāze ilga 2 mēnešus, kuras laikā pakalpojums tika apmaksāts 80% apmērā, līdzfinansējumu nodrošinot darba devējam un/vai pakalpojuma saņēmējam. Pētījuma trešajā fāzē, kas ilga 4 mēnešus, privātā līdzfinansējuma daļa pieauga līdz 40%.

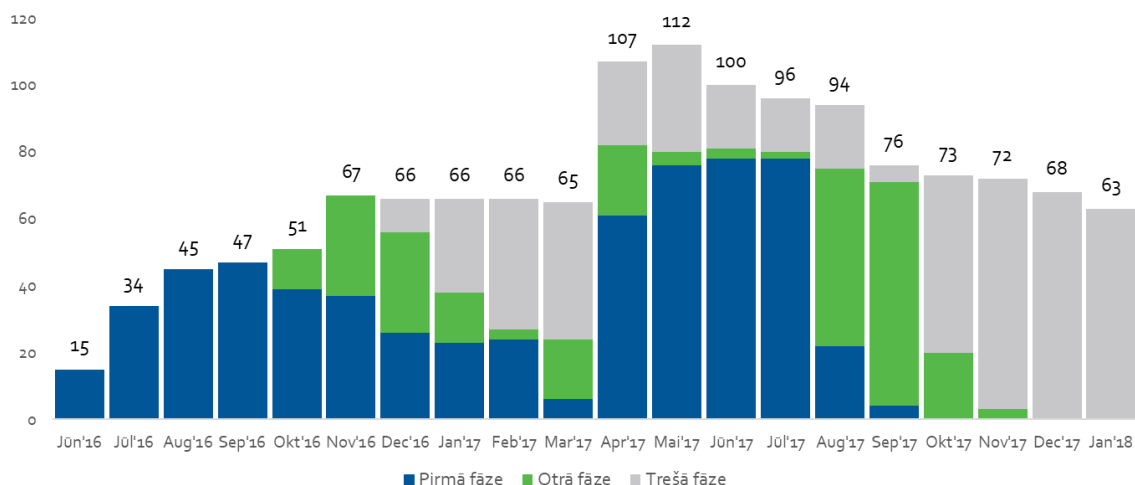
**Eksperiments noritēja trīs fāzēs, kuras atšķirās pēc ilguma un līdzfinansējuma apjoma**



7. attēls Eksperimenta fāzes un līdzfinansējuma apjoms, autora veidots, 2018

Dalībnieku lēnā pieplūduma rezultātā nebija iespējams realizēt sākotnējo ieceri par vienlaicīgu dalībnieku pāreju no vienas fāzes otrā. Fāzes notika gandrīz vienlaicīgi un ilga vidēji 14-16 mēnešus. Projekta vidū, kad strauji pieauga pakalpojumu saņēmēju skaits, pētījuma fāzes faktiski uzsākās no jauna.

Projekta gaitā pētījuma fāzes noritēja gandrīz vienlaicīgi, ko ietekmēja pakāpeniskais pakalpojumu saņēmēju skaita pieaugums. Sākot no 2017.gada aprīļa sniegto pakalpojumu skaits pieauga gandrīz par pusi, salīdzinot ar pirmajiem desmit mēnešiem.



### 8. attēls Uzraudzīto bērnu skaits dalījumā pa mēnešiem un pētījuma fāzēm

Avots: Aukļu sniegto atskaišu datu apkopojums, SIA Projektu un kvalitātes vadība 2018.

Eksperimenta ieviešanas gaitā pētnieki veica pastāvīgu situācijas monitoringu, konsultēja eksperimentālās un kontroles grupas uzņēmumus un dalībniekus un sagatavoja ziņojumus par katras pētījumu fāzes rezultātiem, kā arī ziņojumu par elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma tiesisko un politisko ietvaru un pakalpojuma nodrošināšanas organizāciju un to ietekmējošiem faktoriem projektā iesaistītajās pašvaldībās. Izvērtējuma ziņojuma iesniegšanas brīdī sagatavoti 15 dažādi pētījuma nodevumi.

Ieviešanas posmā Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts Ilgtspējas indeksa ietvaros veica uzņēmumu novērtējumu, atbilstoši pilnveidotajiem Ģimenei draudzīga komersanta kritērijiem un izstrādātajai metodoloģijai, t.sk. apkopojot un analizējot arī projektā iesaistīto uzņēmumu snieguma vērtējuma rezultātus.

Ieviešanas fāzē projekta komunikācija bija vērsta uz projekta idejas popularizēšanu un jaunu uzņēmumu un pakalpojuma saņēmēju iesaisti projektā. Tai skaitā informatīvi semināri Jelgavā (05.11.2015.), Valmierā (12.11.2015.) un Rīgā (25.11.2015.) seminārs un preses konference 2016.gada maijā, diskusija LTRK 2016.gada 26.novembrī, un, reģionālais seminārs Rīgā 2016.gada novembrī, domnīca par projekta ilgtspējas risinājumiem 2017.gada maijā, fokusgrupas diskusija 2017.gada novembrī LM, tikšanās ar Cēsu novada pašvaldību par iespējām ieviest pakalpojumu 2017.gada jūlijā, tikšanās ar Mārupes novada pašvaldību 2017.gada 27.septembrī, piedalīšanās Tēvu dienā 2017.gada 5.septembrī, tikšanās LPS 2018.gada 3.janvārī, reģionālie semināri Valmierā (28.09.2017), Jelgavā (05.10.2017) un Rīgā (18.01.2018).

Iepazīstināšana ar eksperimenta rezultātiem un darba un ģimenes dzīves savienošanas iniciatīvu popularizēšana ir projekta *izvērtēšanas un komunikācijas posma* galvenās aktivitātes. Šī posma centrālais notikums ir projekta noslēguma konference, kas notika 2018.gada 8.martā. Konferencē tika prezentēti eksperimenta rezultāti un pētījumā gūtie secinājumi, kā arī sniegta informācija par dažādu valstu pieredzi darba un ģimenes dzīves savienošanu veicinošu iniciatīvu īstenošanā. Šai posmā tiek īstenotas plašas komunikācijas aktivitātes, publicējot rakstus internetā un drukātajos masu medijos, veidojot sižetus televīzijā, videostāstus, animācijas un infografikas.

Projekta labās prakses tika prezentētas arī dažādos starptautiskos un vietējos pasākumos. Piemēram, starptautiskā konferencē "Sociālo inovāciju ēra" 2017.gada 27.-28.novembrī Lisabonā, Vācijas ģimenes lietu ministrijas organizētajā ekspertu sanāksmē „Kā bērnu uzraudzības pakalpojumi sekmē darba un ģimenes dzīves saskaņošanu, atbalsts nepilnajām ģimenēm” Berlīnē 2018.gada 17.-18.maijā, Brīvības un solidaritātes fonda rīkotajā pasākumā "Darba un privātās dzīves saskaņošana" 2018.gada 10.maijā Valmierā, VARAM pasākumā par iniciatīvu "Ģimenei draudzīga darba vieta" 2018.gada 18.jūnijā un Dzimumu līdztiesības komitejas sanāksmē 2018.gada 20.jūnijā.

Projekta pēdējos mēnešos LM izstrādā interaktīvu rīku - interneta vietnē veidotu risinājumu projekta ilgtspējas nodrošināšanai. Interaktīvajā rīkā plānots vienuviet apkopot projekta rezultātus, pētījuma nodevumus, sagatavotos materiālus un labo praksi piemērus no dažādām valstīm par darba un privātās dzīves līdzsvara iniciatīvu ieviešanu praksē, kā arī informāciju par darba un privātās dzīves līdzsvara ietekmi uz darba produktivitāti. LM 2018.gada maijā ir izveidota bērnu istaba - telpa, kurā īslaicīgi var uzturēties darbinieku bērni.

### Aktivitāšu un rezultātu sasniegšanas vērtējums

Projekta rezultativitātes novērtējumam ir izmantota projekta aktivitāšu un to tiešo iznākumu sasniegšanas analīze. 1.1. nodaļā uzskaitīto projekta aktivitāšu īstenošana, neskatoties uz neparedzēti zemo mērķa grupas atsaucību eksperimenta sākumposmā ir noritējusi atbilstoši plānotajam. Visas sākotnēji plānotās aktivitātes ir īstenotas. Eksperimentāls bērnu uzraudzības pakalpojums ir nodrošināts 152 darbinieku bērniem atlasītajos uzņēmumos 10 mēnešu periodā, tādējādi sasniedzot noteikto mērķa vērtību (150). Plānotās komunikācijas aktivitātes un to iznākumi ir sasniegti: noorganizēti 7 reģionālie semināri, projekta noslēguma konference, īstenota sabiedrisko attiecību un sociālās reklāmas kampaņa. Projekta rezultāti ir iekļauti Ilgtspējas indeksā un Ģimenei draudzīga komersanta vērtēšanas kritērijos. Projekta gaitā īstenotas arī papildus, iepriekš neplānotas aktivitātes, izstrādājot interaktīvu rīku projekta ilgtspējas nodrošināšanai, kā arī izveidojot bērnu istabu Labklājības ministrijā. Projekta ieviešanas rezultativitāte kopumā vērtējama kā augsta.

Projekta aktivitāšu un plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpe (rezultativitāte)	Vērtējums				
	Nav konstatējama	Zema	Apmierinoša	Augsta	Ļoti augsta
Sākotnēji plānotās aktivitātes un to tiešie iznākumi ir sasniegti pateicoties projekta īstenošanai. Papildus īstenotas dažas aktivitātes. Sasniegtie rezultāti ir veicinājuši jomas attīstību.					

## 1.2. Vai plānotās un īstenotās aktivitātes bija atbilstošas projektā minēto problēmu risināšanai?

Saskaņā ar projekta aprakstu, tā aktivitātes bija vērstas uz šādu galveno problēmu risināšanu:

- vecākiem ar bērniem pirmsskolas vecumā ir grūtības saskaņot nestandarta darba laiku ar parastiem bērnu uzraudzības pakalpojumiem,
- vecākiem, kas strādā darba vietās ar nestandarta darba laiku, nav pieejami bērnu uzraudzības/pieskatīšanas risinājumi ārpus standarta darba laika,
- darbinieku grūtības saskaņot darba un ģimenes dzīvi ietekmē viņu produktivitāti, mainīgumu un rada izdevumus darba devējiem,
- valsts pārvalde, uzņēmēji un darba ņēmēji neapzinās bērnu uzraudzību nestandarta darba laikā nodarbinātajiem kā problēmu.

Projekts neizvirzīja mērķi tiešā veidā mainīt mērķa grupas situāciju, bet izpētīt un sameklēt optimālāko atbalsta sniegšanas modeli, izmantojot eksperimentu kā metodi. Eksperimenta gaitā tika meklēti arī pierādījumi izvirzītajiem pieņēmumiem par elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma ietekmi uz darba un ģimenes dzīves saskaņošanu, darbinieku apmierinātību, produktivitāti un darbaspēka mainību.

Projekta gaitā apkopotie dati liecina, ka nestandarta darba laikā strādājošo skaits Latvijā ir aptuveni 366 tūkstoši, no kuriem aptuveni 53 tūkstošiem jeb 14,5% ir bērni vecumā no 1-6 gadiem. No kopējā nodarbināto skaita, kuriem ir bērni pirmsskolas vecumā, vairāk kā ceturtdaļa (26,9%) strādā nestandarta darba laiku. Nestandarta darbalaikā nodarbināto īpatsvaram Latvijā ir tendence pieaugt<sup>10</sup>.

Eksperimenta laikā daļai no mērķa grupas (eksperimentālajai grupai) tika nodrošināti elastīgi bērnu uzraudzības pakalpojumi 10 mēnešu garumā. Lielākā daļa (84%) eksperimentālās grupas pakalpojumu izmantoja vismaz 8 mēnešus, bet vairāk kā puse (53%) visu pieejamo laiku (10 mēnešus). Vairumam ģimeņu nepietika ar projekta nodrošinātajām 80 stundām mēnesī un tās nodarbināja aukles papildus. Arī līdzfinansējuma apjoma pieaugums nemazināja pieprasījumu pēc pakalpojuma, kas liecina par noteiktas mērķa grupas daļas interesi. Vienlaikus, pētnieki secināja, ka kontroles grupai vairumā gadījumu pakalpojums pēc būtības nebija nepieciešams, vai arī viņi tā nepieciešamību īsti nebija apzinājuši<sup>11</sup>. Eksperimenta laikā gūtie secinājumi apliecina noteiktas mērķa grupas interesi un pieprasījumu pēc pakalpojuma, kā arī izvirzīto problēmu aktualitāti un atbilstību mērķa grupas vajadzībām. Piemēram, pakalpojums īpaši aktuāls ir vecākiem, kuri bērnus audzina vieni, un vecākiem ar jaunākiem bērniem, kam nav vēl izveidojušās noteiktas bērnu pieskatīšanas prakses.

Pētījuma rezultāti liecina, ka vecākiem, kas saņēma pakalpojumu, ir raksturīgāka zemāka varbūtība, ka viņi nomainīs darba vietu, nekā kontroles grupai, kur mainība ir vairākkārt augstāka. Pētnieki secināja, ka pakalpojuma sniegšanai var būt ietekme uz darbinieku mainību, tomēr statistiski pierādāmu ietekmi eksperimentā neizdevās konstatēt. Projekta īstenošanas gaitā tika novērots, ka pakalpojuma saņemšana eksperimentālajai grupai ļāva mazināt darba un ģimenes dzīves

---

<sup>10</sup> Projekta „Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku” pētījuma veikšana. Pētījuma gala novērtējuma ziņojums, 2018

<sup>11</sup> Kontroles grupas pārstāvju bērnu vidējais vecums bija augstāks nekā eksperimentālajā grupā un to pieskatīšanai jau bija atrasti dažādi risinājumi.

saskaņošanas grūtības, kā arī veicināja īslaicīgu apmierinātības pieaugumu. Pakalpojuma ietekmi uz darbinieku produktivitātes izmaiņām pētījumā neizdevās konstatēt.

Paralēli eksperimentam īstenotā sabiedrisko attiecību un sociālās reklāmas kampaņa un darbs ar uzņēmumiem Ilgtspējas indeksa un Ģimenei draudzīga komersanta konkursa ietvaros aktualizēja projekta risināto problēmu un pievērsa uzmanību bērnu uzraudzības jautājumiem. Eksperimenta norise pašvaldībās deva arī citus papildus ieguvumus. Piemēram, Valmierā tieši pateicoties projekta īstenošanai aukles sāka reģistrēties aukļu reģistrā un vecāki uzzināja par šāda reģistra esamību. Tēmas aktualizācija uzskatāma par vienu no lielākajiem projekta ieguldījumiem izvirzīto problēmu risināšanā.

Projekta aktivitāšu <b>atbilstība</b> izvirzīto problēmu risināšanai	Vērtējums				
	Nav konstatējama	Zema	Apmierinoša	Augsta	Ļoti augsta
Īstenotajām aktivitātēm ir konstatējama tieša saistība ar izvirzītajām problēmām. Izvēlētais projekta īstenošanas modelis (eksperiments) šo problēmu tiešu risināšanu neizvirzīja par savu primāro mērķi. Eksperimenta gaitā novērotās izmaiņas mērķa grupas situācijā daļā gadījumu ir tieši attiecināmas uz īstenotajām aktivitātēm. Vistiešākā atbilstība izvirzītajām problēmām novērojama attiecībā uz aktivitātēm, kas vērstas uz tēmas aktualizāciju un publicitāti.					

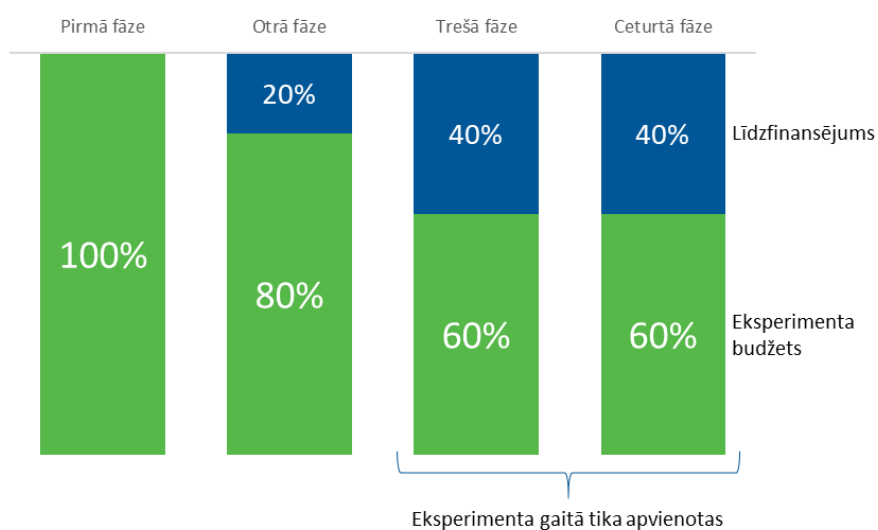
### 1.3. Vai projektā bija vērojamas kādas atkāpes?

Projekts ticis vairākkārtīgi pagarināts, t.sk. grozot [projekta ieviešanas laika plānu](#). Pirmie grozījumi laika grafikā veikti 2015.gada oktobrī, uzsākot projekta īstenošanu. Grozījumu iemesls bija ieilgušais projekta apstiprināšanas process, kā rezultātā viss projekta laika grafiks tika pārcelts par trim mēnešiem uz priekšu no 2015.gada maija uz 2015.gada augustu. Praksē projekta uzsākšana iekavējās vēl par pāris mēnešiem un par tā ieviešanas uzsākšanas brīdi var uzskatīt 2015.gada oktobri, kad tika parakstīts daudzpusējais sadarbības līgums starp Labklājības ministriju un projekta partneriem.

Apjomīgākie projekta laika plāna un ieviešanas ilguma grozījumi veikti 2017.gada martā, pagarinot katras projekta otrā posma aktivitātes īstenošanas laiku par vidēji 8 mēnešiem un kopējo projekta īstenošanas laiku par 6 mēnešiem. Izmaiņas tika veiktas, lai risinātu dažādu iemeslu izraisītās nobīdes eksperimenta norises gaitā un sasniegtu noteiktos projekta rezultātos rādītājus. 2018.gada februārī projekta laika grafiks ticis grozīts vēl vienu reizi, pagarinot projekta ieviešanas ilgumu par vēl trim mēnešiem, lai dotu iespēju īstenot papildus aktivitātes, kas saistītas ar projekta ilgtspējas risinājumiem.

Būtiskākās atkāpes no plānotā novērojamas attiecībā uz [eksperimenta norises gaitu un metodoloģiju](#). Sākotnējā iecere paredzēja dalīt eksperimentu 4 fāzēs (4 + 2 + 2 + 2 mēneši), katrā no fāzēm mainot līdzfinansējuma proporciju, to pakāpeniski paaugstinot. Eksperimenta fāžu nomaiņa noritētu secīgi, lielākajai daļai mērķa grupas vienlaicīgi atrodoties vienā fāzē. Metodoloģija paredzēja arī pētījuma instrumentārija precizēšanu pēc katras fāzes, ņemot vērā iepriekšējās fāzes rezultātu analīzi.

### Eksperimenta fāžu un līdzfinansējuma proporcijas sākotnējā iecere



*9. attēls Eksperimenta fāzes un plānotā līdzfinansējuma proporcija*

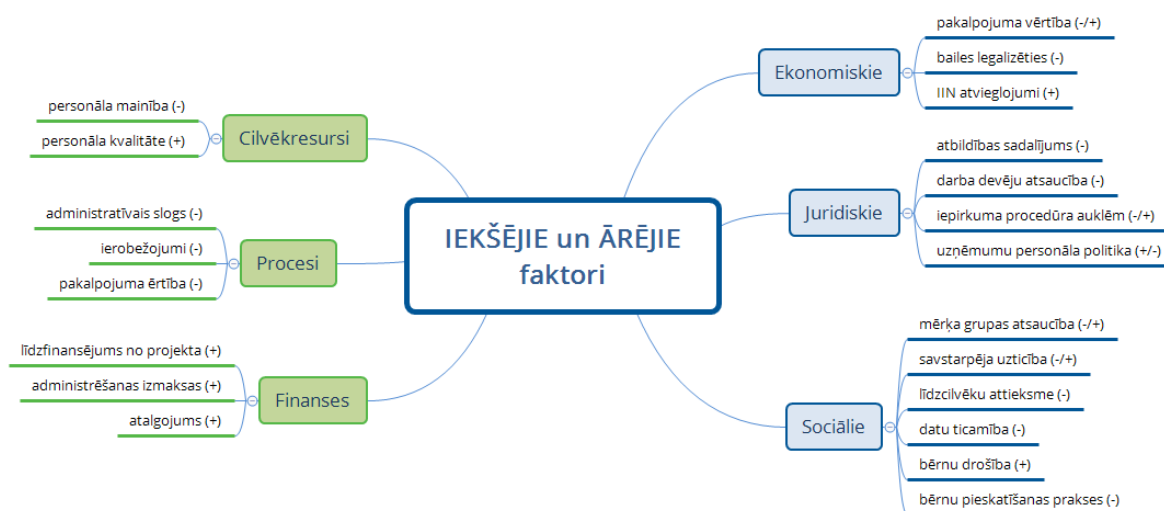
Zemā mērķa grupas atsaucība neļāva uzreiz rekrutēt pilnu eksperimentālās grupas dalībnieku skaitu. Plānotais apmērs (150) tika sasniegts pakāpeniski, tikai 12 mēnešus pēc eksperimenta uzsākšanas. Tādējādi katras eksperimenta fāzes kopējais ilgums pagarinājās no sākotnēji plānotajiem dažiem mēnešiem līdz 14-16 mēnešiem. Eksperimenta fāzes noritēja vienlaicīgi un paralēli, dažādiem tā dalībniekiem uzsākoties atšķirīgā laikā. Lai atvieglotu eksperimenta norisi, jau eksperimenta sākuma fāzē projekta komanda pieņēma lēmumu trešo un ceturto fāzi apvienot. Eksperimenta fāžu paralēlā norise neļāva veikt secīgu pētījuma instrumentārija uzlabošanu, balstoties uz iepriekšējās fāzes rezultātu analīzi.

Galvenais cēlonis atkāpēm no sākotnējā projekta ieviešanas laika plāna, eksperimenta norises gaitas un metodoloģijas ir neparedzēti zemā mērķa grupas atsaucība eksperimenta sākumposmā. Plānojot projektu tika paredzēta aktīva mērķa grupas iesaistīšanās un pakalpojuma izmantošana jau no pirmajiem projekta mēnešiem. Praksē mērķa grupa pakalpojuma izmantošanā iesaistījās lēni, aktivitāte pieauga pakāpeniski, tikai pēc gada sasniedzot sākotnēji plānoto apjomu. Saskaņā ar pētījuma rezultātiem, eksperimentālās grupas piesaisti veicināja projekta atpazīstamības pieaugums mērķa grupā, citu dalībnieku pozitīvā pieredze pakalpojuma lietošanā un izmantotās neformālās metodes dalībnieku uzrunāšanā.

Atkāpju rezultātā aptuveni par gadu pagarinājās projekta ieviešanas laiks un būtiski tika ietekmēta eksperimenta norise. Jāsecina, ka eksperimenta sagatavošanas posmā nepietiekama uzmanība pievērsta mērķa grupas esošo ieradumu un prakšu izpētei. Sākotnēji pielietotās formālās metodes dalībnieku piesaistē ir izrādījušās mazāk efektīvas un neatbilstošas mērķa grupas specifikai, kas dod priekšroku personīgam piemēram. Jāsecina arī, ka sākotnēji eksperimentam atvēlētais laika periods ir bijis pārāk īss, jo sociālas pārmaiņas rosinošu procesu uzsākšanai nepieciešams ilgāks laiks.

## 1.4. Vai un kā iekšējie un ārējie faktori ietekmēja projekta īstenošanu?

Projekta īstenošanu un tā rezultātu sasniegšanu ietekmēja dažādi iekšēji un ārēji faktori, kas saistīti ar projekta vadībā iesaistītajiem cilvēkresursiem, izveidotajiem procesiem, sociāliem, juridiskiem un ekonomiskiem faktoriem<sup>12</sup>.



10.attēls Iekšējie un ārējie faktori, kas ietekmēja projekta īstenošanu. Autors veidots, 2018

Personāla mainība un kvalifikācija ir būtiskākie ar projekta *cilvēkresursiem* saistītie faktori. Projekta īstenošanas laikā Labklājības ministrijā nomainījās divi projekta vadītāji, trīs koordinatori un divi asistenti, Jelgavas un Rīgas pašvaldībās katrā nomainījās 3 koordinatori. Salīdzinoši lielā *personāla mainība* negatīvi ietekmēja projekta īstenošanu, t.sk. bija viens no iemesliem projekta grozījumu veikšanai, jo iesaistītā personāla vārdi bija minēti granta līgumā. Savukārt, iesaistītā personāla *kvalifikācija*, spēja motivēt un strādāt ar mērķa grupu ir vērtējama kā projekta rezultātu sasniegšanu veicinošs faktors.

Ar pakalpojuma sniegšanu un projekta īstenošanu saistītos *procesus* projekta iesaistītās puses lielākoties vērtē negatīvi. Ar pakalpojuma saņemšanu saistīto *administratīvo slogu* negatīvi vērtē gan projektā iesaistītie partneri, kas nebija tam gatavi, gan darba devēji, kurus neapmierināja sarežģītais process, gan daļa pakalpojuma saņēmēju. Piemēram, administratīvo slogu vairoja prasība iesniegt atskaites papīra formā, ko mērķa grupa uztvēra kā būtisku apgrūtinājumu. Četrpusējo līgumu slēgšana papīra formātā, līguma grozījumu gadījumā radīja būtisku papildus slogu. Vairākos gadījumos projekta noteiktie *ierobežojumi* pakalpojuma sniedzējiem ir bijuši pārmērīgi un kavējoši. Piemēram, papildus noteiktā prasība pakalpojuma sniedzējiem par izziņas nepieciešamību no Veselības inspekcijas par bērna pieskatīšanai atbilstošas vides nodrošināšanu gadījumā, ja pakalpojums netiek sniegts bērna dzīvesvietā, vai ierobežojums vienai auklei slēgt līgumu par ne vairāk kā divu bērnu pieskatīšanu, kas radīja nevienlīdzīgu situāciju daudzbērnu ģimenēs. Pakalpojuma *ērtību*, īpaši atlīdzības izmaksas kārtību un atkarību no citu pakalpojumu saņēmēju iesniegtajām atskaitēm negatīvi vērtēja gan pakalpojuma saņēmēji, gan pašvaldību koordinatori. Savukārt, darba devēji augstu novērtēja pašvaldību koordinatore veikto darbu, kas būtiski atslogoja projekta administrēšanu uzņēmumiem.

<sup>12</sup> Faktori noteikti balstoties uz izvērtējuma laikā veikto interviju un pētījuma nodevumu analīzi.



Ar projekta *finansējumu* saistīta virkne projekta īstenošanu veicinošu faktoru. Projekta finansējums paredzēja segt ar tā īstenošanu saistītās izmaksas pašvaldībām, gan apmaksājot *atalgojumu* pašvaldību koordinatoriem, gan sedzot pakalpojuma *administrēšanas izmaksas*. Līdz ar to pašvaldībām nebija jānodrošina savs *līdzfinansējums*. Valmierā un Jelgavā visas izmaksas tika pilnībā segtas no projekta budžeta. Rīgā, kur bija vislielākais klientu skaits, tika iesaistīts papildus pašvaldības personāls, tādēļ pašvaldība tā izmaksas sedza no sava līdzfinansējuma.

Projekta īstenošanu un rezultātu sasniegšanu ietekmējusi virkne ārēju faktoru. Mērķa grupas, pakalpojuma sniedzēju un uzņēmēju gatavību iesaistīties projekta īstenošanā ir ietekmējuši dažādi *ekonomiskie* faktori. Piedāvātā *pakalpojuma vērtība* (aukļu atalgojums) projekta gaitā pamazām pieauga. Pirmajos iepirkumos piedāvātās aukļu pakalpojuma izmaksas variēja starp 3,50 un 5,00 EUR, atspoguļojot tirgus cenas. Savukārt pēdējā iepirkumā gandrīz visas aukles jau piedāvāja maksimāli iespējamo stundas cenu 5 EUR, kas, īpaši reģionos, kalpoja par motivējošu faktoru iesaistīties projektā. Aukļu nevēlēšanās reģistrēt uzņēmējdarbību un *legāli* sniegt pakalpojumus bija viens no faktoriem, kas sākotnēji apgrūtināja pakalpojuma sniedzēju atlasī. Lai veicinātu uzņēmumu iesaisti projektā, LM 2016.gadā veica grozījumus Likumā par iedzīvotāju ienākuma nodokli, paredzot *IIN atvieglojumus* darba devēju subsīdijām darbinieku bērnu aprūpes organizācijai uz projekta īstenošanas laiku. Iniciatīva vērtējama kā pozitīva, jo pēc projekta beigām daži uzņēmumi ir izrādījuši interesi vai atvieglojumi tiks piemēroti arī turpmāk.

Projekta īstenošanu un ilgtspēju ietekmēja dažādi *juridiski* faktori. Pašvaldības sākotnēji pakalpojumu skatīja kā nodarbinātību veicinošu instrumentu. Projekta gaitā kļuva skaidrs, ka tas vairāk ir saistīts ar bērnu aprūpi, kas, saskaņā ar spēkā esošo tiesisko regulējumu, nav pašvaldību pienākums. Arī nacionālā līmenī vērojamas viedokļu atšķirības par ministriju, kurai būtu jāuzņemas *atbildība* par šo jautājumu. Šis faktors negatīvi ietekmē pakalpojuma ilgtspējas iespējas. Pētījuma gaitu un rezultātus ietekmēja *uzņēmumu nevēlēšanās* vai nespēja sniegt pētījumam nepieciešamu informāciju, piemēram, par darbinieku mainību un slimošanu, produktivitāti u.c. Prasība veikt *iepirkumu* auklēm apgrūtināja projekta īstenošanu, jo šī pakalpojuma sniedzējiem bija lielas grūtības saprast pat salīdzinoši vienkāršo iepirkuma dokumentāciju un projekta komandai vajadzēja regulāri konsultēt pretendētus. Vienlaikus, iepirkums nodrošināja pakalpojuma izmaksu atbilstību tirgus cenām. *Uzņēmumu personāla politika* gan pozitīvi, gan negatīvi ietekmēja projekta īstenošanu gan motivējot pieteikties, gan pārtraucot dalību projektā.

Pakalpojuma sniegšanu un eksperimenta gaitu spēcīgi ietekmēja dažādi *sociāli* faktori, kas gan motivēja, gan atturēja mērķa grupu no pakalpojuma izmantošanas. Mērķa grupas zemā *atsaucība* eksperimenta sākumposmā, iespējams, skaidrojama ar nepietiekami rūpīgi veiktu sākotnējo izpēti par rīcības modeļiem, kas motivē iesaistīšanos pakalpojumā. To apliecina pakāpeniskā mērķa grupas aktivitātes pieaugšana projekta noslēguma posmā, ko lielākoties veicināja citu pozitīvā pieredze. Pakalpojuma saņēmēju un aukļu *savstarpējā uzticība* kalpoja gan kā pozitīvs, gan negatīvs faktors. Vecāku sākotnējā neuzticība nepazīstamai auklei un atšķirīgie uzskati par aukļu pienākumiem un bērnu audzināšanu izraisīja konfliktus. Savukārt, vecāku saskatītā iespēja iesaistīt jau iepriekš izmantotas aukles veicināja projekta rezultātu sasniegšanu. *Līdzcilvēku attieksme* pret pakalpojuma sniegšanu vecākiem ar bērniem atsevišķos gadījumos negatīvi ietekmēja situāciju kolektīvā, liekot atteikties no tālākas pakalpojuma sniegšanas. Prasība regulāri sniegt atskaites par izmantoto pakalpojumu kā priekšnosacījums apmaksas saņemšanai rosināja formālu pieeju atskaitēm, radot šaubas par tajās sniegto *datu ticamību* un izmantošanu analīzei. To apliecina intervijās gūtā informācija, ka vairumā gadījumu ģimenēm nepietika ar noteikto pakalpojuma sniegšanas apjomu un tās nereti nodarbināja aukles papildus, kaut gan atskaitēs to neuzrādīja. Vecāku līdzšinējās *bērnu pieskatīšanas prakses* negatīvi ietekmēja projekta īstenošanu, jo vecāki nevēlējās atteikties vai

pārtraukt tās uz projekta laiku, lai tikai piedalītos eksperimentā. *Bērnu drošība* projekta gaitā izvirzījās par vienu galvenajiem faktoriem, kas noteica vecāku izvēli par labu vienam vai otram bērnu uzraudzības veidam, tādējādi motivējot piedalīties eksperimentā.

## 2. CIK EFEKTĪVI TAS TIKA PAVEIKTS?

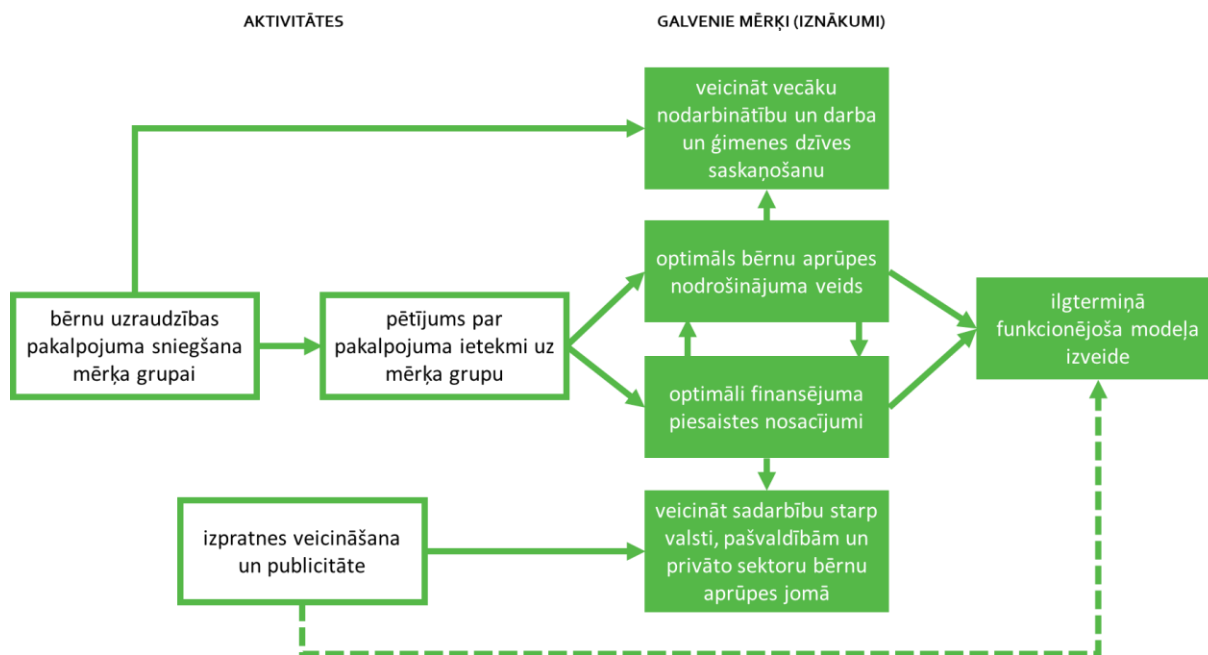
2. Novērtēt projekta (sociālā eksperimenta) īstenošanas efektivitāti un tā ietekmi uz mērķu un rezultātu sasniegšanu:

2.1. Vai plānotās un īstenotās projekta aktivitātes bija atbilstošas, lai sasniegtu projekta mērķi?

Lai atbildētu uz izvērtējuma jautājumu, vispirms jāsaprot ko projekts un tajā iesaistītie vēlējās sasniegt. Projekta rīcības aprakstā nav skaidri identificējams viens kopējais projekta mērķis. Projekta sagatavošanas posmā dažādos semināros un promocijas materiālos izmantoti atšķirīgi mērķa formulējumi, līdz pieņemts viens variants, kas publicēts projekta mājas lapā un izmantots arī šī izvērtējuma vajadzībām: "Izveidot optimālu ilgtermiņa modeli elastīgu bērnu uzraudzības pakalpojumu subsidēšanai".

Projekta rīcības aprakstā ir norādīti trīs galvenie mērķi (projekta iznākumi), kas ir arī eksperimenta galvenie mērķi. Tie ir vērsti uz: i) optimāla bērnu aprūpes nodrošinājuma veida atrašanu; ii) optimālu finansējuma piesaistes nosacījumu atrašanu un iii) ilgtermiņā funkcionējoša modeļa radīšanu elastīgu bērnu aprūpes pakalpojumu subsidēšanai un attīstībai. Pētījuma ziņojumos papildus norādīti vēl divi eksperimenta mērķi: iv) veicināt sadarbību starp valsti, pašvaldībām un privāto sektoru bērnu aprūpes jomā; un v) veicināt vecāku nodarbinātību un darba un ģimenes dzīves saskaņošanu.

Projekta gaitā tika īstenotas trīs aktivitāšu grupas: i) bērnu uzraudzības pakalpojuma sniegšana mērķa grupai; ii) pētījums par pakalpojuma ietekmi uz mērķa grupu, un iii) izpratnes veicināšana un publicitāte. Projekta aktivitāte, kas saistīta ar bērnu uzraudzības pakalpojuma sniegšanu mērķa grupai, ir primāri vērsta uz vecāku nodarbinātības un darba un ģimenes saskaņošanas veicināšanu. No mērķu sasniegšanas viedokļa projekta centrālā aktivitāte ir pētījums, kas, balstoties uz pakalpojuma gaitā gūtajām atziņām, fokusējās gan uz optimālu finansējuma piesaistes nosacījumu atrašanu, gan optimāla bērnu aprūpes nodrošinājuma veida atrašanu. Ar izpratnes veicināšanu un publicitāti saistītās aktivitātes primāri vērstas uz izpratnes un sadarbības veicināšanu starp iesaistītajām pusēm un ir netieši saistītas ar ilgtermiņā funkcionējoša modeļa izveidi nākotnē.



11. attēls Projekta galvenie mērķi un ar tiem saistītās aktivitātes. Autora veidots, 2018

Projekta intervenci veidoja kuponi ar noteiktu monetāro vērtību, ko pakalpojuma saņēmēji varēja izmantot bērnu uzraudzības pakalpojumu saņemšanai. Eksperimentā mērķa grupai bija pieejami divi pakalpojuma sniedzēju veidi (individuālās aukles vai pirmsskolas izglītības iestādes) un trīs dažādi līdzfinansējuma varianti (0%, 20% un 40%). Papildus modifikācijas radīja atšķirīgais darba devēju ieguldījums līdzfinansējuma nodrošināšanā. Eksperimenta gaitā tika salīdzināta pakalpojuma saņemšanas ietekme uz darba un ģimenes dzīves saskaņošanu un apmierinātību ar darbu. Pētījums primāri orientējās uz optimālākās līdzfinansējuma proporcijas meklējumiem, kā arī centās identificēt nosacījumus, pie kuriem pakalpojums zaudē aktualitāti.

Izvērtējuma gaitā konstatēts, ka dažādām grupām bija atšķirīgs skatījums uz projekta mērķiem un ieguvumiem. Pašvaldību pārstāvji sākotnēji galvenos ieguvumus no projekta saskatīja uzņēmējdarbības un nodarbinātības veicināšanā. Piemēram, pašvaldības saskatīja pakalpojumu kā atbalstu uzņēmējdarbības attīstībai, kā arī atbalstu konkrētām sociālajām grupām (piemēram, vientuļajiem vecākiem) veiksmīgākai integrācijai darba tirgū. Projekta rezultātā pašvaldības konstatēja, ka pakalpojums drīzāk saistāms ar sociālo un izglītības jomu un ietekme uz nodarbinātību drīzāk saistāma ar pakalpojuma sniedzējiem nevis pakalpojuma saņēmējiem<sup>13</sup>. Vienlaikus, tika konstatēta arī pozitīva pakalpojuma ietekme uz nodarbinātību, piemēram, ļaujot vecākiem pēc bērna kopšanas atvaļinājuma ātrāk atgriezties darbā, kas īpaši aktuāla ir vecākiem ar bērniem līdz 1,5 gadu vecumam, kad lielākoties nav pieejamas nekādas bērnu pieskatīšanas iespējas.

Darbinieki sākotnēji galvenos ieguvumus no projekta saistīja ar nodarbinātību – iespēju mazināt darba kavējumus bērnu slimības dēļ, iespēju saglabāt esošo darba vietu un iespēju vairāk laika pavadīt darbā un nopelnīt. Būtiski ir arī tādi ģimenes dzīvi uzlabojoši faktori kā papildus laiks ģimenei un attiecībām, kā arī bērnu drošība, nodrošinot pieskatīšanu. Projekta rezultātā tika konstatēts, ka tieši ar darba un ģimenes dzīves savienošanu un bērnu drošību saistāmi lielākie ieguvumi<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Pārskats par elastīga bērnu pieskatīšanas pakalpojuma ieviešanu un tā ilgtspēju Rīgas pašvaldībā.

<sup>14</sup> Projekta „Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku” pētījuma veikšana. Pētījuma gala novērtējuma ziņojums, 2018

Darba devēji sākotnēji kā vienu no svarīgākajiem mērķiem izvirzīja darba produktivitātes pieaugumu darbiniekiem. Tomēr pētījuma gaitā nebija iespējams iegūt pamatotus datus šī faktora pārbaudei, jo uzņēmumi, kas veic produktivitātes mērījumus pētījumā gandrīz nebija pārstāvēti<sup>15</sup>. Vienlaikus, kļūme pakalpojuma dizainā faktiski izslēdza iespēju pārliecināties par pakalpojuma ietekmi uz produktivitāti, jo pieļāva pakalpojuma lietošanu arī tad, kad slimības lapa bija gan bērnam, gan vecākam.

Labklājības ministrija un pētnieki kā galveno projekta uzdevumu izvirzīja ilgtermiņā funkcionējoša modeļa radīšanu elastīgu bērnu aprūpes pakalpojumu subsidēšanai un attīstībai. Projekta gaitā tika meklēts optimālākais kuponu sistēmas finansēšanas modelis, mainot līdzfinansējuma intensitāti un pārbaudot kuras piedāvātā modeļa modifikācijas ir optimālākas. Sākotnējās izpētes laikā veiktā izpēte liecināja, ka šādam modelim vajadzētu darboties<sup>16</sup>, tomēr eksperimenta gaitā tika konstatētas vairākas atkāpes no sākotnēji plānotā, piemēram, negaidīti zems pieprasījums pēc pirmsskolas izglītības iestāžu pakalpojumiem. Pētījuma rezultāti parādīja, ka izvēlētais pakalpojuma modelis īpaši piemērots ir atsevišķām šaurām mērķa grupām (piemēram, vecākiem, kas audzina bērnus vieni, vecākiem, kam ir bērni ar īpašām vajadzībām, vecākiem, kas abi strādā nestandarta darba laiku, vai vecākiem pēc bērnu kopšanas atvaļinājuma, kam nav pieejamas citas bērnu uzraudzības iespējas). Vienlaikus, pastāv augsts dažādu ietekmes faktoru situatīvisms, kas padara šādu modeli par efektīvu tikai noteiktu apstākļu kombinācijā.

Projekta partneri sagaidīja, ka pakalpojuma optimālais modelis tiks meklēts starp dažādām alternatīvām, kas tiek izstrādātas projekta gaitā<sup>17</sup>. Pētījuma gaitā šīs vēlmes tika daļēji piepildītas, intervijās un diskusijās identificējot vairākus pakalpojuma ieviešanas modeļus<sup>18</sup>:

- nodokļu atlaides;
- kuponus;
- bērnu darba laika pagarināšanu;
- pakalpojuma līdzfinansēšanu specifiskām grupām.

Pētījuma rezultāti apstiprināja sākotnējo pieņēmumu, ka finansējuma pieejamība ir viens no būtiskākajiem faktoriem pakalpojuma norisei. Gan publiskās pārvaldes, gan darba devēju un darba ņēmēju pārstāvji uzsvēra finanses kā nozīmīgāko faktoru, pie kura neesamības pakalpojums zaudē savu jēgu. Vienlaikus tika identificēti arī citi faktori, kuru kombinācija pat finansējuma esamības gadījumā var mazināt pieprasījumu, piemēram, nepieciešamība pēc pakalpojuma, pakalpojuma ērtums, darbinieka situācijas izmaiņas. Pētījuma gaitā tika identificēts optimālākais kuponu finansēšanas modelis paredzot, ka pakalpojumu vienādās proporcijās (25%) finansē visas iesaistītās puses - valsts, pašvaldība, darba devējs un darba ņēmējs<sup>19</sup>.

Projekta rezultātā netika sasniegts tā galvenais izvirzītais mērķis – radīt ilgtermiņā funkcionējošu modeli elastīgu bērnu aprūpes pakalpojumu subsidēšanai un attīstībai, kas balstītos uz pašregulējošu praksi. Pētījuma gaitā gūtās atziņas un secinājumi liecina, ka viena, universāla pakalpojuma modeļa ieviešana nav efektīva un atbilstoša iesaistīto pušu vajadzībām. Pētījuma rezultātā ir identificēti vairāki modeļi, kas, pielietoti konkrētos apstākļos un situācijā, var efektīvi risināt problēmu,

---

<sup>15</sup> Pētījuma gala novērtējuma ziņojums, 2018

<sup>16</sup> Ziņojums par elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku, tiesisko un politisko ietvaru. 2017

<sup>17</sup> Šādu viedokli intervijās pauda vairāki projekta partneri.

<sup>18</sup> Ziņojums par elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšanas organizāciju darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku, un to ietekmējošiem faktoriem projektā iesaistītajās pašvaldībās. 2017

<sup>19</sup> Pētījuma gala novērtējuma ziņojums, 2018

piemēram, bērnu dārza darba laika pagarināšana u.c. Vienlaikus, eksperimenta gaitā iegūtā informācija un mērķa grupas izpratne rada labvēlīgus priekšnoteikumus Labklājības ministrijai izstrādāt un iesniegt Ministru Kabinetā jau mērķa grupas vajadzībās un praksēs balstītus risinājumus.

Var secināt, ka īstenoto aktivitāšu rezultātā sākotnēji plānotie mērķi ir daļēji sasniegti. Projekta gaitā gūtie secinājumi un rezultāti atšķiras no sākotnēji izvirzītajiem pieņēmumiem un plānotajiem ieguvumiem. Eksperimenta gaitā ir iegūta informācija un izpratne par mērķa grupu un tās rīcību noteicošajiem faktoriem, kas ļauj nākotnē precīzāk plānot un nodrošināt pakalpojumus mērķa grupai. Iespējams, ka projekta mērķa sasniegšanai atbilstošākas būtu aktivitātes, kas vērstas uz vairāku alternatīvu modeļu pārbaudi.

Projekta aktivitāšu <b>atbilstība</b> projekta mērķu sasniegšanai	Vērtējums				
	Nav konstatējama	Zema	Apmierinoša	Augsta	Ļoti augsta
Īstenotajām aktivitātēm ir konstatējama tieša saistība ar projekta mērķiem. Projektā iesaistītajām pusēm piemita atšķirīgs skatījums uz projekta mērķiem un ieguvumiem, kas mērķu sasniegšanu nav ietekmējis. Aktivitāšu īstenošanas rezultātā sākotnēji noteiktie mērķi ir daļēji sasniegti. Eksperimentā gūtie secinājumi ir vērtīgi pakalpojumu plānošanai nākotnē. Uz vairāku alternatīvu modeļu pārbaudi vērstas aktivitātes būtu atbilstošākas mērķu sasniegšanai.					

## 2.2. Kāda bija projekta īstenošanas mehānisma ietekme uz projekta rezultātiem?

Projekts īstenots eksperimenta formā, veicot sociālu intervenci Latvijas uzņēmumos ar nestandarta darba laiku, piedāvājot kuponus bērnu uzraudzības pakalpojumu saņemšanai vecākiem ar bērniem līdz 7 gadu vecumam. Saskaņā ar projekta aprakstu, intervences mērķis bija attīstīt šī pakalpojuma pāraugšanu pašregulējošā sistēmā, izveidojot ilgtermiņā funkcionējošu pakalpojuma subsidēšanas modeli, kur iesaistīts gan publiskais, gan privātais finansējums.

Projekts ir pirmais šādā veidā veikts eksperiments sociālās politikas jomā Latvijā un, pēc pētnieku domām, iespējams, šobrīd apjomīgākais pētījums par darba un ģimenes dzīves saskaņotību pasaulē<sup>20</sup>.

Lai atbildētu uz izvērtējuma jautājumu, jānodala vairāki elementi, kas veido projekta īstenošanas mehānismu:

- eksperimenta kā pētniecības metodes nosacījumi;
- nosacījumi, kas izriet no nozares tiesiskā regulējuma;
- nosacījumi, kas izriet no projekta vadības, uzraudzības un kontroles prasībām (pakalpojuma dizains).

<sup>20</sup> Intervija ar pētnieku M.Brantu, 25.05.2018

Izvēlētajai *eksperimenta kā pētniecības metodei* piemīt virkne priekšrocību, piemēram, iespēja jau pirms intervences atlasīt gan eksperimentālo grupu, gan kontroles grupu, iespēja nodrošināt precīzu intervences apjomu un ilgumu un nodrošināt lielāku salīdzinājuma ticamību. Kā būtiskākie eksperimenta trūkumi minams neelastīgums, spēja pārbaudīt ierobežota mainīgo skaita ietekmi, uzņēmība pret mainīgo izmaiņām, sarežģītība un resursu ietilpība. Projekta īstenošanas laikā tika novērotas vairākas ar eksperimenta īstenošanas nosacījumiem saistāmas problēmas, kas ietekmēja projekta rezultātus:

- grūtības nokomplektēt eksperimentālo grupu uzreiz eksperimenta sākumā, kas lika modificēt eksperimenta pieeju un sākotnēji plānoto dalījumu secīgās fāzēs, tā vietā īstenojot tās paralēli,
- grūtības nokomplektēt iespējami precīzi atbilstošu kontroles grupu, kā rezultātā tajā bija arī personas, kurām pakalpojums nemaz nebūtu nepieciešams,
- mērķa grupas nevēlēšanās pildīt anketas, paviršība un pat atsacīšanās šī iemesla dēļ turpināt dalību eksperimentā,
- pamatotu un salīdzināmu datu trūkums attiecībā uz darba devēju ieguvumiem no projekta,
- atšķirība starp priekšizpētes rezultātiem un mērķa grupas praktisko rīcību eksperimenta gaitā, kas norāda uz eksperimenta ierobežotajām iespējām ņemt vērā arī mērķa grupas uzvedības un rīcības modeļu ietekmi.

Lai mazinātu šos trūkumus, eksperimenta gaitā pētnieki ieguldīja ievērojamu laiku strādājot ar eksperimentālo grupu un uzņēmējiem, kā arī kombinēja eksperimenta metodi ar kvalitatīvām intervijām un fokusgrupas diskusiju, kuru laikā tika iegūta vērtīga, projekta rezultātu sasniegšanai būtiska informācija.

Eksperimenta rezultātu ilgtspēju ietekmē eksperimentālās grupas neviendabība, kas pie noteiktā izlases kopas lieluma tikai atsevišķos rādītājos ļāva konstatēt statistiski nozīmīgas tendences, kā arī nenodrošināja to, ka iegūtos rezultātus var attiecināt uz visiem tā dalībniekiem, īpaši, ja runa ir par maziem uzņēmumiem.

Pētījuma rezultātus ietekmēja pamatotu un salīdzināmu datu trūkums attiecībā uz darba devēju ieguvumiem no projekta. Pētnieki kā galvenos iemeslus norāda to, ka darba devēji šādus datus neuzkrāj un neapkopo, vai arī dažādu apsvērumu dēļ ar tiem nevēlas dalīties, pasludinot informāciju par neizpaužamu, vēloties slēpt uzņēmuma problēmas, vai aizbildinoties ar personas datu aizsardzības prasībām. Salīdzināmu datu trūkums par darba devēju ieguvumiem uzskatāms arī par vienu no pētījuma dizaina trūkumiem. Dati no darba devējiem tika pieprasīti pētījuma noslēguma posmā un izvērtējuma gaitā netika konstatēti mēģinājumi šādus datus iegūt arī pētījuma sākumposmā<sup>21</sup> vai veikt kādas citas rīcības šādu datu savlaicīgai ieguvei projekta gaitā.

Eksperimenta gaitā konstatējami arī vairāki papildus ieguvumi, piemēram, attaisnojās veikto mērījumu biežums, kas ļāva konstatēt būtiskas tendences, kuras netiktu pamanītas veicot tikai divus mērījumus – projektu uzsākot un noslēdzot. Eksperimenta trešās un ceturtās fāzes apvienošana samazināja sākotnēji plānoto mērījumu skaitu, kā rezultātā pētnieki izstrādāja sākotnēji neplānotus ziņojumus, kas būtiski palīdzēja rast atbildes uz pētījuma izvirzītajiem uzdevumiem<sup>22</sup>. Kā papildus

---

<sup>21</sup> Starpziņojuma par pētījumā iesaistīto uzņēmumu līdzšinējām praksēm, risinot darbinieku bērnu aprūpes jautājumus saturs liecina, ka pētījuma priekšizpētes posmā datu pieejamībai uzņēmumos par to darbiniekiem nav pievērsta uzmanība.

<sup>22</sup> Ziņojums par elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšanas organizāciju darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku, un to ietekmējošiem faktoriem projektā iesaistītajās pašvaldībās. 2017, un

ieguvums no eksperimenta īstenošanas uzskatāma arī psiholoģisko testu tulkošana un adaptācija Latvijas situācijai.

Būtiski *nozares tiesiskā regulējuma* radīti ierobežojumi projekta rezultātu sasniegšanai netika konstatēti. Vienīgie ar nozares tiesisko regulējumu saistītie ierobežojumi saistās ar gadījumiem, kad projekta komanda uzlika papildus ierobežojumus, kas radīja nelabvēlīgus šķēršļus projekta rezultātu sasniegšanai. Piemēram, pirmajos trīs iepirkuma konkursos tika noteikta prasība pakalpojuma sniedzējiem iesniegt izziņu no Veselības inspekcijas par bērna pieskatīšanai atbilstošas vides nodrošināšanu gadījumā, ja pakalpojums netiek sniegts bērna dzīvesvietā. Tā rezultātā pakalpojuma sniedzēji pakalpojumus sniedza tikai bērna dzīvesvietā, jeb vismaz tā to norādīja atskaitēs. Nevienlīdzīgu situāciju daudzbērnu ģimenēs radīja projekta papildus uzliktais ierobežojums vienai auklei slēgt līgumu par ne vairāk kā divu bērnu pieskatīšanu, kaut gan esošais regulējums pieļauj līdz piecu bērnu pieskatīšanu.

Ar *projekta vadības, uzraudzības un kontroles prasībām* saistāma vislielākā daļa ierobežojumu, kas radīja administratīvo slogu projekta īstenošanas gaitā, tā ietekmējot arī projekta rezultātu sasniegšanu. Piemēram, četrpusējais līgums par pakalpojuma saņemšanu, kura administrēšana prasīja daudz resursu, prasība pakalpojuma saņēmējiem iesniegt atskaites papīra formā, lēmums veikt aukļu pakalpojuma iepirkumu, neņemot vērā šīs grupas specifiku un ierobežoto pieredzi, sarežģītā pakalpojuma apmaksas sistēma u.c. Šiem ierobežojumiem novērojama arī pozitīva ietekme, piemēram, četru pušu iesaiste pakalpojuma organizēšanā vairākos gadījumos ir veicinājusi savstarpējo sadarbību un dialogu, prasība auklēm reģistrēties aukļu reģistrā un iziet apmācības ir paaugstinājusi aukļu kvalifikāciju un potenciāli uzlabojusi pakalpojuma drošību un kvalitāti, kā arī paplašinājusi reģistra izmantošanu. Kā būtisks pakalpojuma dizaina trūkums, kas ietekmēja eksperimenta rezultātus, vērtējama pieļautā iespēja saņemt bērna uzraudzības pakalpojumu ne tikai bērna, bet arī vecāku slimības gadījumā, ko vecāki arī izmantoja. No bērnu drošības viedokļa šāda pieeja ir attaisnojama, tomēr tā pēc būtības izslēdza iespēju pētniekiem pārliecināties par pakalpojuma ietekmi uz produktivitāti.

Jāsecina, ka inovatīvu, uz pierādījumiem balstītu intervenču (pilotprojektu, eksperimentu u.c.) izmantošana politikas veidošanā atzīstama par ļoti pozitīvu un atbalstāmu praksi politikas veidošanā. Konkrētā eksperimenta dizainā ir novērojami vairāki trūkumi, piemēram, elastīguma trūkums, uzņēmība pret mainīgo izmaiņām, grūtības nodrošināt eksperimentālo grupu un tai atbilstošu kontroles grupu, nepietiekami vērā ņemtā mērķa grupas uzvedības un rīcības modeļu ietekme un ierobežotās iespējas attiecināt eksperimenta rezultātus uz visiem eksperimenta dalībniekiem.

Atbilstošākas kontroles grupas nodrošināšanai ieteicamāka pieeja būtu kombinēt *difference in difference* pieeju ar *phase-in*, jeb *pipeline design* pieeju, vērtējot pakalpojuma saņēmējus pret citiem pakalpojuma saņēmējiem, kuri atbalstu sāk saņemt vēlāk. Tādējādi tiktu likvidēta motivācijas trūkuma radītā novirze kontroles grupā.

Apsveicama ir pētījumā izmantotā metožu kopuma pieeja, kombinējot kvantitatīvu eksperimentu ar kvalitatīvām intervijām un fokusgrupām, kas devusi būtisku pienesumu projekta mērķu sasniegšanai. Turpmākos sociālu inovāciju pilotprojektos būtu ieteicams vairāk izmantot kvalitatīvā gadījumu izpētē balstītas pieejas<sup>23</sup>, kas ļauj arī pie nelielas izlases kopas ietvert analīzē daudzus ietekmes faktorus, iegūstot rezultātus ar augstu precizitātes un attiecināmības pakāpi. Turpmākos

---

Ziņojums par elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku, tiesisko un politisko ietvaru. 2017.

<sup>23</sup> Piemēram, procesa izsekošana (Process tracing), kvalitatīvā salīdzinošā analīze (QCA), kvalitatīvā ietekmes novērtējuma protokola pieeja (QUIP) u.c.

pilotprojektos ieteicams vērtēt arī uzvedības modeļu ietekmi uz plānoto intervenci. Viskritiskāk projekta rezultātus ietekmējis izvēlētais pakalpojuma sniegšanas mehānisms - sarežģīts ieviešanas modelis kombinācijā ar lielu administratīvo slogu visām iesaistītajām pusēm, iepirkuma procedūru pakalpojuma sniedzēju atlasei u.c.

### 2.3. Apzināt projekta (sociālā eksperimenta) īstenošanā ieguldītos resursus un to izlietojuma efektivitāti

Projekta īstenošanā ieguldīto finanšu resursu lielāko daļu veidoja ES Nodarbinātības un sociālās inovācijas programmas (EaSI PROGRESS) 2014.-2020.gadam nodrošinātais finansējums 801 219,34 EUR apmērā un Latvijas valsts budžeta līdzfinansējums 200 304,83 EUR apmērā. Projekta īstenošanā ieguldīti arī projekta partneru cilvēkresursi un tehniskie risinājumi (piemēram, ilgtspējas indeksa uzraudzības sistēma u.c.).

Projekta finanšu resursu lielākā daļa (75%) paredzēta dažādu pakalpojumu izmaksu segšanai, t.sk. aukļu pakalpojuma apmaksai un pētnieku darba apmaksai. Aukļu darba apmaksai izlietota gandrīz puse no projekta kopējā budžeta. Otra lielākā izmaksu kategorija projekta budžetā saistīta ar personāla izmaksām, kam kopumā paredzēti 15% projekta budžeta. Atbilstoši sadarbības līgumam, personāla izmaksas ietvēra atalgojumu projekta vadības komandai un projekta partneru – pašvaldības koordinātoru darba apmaksu līdz 40 stundām mēnesī. Rīgas pašvaldība, kurā bija vislielākais pakalpojuma saņēmēju skaits, piesaistīja papildus personālu un veica papildus piemaksas no sava budžeta, kaut arī projektā iesaistītajām pašvaldībām savu aktivitāšu īstenošanai līdzfinansējums nebija jānodrošina.

	Plānots	% no kopējā	Izlietots uz 01.07.2018	Izpilde
Personāla izmaksas	154 825,31	15%	145 276,66	94%
Komandējuma izdevumi	9 897,24	1%	5 608,52	57%
Pakalpojumu izmaksas	753 397,13	75%	636 352,22	84%
Aukļu pakalpojums	466 451,25		395 596,59	85%
Ārējā ekspertīze	171 225,00		171 000,00	100%
Administratīvās izmaksas	17 884,22	2%	16 973,82	95%
Netiešās attiecināmās izmaksas	65 520,27	7%	47 751,30	73%
<b>KOPĀ</b>	<b>1 001 524,17</b>		<b>851 962,52</b>	<b>85%</b>

#### 1. tabula Projekta budžeta sadalījums kategorijās un izlietojums uz 2018.gada 1.jūliju

Projekta ieviešanas gaitā veikti kopumā 5 grozījumi, tai skaitā grozot projekta budžetu. Salīdzinot pret sākotnēji plānoto, proporcionāli visvairāk pieaugušas administratīvās izmaksas, tostarp izmaksas, kas paredzētas bērnu uzraudzības pakalpojuma administrēšanai pašvaldībās pieaugušas vairāk kā trīs reizes. Atbilstoši sadarbības līgumam, pakalpojuma administrēšanas izmaksas tika segtas proporcionāli no kopējās plānotās ikmēneša atlīdzības summas pakalpojumu sniedzējiem attiecīgās pašvaldības administratīvajā teritorijā. Sākotnēji administrēšanas izmaksas tika segtas 1,5% apmērā. Pieaugot pakalpojuma saņēmēju skaitam, šī proporcija tika paaugstināta līdz 2% Valmierai un Jelgavai un līdz 3% Rīgai.



Projekta ieviešanas gaitā nedaudz augušas arī personāla izmaksas, lielākoties palielinoties nostrādāto dienu skaitam. Veiktie grozījumi un budžeta izlietojums apstiprina, ka projekta īstenošanas gaitā gan pašvaldības, gan citi pakalpojumu administrēšanā iesaistītie saskārās ar neplānoti lielu administratīvo slodzi, kas prasīja būtisku laika un finanšu resursu ieguldījumu no visām iesaistītajām pusēm.

Pakalpojumu izmaksas, savukārt, projekta īstenošanas gaitā ir pakāpeniski samazinājušās, tai skaitā aukļu pakalpojumam plānotās kopējās izmaksas samazinājušās par 12%. Aukļu pakalpojuma maksimālā likme tika noteikta 5 EUR stundā. Pirmajos iepirkumos pakalpojuma sniedzēju piedāvātās likmes variēja no 3,50 – 5 EUR. Pēdējā iepirkumā gandrīz visi pakalpojuma sniedzēji piedāvāja maksimālo likmi. Atbilstoši projekta sākotnējam budžetam, situācijā, ja pakalpojumu saņemtu 150 personas un tas tiktu sniegts pilnu laiku (10 mēnešus) pakalpojuma sniegšana vienam bērnam mēnesī vidēji maksātu 353 EUR, jeb 4,41 EUR stundā. Kaut arī projekta gaitā pakalpojumi tika sniegti 168 bērniem, kopējais pakalpojumu apjoms mēnešos ir mazāks, attiecīgi vidēji mēnesī pakalpojuma sniegšana vienam bērnam ir izmaksājusi 286 EUR, jeb vidēji 3,58 EUR stundā. Aukļu pakalpojuma sniedzējiem projekta gaitā izmaksāti kopumā 395 596,59 EUR, jeb 85% no sākotnēji plānotā. Proporcioniāli vislielākā daļa atlīdzības izmaksāta Rīgā, kur noslēgts vislielākais līgumu skaits.

Projekta rezultātu struktūra neļauj identificēt cik lieli ieguldījumi ir veikti, lai sasniegtu katru no plānotajiem rezultātiem. Veikto ieguldījumu samērojamību pret sasniegto rezultātu vērtību var novērtēt atsevišķām izdevumu kategorijām, piemēram, bērnu uzraudzības pakalpojumam, pētījuma izdevumiem un izdevumiem par konkrētu pakalpojumu vai nodevumu sagatavošanu. Aukļu pakalpojuma vidējās izmaksas kopumā ir atbilstošas vidējām šāda pakalpojuma cenām tirgū, izņemot reģionus (piemēram, Valmieru), kur vidējās tirgus cenas ir nedaudz zemākas. Projekta īstenošanas gaitā tas kalpoja kā motivējošs faktors pakalpojuma saņēmējiem iesaistīt savus radniekus pakalpojuma sniegšanā, kas kopumā veicināja eksperimentālās grupas piesaisti, līdz ar to no mērķa sasniegšanas viedokļa tie vērtējami kā atbilstoši veikti izdevumi. Pakalpojuma administrēšanai nepieciešamo ieguldījumu apjoms projekta īstenošanas gaitā tika vairākkārtīgi palielināts, tomēr reālais ieguldījums gan finanšu gan ieguldīto cilvēkresursu ziņā bija vēl lielāks. Līdz ar to sasniegto rezultātu vērtība uzskatāma par tikai daļēji samērojamu ar veiktajiem ieguldījumiem. Izdevumi pētniecības un citu pakalpojumu sniegšanai vērtējami kā atbilstoši vidējām tirgus cenām un samērīgi pret sasniegto rezultātu vērtību.

No rezultātu sasniegšanas pakāpes viedokļa projekta ieviešanā ieguldīto resursu izlietošanas efektivitāte kopumā vērtējama kā augsta. Izvērtējuma veikšanas brīdī visi plānotie rezultāti ir sasniegti, izlietojot vidēji 85% plānotā finansējuma. Par galveno efektivitāti mazinošo faktoru uzskatāms lielais ar pakalpojuma sniegšanu saistīto administratīvo darbību apjoms. Kā efektivitāti veicinoši faktori minama projektā iesaistīto pušu mērķtiecība un ieguldījumi mērķa sasniegšanai.

Projekta resursu izlietošanas efektivitāte	Vērtējums				
	Nav konstatējama	Zema	Apmierinoša	Efektīva	Ļoti efektīva

Projekta ieviešana ir bijusi efektīva. Sasniegto rezultātu vērtība pārsniedz veiktos ieguldījumus. Izvēlētā stratēģija kopumā bija veiksmīga, ko veicināja iespēja elastīgi reaģēt uz projekta īstenošanas gaitā konstatētajiem izaicinājumiem un iesaistīto pušu mērķtiecība un ieguldījumi.



### 3. KAS IR MAINĪJIES?

Apzināt sociālā eksperimenta sākotnējo vai plānoto ietekmi uz sākotnēji projektā identificētajām vajadzībām un noteikto mērķu un rezultātu sasniegšanu, novērtējot projekta ilgtspējas risinājumus

Projekta aprakstā sniegts detalizēts eksperimenta norises apraksts, norādot vēlamos eksperimenta *iznākumus*:

- darba devēju spēja un vēlme piedalīties līdzfinansējuma shēmā un pāriet uz pašregulācijas praksi 5 gadu laikā;
- darbinieku spēja un vēlme aktīvi izmantot elastīgus bērnu uzraudzības pakalpojumus.

Projekta mērķi paredzēja, balstoties uz eksperimenta gaitā identificētu optimālu bērnu aprūpes nodrošinājuma veidu un finansējuma piesaistes nosacījumiem, ilgtermiņā attīstīt optimālu, pašregulējošu pakalpojuma modeli. Mērķi ir daļēji sasniegti, identificējot optimālākos finansējuma piesaistes nosacījumus un veidus un apstākļus kādos elastīgs bērnu uzraudzības pakalpojums ir efektīvs. Eksperimenta rezultāti uzrāda, ka viziteiktākā nepieciešamība pēc elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma ir atsevišķām mērķa grupām (vecākiem, kas audzina bērnus vieni, vecākiem, kam ir bērni ar īpašām vajadzībām, vecākiem, kas abi strādā nestandarta darba laiku, vai vecākiem pēc bērnu kopšanas atvaļinājuma, kam nav pieejamas citas bērnu uzraudzības iespējas). Tā kā situācijas un konteksts var ļoti atšķirties, viena, centralizēti regulēta pakalpojuma modelis nav uzskatāms par efektīvu. Efektīvāka ir elastīga pieeja kombinējot un pielāgojot dažādus, alternatīvus risinājumus, piemēram, piemērojot bērnu dārzu darba laiku vecāku darba laikam, nodrošinot papildus atbalstu tādu aukļu pakalpojumiem, kas nodrošina tos arī nestandarta laikā, izmantojot citus, nemonētārus risinājumus (IIN atvieglumus) u.c.

Optimāla, ilgtermiņā funkcionējoša modeļa izveide atkarīga no projekta īstenošanas gaitā izmantotajiem risinājumiem un iesaistīto pušu (darbinieku, darba devēju un pašvaldību) apmierinātības ar izveidoto pakalpojuma modeli. Sarežģītais pakalpojuma ieviešanas modelis kombinācijā ar lielu administratīvo slogu visām iesaistītajām pusēm ir mazinājis iespēju, ka iesaistītās puses izvēlēties turpināt pakalpojumu tādā veidā, kā tas tika nodrošināts projekta laikā, ko apliecina intervijās paustie viedokļi. Vienlaikus, vairāki uzņēmumi ir izrādījuši interesi un apņemšanos turpināt pakalpojuma sniegšanu, izmantojot dažādus, eksperimenta laikā identificētus alternatīvus risinājumus, kas liecina par izmaiņām uzņēmumu attieksmē pret šo jautājumu<sup>24</sup>.

Pakalpojuma saņemšana bija atkarīga no darba devēju spējas un vēlmes piedalīties pakalpojuma līdzfinansēšanā, un darbinieku spējas un vēlmes aktīvi izmantot elastīgus bērnu uzraudzības pakalpojumus. Projekta īstenošanas gaitā abi šie faktori izrādījās kritiski projekta mērķu sasniegšanai. Neskatoties uz iepriekšējā izpētē sniegtajiem pozitīvajiem viedokļiem par nepieciešamību pēc pakalpojuma un gatavību to izmantot, praksē vislielākās grūtības sagādāja eksperimentālās grupas atlase, īpaši eksperimenta pirmajos 10 mēnešos. Informācijai par pakalpojumu izplatoties, šie riski mazinājās, kur būtiska nozīme bija citu piemēram kā arī finansiālajiem stimuliem. Eksperimenta rezultāti liecina, ka darba devēji kopumā nav gatavi finansēt

---

<sup>24</sup> Piemēram, SIA "ArtSmart" plāno turpināt algot auklīti no uzņēmuma līdzekļiem, savukārt, uzņēmums "Rīgas Satiksme" ir iekļāvis bērnu uzraudzības pakalpojumu savā darbinieku sociālā atbalsta paketē.

šādu pakalpojumu pilnā apmērā, bet būtu gatavi to līdzfinansēt, ja valsts un pašvaldības tajā iesaistītos, vai radītu labvēlīgus nosacījumus.

Jāatzīmē, ka projektā noteiktie rādītāji pārsniedz projekta ieviešanas ilgumu un to sasniegšanu faktiski nav iespējams novērtēt projekta ieviešanas laikā. Piemēram, darba devēju spēja un vēlme pāriet uz pašregulējošu praksi piecu gadu laikā. Līdz ar to projektam noslēdzoties iespējams tikai novērtēt šo rādītāju sasniegšanas iespējamību. Lai korekti novērtētu šāda veida sociālu eksperimentu ietekmi, būtu nepieciešams veikt pēcprojekta ietekmes novērtējumus programmas līmenī.

Projekta aprakstā norādīti arī svarīgākie *rādītāji*, kam jāaplicina augstāk minēto divu iznākumu sasniegšanu:

- optimālu nodarbinātības un darba laika modeļu izveide, kas pozitīvi ietekmē produktivitāti, samazina darbaspēka rotāciju un darbinieku aizplūdi; lielāka darba devēju apmierinātība ar produktivitāti un darbaspēka stabilitāti;
- labāka darba un ģimenes dzīves saskaņošana, nodrošinot bērnu līdz 7 gadu vecumam uzraudzību; lielāka darbinieku apmierinātība ar darba apstākļiem un darba laiku.

Saskaņā ar projekta aprakstu, vēlamās izmaiņas apliecinātu darbinieku lielāka apmierinātība ar darba apstākļiem un grafikiem, labāka darba un ģimenes dzīves saskaņošana, pozitīva ietekme uz produktivitāti, zema darbaspēka rotācija un mazāk darba attiecību pārtraukšanas gadījumu. Eksperimenta gaitā tika novērota sniegtā pakalpojuma īslaicīga pozitīva ietekme uz darbinieku apmierinātību. Vēlākajās eksperimenta fāzēs, darbiniekiem aurodot ar pakalpojumu, apmierinātība lielākoties samazinājās, bet atsevišķos uzņēmumos un iestādēs (VUGD, AirBaltic) apmierinātība pieauga. Pētījuma rezultāti pierāda, ka nepieciešamība veikt pakalpojuma līdzmaksājumu darbinieku apmierinātību neietekmē. Darbinieku apmierinātības pieaugums projekta laikā ir veicinājis darba un ģimenes dzīves saskaņošanu.

Pētījuma gaitā tika konstatēta pakalpojuma pozitīva ietekme uz ģimeņu ieradumiem, vairāk pavadot laiku kopīgi. Neskatoties uz sākotnēji izvīrītājiem pieņēmumiem, netika konstatēta statistiski nozīmīga pakalpojuma ietekme uz vecāku gatavību radīt vairāk bērnu, toties tika konstatēts pakalpojuma stabilizējošs iespaids uz plānoto bērnu skaitu eksperimentālajā grupā. Mērķa grupa kā pakalpojuma saņemšanas pamatmērķi saskatīja iespēju mazināt slodzi un gūt atelpu, nevis iespēju vairāk strādāt, izmantojot papildus iegūto laiku.

Pētījums konstatēja, ka pakalpojuma saņēmēju (eksperimentālās grupas) gatavība līdzmaksāt ir lielāka nekā kontroles grupai. Viens no galvenajiem maksāšanas gatavību noteicošajiem faktoriem bija tas, vai vecākiem bija pieejami citi, alternatīvi bērnu uzraudzības pakalpojumi, piemēram, vieta bērnu dārzā. Jāatzīmē, ka eksperimenta rezultātus ietekmēja atšķirības starp kontroles un eksperimentālo grupu<sup>25</sup>.

Projekta noslēgumā nav saskatāmas izmaiņas attiecībā uz darba devēju cerētajiem ieguvumiem. Pirms projekta tika sagaidīts, ka pakalpojuma ietekmē mazināsies darba kavējumi bērnu slimības dēļ. Pētījumā šis pieņēmums neguva apstiprinājumu, gluži pretēji, tika konstatēta pretēja tendence. To veicināja kļūme pakalpojuma dizainā, kas pieļāva pakalpojuma lietošanu arī tad, kad slimības lapa bija gan bērnam, gan vecākam.

Netika gūti arī vispārinoši pierādījumi par būtisku pakalpojuma ietekmi uz darba spēka mainību. Ietekme tika novērota attiecībā uz atsevišķām darbinieku grupām, piemēram, vecākiem, kas audzina

---

<sup>25</sup> Eksperimentālās grupas pārstāvju bērnu vidējais vecums bija zemāks nekā kontroles grupā un to pieskatīšanai vēl nebija atrasti citi risinājumi.

bērnu vieni, pakalpojuma saņemšanas laikā bērnu audzināšanas apvienošana ar darbu kļuva vieglāka, kā rezultātā tie neplānoja mainīt darba vietu<sup>26</sup>. Darba devēji sākotnēji kā vienu no svarīgākajiem mērķiem izvirzīja darba produktivitātes pieaugumu darbiniekiem. Tomēr pētījuma gaitā netika iegūti pamatoti dati, kas ļautu pārbaudīt produktivitātes pieaugumu.

Kā viens no būtiskākajiem projekta iznākumiem, konstatējama darba devēju, darba ņēmēju, valsts un pašvaldību institūciju un citu iesaistīto pušu izpratnes un atbalsta pieaugums darba un ģimenes dzīves saskaņošanas iniciatīvām.

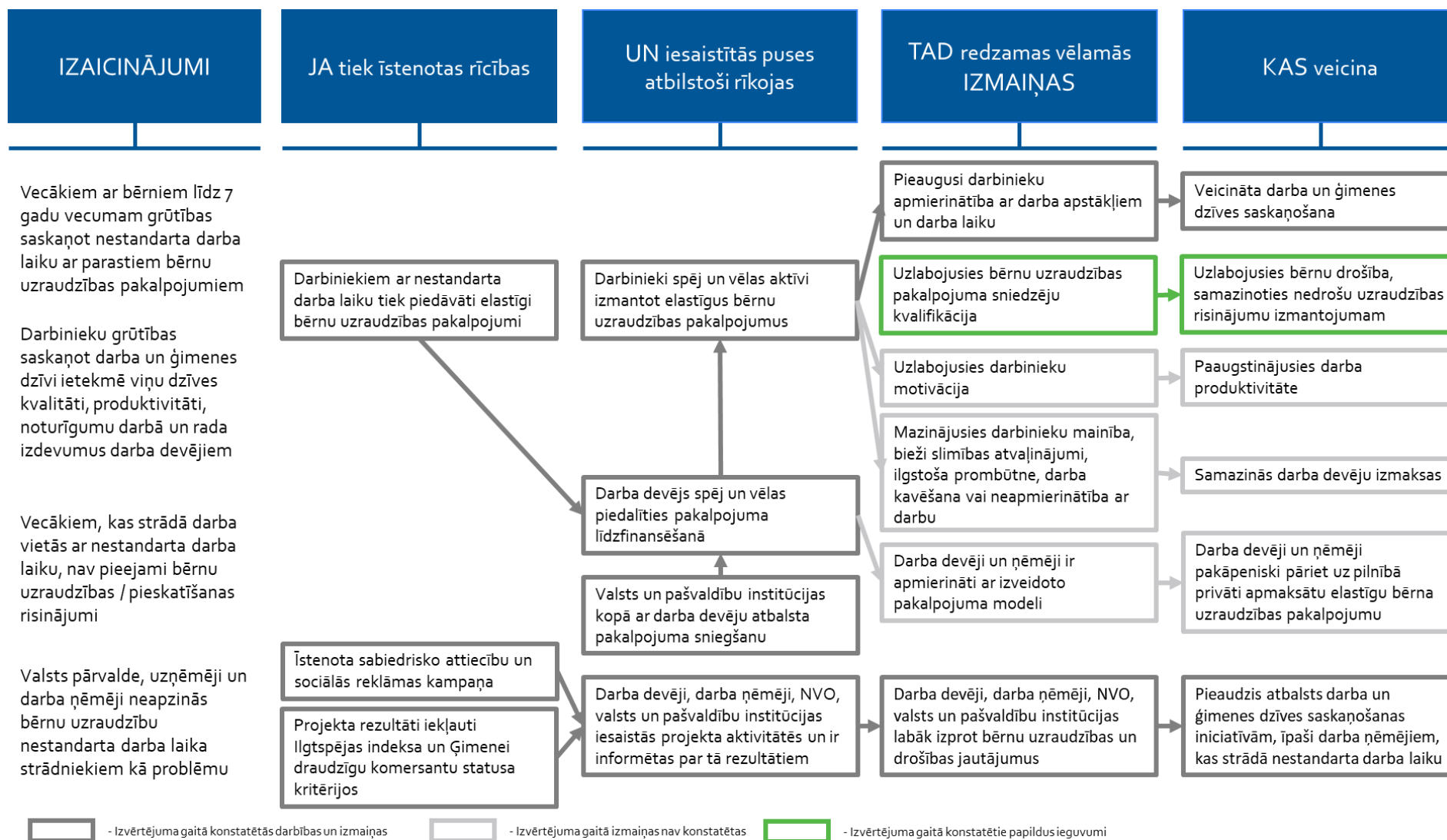
Atbilstoši izvērtējuma sākumā formulētajai projekta pārmaiņu teorijai, konstatējamās šādas, projekta rosinātas izmaiņas sākotnēji identificēto vajadzību risināšanā. Izvērtējuma gaitā ir konstatēti darbinieku apmierinātības ar darba apstākļiem un darba laiku pieaugums, kas ir veicinājis darba un ģimenes dzīves saskaņošanu pakalpojuma saņēmējiem. Atsevišķos gadījumos, kur darba devēji plāno arī turpmāk nodrošināt bērnu uzraudzības pakalpojumu, pastāv iespēja, ka šīs izmaiņas būs noturīgas arī vairākus gadus pēc projekta noslēguma.

Būtiskākās projekta rosinātās izmaiņas saistāmas ar darba devēju, darba ņēmēju, NVO, valsts un pašvaldību institūciju labāku izpratni par bērnu uzraudzības un drošības jautājumiem, kas rada labvēlīgus priekšnosacījumus dažādu darba un ģimenes dzīves saskaņošanas iniciatīvu attīstībai, īpaši darba ņēmējiem, kas strādā nestandarta darba laiku. Ir konstatējamās izmaiņas gan darba devēju, gan darbinieku pieejai bērnu uzraudzības jautājumu risināšanai, salīdzinājumā ar projekta uzsākšanos, kad šis jautājums tika skatīts tikai un vienīgi kā vecāku problēma.

Izvērtējuma gaitā tika konstatētas arī sākotnēji neplānotas izmaiņas, kas saistītas ar bērnu uzraudzības pakalpojuma sniedzēju kvalifikācijas uzlabošanu, kā rezultātā uzlabojusies bērnu drošība, samazinoties nedrošu bērnu uzraudzības risinājumu izmantojumam. Kā būtisks, sākotnēji neplānots projekta ieguvums vērtējama pētījuma gaitā iegūtā informācija par mērķa grupu izvēli motivējošajiem faktoriem, īpaši bērnu labklājības, kognitīvās attīstības un drošības faktoru nozīme lēmumu pieņemšanā. Turpmāk, veidojot sociālus eksperimentus, vai sociāli inovatīvus pakalpojumus, to ietekmei uz bērniem pievēršama daudz lielāka uzmanība.

---

<sup>26</sup> Pētījuma gala ziņojums.



12. attēls Projekta pārmaiņu teorija un eksperimentā konstatētās izmaiņas, autora veidots, 2018

## Ilgtspēja

Projekta rosināto izmaiņu noturīgumu raksturo ilgtspējas risinājumi, kas saistīti ar projekta rezultātu uzturēšanu, to pieejamību mērķa grupai un pielietojumu, izmaiņām sistēmā un projektā gūto zināšanu pārnesi ārpus tā partneru loka. Rezultātu uzturēšanu un pieejamību nodrošina projekta partneri. Visi rezultāti šobrīd ir pieejami projekta mājas lapā, ko uztur LM un tiks pārnesti uz informatīvo platformu.

Projekta rezultātu lietošanas ilgtspējas perspektīvas vērtējamas kā apmierinošas. Projekta partneri ir apņēmušies dažādā veidā izmantot projekta rezultātus. Pašvaldību līmenī tiek plānots vairāk pievērst uzmanību mērķa grupai un pielāgot dažādus, jau esošus risinājumus. Piemēram, esošo aukļu līdzfinansējuma shēmu paplašināšana, attiecinot arī uz nestandarta darba laiku strādājošajiem Jelgavā un Rīgā, atbalsta sniegšana pašvaldību sociālo pakalpojumu ietvaros, izmantojot projektā gūto pieredzi Valmierā, aukļu reģistra aktīvāku izmantošanu. InCSR plāno turpināt uzturēt pilnveidotos ilgtspējas instrumentus un popularizēt labās prakses darba devēju vidū. Vienlaikus, tikai daži no projektā iesaistītajiem darba devējiem plāno turpināt nodrošināt pakalpojumu saviem darbiniekiem, jo lielākā daļa uzņēmumu nav gatavi pilnībā finansēt pakalpojumu.

Izvērtējuma veikšanas brīdī rezultātu iespēja rosināt sistēmiskas izmaiņas vērtējamas kā apmierinošas. Balstoties uz projekta rezultātiem LM plāno sagatavot informatīvu ziņojumu valdībai par pakalpojuma ieviešanu, t.sk. veicot grozījumus tiesiskajā regulējumā, kas paredz IIN atvieglojumus par darba devēju sniegto atbalstu šādu pakalpojumu saņemšanā. Pakalpojums iekļauts arī LM piedāvātajos jauno politikas iniciatīvu priekšlikumos. Vienlaikus, nacionālā līmenī vērojamas viedokļu atšķirības par ministriju, kurai būtu jāuzņemas atbildība par šo jautājumu.

Projekta rezultātiem vērojamas labas zināšanu pārneses perspektīvas. Izvērtējuma gaitā tika novērots izpratnes pieaugums par darba un ģimenes dzīves saskaņošanas jautājumiem. Projekta gaitā īstenotās komunikācijas aktivitātes, kā arī izstrādātā informatīvā platforma rada labus priekšnosacījumus plašākai jautājuma aktualizācijai arī pēc projekta noslēguma. Pozitīvi ilgtspēju ietekmē arī sākotnēji neplānotie risinājumi, piemēram, sadarbībā ar LM portāls e-aukle.lv ieviesa auklēm papildus atlasē kritēriju - pieejamība 24/7, kas ļauj vecākiem uzreiz atlasīt tādas aukles, kuras pieskata bērnus arī nestandarta darba laikā.

Projekta rezultātu ilgtspējas perspektīvas kopumā ir augstas. Izvērtējuma gaitā ir konstatēta augsta rezultātu uzturēšanas, sistēmisku izmaiņu un zināšanu pārneses ilgtspēja īstermiņā (1-3 gadi). Rezultātu lietošanas ilgtspēja ir apmierinoša. Lielākie ilgtspējas riski ir saistīti ar atbildības sadalījumu politiskā līmenī un finanšu mehānismu pakalpojuma nodrošināšanai.

	Vērtējums				
	Nav konstatējama	Zema	Apmierinoša	Augsta	Ļoti augsta
Projekta rezultātu ilgtspējas perspektīvas					
Rezultātu uzturēšana					
Rezultātu lietošana					
Izmaiņas sistēmā					
Zināšanu pārnese					

## LABĀS PRAKSES PIEMĒRI

Viens no izvērtējuma uzdevumiem bija identificēt labās prakses piemērus, kas pamatotu projekta pievienoto vērtību. Labo prakšu identifikācijai tika noteikti šādi kritēriji:

- rīcība ir veikta projekta ieviešanas gaitā,
- bez projekta ieguldījuma rīcība netiktu veikta,
- veiktās rīcības rosināja izmaiņas mērķa grupas situācijā vai motivācijā,
- novērotajām izmaiņām ir labas ilgtspējas perspektīvas.

Izvērtējuma gaitā tika konstatēti vairāki labās prakses piemēri, kur projekta rezultātā ir panāktas izmaiņas, kas būtiski ietekmē mērķa grupas situāciju un motivāciju.

### Bērnu dārza darba laika piemērošana uzņēmuma darba laikam

Eksperimenta gaitā veicot intervijas ar AS "Valmieras stikla šķiedra" darbiniekiem Valmierā, tika konstatēts, ka daļai vecāku ir problēmas ar bērnu izņemšanu no bērnudārza, jo bērnu dārza darba laiks beidzās ātrāk nekā maiņa darbā. Pētniekiem konstatējot problēmu, par to tika informētas visas iesaistītās puses un rasts risinājums, pagarinot bērnu dārza darba laiku. Sākotnēji darba laiku pagarināja par stundu, lai darbinieki var paspēt pēc maiņas izņemt bērnus no bērnudārza. Pētnieki uzskaitot reālo bērnu izņemšanas laiku konstatēja, ka nav nepieciešamība pēc veselas stundas, bet darba laika pagarināšanai pietiek ar pusstundu. Bērnu dārza darba laika pagarināšana daļai projekta dalībnieku jau tā sākumposmā faktiski likvidēja nepieciešamību pēc pakalpojuma. Pēc projekta beigām Valmieras pilsētas pašvaldība ir apņēmusies pagarināto darba laiku saglabāt arī turpmāk.

### Darba devēju uzmanības pievēršana un attieksmes maiņa

Projekta partneris - Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts (InCSR) projekta gaitā izstrādāja un saskaņoja metodoloģiju Ilgtspējas indeksa un Ģimenei draudzīga komersanta (ĢDK) statusa kritēriju pilnveidošanai, integrēja kritērijus Ilgtspējas indeksa novērtēšanas elektroniskajā sistēmā, kā arī sagatavoja ieteikumus Ilgtspējas indeksa dalībniekiem par pilnveidoto kritēriju ieviešanu praksē. Institūts sniedza arī ekspertu konsultācijas uzņēmumiem cilvēkresursu, darba procesa organizācijas un optimizācijas jautājumos. Pirms projekta īstenošanas Ilgtspējas indeksā un ĢDK kritērijos nebija iekļauti specifiski kritēriji par atbalstu bērnu uzraudzībai. Projekta gaitā tika uzsākta jauna prakse sniegt atgriezenisko saiti par uzņēmuma sniegumu un piedāvāt ekspertu konsultācijas tā uzlabošanai. Projekta ieviešanas sākumā nevienā uzņēmumā netika konstatētas rīcības, kas atbalsta bērnu uzraudzību. Projekta ieviešanas gaitā šādas prakses ir ieviesuši vairāki uzņēmumi. Novērojamās pārmaiņas nav pilnībā attiecināmas tikai uz projekta intervenci, tomēr jautājuma iekļaušana vērtēšanas kritērijos, tēmas aktualizācija un ar to saistītās diskusijas ir veicinājušas plašāku un straujāku izpratnes pieaugumu un attieksmes maiņu.

Papildus, projekta īstenošanas gaitā tika konstatētas situācijas, kas apzīmējamās kā pozitīvi piemēri. Piemēram, gadījums, kur bērna uzraudzības pakalpojums tika izmantots kā SOS risinājums ārkārtas situācijā. Pakalpojuma saņēmējs noslēdza līgumu, lai nodrošinātu bērnu uzraudzību uz laiku, kamēr viņa sieva, kas parasti pieskatīja bērnus, atrodas slimnīcā. Lai demonstrētu gūtās atziņas ne tikai vārdos, bet arī praktiskā rīcībā, projekta noslēguma konferencē konferences dalībniekiem tika nodrošināta bērnu pieskatīšanas iespēja. Lai veicinātu mērķa grupas piesaisti un popularizētu projekta rezultātus, projekta komunikācijas materiālos tika iesaistīti paši pakalpojuma saņēmēji un to pārstāvētie uzņēmumi.



## SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

### Mērķu un plānoto rezultātu sasniegšana

#### Secinājumi

- Projekta aktivitāšu īstenošana, neskatoties uz neparedzēti zemo mērķa grupas atsaucību eksperimenta sākumposmā ir noritējusi atbilstoši plānotajam. Visas sākotnēji plānotās aktivitātes ir īstenotas un to iznākumi ir sasniegti. Projekta gaitā īstenotas arī papildus, iepriekš neplānotas aktivitātes, piemēram, izstrādājot interaktīvu rīku projekta ilgtspējas nodrošināšanai, kā arī izveidojot bērnu istabu Labklājības ministrijā. Projekta ieviešanas rezultativitāte kopumā vērtējama kā augsta.
- Īstenotajām aktivitātēm ir konstatējama tieša saistība ar izvirzītajām problēmām. Eksperimenta gaitā novērotās izmaiņas mērķa grupas situācijā daļā gadījumu ir tieši attiecināmas uz īstenotajām aktivitātēm. Visticšākā atbilstība izvirzītajām problēmām novērojama attiecībā uz aktivitātēm, kas vērstas uz tēmas aktualizāciju un publicitāti.
- Īstenotajām aktivitātēm ir konstatējama tieša saistība ar projekta mērķiem. Projekta mērķi ir sasniegti daļēji. Projekta gaitā gūtie secinājumi un rezultāti atšķiras no sākotnēji izvirzītajiem pieņēmumiem un plānotajiem ieguvumiem.
- Projekta rīcības aprakstā nav skaidri identificējams viens kopējais projekta mērķis. Projekta mērķus no eksperimenta mērķiem nav iespējams nodalīt, kas apgrūtina to sasniegšanas novērtējumu. Projektā iesaistītajām pusēm piemita atšķirīgs skatījums uz projekta mērķiem un ieguvumiem, kas mērķu sasniegšanu nav ietekmējis.
- Projektā noteikto rādītāju vērtības pārsniedz projekta ieviešanas ilgumu un to sasniegšanu faktiski nav iespējams novērtēt projekta ieviešanas laikā. Līdz ar to projektam noslēdzoties iespējams tikai novērtēt šo rādītāju sasniegšanas iespējamību. Lai korekti novērtētu šāda veida sociālu eksperimentu ietekmi, būtu nepieciešams veikt pēcprojekta ietekmes novērtējumus programmas līmenī.

#### Ieteikumi

Ieteikums	Adresāts
1. Projektos, kas tiek īstenoti sociālu eksperimentu veidā, ieteicams projekta aprakstā skaidri nodalīt projekta intervences loģiku no eksperimenta mērķiem	LM
2. Lai korekti novērtētu sociālu eksperimentu ietekmi, būtu nepieciešams programmas līmenī veikt pēcprojekta ietekmes novērtējumus	EK, EaSI programma

### Projekta (sociālā eksperimenta) īstenošanas efektivitāte un ietekme uz mērķu un rezultātu sasniegšanu

#### Secinājumi

- Inovatīvu, uz pierādījumiem balstītu intervenču (pilotprojektu, eksperimentu u.c.) izmantošana politikas veidošanā atzīstama par ļoti pozitīvu un atbalstāmu praksi politikas veidošanā. Lai veicinātu šādas prakses izplatību un paaugstinātu pētījuma rezultātu potenciālo ietekmi būtu

ieteicams veikt plašāku komunikāciju par eksperimenta pieeju politikas veidošanā, daloties ar pieredzi, t.sk. akadēmiskajās aprindās.

- Projekta ieviešanas gaitā novērojamas vairākas atkāpes no sākotnēji plānotā. Atkāpes novērojamas attiecībā uz projekta ieviešanas laika plānu, eksperimenta norises gaitu un metodoloģiju. Atkāpju galvenais cēlonis ir neparedzēti zemā mērķa grupas atsaucība eksperimenta sākumposmā. Atkāpju rezultātā aptuveni par gadu pagarinājās projekta ieviešanas laiks un būtiski tika ietekmēta eksperimenta norise.
- Eksperimenta sagatavošanas posmā nepietiekama uzmanība pievērsta mērķa grupas esošo ieradumu un prakšu izpētei, kā rezultātā sākotnēji pielietotās formālās metodes dalībnieku piesaistē ir izrādījušās mazāk efektīvas un neatbilstošas mērķa grupas specifikai, kas dod priekšroku personīgam piemēram.
- Sākotnēji eksperimentam atvēlētais laika periods ir bijis pārāk īss, jo eksperimenta plānošanā nepietiekami ņemts vērā laiks, kas nepieciešams, lai mērķa grupa pierastu pie pakalpojuma un dalītos ar saskatītajiem ieguvumiem. Līdzīga rīcība tika novērota arī attiecībā uz uzņēmumiem, kas sākotnēji nebija gatavi piedāvātajām bezmaksas ekspertu konsultācijām. Jāsecina, ka sociālas pārmaiņas rosinošu procesu uzsākšanai nepieciešams papildus laiks. Nākotnē plānojot līdzīgus sociālu inovāciju eksperimentus, projekta dizainā jāparedz īpaša uzmanība šādiem riskiem un to vadībai, atvēlot papildus laiku un īpašas, mērķa grupu motivējošas aktivitātes.
- Projekta īstenošanu un tā rezultātu sasniegšanu ietekmēja dažādi iekšēji un ārēji faktori, kas saistīti ar projekta vadībā iesaistītajiem cilvēkresursiem, izveidotajiem procesiem, sociāliem, juridiskiem un ekonomiskiem faktoriem.
- Viskritiskāk projekta rezultātus ietekmējis izvēlētais pakalpojuma sniegšanas mehānisms - sarežģīts ieviešanas modelis kombinācijā ar lielu administratīvo slogu visām iesaistītajām pusēm un iepirkuma procedūru pakalpojuma sniedzēju atlasei.
- Iespējams, ka projekta mērķa sasniegšanai atbilstošākas būtu aktivitātes, kas vērstas uz vairāku alternatīvu modeļu pārbaudi.

#### *Ieteikumi*

Ieteikums	Adresāts
3. Lai veicinātu sociālu eksperimentu prakses izplatību un paaugstinātu pētījuma rezultātu potenciālo ietekmi, ieteicams veikt plašāku komunikāciju par eksperimenta pieeju politikas veidošanā, daloties ar pieredzi, t.sk. akadēmiskajās aprindās	LM, pētnieki
4. Eksperimenta sagatavošanas posmā ieteicams vairāk uzmanības pievērst mērķa grupas esošo ieradumu un prakšu izpētei	LM, pētnieki
5. Plānojot līdzīgus sociālu inovāciju eksperimentus, projekta dizainā jāparedz papildus laiks sociālas pārmaiņas rosinošu procesu uzsākšanai un, mērķa grupu motivēšanai	LM, pētnieki

#### **Projekta (sociālā eksperimenta) īstenošanā ieguldītie resursi un to izlietojuma efektivitāte**

##### *Secinājumi*

- No rezultātu sasniegšanas pakāpes viedokļa projekta ieviešanā ieguldīto resursu izlietošanas efektivitāte kopumā vērtējama kā augsta. Izvērtējuma veikšanas brīdī visi plānotie rezultāti ir sasniegti, izlietojot vidēji 85% plānotā finansējuma. Par galveno efektivitāti mazinājošu faktoru uzskatāms lielais ar pakalpojuma sniegšanu saistīto administratīvo darbību apjoms. Kā efektivitāti veicinoši faktori minami projektā iesaistīto pušu mērķtiecība un ieguldījumi mērķa sasniegšanai.

Sociālā eksperimenta ietekme uz sākotnēji projektā identificētajām vajadzībām un noteikto mērķu un rezultātu sasniegšanu, projekta ilgtspēja

### Secinājumi

- Eksperimenta gaitā ir iegūta informācija un izpratne par mērķa grupu un tās rīcību noteicošajiem faktoriem, kas ļauj nākotnē precīzāk plānot un nodrošināt pakalpojumus mērķa grupai.
- Eksperimenta laikā gūtie secinājumi apliecina noteiktas mērķa grupas interesi un pieprasījumu pēc pakalpojuma, kā arī izvirzīto problēmu aktualitāti un atbilstību mērķa grupas vajadzībām. Pakalpojuma saņemšana eksperimentālajai grupai ļāva mazināt darba un ģimenes dzīves saskaņošanas grūtības, kā arī veicināja īslaicīgu apmierinātības pieaugumu.
- Paralēli eksperimentam īstenotā sabiedrisko attiecību un sociālās reklāmas kampaņa un darbs ar uzņēmumiem ilgtspējas indeksa un Ģimenei draudzīga komersanta konkursa ietvaros aktualizēja projekta risināto problēmu un pievērsa uzmanību bērnu uzraudzības jautājumiem. Tēmas aktualizācija uzskatāma par vienu no lielākajiem projekta ieguldījumiem izvirzīto problēmu risināšanā.
- Kā būtisks, sākotnēji neplānots projekta ieguvums vērtējama pētījuma gaitā iegūtā informācija par mērķa grupu izvēli motivējošajiem faktoriem, īpaši bērnu labklājības, kognitīvās attīstības un drošības faktoru nozīme lēmumu pieņemšanā. Turpmāk veidojot sociālus eksperimentus, vai sociāli inovatīvus pakalpojumus, to ietekmei uz bērniem pievēršama daudz lielāka uzmanība.
- Projekta rezultātu ilgtspējas perspektīvas kopumā ir augstas. Izvērtējuma gaitā ir konstatēta augsta rezultātu uzturēšanas, sistēmisku izmaiņu un zināšanu pārneses ilgtspēja īstermiņā (1-3 gadi). Rezultātu lietošanas ilgtspēja ir apmierinoša. Lielākie ilgtspējas riski ir saistīti ar atbildības sadalījumu politiku līmenī un finanšu mehānismu pakalpojuma nodrošināšanai.

### Ieteikumi

Ieteikums	Adresāts
6. Turpmāk veidojot sociālus eksperimentus, vai sociāli inovatīvus pakalpojumus, to ietekmei uz bērniem pievēršama daudz lielāka uzmanība	LM, pētnieki

## PIELIKUMI

### ANOTĀCIJA

<b>Pētījuma mērķis, uzdevumi un galvenie rezultāti latviešu valodā</b>	<b>Pētījuma mērķis, uzdevumi un galvenie rezultāti angļu valodā</b>
<p><b>Pētījuma mērķis:</b> Noteikt veikto ieguldījumu nozīmīgumu, efektivitāti, lietderību un ilgtspēju, izvērtējot Projekta ieguldījumu sociālā eksperimenta par elastīgu bērnu aprūpes pakalpojumu vecāku, kas strādā nestandarta darba laiku, bērniem, īstenošanā.</p> <p><b>Pētījuma uzdevumi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Novērtēt noteikto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanu;</li><li>2. Novērtēt projekta (sociālā eksperimenta) īstenošanas efektivitāti un tā ietekmi uz mērķu un rezultātu sasniegšanu.</li><li>3. Apzināt projekta (sociālā eksperimenta) īstenošanā ieguldītos resursus un to izlietojuma efektivitāti.</li><li>4. Apzināt sociālā eksperimenta sākotnējo vai plānoto ietekmi uz sākotnēji projektā identificētajām vajadzībām un noteikto mērķu un rezultātu sasniegšanu, novērtējot projekta ilgtspējas risinājumus.</li><li>5. Identificēt labās prakses, kuras pamato projekta (sociālā eksperimenta) pievienoto vērtību.</li></ol> <p><b>Pētījuma rezultātā:</b> Sagatavots izvērtējuma ziņojums, kurā apkopota informācija par īstenotajām aktivitātēm un projekta sasniegtajiem rezultātiem, analizēta un novērtēta projekta īstenošanas rezultātu un līdzekļu izlietošanas efektivitāte, apzināta sociālā eksperimenta ietekme un novērtētas ilgtspējas perspektīvas, apkopoti secinājumi un piedāvāti ieteikumi.</p>	<p><b>Objective of the Study:</b> To determine the significance, efficiency, utility and sustainability of investments made by evaluating the contribution of the Project to the implementation of a social experiment on flexible childcare services for parents working for non-standard working hours.</p> <p><b>Tasks of the Study</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Evaluate the achievement of the objectives and the expected results;</li><li>2. Assess the effectiveness of project implementation and its impact on the achievement of goals and results.</li><li>3. Identify the resources invested in the implementation of the project (social experiment) and the efficiency of their use.</li><li>4. Identify the initial or planned impact of the social experiment on the initially identified needs and the achievement of the objectives and outcomes identified; assess the project sustainability.</li><li>5. Identify the best practices that justify the added value of a project (social experiment).</li></ol> <p><b>Results of the study:</b> An evaluation report has been prepared, summarizing implemented activities and achieved results; analysed and evaluated effectiveness and efficiency of project implementation, assessed the impact of the social experiment and its sustainability perspectives, summarized conclusions and proposed recommendations.</p>
Galvenās pētījumā aplūkotās tēmas	Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma attīstības iespējas vecākiem, kas strādā nestandarta darba laiku. Eksperimentāla pieeja šāda pakalpojuma ilgtermiņa modeļa izveidē ar mērķi veicināt vecāku nodarbinātību

	un darba un ģimenes dzīves saskaņošanu. Analizēta sociālā eksperimenta īstenošanas gaita, sasniegtie rezultāti, efektivitāte, ietekme un ilgtspēja.
Pētījuma pasūtītājs	Labklājības ministrija
Pētījuma īstenotājs	SIA WEITNER
Pētījuma īstenošanas gads	2018
Pētījuma finansēšanas summa un finansēšanas avots	4665,00 eiro bez PVN, pētījums veikts par Labklājības ministrijas administrētā un Eiropas Savienības Nodarbinātības un sociālās inovācijas programmas (EaSI) līdzfinansētā projekta Nr.VS/2015/0206 „Elastīga bērnu uzraudzības pakalpojuma nodrošināšana darbiniekiem, kas strādā nestandarta darba laiku” līdzekļiem
Pētījuma klasifikācija*	Padziļinātas ekspertīzes pētījumi politikas vai tiesiskā regulējuma izstrādei, politikas analīzei un ietekmes novērtēšanai – pētījumi, kas tiek izstrādāti, lai iegūtu neatkarīgu analīzi par konkrētas politikas vai tiesiskā regulējuma izstrādes nepieciešamību, novērtētu esošās politikas vai regulējuma īstenošanu un sasniegtos rezultātus.
Politikas joma, nozare**	Sociālā politika
Pētījuma ģeogrāfiskais aptvērums (visa Latvija vai noteikts reģions/novads)	Rīga, Jelgava, Valmiera
Pētījuma mērķa grupa/-as (piemēram, Latvijas iedzīvotāji darbspējas vecumā)	Darbinieki, kas strādā nestandarta darba laiku, uzņēmēji, sociālās politikas veidotāji, visa sabiedrība kopumā
Pētījumā izmantotās metodes pēc informācijas ieguves veida:	
a) tiesību aktu vai politikas plānošanas dokumentu analīze;	
b) statistikas datu analīze;	
c) esošo pētījumu datu sekundārā analīze;	X
d) padziļināto/ekspertu interviju veikšana un analīze;	X
e) fokusa grupu diskusiju veikšana un analīze;	
f) gadījumu izpēte;	
g) kvantitatīvās aptaujas veikšana un datu analīze;	
h) citas metodes (norādīt, kādas).	Pārmaiņu teorija, dzīves cikla analīze, ietekmes faktoru analīze, izvērtējuma rubrikas
Kvantitatīvās pētījuma metodes (ja attiecināms):	
1) aptaujas izlases metode;	
2) aptaujāto/anketēto respondentu/vienību skaits.	

Kvalitatīvās pētījuma metodes (ja attiecināms):		
1) padziļināto/ekspertu interviju skaits (ja attiecināms);		7 padziļinātas daļēji strukturētas tiešās <i>intervijas</i>
2) fokusa grupu diskusiju skaits (ja attiecināms).		
Izmantotās analīzes grupas (griezumi)		
Pētījuma pasūtītāja kontaktinformācija		Iveta Baltiņa – projekta vadītāja, tālr. 67782961, <a href="mailto:Iveta.Baltina@lm.gov.lv">Iveta.Baltina@lm.gov.lv</a>
Pētījuma autori*** (autortiesību subjekti)		SIA WEITNER izvērtētājs Krišjānis Veitners.

\* Pētījuma klasifikācijas grupa atbilstoši Ministru kabineta 2013.gada 3. janvāra noteikumu Nr.1 „Kārtība, kādā publiska persona pasūta pētījumus” II nodaļai.

\*\* Politikas joma un nozare atbilstoši Ministru kabineta 2009.gada 7.aprīļa noteikumu Nr. 300 „Ministru kabineta kārtības rullis” 3.pielikumam.

\*\*\* Atbilstoši pētījuma īstenotāja sniegtajai informācijai.

## RUBRIKAS

### Projekta aktivitāšu un plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpes (rezultatīvātes) vērtējums

Rezultatīvāte	Kritēriji
Ļoti augsta	<i>Izcils rezultatīvātes piemērs. Ir sasniegti visi sākotnēji izvirzītie mērķi, plānotie rezultāti un rādītāji, kā arī sasniegti papildus mērķi un rezultāti, kas būtiski veicinājuši jomas attīstību.</i>
Augsta	<i>Visi sākotnēji izvirzītie mērķi, plānotie rezultāti un rādītāji ir sasniegti tikai pateicoties projekta ieguldījumam. Ir konstatēti arī atsevišķi papildus sasniegti rezultāti.</i>
Apmierinoša	<i>Sākotnēji izvirzītie mērķi, plānotie rezultāti un rādītāji lielākoties ir sasniegti. Tas noticis tikai pateicoties projekta ieguldījumam. Mērķu, rezultātu un rādītāju sasniegšanu ir sekmējušas projekta īstenošanas gaitā veiktās izmaiņas (pagarinājumi, mēreni noteiktās rādītāju mērķa vērtības u.c.).</i>
Zema	<i>Sākotnēji izvirzītie mērķi, plānotie rezultāti un rādītāji ir sasniegti tikai daļēji, neskatoties uz veiktajiem projekta ieguldījumiem. Projekta īstenošanas gaitā ir pieļautas atkāpes no virzības uz sākotnēji izvirzītajiem mērķiem.</i>
Nav konstatējama	<i>Sākotnēji izvirzīto mērķu, rezultātu un rādītāju sasniegšana nav konstatējama. Veiktās darbības ir veicinājušas citu mērķu un rezultātu sasniegšanu. Projekta īstenošanas gaitā ir pieļautas būtiskas atkāpes no virzības uz sākotnēji izvirzītajiem mērķiem.</i>

### Projekta aktivitāšu atbilstība izvirzīto problēmu risināšanai

Atbilstība	Kritēriji
Ļoti augsta	<i>Skaidrs un izcils piemērs aktivitāšu atbilstībai izvirzīto problēmu risināšanai. Īstenotajām aktivitātēm ir konstatējama cieša un ilgstoša saistība ar jomas attīstību. Izmaiņas jomas attīstībā ir tieši attiecināmas uz projekta gaitā veiktajiem ieguldījumiem.</i>
Augsta	<i>Īstenotajām aktivitātēm ir konstatējama cieša saistība ar izvirzītajām problēmām un to risināšanu. Izmaiņas jomas attīstībā ir tieši attiecināmas uz projekta ietvaros veiktajiem ieguldījumiem, ar nelieliem, maznozīmīgiem izņēmumiem.</i>
Apmierinoša	<i>Īstenotajām aktivitātēm ir konstatējama saistība ar izvirzītajām problēmām. Izmaiņas jomas attīstībā lielākoties ir tieši attiecināmas uz projekta ietvaros veiktajiem ieguldījumiem, tomēr dažas izmaiņas ir tikai pastarpināti attiecināmas uz veiktajiem ieguldījumiem.</i>
Zema	<i>Īstenotajām aktivitātēm ir konstatējama netieša un pastarpināta saistība ar izvirzītajām problēmām, šī saistība ir epizodiska un terminēta.</i>
Nav konstatējama	<i>Nav konstatējama nekāda aktivitāšu saistība ar izvirzītajām problēmām.</i>

### Projekta aktivitāšu atbilstība projekta mērķu sasniegšanai

Atbilstība	Kritēriji
Ļoti augsta	<i>Skaidrs un izcils piemērs aktivitāšu atbilstībai noteikto mērķu sasniegšanai. Īstenotajām aktivitātēm ir konstatējama cieša un ilgstoša saistība ar mērķiem. Izvēlēta ieviešanas stratēģija ir ļoti veiksmīga visās tās izpausmēs.</i>

Augsta	<i>Īstenotajām aktivitātēm ir konstatējama cieša saistība ar noteikto mērķu sasniegšanu. Izvēlētā stratēģija kopumā bija veiksmīga, ar dažiem izņēmumiem.</i>
Apmierinoša	<i>Īstenotajām aktivitātēm ir konstatējama saistība ar noteikto mērķu sasniegšanu. Mērķu sasniegšanas pakāpe ir atbilstoša īstenotajām aktivitātēm, tomēr bija iespējamās citas, efektīvākas alternatīvas, kas ļautu sasniegt mērķus ar mazākiem ieguldījumiem.</i>
Zema	<i>Īstenotajām aktivitātēm ir konstatējama netieša un pastarpināta saistība ar noteikto mērķu sasniegšanu, šī saistība ir epizodiska un terminēta. To ietekmē neveiksmīgi izvēlētā stratēģija, jo bija iespējamās citas, efektīvākas alternatīvas, kas ļautu sasniegt mērķus ar mazākiem ieguldījumiem.</i>
Nav konstatējama	<i>Nav konstatējama nekāda aktivitāšu saistība ar noteikto mērķu sasniegšanu.</i>

### Ilgtspējas vērtējums (ilgtspēja)

Ilgtspēja	Kritēriji	Rezultātu uzturēšana	Rezultātu lietošana	Izmaiņas sistēmā	Zināšanu pārnese
Ļoti augsta	<i>Izcils ilgtspējas piemērs, kas būtiski pārsniedz izvirzītās pamatprasības. Mērķa grupa regulāri izmanto projekta rezultātus un vērojama pieaugoša tendence. Projekta rezultāti ir veicinājuši būtiskas un kvalitatīvas izmaiņas organizāciju darbības sistēmā. Notiek sistemātiska dalīšanās ar projekta rezultātiem, gūtajām zināšanām un prasmēm gan organizāciju iekšienē, gan ārpus tās.</i>				
Augsta	<i>Mērķa grupa regulāri izmanto projekta rezultātus, tomēr lietojuma intensitāte samazinās. Projekta rezultāti ir veicinājuši noturīgas izmaiņas organizāciju darbības sistēmā. Projekta rezultāti, gūtās zināšanas un prasmes sistemātiski tiek nodotas tālāk organizāciju iekšienē arī pēc tā noslēguma. Atsevišķos gadījumos rezultāti tiek nodoti arī ārpus organizācijām.</i>				
Apmierinoša	<i>Ir gūti pierādījumi, ka mērķa grupa lieto atsevišķus rezultātus arī pēc projekta beigām. Projekta rezultāti ir veicinājuši nelielas izmaiņas organizāciju darbības sistēmā. Projekta rezultāti, gūtās zināšanas un prasmes tiek nodotas tālāk organizāciju iekšienē arī pēc tā noslēguma, tomēr tas nenotiek sistemātiski. Ir nodrošināta rezultātu pieejamība arī ārpus organizācijām.</i>				
Zema	<i>Iespēja, ka mērķa grupa lietos rezultātus arī pēc projekta beigām ir zema. Projekta rezultāti ir veicinājuši īslaicīgas un nenoturīgas izmaiņas organizāciju darbības sistēmā. Projekta rezultāti, gūtās zināšanas un prasmes tika nodotas tālāk organizāciju</i>				



	<i>iekšienē tikai projekta īstenošanas laikā. Zināšanu nodošana ārpus organizācijām nav konstatēta.</i>				
Nav konstatējama	<i>Nav konstatējamas pazīmes, kas liecinātu, ka mērķa grupa lieto projekta rezultātus. Projekta rezultāti nav veicinājuši izmaiņas organizāciju darbības sistēmā. Projekta rezultātu, gūto zināšanu un prasmju nodošana ne organizāciju iekšienē, ne ārpus tām nav konstatēta.</i>				