

Sabiedrības integrācijas fonda funkciju, administrēto atbalsta programmu un izdevumu efektivitātes audita ziņojums

Iepirkuma identifikācijas numurs: KM 2026/1



Pasūtītājs:

Latvijas Republikas Kultūras ministrija
Reģ.nr. 90000042963

Auditors:

PricewaterhouseCoopers SIA
Reģ. nr. 40003142793
Marijas iela 2A, Rīga, LV-1050, Latvija

Paziņojums par atbildības ierobežošanu

Šis ziņojums ir sagatavots tikai Latvijas Republikas Kultūras ministrijai un tikai mērķiem un noteikumiem, par kuriem ir vienošanās saskaņā ar 2026. gada 24. marta iepirkuma līgumu Nr. 2.5-15-9/2026 "Par Sabiedrības integrācijas fonda funkciju, administrēto atbalsta programmu un izdevumu efektivitātes auditu", kas noslēgts starp Latvijas Republikas Kultūras ministriju un PricewaterhouseCoopers SIA.

Mēs vēršam Jūsu uzmanību uz svarīgiem komentāriem, kas izklāstīti sadaļā "Tvērums un process" attiecībā uz (i) mūsu darba tvērumu; (ii) mērķi, kādam šis ziņojums izmantojams; (iii) mūsu pieņēmumiem; un (iv) ierobežojumiem mums sniegtajā informācijā.

Mūsu paziņojums ietver informāciju, kas iegūta no dažādiem avotiem, kā aprakstīts detalizēti audita ziņojumā. PricewaterhouseCoopers SIA nav centies konstatēt minēto avotu ticamību vai pārbaudījis sniegto informāciju. Līdz ar to PricewaterhouseCoopers SIA par ziņojuma precizitāti vai pilnīgumu nevienai personai nesniedz nekādu (tiešu vai netiešu) apliecinājumu vai garantiju.

Mēs neuzņemamies nekādu atbildību (arī nolaidības dēļ) pret nevienu citu vai dēļ jebkā cita saistībā ar šo ziņojumu, un to nevar sniegt nevienam citam, ja vien tas nav aprakstīts līgumā vai mēs skaidri neesam par to vienojušies rakstiski.

Ja Jums ir jebkādi jautājumi par ziņojumu, lūdzu, kontaktējieties ar PricewaterhouseCoopers SIA vadības konsultāciju nodaļas vadītāju Baibu Apini, tālrunis: +371 29 474 937, e-pasts: baiba.apine@pwc.com.

Tvērums un process

Šis ziņojums ir sagatavots saskaņā ar 2026. gada 24. marta iepirkuma līgumu Nr. 2.5-15-9/2026, kas noslēgts starp Latvijas Republikas Kultūras ministriju kā Pasūtītāju un PricewaterhouseCoopers SIA kā Izpildītāju, par Sabiedrības integrācijas fonda funkciju, administrēto atbalsta programmu un izdevumu efektivitātes auditu. Līguma izpildes periods ir no 2026. gada 24. marta līdz 2026. gada 25. jūnijam.

Darba mērķis ir veikt objektīvu un profesionālu Sabiedrības integrācijas fonda funkciju, administrēto atbalsta programmu un izdevumu efektivitātes izvērtējumu par periodu no 2023. gada 1. janvāra līdz 2025. gada 31. decembrim. Izvērtējuma ietvaros tika analizēta Sabiedrības integrācijas fonda funkciju sasaiste ar administrētajām atbalsta programmām, atbalsta programmu atbilstība Sabiedrības integrācijas fonda stratēģiskajiem mērķiem, funkciju sadalījums, procesu struktūra, resursu izlietojuma efektivitāte, programmu savstarpējā mijiedarbība un iespējamās pārklāšanās vai dublēšanās pazīmes.

Ziņojuma tvērums, saturs, veicamie uzdevumi un piemērotās pieejas izriet no iepirkuma nolikuma, PricewaterhouseCoopers SIA iesniegtā piedāvājuma un 2026. gada 24. marta abpusēji parakstītā iepirkuma līguma Nr. 2.5-15-9/2026, un ziņojums ir sagatavots atbilstoši šo dokumentu noteiktajam apjomam un nosacījumiem.

Ziņojumā ietvertie secinājumi un rekomendācijas ir balstīti uz PricewaterhouseCoopers SIA rīcībā nodoto informāciju, Pasūtītāja un Sabiedrības integrācijas fonda sniegtajiem dokumentiem un datiem, intervijās un aptaujās iegūto informāciju, darba laika apsekojuma rezultātiem, kā arī publiski pieejamo informāciju. PricewaterhouseCoopers SIA nav veicis neatkarīgu visu sniegto datu un informācijas pilnīguma vai precizitātes pārbaudi, izņemot gadījumus, kad tas tieši izrietēja no izvērtējuma metodoloģijas vai bija nepieciešams konkrētu secinājumu pamatošanai. Līdz ar to ziņojumā ietvertie secinājumi ir interpretējami, ņemot vērā PricewaterhouseCoopers SIA pieejamās informācijas apjomu, kvalitāti un ierobežojumus darba veikšanas brīdī.

Šis darbs nav finanšu pārskatu revīzija, juridiskais atzinums vai visaptveroša atbilstības pārbaude par visiem Sabiedrības integrācijas fonda darbības aspektiem. Ziņojuma mērķis ir sniegt Pasūtītājam analītisku izvērtējumu un rekomendācijas par Sabiedrības integrācijas fonda funkciju, administrēto atbalsta programmu un izdevumu efektivitātes pilnveides iespējām, ievērojot līgumā un tehniskajā specifikācijā noteikto darba uzdevumu. Ziņojums ir izmantojams tikai šim mērķim un tikai saskaņā ar 2026. gada 24. marta līgumā noteiktajiem nosacījumiem.

Svarīgs paziņojums jebkurai personai, kas nav tiesīga iepazīties ar šo ziņojumu

Jebkura persona, kas nav šī ziņojuma adresāts vai kura nav parakstījusi un nosūtījusi atpakaļ PricewaterhouseCoopers SIA vēstuli par atbrīvojumu no atbildības, nav tiesīga iepazīties ar šo ziņojumu.

Ja nepilnvarota persona ir piekļuvusi šim ziņojumam un ir izlasījusi to, šī persona, iepazīstoties ar ziņojumu, piekrīt šādiem noteikumiem:

1. Persona, kurai šis ziņojums ir kļuvis pieejams, saprot, ka PricewaterhouseCoopers SIA darbs tika veikts saskaņā ar mūsu klienta norādījumiem, tikai klienta interesēs un izmantošanai klienta vajadzībām.
2. Persona, kurai šis ziņojums ir kļuvis pieejams, atzīst, ka šis ziņojums tika sagatavots mūsu klienta vajadzībām un var neietvert visus jautājumus, kas varētu būt būtiski citiem mērķiem.

Persona, kurai šis ziņojums ir kļuvis pieejams, piekrīt, ka PricewaterhouseCoopers SIA, tā partneri, direktori, darbinieki vai citi pārstāvji nav ne atbildīgi, ne piekrīt uzņemties atbildību pret šo personu neatkarīgi no tā, vai atbildība ir radusies no līguma pārkāpuma vai delikta (tajā skaitā, bet ne tikai, no nolaidības un normatīvajos aktos paredzēto pienākumu pārkāpuma). PricewaterhouseCoopers SIA pārstāvji nav atbildīgi par jebkādu zaudējumu, kaitējumu vai izdevumiem, kas radušies personai, kurai šis ziņojums ir kļuvis pieejams un kura ir izmantojusi šo ziņojumu jebkādā veidā, vai par jebkurām citām sekām, kas radušās no tā, ka šai personai ir kļuvis pieejams šis ziņojums. Papildus iepriekš minētajam, persona, kurai šis ziņojums ir kļuvis pieejams, piekrīt, ka uz šo ziņojumu nedrīkst atsaukties, to nedrīkst citēt vai izplatīt bez PricewaterhouseCoopers SIA rakstiskas piekrišanas.

Saturs

Paziņojums par atbildības ierobežošanu	2
Tvērums un process	3
Svarīgs paziņojums jebkurai personai, kas nav tiesīga iepazīties ar šo ziņojumu	4
Saturs.....	5
Saīsinājumi.....	6
Kopsavilkums	9
Ievads.....	15
Pakalpojuma konteksts, īstenošanas principi un audita jautājumi.....	15
Pakalpojuma mērķis.....	15
Audita uzdevumi	15
Sasniedzamie audita rezultāti.....	16
Audita īstenošanas posmi.....	16
Auditā izmantojamās metodes.....	17
Audita ziņojuma struktūra	18
1. SIF funkciju un administrēto programmu mijiedarbības un savstarpējās atbilstības izvērtējums.....	19
1.1. SIF darbības normatīvais regulējums	19
1.2. SIF funkciju un uzdevumu analīze	20
1.3. SIF kompetences sabiedrības integrācijas un publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošanas jautājumos analīze	21
2. Atbalsta programmu atbilstība sabiedrības integrācijas stratēģisko mērķu sasniegšanai	26
2.1. SIF stratēģiskās vadības, plānošanas un atbalsta programmu atbilstības SIF stratēģiskās plānošanas procesiem analīze	26
2.2. Stratēģiskie attīstības virzieni.....	26
2.3. SIF stratēģisko mērķu sasniegšanas uzraudzības efektivitāte	31
3. Organizācija.....	35
3.1. SIF organizatoriskās uzbūves analīze	35
3.2. Pārskats par SIF padomes galvenajiem pienākumiem.....	36
3.3. Pārskats par SIF sekretariāta galvenajiem pienākumiem.....	38
3.4. Pārskats par SIF vērtēšanas komisijas galvenajiem pienākumiem	39
3.5. SIF budžeta analīze	41
3.6. SIF programmu vērtējums.....	43
3.7. SIF finansējuma potenciāls citos resoros	47
4. Darbinieku skaita, noslodzes un kompetenču izvērtējums.....	51
4.1. SIF sekretariāta organizatoriskā struktūra un personāla amata pienākumu sadalījums	53
4.2. SIF vispārējās administratīvās darbības un darbības programmu īstenošanā analīze	57
5. Izmaiņu scenāriji.....	65
5.1. SIF darbības modeļa novērtējums un darbības rezultātu analīze	65
6. Pielikums	70
6.1 Pielikums. Interviju saraksts	70
6.2 Pielikums. Izvērtētie dokumenti	71
6.3 Pielikums. Galvenie SIF auditu secinājumi par funkciju pārvaldību	74
6.4 Pielikums. Mērķgrupu izpētes rezultāti	78
6.5 Pielikums. Darbinieku aptaujas rezultāti.....	81
6.6 Pielikums. Darba laika apsekojuma rezultāti.....	89
6.7 Pielikums. SIF finansējuma potenciāls citos resoros	107
6.8 Pielikums. Īstenoto programmu un projektu kartējums un administratīvo izmaksu īpatsvars.....	113
6.9 Pielikums. Izmaiņu scenāriji	118
6.10 Pielikums. Pārskats par audita ieteikumiem un to atbilstību izmaiņu scenārijiem	129

Saīsinājumi

Saīsinājums

Saīsinājuma skaidrojums

Normatīvie akti	
CFLA	Centrālā finanšu un līgumu aģentūra
EKK	Valsts budžeta ekonomiskās klasifikācijas kodi
ES	Eiropas Savienība
ESF+	Eiropas Sociālais fonds Plus
IKT	Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas
KM	Kultūras ministrija
LM	Labklājības ministrija
LR	Latvijas Republika
MK	Ministru kabinets
MKN Nr. 102	Ministru kabineta 2016. gada 9. februāra noteikumi Nr. 102 "Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 9.1.4. specifiskā atbalsta mērķa "Palielināt diskriminācijas riskiem pakļauto personu integrāciju sabiedrībā un darba tirgū" 9.1.4.4. pasākuma "Dažādību veicināšana (diskriminācijas novēršana)" īstenošanas noteikumi"
MKN Nr. 172	Ministru kabineta 2022. gada 15. marta noteikumi Nr. 172 "Noteikumi par informāciju, kas nepieciešama, lai nodrošinātu atbalsta sniegšanu Ukrainas civiliedzīvotājiem"
MKN Nr. 236	Ministru kabineta 2026. gada 28. aprīļa noteikumi Nr. 236 "Noteikumi par kritērijiem un kārtību, kādā tiek izraudzītas nevalstiskās organizācijas darbam Sabiedrības integrācijas fonda padomē, un atlīdzību Sabiedrības integrācijas fonda padomes locekļiem, kuri ir nevalstisko organizāciju pārstāvji"
MKN Nr. 374	Ministru kabineta 2012.gada 29.maija noteikumi Nr.374 "Līdzfinansējuma piešķiršanas, vadības, uzraudzības un kontroles kārtība sabiedrības integrācijas veicināšanai un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošanai"
MKN Nr. 381	Ministru kabineta noteikumi 2022. gada 21. jūnijā Nr. 381 "Eiropas Sociālā fonda Plus programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai 2021.–2027. gadam īstenošanas noteikumi"
MKN Nr. 443	Ministru kabineta 2022. gada 14. jūlija noteikumi Nr. 443 "Eiropas Sociālā fonda Plus programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai 2021.–2027. gadam īstenošanas uzraudzības noteikumi"
MKN Nr. 598	Ministru kabineta 2024. gada 10. septembra noteikumi Nr. 598 "Latvijas Goda ģimenes apliecības programmas īstenošanas kārtība"
MKN Nr. 651	Ministru kabineta 2022. gada 18. oktobra noteikumi Nr. 651 Iekšējās drošības fonda, Patvēruma, migrācijas un integrācijas fonda un Finanšiāla atbalsta instrumenta robežu pārvaldībai un vīzu politikai 2021.–2027. gada plānošanas perioda īstenošanas vadības kārtība
MKN Nr. 818	Ministru kabineta 2023. gada 19. decembra noteikumi Nr. 818 "Eiropas Savienības kohēzijas politikas programmas 2021.–2027. gadam 4.3.3. specifiskā atbalsta mērķa "Uzlabot visu darba meklētāju, jo īpaši jauniešu – it sevišķi, īstenojot Garantiju jauniešiem –, ilgstošo bezdarbnieku un darba tirgū nelabvēlīgā situācijā esošo grupu, un ekonomiski neaktīvo personu piekļuvi nodarbinātībai un aktivizācijas pasākumiem, kā arī veicinot pašnodarbinātību un sociālo ekonomiku" 4.3.3.3. pasākuma "Atbalsts sociālajai uzņēmējdarbībai un sociālās ekonomikas attīstībai" īstenošanas noteikumi
MKN Nr. 820	Ministru kabineta 2023. gada 19. decembra noteikumi Nr. 820 Eiropas Savienības kohēzijas politikas programmas 2021.–2027. gadam 4.4.1. specifiskā atbalsta mērķa "Veicināt nabadzības vai sociālās atstumtības riskam pakļauto

	personu sociālo integrāciju, izmantojot sociālās inovācijas" 4.4.1.1. pasākuma "Atbalsts jaunām pieejām sabiedrībā balstītu sociālo pakalpojumu sniegšanā" īstenošanas noteikumi
MKN Nr. 858	Ministru kabineta 2012.gada 11.decembra noteikumi Nr.858 Transportlīdzekļa ekspluatācijas nodokļa un uzņēmumu vieglo transportlīdzekļu nodokļa maksāšanas kārtība
NKI	Nacionāla koordinējošā iestāde
NVO	Biedrības un nodibinājumi
Pasūtītājs	Kultūras ministrija
PwC	PricewaterhouseCoopers SIA
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
SIF	Sabiedrības integrācijas fonds
SIF kompetences joma	Sabiedrības integrācijas un publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošana
TS	Tehniskā specifikācija
SIF īstenotas programmas un projekti	
ANM projekti un pasākumi	Eiropas Savienības Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 6.komponentes "Likuma vara" 6.3. reformu un investīciju virziena "Publiskās pārvaldes modernizācija" 6.3.1.4.i. investīcijas "Nevalstisko organizāciju izaugsme sociālās drošības pārstāvniecībā un sabiedrības interešu uzraudzībā" īstenošana.
Atbalsta pakalpojumi starptautiskās aizsardzības saņēmējiem.	Eiropas Sociālā fonda Plus projekts Nr. 4.3.4.8/1/23/I/001 "Sociālo darbinieku un sociālo mentoru atbalsts patvēruma meklētājiem un starptautiskās aizsardzības saņēmējiem"
Atbalsts pārvietotajām personām no Ukrainas	ES Patvēruma, migrācijas un integrācijas fonda Tematiskā Mehānisma Ārkārtas palīdzības ("Emergency Assistance") projekts Nr. HOME-2022-AMIF-AG-EMAS-TF1-LV-0012 – UA-SUP
Atbalsts pilsoniskās sabiedrības organizāciju izaugsmei	Eiropas Savienības fonda projekta Nr. 4.3.4.5/1/24/I/001 "Atbalsts pilsoniskās sabiedrības organizāciju izaugsmei" ietvaros SIF nodrošina NVO inkubatora darbību sadarbībā ar Impact Hub, NEXT un Latvijas Lauku forums
Diasporas NVO darbības atbalstam	SIF īstenota programma, "Pilsoniskās līdzdalības veicināšanas programma diasporas NVO darbības atbalstam", LV/DP
Diasporas un Latvijas bērnu kopīgām nometnēm	SIF īstenota programma, "Atbalsts diasporas un Latvijas bērnu kopējām nometnēm", 2026.LV/SP
ESF+ programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai pasākumu īstenošana (2021-2027)	Eiropas Sociālā fonda Plus programma materiālās nenodrošinātības mazināšanai 2021.–2027. gadam materiālās nenodrošinātības mazināšana vistrūcīgākajām personām, sniedzot pārtikas atbalstu un pamata materiālo palīdzību, kā arī nodrošinot iespēju piedalīties papildpasākumos sociālās atstumtības mazināšanai.
Ģimenei draudzīgas vides un sabiedrības veidošana	Eiropas Savienības fonda projekts Nr. 4.3.6.9/1/24/I/001 "Ģimenei draudzīgas vides un sabiedrības veidošana".
Ģimeņu atbalsta programmas	SIF īstenotas 3 programmas – "Ģimenei draudzīgas vides veidošana", "Ģimenei draudzīga darbavieta", "Atbalsts ģimeņu interešu pārstāvošo NVO pamatdarbības nodrošināšanai".
Komerčiālo elektronisko plašsaziņas līdzekļu kapacitātes stiprināšana	SIF īstenota programma "Komerčiālo elektronisko plašsaziņas līdzekļu kapacitātes stiprināšana", 2025.LV/MAF_EPL
Komerčiālo elektronisko plašsaziņas līdzekļu kapacitātes stiprināšana	SIF īstenota programma Mediju atbalsta fonda ietvaros "Komerčiālo elektronisko plašsaziņas līdzekļu kapacitātes stiprināšana", 2025.LV/MAF_EPL
Kultūrorientācijas pasākumi Ukrainas civiliedzīvotājiem	SIF īstenota programma, "Kultūrorientācijas kursi un iekļaušanās pasākumi Ukrainas civiliedzīvotājiem", 2025.LV/UKR_KO
Latviešu valodas apguve reemigrantiem	SIF īstenota programma "Latviešu valodas apguve reemigrantiem un viņu ģimenes locekļiem", 2024.LV/LVRM
Latviešu valodas mācības Ukrainas civiliedzīvotājiem	SIF īstenota programma "Latviešu valodas mācības Ukrainas civiliedzīvotājiem", 2026.LV/LVUKR

Mazākumtautību un sabiedrības saliedētības programma	SIF īstenota programma, "Mazākumtautību un sabiedrības saliedētības programma", 2025.LV/MTSP
Mediju projektu īstenošana	SIF īstenotais Mediju atbalsta fonds (MAF), kas sevī iekļauj Reģionālo, vietējo, diasporas mediju un sadarbības projektu atbalsta programma", "Atbalsts medijiem sabiedriski nozīmīga satura veidošanai un nacionālās kultūrtelpas stiprināšanai latviešu valodā (nacionālajiem medijiem)"
Nacionāla mēroga medijiem sabiedriski nozīmīga satura atbalsta programma	SIF īstenota programma Mediju atbalsta fonda ietvaros "Atbalsts medijiem sabiedriski nozīmīga satura veidošanai un nacionālās kultūrtelpas stiprināšanai latviešu valodā", 2026.LV/NMA
Nacionāli saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības programma	SIF īstenotie pasākumi, kas veikti "Saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības plāns 2024.–2027. gadam ietvaros." Piemēram, izveidota platforma dazadiba.lv, veidots apmācību cikls darba devējiem utml.
Nacionālie sociālo inovāciju kompetences centri	Eiropas Sociālā fonda Plus programmas pasākums "ESF-SI-2023-NCC-01 Nacionālie sociālo inovāciju kompetences centri: spēju veidošana un nostiprināšana"
Nevalstisko organizāciju pasākumi Ukrainas civiliedzīvotāju atbalstam	SIF īstenots konkurss 2024.LV/NVO_UKR, "Nevalstisko organizāciju pasākumi Ukrainas civiliedzīvotāju atbalstam" Patvēruma, migrācijas un integrācijas fonda Tematiskā Mehānisma Ārkārtas palīdzības ("Emergency Assistance") projekts Nr. HOME-2022-AMIF-AG-EMAS-TF1-LV-0012 – UA-SUP līdzekļu ietvaros.
NVO fonds	SIF īstenota programma "NVO Fonds", 2025.LV/NVOF.
NVO līdzfinansējuma programma	SIF īstenota programma "Līdzfinansējuma programma NVO", 2026.LV/NVO_LIDZFIN.
Reģionālo, vietējo, diasporas mediju un sadarbības projektu atbalsta programma	SIF īstenota programma Mediju atbalsta fonda ietvaros "Reģionālo, vietējo, diasporas mediju un sadarbības projektu atbalsta programma", 2026.LV/RMA.
Reģionālu pasākumu organizēšana ģimenei draudzīgas vides veidošanai programma	SIF īstenota programma Ģimeņu atbalsta programmu ietvaros, "Reģionālu pasākumu organizēšana ģimenei draudzīgas vides veidošanai (2026)", 2026.LV/ĢDV
Sociālo inovāciju projekts	Eiropas Savienības fonda Plus projekts Nr.4.4.1.1./1/24/I/001 "Atbalsts jaunām pieejām sabiedrībā balstītu sociālo pakalpojumu sniegšanā"
Tehniskā palīdzība ANM apgūšanai	Tehniskā palīdzība Eiropas Savienības Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 6.komponentes "Likuma vara" 6.3. reformu un investīciju virziena "Publiskās pārvaldes modernizācija" 6.3.1.4.i. investīcijas "Nevalstisko organizāciju izaugsme sociālās drošības pārstāvniecībā un sabiedrības interešu uzraudzībā" īstenošana.
Tehniskā palīdzība ESF+ programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai pasākumu īstenošana (2021-2027)	Tehniskā palīdzība Eiropas Sociālā fonda Plus programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai 2021.–2027. gadam
Vienas pieturas aģentūra	Patvēruma, migrācijas un integrācijas fonda 2021.-2027.gada plānošanas perioda ietvaros projekts Nr. PMIF/13.1./2022/1/01 „Vienas pieturas aģentūra”

Kopsavilkums

Sabiedrības integrācijas fonda (turpmāk – SIF) funkciju, administrēto atbalsta programmu un izdevumu efektivitātes audita ziņojums izstrādāts laika posmā no 2026. gada 24. marta līdz 25. jūnijam atbilstoši iepirkuma līguma tehniskajai specifikācijai.

SIF ir centralizēta finansējuma administrēšanas un sadales organizācija, kas lietotājiem orientētā veidā pēc vienas pieturas aģentūras principa administrē publisko finansējumu sabiedrības integrācijas un publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu jomā, ievērojot atklātuma, brīvas konkurences un vienlīdzīgas piekļuves finansējumam principus.

Lai arī SIF mērķis ir finansiāli atbalstīt un veicināt sabiedrības integrāciju; atbalstīt arī publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošanu, no funkciju izpildes viedokļa SIF gan administrē finansējumu (tai skaitā piesaista, sadala finansējumu, uzrauga tā izlietojumu un nodrošina atklātumu), gan arī pats īsteno programmas un projektus. Tā rezultātā SIF kā atvasinātai publiskai personai piešķirtā autonomija tiek izlietota arī valsts politikas īstenošanas jomā, kas nav bijusi sākotnējā likumdevēja iecere.

Vienlaicīga finansējuma administrēšana un programmu un projektu īstenošana ir būtiskākais izaicinājums SIF darbībā, kas atsevišķās situācijās rada SIF lomu konfliktu. SIF kā finansējuma administrētājs nodrošina funkciju izpildi strikti reglamentētās jomās, kur normatīvo aktu prasības var atšķirties gan atkarībā no SIF statusa attiecīgās budžeta programmas vai projekta izpildē, gan arī no donoru vai sadarbības partneru prasībām.

SIF kā projektu īstenoātājs salīdzinoši patstāvīgi gatavo projektu pieteikumus un spēj piekļūt finansējumam, kas bez fonda iniciatīvas varētu nebūt Latvijai pieejams.

SIF likumā lietotais termins “sabiedrības integrācija”, definējot SIF kompetenci, ir novecojis un ievērojami šaurāks nekā aktuālajos attīstības plānošanas dokumentos un citos tiesību aktos lietotie apzīmējumi. Tā rezultātā virkne SIF administrēto programmu un īstenoto projektu saturiski pārsniedz šauro likumā definēto SIF kompetences jomu: no četriem SIF programmu tematiskajiem segmentiem divi ir ārpus likuma tvēruma. SIF administrē finansējumu gan SIF likumā noteiktās sabiedrības integrācijas un nevalstiskā sektora attīstības jomā, gan sociālekonomiskās integrācijas, vienlīdzības veicināšanas, sociālās inovācijas, mediju un ģimeņu atbalsta jomās. SIF mandāts praksē ir paplašinājies, jo politiskajā dienaskārtībā periodiski parādās jauni uzdevumi vai nepieciešamība īstenot finansējuma sadales funkcijas, ko citas institūcijas neuzņemas vai nespēj īstenot, tāpēc to izpilde tiek nodota SIF.

SIF likumā lietotais apzīmējums “publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projekti”, definējot SIF kompetenci, neaptver mediju atbalsta jomu, sociālo uzņēmējdarbību un ģimenei draudzīgu darba devēju, tas ir kapitālsabiedrības, tādēļ deleģējums īstenot mediju programmas un uzlabot komerciālo mediju darbības vidi, pilnveidojot mediju atbalsta mehānismus. ir tikai Latvijas mediju politikas pamatnostādņēs 2024.–2027. gadam.

SIF stratēģija skaidri nedefinē, kāds ir SIF attīstības virziens – kļūst par plašākas publiskā sektora jomas finansējuma administrētāju, ceļot šā pakalpojuma efektivitāti, vai censties pāraugt par sabiedrības integrācijas un saliedētības politikas īstenotāju. Ievērojot to, ka darbības stratēģija ir institūcijas kapacitātes attīstības un pārvaldības instruments esošā mandāta ietvaros, SIF stratēģisko plānošanu lietderīgāk ir orientēt uz attīstības virzieniem SIF pamatdarbības uzdevumu īstenošanā, neuzņemoties atbildību par tādu pienākumu īstenošanu ilgtermiņā, kam ir pieejams laika ziņā terminēts finansējums un par ko nav skaidri deleģēta atbildība likumā.

Papildus auditā ir konstatēts, ka SIF stratēģijā plānotajiem darbības rezultātiem netiek plānoti atbilstoši rezultatīvie rādītāji, bet izvēlētie rezultatīvie rādītāji nerada skaidrību par mērķi un darbības rezultātu, kura sasniegšanu tie mēra.

SIF, administrējot finansējumu un īstenojot projektus, pilda uzdevumus, kas noteikti vismaz 13 nacionāla līmeņa plānošanas dokumentos un divās SIF padomes apstiprinātajās stratēģijās. Stratēģijas darbības virzieni pauž ambīciju īstenot politiku specifiskās jomās, lai arī pieejamais projektu finansējums ir paredzēts šauram projekta mērķim.

2025. gadā SIF funkciju izpildē bija iesaistīts salīdzinoši liels personāla skaits – 10 padomes locekļi, 82,5 SIF sekretariāta nodarbinātie un 110 četrpadsmit vērtēšanas komisiju locekļi. Vērtēšanas komisijas darbs ir īslaicīgs, tās nedarbojas pastāvīgi – to darbu atbalsta SIF sekretariāta darbinieki un atsevišķās no tām ir iesaistīti kā komisijas locekļi arī SIF sekretariāta pārstāvji.

Ir pieņemts lēmums, ka, sākot ar 01.06.2026. SIF sekretariātā tiks likvidētas 2,5 amata vietas un restrukturēta sekretariāta organizatoriskā uzbūve. SIF sekretariātā turpmāk būs trīs patstāvīgi funkcionējošas nodaļas, kas specializēsies administratīvajos, stratēģiskās attīstības un projektu uzraudzības jautājumos, savukārt visi pārējie nodarbinātie organizatoriski tiks apvienoti attiecīgās programmas vai projekta īstenošanas struktūrvienībā.

SIF padomes pilnvaras apstiprināt vai noraidīt projektu konkursa rezultātus un līdz ar to padomes rīcības brīvība lēmumu pieņemšanā, potenciāli var radīt priekšstatu, ka konkursu pieteikumu atklāto, pēc skaidriem noteikumiem īstenoto procedūru, ko veic neatkarīgi profesionāli eksperti vērtēšanas komisijā, tās noslēgumā ietekmē politiskas amatpersonas.

Runājot par ministriju pārstāvniecību SIF padomē, esošajā padomes sastāvā nav iekļauta, piemēram, Iekšlietu ministrija, kuras kompetencē ir patvēruma politikas īstenošana. Arī turpmākajā fonda darbības praksē var pastāvēt situācijas, kad SIF administrē finansējumu to resoru darbības sfērā, kas nav pārstāvēti padomē.

PwC veiktās aplēses liecina, ka administratīvo izmaksu īpatsvars programmās vai projektos var ievērojami atšķirties un veidot no 2% no projekta kopējā finansējuma līdz 15,6%. Veicot detalizētu analīzi saskaņā ar audita pieņēmumiem, ir secināms, ka administratīvo izmaksu apmērs dažādos projektos būtiski atšķiras, no valsts budžeta līdzekļiem pilnā apmērā finansēto programmu administrēšanai vispār var nebūt atvēlēts finansējums to administrēšanai. Citās programmās, it īpaši tādās, kuru finansējums ir zems, paredzētais

finansējums administrēšanai arī līdz 3% apmērā no programmas finanšu līdzekļiem faktiski varētu būt nepietiekams tās pārvaldīšanai.

Balstoties uz audita ietvaros izdarītajiem pieņēmumiem, tika neapšaubāmi secināts, ka pašlaik aktīvo programmu vai projektu īstenošanai vai finansējuma administrēšanai ir nepieciešami vismaz 56 nodarbinātie, kuru darba attiecību pamats ir uz projekta īstenošanu laiku noslēgtie darba līgumi, jo šāds audita administratīvo izmaksu apmērs ir saskaņots ar programmas vai projekta donoru un tiek finansēts tikai no programmas vai projekta līdzekļiem.

Padziļināta audita pārbaude tika veikta par 26,5 nodarbinātajiem, ar kuriem ir beztermiņa līgumsaistības par amata pienākumu izpildi. Audita secinājums ir, ka 5,7 amata slodzēs strādājošajiem, ar kuriem SIF ir darba līgums bez termiņa ierobežojuma, ir vai nu jāmaina amata pienākumi, piemēram, projektu izpildes uzraudzība, vai ir jāpārskata pamatojums to nodarbināšanai.

Auditā ir secināts, ka nav pamata ārvalstu finanšu instrumentu finansētajās programmās papildus programmas nolīgtajam projekta personālam nodarbināt vēl arī attiecīgā SIF departamenta vadošo personālu, kas kopā SIF ieņem trīs amata vietas¹. Šis audita secinājums saskan arī ar SIF sekretariāta lēmumu attiekties no divām ar pus amata slodzēm.

Savukārt administratīvā kapacitāte, kas ir plānota no Latvijas valsts budžeta finansētajās programmās, ir acīmredzami zema vai pat neesoša. Lai nodrošinātu šo programmu īstenošanu, ir nepieciešama papildus administratīvā kapacitāte, tomēr pēc audita aplēsēm nedaudz mazāka nekā SIF nodarbinātajiem. Pēc audita aprēķiniem kopumā ir nepieciešamas 13,3 amata slodzes 19 esošo slodžu pilna laika ekvivalenta vietā.

Vienlaikus ir konstatēts, ka SIF funkcija jauna finansējuma piesaistei, iespējams, nav pietiekoši efektīvi attīstīta. Nodarbināto skaita pārpalikumu varētu pārprofilēt uz finanšu piesaistes pasākumu īstenošanu vai iekšējās kontroles funkcijas stiprināšanu, skaidrāk nošķirot par kontroli atbildīgo personālu no personāla, kas administrē programmu vai īsteno programmas aktivitātes.

Ieteikumi:

1. Lai novērstu lomu konfliktu, apsvērt iespēju izstrādāt SIF likuma grozījumus, stiprinot SIF mandātu sniegt finanšu atbalstu projektu konkursiem gan likumā uzskaitītajām organizācijām, gan arī citiem SIF atbalsta saņēmējiem, kas nav uzskaitīti likumā, vienlaikus izslēdzot vai samazinot līdz minimāli nepieciešamam apmēram projektu īstenošanu. Iesakām neieklaut normatīvajā regulējumā izsmeļošu finansiāli atbalstāmo jomu uzskaitījumu. Lai nodrošinātu finansējuma izlietojuma mērķa uzraudzību un vadību, likumā var dot tiesības SIF padomei vai MK ik reizi, kad nepieciešams lemt par ar attiecīgo finansējumu atbalstāmajām jomām.
2. SIF stratēģisko plānošanu ir ieteicams ierobežot ar attīstības virzieniem SIF pamatdarbības uzdevumu īstenošanai. Nepieciešams noteikt rezultatīvos rādītājus atbilstoši SIF stratēģijā

¹ Šādas trīs amata vietas: Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta direktors un programmas koordinators, Sociālās saliedētības departamenta direktors.

noteiktajam darbības rezultātam. Vienlaikus ir ieteicams izvirzīt arī galvenos SIF snieguma rādītājus, kuri demonstrē SIF darbības progresu un raksturo svarīgākos sasniedzamos rezultātus.

3. Lai novērstu neatbilstību starp likumā noteikto mandātu un faktisko SIF darbību, samazinātu stratēģiskās plānošanas pārklājumu ar projektu līmeni, iesakām aktualizēt SIF stratēģiju, ja tiek veikti tās grozījumi, tā, lai:
 - a. identificēt un izslēgt vai pārklasificēt tos stratēģiskos mērķus un uzdevumus, kas pārsniedz SIF likumā deleģēto funkciju tvērumu vai balstās tikai uz terminēta projektu finansējuma pieejamību;
 - b. SIF stratēģijā tiktu ietverti tikai ilgtermiņa institucionālās kapacitātes un pamatdarbības attīstības virzieni;
 - c. ar konkrētu programmu vai projektu īstenošanu saistītie uzdevumi tiktu pārnesti uz īstermiņa plānošanas dokumentiem (piemēram, gada darba plāniem, programmu ieviešanas plāniem).
4. Lai tiktu panākta skaidra sasaiste starp mērķiem, rezultātiem un rādītājiem un uzlabotu iespēju novērtēt SIF darbības efektivitāti un ietekmi, ieviest konsekventu rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmu:
 - a. noteikt rezultatīvos rādītājus atbilstoši SIF stratēģijā noteiktajam darbības rezultātam.
 - b. pārskatīt esošos rādītājus un pēc iespējas atteikties no indikatoriem, kas mēra aktivitātes vai procesus (piemēram, dalībnieku, semināru skaitu), bet nesniedz informāciju par rezultātu vai ietekmi;
5. Pārskatāmai un salīdzināmai SIF snieguma novērtēšanai, definēt ierobežotu skaitu (piemēram, 5–10) institucionālā līmeņa galvenos snieguma rādītājus (KPI), kas raksturo kopējo SIF darbības efektivitāti un progresu;
 - a. atlasot KPI, iesakām balstīties uz SIF pamatfunkcijām, piemēram: finansējuma administrēšanas efektivitāte (piem., administratīvo izmaksu īpatsvars, procesu izpildes ilgums), projektu un programmu rezultativitāte (piem., sasniegto rezultātu īpatsvars), procesu kvalitāte (piem., pārsūdzēto lēmumu īpatsvars), klientu un partneru apmierinātība, administratīvais slogs finansējuma saņēmējiem.
6. Skaidrāk nošķirt katras īstenotās programmas vajadzībām nepieciešamos administratīvos izdevumus, skaidri uzskaitot, kas ietilpst administratīvajos izdevumos, kādas SIF sekretariāta darbības novērtētas kā programmas administrēšanas izmaksas, kādas ir SIF sekretariāta vadības izmaksas.
7. Lai nodrošinātu SIF finansējuma izlietojuma izsekojamību pa finanšu avotu veidiem, ir nepieciešams nodrošināt darba laika patēriņa regulāru novērtējumu pa darbu veidiem un finansēšanas avotiem. Līdz ar to ir jānodrošina, ka nodarbinātie ikdienā pilda un iesniedz darba

laika uzskaites veidlapas. Ja tas ir paredzēts līgumā ar finansētāju, tās apkopotā veidā var izsniegt arī līgumslēdzējam.

8. Ir nepieciešams stiprināt sadarbību, pieredzes un datu apmaiņu visā publiskajā pārvaldē, padziļinot izpratni par labo praksi subsīdiju un dotāciju biedrībām un nodibinājumiem piešķiršanā, ieviešot efektīvu administrēšanas kārtību, kopīgus digitālos risinājumus, lai samazinātu risku un palielinātu efektivitāti. SIF projektu administrēšanas platforma, projektu konkursu organizēšanas procedūras ir laika gaitā organizatoriski noslīpētas, tādēļ būtu izmantojamas kā atbalsta resurss projektu konkursu organizēšanai.
9. SIF potenciāli administrējamo finansējumu būtu nepieciešams noteikt, ņemot vērā tādas kritērijus kā atbilstība SIF darbības sfērai un attiecīgajām atbalstāmajām mērķgrupām. Ievērojot to, ka resors ir atbildīgs par tam piešķirtā finansējuma izlietojumu, tad, lai nodrošinātu resora līdzdalību finansējuma izlietojuma uzraudzībā, SIF Padomes sastāvs būtu jānosaka mainīgs atkarībā no attiecīgajā periodā aktuālo programmu jomas.
10. Prioritāri būtu jāapsver tāda finansējuma administrēšanas pārcelšana uz SIF, kas ir regulārs un ikgadējs, kā Ārlietu ministrijas pasākums "Ārvalstu diasporas projektu īstenošana". Sekundāri ieteicams apsvērt ik gadu mainīga finansējuma administrēšanas nodošanu SIF kā ES fondu finansējums ar prognozējamu ilgtermiņa potenciālu.
11. Lai novērstu nesaskaņotību starp SIF likumā doto mandātu un papildus pamatdarbībai īstenotajām citām programmām un projektiem, ieteicams SIF padomei sadarbībā ar citām ieinteresētajām institūcijām izvērtēt un pieņemt skaidru lēmumu par SIF turpmāko institucionālās attīstības modeli, izvēloties vienu no četriem attīstības scenārijiem:
 - a. pirmais scenārijs paredz, ka tiek saglabāts SIF kā fonds (nodibinājums), kas atbilst atvasinātas publiskas personas statusam, ierobežojot tā mandātu tikai ar finansējuma administrēšanu noteiktā saturiskā jomā vai likumā uzskaitītām organizācijām, izslēdzot projektu īstenošanu, lai novērstu lomu konfliktu;
 - b. otrais scenārijs paredz SIF pārveidi par kultūras ministra pārraudzītu un konkrētā jomā specializētu iestādi – valsts aģentūru vai citu publisko tiesību institūciju, kam nodoti valsts pārvaldes uzdevumi finanšu atbalsta sniegšanā un projektu īstenošanā ar mandātu administrēt finansējumu pilsoniskās sabiedrības, integrācijas, vienlīdzīgu iespēju, ģimeņu un mediju atbalsta, patvēruma meklētāju un sociālās inovācijas atbalsta programmās;
 - c. trešais scenārijs paredz, ka SIF kļūst par pārresorisku centralizētu finanšu atbalsta sniegšanas mehānismu biedrībām un nodibinājumiem (NVO) un medijiem ar vienotu projektu konkursu administrēšanas un publiskošanas procesu;
 - d. ceturtais scenārijs paredz, ka notiek SIF darbības izbeigšana un programmu sadalīšana pa resoriem. SIF likvidācija varētu radīt būtiskus pārejas perioda riskus, tostarp uzkrātās kompetences zudumu, finansējuma administrēšanas sadrumstalotību, konkursu un maksājumu kavējumus, lielāku administratīvo slogu finansējuma saņēmējiem un vājāku

pārresoru programmu koordināciju. Tādēļ SIF likvidācija būtu pamatota tikai tad, ja pirms tās tiek izstrādāts skaidrs funkciju pārdales modelis, kas nodrošina finansējuma administrēšanas nepārtrauktību, caurskatāmību un vismaz līdzvērtīgu institucionālo kapacitāti.

Ievads

Pakalpojuma konteksts, īstenošanas principi un audita jautājumi

Saeimas² un izpildvaras pārstāvji, kā arī citas amatpersonas un organizāciju pārstāvji³ ir aktualizējuši dažādus jautājumus saistībā ar Sabiedrības integrācijas fonda (turpmāk – SIF) darbību, kurus tematiski vieno jautājums, cik efektīvi ir organizēta finansiāla atbalsta sniegšana saskaņā ar SIF deleģētajiem pienākumiem īstenot dažādas programmas, kas veicina pilsonisko līdzdalību, iekļaušanu un sociālo inovāciju. Tā rezultātā Ministru kabinets (turpmāk – MK) ir lēmis⁴ veikt objektīvu un profesionālu SIF funkciju, administrēto atbalsta programmu un izdevumu efektivitātes auditu (turpmāk – audits) par SIF darbību laika periodā no 2023. gada 1. janvāra līdz 2025. gada 31. decembrim. Audits tika veikts objektīvi, balstoties uz profesionāli izstrādātiem pārbaudāmiem kritērijiem.

Pakalpojuma mērķis

Pamatojoties uz Ministru kabineta 2025. gada 19. novembra sēdes protokollēmuma (prot. Nr. 48 43. §) “Par priekšlikumiem likumprojekta “Par valsts budžetu 2026. gadam un budžeta ietvaru 2026., 2027. un 2028. gadam” izskatīšanai Saeimā otrajā lasījumā” 3. punktā doto uzdevumu, Latvijas Republikas Kultūras ministrijas (turpmāk – Pasūtītāja) noteiktajā termiņā veikt objektīvu un profesionālu SIF funkciju auditu laika periodā no 2023. gada 1. janvāra līdz 2025. gada 31. decembrim.

Audita uzdevumi

Veikt objektīvu un profesionālu SIF funkciju, administrēto atbalsta programmu un izdevumu efektivitātes auditu, nodrošinot vismaz šādu darba uzdevumu īstenošanu, bet neaprobežojoties tikai ar tiem:

✓	Nodrošināt SIF funkciju un administrēto programmu mijiedarbības un savstarpējās atbilstības izvērtējumu;
✓	Analizēt funkciju sasaisti ar atbalsta programmu ieviešanu, atbalsta programmu atbilstību Sabiedrības integrācijas stratēģisko mērķu sasniegšanai;
✓	Analizēt funkciju sadalījuma, procesu struktūras un resursu izlietojuma efektivitāti;
✓	Sagatavot rekomendācijas SIF funkciju, administrēto atbalsta programmu un administratīvo izdevumu efektivitātes uzlabošanai, tostarp administrēto programmu sinerģijas uzlabošanai, pārvaldības modeļa uzlabojumiem un administratīvo izdevumu optimizācijai (TS 4-1.2.4., 1.3.1.)
✓	Sagatavot objektīva un profesionāla SIF funkciju audita, administrēto atbalsta programmu un izdevumu efektivitātes izvērtējuma gala ziņojumu (TS 4-1.3.2.)

² Budžeta un finanšu (nodokļu) komisijas priekšlikumi likumprojekta “Par valsts budžetu 2026. gadam un budžeta ietvaru 2026., 2027. un 2028. gadam”, pieejams:

<https://titania.saeima.lv/LIVS14/SaeimaLIVS14.nsf/0/A0FD22098BDB3D33C2258D50003DC1F7?OpenDocument>

³ Raidījums “Kas notiek Latvijā?” – “Kas notiek ar strīdiem par Sabiedrības integrācijas fondu un valsts budžeta izdevumu mazināšanu?” (12.11.2025), pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/kas-notiek-latvija/raidijumi/12.11.2025-video-kas-notiek-ar-stridiem-par-sabiedribas-integracijas-fondu-un-valsts-budzeta-izdevumu-mazinasanu.a622203/>

⁴ Ministru kabineta 2025. gada 19. novembra sēdes protokollēmums Nr. 48 “Par priekšlikumiem likumprojekta “Par valsts budžetu 2026. gadam un budžeta ietvaru 2026., 2027. un 2028. gadam” izskatīšanai Saeimā otrajā lasījumā”, 43. § 3. punkts, pieejams: <https://tapportals.mk.gov.lv/meetings/protocols/e529028a-0a05-4769-9b48-9dd454b47930>



Prezentēt audita (pētījuma) rezultātus un secinājumus Pasūtītājam (TS 4-1.4.)

Sasniedzamie audita rezultāti

Balstoties uz audita rezultātiem un tā īstenošanas gaitā gūtajām atziņām, izstrādāts novērtējuma ziņojums un kopsavilkuma prezentācija, kas ietver priekšlikums SIF darbības efektivitātes paaugstināšanai.

Audita īstenošanas posmi

Lai sasniegtu audita mērķi un izpildītu visus audita uzdevumus, neatkarīgais SIF audits tika īstenots četros posmos. SIF audits tika veikts saskaņā ar PwC metodoloģiju, kas ir plaši izmantota dažādu valsts un pašvaldību iestāžu un kapitālsabiedrību audits, papildu izmantojot Iekšējā audita profesionālās prakses starptautiskajos standartos⁵ un MK noteikumos⁶ noteiktās metodes atbilstoši atklātā konkursa nolikuma un tehniskās specifikācijas (turpmāk – TS) prasībām. Audita īsā kopējā termiņa dēļ tika apvienota datu vākšana ar provizorisko analīzi; secinājumu un ieteikumu izstrāde notika paralēli ar datu avotu analīzi.

1. tabula. Audita īstenošanas posmi, darba uzdevumi un rezultāti

Darbību saskaņošanas ar Pasūtītāju posms		1. posms: Pierādījumu vākšana	2. posms: Analīze, secinājumu un ieteikumu izstrāde	Noslēguma posms: ieteikumi un ceļakarte	
Projekta uzsākšana un tvēruma saskaņošana		Dokumentu un datu analīze, intervijas, aptauja, procesu analīzes novērojumi.	Audita rezultātu analīze, rekomendāciju formulēšana un kartēšana	Audita ziņojuma sagatavošana un prezentēšana Pasūtītājam	
0.1.	Audita uzsākšanas ievadsanāksme. Vienošanās par tvērumu, vērtēšanas kritērijiem un piekļuvi datiem (TS 4.-1.1.).	1.1. Saistošo dokumentu (audita ziņojumu, izvērtējumu) un normatīvā regulējuma analīze, atbilstības Sabiedrības integrācijas stratēģisko mērķu sasniegšanai novērtējums.	2.1. Iegūto rezultātu apkopošana un analīze un starpziņojuma sagatavošana (TS 4.-1.3.).	3.1.	Novērtējuma ziņojuma izstrāde un priekšlikumu apkopošana
0.2.	Projekta ieviešanas metodoloģijas un darbu izpildes laika grafika saskaņošana (TS 4.-1.1.).	1.2. SIF funkciju un administrēto programmu mijiedarbības un savstarpējās atbilstības izvērtējums, analizējot funkciju saistīti ar atbalsta programmu ieviešanu, funkciju sadalījuma, procesu struktūras un resursu izlietojuma efektivitāti (TS 4.-1.2.1.).	2.2. Daudzdimensiju ("4 skaldņu") vērtējums, "aklo zonu" jeb efektivitātes nepilnību kartējums, brieduma profils.	3.2.	Rekomendāciju sagatavošana SIF funkciju, administrēto atbalsta programmu un administratīvo izdevumu efektivitātes uzlabošanai, tostarp administrēto programmu sinerģijas uzlabošanai, pārvaldības modeļa uzlabojumiem un administratīvo izdevumu optimizācijai.

⁵ Iekšējo auditoru institūts, 2017. Iekšējā audita profesionālās prakses starptautiskie standarti. Pieejams: <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-latvian.pdf>

⁶ Iekšējā audita veikšanas un novērtēšanas kārtība. MK noteikumi Nr. 385, 09.07.2013. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/258270-iekseja-audita-veikšanas-un-novertesanas-kartiba>

0.3.	Komunikācijas materiāla izplatīšana vai komunikācijas sanāksmes organizēšana (ja nepieciešams)	1.3.	SIF administrēto programmu portfeļa kartēšana, sasaistes ar funkcijām un stratēģiju, atbalsta programmu mijiedarbības un sinerģijas novērtējums (TS 4.-1.2.2.).	2.3.	Rekomendāciju izstrāde SIF funkciju un pārvaldības procesu pilnveidei, balstoties uz daudzdimensiju vērtējumu.	3.3.	Noslēguma prezentācija
0.4.	Sākotnējā informācijas pieprasījuma sagatavošana (TS 4.-1.1.).	1.4.	SIF pārvaldības procesu efektivitātes un izdevumu efektivitātes audits, novēršot dublēšanos un izmantojot iepriekš veikto auditu rezultātus (TS 4.-1.2.3.).				

Auditā izmantojamās metodes

2. tabula Auditā izmantotās metodes

Metode	Apraksts
Normatīvo aktu, saistošo dokumentu prasību izpēte un analīze	Ārējo un iekšējo normatīvo aktu izpēte un analīze, lai identificētu tiesisko regulējumu, kas nosaka SIF darbības organizācijas, plānošanas procesus, kā arī funkciju, struktūras un darbības ietvaru. Atbalsta programmu donoru prasību izpēte.
Attīstības plānošanas mērķu sasniegšanas analīze	Attīstības un stratēģiskās plānošanas dokumentos ietverto mērķu, mērķu sasniegšanas rezultātu un to rādītāju izpilde novērtējums, stratēģisko mērķu kaskadēšanas pieeja, mērķu sasniegšanas novērtējums pa funkcionālajām jomām, procesiem un struktūrvienībām.
Dokumentu analīze	Valsts budžeta paskaidrojumu, politikas un resursu vadības karšu, SIF iekšējo dokumentu, tostarp stratēģisko plānu, iekšējās procedūras, darba rezultātu kvalitātes novērtējuma dokumenti, IKT risinājumu saraksts, amatu apraksti, kompetenču ietvars, u.c., lai novērtētu SIF stratēģiskās plānošanas procesus, funkcijas, darba organizāciju, rezultātus un sadarbību, kā arī funkciju nodrošināšanā iesaistīto darbinieku noslodzi.
Mērķgrupu vērtības ķēdes analīze	Primāri tiek identificētas visas mērķgrupas, kuras ietekmē SIF darbība un kurām ir interese par SIF darbību, veidojot mērķgrupu matricu. Mērķgrupas tiks atlasītas un grupētas saskaņā ar to profesionālās darbības jomu, funkcijām un veicamajiem uzdevumiem. Tiks noteiktas mērķgrupu ekspektācijas un novērtēts, cik lielā mērā SIF darbība katrā no SIF pamatdarbības procesiem, savā komunikācijā un sadarbības piedāvājumā apmierina mērķgrupas intereses. Identificētās mērķgrupas tiks analizētas 4 dimensijās pēc to ietekmes stipruma un intereses pakāpes par SIF aktivitātēm.
Intervijas	Strukturētu interviju organizēšana ar KM (citu ministriju, ja iespējams) un SIF vadību un struktūrvienību pārstāvjiem. Detalizēta intervējamo saraksta un interviju jautājumu saskaņošana ar Pasūtītāju. Interviju norises nodrošināšana klātienē vai tiešsaistē, iepriekš vienojoties. Veikto interviju sarakstu skatīt 6.1. pielikumā.
Darbinieku anketa	Aptaujas veikšana visiem SIF vadītājiem un darbiniekiem, lai papildinātu kvalitatīvo informāciju ar kvantitatīviem datiem un iegūtu plašāku ieskatu par funkciju izpildi un darbinieku pieredzi. PwC izmanto elektronisko aptauju rīku Qualtrics, kas pieejams kā izmantojot interneta pārlūku datorā, tā mobilā telefona aplikācijā. Lai potenciālu neskaidrību gadījumā respondenti varētu sazināties un konsultēties ar PwC pārstāvjiem, anketas aprakstā tiks iekļauta attiecīgo PwC pārstāvju kontaktinformācija: e-pasta adreses un tālruna numuri.
Ieguldītā darba laika apsekojums	Ja Pasūtītājs piekritis, piedāvājam SIF nodarbināto detalizētas darba laika uzskaites / laika apsekojuma veikšanu ierobežotā laika posmā (2 nedēļas), lai identificētu konkrētu pienākumu izpildei patērēto laiku, veiktu noteiktu uzdevumu vai funkciju darbietilpības mērījumus un iegūtu datus par

tipisko laiku, kas nepieciešams noteiktu darbību veikšanai, ar mērķi identificēt noslodzes atšķirības, izvērtēt efektivitāti un veikt datus balstītu rekomendāciju izstrādi.

Labās prakses piemēri un etaloni	Analīzē tiks ņemti vērā nozares labās prakses piemēri un starptautiski atzīti etaloni (<i>benchmark</i>), kas ļaus identificēt efektīvākos risinājumus un pielāgot tos SIF darba pilnveidei.
SMART metodoloģija	Rekomendāciju izstrāde, izmantojot SMART (<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound</i>) rekomendāciju izstrādes metodoloģijas pieeju, nodrošinot to konkrētību, izmērojamību, sasniedzamību, atbilstību un termiņos ierobežotu izpildi.

Audita ziņojuma struktūra

Audita ziņojums sastāv no piecām nodaļām, kurās ir iekļauti būtiskākie analīzes secinājumi, ieteikumi un to pamatojums. Detalizēti analīzes rezultāti, informācijas avotu pārskats ir pievienots audita ziņojuma 10 pielikumos. Saskaņā ar audita uzdevumu 1.nodaļā ir veikts SIF funkciju un administrēto programmu mijiedarbības un savstarpējās atbilstības izvērtējums, analizējot SIF darbības normatīvo regulējumu, veicot gan SIF no normatīvā regulējuma izrietošo funkciju un uzdevumu analīzi, gan arī SIF kompetences sabiedrības integrācijas un publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošanas jautājumus analīzi.

Atbalsta programmu atbilstības sabiedrības integrācijas stratēģisko mērķu sasniegšanai novērtējums ir atspoguļots audita ziņojuma 2. nodaļā. Tas ietver SIF stratēģiskās vadības, plānošanas un atbalsta programmu atbilstības Sabiedrības integrācijas fonda stratēģiskās plānošanas procesiem analīzi, stratēģisko attīstības virzienu novērtējumu un SIF stratēģisko mērķu sasniegšanas uzraudzības efektivitātes vērtējumu.

SIF darbības organizācijas izvērtējums ir iekļauts ziņojuma 3. nodaļā, kur sniegts detalizēts pārskats par SIF organizatoriskās uzbūves īpatnībām, SIF padomes, SIF sekretariāta un SIF vērtēšanas komisiju galvenajiem pienākumiem. SIF uzdevumu izpilde analizēta SIF budžeta analīzes kontekstā, padziļināti vērtējot SIF administrētās un īstenotās programmas un projektus. Nodaļas noslēgumā sniegts pārskats par SIF finansējuma potenciālu citos resoros.

Darbinieku skaita, noslodzes un kompetenču izvērtējums ir pieejams ziņojuma 4. nodaļā, kur nodarbināto skaita un noslodzes pārskats ir vērtēts kontekstā ar SIF sekretariāta organizatorisko struktūru un personāla amata pienākumu sadalījumu un SIF vispārējās administratīvās darbības un darbības programmu īstenošanas praksi.

Ziņojumu noslēdz detalizēts pārskats par izmaiņu scenārijiem un audita ieteikumiem, sniedzot vērtējumu par ieteikumu atbilstību kādam no četriem tālākās rīcības scenārijiem.

1.SIF funkciju un administrēto programmu mijiedarbības un savstarpējās atbilstības izvērtējums

Darba uzdevumi un apakšuzdevumi

TS nodaļa un punkts	SIF funkciju un administrēto programmu mijiedarbības un savstarpējās atbilstības izvērtējums
TS 4.-1.2.1.	SIF funkciju analīze un lēmumu pieņemšanas un to izpildes novērtējums atbilstoši normatīvajam regulējumam, attīstības plānošanas dokumentiem un atbalsta programmu īstenošanas prasībām
TS 4.-1.2.	Funkciju sasaiste ar atbalsta programmu ieviešanu
TS 4.-1.2.	Atbalsta programmu atbilstība Sabiedrības integrācijas stratēģisko mērķu sasniegšanai
TS 4.-1.2.2.	Administrēto programmu portfeļa kartēšana, administrēto programmu sasaiste ar SIFfunkcijām un stratēģiju
TS 4.-1.2.2.	Atbalsta programmu mijiedarbības un sinerģijas novērtējums, tostarp iespējamo pārklāšanās risku un SIFfunkciju un stratēģijas īstenošanai iztrūkstošu programmu identificēšana

1.1. SIF darbības normatīvais regulējums

SIF nodrošina funkciju izpildi jomās, kur normatīvo aktu prasības var atšķirties gan atkarībā no SIF statusa attiecīgās budžeta programmas vai projekta izpildē, gan arī no donoru vai sadarbības partneru prasībām.

3. tabula. SIF darbību tieši regulējošie būtiskākie normatīvie akti

SIF pamatdarbības vispārējais regulējums							
Sabiedrības integrācijas fonda likums							
Ministru kabineta 2020. gada 9. jūnija noteikumi Nr. 379 "Sabiedrības integrācijas fonda nolikums"							
MKN Nr. 236 – kritērijiem un kārtību, kādā tiek izraudzītas nevalstiskās organizācijas darbam SIF padomē MKN Nr. 374 – līdzfinansējuma piešķiršanas, vadības, uzraudzības un kontroles kārtība sabiedrības integrācijas veicināšanai un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošanai							
Speciālais administrētā finansējuma vai īstenojamo projektu regulējums likumā							
Likums par valsts budžetu kārtējam gadam un vidējam termiņam	Eiropas Savienības fondu 2021.-2027. gada plānošanas perioda vadības likums	Invaliditātes likums Transportlīdzekļa ekspluatācijas nodokļa un uzņēmumu vieglo transportlīdzekļu nodokļa likums	Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda 2014.-2020.gada plānošanas perioda vadības likums	Ukrainas civiliedzīvotāju atbalsta likums	Eiropas Sociālā fonda Plus programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai 2021.—2027. gada plānošanas perioda vadības likums	Bērnu tiesību aizsardzības likums	Iekšējās drošības fonda, Patvēruma, migrācijas un integrācijas fonda un Finanšu atbalsta instrumenta robežu pārvaldībai un vīzu politikai 2021.—2027. gada plānošanas perioda vadības likums
Speciālais pakārtotais regulējums							
	MKN Nr. 820 MKN Nr. 818	MKN Nr. 858	MKN Nr. 102	MKN Nr. 172	MKN Nr. 381 MKN Nr. 443	MKN Nr. 598	

Citi normatīvie akti, kurus SIF piemēro vispārējā kārtībā, deleģējuma dēļ vai, izpildot programmu, projektu prasības:

- Diasporas likums – Diasporas likums (nosakot ministriju kompetenci)
- Ministru kabineta 2015.gada 17.februāra noteikumi Nr. 87 “Kārtība, kādā Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda ieviešanā 2014.–2020.gada plānošanas periodā nodrošināma komunikācijas un vizuālās identitātes prasību ievērošana”
- Ministru kabineta Nr. 77 “Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda projektu pārbaūžu veikšanas kārtība 2014-2020.gada plānošanas periodā”
- Citi normatīvie akti, kas nosaka SIF institucionālo darbību, pārvaldības kārtību un procedūru nodrošināšanas prasības.

1.2. SIF funkciju un uzdevumu analīze

Likumā noteiktā SIF kompetence ir īstenot gan visaptverošu finansējuma piesaistes, sadales un projektu īstenošanas uzraudzības ciklu sabiedrības integrācijas un publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu jomā, stingri ievērojot atklātuma, brīvas konkurences un vienlīdzīgas piekļuves finansējumam principus, **gan arī izņēmuma gadījumos īstenot projektus pašiem**⁷ (turpmāk – SIF kompetences joma).

Likumā⁸ ir noteikti trīs SIF pamatuzdevumi SIF kompetences jomā: (1) Piesaistīt un uzkrāt finanšu līdzekļus; (2) Mērķtiecīgi un efektīvi apsaimniekot piešķirto finansējumu; (3) Nodrošināt savas darbības pilnīgu atklātumu.

Likumā ir detalizētāk noteikti SIF administrētā finansējuma apsaimniekošanas / pārvaldības nosacījumi, kas aptver procedūras, kas attiecas gan uz finansējuma sadali⁹, gan arī finansēto projektu īstenošanu SIF¹⁰. Ievērojot šo īpatnību, SIF uzdevums: “Nodrošināt līdzekļu izlietošanas kontroli” attiecas tikai uz tām SIF procedūrām, kur SIF veic finansējuma sadali.

⁷ Sabiedrības integrācijas fonda likuma 3. panta pirmā daļa.

⁸ Sabiedrības integrācijas fonda likuma 3. panta otrā daļa.

⁹ Sabiedrības integrācijas fonda likuma 3. panta otrā daļas 1. - 11. punkts.

¹⁰ Sabiedrības integrācijas fonda likuma 3. panta otrā daļas 6., 12. punkts.

SIF galvenie uzdevumi:

1. Piesaistīt un uzkrāt līdzekļus, t.sk. saņemt un analizēt informāciju par perspektīvajiem finansējuma projektiem;

Mērķtiecīgi un efektīvi apsaimniekot piešķirto finansējumu (pārvaldīt līdzekļus)

- | | | | | | |
|----|--|---|--|--|---|
| 2. | a. Sadalīt finansējumu, izsludinot un organizējot projektu konkursus finansējuma saņemšanai | a. 1. Noteikt kritērijus un izstrādāt metodiskos norādījumus projektu sagatavošanai un pieteikšanai;
a. 2. Noteikt kritērijus un izstrādāt pamatprincipus projektu izvērtēšanai. | b. Uzturēt un atjaunot Fondam iesniegto un tā finansēto projektu publiski pieejamu datu bāzi | c. Nodrošināt līdzekļu izlietošanas kontroli | d. Kā finansējuma saņēmējam īstenot Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansētos projektus |
|----|--|---|--|--|---|
3. **Nodrošināt** savas darbības pilnīgu **atklātumu**¹⁰ un, piešķirot finansējumu, publicēt mājaslapā internetā informāciju par attiecīgā projekta finansējuma apmēru un mērķfinansējuma avotu; sagatavot un publicēt mājaslapā internetā Fonda darbības gadskārtējo pārskatu.

SIF darbojas saskaņā ar SIF likumu, citiem normatīvajiem aktiem un Fonda nolikumu, kuru apstiprina MK¹².

SIF likumā ir noteikts ierobežojums SIF kā finansējuma saņēmējam īstenot Eiropas Savienības (turpmāk – ES) politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansētos projektus¹³. Likuma 7. pants nosaka, ka Fonds var īstenot minētos projektus tikai ar SIF padomes saskaņojumu un MK lēmumu. Līdz ar to likumdevējs faktiski ir ierobežojis SIF tiesības uzņemties atbildību par projektu īstenošanu.

Strikti vērtējot, sabiedrības integrācijas un publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošanas joma neaptver atbalstu, kas tiek sniegts privātā sektora pārstāvjiem (medijiem). Attiecīgais regulējums ir iekļauts likumā par valsts budžeta finansējumu kārtējam gadam, kur ir noteikts, ka SIF ir atbildīgs par finansējuma mediju atbalstam pārvaldību. Iepazīstoties ar administratīvo tiesu praksi, piemēram, lietās par finansējuma sadali medijiem¹⁴ nav konstatēts, ka SIF kompetences joma būtu bijis strīda priekšmets vai izšķirošs jautājums lietas izlemšanā. Tiesu prakses neesamība neizslēdz nepieciešamību tomēr izvērtēt, vai SIF administrētās programmas katrā konkrētajā jomā balstās uz pietiekami skaidru normatīvu pamatu.

1.3. SIF kompetences sabiedrības integrācijas un publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošanas jautājumos analīze

SIF likumā lietotais termins “sabiedrības integrācija”, definējot SIF kompetenci, ir novecojis un ievērojami šaurāks nekā aktuālajos attīstības plānošanas dokumentos un citos tiesību aktos lietotie apzīmējumi. Tā rezultātā virkne SIF administrēto programmu un īstenoto projektu saturiski pārsniedz šauro likumā definēto SIF kompetences jomu.

¹¹ SIF Projektu konkursi

¹² Sabiedrības integrācijas fonda likuma 2. panta pirmā daļa.

¹³ Sabiedrības integrācijas fonda likuma 3. panta otrās daļas 12. punkts.

¹⁴ Lieta Nr. A420229620, SKA-88/2024, Lietas arhīva Nr. AA43-0460-25/8, Lietas arhīva Nr. A42-01830-23/46, Lietas arhīva Nr. A42-01687-24

Termina “sabiedrības integrācija” būtība ir saprotama, izsekojot izmaiņām, kas ir veiktas citu institūciju darbības regulējumā un attīstības plānošanas dokumentos. Termina “sabiedrības integrācija” saturu var izprast, lietojot tiesību normu vēsturiskās interpretācijas metodes (skat. 4. tabulu). Termins “sabiedrības integrācija” pēdējos gados faktiski ir aizstāts ar plašākiem jēdzieniem “sabiedrības saliedētība”, tai skaitā arī “līdzdalība” un “savstarpējā cieņa”.

4. tabula. Terminu “sabiedrības integrācija” un “publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošanas joma” tvērums

Sabiedrības integrācijas fonda likums ¹⁵	Kultūras ministrijas nolikums, aktuālā redakcija ¹⁶	Kultūras ministrijas nolikums, vēsturiskā redakcija ¹⁷	Labklājības ministrijas nolikums ¹⁸
Fonda mērķis ir atbilstoši attīstības plānošanas dokumentiem finansiāli atbalstīt un veicināt <u>sabiedrības integrāciju</u>	izstrādāt valsts politiku <u>saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības jomā</u>	izstrādāt valsts politiku <u>sabiedrības integrācijas jomā</u>	izstrādā vienotu personu ar invaliditāti vienlīdzīgu iespēju politiku
Fonds atbalsta arī publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošanu.	koordinē atbalsta sistēmas pilnveidi, lai veicinātu imigrantu veiksmīgu <u>iekļaušanos sabiedrībā</u>	koordinē atbalsta sistēmas pilnveidi, lai veicinātu imigrantu veiksmīgu <u>iekļaušanos sabiedrībā</u>	izstrādā valsts politiku, lai īstenotu integrētu pieeju ar dzimumu līdztiesību saistīto jautājumu risināšanā;
	īsteno valsts politiku <u>saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības jomā</u>	īsteno valsts politiku <u>sabiedrības integrācijas jomā un sekmē pilsoniskās sabiedrības attīstību un starpkultūru dialogu</u>	veicina bērniem un ģimenei labvēlīgas vides veidošanos valstī

Dažādos normatīvajos aktos¹⁹, attīstības plānošanas dokumentos, audita ziņojumos²⁰ pakāpeniski “sabiedrības integrācijas” jēdziens ir aizstāts ar apzīmējumu “saliedētība”, papildus tiek izcelta arī pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstība un pilsoniskas līdzdalības veicināšana²¹. Termins “integrācija” ir būtiska prioritāte specifiskā nozarē – Labklājības ministrijas (turpmāk – LM) padotībā esošās “Sociālās integrācijas valsts aģentūras” nosaukumā un funkcijās, kas īsteno valsts politiku personu ar invaliditāti un personu ar funkcionēšanas ierobežojumiem sociālās integrācijas jomā²². SIF struktūrvienību nosaukumos tiek lietoti apzīmējumi “sociālā saliedētība”, “sociālā iekļaušana” un “sociālās inovācijas”, “pilsoniskās sabiedrības atbalsts”, bet netiek lietots apzīmējums “sabiedrības integrācija”. SIF 2026. gadā administrētās programmas saturiski aptver arī sociāli ekonomiskās integrācijas, t.sk. sociālās drošības, aktīvas iekļaušanas un sociālās atstumtības mazināšanas jautājumus²³.

Latvijas Republikas (turpmāk – LR) Valsts kontrole norāda, ka saliedētas sabiedrības jēdziens paplašina un pakāpeniski nomaina sabiedrības integrācijas un pilsoniskas sabiedrības jēdzienu, vienlaikus iekļaujot šos jautājumus saliedētas sabiedrības tvērumā.²⁴ Šāds skaidrojums var nozīmēt, ka šobrīd likumā noteiktā

¹⁵ Sabiedrības integrācijas fonda likuma 3. panta pirmā daļa.

¹⁶ Ministru kabineta 2003.gada 29.aprīļa noteikumu Nr.241 “Kultūras ministrijas nolikums” 4.7.¹, 5.1.⁶ un 5.1.⁷ apakšpunkts, redakcijā, kas stājās spēkā 01.09.2025.

¹⁷ Ministru kabineta 2003.gada 29.aprīļa noteikumu Nr.241 “Kultūras ministrijas nolikums” 4.7.1, 5.1.⁶ un 5.1.⁷ apakšpunkts, redakcijā, kas bija spēkā no 01.02.2019.-31.12.2023.

¹⁸ Ministru kabineta 2004.gada 27.janvāra noteikumi Nr.49 “Labklājības ministrijas nolikums” 5.2.^{1.3.}, 5.2.², 5.3. apakšpunkts.

¹⁹ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.–2027. gadam, Rīga, 2020.

²⁰ Saliedētas sabiedrības politika – neskaids un nekoordinēts, Latvijas Republikas Valsts kontrole, Rīga 2025, 7. lpp.

²¹ Ministru kabineta 2003.gada 29.aprīļa noteikumu Nr.241 “Kultūras ministrijas nolikums” 4.7.¹, 5.1.⁶ un 5.1.⁷ apakšpunkts, redakcijā, kas stājās spēkā 01.09.2025.; Ministru kabineta 2021. gada 5. februāra rīkojums Nr. 72 “Par Saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības pamatnostādņiem 2021.-2027. gadam”; Pilsoniskās līdzdalības veicināšana.

²² Ministru kabineta 2012.gada 18.decembra noteikumi Nr.914 “Sociālās integrācijas valsts aģentūras nolikums”

²³ SIF Darbības jomas

²⁴ Saliedētas sabiedrības politika – neskaids un nekoordinēts, Latvijas Republikas Valsts kontrole, Rīga 2025, 7. lpp.

SIF darbības joma ir šaurāka, nekā SIF faktiskais administrētā finansējuma saturiskais tvērums (skat. 5. tabulu).

5. tabula. Dažādu jēdzienu salīdzinājums un saturiskie elementi.

Terminu “integrācija” un “saliedētība” skaidrojums

Integrācija ²⁵	Saliedētība
Valsts iedzīvotāju konsolidēšanās, minoritāšu iekļaušanās sabiedrībā, pieņemot tās normas, vērtības, uzskatus, pārliecību un apgūstot valsts valodu, vienlaikus saglabājot savu valodu un kultūru.	Savienot, saistīt (cilvēkus) noteiktā, stabilā grupā. Vienot — Panākt, būt par cēloni, ka (starp cilvēkiem) veidojas savstarpēja, parasti pozitīva, saskarsme, pozitīvas savstarpējas attiecības arī saistīt ²⁶

Terminu “sabiedrības integrācija” un “sociālā integrācija” skaidrojums

Sabiedrības integrācija	Sociālā integrācija
Sabiedrības integrācija ir plašs, ilgtermiņa process, kura mērķis ir veidot saliedētu sabiedrību, kurā dažādas sabiedrības grupas dzīvo līdzās, sadarbojas, ievēro kopīgas vērtības un izjūt piederību valstij un sabiedrībai kopumā.	Sociālā integrācija (t.sk. sociāli ekonomiskā integrācija) ir mērķtiecīgs process, kas vērsts uz to, lai konkrētas grupas vai indivīdi, kuriem ir veselības traucējumu, nabadzības vai sociālās atstumtības risks, pilnvērtīgi piedalītos sabiedrības dzīvē, integrētos sabiedrībā.
Tā ietver: • sociālo kohēziju un savstarpējo uzticēšanos, • līdzdalību demokrātiskajos un sabiedriskajos procesos, • kopīgas pilsoniskās telpas un identitātes stiprināšanu, • savstarpēju cieņu starp dažādām grupām.	Tā ietver: • piekļuvi izglītībai, nodarbinātībai, sociālajiem un veselības pakalpojumiem, • ekonomisko un sociālo drošību, • diskriminācijas mazināšanu, • atbalsta pasākumus mazaizsargātām grupām.
Uzsvars: uz sabiedrību kā veselumu.	Uzsvars: uz indivīdiem un konkrētām mērķgrupām.

Augstākminētais norāda, ka SIF administrēto programmu satura atbilstības likumā regulētajai kompetencei noskaidrošana ir nevajadzīgi sarežģīta. Apzīmējuma “sabiedrības integrācija”, vēlāk jēdziena “saliedētība” un citu saistīto jēdzienu skaidrojumi ir teorētiski, aptver arī savstarpēji pārklājošos procesus, tādēļ to izmantošana institūciju kompetences jomas definēšanā likumā var būt neprecīza un ne vienmēr ļoti efektīva, jo, pirmkārt, valsts prioritātes ir mainīgas, pielāgojas sociālajam pieprasījumam un arī finansējuma devēju mērķiem, otrkārt, Eiropas Savienībā vai citu donoru programmas aptver arvien jaunus finansiāli atbalstāmos sabiedrības procesu aspektus, piemēram, sociālā kohēzija, iekļaujoša līdzdalība, sociālā konverģence, kuru uzskaitījums nav izsmeļošs. SIF normatīvajos aktos noteiktā kompetence pēc būtības ievērojami neatšķiras no administrējamā finansējuma izlietošanas mērķa, tomēr sabiedrības interesēs būtu to precizēt un rosināt attiecīgus normatīvo aktu grozījumus.

Ieteikums

1. Lai novērstu lomu konfliktu, apsvērt iespēju izstrādāt SIF likuma grozījumus, stiprinot SIF mandātu sniegt finanšu atbalstu projektu konkursiem gan likumā uzskaitītajām organizācijām, gan arī citiem SIF atbalsta saņēmējiem, kas nav uzskaitīti likumā, vienlaikus izslēdzot vai samazinot līdz minimāli nepieciešamam apmēram projektu īstenošanu. Iesakām neiekļaut normatīvajā regulējumā

²⁵ Vārds “integrācija” skaidrojums, Tēzauris (bez datuma)

²⁶ Vārds “saliedēt” skaidrojums, Tēzauris (bez datuma)

izsmelšu finansiāli atbalstāmo jomu uzskaitījumu. Lai nodrošinātu finansējuma izlietojuma mērķa uzraudzību un vadību, likumā var dot tiesības SIF padomei vai MK ik reizi, kad nepieciešams lemt par ar attiecīgo finansējumu atbalstāmajām jomām. Ja likumā tiek uzskaitītas SIF atbalstāmās jomas, tad, lai nodrošinātu SIF kompetences atbilstību faktiskajam administrēto programmu saturiskajam tvērumam, ir nepieciešams precizēt SIF likumā lietotā termina “sabiedrības integrācija” lietojumu. To var īstenot, vai nu normatīvajā regulējumā skaidri definējot dažādus sabiedrības integrācijas, sociālekonomiskās integrācijas, saliedētības un pilsoniskās līdzdalības aspektus, vai arī aktualizējot terminoloģiju atbilstoši SIF faktiskajai darbības jomai.

SIF likumā lietotais apzīmējums “publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projekti” , definējot SIF kompetenci, neaptver mediju atbalsta jomu un sociālo uzņēmējdarbību, tādēļ deleģējums īstenot mediju programmas ir tikai valsts budžeta likumā.

Intervijās ar SIF sekretariāta pārstāvjiem auditori tika informēti, ka SIF sekretariāts ir sniedzis priekšlikumus LR KMpar nepieciešamību ierosināt SIF likuma grozījumus. LR KM 22.09.2025. jau bija izsludinājusī tiesību akta projektu 25-TA-2268²⁷, kas piedāvā identificētās problēmas par SIF likumā noteiktās kompetences neatbilstību finansējuma mediju kapacitātes stiprināšanai administrēšanai²⁸ risinājumu, tomēr līdz audita norises laikam šis likumprojekts nav ieguvis tālāku virzību. Pirmkārt, likumprojekts neatbilda kritērijiem, lai tiktu iekļauts valsts budžeta likuma paketē. Otrkārt, nav konstatēts, ka likumprojekts būtu izsludināts parastajā kārtībā kā tas tika ieteikts tiesību akta saskaņošanas procesā.

Tā kā jēdziens “publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmas un projekti” netiek lietots citos normatīvajos aktos un SIF likumā nav sniegta tā definīcija, šī jēdziena tvērums nav viennozīmīgi nosakāms. Vienlaikus praksē nav strīdu, ka apzīmējums “publiskā sektora attīstības programmas un projekti” parasti nozīmē, ka tie ir pasākumi un iniciatīvas, kas vērstas uz publiskā sektora, biedrību un nodibinājumu attīstības vajadzību stiprināšanu. Tomēr šis jēdziens neaptver tādu projektu finansēšanu, kuru ietvaros finansējuma saņēmēji ir kapitālsabiedrības, piemēram, mediju atbalsta gadījumā²⁹. Komerčiālo mediju atbalsta tiesiskais pamats un deleģējums sadalīt finansējumu SIF parasti ir noteikts konkrētā gada budžeta likumā³⁰ un attiecīgās politikas plānošanas dokumentā³¹ par Mediju projektu īstenošanu.

Šādos apstākļos kapitālsabiedrību finansēšanai būtu nepieciešams skaidrs un nepārprotams normatīvais pamats arī SIF likumā.

²⁷ Likumprojekts “Par valsts budžetu 2026. gadam un budžeta ietvaru 2026., 2027. un 2028. gadam”

²⁸ Izvērtējot sistēmiski Fonda likumā noteikto Fonda mērķi, uzdevumus un finansējuma sadales nosacījumus, secināms, ka Fonda finansējuma sadali var organizēt tikai projektu konkursu veidā, projektu konkursu mērķim ir jābūt saistītam ar sabiedrības integrāciju un tiem jābūt attīstības projektiem, bet citus finansējuma sadales mehānismus Fonda likums neparedz. Institucionāla veida atbalsta sniegšana medijiem, izmantojot Fonda finansējuma sadales mehānismu, neatbilst Fonda likumā noteiktajam mērķim, ka Fonds veic finansējuma sadali sabiedrības integrācijas un attīstības projektu realizācijai. Līdz ar to ar Likumprojektu būtu jānosaka, ka Fonds atbalsta arī publiskā un privātā sektora, tostarp nevalstiskā sektora, attīstības programmu un projektu īstenošanu un kapacitātes stiprināšanu. Avots: Tiesību akta projekta “Grozījumi Sabiedrības integrācijas fonda likumā” sākotnējās ietekmes (ex-ante) novērtējuma ziņojums (anotācija)

²⁹ Komerčiālo elektronisko plašsaziņas līdzekļu kapacitātes stiprināšanas programma

³⁰ Likuma “Par valsts budžetu 2026. gadam un budžeta ietvaru 2026., 2027. un 2028. gadam” 4. pielikums

³¹ Latvijas mediju politikas pamatnostādnes 2024.–2027. gadam (Ministru kabineta 2024. gada 1. oktobra rīkojums Nr. 798). I Rīcības virziens, 2. uzdevums: Uzlabot komerčiālo mediju darbības vidi, pilnveidojot mediju atbalsta mehānismus.

Ieteikums:

2. Vidējā termiņā ir ieteicams virzīt grozījumus SIF likumā, precizējot fonda kompetences jomu un skaidri nosakot, vai tas ir tiesīgs administrēt arī tādas programmas, kurās atbalsts tiek sniegts komercdarbības subjektiem, tādējādi mazinot prettiesiskuma, apstrīdēšanas un tiesiskās nenoteiktības riskus. Pašlaik likumā ir arī vairāki citi tehniski trūkumi un iekšējā nekonsekvence, kas lielākoties sīkāk netiek analizēta audita ziņojumā, bet, ko jau ir identificējuši likuma normu piemērotāji.

2. Atbalsta programmu atbilstība sabiedrības integrācijas stratēģisko mērķu sasniegšanai

2.1. SIF stratēģiskās vadības, plānošanas un atbalsta programmu atbilstības SIF stratēģiskās plānošanas procesiem analīze

SIF, administrējot finansējumu un īstenojot projektus, pilda uzdevumus, kas noteikti vismaz 13 nacionāla līmeņa plānošanas dokumentos un divās SIF padomes apstiprinātajās stratēģijās. Stratēģijas darbības virzieni pauž ambīciju gan īstenot politiku specifiskās jomās, lai arī pieejamais projektu finansējums ir paredzēts šauram projekta mērķim, gan arī administrēt plašāku valsts finansēto konkursu loku. Rezultātā SIF stratēģija ir visaptveroša bez skaidra fokusa.

Viens no SIF uzdevumiem ir izstrādāt Fonda darbības stratēģiju atbilstoši valsts sabiedrības integrācijas politikas plānošanas dokumentiem un citiem attīstības plānošanas dokumentiem³².

SIF ir apstiprināta darbības stratēģija 2025.-2029. gadam (turpmāk – SIF stratēģija)³³. Katru gadu tiek apstiprināts stratēģijas izpildes darba plāns un mērīta mērķu sasniegšanas pakāpe.

Paralēli tam SIF Padome 22.04.2026. ir apstiprinājusi arī NVO fonda stratēģiju 2026.–2028. gadam, kas definē budžeta programmas “NVO atbalsta un sabiedrības saliedētības programma” attīstības mērķus. SIF un budžeta programmas stratēģijas kombinē augstāka līmeņa attīstības plānošanas dokumentos ietvertos mērķus, politikas un darbības rezultātus un to rezultātos rādītājus. Ir izstrādāta arī iekšējai lietošanai paredzēta SIF Komunikācijas stratēģija 2025.–2029. gadam, un katru gadu tiek uzraudzīti tās rezultāti un rādītāji.

SIF sekretariāta ikgadējais plānošanas process ir skaidri strukturēts un dokumentēts atsevišķā budžeta procesa shēmā. Katru gadu tiek izstrādāts detalizēts darba plāns, kas balstīts uz SIF darbības stratēģiju un ietver konkrētus izpildes termiņus, sasniedzamos rezultātus, atbildīgās struktūrvienības, kā arī definētus darbības rezultātos rādītājus. Tomēr faktiski SIF administrēto programmu un projektu saturiskais tvērums ir mainīgs, finansējuma pieejamība konkrētām iniciatīvām ir laikā ierobežota.

SIF stratēģija sistematizē fonda daudzveidīgo aktivitāšu loku – atbalsta programmu, mērķus un rezultātus un rezultātu rādītājus skaidrākā ietvarā, tomēr ambīcijas īstenot politiku sabiedrības saliedētības, daudzpusīgu sociālo attiecību, vienlīdzīgu iespēju un piederības Latvijai jomās, acīmredzami pārsniedz SIF pieejamā finansējuma un īstenoto projektu tvērumu. Nepieciešamība izstrādāt atsevišķu NVO fonda stratēģiju 2026.–2028. gadam iezīmē noteiktu plānošanas procesu pārklāšanos ar SIF stratēģiju.

2.2. Stratēģiskie attīstības virzieni

SIF stratēģija skaidri nedefinē, kāds ir SIF attīstības virziens – kļūt par plašākas jomas finansējuma administrētāju, ceļot šā pakalpojuma efektivitāti, vai censties pāraugt par sabiedrības integrācijas

³² Sabiedrības integrācijas fonda likuma 3. panta pirmā daļa.

³³ Sabiedrības integrācijas fonda stratēģija 2025.-2029. gadam

un saliedētības politikas īstenošanu. Ievērojot to, ka darbības stratēģija ir institūcijas kapacitātes attīstības un pārvaldības instruments esošā mandāta ietvaros, SIF stratēģisko plānošanu lietderīgāk ir orientēt uz attīstības virzieniem SIF pamatdarbības uzdevumu īstenošanā, neuzņemoties atbildību par tādu pienākumu īstenošanu ilgtermiņā, kam ir pieejams laika ziņā terminēts finansējums un par ko nav skaidri deleģēta atbildība likumā.

Stratēģija ir izstrādāta, atsaucoties gan uz likumā minēto SIF mērķi un uzdevumiem, gan arī uz citiem attīstības plānošanas dokumentiem (skat 6. tabulu). Uzdevumi, kuru īstenošana ir uzticēta SIF, ir iekļauti vismaz 13 plānošanas dokumentos un izvirzītie mērķi, rezultāti un to rādītāji ir lielā mērā apkopoti SIF stratēģijā kā patstāvīgi darbības virzieni. Audita analīzes ietvaros 2025. gadā tika konstatēts, ka aptuveni 17% uzdevumu, kuri minēti ārējos attīstības plānošanas dokumentos bija bez piešķirta finansējuma izpildei. SIF specifika ir projektu finansējuma piesaiste un projektu administrēšana vai izpilde saturiski mainīgās jomās. Projektu darbība ir laika ziņā terminēta un var nesakrist ar stratēģijas periodu.

Darbības stratēģija ir institūcijas kapacitātes attīstības un pārvaldības instruments, tādēļ prioritāri SIF stratēģiskā plānošana ir jāierobežo ar attīstības virzieniem SIF pamatdarbības uzdevumu īstenošanā, neuzņemoties atbildību par tādu pienākumu īstenošanu ilgtermiņā, kam ir pieejams laika ziņā terminēts finansējums.

SIF atbildība par plānošanas dokumentos noteikto uzdevumu izpildi ir saturiski mainīgās jomās un SIF atbildības apjoms var būt arī ļoti dažāds: 18% gadījumos SIF ir vienīgā atbildīgā institūcija, 39% gadījumos SIF ir viena no atbildīgajām institūcijām un 43% gadījumos līdzatbildīgā institūcija.

SIF stratēģisko attīstības virzienu neskaidrību raksturo arī tas, ka atsevišķos gadījumos attīstības plānošanas dokumentos noteiktais SIF atbildības apjoms ir plašāks, nekā SIF likuma faktiskais mandāts, tādēļ SIF savā darbības stratēģijā nosaka daudz šaurāku pienākumu apmēru nekā hierarhiski augstākos attīstības plānošanas dokumentos. Piemēram, attīstības plānošanas dokumentos mediju atbalsta jomā SIF atbildības apjoms var būt plašāks, nekā tas ir SIF stratēģijā. Latvijas mediju politikas pamatnostādnes 2024.–2027. gadam rīcības virzienā “Stipra Latvijas mediju vide un informatīvā telpa” SIF ir viena no atbildīgajām institūcijām par uzdevuma “Uzlabot komerciālo mediju darbības vidi, pilnveidojot mediju atbalsta mehānismus” izpildi, bet SIF stratēģijā kā darbības mērķis ir minēts tikai “4.2.8. Līdzdarboties Mediju atbalsta fonda modeļa pārskatīšanā”, neatspoguļojot administrētā finansējuma ietekmes patieso mērogu.

Būtiskākie SIF stratēģijas trūkumi ir tas, ka trim no četriem definētajiem stratēģiskās attīstības virzieniem politikas īstenošanas jomās nav zināms, vai būs pieejams finansējums pilnam stratēģijas periodam un definēto darbības rezultātu sasniegšanas pakāpi neatspoguļo izvēlētie darbības rezultātu rādītāji.

Vienīgās pastāvīgi īstenošanās funkcijas ir SIF likumā definētās funkcijas un uzdevumi, kam ir piešķirts valsts budžeta likumā kārtējam gadam paredzētais finansējums. Tas nozīmē, ka tikai SIF stratēģijas 4. stratēģiskās attīstības virziens – Moderna, labas pārvaldības principi atbilstoša organizācija, īstenošanā SIF ir pietiekama administratīvā fleksibilitāte, lai stratēģiski attīstību organizācijas darbību. Šo

secinājumu pastiprina arī fakts, ka SIF likumā³⁴ ir noteikts, ka SIF uzdevumi ir piesaistīt, sadalīt un administrēt finansējumu atbalsta sniegšanai noteiktās jomās. Līdz ar to stratēģisko attīstību vislietderīgāk ir plānot tieši institucionālās kapacitātes attīstības jomā, nevis jomās, kas izriet no politikas plānošanas procesiem valstī, kam ir nepieciešami plānošanas dokumenti arī ārpus SIF atbalsta nodrošināšanas un ir ārpus SIF ietekmes.

6. tabula. Attīstības plānošanas dokumenti, no kuriem izriet uzdevumi, kas iekļauti Sabiedrības integrācijas fonda darbības stratēģija 2025.-2029.gadam

Plānošanas dokuments	Plānošanas dokumenta sadaļa	SIF atbildība
1. NAP 2027³⁵ prioritātes, rīcības virzieni, rīcības virziena mērķi	Prioritāte “Stipras ģimenes, veseli un aktīvi cilvēki” Rīcības virziens “Stipras ģimenes paaudzēs” Rīcības virziena mērķi [90] Ģimenes kā vērtības stiprināšana sabiedrībā, pilnveidojot atbalsta sistēmu ģimenēm un pamatvajadzību kvalitatīvu nodrošinājumu. [91] Vienlīdzīgas iespējas bērniem neatkarīgi no ģimenes sociālā stāvokļa.	SIF ir līdzatbildīgā institūcija
	Rīcības virziens “Sociālā iekļaušana” Rīcības virziena mērķis [106] Sociālais atbalsts ir individualizēts, uz cilvēku orientēts, un tas tiek piedāvāts katram, kam tas ir vai varētu būt visvairāk vajadzīgs.	SIF ir līdzatbildīgā institūcija
	Prioritāte “Vienota, droša un atvērta sabiedrība” Rīcības virziens “Saliedētība” [393] Pieaug piederības sajūta Latvijas sabiedrībai, latviskai un eiropēiskai kultūrtelpai. Saziņa un sadarbība starp dažādām iedzīvotāju grupām manāmi palielinājusies, mazinot spriedzi un nepamatotus aizspriedumus. Cilvēki gādā viens par otru, aktīvi veido un piedalās sabiedriskajās aktivitātēs, kā arī saredz sabiedrības daudzveidību kā vērtīgu resursu un spēju savstarpēji saprasties un cienīt vienu otru. [394] Iedzīvotāji vairāk lieto latviešu valodu, gūst izpratni par sabiedrību demokrātiskā Latvijas informatīvajā telpā un vērtē informācijas kvalitāti. Tādējādi palielinās gatavība sniegt atbalstu līdzcilvēkiem un vairojas sabiedriskais labums.	SIF ir līdzatbildīgā institūcija
	Rīcības virziens “Tiesiskums un pārvaldība” RĪCĪBAS VIRZIENA MĒRĶIS [412] Iedzīvotāji mijiedarbībā ar publiskām institūcijām veido labāku sabiedrību un pārvaldību, īsteno savas tiesiskās intereses. Publiskā pārvaldība visos varas atzaros kļuvusi profesionālāka – tā ir atvērtāka, mūsdienīgāka un labāk un ātrāk sasniedz rezultātus. Ikviens jūt, ka valsts strādā iedzīvotāju labā, tā vairojot apmierinātību ar pakalpojumiem un uzticēšanos valsts pārvaldei un tiesībsardzības sistēmai. Pakalpojumi ir personificēti, un politika līdzsvaro sabiedrības intereses. To nodrošina digitalizācijas laukmeta sniegtās iespējas un starpnozaru koordinēta rīcība.	SIF ir līdzatbildīgā institūcija
2. Saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības plāns 2024.–2027. gadam³⁶ uzdevumi	1.1. Stiprināt valstiskuma apziņu un piederības sajūtu Latvijai	SIF ir vienīgā atbildīgā institūcija
	1.2. Veicināt latviešu valodas kā sabiedrību vienojoša pamata nostiprināšanos ikdienas saziņā	SIF ir viena no atbildīgajām institūcijām
	2.2. Stiprināt pilsoniskās sabiedrības attīstību un ilgtspēju, veidojot pilsonisku kultūru un attīstot iekļaujošu pilsoniskumu	SIF ir vienīgā atbildīgā institūcija
	2.3. Veidot kvalitatīvu, drošu un iekļaujošu demokrātiskās līdzdalības un informācijas telpu	SIF ir vienīgā atbildīgā institūcija

³⁴ Sabiedrības integrācijas fonda likuma 3. panta pirmās daļas pirmais teikums.

³⁵ LATVIJAS NACIONĀLAIS ATTĪSTĪBAS PLĀNS 2021.–2027. GADAM

³⁶ Saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības plāns 2024.–2027. gadam

Plānošanas dokuments	Plānošanas dokumenta sadaļa	SIF atbildība
	3.1. Veicināt Latvijā dzīvojošo ārvalstu pilsoņu integrāciju sabiedrībā	SIF ir viena no atbildīgajām institūcijām
	3.2. Sekmēt iedzīvotāju izpratni par sabiedrības daudzveidību, mazinot negatīvos stereotipus balstītu attieksmi pret dažādām sabiedrības grupām	SIF ir vienīgā atbildīgā institūcija
3. Sieviešu un vīriešu vienlīdzīgu tiesību un iespēju veicināšanas plāns 2024.–2027. gadam³⁷ pasākumi	1. Atšķirīgas attieksmes risku dzimuma dēļ mazināšana darba tirgū	SIF ir vienīgā atbildīgā institūcija
	8. Sabiedrības izpratnes par sieviešu un vīriešu vienlīdzīgu tiesību un iespēju principu un tā nozīmi ikdienas dzīvē veicināšana	
4. Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam³⁸ rīcības virzieni	1. Ilgtspējīgs, stabils un adekvāts materiālais atbalsts, kas nodrošina pietiekamu ekonomisko neatkarību	SIF ir līdzatbildīgā institūcija
	2. Moderna un pieejama sociālo pakalpojumu sistēma, kas cita starpā uzlabo iedzīvotāju iespējas dzīvot neatkarīgi un dzīvot sabiedrībā, iekļauties izglītībā un darba tirgū	
	4. Attīstīta valsts nodrošinātā juridiskā atbalsta sistēma, paplašinot mazāk aizsargāto personu piekļuvi tiesu sistēmai	
	5. Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pārvaldības stiprināšana	
5. Bērnu, jaunatnes un ģimenes attīstības pamatnostādnes 2022.–2027. gadam³⁹ rīcības virzieni	1.3. Atkarību izraisošo procesu un vielu lietošanas izplatības mazināšana	SIF ir līdzatbildīgā institūcija
	2.2. Bērnu un jauniešu ar invaliditāti sociālā iekļaušana un vienlīdzīgu iespēju stiprināšana	
	3.2. Plašākas un aktīvākas jauniešu līdzdalības veicināšana	
	3.3. Darba tirgum un patstāvīgai dzīvei nepieciešamo prasmju un iemaņu apguves veicināšana	SIF ir vienīgā atbildīgā institūcija
	4.1. Ģimenes vērtību spēcīgāšana sabiedrībā	
	4.3. Dzīves kvalitātes uzlabošana ģimenēs ar bērniem	SIF ir līdzatbildīgā institūcija
	4.4. Latvieši pasaulē un atpakaļceļš uz Latviju	
6. Latvijas mediju politikas pamatnostādnes 2024.–2027. gadam⁴⁰ rīcības virziens	I Rīcības virziens: Stipra Latvijas mediju vide un informatīvā telpa	SIF ir viena no atbildīgajām institūcijām
7. Valsts valodas politikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam⁴¹ uzdevums	Paplašināt latviešu valodas apguves iespējas dažādām mērķa grupām un pilnveidot prasmju vērtēšanu.	SIF ir līdzatbildīgā institūcija

³⁷ Sieviešu un vīriešu vienlīdzīgu tiesību un iespēju veicināšanas plāns 2024.–2027. gadam

³⁸ Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam

³⁹ BĒRNU, JAUNATNES UN ĢIMENES ATTĪSTĪBAS PAMATNOSTĀDNES 2022.–2027. GADAM

⁴⁰ Latvijas mediju politikas pamatnostādnes 2024.–2027. gadam

⁴¹ Valsts valodas politikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam

Plānošanas dokuments	Plānošanas dokumenta sadaļa	SIF atbildība
8. Pasākumu plāns atbalsta sniegšanai Ukrainas civiliedzīvotājiem Latvijas Republikā 2025. gadam⁴² pasākuma veidi	1. Personu uzņemšana un reģistrācija, informēšanas pasākumi	SIF ir līdzatbildīgā institūcija
	4. Sociālā palīdzība, finansiālais atbalsts, pakalpojumi	SIF ir vienīgā atbildīgā institūcija
	9. Sociālās integrācijas pasākumi	
9. Mediju politikas pamatnostādņu īstenošanas plāns 2025.–2027. gadam⁴³ rīcības virzieni un uzdevumi	1. Rīcības virziens Stipra Latvijas mediju vide un informatīvā telpa 1.2. Uzlabot komerciālo mediju darbības vidi, pilnveidojot mediju atbalsta mehānismus	SIF ir viena no atbildīgajām institūcijām
10. Sociālās ekonomikas plāns 2026.–2029. gadam⁴⁴ pasākumi	1.2. Sociālās ekonomikas sadarbības platformas (piem., konsultatīvās padomes vai līdzīga formāta) izveidošana, lai iesaistītu sektora pārstāvjus un sekmētu sadarbību.	SIF ir viena no atbildīgajām institūcijām
	1.6. Regulāra pētījumu un izvērtējumu veikšana nolūkā konstatēt sociālās ekonomikas radīto ietekmi un ieteikt nepieciešamās izmaiņas sociālās ekonomikas regulējumā un atbalsta pasākumos.	
	2.5. Sociālās ekonomikas dalībnieku motivēšana pakalpojumu pieejamības veicināšanai noteiktām personu grupām.	
	2.7. “Senioru skolu” pilotprojekta īstenošana sociālās ekonomikas sektorā senioru sociālās iekļautības veicināšanai	
	3.4. Sociālās inovācijas ekosistēmas kapacitātes stiprināšana.	
	3.7. Sadarbības ar diasporu stiprināšana	
11. Plāns darbam ar diasporu 2024.–2026. gadam⁴⁵ pasākumi	1.2.4. Atbalsta nodrošināšana diasporas un Latvijas bērnu kopējām nometnēm	SIF ir viena no atbildīgajām institūcijām
	2.2.3. Atbalsta sniegšana diasporas organizāciju darbībai	
	2.3.1. Atbalsta nodrošināšana diasporas medijiem diasporas organizāciju mediju kapacitātes stiprināšanai, regulārai un periodiskai diasporai nozīmīgas informācijas publicēšanai diasporas medijos	
	2.1.2. Nodrošināt Diasporas konsultatīvās padomes darbību	SIF ir līdzatbildīgā institūcija
12. Par Latvijas Sesto nacionālo atvērtās pārvaldības rīcības plānu 2026.–2027. gadam⁴⁶ pasākumi	4.12. Izveidots ietvars, lai apkopotu un izplatītu informāciju par atbalsta iespējām organizētai pilsoniskajai sabiedrībai.	SIF ir vienīgā atbildīgā institūcija
13. Par Korupcijas novēršanas un apkarošanas pasākumu plānu	1.8 Nodrošināt vienotu pieeju un izpratni par pamatotiem informācijas atklātības un caurskatāmības principiem un to piemērošanu biedrībām un nodibinājumiem, kas saņem publisko finansējumu, īsteno deleģētus uzdevumus vai iesaistās publisko iepirkumu uzraudzībā (tostarp integritātes paktos), lai stiprinātu uzticamu pilsonisko līdzdalību un mazinātu interešu	SIF ir līdzatbildīgā institūcija

⁴² Pasākumu plāns atbalsta sniegšanai Ukrainas civiliedzīvotājiem Latvijas Republikā 2025. gadam

⁴³ Mediju politikas pamatnostādņu īstenošanas plāns 2025.–2027. gadam

⁴⁴ Sociālās ekonomikas plāns 2026.–2029. gadam

⁴⁵ Plāns darbam ar diasporu 2024.–2026. gadam

⁴⁶ Par Latvijas Sesto nacionālo atvērtās pārvaldības rīcības plānu 2026.–2027. gadam

**2026.–2027. gadam⁴⁷
pasākumi**

konflikta, slēptas ietekmes, korupcijas un noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas riskus.

2.3. SIF stratēģisko mērķu sasniegšanas uzraudzības efektivitāte

SIF stratēģijā plānotajiem darbības rezultātiem netiek plānoti atbilstoši rezultatīvie rādītāji, bet izvēlētie rezultatīvie rādītāji nerada skaidrību par mērķi un darbības rezultātu, kura sasniegšanu tie mēra. Piemēram, trešā darbības virziena “Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana” darbības rezultāti ir konkrēti, nosaucot konkrētu projekta mērķi: Attīstīt 24 inovatīvos sociālos pakalpojumus, īstenot 5 izglītojošus pasākumus, 3 tīklošanās pasākumus u.c., bet rezultātu rādītāji ir faktiski nesaistīti ar darbības rezultātiem: Digitālo apliecības “Goda ģimene” lietotāju % no visiem apliecību lietotājiem; Palielināts programmā “Ģimenei draudzīga darbavieta” iesaistīto publiskā sektora organizāciju skaits (gadā aizpildīto novērtēšanas anketu skaits) utml.

Vislielākās no īstenojamajām programmām – ESF+ programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai pasākumu īstenošana (2021-2027), un attiecīgais tehniskais atbalsts, SIF stratēģijas rezultatīvajos rādītājos ir atspoguļota tikai pastarpināti, attiecībā uz pārbaudēm partnerorganizāciju atbalsta sniegšanas vietās, kas saņēmušas pozitīvu atzinumu.

Analizējot SIF stratēģijas darbības rezultātus (skat. 7. tabulu), ir redzams, ka, piemēram, tādas apjomīgas darbības jomas kā Mediju projektu īstenošana (finansējums 2025. gadā: 4 599 558 euro) un Komerčiālo elektronisko plašsaziņas līdzekļu kapacitātes stiprināšana (finansējums 2025. gadā: 479 520 euro) nav aptvertas ar darbības rezultātiem, bet ir iekļauts rezultatīvais rādītājs, kas attiecas uz mediju atbalsta jomu⁴⁸.

Saistības neesamība starp darbības rezultātu un darbības rezultātu rādītāju neatbilst stratēģiskās plānošanas procesa būtībai, kur tiek ievērots pamatprincips, ka rezultatīvais rādītājs tiek noteikts atbilstoši noteiktajam rezultātam. Kā paraugs SIF stratēģiskajam plānošanas procesam būtu izmantojama pieeja, kas ir regulēta Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas darbības kārtībā⁴⁹ un Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodikā⁵⁰. Saistības trūkums starp darbības rezultātu un rezultatīvo rādītāju apgrūtina rezultātu sasniegšanas novērtēšanu un mazina stratēģiskās uzraudzības kvalitāti.

7. tabula. SIF stratēģisko darbības virzienu, darbības rezultātu un rezultatīvo rādītāju salīdzinājums.

Darbības virziens	Darbības rezultāts	Rezultatīvie rādītāji
1. Piederības Latvijai stiprināšana	Jaunpienācējam pieejami latviešu valodas mācību kursi un bezmaksas mācību materiāli.	• Sociālekonomiski iekļauto (pilnībā izpildīts kritēriju plāns) klientu skaits pret kopējo VPA klientu skaitu.

⁴⁷ Par Korupcijas novēršanas un apkarošanas pasākumu plānu 2026.–2027. gadam

⁴⁸ Mediju projektu pieteikumu īpatsvars %, kas pārsnieguši minimālo vērtēšanā iegūstamo punktu skaitu, pret kopējo projektu pieteikumu skaitu. Projektu īstenošanu pašnovērtējums par projekta ietekmi uz medija noturību, konkurētspēju un attīstību. Respondentu %, kas novērtē, ka projektam ir pozitīva un būtiska ietekme medija noturības, konkurētspējas un attīstības veicināšanā.

⁴⁹ Ministru kabineta 2009.gada 1.septembra noteikumi Nr.979 “Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas darbības kārtība”

⁵⁰ Ministru kabineta 2009.gada 17.novembra instrukcija Nr.16 “Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodika”

Darbības virziens	Darbības rezultāts	Rezultatīvie rādītāji
	Informāciju par latviešu valodas kursiem vienuviet Fonda uzturētā interneta vietnē. Palielināts VPA nozīmīgums kā galvenajam atbalsta sniedzējam jaunpienācēju sociālekonomiskās iekļaušanās veicināšanā. Stiprināta Latvijā dzīvojošo mazākumtautību piederības sajūta Latvijai.	- Diasporas atbalsta programmās aktivitāšu dalībnieku skaits, kuriem ir lepnums par piederību Latvijai. - Pieaudzis aktivitātēs iesaistīto dalībnieku skaits % pret iepriekšējo gadu, kas pārstāv etniskās minoritātes. Rādītāju mēra Mazākumtautību un sabiedrības saliedētības programmas projektos * Bāzes gads 2025.gads.
2. Atbalsts daudzpusīgām sabiedrības sociālajām attiecībām (līdzdalība un mijiedarbība)	Izstrādāta NVO fonda programmas stratēģija 2026.-2028.gadam. Izstrādāts un ar NVO sektoru saskaņots NVO pārstāvju iesaistes modelis programmas "NVO fonds" projektu vērtēšanai. Uzlabota informācijas pieejamība par līdzdalību Fonda programmās. Pieaug dažādībai atvērtu darba devēju skaits, kas nodrošina iekļaujošu darba vidi un iesaista darba tirgū diskriminācijas riskam pakļautās personu grupas. Palielināta Fonda kā dažādības vadības kompetenču centra atpazīstamība darba devēju vidū.	- Pieaudzis īstenoto interešu pārstāvības aktivitāšu (projektu) īpatsvars (%) (par cik % pret 2024.gadu) Fonda administrētajās programmās NVO pamatdarbības nodrošināšanai. "Palielināta (par cik % pret 2024.gadu) sabiedrības iesaiste NVO aktivitātēs (dalībnieki, brīvprātīgie) Fonda administrētajos projektos". - NVO, kuru kapacitāte stiprināta, skaits - Mediju projektu pieteikumu īpatsvars %, kas pārsnieguši minimālo vērtēšanā iegūstamo punktu skaitu, pret kopējo projektu pieteikumu skaitu. Projektu īstenotāju pašnovērtējums par projekta ietekmi uz medija noturību, konkurētspēju un attīstību. Respondentu %, kas novērtē, ka projektam ir pozitīva un būtiska ietekme medija noturības, konkurētspējas un attīstības veicināšanā. - Jauno NVO % pret iepriekšējo gadu, kuri iesnieguši projektu pieteikumu Fonda administrētajās programmās. Rādītājs mēra NVO skaitu, kas Fonda projektu konkursos pieteikušies pirmo reizi NVO, kuru kapacitāte stiprināta, skaits. - NVO pārstāvju skaits, kuri ir informēti par Sabiedrības integrācijas fonda projektu konkursiem un iespējām tajos piedalīties. - Platformas www.dazadiba.lv unikālo apmeklētāju skaits. - Uzlabotas diskriminācijas atpazīšanas prasmes nodarbinātības jomā Fonda mērķauditorijai - darba devējiem un darba ņēmējiem. Respondentu %, kuri atpazīst diskrimināciju darba vidē.. - Unikālo darba devēju skaits, kas piedalās novērtējumā "Dažādībā ir spēks". Rādītājs mēra tos dalībniekus, kas pieteikušies novērtējumam pirmo reizi, pret visu ikgadējo dalībnieku skaitu (%).
3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sniegti priekšlikumi par atbalsta nodrošināšanu vistrūcīgākajām personām no 2028. gada. Uzsākta nepieciešamo iepirkumu veikšana vismaz 6 mēnešus pirms esošā līguma izpildes prognozētās beigām un partnerorganizāciju atlase vismaz 6 mēnešus pirms jauno līgumu noslēgšanas nepieciešamības. Noorganizēti vismaz 3 tīklošanās pasākumi gadā sociālo inovāciju ekosistēmas dalībniekiem. Izstrādāta stratēģija sociālo inovāciju jomā ar rīcības plānu. Attīstīti vismaz 24 inovatīvi sociālie pakalpojumi.	- Digitālo apliecības "Goda ģimene" lietotāju % no visiem apliecību lietotājiem. - Pārbaudes Partnerorganizāciju atbalsta sniegšanas vietās, kas saņēmušas pozitīvu atzinumu. - Palielināts programmā "Ģimenei draudzīga darbavieta" iesaistīto publiskā sektora organizāciju skaits (gadā aizpildīto novērtēšanas anketu skaits).

Darbības virziens	Darbības rezultāts	Rezultatīvie rādītāji
	Gadā īstenoti vismaz 5 izglītojoši pasākumi darba devējiem, skolēniem, studentiem sociālo inovāciju jomā.	
	4 500 bērni un jaunieši ESF+ plus projekta 4.3.6.9. "Ģimenei draudzīgas vides un sabiedrības veidošana" ietvaros iesaistīti izglītojošās aktivitātēs par emocionālās noturības veicināšanu savstarpējās attiecībās un izpratnes veidošanu par veselīgām, drošām un cieņpilnām attiecībām.	
4. Fonds - moderna un labas pārvaldības principiem atbilstoša organizācija	Izveidota sistēma Sabiedrības saliedētības radara datu un secinājumu pielietošanai Fondā un ārpus tā.	- Darbinieku apmierinātība (5 punktu skalā) ar darbu Fondā. - Darbinieku apmierinātība ar Fonda darba procesu organizāciju un izpratnes par to piemērošanu novērtējums. - Darbinieku apmierinātība ar Fonda informācijas sistēmu lietošanu. - Projektu iesniedzēju un vērtētāju apmierinātība ar Mērķa finansējuma izlietojuma pārvaldības platformas lietošanu. - Darbinieku %, kuri redz savu darbu kā jēgpilnu un Fonda vērtības īstenojošu. - Darbinieku %, kuri dažādības vadības iedzīvināšanu Fondā novērtē ar labi un augstāk. - Sadarbības partneru un klientu %, kas sadarbību novērtē ar labi un augstāk. - Iepirkumu skaits ar iekļautu sociālo komponenti - Respondentu %, kas novērtē, ka kopumā ir informēti par Sabiedrības integrācijas fonda atbalsta programmām.
	Īstenoti vismaz 3 pieredzes apmaiņas pasākumi gadā ar citām organizācijām.	
	Izstrādāts rīcības plāns iesaistei ES finanšu instrumentu projektos.	
	Piesaistīts finansējums vismaz 3 jaunām programmām.	
	Ieviesti vismaz 3 inovatīvi risinājumi Fonda darbā.	
	Veikta būtiskāko Fonda procesu pilnveidošana un optimizēšana.	
	Izstrādāta/ pārskatīta komunikācijas stratēģija.	
	Uzlabota Fonda mājaslapa un tā nodrošina saprotamu un pieejamu informāciju par Fonda atbalsta iespējām.	

Ieteikums

4. Lai novērstu neatbilstību starp likumā noteikto mandātu un faktisko SIF darbību, samazinātu stratēģiskās plānošanas pārklājumu ar projektu satura līmeni, iesakām aktualizēt SIF stratēģiju, ja tiek veikti tās grozījumi, un:
 - a. identificēt un izslēgt vai pārklasificēt tos stratēģiskos mērķus un uzdevumus, kas pārsniedz SIF likumā deleģēto funkciju tvērumu vai balstās tikai uz terminēta projektu finansējuma pieejamību;
 - b. SIF stratēģijā prioritāri ieteicams ir vērst uz ilgtermiņa institucionālās kapacitātes un pamatdarbības attīstības virzieniem ;
 - c. ar konkrētu programmu vai projektu īstenošanu saistītie uzdevumi tiktu pārnesti uz īstermiņa plānošanas dokumentiem (piemēram, gada darba plāniem, programmu ieviešanas plāniem).
5. Lai tiktu panākta skaidra sasaiste starp mērķiem, rezultātiem un rādītājiem un uzlabotu iespēju novērtēt SIF darbības efektivitāti un ietekmi, ieviest konsekventu rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmu:

- a. noteikt rezultatīvos rādītājus atbilstoši SIF stratēģijā noteiktajam mērķim un darbības rezultātam.
 - b. pārskatīt esošos rādītājus un pēc iespējas atteikties no indikatoriem, kas mēra aktivitātes vai procesus (piemēram, dalībnieku, semināru skaitu), bet nesniedz informāciju par rezultātu vai ietekmi;
6. Pārskatāmai un salīdzināmai SIF snieguma novērtēšanai, definēt ierobežotu skaitu (piemēram, 5–10) institucionālā līmeņa galvenos snieguma rādītājus (KPI), kas raksturo kopējo SIF darbības efektivitāti un progresu;
- a. atlasot KPI, iesakām balstīties uz SIF pamatfunkcijām, piemēram: finansējuma administrēšanas efektivitāte (piem., administratīvo izmaksu īpatsvars), projektu un programmu rezultativitāte (piem., sasniegto rezultātu īpatsvars), procesu kvalitāte (piem., pārsūdzēto lēmumu īpatsvars), klientu un partneru apmierinātība, administratīvais slogs finansējuma saņēmējiem.

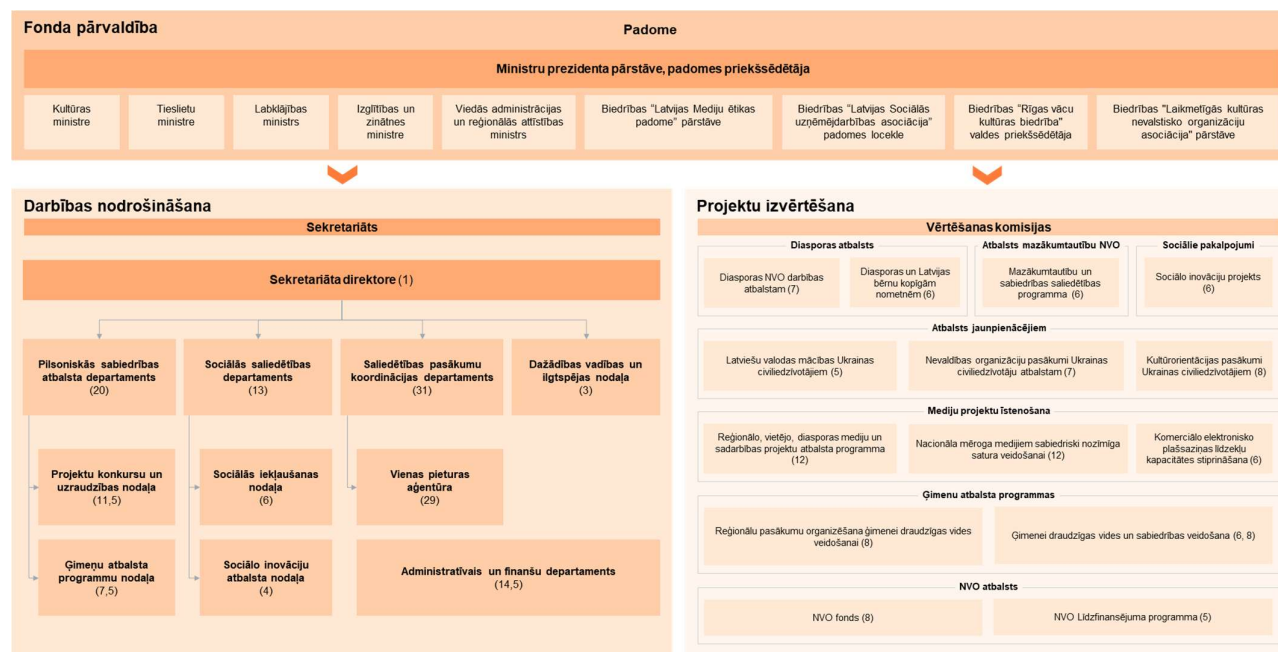
3. Organizācija

3.1. SIF organizatoriskās uzbūves analīze

SIF ir izveidota koleģiāla divpakāpju lēmumu pieņemšanas sistēma, nodrošinot augsta līmeņa atklātumu par būtiskākajiem lēmumu pieņemšanas procesiem. Augstākā kapacitāte un pastāvīgi papildināta kompetence projektu vadīšanā ir SIF sekretariātam, tomēr liels resursu ieguldījums ir arī saturiskajiem ekspertiem vērtēšanas komisijās un SIF padomes locekļiem.

Fondu pārvalda Fonda padome, tās darbību nodrošina sekretariāts, un sabiedrības integrācijas projektus izvērtē attiecīgā komiteja⁵¹ (skatīt 1. attēlu). SIF ir daudzpakāpju lēmumu pieņemšanas procedūra, kur katram līmenim ir skaidri noteikts atbildības apjoms. SIF padome izveido vērtēšanas komisijas, apstiprina projektu konkursa nolikumu, komisijas sastāvu un komisijas nolikumu un apstiprina projektu konkursa rezultātus.⁵² Ievērojot likumā noteikto, funkciju audita vajadzībām ir identificēti trīs SIF pārvaldes orgāni: SIF padome, SIF sekretariāts un vērtēšanas komisijas (skat. apkopojumu 1. attēlā).

1. attēls. SIF organizatoriskā struktūrshēma un iesaistītā personāla skaits (2025).



2025. gadā SIF funkciju izpildē ir iesaistīts salīdzinoši liels personāla skaits – 10 padomes locekļi, 82,5 SIF sekretariāta nodarbinātie un 110 četrpadsmit vērtēšanas komisiju locekļi. Vērtēšanas komisijas darbs ir īslaicīgs un tā darbu atbalsta un koordinē SIF sekretariāta darbinieki. Atsevišķās no tām SIF sekretariāta pārstāvji ir iesaistīti arī kā komisijas locekļi.

⁵¹ Sabiedrības integrācijas fonda likuma 8. pants.

⁵² Ministru kabineta 2020. gada 9. jūnija noteikumu Nr. 379 "Sabiedrības integrācijas fonda nolikums" 2.9. un 2.10. apakšpunkts.

8. tabula. SIF sekretariāta amata slodžu sadalījums pēc funkciju veida un nodarbinātības termiņa

Kategorija	Beztermiņa amata slodzes (17.02.2026.)	Terminētās amata slodzes (17.02.2026.)	Beztermiņa amata slodzes (01.06.2026.)	Terminētās amata slodzes (01.06.2026.)
Administrē programmas	7	7	8	3
Finansējumu administrē	1,5	5	1,5	4
Projektus īsteno	10	34	6,5	42
Cits / atbalsta funkcijas	8	10	10,5	4,5
Kopā	26,5	56	26,5	53,5

SIF sekretariāts ir nolēmis, sākot ar 01.06.2026., likvidēt 2,5 amata vietas⁵³ un restrukturēt sekretariāta organizatorisko uzbūvi. SIF sekretariātā turpmāk būs divas patstāvīgi funkcionējošas nodaļas, kas specializēsies administratīvajos un stratēģiskās attīstības jautājumos, savukārt visi pārējie nodarbinātie organizatoriski tiks apvienoti attiecīgās programmas vai projekta īstenošanas struktūrvienībā.

Papildus jāatzīmē, ka likuma regulējumā ir neskaidrs, ko nozīmē noteikums, ka sabiedrības integrācijas projektus izvērtē attiecīgā komiteja "komiteja". Likuma 8. pantā izmantotā terminoloģija nesaskan ar Sabiedrības integrācijas likuma 12. pantu, kur ir regulēta "Fonda komisiju" kompetence un SIF nolikumu (MKN Nr. 379). Kā paskaidroja SIF sekretariāta pārstāvji, terminoloģijas nekonsekvence tiek tulkota kā kļūda un visos gadījumos uztverts, ka abi termini ("komiteja" un "komisija") apzīmē vienu un to pašu. Ievērojot to, ka gan Sabiedrības integrācijas likuma 8. pantā, gan 12. pantā ir noteikts orgāns, kurš izvērtē projektus, tad auditori piekrīt SIF sekretariāta viedoklim un analizē vērtēšanas komisiju darbu.

3.2. Pārskats par SIF padomes galvenajiem pienākumiem

SIF padomes funkcijas un uzdevumi

✓	Apstiprina fonda darbības stratēģiju
✓	pastāvīgi uzrauga, lai fonds darbotos saskaņā ar normatīvajiem aktiem un fonda padomes lēmumiem
✓	uzrauga fonda līdzekļu izlietojumu;
✓	apstiprina fonda kārtējā gada prioritātes un sasniedzamos rezultātus
✓	saskaņo fonda valsts budžeta pieprasījumu un apstiprina tā izlietojumu kārtējam gadam, un saskaņo saistības, ko fonds uzņemas kā ES politikas instrumentu finansējuma vai citu ārvalstu finanšu līdzekļu saņēmējs;
✓	iepazīstas ar fonda gada pārskatu, valsts budžeta programmu un fonda īstenoto projektu izvērtēšanas ziņojumiem, iekšējo auditu un citu pārbaūžu ziņojumiem;

⁵³ Paredzēts atteikties no viena departamenta direktora vietnieka finanšu jautājumos un viena iepirkuma speciālista pilna slodzes amata, viena biroja vadītāja pus slodzes amata.

SIF padomes funkcijas un uzdevumi

✓	apstiprina projektu konkursa nolikumu, komisijas sastāvu un komisijas nolikumu, ja ārējos normatīvajos aktos nav noteikts citādi, apstiprina projektu konkursa rezultātus u.c.
✓	apstiprina projektu konkursa rezultātus;
✓	apstiprina fonda sekretariāta direktora amata konkursa nolikumu;
✓	apstiprina amatā un atceļ no amata fonda sekretariāta direktoru un nosaka viņa atalgojumu;
✓	izskata citus fonda kompetencē esošus jautājumus pēc viena vai vairāku fonda padomes locekļu ierosinājuma, ja fonda padomes vairākums ir nobalsojis par to izskatīšanu.

SIF padomes sastāvā ir seši politiskie pārstāvji (izglītības un zinātnes ministrs, kultūras ministrs, labklājības ministrs, viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrs, kā arī tieslietu ministrs; Ministru prezidenta pārstāvis) un četri nevalstisko organizāciju pārstāvji. Ministru kabinets nosaka kritērijus, pēc kādiem tiek izraudzītas nevalstiskās organizācijas, kuras ir tiesīgas deleģēt savu pārstāvi darbam Fonda padomē, un kārtību, kādā šīs organizācijas tiek izraudzītas. Fonda padomes sastāvā iekļautie nevalstisko organizāciju pārstāvji par amata pienākumu pildīšanu saņem atlīdzību. Atlīdzības apmēru nosaka MK⁵⁴.

Salīdzinājumam Igaunijā Integrācijas fonda (**Integratsiooni Sihtasutus**) padome pašlaik sastāv no 13 locekļiem, no kuriem piecas ir valsts amatpersonas (ierēdņi, kuri pārstāv kultūras, finanšu, izglītības, iekšlietu ministriju), seši ir politisko partiju pārstāvji, divi ir akadēmiskās vides pārstāvji.⁵⁵ Igaunijas Integrācijas fondam nav skaidri atrunāts pārstāvju skaits un atšķirībā no Latvijas politiski virzītie pārstāvji nav ministriju pārstāvji, bet ir tiešie parlamentā pārstāvēto partiju pārstāvji, kas ietver gan koalīcijas, gan opozīcijas partijas.

Lai arī SIF likums nosaka⁵⁶, ka Fonda komisijas izvērtē (..) projektus un (..) iesaka tos Fondam tikai apstiprināt vai noraidīt, tomēr tiesu praksē tiek skaidrots, ka “padomei ir rīcības brīvība izvērtēt vai konkrētas komisijas vērtēšanas ziņojumā norādītie fakti patiešām uzskatāmi par būtiskiem, lai pieteikto programmu realizācija patiešām atbilstu vai neatbilstu konkursa norises mērķiem. Vērtēšanas komisijas vērtēšanas ziņojums nav uzskatāms par *a priori* indikāciju tam, kādu lēmumu fonda padomei ir jāpieņem, lemjot par konkrēto iesniegto projektu”.⁵⁷

Audita intervijās izskanēja viedoklis, ka SIF padomes balsojumi nav politiski neitrāli. Lai pārbaudītu intervijās izskanējušos faktus, izlases kārtībā tika izskatīti SIF padomes sēžu protokoli, bet netika iegūta informācija pat par to, ka SIF padomei būtu atšķirīgi viedokļi par konkursa rezultātu apstiprināšanu. Likumdevēja griba, iekļaujot SIF padomes sastāvā četrus biedrību un nodibinājumu pārstāvjus, ir bijusi izveidot līdzsvarojošu mehānismu, kas mazina politisko amatpersonu vairākuma dominanci un nodrošina procesa atklātumu.

⁵⁴ [Sabiedrības integrācijas fonda likuma 9. panta piektā daļa](#)

⁵⁵ [Nõukogu, Integratsiooni Sihtasutus](#)

⁵⁶ [Sabiedrības integrācijas fonda likuma 12. panta pirmā daļa](#)

⁵⁷ Administratīvā rajona tiesa Valmieras tiesu nams SPRIEDUMS Latvijas tautas vārdā Valmierā 2023. gada 19. decembrī

Kā liecina intervijās sniegtā informācija, plašākās diskusijas SIF padomē ir par Mediju atbalsta fonda darbības organizēšanu un konkursu rezultātu apstiprināšanu. Atšķirīgi viedokļi publiskā telpā izskan arī par NVO konkursu rezultātiem. Audita rezultātā iegūtā informācija liecina, ka pastāv šādi izaicinājumi:

Pilnvarojums	Izaicinājumi
Projektu atlases rezultātu apstiprināšana vai noraidīšana	SIF padomes pilnvaras apstiprināt vai noraidīt projektu konkursa rezultātus un līdz ar to padomes rīcības brīvība lēmumu pieņemšanā, potenciāli var radīt priekšstatu, ka konkursu pieteikumu atklāto, pēc skaidriem noteikumiem īstenoto procedūru, ko veic neatkarīgi profesionāli eksperti vērtēšanas komisijā, tās noslēgumā ietekmē politiskas amatpersonas.
Institucionālā pārstāvniecība SIF padomē	Runājot par ministriju pārstāvniecību SIF padomē, esošajā padomes sastāvā nav iekļauta, piemēram, Iekšlietu ministrija, kuras kompetencē ir patvēruma politikas īstenošana. Arī turpmākajā fonda darbības praksē var pastāvēt situācijas, kad SIF administrē finansējumu to resoru darbības sfērā, kas nav pārstāvēti padomē.

Ieteikumi:

- Ieteicams pārskatīt SIF padomes lomu konkursu rezultātu apstiprināšanā un iesaistīt šajā procesā SIF sekretariāta direktoru. Iesakām izvērtēt, vai SIF lēmumu pieņemšanas procesa reputāciju, nebūtu iespējams stiprināt, likumā nosakot, ka analogiski valsts lēmējorgāniem arī SIF padomes atbildība projektu pieteikumu atlasē attiektos uz SIF stratēģijas un attīstības virzienu pieņemšanu, konkursu organizēšanas kārtības noteikšanu un nolikuma apstiprināšanu, vērtēšanas komisiju sastāva noteikšanu un apstiprināšanu, bet atbildība apstiprināt konkursu rezultātus, tai skaitā izdot un parakstīt administratīvos aktus, kontrolēt nolikumā noteiktās kārtības ievērošanu tiktu deleģēta SIF sekretariāta direktoram. Tikai SIF sekretariāta direktoram ir administratīvā kapacitāte nodrošināt gan pilnvērtīgu iekšējās kontroles procedūru, gan vērtēšanu komisiju lēmumu pieņemšanas procedūras izlases veida pēcpārbaudi, lai identificētu novirzes no paredzētās kārtības un uzdotu labot pieļautās kļūmes.
- Ieteicams paredzēt fleksiblu mehānismu ministriju pārstāvniecības maiņai SIF padomē atkarībā no tā, kādas jomas programmas / projekti tiek administrēti SIF.

3.3. Pārskats par SIF sekretariāta galvenajiem pienākumiem

SIF sekretariāta funkcijas un uzdevumi

✓	nodrošina fonda darbību. Pilda fonda padomes lēmumus un fonda padomes priekšsēdētāja rīkojumus un norādījumus
✓	rīkojas ar fonda līdzekļiem un mantu atbilstoši nolikumam, ārējiem normatīvajiem aktiem un fonda padomes lēmumiem
✓	slēdz līgumus un noformē darījumus ar fiziskajām un juridiskajām personām fonda darbības nodrošināšanai un fonda padomes lēmumu izpildei
✓	nodrošina ārējos normatīvajos aktos un fonda padomes lēmumos noteikto pārskatu un informācijas sagatavošanu
✓	slēdz finansēšanas līgumus ar fonda finansējuma saņēmējiem



apstiprina fonda sekretariāta struktūru, sekretariāta amata vienību skaitu un amatu sarakstu; apstiprina fonda sekretariāta struktūrvienību reglamentus un darbinieku amatu aprakstus; pieņem darbā un atbrīvo no darba fonda sekretariāta darbiniekus⁵⁸

SIF sekretariātam ir centrālā koordinējošā loma fonda darbības nodrošināšanā un uzkrāta ievērojama kompetence finansējuma administrēšanas jautājumos

Sekretariāts nodrošina fonda faktisko darbību un pilda fonda padomes lēmumus. Sekretariāta organizatoriskā struktūra lielākoties pielāgota programmu profilam. SIF sekretariāts ir SIF padomes lēmumu faktiskā izpildinstitūcija. SIF padome izvirza sekretariāta darbības mērķus, tā saturiskā darbība ir atkarīga no valsts budžeta finansējuma, ES finansējuma avotu pieejamības, politikas plānošanas dokumentos noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem.

Sekretariāta spējas sadalīt finansējumu konkursu kārtībā un slēgt finansēšanas līgumus vērtējamās kā labas ar skaidri izveidotu projektu konkursu un uzraudzības procedūru, vienotu mērķa finansējuma izlietojuma pārvaldības platformu⁵⁹, kas ir izveidota, lai valsts pārvaldes iestādēm nodrošinātu atbalstu procesos, kuros tiek pārvaldīts valsts un ES atbalsta fondu mērķa finansējuma izlietojums.

Sekretariāta iekšēja struktūra ir kopumā centralizēta ar vienotu Administratīvo un finanšu departamentu, kas atbalsta pārējās struktūrvienības saskaņā ar īstenoto projektu vajadzībām. Pārējās sekretariāta struktūrvienības strādā autonomi saskaņā ar prasībām, kas ir izvirzītas administrēto programmu un projektu ietvaros.

3.4. Pārskats par SIF vērtēšanas komisijas galvenajiem pienākumiem

Vērtēšanas komisiju darbības principi būtu jāprecizē

SIF projektu izvērtēšanas komitejas⁶⁰ (komisijas) uzdevumi



izvērtē iesniegtos sabiedrības integrācijas un publiskā un nevalstiskā sektora attīstības projektus un saskaņā ar normatīvajiem aktiem un Fonda nolikumu iesaka tos Fondam apstiprināt vai noraidīt.



Projektus, kurus finansē no ES politiku instrumentiem vai ārvalstu finanšu palīdzības, izvērtē saskaņā ar attiecīgos instrumentus vai finanšu palīdzību reglamentējošiem dokumentiem.

Vērtēšanas komisijām ir būtiska loma finansējuma sadalē un to īstenotais darba apjoms ir būtisks. Komisiju skaits un sastāvs ir mainīgs, piemēram, 2025. gadā SIF bija izveidotas 14 vērtēšanas komisijas, kas organizēja 61 sēdi, kopumā šim darbam veltot 94 darba stundas. Komisiju sastāvs būtiski atšķiras, ņemot vērā katras programmas specifiku, piemēram, Mediju fonda komisija ir visplašāk pārstāvētā ar 12 locekļiem.

SIF likums⁶¹ nosaka, ka katras komisijas sastāvā ir vismaz pieci locekļi, tostarp obligāti jāietver viens pārstāvis no valsts institūcijas, kuras kompetencē ir attiecīgās komisijas pārziņā esošie jautājumi.

⁵⁸ 23.10. Ministru kabineta 2020. gada 9. jūnija noteikumi Nr. 379 Sabiedrības integrācijas fonda nolikums

⁵⁹ Mērķa finansējuma izlietojuma pārvaldības platforma

⁶⁰ Likuma regulējums nav viennozīmīgs, jo Sabiedrības integrācijas fonda likuma 8. un 12. pantā tiek lietoti divi dažādi apzīmējumi.

⁶¹ Sabiedrības integrācijas fonda likums, 12. pants.

Praksē komisijās visbiežāk ir tieši pieci locekļi, un viens ir SIF pārstāvis, kas koordinē komisijas darbu, taču nepiedalās vērtēšanā. Ja komisijā ir pāra skaits balsstiesīgo locekļu, pastāv risks, ka komisija varētu nebūt lemtspējīga, ja balsstiesīgo komisijas locekļu balsis sadalās vienādās daļās.

Saskaņā ar SIF sekretariāta sniegto informāciju "Grantu konkursa programmas "Ģimenei draudzīga darbavieta" dalībniekiem"⁶² konkursa pieteikumu vērtēšanas komisijā ir divi SIF pārstāvji no Ģimeņu atbalsta programmu nodaļas un "Līdzfinansējuma programma"⁶³ nolikums nosaka, ka komisijas sastāvā ir 2 SIF pārstāvji, tomēr nav skaidri definēts, vai viņi piedalās atbilstības kritēriju vērtēšanā un balsošanā.

Ieteikums

9. Ieteicams katrā komisijā nodrošināt nepāra skaitli balsstiesīgo locekļu un katrā konkursa nolikumā precīzi noteikt, vai SIF pārstāvji iesaistās atbilstības kritēriju vērtēšanā un balsošanā.

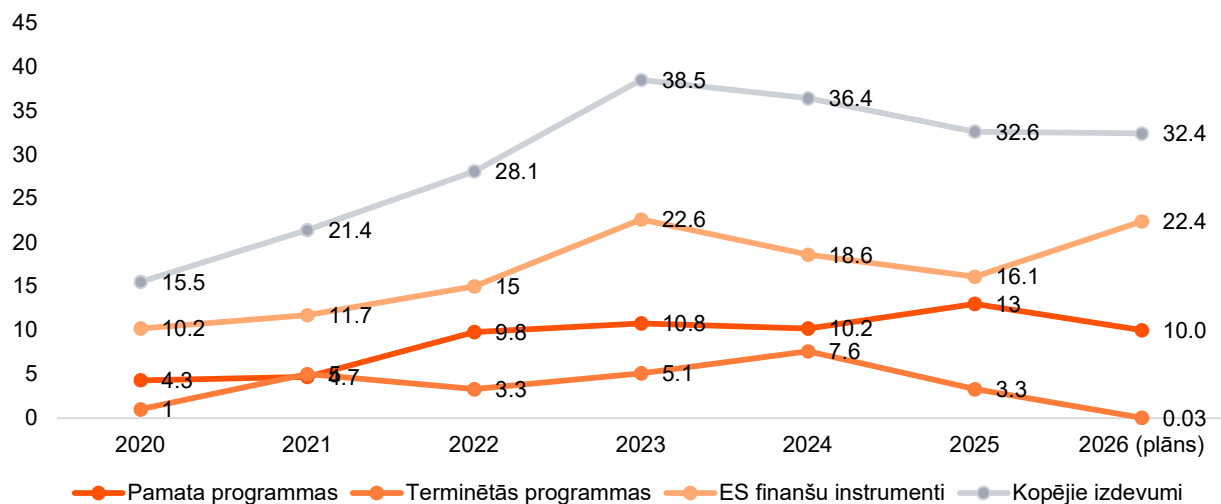
⁶² Grantu konkurss programmas "Ģimenei draudzīga darbavieta" dalībniekiem (2025)

⁶³ Līdzfinansējuma programmas konkurss (2025 - 1.kārta)

3.5. SIF budžeta analīze

SIF pārvaldāmo finanšu resursu sadale un nodarbinātā personāla piesaiste ir atkarīga no donoru specifiskajām prasībām. SIF pārvaldībā esošo finanšu līdzekļu apjoms ik gadu mainās no 15,5 miljoniem eiro 2020. gadā līdz pat plānotiem 32,4 miljoniem eiro 2026. gadā.

2. attēls. SIF budžets no 2020.gada līdz 2026.gadam (Avots: SIF gada pārskata Vadības ziņojums; Valsts budžeta likuma dokumenti, SIF kopsavilkuma pārskati par budžeta izpildi).



Lielāko SIF budžeta daļu – 69% no plānotā 2026. gada finansējuma, sastāda ES finanšu instrumentu finansējums, kur SIF darbojas kā sadarbības iestāde. Līdz ar to SIF ir atbildīgs par atbilstību gan Latvijas nacionālo normatīvo aktu prasību izpildei, gan arī donoru nosacījumiem. Analizējot budžeta informāciju, redzams, ka tikai aptuveni 2% no SIF budžeta veido finansējums SIF pamatdarbības nodrošināšanai⁶⁴ (skat. 3. attēlu). 70% no valsts budžeta līdzekļiem pamatdarbības nodrošināšanai ir plānoti atlīdzībai. Šie izdevumi ir salīdzinoši stabili. Papildus tam finansējums atlīdzībai ir paredzēts arī konkrētu programmu ietvaros, kas kopumā 2025. gadā finansējums atlīdzībai veidoja aptuveni 9,1% no plānotā SIF budžeta⁶⁵, bet 2026.gadā – ap 7,4%⁶⁶.

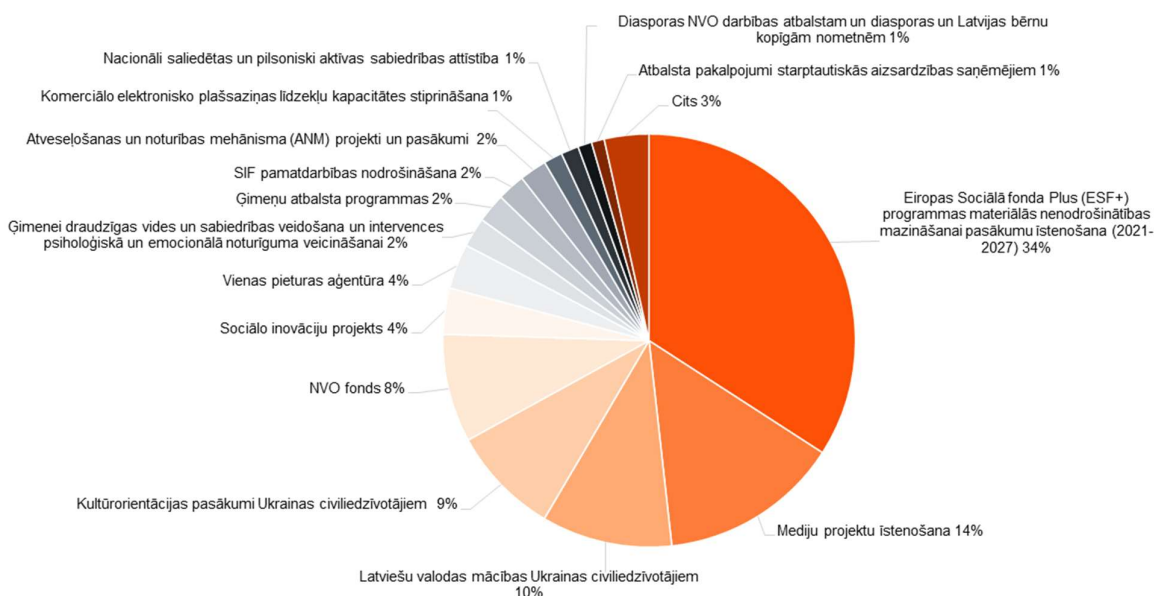
SIF amata vietu skaits un nodarbinātības vai līgumattiecību veids, patstāvīgā vai terminētā darbā esošais personālsastāvs ir mainīgs. Līdz ar to, vērtējot **SIF kā fonda darbību, pirmkārt, ir jānošķir fonda vadības, finansējuma administrēšanas un programmu vai projektu īstenošanas funkciju**. Tādēļ SIF auditā nav iespējams piemērot metodes, ko tipiski izmanto iestāžu darbības efektivitātes vērtējumam, piemēram, tradicionāli etalonmērījumi, un tālākā analīze ir veikta pa budžeta programmu veidiem, vērtējot attiecīgā donora noteikumus un prasības.

⁶⁴ Administratīvajiem izdevumiem Tehniskās specifikācijas izpratnē.

⁶⁵ Kopsavilkuma pārskats par budžeta izpildi (01.01.2025 - 31.12.2025)

⁶⁶ 2026.gada budžeta plānotie kopējie izdevumi 32,4 miljoni eiro, bet kopējie izdevumi atlīdzībai – 2,389 miljoni eiro. Likumprojekta "Par valsts budžetu 2026.gadam un budžeta ietvaru 2026., 2027. un 2028.gadam" 4.pielikums Valsts pamatbudžeta ieņēmumu un izdevumu atšifrējums pa programmām un apakšprogrammām

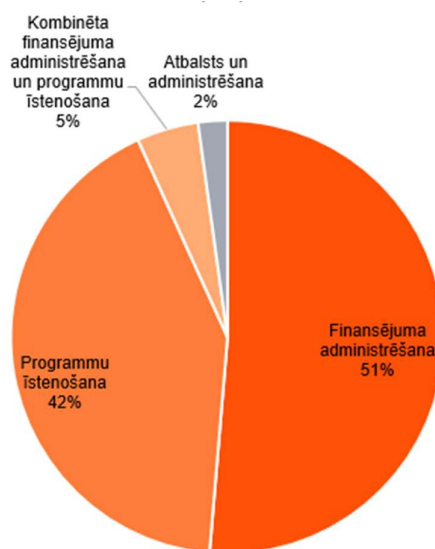
3. attēls. SIF 2025.gada budžeta detalizācija pa budžeta programmām, izpilde.



Izvērtējot SIF budžeta programmas pēc darbības veida, redzams, ka vairāk kā puse – 51% no finanšu līdzekļiem, ir administrētais finansējums, kas tiek lielākoties sadalīts projektu konkursos (2025. gadā: 16 730 179 euro), 42% ir programmu vai projektu īstenošanas finansējums (2025. gadā: 13 652 076 euro), 5% finansējuma izlietojumā ir gan finansējuma administrēšana, gan programmu īstenošana (2025. gadā: 1 499 553 euro) un 2% sastāda SIF vispārējs atbalsts un administrēšana (2025. gadā: 711 180 euro). Absolūti lielākā daļa – 84% no projektu īstenošanas finansējuma, tiek izlietots Eiropas Sociālā fonda Plus (turpmāk - ESF+) programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai pasākumu (2021-2027) īstenošanai un tehniskajam atbalstam.

Audita veiktā izdevumu klasifikācija liecina, ka praksē ap 5% no SIF finansējuma nav viegli nodrošināt skaidru un konsekventu nošķirumu starp SIF kompetenci finansējuma administrēšanā un SIF darbību kā finansējuma saņēmējam vai projekta īstenošanai.

4. attēls. SIF 2025.gada budžeta detalizācija pēc budžeta darbības veida.



3.6. SIF programmu vērtējums

SIF administrēto programmu loks gadu gaitā nedaudz mainās, tādēļ tālākie piemēri ir sniegti par 2025. gadu, kopējie secinājumi ir izdarīti par visu audita periodu. SIF 2025. gadā īstenotās programmas var tikt iedalītas trijās kategorijās **atbilstoši resoru atbildības jomām**, citu resoru vai iestāžu iesaistes pakāpei un izveidotajai programmu pārraudzības un īstenošanas struktūrai. Pirmkārt, tiek izdalītas pārresoru programmas, kuru ieviešanā ir iesaistīti vairāki resori, jo, īstenojot tās viena resora ietvaros, netiktu pilnvērtīgi sasniegti programmas mērķi (skat. 9. tabulu). Otrkārt, programmas, kas atbilst tikai LR KM politikas jomai – gan saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības jomai, gan arī masu informācijas (plašsaziņas) līdzekļu politikai. Treškārt, programmas, kas atrodas LR LM izstrādātās un īstenotās politikas jomā un kur SIF darbojas kā politikas īstenošanas instruments.

9. tabula. SIF Programmu / projektu novērtējums pēc primārās resoriskās piederības un citu resoru iesaistes (Avots: PwC novērtējums par 2025. gadu)

Vērtējums	SIF iesaiste	Programma / projekts	Vadošais resors	Iesaistītais resors
Pārresoru programmas	Administrē programmas	NVO fonds	KM	IZM, LM, VARAM
		Līdzfinansējuma programma NVO	KM	IZM, LM, VARAM
		Nacionāli saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības programma	KM	IZM
		Mazākumtautību un sabiedrības saliedētības programma	KM	IZM, VARAM, Valsts kanceleja
		Latviešu valodas apguve reemigrantiem un viņu ģimenes locekļiem	IZM	KM
		Diasporas un Latvijas bērnu kopīgām nometnēm	KM	ĀM, IZM, VARAM
		Diasporas NVO darbības atbalstam	KM	ĀM, IZM, VARAM
		Kultūrorientācijas pasākumi Ukrainas civiliedzīvotājiem	KM	IZM, VARAM
		Latviešu valodas mācības Ukrainas civiliedzīvotājiem	IZM	IZM, KM
		Atveseļošanas un noturības mehānisma (ANM) projekti un pasākumi	LM	KM
		Tehniskā palīdzība Atveseļošanas un noturības mehānisma (ANM) apgūšanai	LM	KM
	Administrē (arī īsteno)	Ģimeņu atbalsta programmas	LM	VK, KM, VM, VARAM, IZM
	Īsteno	Atbalsta pakalpojumi starptautiskās aizsardzības saņēmējiem	KM	IM
Vienas pieturas aģentūra		KM	IM, LM	
Atbalsts pārvietotajām personām no Ukrainas Latvijā		KM	IM	
KM politikas joma	Administrē programmas	Atbalsts pilsoniskās sabiedrības organizāciju izaugsmei	KM	
		Mediju projektu īstenošana	KM	
		Komerčiālo elektronisko plašsaziņas līdzekļu kapacitātes stiprināšana	KM	
LM politikas joma	Administrē programmas	Sociālo inovāciju projekts	LM	
	Īsteno / Administrē	Ģimenei draudzīgas vides un sabiedrības veidošana un intervences psiholoģiskā un emocionālā noturīguma veicināšanai	LM	
	Īsteno	Nacionālie sociālo inovāciju kompetences centri: spēju veidošana un nostiprināšana	LM	
		Eiropas Sociālā fonda Plus (ESF+) programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai pasākumu īstenošana (2021-2027)	LM	
		Tehniskā palīdzība Eiropas Sociālā fonda Plus (ESF+) programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai pasākumu īstenošana (2021-2027)	LM	

Pārresoru programmu administrēšanas lietderība kopumā vērtējama kā veiksmīga. Tomēr SIF uzdotā programmu vai projektu īstenošana, kā minēts iepriekš, veido lomu konfliktu ar SIF atbildību sadalīt finansējumu. Lai arī SIF ir izveidota projektu īstenošanas infrastruktūra un ir nepieciešamā administratīvā kapacitāte, kura citai institūcijai būtu jāveido no jauna, tomēr gadījumos, kad programma lielākoties atbilst viena resora politikas īstenošanai, tā īstenošana būtu jāuztic attiecīgajam resoram vai tam pakļautai politikas īstenošanas institūcijai. Piemēram, ESF+ programma materiālās nenodrošinātības mazināšanai (2021–2027), kā arī tai pievienotā Tehniskā palīdzība ESF+ programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai pasākumu īstenošana (2021-2027), ir klasificējamas kā tiešas LR LM politikas īstenošanas programmas. Šajā kontekstā ir pamatoti apsvērt iespēju nākamajos plānošanas periodos minēto programmu īstenošanu LR LM īstenot savā resorā.

Klasificējot SIF administrētās programmas pēc **atbilstības SIF likuma tvērumam** (skat. 10. tabula) pilnībā atbilst pirmās (I grupa) programmas: nevalstiskā sektora attīstības un sabiedrības integrācijas programmu administrēšana pilnībā atbilst SIF likuma tvērumam. II grupa – sociāli ekonomiskās integrācijas programmu un mediju atbalsta programmu administrēšana ir ieteicams SIF programmu portfeļa papildinājums, bet tam ir nepieciešami SIF likumā regulētās darbības jomas precizējumi. III grupa – sociālekonomiskās integrācijas jomas projektu īstenošana, neatbilst likumā definētajam SIF pamatuzdevumam – administrēt finansējumu (piesaistīt, uzkrāt, pārvaldīt līdzekļus un sadalīt tos (..) projektu īstenošanai), un prasa būtiskas likuma izmaiņas.

10. tabula. SIF Programmu / projektu novērtējums pēc atbilstības SIF likuma tvērumam (Avots: PwC novērtējums par 2025. gadu)

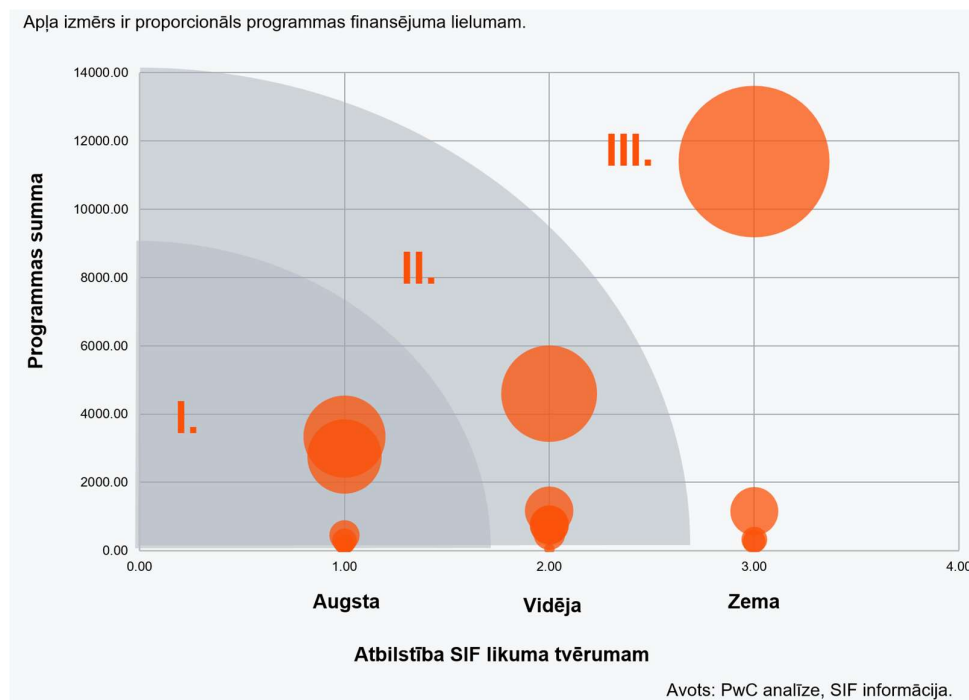
Atbilstība	SIF iesaiste	Programma (saīsināti)	2025 (EUR, tūkst.)	SIF likuma joma
I.	Administrē	Latviešu valodas apguve Ukrainas iedzīvotājiem	3 337	Sabiedrības integrācija
		Kultūrorientācijas pasākumi Ukrainas pilsoņiem	2 783	
		NVO fonds	2 765	
		ANM projekti un pasākumi (t.sk. tehn.p.)	720	
		Nacionāli saliedēta un pilsoniski aktīva sabiedrība	450	Nevalstiskā sektora attīstība
		Atbalsts pilsoniskās sabiedrības org. izaugsmei	294	
		Diasporas NVO	199	
		Diasporas un Latvijas bērnu kopīgas nometnes	156	Sabiedrības integrācija
		Līdzfinansējums NVO	104	Nevalstiskā sektora attīstība
		Mazākumtautību un sabiedrības saliedētība	81	Sabiedrības integrācija
		Latviešu valodas apguve reemigrantiem	33	
II.	Administrē	Mediju projektu īstenošana	4 599	Atbalsts medijiem
		Sociālo inovāciju projekts	1 175	
	Administrē (arī īsteno) ⁶⁷	Ģimenei draudzīga vide	756	Sociāli ekonomiskā integrācija

⁶⁷ Saskaņā ar Ministru kabineta 2024. gada 10. septembra noteikumiem Nr. 598 "Latvijas Goda ģimenes apliecības programmas īstenošanas kārtība" Sabiedrības integrācijas fonds pieņem lēmumu par apliecības piešķiršanu vai atteikumu to piešķirt, kas ir programmas īstenošanas,

III.	Administrē	Ģimeņu atbalsts	742	Atbalsts medijiem
		Komerčiālo elektronisko mediju kapacitāte	479	
	Īsteno	Materiālās nenodrošinātības mazināšana (t.sk tehn.p.)	11 393	Sociāli ekonomiskā integrācija
		Vienas pieturas aģentūra	1 152	
		Atbalsta pakalpojumi starptautiskās aizsardzības saņēmējiem	327	
		Atbalsts pārvietotajām personām no Ukrainas	270	

Vizuālā SIF programmu analīze (skat. 5. attēls) parāda, ka pēc atbilstības likuma regulējumam SIF programmas ar lielu finansējumu (ESF+ programma materiālās nenodrošinātības mazināšanai (2021–2027), kā arī tai pievienotā Tehniskā palīdzība ESF+ programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai pasākumu īstenošana (2021-2027. un “Atbalsta pakalpojumi starptautiskās aizsardzības saņēmējiem” un “Vienas pieturas aģentūra”) faktiski neatbilst SIF likumā definētajiem pamatuzdevumiem.

5. attēls. SIF Programmu summas un atbilstības pakāpes salīdzinājums



Būtiskākie secinājumi:

I. grupa: Nevalstiskā sektora attīstības un sabiedrības integrācijas programmu administrēšana - pilnībā atbilst SIF kompetencei: finansiāli atbalstīt un veicināt sabiedrības integrāciju un nevalstiskā sektora attīstību.

SIF kapacitāte: Programmu administrēšanā iesaistītais nodarbināto skaits ir salīdzinoši neliels, viens nodarbinātais administrē vairākas programmas. Pastāv iespējas sabalansēt programmu administrēšanā

nevis administrēšanas procedūra. Tomēr programmas aktivitāšu īstenošana ir neatņemama programmas administrēšanas sastāvdaļa un tiek īstenota minimālā apmērā.

iesaistītā personāla noslodzi, jo darbiniekus var iesaistīt vairāku programmu administrēšanā, pielāgojot nodarbināto iesaistes pakāpi atbilstoši projekta ciklā nepieciešamajām aktivitātēm.

Administratīvo izmaksu īpatsvars: Administratīvo izdevumu īpatsvars programmās ir zems, netika identificētas efektivitātes problēmas. Vienas no 11 programmām administrēšanai finansējums vispār nav paredzēts, vienai programmai – pirmšķietami ļoti zems: no valsts budžeta līdzekļiem pilnā apmērā finansētās programmas «Mazākumu tautību NVO projekti» administrēšanai nav paredzēts finansējums, tādēļ programma ir jāadministrē, izmantojot SIF piešķirto valsts budžeta bāzes finansējumu. Programmai «Nacionāli saliedēta un pilsoniski aktīva sabiedrība» salīdzinoši zems tās administrēšanai pieejamais finansējums.

II. grupa: Attīstības plānošanas dokumentos paredzēto citu programmu administrēšana no funkciju izpildes viedokļa programmas atbilst SIF darbības virzienam: finansējuma administrēšana (tai skaitā finanšu piesaiste, sadale, uzraudzība, atskaitīšanās par to un atklātuma nodrošināšana). Tomēr programmas neatbilst SIF likumā definētajai darbības sfērai. No četriem SIF programmu tematiskajiem segmentiem (skat. 6. attēlu) divi ir ārpus SIF likuma tvēruma, bet divi segmenti – sociālekonomiskā integrācija un atbalsts medijiem ir ieteicams papildinājums SIF likumā noteiktajai darbības sfērai, ja programmas tiek administrētas.

6. attēls. SIF faktiskās darbības sfēras un SIF likumā aptvertās darbības sfēras salīdzinājums.



SIF kapacitāte: Programmu administrēšanai izmantotais nodarbināto skaits izriet no programmā paredzētā personāla skaita. Vienlaikus trūkst fleksibilitātes noslodzes izlīdzināšanā, jo personāls parasti ir iesaistīts vienas programmas administrēšanā.

Vienai programmai – pirmšķietami ļoti zems administratīvo izmaksu īpatsvars: no valsts budžeta līdzekļiem pilnā apmērā finansētās programmas «Ģimeņu atbalsta projekti» administrēšanai nav paredzēts finansējums, tādēļ programma ir jāadministrē, izmantojot SIF piešķirto valsts budžeta bāzes finansējumu.

III. grupa: Projektu īstenošana jomās ārpus likumā definētās SIF pamatkompences

SIF īsteno projektus un apgūst finansējumu patstāvīgi. Šāda darbība pēc būtības neatbilst SIF darbības mērķim: finansējuma administrēšana (tai skaitā finanšu piesaiste, sadale, uzraudzība, atskaitīšanās par to un atklātuma nodrošināšana), jo ir raksturīga rīcībpolitikas ieviešanai noteiktā sfērā.

Sociālās integrācijas jomas programmas «Materiālās nenodrošinātības mazināšana» neatbilst SIF likumā definētajai darbības sfērai.

Atbilstoši MK rīkojumam īstenotās Nacionālās koordinējošās iestādes funkcijas ir tipisks valsts iestādes pienākums.

Programmu administrēšanai izmantotais nodarbināto skaits izriet no programmā paredzētā personāla skaita. Vienlaikus trūkst fleksibilitātes noslodzes izlīdzināšanā, jo personāls parasti ir iesaistīts tikai vienas programmas īstenošanā.

Ieteikumi:

10. Lai novērstu lomu konfliktu starp SIF atbildību sadalīt finansējumu un īstenot projektus, izskatīt iespēju LR LM politikas īstenošanas programmas nodot LR LM vai atbilstošajai LR LM resora politikas īstenošanas organizācijai. Iesakām SIF neuzņemties īstenot jaunus projektus pēc tam, kad tiek pabeigta projektu īstenošana, izpildot noslēgtos līgumus.

11. Mediju atbalsta programmu darbībai ir būtiska kvalitatīva starpresoru sadarbība, tādēļ šo programmu administrēšana ir saturiski tuva SIF likumā aptvertajām jomām, gan arī labi atbilst programmu administrēšanas procesu regulējumam un atklātības līmenim. Tomēr, lai novērstu neskaidrības par mediju atbalsta programmu administrēšanu, ir nepieciešami grozījumi SIF likumā, paredzot finanšu atbalsta sniegšanu ne tikai biedrībām un nodibinājumiem (turpmāk – NVO), bet arī kapitālsabiedrībām.

3.7. SIF finansējuma potenciāls citos resoros

SIF iedibinātais subsīdiu un dotāciju administrēšanas process ir ļāvis izveidot atklātu, kompetencē un jomas ekspertīzē balstītu, uzticamu finansējuma pārvaldību sabiedrības integrācijas un mediju jomā.

Finansējums, ko dažādas iestādes nodrošina nevalstiskajām organizācijām, ļoti atšķiras. Subsīdiu un dotāciju NVO piešķiršanas process nav balstīts uz vienveidīgiem principiem visā izpildvarā un pastāv iespējas optimizēt šī finansējuma sadales kārtību, lai ieguldījumi sniegtu vislielāko iespējamo labumu gan Latvijas nodokļu maksātājiem, gan atbalstāmajām mērķgrupām.

Analizējot potenciāli SIF administrējamo finansējumu citos resoros, tika izmantota precīza atbilstība valsts budžeta ekonomiskās klasifikācijas kodiem (turpmāk – EKK). Publiski pieejamā informācija liecina, ka finansējums, kas tiek piešķirts tieši NVO valsts budžeta programmās tiek klasificēts ar kodu "Valsts un pašvaldību budžeta dotācija biedrībām un nodibinājumiem (EKK 3263)".⁶⁸ Savukārt finansējums plašsaziņas līdzekļiem SIF administrētajās programmās tiek klasificēts ar kodu "Valsts un pašvaldību budžeta dotācija komersantiem, ostām un speciālajām ekonomiskajām zonām (EKK 3262)", tomēr

⁶⁸ Noteikumi par budžetu izdevumu klasifikāciju atbilstoši ekonomiskajām kategorijām

neviena cita iestāde ar EKK 3262 nenorāda finansējumu medijiem, tādēļ iestāžu sniegtie dati tika papildināti ar “Valsts un pašvaldību budžeta dotācija biedrībām un nodibinājumiem (EKK 3263)”.

Jāņem vērā, ka ne viss finansējums, kas klasificēts ar ekonomiskās klasifikācijas kodu EKK 3263, atbilst SIF darbības mērķiem vai ietilpst SIF potenciālās administrēšanas kompetencē. Uzskatāms piemērs ir ikgadējais Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja piešķirtais finansējums politiskajām partijām, kuras gan formāli atbilst nevalstisko organizāciju statusam, tomēr šāda veida finansējums nav pielīdzināms SIF administrētajam finansējumam nevalstiskā sektora attīstības veicināšanai.

Audīta ietvaros LR KM izteica lūgumu resoriem sniegt informāciju par institūcijām, kuras administrē valsts budžeta programmas / apakšprogrammas vai kuru administrēto budžeta programmu ietvaros ir finansējums, kas tiek izlietots publiskā un nevalstiskā sektora attīstības projektu īstenošanai vai finansiālam atbalstam sabiedrības integrācijai. Tika lūgts aizpildīt veidlapu par 2023., 2024., 2025. un, ja pieejams, par plānoto finanšu līdzekļu izlietojumu 2026. gadā.

Kopumā saņemtas atbildes no 16 iestādēm, pārsvarā no ministrijām, bet arī no Centrālās finanšu un līgumu aģentūras (turpmāk – CFLA), Valsts kancelejas un Tieslietu ministrijas pārraudzībā esošām iestādēm, (Valsts probācijas dienests, Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācija, Tiesu administrācija), kā arī tika veikta publiski pieejamās informācijas apkopošana. LR Zemkopības ministrija informēja, ka viņi nenodrošina tāda veida finansējumu, taču tika identificēts, ka ministrijas uzskaitē ar EKK 3263 iekļautā summa 2024. gadā 150 000 EUR apmērā ir saistīta ar ministrijas valdījumā esošā un nodibinājuma “Likteņdārza fonds” apsaimniekotā Likteņdārza sastāvā ietilpstošā valsts nekustamā īpašuma “Sala” saglabāšanu, attīstīšanu un uzturēšanu, kas arī neatbilst SIF darbības jomai vai atbalsta sniegšanas mērķgrupai. Satiksmes ministrijai un Iekšlietu ministrijai nav pieejams nekāds finansējums atbilstoši EKK 3263 kodam.

Lai novērtētu atbilstību potenciālai nodošanai SIF administrēšanai, tika izmantotas divas pieejas –

1. Finansējuma administrēšana, konkursa kārtībā piešķirot NVO / mediju projektu īstenošanas finansējumu īstenošanai neatkarīgi no mērķgrupām vai atbilstības SIF darbības stratēģijai, stiprinot fonda pamatfunkcijas un piedāvājot atklāta, profesionāla konkursa pakalpojumus visam finansējumam, kas tiek sadalīts NVO vai mediju projektu īstenošanai.
2. Finansējuma administrēšana noteiktā tematiskā jomā, kas atbilst SIF darbības jomai. Pieejas ietvaros tika vērtēji vairāki aspekti: nododamajam finansējumam ir jāatbilst vai nu pirmajiem diviem kritērijiem vai arī trešajam kritērijam.

2.1. Vai pasākums skaidri saskan ar SIF darbības stratēģiju?

2.2. Vai pasākums attiecas uz kādu no SIF atbalstāmajām mērķgrupām⁶⁹:

2.2.1. Diaspora, reemigranti,

2.2.2. Ģimenes,

⁶⁹ Atbilstoši SIF iesniegtajam dokumentam “Sabiedrības integrācijas fonda budžeta izdevumi un sasniegtie programmu mērķi un rādītāji no 2023. gada - 2025. gadam”

2.2.3.Mazākumtautības,

2.2.4.Mediji,

2.2.5.NVO,

2.2.6.Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas,

2.2.7.Starptautiskās aizsardzības personas, ES un trešo valstu pilsoņi,

2.2.8.Ukrainas civiliedzīvotāji,

2.2.9.Sociālo inovāciju ekosistēmas dalībnieki.

2.3. Pasākumi, kas veicina starpnozaru sadarbību ar NVO kopumā, piemēram Pilsoniskā dialoga platformas izveide un administrēšana.

No 334 ierakstiem kā atbilstoši pirmajai pieejai tika identificēti 128 ieraksti kopsummā 10 459 802 euro, otrajai pieejai 48 ieraksti kopsummā 3 935 803 euro posmā starp 2023. un 2026. gadu.

Ir rekomendējams izmantot pirmo pieeju, jo tas nodrošinātu skaidru SIF fokusu uz starpresoriskās sadarbības veicināšanu. Otrā pieeja radītu vairāk jautājumu par konkrētā finansējuma atbilstību SIF mērķiem un mērķgrupām.

11. tabula. SIF finansējuma potenciāls citos resoros (Avots: PwC novērtējums)

Avots	Atbilstība nodošanai SIF tematiskā lokā	Atbilstība nodošanai SIF neatkarīgi no mērķgrupām
Labklājības ministrija	1 672 829	1 672 829
CFLA	1 086 456	1 086 456
Valsts kanceleja	598 876	598 876
Ārlietu ministrija	537 947	537 947
Aizsardzības ministrija ⁷⁰	39 694	419 806
Klimata un enerģētikas ministrija		6 143 888
Kopā	3 935 803	10 459 802

Jāņem vērā, ka lielākā daļa projektu, par kuriem informāciju iesniedza CFLA, tiek īstenoti vairākus gadus. Lai izmantotu šos datus, tika aprēķināts vidējais ikgadējais īpatsvars, ko ieguvām, sadalot kopējo finansējumu proporcionāli pa gadiem. Piemēram, pasākums “Vecums nav bēdīgs! Nāc un iesaisties!”, kura kopsumma ir 45 000 euro, norisinās no 18.12.2024. līdz 17.06.2026., jeb 546 dienas. 546 dienas, sadalot ar 365, tiek iegūts koeficients 1.49, kas raksturo, cik gadus aizņem šis projekts. Sadalot kopsummas finansējumu 45 000 euro ar 1.49, tiek iegūts vidējais ikgadējais finansējums šajā projektā – 30 082 euro. Ja projekta uzsākšanas un pabeigšanas termiņš bija īsāks vai vienāds ar gadu, tad tam tika piešķirts attiecīgais gads.

⁷⁰ Saskaņā ar Ministru kabineta 22.09.2025. sēdē pieņemto lēmumu no 2026. gada finansējums šim projektu konkursam novirzīts uz Kultūras ministrijas budžetu.

12. tabula. SIF finansējuma potenciāls citos resoros pa gadiem atbilstoši SIF tematiskajam lokam (Avots: PwC novērtējums)

Avots	2023	2024	2025	2026 (plāns)
LM	175 575	319 170	631 120	546 965
CFLA		323 953	657 337	105 166
Valsts kanceleja		9 723	242 565	346 588
Ārlietu ministrija	161 340	164 262	137 108	75 238
Aizsardzības ministrija ⁷¹		39 694		
Kopā	336 914	856 802	1 668 129	1 073 957

Jāņem vērā, ka šie ir vēsturiskie dati un nākotnē būtu jāveido saraksts ar līdzīgiem projektiem. Piemēram, Aizsardzības ministrijas pasākums “Lai stiprinātu Latgales informatīvo telpu, kā arī veicinātu pierobežā dzīvojošo Latvijas iedzīvotāju noturību pret Krievijas dezinformāciju un gatavību aizsargāt valsti.” ir noticis tikai 2024. gadā un kopš tā laika nav atkārtots. Kopumā lielākā daļa no finansējuma ir ES fondu un projektu bāzēti, nevis ikgadēji. Visu 48 programmu sarakstu skatīt ziņojuma 6.7. pielikumā.

Ieteikumi:

12. Ir nepieciešams stiprināt sadarbību, pieredzes un datu apmaiņu visā publiskajā pārvaldē, padziļinot izpratni par labo praksi subsīdiu un dotāciju NVO piešķiršanā, ieviešot efektīvu administrēšanas kārtību, kopīgus digitālos risinājumus, lai samazinātu risku un palielinātu efektivitāti. SIF projektu administrēšanas platforma, projektu konkursu organizēšanas procedūras ir laika gaitā organizatoriski noslīpētas, tādēļ būtu izmantojamas kā atbalsta resurss projektu konkursu organizēšanai.

13. SIF potenciāli administrējamo finansējumu būtu nepieciešams noteikt, ņemot vērā tādus kritērijus kā atbilstība SIF darbības sfērai un attiecīgajām atbalstāmajām mērķgrupām. Ievērojot to, ka resors ir atbildīgs par tam piešķirtā finansējuma izlietojumu, tad, lai nodrošinātu resora līdzdalību finansējuma izlietojuma uzraudzībā, SIF Padomes sastāvs būtu jānosaka mainīgs atkarībā no attiecīgajā periodā aktuālo programmu jomas.

14. Prioritāri būtu jāapsver tāda finansējuma administrēšanas pārcelšana uz SIF, kas ir regulārs un ikgadējs, kā Ārlietu ministrijas pasākums “Ārvalstu diasporas projektu īstenošana”. Sekundāri ieteicams apsvērt ik gadu mainīga finansējuma administrēšanas nodošanu SIF kā ES fondu finansējums ar prognozējamu ilgtermiņa potenciālu.

⁷¹ Saskaņā ar Ministru kabineta 22.09.2025. sēdē pieņemto lēmumu no 2026. gada finansējums šim projektu konkursam novirzīts uz Kultūras ministrijas budžetu.

4. Darbinieku skaita, noslodzes un kompetenču izvērtējums

Kopā uz 17.02.2026. SIF sekretariātā bija 82,5 amata slodzes. No kurām 45 bija saistītas ar programmu īstenošanu (īstenojot projektus), 21 veica finansējuma administrēšanu (piemēram, organizējot projektu konkursus un citas programmu vai projektu aktivitātes) un 16,5 nodrošināja vadības, organizatoriskās funkcijas, tai skaitā iesaistījās projektu vadībā un administrēšanā (piemēram, SIF sekretariāta vadība, departamenta direktori ar beztermiņa līgumiem, personāla vadītājs, biroja vadītājs utml.).

SIA "Audita Akadēmija" auditā "Personāla vadības procesi SIF" (2025. gads) ir izteikts secinājums, ka SIF amata vietu skaits pēdējos gados ir būtiski pieaudzis, bet jaunu amata vietu izveides pamatojumos ne vienmēr ir dokumentētas darbietilpības aplēses un vajadzīgā darbinieku skaita aprēķins. Minētā secinājuma pārbaude veikta, ņemot vērā SIF programmu skaita pieaugumu un administrētā finansējuma palielināšanos vairāk nekā divas reizes sešu gadu laikā. Visvairāk SIF ir nodarbināto lielbudžeta projektu īstenošanā, kur nodarbināto skaits ir saskaņā ar programmas īstenošanas nosacījumiem un ir arī vakances, kuras neizdodas aizpildīt. Papildus tam auditā, analizējot SIF darbinieku noslodzi īsā laika periodā (skat. 6.6. pielikums), ir redzams, ka visi apsektie nodarbinātie ziņo, ka strādā pilnu slodzi, pilda attiecīgajā programmas posmā nepieciešamās aktivitātes, tomēr **nav iespējams skaidri norobežot, kādi uzdevumi ir no valsts budžeta finansētajiem departamentu vadītājiem un kā tie atšķiras no uzdevumiem, kas ir projektu izpildpersonām, kuru atlīdzība tiek finansēta no projektu līdzekļiem.**

Analizējot personāla sadalījumu pa struktūrvienībām, ir redzams, ka funkciju izpilde ir nošķirta četros departamentos (Pilsoniskās sabiedrības atbalsta departaments, Sociālās saliedētības departaments, Saliedētības pasākumu koordinācijas departaments, Administratīvais un finanšu departaments) un nodaļu līmenī (piemēram, Projektu konkursu un uzraudzības nodaļa, Vienas pieturas aģentūra un Dažādības vadības un ilgtspējas nodaļa, kas veic tikai programmu īstenošanu).

Programmu vai projektu vadībai izveidotās amata vietas ir terminētas uz programmas vai projekta īstenošanas laiku, savukārt 25,5 fonda vadībai un administratīvai pārvaldībai izveidotās amata vietām ir beztermiņa darba tiesiskās attiecības. Viena amata vieta – SIF direktors, ir iecelts amatā uz likumā noteiktu termiņu.

Vislielākais amata vietu skaits ir Vienas pieturas aģentūrā – 29, un Projektu konkursu un uzraudzības nodaļā – 11,5. 21 amata vieta ir izveidota finansējuma administrēšanai, 37 amata vietas programmu vai projektu īstenošanai, bet 6 amata vietas vadības, atbalsta un administrēšanas funkciju veikšanai (skat. 13. tabula).

13. tabula. Amata vietu sadalījums pēc programmas īstenošanas, fondu administrācijas vai atbalsta un administrēšanas (Avots: PwC novērtējums; iekrāsojums attiecas uz amata vietām, kas tiek finansētas no programmu vai projektu līdzekļiem)

Departaments	Nodaļa	Darba saturs	Amata slodzes	Aptuvenās izmaksas atalgojumam gadā ⁷²
	Vadība	Stratēģija, uzdevumu sadale, uzraudzība un kontrole	2	€ 120 483
	Dažādības vadības un ilgtspējas nodaļa	Programmu īstenošana	3	€ 102 408
Pilsoniskās sabiedrības atbalsta departaments	Ģimeņu atbalsta programmu nodaļa	Programmu īstenošana	5	€ 144 473
		Finansējuma administrēšana	2,5	€ 71 693
	Projektu konkursu un uzraudzības nodaļa	Finansējuma administrēšana	7	€ 333 824
		Finansējuma administrēšana	4,5	
Saliedētības pasākumu koordinācijas departaments	Vadība	Atbalsts un administrēšana	2	€ 66 608
	Vienas pieturas aģentūra	Programmu īstenošana	29	€ 594 338
Sociālās saliedētības departaments	Vadība	Atbalsts un administrēšana	1	€ 50 249
		Programmu īstenošana	2	€ 65 139
	Sociālās iekļaušanas nodaļa	Programmu īstenošana	4	€ 125 260
		Finansējuma administrēšana	2	€ 58 651
	Sociālo inovāciju atbalsta nodaļa	Finansējuma administrēšana	4	€ 138 234
	Administratīvais un finanšu departaments	Vadība	Atbalsts un administrēšana	3
Atbalsts un administrēšana			3,5	€ 240 729
Atbalsts un administrēšana			5	
Programmu īstenošana			2	€ 47 652
Finansējuma administrēšana			1	€ 21 569
Kopā			82,5	€ 2 312 611

Saskaņā ar auditā pieejamo informāciju⁷³ SIF sekretariātā no 82,5 amata slodzēm 52 bija finansētas no programmu un projektu līdzekļiem, bet pārējās 30,5 slodzes tika finansētas no resursiem izdevumu segšanai sabiedrības integrācijas fonda vadībai.

Vakanto amata vietu skaits uz 31.12.2025. bija piecas amata vietas, kas ir mazāk, nekā 31.12.2023., kad bija 9.5 amata slodzes vakantas un 31.12.2024., kad bija 8 amata vietas. 2023. un 2024. gadā lielākā daļa vakanču bija programmu vai projektu ieviešanai nepieciešamajos amatos. Vienas pieturas aģentūras

⁷² PwC aprēķins. Veikts, izmantojot Mēnešalgu grupas algu viduspunktu un ņemot vērā amata slodzes

⁷³ Sabiedrības integrācijas fonda sekretariāta amatu saraksts (no 17.02.2026.)

projekta sociālais darbinieka amata vietas pilnībā nodrošināt ar darbiniekiem nav izdevies nevienā gadā – 2023.gadā bija 4 vakances, 2024. gadā – 3 vakances, kas saglabājušās arī 2025. gadā.⁷⁴ Galvenais iemesls, kā paskaidroja intervijās, ir noteiktā zemā mēnešalgu grupa. SIF labas pārvaldības nodrošināšanas nolūkos pielīdzina SIF amatus vienotās atlīdzības sistēmas amatiem, kur savukārt tieši šī amata īstenotājiem ir noteikta 6. mēnešalgu grupa.

4.1. SIF sekretariāta organizatoriskā struktūra un personāla amata pienākumu sadalījums.

Audīta laika periodā SIF organizatoriskā struktūra bija veidota pēc kompetences sadalījuma principa, nevis balstīta uz programmu izpildes darba komandām. Šī iemesla dēļ SIF Sociālās saliedētības departamentā un Saliedētības pasākumu koordinācijas departamentā ir novērota departamenta direktora un projekta vadītāja amata pienākumu pārklāšanās. Papildus tam SIF ir izveidoti trīs amati, kuru veicēju pienākums ir nodrošināt nozares politikas ieviešanu konkrētā jomā, izstrādāt normatīvo aktu ieviešanas procedūras, apkopot un sniegt informāciju un ieteikumus par politikas ieviešanas procesu amatpersonām, kas plāno attiecīgās nozares politiku⁷⁵.

SIF nodarbināto sastāvs iedalāms divās grupās – no valsts budžeta finansētās beztermiņa amata slodzes un terminētās amata slodzes, kas tiek finansētas no administrētā vai īstenoto programmu budžeta. Šāds amata vietu sadalījums izraisa jautājumus par amata pienākumu atšķirībām un atbildību par programmu administrēšanu vai īstenošanu.

Balstoties uz audīta ietvaros izdarītajiem pieņēmumiem, tika secināts, ka nav apšaubāms, ka pašlaik aktīvo programmu vai projektu īstenošanai vai finansējuma administrēšanai ir nepieciešami vismaz 56 nodarbinātie, kuru darba attiecību pamats ir uz projekta īstenošanu laiku noslēgtie darba līgumi, jo šāds audīta administratīvo izmaksu apmērs ir saskaņots ar programmas vai projekta donoru un tiek finansēts tikai no programmas vai projekta līdzekļiem.

Padziļināta audīta pārbaude tika veikta par 26,5 nodarbinātajiem, ar kuriem ir beztermiņa līgumsaistības par amata pienākumu izpildi. Audīta aprēķini par nepieciešamo amatu slodzi programmu administrēšanā liecina, ka **5,7 amata slodzēs strādājošajiem, ar kuriem SIF ir darba līgums bez termiņa ierobežojuma, ir vai nu jāmaina amata pienākumi, piemēram, projektu izpildes uzraudzība, vai ir jāpārskata pamatojums to nodarbināšanai.**

Administratīvā kapacitāte, kas ir plānota no Latvijas valsts budžeta finansētajās programmās, ir acīmredzami zema vai pat neesoša⁷⁶. Lai nodrošinātu šo programmu īstenošanu, ir nepieciešami programmas finansējuma ietvaros paredzētajam finansējumam papildus administratīvā kapacitāte. Tomēr

⁷⁴ Sabiedrības integrācijas fonda sniegtā informācija par vakancēm

⁷⁵ 36. saimē – politikas ieviešana ir klasificēti trīs amati: SIF Pilsoniskās sabiedrības atbalsta departamenta direktors, Sociālās saliedētības departamenta un Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta direktors.

⁷⁶ No valsts budžeta līdzekļiem pilnā apmērā finansētās programmas «Mazākumu tautību NVO projekti» administrēšanai nav paredzēts finansējums, tādēļ programma ir jāadministrē, izmantojot SIF piešķirto valsts budžeta bāzes finansējumu.

pēc audita aprēķiniem kopumā pašlaik SIF pārvaldībā esošo programmu administrēšanai ir nepieciešamas tikai 13,3 amata slodzes 19 esošo slodžu pilna laika ekvivalenta vietā.

Divas amata slodzes SIF ir piešķirtas Nacionālās koordinējošās iestādes⁷⁷ funkciju īstenošanai. Ministru kabinets nolēma⁷⁸, ka SIF 2021. gadā tiek izveidotas divas amata vietas, pārdalot tās no Iekšlietu ministrijas resora, un nosakot, ka SIF ir atbildīgā iestāde patvērumu meklētāju un starptautiskās aizsardzības saņēmēju sociālekonomiskās iekļaušanas koordinācijas jomā. Nacionālo koordinējošo iestādi (turpmāk – NKI) bija nepieciešams izveidot, lai novērstu trūkumus Ministru kabineta 2015. gadā 2. decembrī pieņemtā Rīcības plāna personu, kurām nepieciešama starptautiskā aizsardzība, pārvietošanai un uzņemšanai Latvijā, pasākumu labākai koordinācijai.

NKI galveno uzdevumu⁷⁹ izpildei tika paredzēts SIF izveidot divas jaunas amata vietas, tas ir, projekta vadītāja un programmas koordinatora amatu vietas,⁸⁰ bet SIF audita veikšanas laikā šos pienākumus pildīja SIF Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta direktors (13. mēnešalgu grupa) un Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta programmas koordinators (10. mēnešalgu grupa).

Līdz ar to viena amata vieta – departamenta direktors, ir klasificēta mēnešalgas ziņā par divām pakāpēm augstākā mēnešalgu grupā, nekā tas bija nolemts, piešķirot SIF NKI statusu.

Plānotie NKI personāla amata pienākumi⁷⁸

Programmas koordinatora galvenie darba uzdevumi ietvers nodrošināt starpinstītūciju sadarbības grupas regulāru norisi un tās lēmumu ieviešanas monitoringu, koordinēt priekšlikumu izstrādi mērķa grupas sociālekonomiskās iekļaušanas procesa pilnveidei, nodrošinot to atbilstību faktiskajai situācijai un vajadzībām; sniegt atbalstu citām iesaistītajām institūcijām; skatīt koordinējošās iestādes uzdevumus pārnozariiski, piedalīties sanāsmēs un darba grupās.	Projekta vadītāja pienākumos ietilps nodrošināt Rīcības plāna izvērtējuma, t.sk. mērķa grupas vajadzību apzināšanu un pakalpojuma dizaina izstrādes norisi, priekšlikumu izstrādi mērķa grupas sociālekonomiskās iekļaušanas procesa pilnveidei; sadarbības tīkla (kontaktpunktu) izveidi ar pašvaldībām un nevaldības organizācijām; attiecībā uz mērķa grupu noteikto uzdevumu īstenošanas uzraudzība u.c.
---	---

Ar MK 2021.gada 7.decembra lēmuma 7. punktu piešķirtais amata atlīdzības līmenis divām amata vietām ir zemāks nekā SIF faktiski izlietotais finansējums atlīdzībai, jo NKIfunkciju īstenošanu viens SIF nodarbinātais apvieno ar citu – programmas uzrauga, pienākumu izpildi, kas nebija paredzēts MK2021.gada 7. decembra lēmumā.

⁷⁷ Saskaņā ar Ministru Kabineta 2021.gada 7.decembra lēmumu (protokols nr. 79, 37. §) Sabiedrības integrācijas fonds ir noteikts par atbildīgo iestādi patvēruma meklētāju un starptautiskās aizsardzības saņēmēju sociālekonomiskās iekļaušanas koordinācijas jomā. Šī protokollēmuma 2. punkta īstenošanai tika atbalstīta divu amata vietu izveide Sabiedrības integrācijas fondā no 2022. gada 1. janvāra. Lai nodrošinātu, ka nepalielinās kopējais amata vietu skaits valsts pārvaldes iestādēs, bija noteikts, ka amata vietas (bez finansējuma) tiek pārdalītas no Iekšlietu ministrijas resora.

⁷⁸ Ministru kabineta 07.12.2021. sēdes protokols Nr. 79, 21-TA-108, 37. § Informatīvais ziņojums "Par koordinējošās iestādes izveidi personu, kurām nepieciešama starptautiskā aizsardzība, sociālekonomiskās iekļaušanas jomā"

⁷⁹ NKI galvenie uzdevumi:

3.1. Organizēt regulāru iesaistīto valsts un pašvaldību iestāžu tikšanos, lai sekmētu integrācijas politikas attīstību un veicinātu starpinstitutionālo sadarbību.

3.2. Rīcības plāna, kuru ir apstiprinājis Ministru kabinets 2017.gadā ("Informatīvais ziņojums par Rīcības plānā personu, kurām nepieciešama starptautiskā aizsardzība, pārvietošanai un uzņemšanai Latvijā, paredzēto pasākumu izpildi"), kvalitatīvs izvērtējums un iespējama pilnveide.

3.3. Atbalsta sniegšana mērķa grupas integrācijā un sociālajā iekļaušanā iesaistītajām institūcijām un organizācijām, tostarp veicot problēmu analīzi un nodrošinot pieredzes un labās prakses apmaiņu starp institūcijām, kā arī priekšlikumu izstrādi normatīvā regulējuma pilnveidei.

⁸⁰ Informatīvā ziņojuma 7.lpp. noteikts, ka saskaņā ar Ministru kabineta 2013.gada 29.janvāra noteikumiem Nr.66 "Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku darba samaksu un tās noteikšanas kārtību" programmas koordinatora amats atbilst 11. mēnešalgu grupai (32.saime, IIIA līmenis) un projekta vadītāja amats atbilst 10. mēnešalgu grupai (32.saime, IIC līmenis).

Ieteikums:

15. Ievērojot to, ka NKI funkciju īstenošanas pienākumi, kas ir detalizēti aprakstīti Informatīvajā ziņojumā⁸¹ un Rīcības plānā⁸² nesakrīt ar Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta direktora amatu aprakstā iekļautajiem pienākumiem, tad ieteicams vai nu pārskatīt attiecīgās koordinējošās funkcijas izpildei nepieciešamo administratīvo kapacitāti un attiecīgi par to informēt citas par Rīcības plāna izpildi atbildīgās institūcijas, vai arī SIF struktūrā skaidri nošķirt un autonomi īstenot Nacionālās koordinējošās iestādes funkcijas.

Vienlaikus ir konstatēts, ka SIF funkcija jauna finansējuma piesaistei, iespējams, nav pietiekoši efektīvi attīstīta. Intervijās tika iegūta informācija, ka jaunu projektu (programmu) piesaistes pasākumus vai projektu pieteikumu izstrādi mēdz īstenot personāls, kas ir iesaistīts SIF sekretariāta darbā kā konkrētu projektu personāls, kuru darbs tiek finansēts no programmu līdzekļiem programmās paredzēto pienākumu izpildei.

Ieteikums:

16. Nošķirti no programmu administrēšanas un projektu īstenošanas saskaņā ar likumu SIF pamatuzdevums ir piesaistīt līdzekļus projektu īstenošanai un nodrošināt kontroli pār līdzekļu izlietošanu. Tādēļ tieši no valsts budžeta līdzekļiem finansētā personāla uzdevums būtu, neiesaistoties programmu izpildē, veikt finanšu piesaistes pasākumu īstenošanu vai iekšējās kontroles funkcijas stiprināšanu, skaidrāk nošķirot par kontroli atbildīgo personālu no personāla, kas administrē programmu vai īsteno programmas aktivitātes. Iesakām neiesaistīt personālu, kura amata atlīdzība tiek segta no valsts budžeta līdzekļiem, to programmu izpildē, kurās no programmu līdzekļiem pilnībā tiek segtas administrēšanas izmaksas, un, ciktāl tas ir nepieciešams, mainīt šā personāla amata pienākumus uz jauna finansējuma piesaisti vai kontroles funkcijas veikšanu.

Auditā ir secināts, ka nav pamata ārvalstu finanšu instrumentu finansētajās programmās papildus programmas nolīgtajam projekta personālam nodarbināt vēl arī attiecīgā SIF departamenta vadošo personālu, kas kopā SIF ieņem trīs amata vietas⁸³. Analizējot SIF amatu aprakstus (skat. 14. tabulu), ir redzams, ka gan departamentu direktoriem⁸⁴, gan arī projektu vadītājiem ir pienākums pēc būtības vadīt projekta ieviešanas procesu un veikt tā uzraudzību un kontroli. Šis audita secinājums saskan arī ar SIF sekretariāta lēmumu attiekties no divām ar pus amata slodzēm.

⁸¹ Informatīvais ziņojums "Par koordinējošās iestādes izveidi personu, kurām nepieciešama starptautiskā aizsardzība, sociālekonomiskās iekļaušanas jomā"

⁸² Ministru kabineta 2015. gada 2. decembra rīkojums Nr. 759 "Rīcības plāns personu, kurām nepieciešama starptautiskā aizsardzība, pārvietošanai un uzņemšanai Latvijā"

⁸³ Šādas trīs amata vietas: Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta direktors un programmas koordinators, Sociālās saliedētības departamenta direktors.

⁸⁴ Saliedētas sabiedrības atbalsta departamenta direktora nākotnes amata apraksts (apstiprināts 2026.gada 31.martā): nodrošināt departamenta kompetences jomā esošo valsts, Eiropas Savienības un citu finanšu instrumentu programmu un projektu plānošanu, ieviešanu, uzraudzību un rezultātu izvērtēšanu

14. tabula. Auditam pieejamo SIF sekretariāta izsniegto amata aprakstu darba pienākumu izlases salīdzinājums.

Departaments	Departamenta direktoru tipiskie amata pienākumi	Departamenta struktūrvienība	Departamenta projektu vadītāju tipiskie amata pienākumi
	Auditā nav pieejams	Sociālās saliedētības departamenta Sociālo inovāciju atbalsta nodaļas vadītāja amata apraksts (apstiprināts 2024.gada 8.februārī)	Nodrošināt projekta īstenošanas progresu, finanšu izlietojuma pārraudzību un kopējo darbību vadību, un uzdevumu koordinēšanu atbilstoši laika grafikam un vienošanās nosacījumiem; Plānot un pārraudzīt projekta darbību īstenošanu atbilstoši saistošajiem Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem;
Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta direktora amata apraksts (apstiprināts 2023.gada 6. februārī)	(..) koordinēt ārvalstu finansēšanas avotu projektu/programmu īstenošanu, sagatavot regulārus (vai cita noteiktā perioda) pārskatus		
Saliedētas sabiedrības atbalsta departamenta direktora nākotnes amata apraksts (apstiprināts 2026.gada 31.martā)	(..) nodrošināt departamenta kompetences jomā esošo valsts, ES un citu finanšu instrumentu programmu un projektu plānošanu, ieviešanu, uzraudzību un rezultātu izvērtēšanu	Projekta "Atbalsts pilsoniskās sabiedrības organizāciju izaugsmei" vadītājs (padots Saliedētas sabiedrības atbalsta departamenta direktoram) nākotnes amata apraksts (bez apstiprināšanas datuma)	Veikt projekta ieviešanas sekmīgai realizācijai nepieciešamo darbību plānošanu, ievērojot termiņus un finansējumu, kontrolēt projekta budžeta izpildi; Vadīt projekta ieviešanas procesu, noteikt veicamos uzdevumus sadarbības partnerim un kontrolēt projekta ietvaros veicamo uzdevumu izpildi;

SIF Dažādības vadības un ilgtspējas nodaļas vadītāja amata pienākumi (amata apraksts apstiprināts 2025. gada 18. augustā) neatbilst SIF likumā vai citos tiesību aktos noteiktajai kompetencei. Piemēram, pienākums: "Attīstīt un nostiprināt Fonda kā dažādības vadības kompetences centra kapacitāti, īstenojot, plānojot un novērtējot pasākumu projektus dažādības vadības praksi un iekļaujošas sabiedrības veicināšanai" ir institūciju, kas ir atbildīgas par politikas ieviešanu kompetences jautājums, ko SIF var pildīt fragmentāri, tikai projektu ietvaros. Dažādības vadības un ilgtspējas nodaļā trīs darbinieki nodarbojas ar Dažādības vadību, kā, piemēram, uzturot mājaslapu 'dazadiba.lv' un organizējot apmācības projektu ietvaros.⁸⁵ Kamēr ir projekta finansējums, tikmēr šīs aktivitātes ir SIF dienaskārtībā, tomēr nav nekādu indikāciju, ka šie uzdevumi var būt pastāvīgi īstenojami kā valsts funkcija.

Ieteikums

17. Izslēgt no SIF amatu aprakstiem pienākumus, kuri neatbilst SIF likumā vai citos tiesību aktos noteiktajai kompetencei.

⁸⁵ [Dažādība.lv](http://dazadiba.lv)

4.2. SIF vispārējās administratīvās darbības un darbības programmu īstenošanā analīze.

Veicot SIF funkciju sasaistes ar atbalsta programmu ieviešanu analīzi, izvērtējot SIF administratīvos izdevumus pa budžeta programmām un ņemot vērā noslēgtos līgumus katrā no programmām vai projektiem, ir redzams, ka **kopējās SIF administratīvās izmaksas 2025. gadā ir 5,9% no kopējā SIF apsaimniekotā finansējuma.**

PwC veiktās aplēses liecina, ka administratīvo izmaksu īpatsvars programmās vai projektos var ievērojami atšķirties un var būt, ka netiek segts no programmas nemaz, vai arī veido no 2% no programmas vai projekta kopējā finansējuma līdz pat 15,6%.

SIF budžeta, programmu un projektu finansēšanas noteikumu analīze liecina, ka dažādu SIF aktivitāšu īstenošanai ir nepieciešams atšķirīgs administratīvā atbalsta apmērs. Intervijās tika norādīts, ka SIF administratīvo darbību apjoms ir salīdzinoši liels, nav aplēšams vienkāršoti kā proporcija no administrētā finansējuma kopējā apmēra un ir atkarīgs no programmas vai projekta specifikas, piemēram, konkursu vai noslēgto līgumu skaita. Tomēr **audita vajadzībām tika veiktas nodarbināto skaita aplēses, balstoties uz vairākiem izdarītajiem pieņēmumiem:**

1) programmu vai projektu, kuru aktivitātes SIF īsteno patstāvīgi:

- a. administratīvās izmaksas pilnībā tiek segtas no programmas / projekta finansētāja līdzekļiem, ja tās ir paredzētas finansēšanas noteikumos vai līgumā;
- b. administratīvās izmaksas nepārsniedz 20% no programmas / projekta kopējā finansējuma (skat. aprēķinu 5. attēlā), ja projekta finansēšanas noteikumos vai līgumā paredzētās izmaksas ir acīmredzami nepietiekamas programmas / projekta īstenošanai;
- c. programmas, kur ir paredzēta kāda labuma nodošana trešajām personām vai finansējuma sadale, administratīvās izmaksas nepārsniedz 3,7 % no programmas / projekta kopējā finansējuma, kas ir pašreizējais vidējais rādītājs;

2) programmu vai projektu, kuru finansējumu SIF administrē, sadalot finansējumu:

- a. administratīvās izmaksas pilnībā tiek segtas no programmas / projekta finansētāja līdzekļiem, ja tās ir paredzētas finansēšanas noteikumos vai līgumā;
- b. administratīvās izmaksas nepārsniedz 3,7 % no programmas / projekta kopējā finansējuma (skat. aprēķinu 5. attēlā), ja projekta finansēšanas noteikumos vai līgumā paredzētās izmaksas ir acīmredzami nepietiekamas programmas / projekta īstenošanai.

Veicot detalizētu analīzi saskaņā ar audita pieņēmumiem, ir secināms, ka administratīvo izmaksu apmērs dažādos projektos būtiski atšķiras, no valsts budžeta līdzekļiem pilnā apmērā finansēto programmu administrēšanai vispār var nebūt atvēlēts finansējums to administrēšanai.⁸⁶ Citās programmās, it īpaši tādās, kuru finansējums ir zems, paredzētais finansējums administrēšanai arī

⁸⁶ Piemēram, Mazākumtautību un sabiedrības saliedētības programma.

līdz 3% apmērā no programmas finanšu līdzekļiem faktiski varētu būt nepietiekams tās pārvaldīšanai. Padziļināts vērtējums par katru no programmām ir pieejams 6.8. pielikumā.

Saskaņā ar SIF noslēgtajiem līgumiem uz katru budžeta programmu tiek attiecināts konkrēts administratīvo izdevumu īpatsvars (%), tomēr precīzs apraksts, kas tiek iekļauts administratīvajos izdevumos, katrā programmā var atšķirties atkarībā. Piemēram, NVO fondam, Mediju projektu īstenošanai u. c. projektu konkursiem, kuriem ir piešķirtas administratīvās izmaksas, tajās ir iekļautas visas projektu konkursu administrēšanā iesaistītā personāla izmaksas, konkursu vērtēšanas (ekspertu) izmaksas un proporcionāli uz personālu attiecināmās biroja uzturēšanas izmaksas (telpu noma, uzturēšana, IT u. c.).

ES projektos un programmās norādītas faktiskās administratīvās izmaksas, kurās iekļauta telpu noma, biroja uzturēšana, IT u. c. izmaksas proporcionāli personāla skaitam, atbalsta personāls (finansisti, grāmatveži, personāla vadītājs u. c.). Administratīvajās izmaksās iekļauts arī viss finansējums, kas paredzēts tehniskajai palīdzībai.

Savukārt, piemēram, programmā Latviešu valodas mācības Ukrainas civiliedzīvotājiem, administratīvajās izmaksās tiek noteiktas tikai īstenošanai nepieciešamās amata slodzēs, nosakot, ka “Ņemot vērā iepriekšējā gada pieredzi, programmas administrēšanā un projektu uzraudzībai tiks piesaistīti vidēji 2,2 darbinieki (programmas vadītāji (2 slodzes), komunikācijas speciālists (0,1 slodze) un grāmatvedis (0,1 slodze)) uz 12 mēnešiem.”

Darbinieki, kuri strādā vairākos projektos un kuru atlīdzību veido finansējums no vairākām budžeta programmām, ir nodarbināti tikai Administratīvajā un finanšu departamentā. No 82,5 slodzēm 8 pilna laika slodzes tiek finansētas no vairāk kā viena finansējuma avota – no divu līdz pat 9 projektu budžetiem.

Administratīvo izmaksu apmērs, kas ir saskaņots ar programmas vai projekta donoru un tiek finansēts tikai no programmas vai projekta līdzekļiem, nav apšaubāms un ir uzskatāms par atbilstošu.

Papildus tam tika pārbaudīts, kādām funkcijām un procesiem tiek izlietots valsts budžeta finansējums SIF darbības nodrošināšanai, no kura aptuveni 70% tiek izlietots personāla atlīdzībai. Saskaņā ar budžeta programmas “Sabiedrības integrācijas vadība” paskaidrojumiem⁸⁷

Programmas mērķis: nodrošināt Sabiedrības integrācijas fonda funkciju izpildes pamata administratīvo darbību un sociālekonomiskās iekļaušanas koordinācijas jomā funkciju nodrošināšanu

Galvenās aktivitātes:

- | | | | |
|--|--|---|---|
| 1. administratīvās vadības funkciju nodrošināšana; | 2. jauno programmu dokumentācijas sagatavošana, tai skaitā ES politiku instrumentu, pārējās ĀFP, valsts budžeta finansēto programmu un projektu īstenošanai; | 3. informācijas, konsultāciju un publicitātes pasākumu nodrošināšana; | 4. Sabiedrības integrācijas fonda padomes darbības nodrošināšana. |
|--|--|---|---|

Veicot amata vietu skaita pretpārbaudi, konstatēts, ka valsts budžeta likuma paskaidrojumu politikas un resursu vadības kartēs ir norādīts, ka Sabiedrības saliedētības un mediju politikas īstenošanai vidēji

⁸⁷ Finanšu ministrija: programma “01.00.00 Sabiedrības integrācijas fonda vadība / SIF-2026.gads”

nepieciešamo amata vietu skaits ir piecas amata vietas⁸⁸. Atšķirīga informācija ir iekļauta 13.04.2026. aktualizētajos budžeta programmas paskaidrojumus Finanšu ministrijas tīmekļvietnē⁸⁹, kur norādīts, ka, sākot ar 2025. gadu, ir plānotas 12 amata vietas ar vidējo atlīdzību amata vietai (mēnesī) 3176 eiro. Pēc SIF sniegtās informācijas beztermiņa līgumi uz 17.02.2026. bija ar 26,5 nodarbinātajiem, kas ir par 14,5 nodarbinātajiem vairāk.

Balstoties uz audita ietvaros izdarītajiem pieņēmumiem, tika secināts, ka nav apšaubāms, ka programmu vai projektu īstenošanai vai finansējuma administrēšanai ir nepieciešami 56 nodarbinātie, tomēr no 26,5 nodarbinātajiem, ar kuriem ir beztermiņa līgumsaistības par pašreizējo funkciju izpildi, 5,7 nodarbinātajiem ir vai nu jāmaina amata pienākumi vai ir jāpārskata pamatojums to nodarbināšanai.

Beztermiņa līgumsaistības SIF galveno aktivitāšu (skat. valsts budžeta paskaidrojumus) izpildei pašreiz ir pilnībā pamatotas pēc audita novērtējuma 8 nodarbinātajiem (Sekretariāta direktors un visiem Administratīvā un finanšu departamenta nodarbinātajiem, kuriem ir beztermiņa darba līgums).

Pēc PwC aprēķiniem vidējās izmaksas vienai SIF amata slodzei ir aptuveni 31 438 EUR gadā. Analizējot administratīvo izmaksu apjomu SIF budžeta ietvaros finansētajām programmām⁹⁰ ir redzams, ka, piemēram, "Mazākumtautību un sabiedrības saliedētības programmu", kam 2025. gadā ir norādīts, ka administratīvās izmaksas netiek segtas, nebūtu iespējams īstenot ar programmas resursiem. Līdzīgi arī "Ģimeņu atbalsta programmas" ar 2% izmaksām, kas sastāda 14 854 EUR gadā, nevarētu īstenot esošajā kapacitātē, jo pašreiz ir nodarbināts personāls 4 amata vietās.

SIF valsts finansētās programmas var iedalīt trīs kategorijās atbilstoši finansējuma avotam: programmas, kas finansētas no SIF budžeta, programmas, kas finansētas, pamatojoties uz līgumu ar valsti, un programmas, kas finansētas ar atsevišķu Ministru kabineta rīkojumu. Lai noteiktu optimālo administratīvo izmaksu apjomu programmām, kuras tiek finansētas no SIF budžeta, tika veikta vidējā aprēķina analīze pa programmām, kuras finansētas no valsts līgumu vai MK rīkojuma ietvaros, un iegūtais vidējais procents tika attiecināts uz SIF budžeta programmām un no tām noteiktas nepieciešamās SIF amata slodzes.

Aprēķinot vidējo administratīvo izdevumu procentu attiecību programmām, kas finansētas no valsts budžeta līdzekļiem, kā arī programmām, kuras tiek īstenotas saskaņā ar atsevišķiem MK rīkojumiem, konstatēts, ka administratīvo izdevumu īpatsvaram būtu jābūt aptuveni **3,7% no finansējuma apmēra, bet faktiski tas ir ievērojami zemāks šādām programmām:**

- Ģimeņu atbalsta programmas
- Nacionāli saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības programma
- Mazākumtautību un sabiedrības saliedētības programma

⁸⁸ Likumprojekta «Par valsts budžetu 2026. gadam un budžeta ietvaru 2026., 2027. un 2028. gadam» paskaidrojumi. 22. Kultūras ministrija, 777. lappuse.

⁸⁹ 01.00.00 Sabiedrības integrācijas fonda vadība/ SIF- 2026. gads

⁹⁰ Ģimeņu atbalsta programmas, Nacionāli saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības programma, Mazākumtautību un sabiedrības saliedētības programma, Latviešu valodas apguve reemigrantiem un viņu ģimenes locekļiem, Diasporas un Latvijas bērnu kopīgām nometnēm

- Latviešu valodas apguve reemigrantiem un viņu ģimenes locekļiem

Savukārt administratīvo izdevumu īpatsvars šādās programmās pirmšķietami ir par lielu:

- Diasporas NVO darbības atbalstam
- Diasporas un Latvijas bērnu kopīgām nometnēm

Lai veiktu aprēķinus un noskaidrotu slodžu atbilstību, tika veikti aprēķini, pamatojoties uz audita laikā aktuālo amatu sarakstu uz 17.02.2026.

Kopā SIF ir 82,5 amata slodzes, no kurām 56 slodzes ir terminētas saskaņā ar noslēgtajiem līgumiem.

Atlikušās 26,5 slodzes ir beztermiņa un ir izvērtējamas. 7,5 slodzes no tām ir kritiski svarīgas organizācijas darbībai –

1. Sekretariāta direktors
2. Administratīvā un finanšu departamenta direktors
3. Administratīvā un finanšu departamenta direktora vietnieks juridiskajos jautājumos
4. Administratīvā un finanšu departamenta direktora vietnieks finanšu jautājumos (0,5 slodzes)
5. Administratīvā un finanšu departamenta grāmatvedis (2 slodzes)
6. Administratīvā un finanšu departamenta personāla vadītājs
7. Administratīvā un finanšu departamenta sabiedrisko attiecību vadītājs.

Divas amata slodzes SIF ir piešķirtas, lai pildītu saskaņā ar MK rīkojumu uzdotās funkcijas:

8. Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta direktors (NKI)
9. Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta programmu koordinators (NKI)

Atlikušās 17 slodzes ir šādas:

1. Sekretariāta direktora vietnieks - Pilsoniskās sabiedrības atbalsta departamenta direktors
2. Dažādības vadības un ilgtspējas nodaļa
 - a. Nodaļas vadītājs
 - b. Vecākais eksperts dažādības vadības jautājumos
 - c. Eksperts dažādības vadības jautājumos
3. Projektu konkursu un uzraudzības nodaļa:
 - a. Nodaļas vadītājs
 - b. Nodaļas vadītāja vietnieks
 - c. Programmas "NVO fonds" vadītājs
 - d. Programmas "Mediju atbalsta fonds" vadītājs

e. Programmas vadītājs (3 slodzes)

4. Ģimeņu atbalsta programmu nodaļa

a. Nodaļas vadītājs

b. Programmas “Goda ģimenes apliecība” koordinators

c. Programmu koordinators

d. Projektu vadītājs (2 slodzes)

5. Sociālās saliedētības departaments

a. Departamenta direktors

Veicot aprēķinus pa programmām, ko administrē Projektu konkursu un uzraudzības nodaļa un Ģimeņu atbalsta nodaļa, redzams, ka šajās programmās optimālais amata slodžu skaits ir **11,3**, kas, salīdzinot ar pašreizējām 12 slodzēm, veido nebūtisku starpību **0,7 slodzes**. Aplēses liecina, ka “Ģimeņu atbalsta programma”, kur šobrīd ir 5 amata slodzes, finansiāli loģiski būtu samazināt slodžu apmēru uz 0,9 slodzēm.

15. tabula. SIF īstenoto valsts finansēto programmu / projektu administratīvie izdevumi un amata slodžu aprēķini. (PwC aprēķins)

Līgumsaistības	Programma / projekts	Izdevumi, fakts (2025)	Administratīvie izdevumi, %	Administratīvie izdevumi, EUR	Faktiskās slodzes kopā ⁹¹	Prognozētie administratīvie izdevumi	Slodzes, aprēķins
Līgums ar valsti	Mediju projektu īstenošana	4 599 558	3,6%	165 584	3,63	170 171	5,4
	Komerčiālo elektronisko plašsaziņas līdzekļu kapacitātes stiprināšana	479 520	3,6%	17 263	0,38	17 741	0,6
	NVO fonds	2 765 149	5,3%	146 553	2,18	102 303	3,3
	Līdzfinansējuma programma NVO	104 557	5,6%	5 855	0,08	3 868	0,1
	Diasporas NVO darbības atbalstam	199 022	9,9%	35 162	0,16	7 363	0,2
Finansēts SIF budžeta ietvaros	Ģimeņu atbalsta programmas	742 702	2,0%	14 854	5	27 478	0,9
	Nacionāli saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības programma	450 000	2,0%	9 000	0,36	16 649	0,5
	Mazākumtautību un sabiedrības saliedētības programma	81 303	0,0%	0	0,06	3 008	0,1
	Latviešu valodas apguve reemigrantiem un viņu ģimenes locekļiem	33 686	3,1%	1 044	0,03	1 246	0,04
	Diasporas un Latvijas bērnu kopīgām nometnēm	156 516	9,9%	15 495	0,12	5 791	0,2
	Kopā	9 612 013		410 810	12	355 618	11,3

⁹¹ Aprēķinā tika ņemti vērā visi amatu sarakstā minētie darbinieki, kas varētu tikt piesaistīti kādai no valsts finansētām programmām

Veicot padziļinātu analīzi (6.8. pielikumā) tika secināts, ka:

- A. Administratīvo izmaksu salīdzinošai analīzei ir būtiski ierobežojumi, jo dažādās programmās pastāv nozīmīgas atšķirības starp to kas tiek uzskatīts par administratīvajām izmaksām. Līgumos ar Kultūras ministriju (piemēram, Mediju projektu īstenošana, NVO fondam) ir noteikts tikai administratīvo izmaksu īpatsvars, kamēr citos līgumos / noteikumos ir daudz smalkāks dalījums ar uzskatījumu, kādas izmaksas tiek uzskatītas par administrēšanas izmaksām. Nav iespējams precīzi novērtēt administrēšanas izmaksu īpatsvaru un saturu, jo pieejas to noteikšanai atšķiras.
- B. Ir konstatēti gadījumi, kad vienā no kritērijiem, kas paredzēts līgumā, piemēram, administratīvo izmaksu īpatsvars proporcionālais īpatsvars, tiek pārsniegts, bet nav pārsniegtas maksimālās programmas administrēšanas izmaksas. Piemēram, atbilstoši MK lēmumam "Latviešu valodas mācības Ukrainas civiliedzīvotājiem" ar maksimālo summu 4 595 086 EUR un administrēšanas izmaksām 90 539 EUR, jeb 1.93%, bet 2025. gadā tika iztērēti 3 336 950 EUR ar 76 750 EUR administrēšanas izmaksām, jeb 2,3%. Kopumā tas nerada riskus, kamēr netiek pārsniegti administrēšanas izmaksu griesti un atšķirības starp 2,3% un 1,93% ir nebūtiskas, tomēr pastāv teorētisks risks, ka varētu tikt iztērēts finansējums administratīvām izmaksām, bet netiks iztērēts finansējums konkrētas programmas ieviešanai. Veiktajā pārbaudē šāda riska iestāšanās netika konstatēta.
- C. Mediju projektu īstenošanā un Komerčiālo elektronisko plašsaziņas līdzekļu kapacitātes stiprināšanā tika norādīts, ka administratīvās izmaksas ir 3,6%. Atbilstoši Mediju projektu īstenošanas līgumam ar KM maksimālā summa ir 3,3% un 2025. gada ir apgūts viss paredzētais finansējums. Komerčiālo elektronisko plašsaziņas līdzekļu kapacitātes stiprināšanai atbilstoši MK rīkojumam administratīvās izmaksas var sasniegt 8,2% no maksimālās summas.
- D. Atšķirībā no līgumiem, kas ir noslēgti ar konkrētām institūcijām programmu "Latviešu valodas mācības Ukrainas civiliedzīvotājiem" un "Kultūrorientācijas pasākumi Ukrainas civiliedzīvotājiem" tiek piešķirti, pamatojoties uz ārēju MK rīkojumu, tai skaitā administratīvie izdevumi tiek noteikti, pamatojoties uz atsevišķu MK rīkojumu. Tas rada risku, ka ārēja rīkojuma gadījumā no SIF varētu pieprasīt izpildīt dažādas programmas, nesniedzot pietiekamus resursus administratīvo izdevumu segšanai.
- E. Dažās programmās nav iespējams noteikt administratīvās izmaksas pa gadiem, bet tās ir minētas visa projekta ietvaros, kas var ilgt vairākus gadus. Piemēram, Vienas pieturas aģentūrai ir minēta maksimālā summa no 2023. gadam līdz 2025. gadam, bet ņemot vērā to, ka katrā gadā ir paredzēta atšķirīga darbības intensitāte un attiecīgi atšķirīgs administratīvo izdevumu īpatsvars, tiek apgrūtināta kopējais finanšu kontroles process.
- F. Vairākos projektos ir minētas amata slodzes, kas būs nepieciešamas projekta izpildei, nevis administratīvās izmaksas. Pārbaudes ietvaros minētās amata slodzes tika konstatētas atbilstošā apjomā. Darba laika uzskaites veidnēs un interviju gaitā netika identificēti gadījumi, kad terminēti piesaistīti darbinieki vienlaikus strādātu pie projektiem, kuru ietvaros viņi nav piesaistīti. Tomēr

pastāv darbinieki, kuri ir iesaistīti vairākos projektos vienlaikus (atsevišķos gadījumos līdz pat deviņiem projektiem), un šo darbinieku kopējā noslodze varētu pārsniegt faktisko darba laika apjomu. Piemēram, programmai “Ģimenei draudzīgas vides un sabiedrības veidošana un intervences psiholoģiskā un emocionālā noturīguma veicināšanai” ir minēts Finansists ar slodzi 0.5. Programmai Atbalsts pilsoniskās sabiedrības organizāciju izaugsmei ir minēts Finansists ar slodzi 0.3, Sociālo inovāciju projektā ir minēts Finanšu speciālists ar slodzi 0.3 un Vienas pieturas aģentūrā ir minēts Finansists ar 0.5 slodzi, kas pārsniedz vienu finansista slodzi, kas ir minēta amatu sarakstā. Ņemot vērā to, ka Finansists ir norādīts kā līdzdarbojamies vēl 5 citos projektos nav pietiekami skaidri izdalīta tā darba slodze. Pastāv iespēja, ka minētās slodzes katrā programmā faktiski atšķiras pa mēnešiem un, ka viens darbinieks spēj strādāt 9 dažādos projektos gada laikā.

Ieteikumi:

18. Skaidrāk nošķirt katras īstenotās programmas kontroles vajadzībām nepieciešamos administratīvos izdevumus, skaidri uzskaitot, kas ietilpst administratīvajos izdevumos, jo šobrīd uz divām programmām var tikt attiecināts vienāds administratīvo izdevumu īpatsvars, bet ir atšķirīgs programmu faktiskais saturs, kas lielā mērā nosaka nepieciešamo administratīvo darbību apjomu.
19. Izstrādāt rīcības procedūru teorētiskai situācijai, kur administratīvās izmaksas tiek izlietotas neproporcionāli daudz attiecībā pret programmas ieviešanas izmaksām. Piemēram, ja tās pārsniedz 20 procentpunktus.
20. Attiecībā par pienākumu administrēt programmas, kas tiek uzdots SIF, pamatojoties uz MK rīkojumu, būtu nepieciešams skaidri noteikt procedūru, kā tiek novērtētas programmas administrēšanas izmaksas. SIF tiesību akta projekta izstrādes procesā ir jāsniedz atzinums, kādas ir SIF plānotās programmas administrēšanas izmaksas.
21. Uzskatām, ka SIF sekretariāta organizatoriskā struktūrā, kas lielākoties ir pielāgota programmu profilam, nav nepieciešams veidot departamentus pa saturiskām jomām, paralēli Administratīvajam un finanšu departamentam, veidojot atsevišķu projektu izpildpersonāla uzraudzības līmeni, kas vienlaikus ir arī departamenta vadība. Pēc audita aprēķina 5,7 amata slodzēs strādājošajiem, ar kuriem SIF ir darba līgums bez termiņa ierobežojuma, ir vai nu jāmaina amata pienākumi vai ir jāpārskata pamatojums to nodarbināšanai. Pastāvīgo nodarbināto skaita pārpalikumu varētu pārprofilēt uz finanšu piesaistes pasākumu īstenošanu, kas ir likumā noteikta funkcija, bet neatspoguļojas amata aprakstos vai iekšējās kontroles funkcijas stiprināšanu, skaidrāk nošķirot par kontroli atbildīgo personālu no tiem, kuri īsteno projektus.
22. Nepieciešams atteikties no prakses, ka viens darbinieks tiek finansēts no 9 dažādiem finanšu avotiem. Šāda pieeja rada būtisku sarežģītību darba laika uzskaites veikšanā par katru no projektiem, kā arī rada profesionālās izdegšanas risku gadījumos, kad kopējā faktiskā darba slodze vienai personai gada griezumā pārsniedz vienu pilna laika ekvivalentu. Ņemot vērā, ka Biroja vadītāja, Finansista un Jurista amati šobrīd tiek finansēti no deviņiem dažādiem finanšu avotiem,

ir izvērtējams jautājums par to, vai minētās pozīcijas nebūtu transformējamas par pastāvīgām amata vietām, kuru finansējums tiek nodrošināts no programmas "SIF pamatdarbības nodrošināšana". Lai nodrošinātu finansējuma izlietojuma izsekojamību pa finanšu avotu veidiem, ir nepieciešams, ka nodarbinātie ikdienā pilda un iesniedz darba laika uzskaites veidlapas. Ja tas ir paredzēts līgumā ar finansētāju, tās apkopotā veidā var izsniegt arī līgumslēdzējam.

5. Izmaiņu scenāriji

5.1. SIF darbības modeļa novērtējums un darbības rezultātu analīze

ievērojot SIF sniegtā atbalsta saturisko daudzveidību un īstenotos projektus, pašlaik SIF juridiskā forma atpaliek no faktiski veicamajiem uzdevumiem un darbības jomas.

SIF pamatdarbības normatīvais regulējums ir ietverts SIF likumā, kas pieņemts 2001. gadā atbilstoši attiecīgā laika perioda prasībām.

Pašlaik SIF apvieno divas lomas: (1) nodibinājums, kas veic noteiktam mērķim paredzēta finansējuma piesaistīšanu, pārvaldību un kontroli un (2) sabiedrības integrācijas politikas izpildinstitūcija, kas pati īsteno ES un valsts budžeta programmu vai apakšprogrammu (turpmāk – publiski) finansētus projektus.

Nodibinājums, arī fonds, ir mantas kopums, kurš nodalīts dibinātāja noteiktā mērķa **sasniegšanai, kam nav peļņas gūšanas rakstura**⁹². SIF ir nodibinājums ar atvasinātas publiskas personas statusu, kas nozīmē, ka SIF lēmumi var būt pakļauti administratīvi tiesiskai kontrolei. Tā kā SIF lemj par publiska finansējuma sadali, tad tas darbojas publisko tiesību jomā. Budžeta finansēta institūcija **Likuma par budžetu un finanšu vadību izpratnē**⁹³.

Situācija, kad publisko tiesību subjekts vienlaikus administrē finansējumu, izvērtē projektus, uzrauga izlietojumu un pats piedalās projektu īstenošanā, rada paaugstinātu atbildības pienācīgas nenošķiršanas risku, kad institūcija var tieši vai netieši iesaistīties pašas pieņemto lēmumu vai pašas īstenoto darbību pārbaudē. **SIF likuma grozījumu anotācijā**⁹⁴ jau ir norādīts, ka **“Situācijā, kad Fonds vienlaikus administrē grantus nevalstiskām organizācijām un konkurē ar nevalstisko organizāciju sektoru par finansējumu, pastāv pamatotas šaubas par administratīvā procesa nodrošināšanas pilnīgu neatkarību un objektivitāti” un nevalstiskās organizācijas iebilst pret šādu praksi.**

SIF pašreizējā juridiskā forma pati par sevi ir tiesiska. Finansējuma sadales un tā izlietojuma uzraudzības nodrošināšanai atvasinātas publiskas personas forma ir vispiemērotāka, jo tā nodrošina tiesību subjekta autonomiju un juridisku patstāvību finansējuma administrēšanā. SIF kā publiska nodibinājuma forma pēc būtības ir piemērota nodalītas mantas pārvaldībai bez peļņas gūšanas nolūka noteikta mērķa sasniegšanai, savukārt praktiski SIF arvien plašāk darbojas kā dažādu jomu publiska finansējuma administrētājs, politikas īstenošanas instruments un atsevišķos gadījumos arī kā tiešs projektu īstenoātājs. Šāda situācija rada lomu konflikta, interešu konflikta un konkurences kropļošanas riskus, īpaši gadījumos, kad SIF vienlaikus administrē atbalstu un pats iesaistās darbībās jomās, kurās potenciāli varētu darboties nevalstiskās organizācijas vai citi tirgus dalībnieki.

No pārvaldības viedokļa ilgtermiņā nav ilgtspējīgi saglabāt starpstāvokli starp nodibinājumu un *de facto* centralizētu valsts programmu apsaimniekotāju. Ja likumdevēja iecere ir saglabāt SIF kā nodibinājumu, tad būtu skaidri jāaprobežo tā darbība ar sākotnējo dibināšanas mērķi saderīgās jomās un jānodala

⁹² Biedrību un nodibinājumu likuma 2. panta otrā daļa.

⁹³ Budžeta finansētas institūcijas — budžeta iestādes, no valsts budžeta daļēji finansētas atvasinātas publiskas personas, visi pilnīgi vai daļēji tieši no valsts budžeta finansēti komersanti, biedrības vai nodibinājumi. Likuma par budžetu un finanšu vadību preambula.

⁹⁴ Likumprojekts “Grozījumi Sabiedrības integrācijas fonda likumā” (2018)

funkcijas, kas rada konkurences vai neatkarības riskus. Savukārt, ja SIF nākotnē paredzēts attīstīt kā universālu dažādu publiskā finansējuma programmu un projektu īstenotāju, būtu juridiski konsekventāk izvērtēt tā pārveidi par valsts aģentūru vai citu publisko tiesību institūciju, tādējādi novēršot pretrunu starp juridisko formu un faktisko saturu.

Negatīvās sekas izmaiņu neveikšanas gadījumā:

Audita intervijās tika iegūta informācija, ka SIF darbības modeļa problēmas ir labi zināms fakts lielai daļai no intervētajām personām. Tomēr no tālākās rīcības attur bažas par SIF likuma grozījumu potenciāli radītajiem negatīvajiem blakus efektiem.

Audita ieskatā pašlaik pastāvošās SIF darbības reputācijas problēmas jau ir saistītas ar savlaicīgi neveiktajām pārmaiņām. Savlaicīgas rīcības trūkums institucionālā modeļa pilnveidē jau ir radījis negatīvu ietekmi uz SIF reputāciju un pastiprinājis jautājumus par tā darbības atbilstību un lietderību, tomēr svarīgi ir nepieļaut, lai notiek problemātikas eskalācija plašākās tiesiskās sekās, kam var sekot, piemēram, programmu administrēšanas atsaukums.

Teorētiski publiskā sektora institūcijas faktiskās darbības satura neatbilstība juridiskai formai var izraisīt juridiskas sekas vai riskus institūciju tālākai attīstībai, piemēram:

- tiesiskās nenoteiktības pieaugums – institūcijas mandāts, kompetence un atbildības robežas kļūst neskaidras, kas apgrūtina lēmumu pieņemšanu un to pamatošanu;
- normatīvā pamata apstrīdēšanas risks – pieņemtie lēmumi, finansējuma piešķirumi vai noslēgtie līgumi var tikt apstrīdēti, ja rodas šaubas, vai institūcija rīkojās savu pilnvaru ietvaros;
- reputācijas risks – sabiedrībā, finansējuma saņēmēju vidū un politikas veidotāju līmenī nostiprinās priekšstats par nepietiekami caurskatāmu vai neatbilstoši organizētu pārvaldības modeli;
- efektivitātes samazināšanās – juridiskajai formai neatbilstoša funkciju uzkrāšanās var radīt administratīvu sadrumstalotību, dublēšanos, neskaidru procesu īpašumtiesību sadalījumu un neoptimālu resursu izmantošanu;
- stratēģiskās plānošanas izkropļojums –plānojot ilgtermiņa mērķus tādās jomās, kurās institūcijai nav skaidra likumā nostiprināta mandāta vai stabila finansējuma, faktiski tiek maldināti šīs informācijas lietotāji, sākot ar lēmumu pieņēmējiem līdz klientiem;
- finansējuma administrēšanas nepārskatāmība – ja institūcija darbojas ārpus skaidri definēta juridiskā tvēruma, var būt sarežģītāk nodrošināt finansējuma izlietojuma izsekojamību, uzraudzību un salīdzināmu efektivitātes vērtēšanu;
- atkarība no *ad hoc* risinājumiem – funkciju paplašināšana bez juridiskās formas pielāgošanas var novest pie fragmentāriem, īstermiņa deleģējumiem, nevis konsekventa institucionālā modeļa;
- risks ilgtermiņa institucionālajai ilgtspējai – neatbilstība starp faktisko darbību un juridisko formu var kavēt skaidru lēmumu par institūcijas nākotnes attīstības modeli, tostarp par tās saglabāšanu, pārveidi vai funkciju pārdali.

Audita ieskatā ir ieteicams izvērtēt un pieņemt skaidru lēmumu par SIF turpmāko institucionālās attīstības modeli, izvēloties vienu no četriem attīstības scenārijiem:

1 Centralizēta finanšu atbalsta sniegšana noteikta satura projektiem – saliedētība, mediju atbalsts u.c. Pieeja: centralizēta, lietotājiem draudzīga atbalsta saņemšana; zema politiskā iesaiste. Forma: saglabāta esošā juridiskā forma; iespējama funkcionālā padotība arī citām ministrijām līdzās KM. Grozījumi: paplašina SIF kompetenci mediju, ģimeņu atbalsta un sociālekonomiskās integrācijas finansēšanas jomā; jaunu projektu īstenošanu SIF neuzsāk. Juridiski nostiprināts esošais stāvoklis, pārtrauc projektu īstenošanu	2 KM politikas jomā nošķirta finanšu atbalsta sniegšana un projektu īstenošana – SIF: KM iestāde (aģentūra) Pieeja: atbalsts nošķirts atbilstoši KM politikas jomām; SIF kā ministra pārraudzīta, specializēta iestāde. Forma: Kultūras ministra pakļautībā esoša tiešās pārvaldes iestāde (aģentūra). Grozījumi: maina juridisko formu un padotību; darbības jomu sašaurina uz KM kompetences jomām. Sašaurina administrēto programmu loku, turpina projektu īstenošanu
3 Pārresorisks centralizēts finanšu atbalsta jebkurā jomā sniegšanas mehānisms NVO un medijiem (u.c.) Pieeja: vienots projektu konkursu administrēšanas un publicēšanas process visos gadījumos, kad finanšu atbalsts tiek sniegts NVO vai medijiem. Forma: saglabāta esošā juridiskā forma, izslēdzot SIF funkcionālo padotību konkrētai ministrijai un ieviešot elastīgu ministriju pārstāvību SIF padomē. Grozījumi: SIF likuma grozījumi, specifiski nenosakot SIF finanšu atbalsta jomas. Paplašina administrēto programmu loku, pārtrauc projektu īstenošanu	4 SIF darbības izbeigšana Pieeja: pa resoriem decentralizēta finanšu atbalsta NVO, medijiem, citām mērķgrupām paredzēto programmu īstenošana Forma: dažādas pieejas, neseko vienotam regulējumam, informācija netiek publicēta, nav vienotas platformas projektu pieteikumu iesniegšanai, nav koordinācijas dubulta finansējuma nepieļaušanai. Ātrāka finanšu sadale. Grozījumi: Vēlams noteikt pārejas periodu līdz programmu izpildes līguma termiņa beigām. Valsts programmas pārtrauc uzreiz. Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi

Risinājuma ieviešanas soļi

1. scenārijs: paredz, ka juridiski tiek nostiprināts esošais stāvoklis, bet SIF pārtrauc uzņemties jaunu projektu īstenošanu.

Faktiski tiek saglabāta esošā pieeja: centralizēta, lietotājiem draudzīga pieeja finanšu atbalsta saņemšanā, zema politiskā iesaiste lēmumu pieņemšanā, skaidrs SIF finansiāli atbalstāmo jomu tvērums esošajā juridiskajā formā, novērsts lomu konflikts, neiesaistoties jaunu projektu īstenošanā.

Šāds modelis starptautiskajā praksē ir izplatīts gadījumos, kad finansējuma sadalei nepieciešama profesionāla projektu izvērtēšana, līgumu slēgšana, uzraudzība un institucionāla nošķirtība no ikdienas politiskās dienaskārtības. Šādas institūcijas darbība parasti ir vērsta tikai uz finansējuma sadali un izlietojuma uzraudzību. Ja programmas izpildes nosacījumi nepieļauj finansējuma administrēšanu, sadalot finansējumu projektu konkursu kārtībā, tad attiecīgās programmas īstenošana SIF ietvaros būtu pārtraucama pēc esošo saistību izpildes, un turpmāka atbildība par programmas īstenošanu nododama kompetentajai ministrijai vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.

Nemainās fonda juridiskā forma: fonds (nodibinājums) – atvasināta publiska persona. Vienlaikus ir ieteicama diskusija par funkcionālās padotības arī citām ministrijām līdzās Kultūras ministrijai noteikšanu citu resoru programmu īstenošanas jautājumos.

Scenārijs paredz SIF likuma grozījumus, papildinot SIF kompetences jomu ar pilnvarojumu mediju atbalsta finansēšanā, ģimeņu atbalsta jomu un sociālekonomisko integrāciju un citos jautājumos.

Būtiskākie riski: Nevienmērīga institucionālā noslodze, kas pazemina iespējas piesaistīt augsti profesionālu personālu; zems citu budžeta resoru pieprasījums administrēt programmas. SIF pašlaik ir attīstīta kompetence kā finansējuma saņēmējam piesaistīt jaunu finansējumu projektu īstenošanai, ko, iespējams, Latvija neapgūtu, ja SIF neizrādītu iniciatīvu un nebūtu pilnvarojuma īstenot projektus.

2. scenārijs: paredz SIF pārveidi par KM ministra pārraudzītu un konkrētā jomā specializētu iestādi, kam nodoti valsts pārvaldes uzdevumi finanšu atbalsta sniegšanā un projektu īstenošanā. Rezultātā tiek sašaurināts administrēto programmu loks, bet ir pieļaujams turpināt projektu īstenošanu. SIF mandāts būtu gan administrēt finansējumu pilsoniskās sabiedrības, integrācijas, vienlīdzīgu iespēju, ģimeņu un mediju atbalsta, patvēruma meklētāju un sociālās inovācijas atbalsta programmās.

Faktiski SIF pārtop par KM valsts politikas jomā nošķirtu finanšu atbalsta sniegšanas institūciju, kuras juridiskā forma ir Kultūras ministra pakļautībā esoša tiešās pārvaldes iestāde (aģentūra).

Nepieciešami SIF likuma grozījumi, mainot SIF juridisko formu, nosakot SIF padotību Kultūras ministram un, iespējams, arī SIF kompetenci valsts politikas īstenošanā. SIF darbības jomas sašaurinās tikai uz Kultūras ministrijas kompetences jomām.

Būtiskākie riski: •Valsts aģentūras juridiskā forma ir piemērotāka valsts politikas īstenošanai, maksas pakalpojumu sniegšanai un ES vai ārvalstu finanšu palīdzības finansētu projektu īstenošanai, tomēr tā nav efektīvākā forma pārresoriskai lēmumu pieņemšanai par finanšu atbalsta sniegšanu. Salīdzinājumā ar atvasinātu publisku personu publiskas personas aģentūrai ir ierobežotāka institucionālā patstāvība, mazāka autonomija finanšu un mantas pārvaldībā, kā arī ciešāka pakļautība dibinātāja noteiktajai pārvaldības un kontroles sistēmai.

3. scenārijs SIF kļūst par pārresorisku centralizētu finanšu atbalsta sniegšanas mehānismu NVO un medijiem ar vienotu projektu konkursu administrēšanas un publiskošanas procesu.

Tiek paplašināts administrēto programmu loks, pārtraukta projektu īstenošana

Juridiskā forma saglabāta esošā, nenosakot funkcionālās padotības jomu kādai no ministrijām.

Apsvērt iespēju pārskatīt SIF kompetences regulējumu, aizstājot izsmeļošu finansiāli atbalstāmo jomu uzskaitījumu ar vispārēju kompetences ietvaru un skaidru deleģējumu konkrēto programmu mērķu, mērķgrupu un atbalstāmo jomu noteikšanai pakārtotā regulējumā vai attiecīgajos finansējuma piešķiršanas lēmumos. Šāds risinājums ļautu nodrošināt SIF administrēto programmu pielāgošanu mainīgām sabiedrības vajadzībām un finansējuma avotu nosacījumiem, vienlaikus mazinot risku, ka SIF administrē programmas ārpus likumā skaidri noteikta pilnvarojuma. Arī šajā scenārijā, ja programmas izpildes nosacījumi nepieļauj finansējuma administrēšanu, sadalot finansējumu projektu konkursu kārtībā, tad attiecīgās programmas īstenošana SIF ietvaros būtu pārtraucama pēc esošo saistību izpildes, un turpmāka atbildība par programmas īstenošanu nododama kompetentās ministrijas vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.

Būtiskākie riski: •Centralizēts administratīvs mehānisms var būt tikai kā ārpakalpojums, kas ir lietderīgs tikai tiktāl, cik ir nepieciešama, piemēram, vienota informācijas publicēšanas platforma vai arī projektu konkursu organizēšanas procesa atbalsts. Par valsts pārvaldes uzdevuma īstenošanu tāpat paliek atbildīga attiecīgā ministrija vai iestāde, kas atbild arī par lietderīgu un efektīvu finanšu līdzekļu izlietojumu.

4. scenārijs paredz, ka notiek SIF darbības izbeigšana un programmu sadalīšana pa resoriem.

Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi. Pa resoriem tiek decentralizēta finanšu atbalsta NVO, medijiem, citām mērķgrupām paredzēto programmu īstenošana

Dažādas pieejas, neseko vienotam regulējumam, informācija netiek publiskota, nav vienotas platformas projektu pieteikumu iesniegšanai, nav koordinācijas dubulta finansējuma nepieļaušanai.

Būtiskākie riski: •Tiek zaudēta zinātība par programmu īstenošanas specifiku. Tā rezultātā var tikt atceltas kādas no līdz šim finansētajām atbalsta programmām vai arī tikt samazināts atbalsta apmērs. Reorganizācijas rezultātā nepieciešamās administratīvās pārmaiņas rada aizkavēšanos saplānoto projektu aktivitāšu gaitā, var samazināties finansējuma sadales procesa caurskatāmība un vienveidība, palielinātos administratīvā sadrumstalotība, tiktu vājināts pārresoru programmu administrēšanas mehānisms, varētu tikt apgrūtināta sadarbība ar NVO sektoru un finansējuma saņēmējiem, jo nebūtu vienotas sadarbības vides. Salīdzinoši augstas tiesiskās situācijas izmaiņu un organizatoriskās pārejas izmaksas.

Ieteikumi:

23. Lai novērstu nesaskaņotību starp SIF likumā doto mandātu un papildus pamatdarbībai īstenotajām citām programmām un projektiem, piedāvājam četrus rīcības scenārijus:

- a. Pirmais scenārijs paredz, ka juridiski tiek nostiprināts esošais stāvoklis un pārtraukta projektu īstenošana.
- b. Otrais scenārijs paredz SIF pārveidi par KM ministra pārraudzītu un konkrētā jomā specializētu iestādi, kam nodoti valsts pārvaldes uzdevumi finanšu atbalsta sniegšanā un projektu īstenošanā.
- c. Trešais scenārijs paredz, ka SIF kļūst par pārresorisku centralizētu finanšu atbalsta sniegšanas mehānismu NVO un medijiem ar vienotu projektu konkursu administrēšanas un publiskošanas procesu.
- d. Ceturtais scenārijs paredz, ka notiek SIF darbības izbeigšana un programmu sadalīšana pa resoriem.

6. Pielikums

6.1 Pielikums. Interviju saraksts

Nr.p.k.	Vārds, uzvārds	Amats	Pārstāvētā organizācija	Datums
1	Evija Kleina	Sociālo inovāciju atbalsta nodaļas vadītāja	Sabiedrības integrācijas fonds	22.04.2026.
2	Inese Saldābola	Vienas pieturas aģentūras vadītāja	Sabiedrības integrācijas fonds	22.04.2026.
3	Inese Kalvāne	Sekretariāta direktore	Sabiedrības integrācijas fonds	23.04.2026.
4	Iveta Kancēna	Sabiedrisko attiecību vadītāja	Sabiedrības integrācijas fonds	23.04.2026.
5	Indriķis Putniņš	SIF padomes locekļa aizvietotājs	SIF padome	27.04.2026
6	Sanita Lāce	Dažādības vadības un ilgtspējas nodaļas vadītāja	Sabiedrības integrācijas fonds	28.04.2026
7	Lauris Liepiņš	Ģimeņu atbalsta programmu nodaļas vadītājs	Sabiedrības integrācijas fonds	28.04.2026
8	Kristīne Kļukoviča	Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta direktore	Sabiedrības integrācijas fonds	28.04.2026
9	Dace Šēle	SIF padomes locekle (aizvietotāja)	SIF padome	28.04.2026
10	Liene Reine-Miteva	SIF padomes locekle	SIF padome	28.04.2026
11	Ieva Plūme	Projektu konkursu un uzraudzības nodaļas vadītāja	Sabiedrības integrācijas fonds	28.04.2026
12	Māris Spilve	Administratīvā un finanšu departamenta direktors	Sabiedrības integrācijas fonds	28.04.2026
13	Karina Ploka	SIF padomes priekšsēdētāja	SIF padome	28.04.2026
14	Dace Šulmane	SIF padomes locekle	SIF padome	29.04.2026
15	Dace Spaliņa	Direktores vietniece, Pilsoniskās sabiedrības atbalsta departamenta direktore	Sabiedrības integrācijas fonds	29.04.2026
16	Krists Bergans-Berģis	SIF padomes locekļa aizvietotājs	SIF padome	30.04.2026
17	Jana Krieva	SIF padomes locekle	SIF padome	05.05.2026
18	Daiga Sproģe	SIF padomes locekle	SIF padome	07.05.2026
19	Lauma Paegļkalna	SIF padomes locekļa aizvietotāja, Tieslietu ministrijas parlamentārā sekretāre	SIF padome	07.05.2026
20	Alda Sebre	Saliedētas sabiedrības departamenta direktore	Sabiedrības integrācijas fonds	08.05.2026
21	Liene Vārslavāne	Sociālās iekļaušanas nodaļas vadītāja	Sabiedrības integrācijas fonds	08.05.2026
22	Agnese Lāce	SIF padomes locekle, Kultūras ministre	SIF padome	14.05.2026

6.2 Pielikums. Izvērtētie dokumenti

Pārvaldība, normatīvais regulējums un stratēģiskā plānošana		Izsniegšanas datums
✓	SIF aktuālā organizatoriskā struktūrshēma, struktūrshēma no 01.06.2026. un SIF nolikums	09.04.2026.
✓	SIF nolikums, SIF likums, SIF padomes darbību reglamentējošie dokumenti un citi ārējie/iekšējie normatīvie akti, kas nosaka SIF darbības ietvaru	09.04.2026.
✓	Darba kārtības noteikumi, aktuālie struktūrvienību reglamenti un struktūrvienību reglamenti, kas stājas spēkā no 01.06.2026.	09.04.2026.
✓	SIF stratēģija, SIF 2026. gada darba plāns, rīkojums par tā apstiprināšanu un SIF 2026. gada prioritātes	09.04.2026.–15.04.2026.
✓	Stratēģiskie mērķi, KPI un Stratēģijas mērķu karte	09.04.2026.–15.04.2026.
✓	Dienesta ziņojums par snieguma uzraudzību 2025. gadā, atskaite par 2025. gada darbu izpildi, 2024. gada darba plāna izpilde, SIF 2020.–2024. gada stratēģijas izpildes izvērtējums, 2023. gada darba plāna izpilde, iekšējo KPI izpildes atskaite un Stratēģijas izpildes izvērtējums 2025. gadā	15.04.2026.
✓	Risku vadības kārtība, risku reģistrs, risku vadītāja norīkošanas dokuments un risku mazināšanas pasākumu izvērtējums (2025. gads)	09.04.2026.
✓	Finanšu vadības kārtība un iekšējās kontroles sistēmas dokumentācija/procedūru kopums, t.sk. SIF darbības organizācijas noteikumi	09.04.2026.–19.04.2026.
✓	Dokumentu pārvaldības kārtība, padomes lēmumu pieņemšanas kārtība un iekšējās procedūras par lēmumu pieņemšanu, deleģējumiem un ziņošanu	15.04.2026.
✓	Ētikas kodekss, Darba kārtības noteikumi, ES finanšu instrumentu projektu ieviešanas, īstenošanas un uzraudzības procedūra un interešu konflikta/korupcijas risku izvērtējums	09.04.2026.
✓	SIF padomes sēžu protokoli un lēmumu paraugi; atsevišķu atskaišu par padomes lēmumu izpildi esamība precizējama	16.04.2026.
✓	Finansēšanas līgumi un sadarbības/vienošanās dokumenti ar Labklājības ministriju, Kultūras ministriju, CFLA un citām institūcijām	19.04.2026.
Atbalsta programmas un programmu portfelis		
✓	SIF īstenoto programmu saraksts un politikas plānošanas dokumentos paredzēto aktivitāšu/programmu apkopojums	21.04.2026.
✓	Programmu apraksti par mērķiem, mērķgrupām, finansējuma avotiem, budžetu, īstenošanas periodu, administrēšanas modeli un atbildīgajām struktūrvienībām (sniegti kopā ar programmu sarakstu)	21.04.2026.
✓	Iekšējās vadlīnijas, metodikas, procesu apraksti, ES projektu vadlīnijas un projektu konkursu nolikumu paraugi	09.04.2026.–21.04.2026.
✓	Donoru prasības un programmu administrēšanas nosacījumi: finansēšanas līgumi, politikas plānošanas dokumenti, MK noteikumi un ES projektu nosacījumi	19.04.2026.–21.04.2026.
✓	Programmu rezultātu, iznākumu un ietekmes rādītāji, KPVIS informācija un uzraudzības atskaišu dokumentu piemēri	19.04.2026.–23.04.2026.
✓	Pārskati par atbalsta programmu izpildi, rezultātu sasniegšanu un līdzekļu apguvi (sniegti finansēšanas līgumu/programmu dokumentācijā)	19.04.2026.
✓	Politiku ieviešanas programmu kartējums un citi programmu portfeļa analītiskie materiāli	09.04.2026.–15.04.2026.
✓	Projektu konkursu vērtēšanas procedūra, vērtēšanas komisijas nolikumu paraugi, projekta īstenošanas standartlīgumu paraugi un finansēšanas lēmumu paraugi	16.04.2026.

Procesi, kvalitāte, digitalizācija un sadarbība

✓	SIF darbības organizācijas noteikumi un galveno procesu/procedūru apraksti	09.04.2026.
✓	Lomu un atbildību sadalījums iekšējās procedūrās, t.sk. Dokumentu pārvaldības kārtībā, Projektu konkursu un uzraudzības procedūrā un ES finanšu instrumentu projektu procedūrā	09.04.2026.–16.04.2026.
✓	Rīkojums Nr. 1-3/2025/59 par SIF darbības snieguma uzraudzību	29.04.2026.
✓	Informācijas sistēmu saraksts, IKT pakalpojumu sniedzēju saraksts un 2026. gada informācijas sistēmu attīstības plāns	23.04.2026.
✓	Datu avotu, atskaišu un analītikas rīku apraksts (KPVIS, MAP, Integrācijas pasākumu datubāze, eKase, Horizon, HOP u.c.)	23.04.2026.
✓	Mērķgrupu, sadarbības partneru un donororganizāciju apraksti/saraksti, t.sk. SIF stratēģijā un programmu dokumentācijā norādītā informācija	09.04.2026.–21.04.2026.
✓	Sadarbības partneru aptaujas (2023. un 2025. gads), web aptaujas un projektu konkursu/programmu sadarbības partneru un projektu īstenotāju aptauju piemēri	23.04.2026.
✓	Politikas plānošanas dokumenti un salīdzinošie materiāli par iesaistītajām institūcijām un to kompetencēm funkciju pārklāšanās/dublēšanās izvērtēšanai	29.04.2026.

✓	Amatu saraksti uz 2023., 2024. un 2025. gada beigām un informācija par nodarbināto skaitu	16.04.2026.
✓	Aktuālais amatu saraksts, amatu saraksts, kas stājas spēkā no 01.06.2026., un struktūrshēma	09.04.2026–15.04.2026.
✓	Informācija par vakantajām amata vietām, personāla mainību un galvenajiem personāla rādītājiem	15.04.2026–23.04.2026.
✓	Direktora, departamentu direktoru, nodaļu vadītāju un ES projektu vadītāju amatu apraksti	15.04.2026.
✓	Darba laika uzskaites tabulas par 5 mēnešiem, Horizon HOP Personāls moduļa darba laika uzskaites informācija, darba plāni, novērtēšanas mērķi/uzdevumi, snieguma atskaites un DVS "NAMEJS" dati	15.04.2026.
✓	Darbinieku novērtēšanas kārtība, novērtēšanas apkopojums un novērtējumu dinamika	16.04.2026
✓	Mācību plāni un kompetenču informācija amatu aprakstos	15.04.2026–16.04.2026
✓	Personāla politika, Darba kārtības noteikumi un ikgadējais mācību plāns (piemēram, 2026. gadam)	09.04.2026–16.04.2026
✓	Darbinieku apmierinātības aptaujas par 2023.–2025. gadu un periodisko darbinieku aptauju rezultāti	19.04.2026

Finanses, resursu izlietojums un iepriekšējie auditi

✓	Budžeta pieprasījumi un paskaidrojuma raksti, budžeta bāze, prioritāro pasākumu pieprasījumi, finansēšanas plāni un budžeta tāmes	16.04.2026
✓	Administratīvo izdevumu detalizācija programmu griezumā un papildu dati pieejamajos griezumos	24.04.2026
✓	Funkciju, procesu un programmu izmaksu/resursu izlietojuma dati izdevumu klasifikācijas kodu griezumā	19.04.2026
✓	Pēdējo trīs gadu iekšējo auditu, ārējo revīziju, sertifikācijas, kontroles institūciju pārbažu un citu izvērtējumu saraksts	09.04.2026

✓	Iekšējā audita, ārējo auditoru, kontrolējošo un sertificējošo institūciju ziņojumi un rekomendāciju ieviešanas statuss uz 31.12.2025.	29.04.2026
✓	Papildu programmu un finanšu analīzes dokumenti/datu kopas, kas pieejamas dažādos griezumos pēc nepieciešamības	09.04.2026–15.04.2026
✓	Provizorisks intervējamo amatpersonu, SIF darbinieku un ārējo ieinteresēto pušu saraksts ar kontaktpersonām	09.04.2026–15.04.2026

6.3 Pielikums. Galvenie SIF auditu secinājumi par funkciju pārvaldību

Audits	Auditors	Konstatējumi
2022, 2023, 2024 Finanšu revīzijas “Par Sabiedrības integrācijas fonda 2022. gada, 2023. gada, 2024. gada pārskata sagatavošanas pareizību”	Latvijas Republikas Valsts kontrole	- Valsts kontroles finanšu revīzijās par 2022., 2023. un 2024. gadu tika konstatēts, ka SIF gada pārskati visos būtiskajos aspektos sniedz skaidru un patiesu priekšstatu par SIF finansiālo stāvokli, darbības rezultātiem, naudas plūsmu un ir sagatavoti atbilstoši normatīvo aktu prasībām. - Revīziju periodā SIF administrēto finanšu līdzekļu apjoms saglabājās būtisks un kopumā pieauga: 2022. gada izdevumi bija aptuveni 26,4 milj. EUR, 2023. gadā tie pieauga līdz aptuveni 36,8 milj. EUR, savukārt 2024. gadā bija aptuveni 36,0 milj. EUR. 2022. gadā izdevumu pieaugums bija saistīts ar atbalsta paku finansējumu, NVO fonda finansējuma palielinājumu, papildu ģimenes atbalsta pasākumiem, jaunu programmu ieviešanu un atbalstu Ukrainas civiliedzīvotājiem. 2023. gadā SIF izdevumu apjoms būtiski pieauga salīdzinājumā ar 2022. gadu, kas norāda uz paplašinātu administrējamo programmu un finansējuma apjomu. 2024. gadā izdevumu apjoms bija nedaudz mazāks nekā 2023. gadā, tomēr tas joprojām saglabājās augstā līmenī un apliecina būtisku SIF pārziņā esošo finanšu un programmu administrēšanas apjomu. - Revīzijās netika identificētas būtiskas finanšu pārskatu sagatavošanas problēmas vai jautājumi, kas būtu jāizceļ kā nozīmīgi problēmjautājumi.
2023 EAFVP 2014–2020 vadības un kontroles sistēmas ieteikumu ieviešanas audits	Latvijas Republikas Finanšu ministrijas ES fondu revīzijas departaments	- Vadības un kontroles sistēma kopumā sniedz pietiekamu pārlicību, tomēr iepriekšējo ieteikumu ieviešanā uzsvērtā nepieciešamība turpināt pietiekami dokumentēt starpniekinstitūcijas izvērtējumus un maksājumu pieprasījumu pārbaudes. - Pārbaudēs identificēts, ka atbalsta paku izdales vietu darbiniekiem un brīvprātīgajiem ne vienmēr ir pietiekama informācija par atbalsta saņemšanas nosacījumiem, īpaši pēc normatīvā regulējuma izmaiņām. - Papildu pasākumu piemērošana nav vienmērīga visās izdales vietās, tādēļ kontroles pieejai jāņem vērā atšķirīgi riski un faktiskā īstenošanas prakse. - Ieteikumi: Sabiedrības integrācijas fondam kā starpniekinstitūcijai jāturpina rast risinājumus, kā partnerorganizācijām izplatīt papildpasākumu tēmas, vienlaikus nodrošinot arī tos mazāk apdzīvotās vietās, piemēram, vairāk individuālo konsultāciju veidā.
2023 Horizontālais audits “Par interešu konflikta un korupcijas novēršanas iekšējās kontroles sistēmu (tostarp interešu konflikta un korupcijas risku vadību, trauksmes celšanas iekšējās kontroles sistēmu)”	Latvijas Republikas Valsts kanceleja	- Ētikas un interešu konflikta kontroles dokumenti nav pilnībā pielāgoti labās prakses un KNAB rekomendāciju prasībām. Piemēram, ētikas kodekss nebija sistemātiski izvērtēts atbilstoši Ministru kabineta ieteikumiem par valsts pārvaldes vērtībām un ētikas pamatprincipiem. - Korupcijas riskam pakļautās funkcijas un amati nav pietiekami sistemātiski identificēti un regulāri pārvērtēti. Piemēram, risku izvērtējumā nav pietiekami skaidri sasaistītas konkrētas funkcijas, amati un kontroles pasākumi. - Ieteikumi: Aktualizēt ētikas un interešu konflikta regulējumu, identificēt korupcijas riska funkcijas/amatus un nodrošināt regulāru šo risku pārvērtēšanu.
2023 EAFVP darbību revīzija par 01.07.2022–30.06.2023 sertificētajiem izdevumiem	Latvijas Republikas Finanšu ministrijas ES fondu revīzijas departaments	- Sertificētie izdevumi kopumā atzīti par attiecināmiem, tomēr revīzijā konstatēti neatbilstoši izdevumi 1 248,70 EUR apmērā un sniegti vairāki augstas prioritātes ieteikumi. - Atbalsta paku administrēšanā konstatēti gadījumi, kad atbalsta izsniegšana neatbilda noteiktajiem nosacījumiem vai tika pārsniegti pieļaujamie apjomi. - Partnerorganizāciju pārskatos un grāmatvedības formās konstatētas neatbilstības, kas apgrūtina izsniegtā atbalsta pilnīgu pārbaudi. - Daļa trūkumu bija saistīta ar dokumentēšanu, iepirkumiem, publicitāti un dokumentu glabāšanas kārtību. - Ieteikumi: stiprināt atbalsta paku izsniegšanas kontroli, partnerorganizāciju pārskatu kvalitāti, atbalsta saņemšanas nosacījumu pārbaudi un dokumentu izsekojamību, lai samazinātu atkārtotu kļūdu risku ESF+ periodā.

2024 ESF+ materiālās nenodrošinātības mazināšanas programmas vadības un kontroles sistēmas audits	Latvijas Republikas Finanšu ministrijas ES fondu revīzijas departaments	- ESF+ materiālā atbalsta programmas vadības un kontroles sistēma kopumā darbojas, tomēr nepieciešami uzlabojumi partnerorganizāciju atlases, informācijas sistēmu un iepirkumu dokumentēšanas procesos. - MAP/KIM sistēmu datu attēlošana un izsekojamība nav pilnībā pietiekama. Piemēram, daļa informācijas pārskatos nav uzreiz redzama, ja lietotājs manuāli neatver papildu kolonnas vai sadaļas. - Partnerorganizāciju atlases un vērtēšanas metodoloģijā nepieciešams skaidrāk noteikt izvērtēšanas pieeju un pierādījumu dokumentēšanu nākamajām atlasēm. - Iepirkumu dokumentācijā konstatēti pierādījumu un pārbaudes izsekojamības trūkumi, piemēram, saistībā ar piegādātāju atbilstības pārbaudēm un publisko reģistru datu izmantošanu. - Ieteikumi: precizēt nākamās PO atlases kārtas nolikumu un uzlabot vērtēšanas metodiku, nodrošināt MAP instances funkcionalitāti un uzticamību, SI jāizstrādā 2021.-2027.gada plānošanas perioda procedūru rokasgrāmatu.
2024 Informācijas un komunikāciju tehnoloģiju drošības pārvaldības iekšējais audits	SIA CSE COE	- SIF nav pietiekami vienota un pilnīga IKT resursu un informācijas sistēmu uzskaitē, dažādi saraksti un līgumu pielikumi nav pilnībā savstarpēji saskaņoti. Piemēram, audita sākumā IKT resursu pārskati bija veidoti dažādos laikos un neatspoguļoja vienotu aktuālo avotu. - Sistēmu dzīves cikla pārvaldība nav pilnībā sakārtota. Piemēram, vecās vietnes old.vietagimenei.lv un old.sif.gov.lv joprojām reaģēja uz HTTP pieprasījumiem, lai gan tām bija jābūt slēgtām vai skaidri izņemtām no aktīvās vides. - IKT drošības pārvaldnieka loma un ārpakalpojuma sniedzēja pienākumi nav pietiekami skaidri nostiprināti, ne visas darbības tiek pilnībā dokumentētas, tostarp tīkla dokumentācija, inventarizācija un rezerves ko atbalsta paku finansējumu testēšana. - Piekļuves tiesību pārvaldībā identificēti kontroles trūkumi. Piemēram, Windows domēna administratoru tiesības bija vairākiem SIF un ārpakalpojuma sniedzēja darbiniekiem, bet Linux vidē tika izmantoti arī nepersonalizēti konti. - Ieteikumi: Papildināt IKT resursu un to konfigurācijas datubāzi, precīzi nodēfinēt un paziņot CERT.LV, kas SIF ir atbildīgais par IT drošības pārvaldību, izstrādāt SIF IKT infrastruktūras darbības nepārtrauktības plānu.
2024 ESF+ materiālās nenodrošinātības mazināšanas programmas darbību revīzija par 01.07.2023–30.06.2024 deklarētajiem izdevumiem	Latvijas Republikas Finanšu ministrijas ES fondu revīzijas departaments	- Sertificētie izdevumi revīzijas izlasē atzīti par attiecināmiem, neatbilstoši izdevumi netika konstatēti. - Identificēti dokumentēšanas, grāmatvedības koda un dokumentu glabāšanas kārtības trūkumi. - Tehniskās palīdzības izmaksu uzskaitē vērsta uzmanība uz vienotas pieejas nepieciešamību atvaļinājuma naudas proporcionalitātei darbiniekiem, kuri finansēti no dažādiem finansējuma avotiem. - Iepirkumu vērtēšanas dokumentācijā konstatēti tehniski trūkumi, kas neietekmēja finanšu rezultātu, bet norāda uz nepieciešamību konsekventāk dokumentēt izvērtējumu. - Ieteikumi: Nodrošināt vienotu pieeju personāla izmaksu attiecināšanai, īpaši ja darbinieki tiek finansēti no vairākiem projektiem vai budžeta avotiem, un uzlabot iepirkumu dokumentēšanas kvalitāti.
2025 Lietderības revīzija “Vai politika sabiedrības saliedētības jomā tiek mērķtiecīgi plānota un īstenota?”	Latvijas Republikas Valsts kontrolē	- Saliedētas sabiedrības politika – neskaidra un nekoordinēta. - Nav pieejama visaptveroša informācija par valstī plānotajām un īstenotajām aktivitātēm saliedētas sabiedrības jomā, aktivitāšu savstarpējo mijiedarbību un ietekmi uz sagaidāmajiem rezultātiem. - Saliedētas sabiedrības jomas politika praktiski neapver pašvaldību līmeni, kurām ir vistiešākā saikne ar tās iedzīvotājiem. - Ieteikumi: Kultūras ministrijai sadarbībā ar iesaistītajām institūcijām ir jānodrošina, lai saliedētas sabiedrības politika aptvertu visus valsts un pašvaldību līmeņa pasākumus.
2025 Aktualizētais revīzijas ieteikumu ieviešanas plāns lietderības	Latvijas Republikas Valsts kontrolē	Ieviešanas plānā konkretizētas izmaiņas, kas jāpanāk pēc Valsts kontroles lietderības revīzijas: politikai jābūt skaidrai, visaptverošai un orientētai uz rezultātu.

**revīzijā par saliedētas
sabiedrības politiku**

- Kultūras ministrijai sadarbībā ar iesaistītajām institūcijām jānodrošina, ka saliedētas sabiedrības politika aptver ne tikai KM un SIF pasākumus, bet arī citus valsts un pašvaldību līmeņa pasākumus.
- Saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības pamatnostādņu 2021.–2027.gadam rīcības plānu īstenošanas pasākumi nav mērķtiecīgi un orientēti uz konkrētu rezultātu sasniegšanu.
- Ieteikumi: Kultūras ministrijai sadarbībā ar iesaistītajām institūcijām nodrošināt, ka tiek noteikts valstī īstenoto aktivitāšu kopums, risināmās problēmas, mērķgrupas un iesaistīto institūciju atbildība.

2025 ESF+ materiālās nenodrošinātības mazināšanas programmas IT vadības un kontroles sistēmas audits	Latvijas Republikas Finanšu ministrijas ES fondu revīzijas departaments	• IT vadības un kontroles sistēma kopumā darbojas, taču tai nepieciešami uzlabojumi datu pilnīguma, vēsturiskās informācijas saglabāšanas un sistēmu drošības pārvaldības jomā. • MAP sistēmā jānodrošina pilnīgāka informācija par iepirkumu uzvarētājiem, tai skaitā patiesā labuma guvējiem, lai izpildītu ES prasības par datu uzkrāšanu. • KIM sistēmā informācija par atbalsta saņēmējiem un izsniegto atbalstu jāievada savlaicīgāk, kavēta ievade samazina pārskatu ticamību un kontroles iespējas. • Sistēmas kontrolēm jāspēj saglabāt vēsturisko informāciju, piemēram, bērna vecumu vai atbilstības statusu atbalsta izsniegšanas brīdī, nevis tikai informāciju pārbaudes brīdī. • Ieteikumi: nodrošināt datu uzkrāšanu MAP, nodrošināt, ka partnerorganizācijas ievada KIM nepieciešamo informāciju uzreiz, uzglabāt būtisko vēsturisko informāciju.
2025 ESF+ un budžeta finansēto projektu ieviešanas procesu un uzraudzības pasākumu audits	SIA CSE COE	• ESF+ 4.3.6.9. pasākumā finansējums ir 8,3 milj. EUR, bet rezultātu rādītāji pilnībā neatspoguļo projekta faktisko ietekmi, rādītāji fokusējas uz ierobežotu bērnu skaitu un vienu institūciju, nevis plašāku rezultātu. • ESF+ 4.3.4.5. pasākumā līgumā ar Latvijas Pilsonisko aliansi nav pietiekami skaidri nodalītas administrēšanas izmaksas, tāpēc nav iespējams precīzi novērtēt administrēšanas izmaksu īpatsvaru. • Atsevišķās grantu programmās maza apmēra projekti rada nesamērīgi augstu administratīvo slogu, daļā gadījumu administrēšanas darbs ir liels salīdzinājumā ar piešķirtā finansējuma apmēru. • Daļā programmu tiek pieļauti augsti avansa maksājumi, bet kontroles procedūras ne vienmēr nodrošina pietiekamu izdevumu pārbaudi pirms vai izpildes laikā. • Ieteikumi: Pārskatīt programmu vērtēšanas kritērijus, lai netiktu atbalstīti zemas pievienotās vērtības projekti ar augstu administratīvo slogu vai nepietiekamu sasaisti ar programmas mērķi. Veikt visu īstenoto projektu publisko līdzekļu izlietošanas pārbaudes.
2025 Izvērtējums par PMIF 2021.–2027. gada plānošanas perioda aktivitātes 13.1. "Vienas pieturas aģentūras izveide un darbības nodrošināšana" īstenošanu	SIA KPMG Baltics	• Vienas pieturas aģentūra pilda būtisku lomu integrācijas procesa ietvaros, tomēr pašreizējā projektu tipa pieeja nespēj pilnībā nodrošināt ar šo procesu saistīto funkciju efektīvu īstenošanu. • Nepieciešams pārskatīt Vienas pieturas aģentūras lomu un vietu sistēmā, kā arī iespējas veidot aģentūru, kā pastāvīgu struktūru, kura funkcionētu valsts pārvaldes ietvaros. • Ieteicams optimizēt cilvēkresursus reģionālajās filiālēs, veidojot reģionos tikai vienu amata vietu – pārmaiņu aģentu. • Līdzšinējā pieeja trešo valstu pilsoņu uzņemšanai un atbalsta sniegšanai valstī nav vienota – trūkst vienota sistēma vai apkopota informācija par pieejamajiem pakalpojumiem un kritērijiem. • Ieteikumi: Vienas pieturas aģentūrai ir jāklūst par iestādi, kura koordinē mācību grupu komplektēšanu un nodrošināšanu atbilstoši tendencēm un vajadzībām, "nepieciešams paplašināt latviešu valodas un integrācijas kursu datu bāzi.
2025 Iepirkumu organizēšana	SIA Audita Akadēmija	• Iepirkumu plānā ir būtiskas nobīdes un papildinājumi, taču izmaiņu iemesli un ietekme uz projektu īstenošanu ne vienmēr ir dokumentēta. • 2026. gadā plānotais iepirkumu skaits būtiski pieaug, bet faktiski iepirkumu funkcija lielā mērā balstās uz vienu pilna laika iepirkumu speciālistu. • Atsevišķos iepirkumos ārpakalpojumi pārklājas ar SIF iekšējo amatu pienākumiem, īpaši komunikācijas un publicitātes jomā, ne vienmēr pietiekami pamatots, kāpēc vajadzīgs ārējais pakalpojums.

- Tirgus izpētes un lietderības pamatojumi ne vienmēr ir pietiekami dokumentēti, daļā cenu aptauju saņemts tikai viens piedāvājums, bet nav veikta padziļināta konkurences trūkuma analīze.
- Viena un tā pati persona vairākos gadījumos sagatavo iepirkuma dokumentāciju, piedalās komisijā un pēc tam ir līguma kontaktpersona, kas palielina lomu pārklāšanās risku.
- Ieteikumi: nodrošināt dokumentētus skaidrojumus par Darījumu plānā papildus iekļautajiem darījumiem, izvērtēt piesaistītā iepirkumu speciālista štata vietas nepieciešamību, iepirkumu un cenu aptauju pieteikumos nodrošināt detalizētu pamatojumu par objektīvu kompetenču trūkumu vai padziļinātas ekspertīzes nepieciešamību.

2025 Personāla vadības procesi SIF	SIA Audita Akadēmija	• SIF amata vietu skaits pēdējos gados ir būtiski pieaudzis, bet jaunu amata vietu izveides pamatojumus ne vienmēr ir dokumentētas darbietilpības aplēses un vajadzīgā darbinieku skaita aprēķins. • Organizatoriskā struktūra nav vienmērīga: struktūrvienībās būtiski atšķiras darbinieku skaits uz vadītāju, un vadītāju/vietnieku līmeņi ne vienmēr ir sasaistīti ar struktūrvienības izmēru vai funkciju apjomu. Piemēram, atsevišķās struktūrvienībās tiešo padoto skaits būtiski atšķiras, tādēļ vadības slodze nav vienmērīgi sadalīta. • Personāla plānošanas kārtība nav pietiekami praktiski nostiprināta, nav vienotas pieejas, kā strukturāli izvērtēt nepieciešamās kompetences, slodzes un resursus. • Atlīdzības noteikumos ne vienmēr ir izsekojams, kā tieši veidojas mēnešalga, piemaksu piemērošanas principi nav pietiekami detalizēti un dokumentēti. • Ieteikumi: pārskatīt SIF organizatorisko struktūru, izvērtējot struktūrvienību lielumu un vadības līmeņu sadalījumu, pilnveidot personāla plānošanas procesu, nosakot vienotu pieeju personāla vajadzību analīzei.
2025 Pārbaude projekta īstenošanas vietā par PMIF "Vienas pieturas aģentūras" projektu	Latvijas Republikas Kultūras ministrijas ES fondu uzraudzības nodaļa	• Vienas pieturas aģentūras projekta ieviešana norit atbilstoši kalendārajam plānam, plānotais klientu skaits un konsultāciju skaits uz pārbaudes brīdi ir pārsniegts. • Līdz 30.06.2025. projektā atbalsts sniegts 8 214 klientiem un kopā sniegtas 17 297 konsultācijas, salīdzinot ar sākotnēji plānotajiem 3 600 klientiem un 3 800 konsultācijām. • Pārbaudītajā izdevumu izlasē neatbilstoši izdevumi nav konstatēti, izdevumi kopumā ir izsekojami grāmatvedības uzskaitē un pamatojošajos dokumentos. • Vienlaikus konstatēti datu un administratīvās izsekojamības trūkumi: klientu datubāzēs notiek korekcijas, atsevišķiem pamatlīdzekļiem nav pilnīga marķējuma, EIS groza informācija daļēji neatbilst rēķiniem. • Ieteikumi: sakārtot inventāra marķējumu, pārbaudīt EIS un rēķinu datu atbilstību, nodrošināt skaidrāku dokumentu glabāšanas/identifikācijas kārtību.
2025 ESF+ materiālās nenodrošinātības mazināšanas programmas darbību revīzija par 01.07.2024–30.06.2025 deklarētajiem izdevumiem	Latvijas Republikas Finanšu ministrijas ES fondu revīzijas departaments	• Revīzijā konstatēti neatbilstoši izdevumi 5 412,17 EUR apmērā, tai skaitā kļūdas izlasē un ārpus izlases, tomēr kļūdu līmenis nepārsniedz būtiskuma sliekšni. • Kļūdas galvenokārt saistītas ar periodu, kad uzskaitē tika veikta manuāli pirms pilnvērtīgas KIM/MAP sistēmu izmantošanas. • KIM/MAP sistēmās finanšu ietekmes kļūdas netika konstatētas, tomēr identificēti datu nodalīšanas un izsekojamības riski starp ESF+ un iepriekšējā EAFVP perioda datiem. • Datu skaidrība un fonds/programmas nodalījums ir būtisks, lai novērstu kļūdas pārskatos un nodrošinātu ticamu izdevumu kontroli. • Ieteikumi: nodrošināt skaidru ESF+ un iepriekšējo periodu datu nodalījumu, pilnveidot KIM/MAP datu izsekojamību.

6.4 Pielikums. Mērķgrupu izpētes rezultāti

16. tabula. Mērķgrupu izpētē izmantotie informācijas avoti.

Mērķgrupa / respondenti	Avots	Periods / izlase	Analīzē izmantotais aspekts
Sadarbības partneri	2023. gada sadarbības partneru aptaujas dati; 2025. gada aptauja par sadarbību ar SIF	2023: 56 respondenti; 2025: 69 respondenti	Sadarbības kvalitāte, komunikācija, darbinieku kompetence, birokrātijas un administratīvā sloga uztvere
Programmu un projektu īstenotāji	NVO fonda 2024. un 2025. gada aptaujas; partnerorganizāciju aptaujas par EAFVP / ESF+ programmu un administratīvo slodzi	2024-2025; izlases atkarībā no programmas: 19-96 respondenti	Konkursu, pārskatu, MAP/KIM un pārbaudes procesu saprotamība, slogs un pilnveides vajadzības
Atbalsta programmu lietotāji	Apliecības "Goda ģimene" lietošanas novērtējums; "Ģimenei draudzīga darbavieta" statusu ieguvušu darba devēju aptauja	2023-2024; 116 respondenti ĢDD aptaujā; 6 730 respondenti Goda ģimenes aptaujā	Programmu lietošanas pieredze, apmierinātība ar piedāvājumu, informācijas pieejamība un pakalpojumu klāsta vajadzības
Plašāka sabiedrība	Latvijas iedzīvotāju aptaujas par SIF tēlu un informētību	2023 un 2024: Kantar, n=1000; 2025: SKDS, n=1005	SIF atpazīstamība, uzticēšanās, programmu zināšana un sabiedrības saliedētības tēmu uztvere

SIF sadarbības partneru aptaujas parāda augstu sadarbības kvalitātes vērtējumu. 2023. gada aptaujā vidējais vērtējums sasniedza 8,9 punktus no 10, savukārt 2025. gadā 58 no 69 respondentiem sadarbību vērtēja kā izcilu vai ļoti labu. 2025. gada aptaujā augstāk vērtēta SIF darbinieku laipnība un atsaucība, cieņpilna attieksme, kompetence un atbildes pēc būtības. Zemāk vērtētie aspekti ir saistīti ar birokrātijas mazināšanu, administratīvā sloga samazināšanu un MAP/KIM lietojamību.

17. tabula. Sadarbības partneru aptauju galveno rādītāju kopsavilkums.

Rādītājs	2023. gada aptauja	2025. gada aptauja	PwC komentāri
Respondentu skaits	56 respondenti	69 respondenti	Abos periodos aptaujā pārstāvēti SIF sadarbības partneri, tostarp NVO, valsts / pašvaldību iestādes un komercuzņēmumi
Kopējais sadarbības vērtējums	Vidēji 8,9 no 10	84% - izcila vai ļoti laba sadarbība; 99% - vismaz laba sadarbība	Sadarbības pieredze kopumā ir pozitīva un norāda uz tiešo sadarbības partneru augstu apmierinātību
Augstāk vērtētie aspekti	Cieņpilna attieksme, laipnība, jautājumu risināšana bez pārsūtišanas pie citām iestādēm	Laipnība, cieņpilna attieksme, kompetence, atbildes pēc būtības	SIF darbinieku profesionālā sadarbība ir viena no stiprajām pusēm
Pilnveides aspekti	Birokrātijas, informācijas kvalitāte un konsekvence	Administratīvā sloga mazināšana, MAP/KIM lietojamība, prasību nesamērīgums	Uzlabojumi prioritāri saistāmi ar procesiem un digitālajiem rīkiem, nevis ar sadarbības kultūru

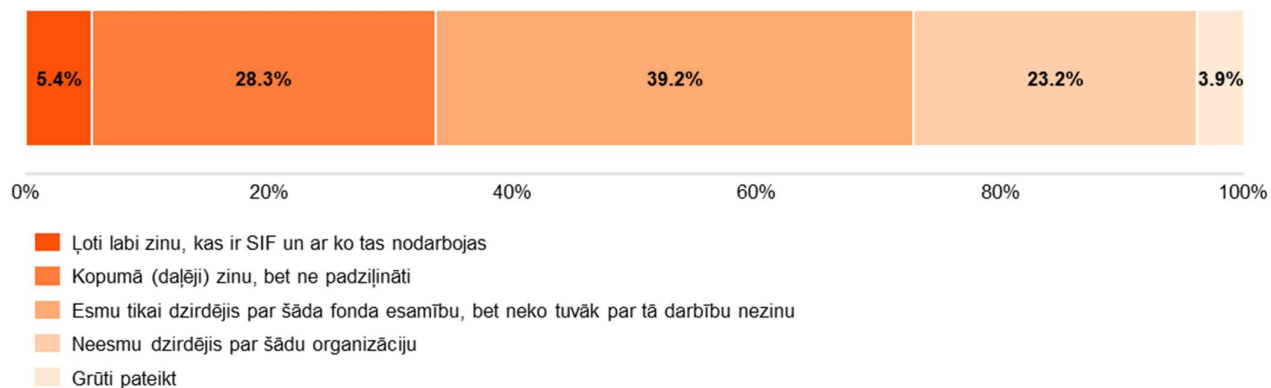
Programmu un projektu īstenošanu aptaujas parāda, ka SIF procesu saprotamība kopumā tiek vērtēta pozitīvi, tomēr administratīvā sloga un digitālo sistēmu funkcionalitātes jautājumi atkārtojas vairākos avotos. NVO fonda 2025. gada konkursa pieredzes aptaujā 80% respondentu norādīja, ka konkursa nolikuma nosacījumi bija saprotami, 69% - ka MAP projekta pieteikuma veidlapa bija saprotama un viegli aizpildāma, un 80% - ka MAP budžeta veidlapa bija saprotama un viegli aizpildāma. Savukārt ESF+ partnerorganizāciju 2025. gada aptaujā administratīvā slodze lielākoties vērtēta kā vidēja vai zema, bet kā sarežģītākā darbība biežāk minēta pārskatu sagatavošana un papildpasākumu informācijas aizpildīšana MAP.

18. tabula. Programmu un projektu īstenošanu aptauju galvenie secinājumi.

Avots	Pozitīvie aspekti	Pilnveidojamie aspekti
NVO fonds 2025	80% respondentu norādīja, ka nolikums un MAP budžeta veidlapa bija saprotama; 69% pozitīvi vērtēja MAP pieteikuma veidlapu.	Atsevišķas neskaidrības par MAP pieteikuma sadaļām un nepieciešamās informācijas apjomu.
NVO fonds 2024	Aptaujā vērtēta projekta īstenošanas un pārskatu iesniegšanas pieredze, akcentējot SIF atbalsta un skaidrojumu nozīmi.	Pilnveidojami pārskatu iesniegšanas un informācijas sistēmu lietojamības aspekti.
PO aptauja par 2023. gada atbalstāmām darbībām	Sadarbība ar piegādātājiem pārsvarā vērtēta kā veiksmīga vai laba; sadarbība ar sociālajiem dienestiem vērtēta kā laba.	Biežākie izaicinājumi saistīti ar piegādes laiku, informācijas savlaicīgumu un papildpasākumu dalībnieku iesaisti.
PO aptauja par administratīvās slodzes mazināšanu 2025	63,2% norādīja, ka administratīvā slodze samazinājusies; 84,2% pilnībā izprot dokumentācijas un pārskatu prasības.	68,4% kā sarežģītāko darbību minēja pārskata sagatavošanu un papildpasākumu informācijas aizpildīšanu MAP.

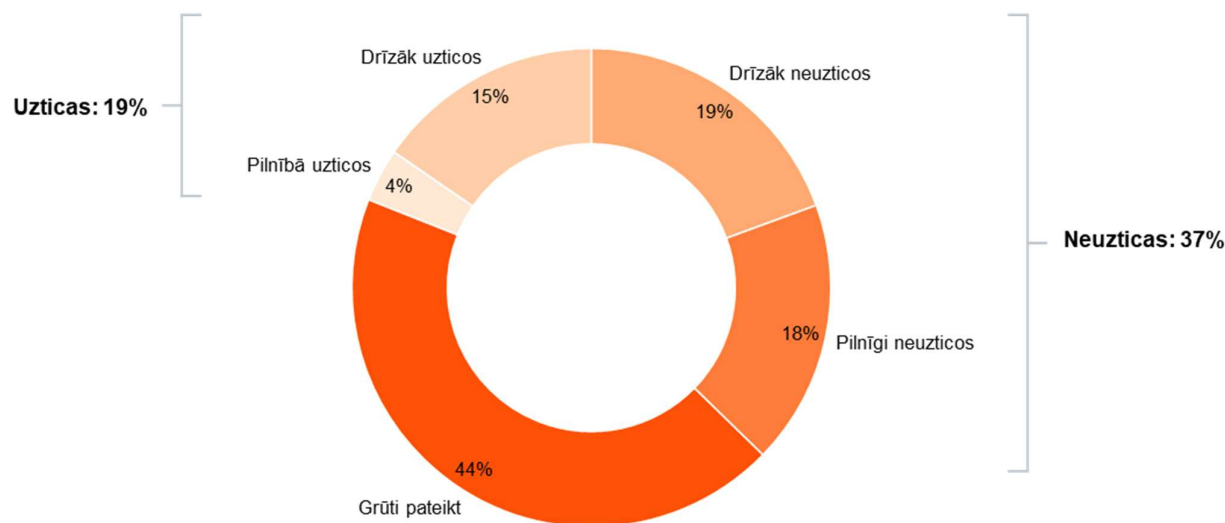
Sabiedrības aptaujas uzrāda atšķirīgu ainu nekā tiešo sadarbības partneru aptaujas. Lai gan 2025. gadā 73% Latvijas iedzīvotāju norādīja, ka ir dzirdējuši par SIF, tikai 33% respondentu uzskatīja, ka ļoti labi vai kopumā zina, kas ir SIF un ar ko tas nodarbojas. Salīdzinājumam 2023. gadā par SIF darbību bija informēti 14% iedzīvotāju, bet 54% par šādu organizāciju nebija dzirdējuši. 2025. gadā uzticēšanās SIF bija 19%, neuzticēšanās - 37%, bet 44% respondentu nebija konkrēta viedokļa. Tas norāda uz nepieciešamību ne tikai uzturēt sadarbības kvalitāti tiešo partneru lokā, bet arī skaidrāk komunicēt SIF lomu, programmu portfeli un sasniegtos rezultātus plašākai sabiedrībai.

7. attēls. Latvijas iedzīvotāju informētība par SIF 2025. gadā. Avots: Pētījumu centrs SKDS, "Sabiedrības integrācijas fonda tēls. Latvijas iedzīvotāju aptauja", 2025. gada decembris.



Bāze: visi respondenti, n=1005

8. attēls. Latvijas iedzīvotāju uzticēšanās SIF 2025. gadā. Avots: Pētījumu centrs SKDS, "Sabiedrības integrācijas fonda tēls. Latvijas iedzīvotāju aptauja", 2025. gada decembris.



Bāze: visi respondenti, n=1005

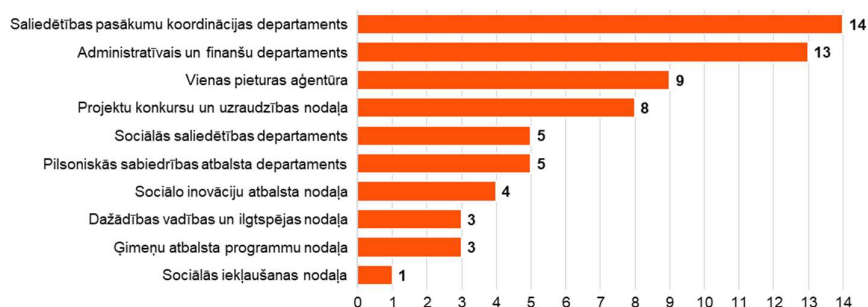
Apkopotie dati ļauj secināt, ka SIF tiešās sadarbības kvalitāte ar partneriem un programmu īstenotājiem kopumā tiek vērtēta pozitīvi. Visbiežāk pozitīvi izcelta darbinieku atsauce, kompetence un spēja sniegt atbildes pēc būtības. Vienlaikus dažādos avotos atkārtojas administratīvā sloga, pārskatu sagatavošanas un MAP/KIM lietojamības pilnveides vajadzība. Plašākas sabiedrības aptaujas norāda uz atšķirīgu izaicinājumu - SIF atpazīstamība un lomas skaidrība nav pietiekami nostiprināta, kas var ietekmēt uzticēšanos un SIF darba rezultātu uztveri.

6.5 Pielikums. Darbinieku aptaujas rezultāti

PwC veiktajā Sabiedrības integrācijas fonda darbinieku aptaujā piedalījās 65 respondenti, pārstāvot desmit SIF struktūrvienības. Aptaujas dati izmantoti kā viens no informācijas avotiem SIF funkciju, pārvaldības procesu, resursu izlietojuma un darba organizācijas izvērtēšanā.

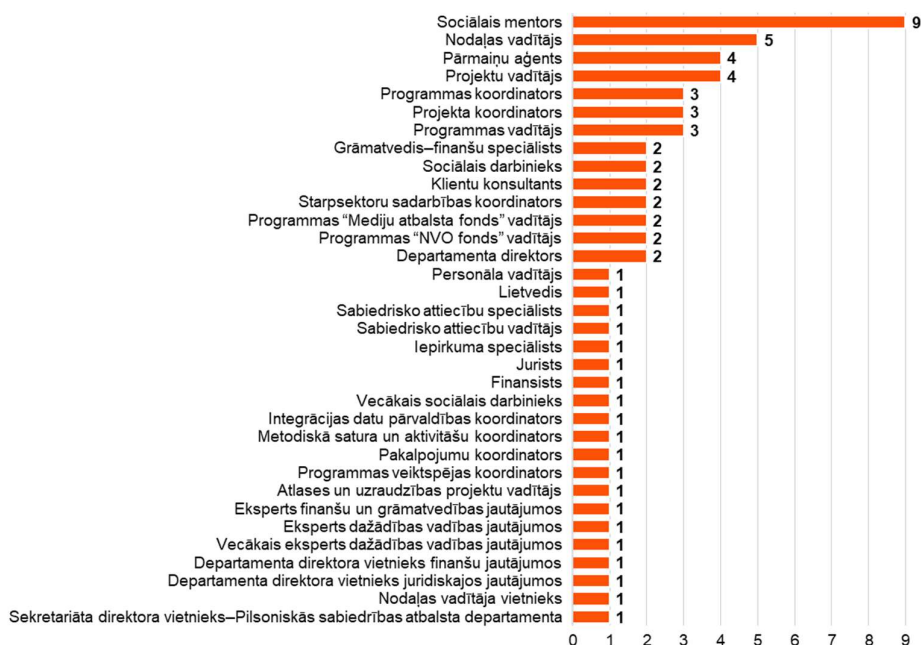
Aptaujā visplašāk pārstāvēti Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta un Administratīvā un finanšu departamenta darbinieki – attiecīgi 14 un 13 respondenti. Kopā šīs divas struktūrvienības veido būtisku aptaujas dalībnieku īpatsvaru (41,5%).

9. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu "Lūdzu norādiet zemākā līmeņa struktūrvienību, kurā esat nodarbināts."



Aptaujā piedalījās dažādu amatu pārstāvji, tostarp vadības, projektu un programmu administrēšanas, sociālā darba, komunikācijas, juridiskā, finanšu un administratīvā atbalsta funkciju pārstāvji. Skaitliski lielākā amatu grupa ir sociālie mentori (9 respondenti). Nākamās biežāk pārstāvētās amatu grupas ir nodaļas vadītāji, pārmaiņu aģenti un projektu vadītāji.

10. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu "Lūdzu norādiet savu amatu."



Aptaujas dati norāda, ka SIF darbiniekiem lielāko darba laika daļu aizņem tiešo amata pienākumu izpilde. Vidējais norādītais tiešo amata pienākumu īpatsvars sasniedz 88% no darba laika, savukārt pienākumi ārpus amata apraksta un dīkstāve vai nelietderīgi pavadīts darba laiks tiek norādīti salīdzinoši zemā apjomā (1%).

Aptaujas brīvajās atbildēs identificēti konkrēti slodzi palielinoši faktori – vairāki vienlaicīgi uzdevumi, īsi termiņi, nepieciešamība gaidīt saskaņojumus vai ārēju informāciju, kā arī atsevišķu informācijas sistēmu tehniskās nepilnības.

Novērtējot darba slodzi, secināms, ka vairumam respondentu darba uzdevumu izpilde parasti iekļaujas noteiktajā darba laikā un tikai retos gadījumos to pārsniedz. Tomēr aptaujas brīvajās atbildēs uzsvērti konkrēti apstākļi, kas palielina darba slodzi: vienlaikus jāveic vairāki uzdevumi, termiņi ir īsi, bieži jāgaida saskaņojumi vai informācija no ārējiem avotiem, kā arī dažas informācijas sistēmas strādā ar tehniskām nepilnībām.

Respondentu vērtējums par amata pienākumu skaidrību, sadarbību ar citām institūcijām un digitālās vides izmantošanu kopumā ir pozitīvs. Lielākā daļa respondentu norāda, ka amata pienākumi ir skaidri vai ļoti skaidri, citas institūcijas ir drīzāk atvērtas sadarbībai, bet SIF IKT rīki kopumā labi vai ļoti labi atbalsta darba efektivitāti. Daži aptaujas dalībnieki norādīja, ka nepieciešami uzlabojumi vairākos tehniskos jautājumos: MAP sistēmas darbībā, ārējo IT sistēmu intuitīvā lietošanā, datu apmaiņas procesos starp dažādām struktūrvienībām un arī mākslīgā intelekta rīku izmantošanā darba vajadzībām.

Saskaņā ar aptaujas datiem lielākā darba laika daļa tiek veltīta tiešo amata pienākumu izpildei. Vidēji respondenti norāda, ka tiešo amata pienākumu izpilde aizņem 88% no darba laika, savukārt dalībai mācībās un citiem uzdevumiem katrai kategorijai tiek norādīts 8% īpatsvars. Pienākumi ārpus amata apraksta veido 5%, bet dīkstāve vai nelietderīgi pavadīts darba laiks – 1%.

19. tabula. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu "Lūdzu aptuveni novērtējiet, cik procentus no Jūsu darba laika pēdējo 12 mēnešu laikā Jūs veltījāt šādu pienākumu vai darbību izpildei? (maksimums 100%)."

Pienākums	Procentu sadalījums (%)
Tiešo amata pienākumu izpilde (tai skaitā dalība darba grupās, komandējumi u. tml.)	88
Dalība mācībās	8
Cits (lūdzu, paskaidrojiet)	8
Pienākumi ārpus amata apraksta	5
Dīkstāve vai nelietderīgi pavadīts darba laiks (piemēram, sistēmu darbības traucējumi, tehniskas kļūmes, trauksmes u.c. neparedzēti apstākļi)	1

Pārrēķinot aptaujas rezultātus darba stundu griezumā, kopējais darba stundu skaits gadā ir 2002 stundas, bet efektīvais darba laiks pēc ikgadējā apmaksātā atvaļinājuma atskaitīšanas – 1842 stundas. Tiešo darba pienākumu izpildei atbilstoši aptaujas datus izmantotajam pārrēķinam tiek attiecinātas 1762 stundas gadā.

20. tabula. Aptaujas dati. Darba laika sadalījums stundās.

Rādītājs	Stundas	Īpatsvars
Kopējais darba stundu skaits gadā	2002 stundas	100%
Mediāna (tipiskais rādītājs): ikgadējais apmaksātais atvaļinājums	160	8%
Efektīvais darba laiks gadā	1842	92%
Tiešo darba pienākumu izpilde	1762	88%
Pienākumi ārpus amata apraksta	100	5%
Dīkstāve vai nelietderīgi pavadīts darba laiks	20	1%
Dalība mācībās vai izglītošana	160	8%
Citi uzdevumi	160	8%

Aptaujas sadaļā “Cits” respondenti kā papildu darba laika izmantošanas kategorijas norādīja pašizglītošanos darba vajadzībām, aizvietošanu prombūtnes gadījumā, darba nespēju, dažādas darba sapulces, kā arī steidzamus informācijas pieprasījumus vai sagatavošanās darbus SIF padomes locekļu, mediju vai citu ārēju pieprasījumu vajadzībām.

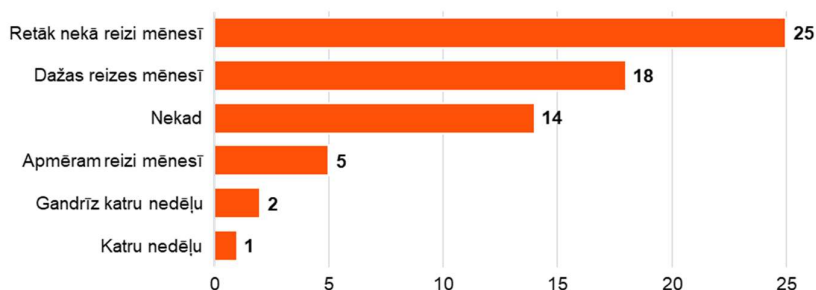
Respondenti norāda, ka sanāksmēs, darba grupās un komisijās vidēji tiek pavadītas 7 stundas nedēļā, kas norāda, ka SIF ikdienas darbā ir augsts koleģiāli veikto darba pienākumu īpatsvars.

21. tabula. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu “Lūdzu novērtējiet parasti, cik stundas nedēļā pēdējo 12 mēnešu laikā Jums vajadzēja piedalīties dažāda veida sanāksmēs (tai skaitā darba grupās, komisijās) gan iestādes ietvaros, gan ārpus tās?”

Pienākums	Vidējais
Stundas sanāksmēs, darba grupās	7

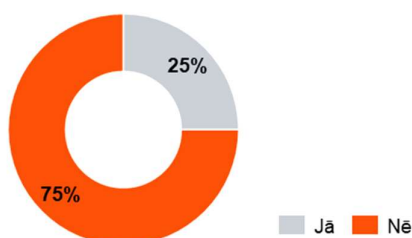
Aptaujas rezultāti liecina, ka normālā darba laika (atbilstoši noteiktajam darba līgumā) pārsniegšana nav regulāra visiem respondentiem, taču ir novērojama periodiska pārslodze. Visbiežāk respondenti norāda, ka darba uzdevumu veikšanai patērētais laiks noteikto darba laiku pārsniedz retāk nekā reizi mēnesī – 25 respondenti, vai dažas reizes mēnesī – 18 respondenti. Vienlaikus 14 respondenti norāda, ka šāda situācija 2025. gadā nav radusies, bet 3 respondenti norāda, ka darba laika pārsniegšana notiek gandrīz katru nedēļu vai katru nedēļu.

11. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu “Atskatoties uz 2025. gadu, lūdzu, norādiet, cik regulāri ir radusies situācija, kad darba uzdevumu veikšanai patērētais laiks pārsniedza Jums noteikto darba laiku (piemēram, 40 stundas nedēļā vai darba līgumā noteikto stundu skaitu).”



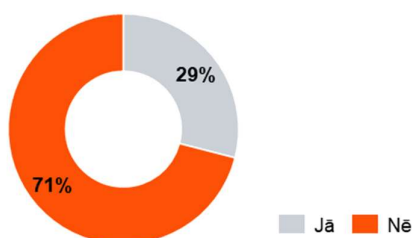
Lielākā daļa respondentu norāda, ka, veicot uzticētos darba pienākumus, nesaskaras ar problēmām iekļauties nepieciešamajos termiņos. Atbilstoši aptaujas datiem 75% respondentu sniedza atbildi “Nē”, savukārt 25% respondentu norādīja, ka šādas problēmas pastāv. Brīvajās atbildēs kā biežākie iemesli tika minēti vairāki vienlaicīgi uzdevumi, neplānoti un steidzami pieprasījumi, palielināts darba apjoms, darba saskaņošana, atkarība no citu institūciju vai kolēģu sniegtās informācijas, kā arī tehniskas problēmas.

12. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu “Vai, veicot Jums uzticētos darba pienākumus, saskaraties ar problēmām iekļauties nepieciešamajos termiņos?”



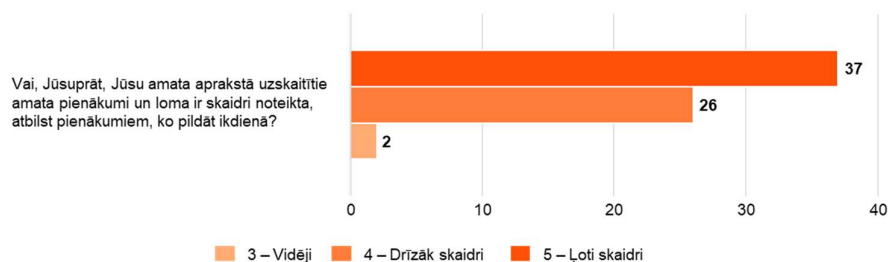
Līdzīgs vērtējums sniegts jautājumā par pienākumiem, kas aizņem nesamērīgi daudz laika – 71% respondentu norāda, ka pienākumu, kas aizņem nesamērīgi daudz laika, nav, savukārt 29% respondentu norāda pretējo. Brīvajās atbildēs kā laikietilpīgi pienākumi minēti: atbilžu sagatavošana uz apjomīgiem informācijas pieprasījumiem, iepirkumu dokumentācijas pārbaude, iekšējās atskaites, datu atkārtota apkopošana līdzīgos griezumos, saskaņošanas process, sarakste ar klientiem, kā arī atsevišķi MAP sistēmas darbības un tehnisko kļūdu jautājumi.

13. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu “Vai ir tādi pienākumi, kas aizņem, Jūsaprāt, nesamērīgi daudz laika?”



Amata pienākumu un lomas skaidrība aptaujā novērtēta pozitīvi. 37 respondenti norāda, ka amata aprakstā uzskaitītie pienākumi un loma ir ļoti skaidri, savukārt 26 respondenti norāda, ka tie ir drīzāk skaidri. Tikai 2 respondenti izvēlējušies vērtējumu “vidēji”, un aptaujas datos nav atbildes, kas norādītu uz izteikti neskaidru amata pienākumu definējumu.

14. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu “Vai, Jūsaprāt, Jūsu amata aprakstā uzskaitītie amata pienākumi un loma ir skaidri noteikta, atbilst pienākumiem, ko pildāt ikdienā?”



Aptaujas rezultāti liecina, ka lielākā daļa respondentu nav novērojuši vai tikai ļoti reti ir novērojuši, ka citās iestādēs tiek pildītas SIF darbības jomai līdzīgas funkcijas. 28 respondenti norāda, ka šādu funkciju pārklāšanos nav novērojuši, bet 15 respondenti to novēro ļoti reti. Vienlaikus 12 respondenti norāda, ka pastāv atsevišķas funkcijas, kas tiek pildītas arī citās iestādēs, bet 10 respondentiem ir grūti sniegt vērtējumu.

15. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu “Vai, pildot amata pienākumus, esat novērojis, ka kādās citās iestādēs tiek pildītas SIF darbības jomai radniecīgas funkcijas?”



Respondentu vērtējums par citu iestāžu un organizāciju atvērtību sadarbībai kopumā ir pozitīvs. 44 respondenti drīzāk piekrīt, ka citas iestādes vai organizācijas ir atvērtas sadarbībai un 8 respondenti tam pilnībā piekrīt. 2 respondenti ir atbildējuši ar viszemāko novērtējumu “pilnībā nepiekrītu”, kā arī vienlaikus 11 respondenti norāda, ka ir grūti teikt, kas var liecināt, ka sadarbības pieredze var būt būtiski atšķirīga atkarībā no amata pienākumiem, kompetences jomas vai konkrētās sadarbības.

16. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu “Vai, Jūsaprāt, citas iestādes / organizācijas ir atvērtas sadarbībai, ciktāl tas attiecas uz Jūsu amata pienākumu izpildi vai kompetences jomu?”



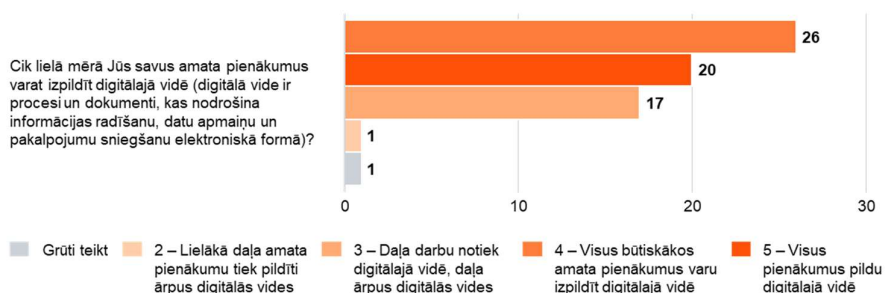
Aptaujas dati norāda, ka lielākā daļa respondentu drīzāk piekrīt vai pilnībā piekrīt apgalvojumam, ka SIF loma un funkcijas sabiedrībā ir skaidri definētas un viegli saprotamas iesaistītajām pusēm. Šādu vērtējumu sniedza 52 respondenti. Vienlaikus 12 respondenti norāda, ka ir grūti teikt, un 1 respondents drīzāk nepiekrīt, kas norāda, ka SIF lomas skaidrošana ārējām iesaistītajām pusēm joprojām ir pilnveidojama.

17. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu "Vai piekritat apgalvojumam, ka Sabiedrības integrācijas fonda loma sabiedrībā un tā funkcijas ir skaidri definētas un viegli saprotamas iesaistītajām pusēm."



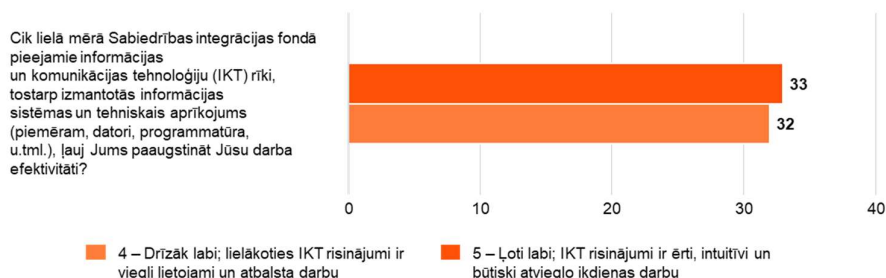
Digitālās vides izmantošanas ziņā aptaujas dati uzrāda augstu digitalizācijas līmeni. 26 respondenti norāda, ka visus būtiskākos amata pienākumus var izpildīt digitālajā vidē, bet 20 respondenti norāda, ka visus pienākumus jau pilda digitālajā vidē. 17 respondenti norāda, ka daļa darbu notiek digitālajā vidē, bet daļa ārpus tās. Viens respondents atbildēja, ka lielākā daļa amata pienākumu tiek pildīti ārpus digitālās vides, kā arī viens atbildēja, ka ir "grūti teikt".

18. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu "Cik lielā mērā Jūs savus amata pienākumus varat izpildīt digitālajā vidē (digitālā vide ir procesi un dokumenti, kas nodrošina informācijas radīšanu, datu apmaiņu un pakalpojumu sniegšanu elektroniskā formā)?"



IKT rīku un informācijas sistēmu ietekme uz darba efektivitāti tiek vērtēta viennozīmīgi pozitīvi. 33 respondenti norāda, ka SIF pieejamie IKT risinājumi drīzāk ļauj paaugstināt darba efektivitāti, bet 32 respondenti norāda, ka tie ļoti labi atvieglo ikdienas darbu. Aptaujā šajā jautājumā respondenti nav norādījuši zemāku vērtējumu, kas liecina, ka kopumā SIF digitālā darba vide tiek uztverta kā efektivitāti atbalstoša.

19. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu "Cik lielā mērā Sabiedrības integrācijas fondā pieejamie informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) rīki, tostarp izmantotās informācijas sistēmas un tehniskais aprīkojums (piemēram, datori, programmatūra, u.tml.), ļauj Jums paaugstināt Jūsu darba efektivitāti?"

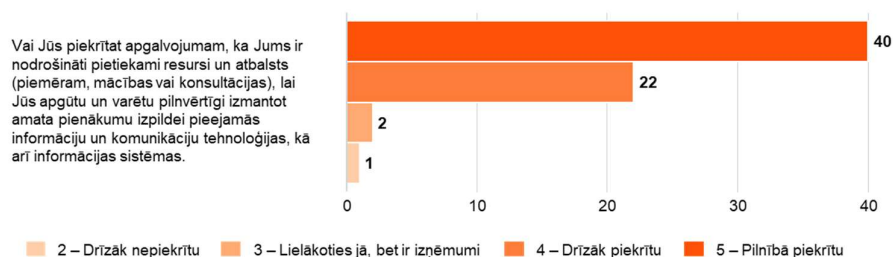


Respondentu atbildēs par tehnoloģisko un digitālo rīku, kā arī informācijas sistēmu nepieciešamību iegūt, uzlabot vai nomainīt, tiek identificētas vairākas pilnveidojamas jomas. Biežāk minēta nepieciešamība

turpināt MAP sistēmas pilnveidi, tostarp uzlabot tās funkcionalitāti, stabilitāti, lietošanas ērtumu, datu pārskatāmību un novērst tehniskās kļūdas. Atsevišķās atbildēs MAP tiek vērtēta kā jau funkcionējoša un nozīmīga sistēma, kuras turpmākie uzlabojumi palīdzētu samazināt manuālo darbu un atvieglotu projektu konkursu un uzraudzības procesu. Otrs būtisks virziens ir mākslīgā intelekta rīku izmantošana darba produktivitātes celšanai, piemēram, tehnisku dokumentu pārbaudē, projektu pieteikumu vai iepirkumu izvērtēšanas atbalstā, manuālo darbību samazināšanā un ikdienas darba atvieglošanā. Daļa respondentu atsevišķi norāda arī uz ārējo sistēmu, īpaši NEVIS un HoP, lietojamības problēmām. Papildus minēta nepieciešamība pēc labākas piekļuves ārējām datubāzēm, datu analīzes un atskaišu sagatavošanas iespējām, interneta stabilitātes un tehniskā aprīkojuma pilnveides. Vienlaikus vairākās atbildēs uzsvērts, ka esošie rīki kopumā ir pietiekami un nodrošina darba pienākumu izpildi.

Aptaujas dati liecina, ka respondenti kopumā pozitīvi vērtē pieejamos resursus un atbalstu IKT rīku un informācijas sistēmu apguvei. 40 respondenti drīzāk piekrīt, bet 22 respondenti pilnībā piekrīt apgalvojumam, ka ir nodrošināti pietiekami daudz mācību resursi un atbalsts. Tikai trīs respondenti norāda uz izņēmumiem vai drīzāk nepiekrīt šim apgalvojumam, bet, kopumā, IKT lietošanas atbalsts tiek vērtēts kā pietiekams.

20. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu "Vai Jūs piekrītat apgalvojumam, ka Jums ir nodrošināti pietiekami resursi un atbalsts (piemēram, mācības vai konsultācijas), lai Jūs apgūtu un varētu pilnvērtīgi izmantot amata pienākumu izpildei pieejamās informāciju un komunikāciju tehnoloģijas, kā arī informācijas sistēmas."



Jautājumā par mehānismiem, kas nodrošina SIF atbalsta programmu īstenošanas procesā iesaistīto personu neatkarību un objektivitāti, respondentu vērtējums ir pozitīvs. 35 respondenti norāda, ka mehānismi ir ļoti skaidri, 14 respondenti – ka tie drīzāk ir skaidri, bet tikai viens respondents tos vērtē kā daļēji skaidrus. 11 respondentiem ir grūti teikt. Rezultāti norāda, ka kopumā atbalsta programmu īstenošanas procesā iesaistīto personu neatkarības un objektivitātes mehānismu skaidrība tiek vērtēta ļoti augstu, tomēr ir neliela daļa, kam par to nav konkrēta viedokļa.

21. attēls. Aptaujas dati. Atbilde uz jautājumu "Vai, pildot Jūsu amata pienākumus, pastāv skaidri mehānismi, kas nodrošina SIF atbalsta programmu īstenošanas procesā iesaistīto personu neatkarību un objektivitāti?"



Brīvajās atbildēs uz jautājumu par darba procesiem vai pieejām, kas SIF darbojas veiksmīgi, visbiežāk tiek izcelta procesu un procedūru skaidrība, projektu konkursu un programmu administrēšanas kārtība, kā arī tas, ka iekšējās procedūras ir ērti pielietojamas ikdienas darbā.

Respondenti pozitīvi vērtē projektu konkursu cikla organizēšanu no dokumentu izstrādes līdz noslēguma atskaišu izskatīšanai, atbildības līmeņu sadalījumu, komisiju darbu, programmu vadību un iekšējo kārtību, kas palīdz nodrošināt vienotu pieeju ikdienas darbā.

Papildus, respondenti pozitīvi vērtē kolēģu savstarpējo atbalstu, vadības līmeņa sapulces, ikmēneša darbinieku sapulces, saziņu Microsoft Teams platformā un starpdepartamentu sadarbību. Atsevišķās atbildēs kā veiksmīgi piemēri minēta MAP sistēma, CRM izmantošana, digitalizācijas līmenis, kvalitātes vadības sistēma, risku vadība, LEAN pieeja un uz mērķgrupu vajadzībām balstīta atbalsta programmu īstenošana. Kopumā brīvās atbildes norāda, ka SIF darbinieki pozitīvi vērtē gan iekšēji noteiktos procesus, gan sadarbības kultūru un spēju pielāgot atbalsta pasākumus mērķgrupu vajadzībām.

Jautājumā par inovācijām vai uzlabojumiem, kurus respondenti vēlētos redzēt savā darba vidē, būtiska daļa respondentu norāda, ka esošā darba vide kopumā apmierina vai ka šobrīd nav konkrētu ideju būtiskiem uzlabojumiem. Vienlaikus atbildēs atkārtoti parādās vairāki praktiski pilnveides virzieni. Visbiežāk minēta plašāka mākslīgā intelekta un digitālo rīku izmantošana, īpaši uzdevumos, kur iespējams samazināt manuālo darbu, dokumentu pārbaudi, projektu vērtēšanu vai informācijas apstrādi.

Nozīmīga atbilžu daļa saistīta ar MAP sistēmas un citu sistēmu pilnveidi, tostarp datu pārseni, datu apmaiņu ar ārējām datubāzēm, integrāciju ar VID, Lursoft, sodu reģistru, PMLP, DAGR vai Valsts kasi, kā arī Horizon un Namejs izmantošanas uzlabošanu. Respondenti min arī birokrātijas un iekšējo atskaišu apjoma mazināšanu, procesu vienkāršošanu un automatizāciju, darba prioritāšu komunikācijas uzlabošanu, stabilitāti darba procesos, atsevišķus darba vides ergonomikas jautājumus un tehniskā aprīkojuma uzlabojumus. Šīs atbildes norāda, ka respondentu skatījumā galvenā inovāciju vajadzība nav jaunu procesu ieviešana, bet gan esošo risinājumu praktiska pilnveide, lai samazinātu manuālo darbu un palielinātu darba laika lietderīgu izmantošanu.

6.6 Pielikums. Darba laika apsekojuma rezultāti

22. tabula. Darba laika apsekojuma tvērums.

Rādītājs	Izpilde
Apsekojuma periods	27.04.2026.-12.05.2026., 10 darba dienas
Analīzē iekļauto darbinieku skaits	69 darbinieki
Analīzē iekļauto struktūrvienību skaits	11 struktūrvienības
Kopā reģistrētās stundas	4 877 stundas

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. - 12.05.2026.

Kopumā darba laika apsekojumā analizētas 4 877 stundas (3,4% no kopējā gada darba laika). Darba laika apsekojuma rezultāti rāda, ka lielākā daļa reģistrētā darba laika tiek veltīta projekta īstenošanas ietvaros veiktajai konsultēšanai, informēšanai un komunikācijai – 30% jeb 1 410 stundas. Nākamās lielākās pienākumu kategorijas ir līdzekļu izlietošanas kontroles – 15% jeb 711 stundas un vadība - 14% jeb 676 stundas.

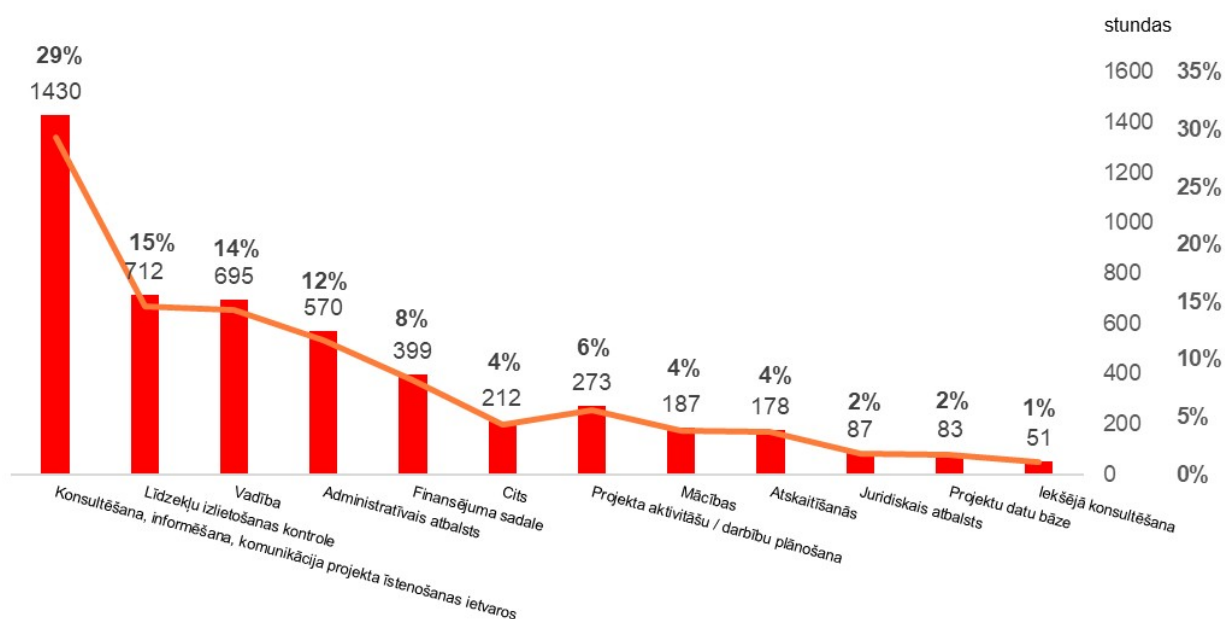
Administratīvais atbalsts veido 12% jeb 561 stundu, finansējuma administrēšana – 8% jeb 399 stundas, projekta aktivitāšu / darbību plānošana – 4% jeb 195 stundas, mācības – 4% jeb 184 stundas, savukārt atskaitīšanās – 4% jeb 177 stundas (skat. 22. attēlu). Mazāku darba laika daļu veido juridiskais atbalsts, projektu datu bāze un iekšējā konsultēšana. **Šis sadalījums norāda, ka SIF darba laiks apsekojuma periodā visvairāk koncentrēts uz mērķgrupu un sadarbības partneru konsultēšanu, finansējuma izlietojuma pārbaudi, vadības un darba organizācijas uzdevumiem un administratīvo atbalstu.**

Lielākais stundu apjoms reģistrēts Administratīvajā un finanšu departamentā, Vienas pieturas aģentūrā, Projektu konkursu un uzraudzības nodaļā un Saliedētības pasākumu koordinācijas departamentā (skat. 23. tabulu). Tas atbilst SIF faktiskajam darbības modelim, kur vienlaikus tiek nodrošināta finansējuma sadale un izlietojuma kontrole, projektu īstenošanas atbalsts, konsultēšana un administratīvā pārvaldība.

Kategorijā "Cits" kopumā reģistrētas 209 stundas jeb 4,29% no kopējā apkopotā darba laika (4877 stundas). Šis īpatsvars nav liels, tomēr pēc skaidrojumiem redzams, ka tajā iekļauti pēc būtības atšķirīgi darbi un aktivitātes. Daļa ierakstu saistīta ar iekšējiem vai institucionāliem pasākumiem, piemēram, Saeimas apmeklējumu, pirmssvētku pasākumiem vai svētku brokastīm. Daļa ierakstu pēc satura ir mācības, pašmācības vai ievadapmācības, piemēram, iepazīšanās ar procedūrām un darba dokumentiem pārbaudes laikā. Citi ieraksti ir saistīti ar administratīvu vai IKT atbalstu, piemēram, MAP lietotāju izveidi vai MAP kļūdu testēšanu, kā arī ar ārējo pārstāvību un sadarbību. Tādēļ "Cits" ieraksti drīzāk papildina konstatējumu, ka vadības līmenī ir plašs pienākumu sadalījums.

Divu nedēļu ilgajā laika apsekojuma periodā SIF sekretariātā vislielāko laika daļu bija nepieciešams veltīt konsultēšanai (skat. 22. attēlu).

22. attēls. SIF darbinieku kopējais darba laika sadalījums pa apkopotajām kategorijām.



Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. - 12.05.2026.

23. tabula. Darba laika apkopojums pa SIF struktūrvienībām.

Struktūrvienība	Darbinieki	Kopā stundas struktūrvienībā	Kategorija ar augstāko darba izpildes īpatsvaru	Pienākumu grupas kategorijā
Administratīvais un finanšu departaments	12	859	Administratīvais atbalsts (35%)	Grāmatvedības kārtošana – 136 h. Iepirkumu veikšana (līdz līguma noslēgšanai) – 70 h. Organizatoriskie darbi, sanāksmju organizēšana – 41 h. Lietvedība un dokumentu aprīte – 39 h. SIF padomes sēžu nodrošināšana – 5 h
Vienas pieturas aģentūra	12	845	Konsultēšana, informēšana, komunikācija projekta īstenošanas ietvaros (74%)	Atbalsts jaunpienācējiem – 619 h. Publicitātes materiālu sagatavošana un komunikācijas īstenošana – 15 h. Klientu, sadarbības partneru, projektu pieteicēju u.tml. konsultēšana, informēšana, komunikācija projekta īstenošanas ietvaros – 2 h
Projektu konkursu un uzraudzības nodaļa	11	745	Finansējuma sadale (40%)	Atlases organizēšana – 226 h. Projektu līgumu / vienošanos sagatavošana un slēgšana – 78 h
Saliedētības pasākumu koordinācijas departaments	10	683	Konsultēšana, informēšana, komunikācija projekta īstenošanas ietvaros (53%)	Atbalsts jaunpienācējiem – 352 h. Klientu, sadarbības partneru, projektu pieteicēju u.tml. konsultēšana, informēšana, komunikācija projekta īstenošanas ietvaros – 10 h. Mācību un informatīvo pasākumu t.sk. semināru nodrošināšana – 2 h.

				Publicitātes materiālu sagatavošana un komunikācijas īstenošana – 1 h
Ģimeņu atbalsta programmu nodaļa	6	402	Līdzekļu izlietošanas kontrole (33%)	Projektu un programmu uzraudzība – 132 h
Sociālās iekļaušanas nodaļa	5	364	Līdzekļu izlietošanas kontrole (50%)	Projektu un programmu uzraudzība – 179 h. Finanšu plānošana un finanšu uzraudzība (projektu un programmu personāls) – 2 h
Sociālo inovāciju atbalsta nodaļa	4	316	Līdzekļu izlietošanas kontrole (24%)	Projektu un programmu uzraudzība – 77 h
Dažādības vadības un ilgtspējas nodaļa	3	239	Konsultēšana, informēšana, komunikācija projekta īstenošanas ietvaros (41%)	Mācību un informatīvo pasākumu t.sk. semināru nodrošināšana – 52 h. Publicitātes materiālu sagatavošana un komunikācijas īstenošana – 23 h. Klientu, sadarbības partneru, projektu pieteicēju u.tml. konsultēšana, informēšana, komunikācija projekta īstenošanas ietvaros – 9 h
Sociālās saliedētības departaments	3	188	Administratīvais atbalsts (25%)	Iepirkumu veikšana (līdz līguma noslēgšanai) – 26 h. Organizatoriskie darbi, sanāksmju organizēšana – 15 h. Lietvedība un dokumentu aprīte – 5 h
Pilsoniskās sabiedrības atbalsta departaments	2	158	Vadība (41%)	Darba organizēšana, uzdevumu deleģēšana un izpildes kontrole – 28 h. Risku un kvalitātes vadība – 19 h. Stratēģiskā vadība un darba plānošana – 10 h. Programmu un projektu portfeļa pārvaldība – 6 h
Sekretariāta vadība	1	79	Vadība (43%)	Darba organizēšana, uzdevumu deleģēšana un izpildes kontrole – 13 h. Stratēģiskā vadība un darba plānošana – 10 h. Personālvadība – 7 h. Risku un kvalitātes vadība – 3 h. Budžeta vadība – 1 h

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

SIF vadības reģistrētā darba laika izvērtējums

24. tabula. SIF vadītāju darba laika sadalījums

Amatu grupa	Darbinieku skaits	Izpildpienākumi	Vadības līmeņa pienākumi	Administratīvais atbalsts	Apsektās darba stundas
Departamentu direktori	4	33%	51%	16%	253,5
Direktoru vietnieki	3	11%	78%	11%	237,1
Nodaļu vadītāji	6	57%	36%	7%	442
Nodaļu vietnieki	1	90%	7%	3%	48
Programmu vadītāji	8	97%	0%	3%	603

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

25. tabula. **Pienākumu grupu kartējums** (skat. 24. tabulu)

Pienākumu grupa	Analizē ietvertie darba laika apsekojuma punkti
Izpildpienākumi	1. Projekta aktivitāšu / darbību plānošana (SIF īstenotie projekti, SIF atbalstītie projekti), 2. Atlases organizēšana, 3. Projektu līgumu / vienošanos sagatavošana un slēgšana, 4. Projektu un programmu uzraudzība, 5. Finanšu plānošana un finanšu uzraudzība (projektu un programmu personāls), 6. Risku un kvalitātes vadība, 7. Atskaitīšanās, ziņojumi, 9. Klientu, sadarbības partneru, projektu pieteicēju u.tml. konsultēšana, informēšana, komunikācija projekta īstenošanas ietvaros, 10. Atbalsts jaunpienācējiem, 11. Metodiskais atbalsts SIF darbiniekiem, 12. Mācību un informatīvo pasākumu t.sk. semināru nodrošināšana, 13. Datu pārvaldība un analīze, 15. Juridiskais atbalsts
Vadības līmeņa pienākumi	18. Stratēģiskā vadība un darba plānošana, 19. Darba organizēšana, uzdevumu deleģēšana un izpildes kontrole, 20. Programmu un projektu portfeļa pārvaldība, 22. Budžeta vadība, 23. Finanšu vadība / kontrole (dep.direktori + finansists), 24. Juridisko jautājumu vadība, 25. Personālvadība, 26. Darbinieku darba snieguma novērtēšana
Administratīvais atbalsts	8. Lietvedība un dokumentu aprīte, 16. Iepirkumu veikšana (līdz līguma noslēgšanai), 17. Organizatoriskie darbi, sanāksmju organizēšana, 21. Grāmatvedības kārtošana, 27. SIF padomes sēžu nodrošināšana

Analizējot SIF vadības darba laika apsekojumu (skat. 24. tabulu), būtiski ir nošķirt programmu vadītājus no pārējām vadības līmeņa amatu grupām. Lai gan amata nosaukumā ir ietverts “vadītājs”, pēc faktiskā darba procesa, programmu vadītāji pilda tikai izpildes līmeņa darbinieku funkcijas; to apliecina arī programmu vadītāju darba laika sadalījums, kur 97% darba laika (585 stundas) no apsekotā darba laika tiek veltīti izpildpienākumiem un 3% darba laika (18 stundas) administratīvajam atbalstam.

Vērtējot departamentu direktorus, direktoru vietniekus, nodaļu vadītājus un nodaļu vietniekus, redzams, ka vadības līmeņa pienākumu īpatsvars starp amatu grupām būtiski atšķiras. Direktoru vietniekiem vadības pienākumi veido 78% darba laika (185 stundas), kas kopumā ir atbilstoši, savukārt departamentu direktoriem vadības pienākumi veido 51% (129 stundas), bet izpildpienākumi – 33% jeb 84 darba stundas. Nodaļu vadītājiem izpildpienākumu īpatsvars ir vēl augstāks – 57% (252 stundas), kamēr vadības līmeņa pienākumi veido tikai 36% jeb 159 darba stundas. Šāds sadalījums norāda, ka daļā vadības amatu būtiska darba laika daļa tiek veltīta ne tikai vadības līmeņa pienākumiem, t.i., piemēram, nodaļas vadīšanai un darba organizācijai, bet arī ikdienas darba izpildes uzdevumiem. Šāda situācija norāda uz nepietiekami skaidru lomu un atbildību sadalījumu starp vadības un izpildes līmeni, kā rezultātā vadības amatos nodarbinātie ir iesaistīti ikdienas izpildes darbā lielākā apmērā, nekā tas būtu sagaidāms no efektīviem vadītājiem. Otrkārt, tas liecina par ierobežotu izpildes kapacitāti atsevišķās struktūrvienībās, kuru dēļ vadītāji faktiski kompensē resursu trūkumu, paši veicot izpildes funkcijas. Treškārt, šāds darba laika sadalījums var ierobežot vadības spēju pilnvērtīgi īstenot stratēģiskās, koordinējošās un kontroles funkcijas, tai skaitā darba plānošanu, prioritāšu noteikšanu, kvalitātes uzraudzību un darbinieku vadību. No pārvaldības efektivitātes viedokļa tas nozīmē, ka amatu klasifikācija un faktiskā funkciju izpilde ne visos gadījumos ir savstarpēji saskaņota. Ja vadības līmeņa amatos ievērojama darba laika daļa tiek novirzīta izpildes uzdevumu veikšanai, pastāv risks, ka organizatoriskā struktūra formāli atspoguļo vienu funkciju sadalījumu, savukārt praksē darbojas citādi. Tas savukārt var apgrūtināt gan objektīvu amata vietu nepieciešamības izvērtēšanu, gan amatpersonu

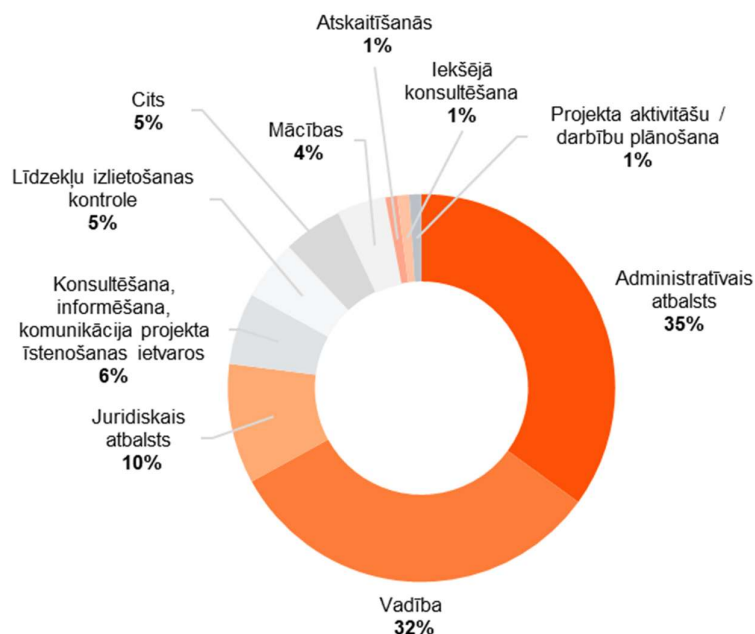
noslodzes analīzi, gan arī pārskatāmu un datus balstītu lēmumu pieņemšanu par resursu sadalījumu. Līdz ar to ir pamats secināt, ka SIF būtu lietderīgi atkārtoti izvērtēt vadības amatu faktisko lomu, pienākumu sadalījumu un šo amatu atbilstību iestādes reālajam darba organizācijas modelim.

Vienlaikus jāņem vērā, ka darba laika apsekojums aptver desmit darba dienu periodu, tādēļ tas nav pilnībā reprezentatīvs visai SIF darbībai kopumā, tomēr darba laika apsekojuma rezultāts sniedz būtisku priekšstatu par vadības līmeņa amatu faktisko noslodzi un pienākumu raksturu.

Administratīvais un finanšu departaments

Apsekojuma ietvaros no 12 struktūrvienības darbiniekiem analizētas 859 darba stundas, vidēji uz vienu darbinieku 72 darba stundas.

23. attēls. Darba laika sadalījums pa apkopotajām kategorijām – Administratīvais un finanšu departaments



Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

22. tabula. Darba laika apsekojuma apkopotie rezultāti pa pienākumu grupām. Administratīvais un finanšu departaments

Amata pienākumu grupa	Stundas	Īpatsvars struktūrvienībā
21. Grāmatvedības kārtošana	136	16%
22. Budžeta vadība	94	11%
15. Juridiskais atbalsts	83	10%
25. Personālvadība	72	8%
16. Iepirkumu veikšana (līdz līguma noslēgšanai)	70	8%
24. Juridisko jautājumu vadība	49	6%

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

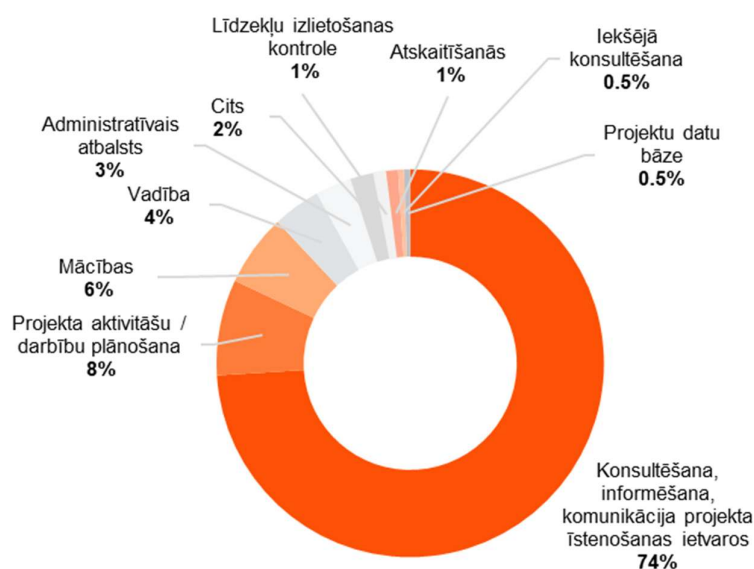
Administratīvā un finanšu departamenta darbinieki visvairāk no sava darba laika velta administratīvajam atbalstam – 35% no departamenta reģistrētā darba laika. Nākamā lielākā kategorija ir vadība – 32%, kam seko juridiskais atbalsts – 10%. Tas nozīmē, ka departaments apsekojuma periodā nav raksturojams tikai kā tehniska atbalsta funkcija – nozīmīga darba laika daļa tiek izmantota arī iekšējās pārvaldības, darba organizācijas un lēmumu sagatavošanas uzdevumiem. Pienākumu grupu līmenī lielākais stundu apjoms joprojām ir grāmatvedības kārtšanai, budžeta vadībai, juridiskajam atbalstam, personālvadībai un iepirkumu veikšanai, tāpēc administratīvā atbalsta un vadības īpatsvars jāvērtē kopā ar jautājumu, cik lielā mērā vadības līmeņa amati iesaistās ikdienas izpildes uzdevumos.

“Cits” ierakstos trīs Administratīvā un finanšu departamenta darbinieki kopā 12 stundas norādījuši Saeimas apmeklējumu, svētku brokastis un “Zināšanu ceturtdienu”. Šo ierakstu apjoms nav būtisks departamenta kopējā darba laikā, tādēļ galvenais secinājums par departamentu saistāms ar administratīvā atbalsta un vadības funkciju lielo īpatsvaru, nevis ar šiem atsevišķajiem ierakstiem.

Vienas pieturas aģentūra

Apsekojuma ietvaros no 12 struktūrvienības darbiniekiem analizētas 845 darba stundas, vidēji uz vienu darbinieku 70 darba stundas.

24. attēls. Darba laika sadalījums pa apkopotajām kategorijām – Vienas pieturas aģentūra



Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

23. tabula. **Darba laika apsekojuma apkopotie rezultāti pa pienākumu grupām. Vienas pieturas aģentūra**

Amata pienākumu grupa	Stundas	Īpatsvars struktūrvienībā
10. Atbalsts jaunpienācējiem	619	72%
1. Projekta aktivitāšu / darbību plānošana (SIF īstenotie projekti, SIF atbalstītie projekti)	64	8%
30. Mācības un kvalifikācijas celšana	52	6%
19. Darba organizēšana, uzdevumu deleģēšana un izpildes kontrole	19	2%
14. Publicitātes materiālu sagatavošana un komunikācijas īstenošana	15	2%
8. Lietvedība un dokumentu aprīte	11	2%

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

Vienas pieturas aģentūras darba laiks izteikti tiek veltīts konsultēšanas, informēšanas un komunikācijas funkcijai projekta īstenošanas ietvaros – 74% no struktūrvienības darba laika. Darbinieki savas darba stundas galvenokārt ir klasificējuši pie “Atbalsts jaunpienācējiem” pienākumu grupas, kurai reģistrētas 619

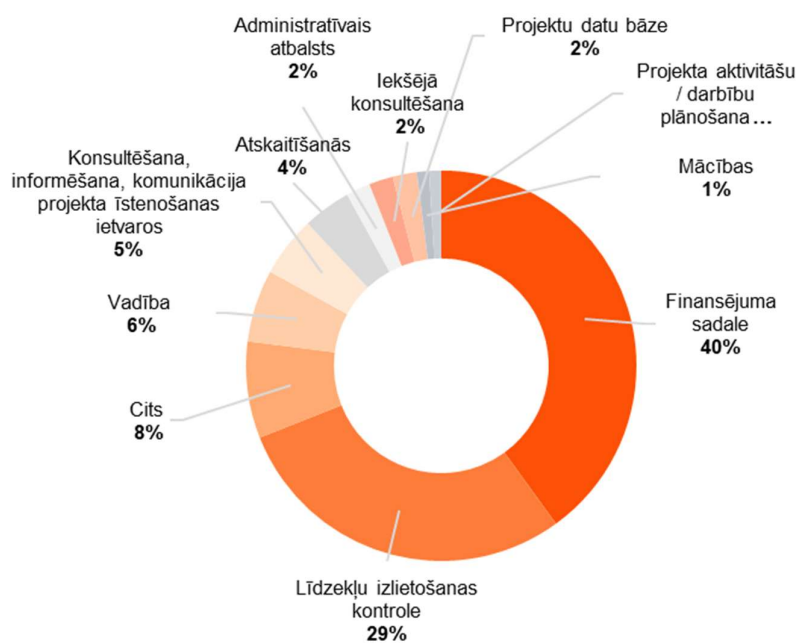
stundas jeb 72% no struktūrvienības darba laika. Pārējās kategorijas ir salīdzinoši mazākas: projekta aktivitāšu / darbību plānošana 8%, mācības 6%, vadība 4%, administratīvais atbalsts un “Cits” katra 3%. No apsekojuma datiem redzams, ka struktūrvienība ir skaidri orientēta uz tiešu klientu / mērķgrupu atbalsta sniegšanu.

“Cits” ierakstos trīs Vienas pieturas aģentūras darbinieki norādījuši pirmssvētku aktivitātes (5 stundas) un komandējumus (katrs 4 stundas – ceļš Daugavpils–Rīga un Rīga–Daugavpils).

Projektu konkursu un uzraudzības nodaļa

Apsekojuma ietvaros no 11 struktūrvienības darbiniekiem analizētas 745 darba stundas, vidēji uz vienu darbinieku 68 darba stundas.

25. attēls. Darba laika sadalījums pa apkopotajām kategorijām – Projektu konkursu un uzraudzības nodaļa



Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

24. tabula. **Darba laika apsekojuma apkopotie rezultāti pa pienākumu grupām. Projektu konkursu un uzraudzības nodaļa**

Amata pienākumu grupa	Stundas	Īpatsvars struktūrvienībā
2. Atlases organizēšana	226	30%
4. Projektu un programmu uzraudzība	185	25%
3. Projektu līgumu / vienošanos sagatavošana un slēgšana	78	10%
9. Klientu, sadarbības partneru, projektu pieteicēju u.tml. konsultēšana	39	5%
7. Atskaitīšanās, ziņojumi	29	4%
5. Finanšu plānošana un finanšu uzraudzība (projektu un programmu personāls)	28	4%

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

Nodaļas darba laiku visvairāk raksturo finansējuma sadale – 40% no apkopotā nodaļas darba laika, savukārt līdzekļu izlietošanas kontrolei tika veltīti 29% no nodaļas darba laika. Pienākumu grupās lielākās ir atlases organizēšana (226 stundas) un projektu / programmu uzraudzība (185 stundas), kas kopā veido būtisku daļu (55%) no nodaļas darba laika.

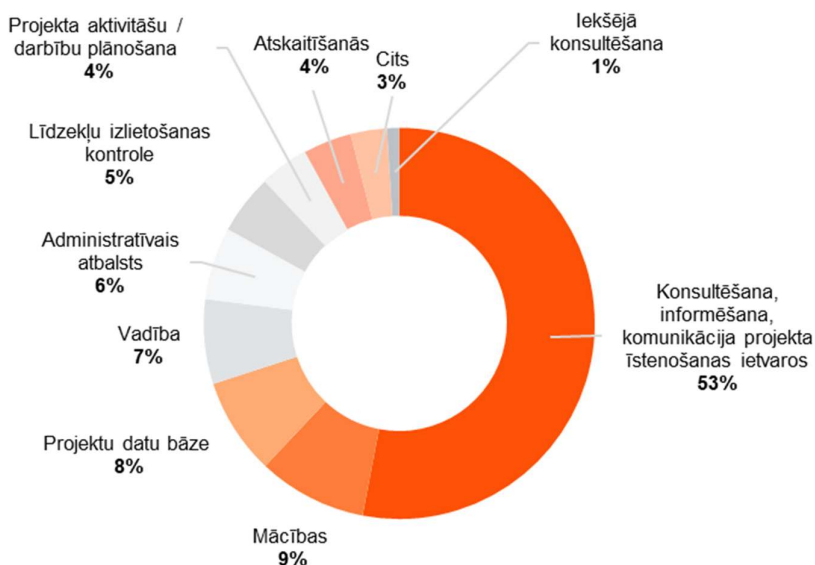
Nodaļā ir vairāki amati “programmas vadītāji”, taču darba laika apsekojuma reģistrētie dati rāda, ka šie amati pēc būtības lielākoties veic projektu administrēšanas un uzraudzības izpildes pienākumus. Tas ir būtiski, vērtējot vadības pienākumu sadalījums: amata nosaukums vien nepierāda vadības funkciju, jo, piemēram, programmas vadītāja amata darbinieks 78 stundas jeb gandrīz visu reģistrēto laiku norādīja atlases organizēšanai.

“Cits” ierakstos divi darbinieki norādījuši mācību procesu un metodisko/tehnisko darbu (kopā 15 stundas – mācību process, MAP lietotāju izveide un testēšana, dokumentu un veidlapu izpēte un aizpilde).

Saliedētības pasākumu koordinācijas departaments

Apsekojuma ietvaros no 10 struktūrvienības darbiniekiem analizētas 683 darba stundas, vidēji uz vienu darbinieku 68 darba stundas.

26. attēls. Darba laika sadalījums pa apkopotajām kategorijām – Saliedētības pasākumu koordinācijas departaments



Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

25. tabula. Darba laika apsekojuma apkopotie rezultāti pa pienākumu grupām. Saliedētības pasākumu koordinācijas departaments

Amata pienākumu grupa	Stundas	Īpatsvars struktūrvienībā
10. Atbalsts jaunpienācējiem	352	52%

30. Mācības un kvalifikācijas celšana	59	9%
13. Datu pārvaldība un analīze	56	8%
4. Projektu un programmu uzraudzība	34	5%
1. Projekta aktivitāšu / darbību plānošana (SIF īstenotie projekti, SIF atbalstītie projekti)	29	4%
7. Atskaitīšanās, ziņojumi	28	4%

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

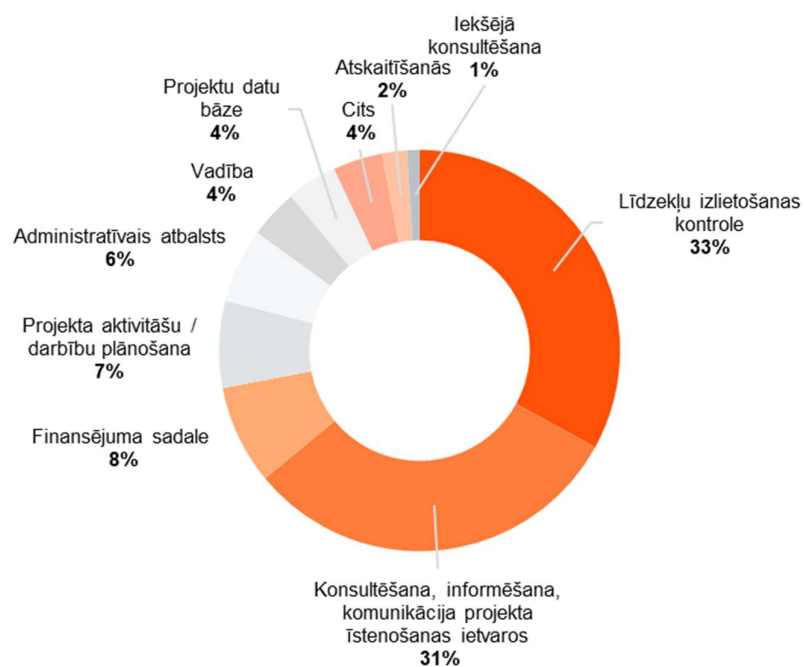
Departamenta darba laiks galvenokārt ir saistīts ar konsultēšanu, informēšanu un komunikāciju projekta īstenošanas ietvaros – 53% no visa struktūrvienības reģistrētā darba laika. Lielākais stundu apjoms pienākumu grupu līmenī joprojām ir “Atbalsts jaunpienācējiem” – 352 stundas jeb 52% no departamenta darba laika. Vienlaikus mācībām un kvalifikācijas celšanai norādīti 9% no darba laika (59 stundas), bet projektu datu bāzei – 8% no darba laika.

“Cits” ierakstos viens darbinieks norādījis komandējumu un citas projektu aktivitātes (kopā 12 stundas – tikšanās ar sadarbības partneriem, paneldiskusija, dalība Saeimas komisijā).

Ģimeņu atbalsta programmu nodaļa

Apsekojuma ietvaros no 6 struktūrvienības darbiniekiem analizētas 402 darba stundas, vidēji uz vienu darbinieku 67 darba stundas.

27. attēls. Darba laika sadalījums pa apkopotajām kategorijām – Ģimeņu atbalsta programmu nodaļa



Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

26. tabula. Darba laika apsekojuma apkopotie rezultāti pa pienākumu grupām. Ģimeņu atbalsta programmu nodaļa

Amata pienākumu grupa	Stundas	Īpatsvars struktūrvienībā
4. Projektu un programmu uzraudzība	132	33%
9. Klientu, sadarbības partneru, projektu pieteicēju u.tml. konsultēšana	77	19%
1. Projekta aktivitāšu / darbību plānošana (SIF īstenotie projekti, SIF atbalstītie projekti)	29	7%
12. Mācību un informatīvo pasākumu t.sk. semināru nodrošināšana	25	6%
14. Publicitātes materiālu sagatavošana un komunikācijas īstenošana	23	6%
2. Atlases organizēšana	16	4%

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

Ģimeņu atbalsta programmu nodaļas darba laika struktūrā lielākais īpatsvars ir līdzekļu izlietošanas kontrolei – 33% no nodaļas apsekotā darba laika, kam seko konsultēšana, informēšana un komunikācija projekta īstenošanas ietvaros – 31% no nodaļas apsekotā darba laika. Tas atbilst pienākumu grupu sadalījumam: lielākais stundu apjoms reģistrēts projektu un programmu uzraudzībai (132 stundas) un klientu, sadarbības partneru un projektu pieteicēju konsultēšanai (77 stundas). Nodaļas darbība ir vairāk saistīta ar programmu īstenošanas uzraudzību un konsultatīvu atbalstu, nevis ar vispārīgu administratīvu vai plānošanas darbu.

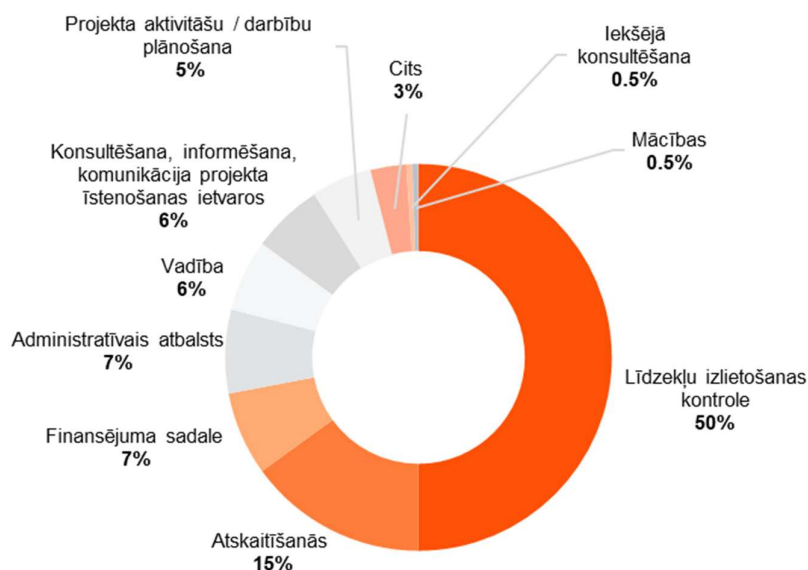
Vadības un izpildes funkciju pārklāšanās pazīme redzama projekta aktivitāšu plānošanā: Ģimeņu atbalsta programmu nodaļas vadītājs šai grupai norādījis 21 stundu, savukārt pārējie darbinieki – 8 stundas. Šāds sadalījums var būt pamatots, ja vadītājs nodrošina programmas plānošanu un pieņem lēmumus par darbu virzību. Vienlaikus tas norāda, ka plānošanas procesā iesaistīts gan vadības, gan izpildes līmenis.

“Cits” ierakstos trīs darbinieki norādījuši aktivitātes ārpus darba konteksta un informācijas apstrādi (kopā 9 stundas – svētku pasākumi, pirmssvētku aktivitātes, informācijas sagatavošana).

Sociālās iekļaušanas nodaļa

Apsekojuma ietvaros no 5 struktūrvienības darbiniekiem analizētas 364 darba stundas, vidēji uz vienu darbinieku 73 darba stundas.

28. attēls. Darba laika sadalījums pa apkopotajām kategorijām – Sociālās iekļaušanas nodaļa



Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

27. tabula. Darba laika apsekojuma apkopotie rezultāti pa pienākumu grupām. Sociālās iekļaušanas nodaļa

Amata pienākumu grupa	Stundas	Īpatsvars struktūrvienībā
4. Projektu un programmu uzraudzība	179	49%
7. Atskaitīšanās, ziņojumi	57	16%
2. Atlases organizēšana	24	7%
19. Darba organizēšana, uzdevumu deleģēšana un izpildes kontrole	20	6%
1. Projekta aktivitāšu / darbību plānošana (SIF īstēnotie projekti, SIF atbalstītie projekti)	19	5%
9. Klientu, sadarbības partneru, projektu pieteicēju u.tml. konsultēšana	17	5%

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

Nodaļas darba laika struktūrā lielākais īpatsvars ir līdzekļu izlietošanas kontrolei – 50% no nodaļas kopējā darba laika. Pienākumu grupu līmenī tas galvenokārt saistīts ar projektu un programmu uzraudzību – 179 stundas jeb 49% no nodaļas kopējā darba laika. Nākamā būtiskākā kategorija ir atskaitīšanās – 15%, kas norāda, ka nodaļas darbs apsekojuma laikā bija koncentrēts uz uzraudzības un atskaitīšanās ciklu, nevis atlases vai publicitātes pasākumiem.

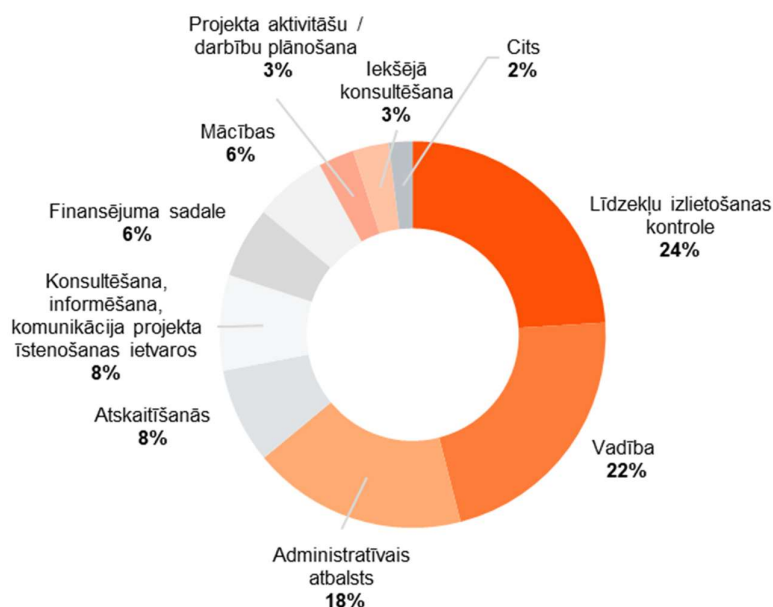
Nodaļas vadītājas reģistrētajā laikā būtisks īpatsvars ir atskaitīšanās un ziņojumu sagatavošanai (50 stundas), savukārt pārējiem darbiniekiem šajā grupā reģistrētas 7 stundas. Rezultāti atklāj, ka vadītāja laiks būtiski tiek patērēts administratīvai atskaitīšanās funkcijai, kas var ierobežot laiku tiešai darba vadībai un uzraudzības kvalitātes pārraudzībai.

“Cits” ierakstos trīs darbinieki norādījuši Saeimas apmeklējumu un ar svētkiem/auditu saistītas aktivitātes (kopā 8 stundas – Saeimas apmeklējums, pirmssvētku pasākumi, audita intervija).

Sociālo inovāciju atbalsta nodaļa

Apsekojuma ietvaros no 4 struktūrvienības darbiniekiem analizētas 316 darba stundas, vidēji uz vienu darbinieku 79 darba stundas.

29. attēls. Darba laika sadalījums pa apkopotajām kategorijām – Sociālo inovāciju atbalsta nodaļa



Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

28. tabula. Darba laika apsekojuma apkopotie rezultāti pa pienākumu grupām. Sociālo inovāciju atbalsta nodaļa

Amata pienākumu grupa	Stundas	Īpatsvars struktūrvienībā
4. Projektu un programmu uzraudzība	77	24%
19. Darba organizēšana, uzdevumu deleģēšana un izpildes kontrole	66	21%
17. Organizatoriskie darbi, sanāksmju organizēšana	56	18%
7. Atskaitīšanās, ziņojumi	26	8%
30. Mācības un kvalifikācijas celšana	20	6%
2. Atlases organizēšana	19	6%

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

Sociālo inovāciju atbalsta nodaļā darba laiks starp darbiniekiem nav koncentrēts vienā funkcijā: lielākais īpatsvars ir līdzekļu izlietošanas kontrolei (24%), kam seko vadība (22%) un administratīvais atbalsts (18%). Šāds sadalījums norāda, ka nodaļā paralēli tiek veikta projektu / programmu uzraudzība, darba organizēšana un administratīvie uzdevumi.

Sociālo inovāciju atbalsta nodaļas vadītāja norādījusi 25 stundas darba organizēšanai, uzdevumu deleģēšanai un izpildes kontrolei, kā arī 15 stundas projektu un programmu uzraudzībai. Tā kā arī pārējie darbinieki būtisku laiku norādījuši šajās pašās grupās, šajā struktūrvienībā redzama vadības un izpildes līmeņa saskare uzraudzības un darba organizēšanas jautājumos. Tas ir viens no gadījumiem, kur datu

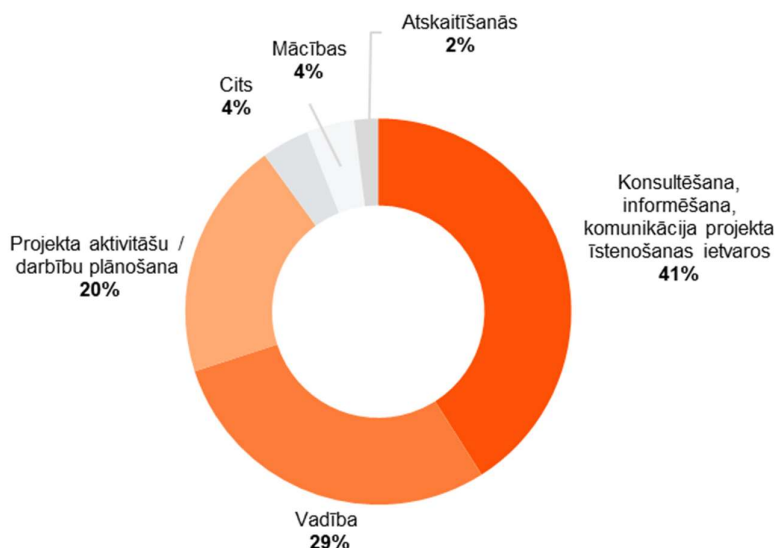
griezums rāda iespējamu pienākumu robežu pārklāšanos, lai gan no darba laika datiem vien nevar secināt tiešu pārklāšanos.

“Cits” ierakstos divi darbinieki norādījuši svētku/pirmssvētku aktivitātes (kopā 3 stundas).

Dažādības vadības un ilgtspējas nodaļa

Apsekojuma ietvaros no trim struktūrvienības darbiniekiem analizētas 239 darba stundas, vidēji uz vienu darbinieku 80 darba stundas.

30. attēls. Darba laika sadalījums pa apkopotajām kategorijām – Dažādības vadības un ilgtspējas nodaļa



Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

29. tabula. **Darba laika apsekojuma apkopotie rezultāti pa pienākumu grupām. Dažādības vadības un ilgtspējas nodaļa**

Amata pienākumu grupa	Stundas	Īpatsvars struktūrvienībā
1. Projekta aktivitāšu / darbību plānošana (SIF īstēnotie projekti, SIF atbalstītie projekti)	62	26%
12. Mācību un informatīvo pasākumu t.sk. semināru nodrošināšana	52	22%
19. Darba organizēšana, uzdevumu deleģēšana un izpildes kontrole	26	11%
14. Publicitātes materiālu sagatavošana un komunikācijas īstenošana	23	10%
18. Stratēģiskā vadība un darba plānošana	22	9%
25. Personālvadība	10	4%

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

Dažādības vadības un ilgtspējas nodaļā lielākais apsekotā darba laika īpatsvars ir konsultēšanai, informēšanai un komunikācijai projekta īstenošanas ietvaros (41%), kam seko vadība (29%) un projekta aktivitāšu / darbību plānošana (20%). Lielākās pienākumu grupas ir projekta aktivitāšu plānošana (26%) un mācību / informatīvo pasākumu nodrošināšana (22%). Tas parāda, ka struktūrvienības darbs vairāk saistīts ar satura, aktivitāšu un sadarbības procesa virzību, nevis tikai ar projektu uzraudzības vai administratīvās kontroles uzdevumiem.

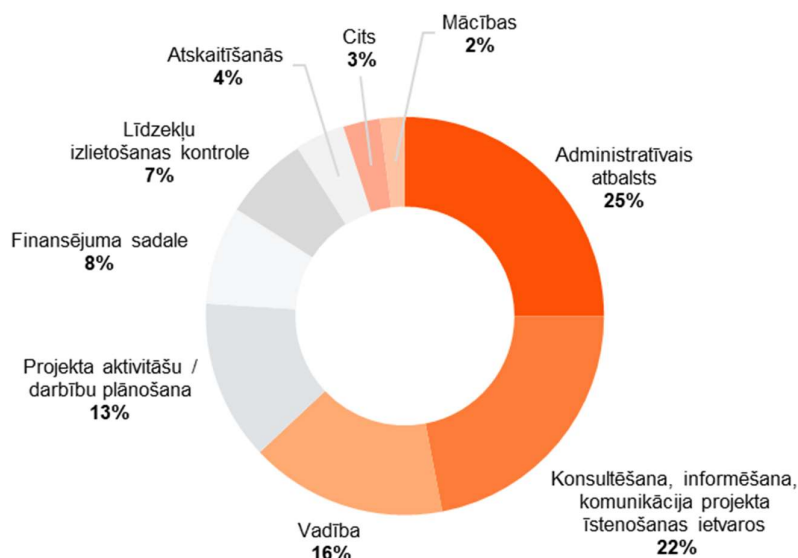
Dažādības vadības un ilgtspējas nodaļas vadītāja 21 stundu norādījusi projekta aktivitāšu plānošanai, savukārt pārējie darbinieki šajā pašā grupā kopā norādījuši 41 stundu, norādot, uz vadītāja tiešu iesaisti satura plānošanā līdzās citiem darbiniekiem. No audita viedokļa šī ir funkciju robežu pārklāšanās pazīme, jo vienā pienākumu grupā būtiska slodze ir gan vadības, gan izpildes līmenim.

“Cits” ierakstos trīs darbinieki norādījuši pirmssvētku aktivitātes (kopā 6 stundas).

Sociālās saliedētības departaments

Apsekojuma ietvaros no trijiem struktūrvienības darbiniekiem analizētas 188 darba stundas, vidēji uz vienu darbinieku 63 darba stundas.

31. attēls. Darba laika sadalījums pa apkopotajām kategorijām – Sociālās saliedētības departaments



Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

30. tabula. Darba laika apsekojuma apkopotie rezultāti pa pienākumu grupām. Sociālās saliedētības departaments

Amata pienākumu grupa	Stundas	Īpatsvars struktūrvienībā
9. Klientu, sadarbības partneru, projektu pieteicēju u.tml. konsultēšana	34	18%
16. Iepirkumu veikšana (līdz līguma noslēgšanai)	26	14%
1. Projekta aktivitāšu / darbību plānošana (SIF īstenotie projekti, SIF atbalstītie projekti)	24	13%
17. Organizatoriskie darbi, sanāksmju organizēšana	15	8%
2. Atlases organizēšana	15	8%
19. Darba organizēšana, uzdevumu deleģēšana un izpildes kontrole	12	6%

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

Sociālās saliedētības departamenta darba laika sadalījums ir daudzveidīgs: lielākās redzamās kategorijas ir administratīvais atbalsts (25%), konsultēšana, informēšana un komunikācija projekta īstenošanas ietvaros (22%) un vadība (16%), kam seko projekta aktivitāšu / darbību plānošana (13%), finansējuma sadale (8%) un līdzekļu izlietošanas kontrole (7%). No apsekojuma datiem redzams, ka struktūrvienībā

darba laiks vienlaikus tiek veltīts administratīvajam atbalstam, sadarbībai ar iesaistītajām pusēm, vadībai un konkrētu projektu aktivitāšu virzībai.

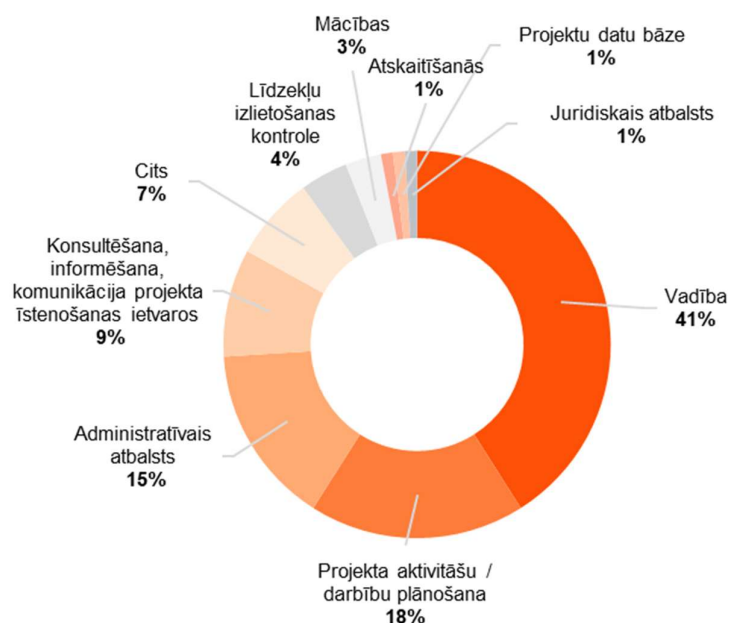
Apkopotie darba laika apsekojuma dati norāda, ka Sociālās saliedētības departamentā gan projekta vadītājs, gan darbinieks būtisku darba laiku velta ar projektu saistītiem plānošanas un administratīvajiem uzdevumiem, proti, projekta vadītājs – iepirkumu veikšanai (20 stundas), bet darbinieks – projekta aktivitāšu plānošanai (24 stundas).

“Cits” ierakstos viens darbinieks norādījis metodisko atbalstu projektu iesniedzējiem (kopā 3 stundas – atbalsta resursu izveide, Excel faila izveide, saskaņošana un publicēšana).

Pilsoniskās sabiedrības atbalsta departaments

Apsekojuma ietvaros no 2 struktūrvienības darbiniekiem analizētas 158 darba stundas, vidēji uz vienu darbinieku 79 darba stundas.

32. attēls. Darba laika sadalījums pa apkopotajām kategorijām – Pilsoniskās sabiedrības atbalsta departaments



Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

31. tabula. Darba laika apsekojuma apkopotie rezultāti pa pienākumu grupām. Pilsoniskās sabiedrības atbalsta departaments

Amata pienākumu grupa	Stundas	Īpatsvars struktūrvienībā
1. Projekta aktivitāšu / darbību plānošana (SIF īstenotie projekti, SIF atbalstītie projekti)	29	18%
19. Darba organizēšana, uzdevumu deleģēšana un izpildes kontrole	28	18%
6. Risku un kvalitātes vadība	19	12%
9. Klientu, sadarbības partneru, projektu pieteicēju u.tml. konsultēšana	15	10%
8. Lietvedība un dokumentu aprīte	13	8%
18. Stratēģiskā vadība un darba plānošana	10	6%

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

Pilsoniskās sabiedrības atbalsta departamentā, kur apsekojumā iekļauti divi darbinieki, darba laiks sadalās starp vairākām funkciju kategorijām. Diagrammā lielākais īpatsvars norādīts vadībai (41%), kam seko projekta aktivitāšu / darbību plānošana (18%) un administratīvais atbalsts (15%). Konsultēšana, informēšana un komunikācija projekta īstenošanas ietvaros veido 9% no departamenta darba laika. Tas ir raksturīgi nelielai struktūrvienībai, kur vadības un koordinācijas pienākumi ikdienas pienākumu izpildē ir cieši saistīti.

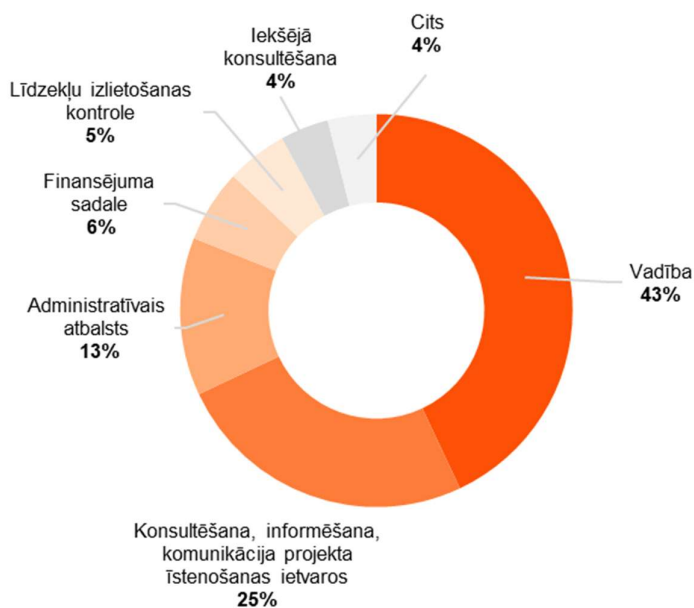
Vadības un izpildes funkciju pārklāšanās pazīme redzama projekta aktivitāšu plānošanā: Pilsoniskās sabiedrības atbalsta departamenta direktore šai grupai norādījusi 14 stundas, bet programmas koordinators – 15 stundas.

“Cits” ierakstos divi darbinieki norādījuši darba laika apsekojuma izpēti, dalību Saeimas komisijā un tikšanos ar pakalpojuma sniedzēju (kopā 6 stundas).

Sekretariāta direktore

Apsekojuma ietvaros tika analizētas SIF sekretariāta direktores 79 darba stundas.

33. attēls. Darba laika sadalījums pa apkopotajām kategorijām – Sekretariāta vadība



Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

32. tabula. **Darba laika apsekojuma apkopotie rezultāti pa pienākumu grupām. Sekretariāta vadība**

Amata pienākumu grupa	Stundas	Īpatsvars struktūrvienībā
9. Klientu, sadarbības partneru, projektu pieteicēju u.tml. konsultēšana	17	21%
19. Darba organizēšana, uzdevumu deleģēšana un izpildes kontrole	13	17%
8. Lietvedība un dokumentu aprīte	10	13%
18. Stratēģiskā vadība un darba plānošana	10	13%
25. Personālvadība	7	8%

Avots: SIF darba laika apsekojuma apkopojums par periodu no 27.04.2026. – 12.05.2026.

Sekretariāta vadības darba laiks visvairāk koncentrēts vadībā (43%). Nākamās lielākās kategorijas ir konsultēšana, informēšana un komunikācija projekta īstenošanas ietvaros (25%) un administratīvais atbalsts (13%). Tas norāda, ka sekretariāta vadības līmenī darba laiks tiek izmantots gan institūcijas vadīšanai un darba organizēšanai, gan ārējo sadarbības un administratīvo jautājumu risināšanai.

6.7 Pielikums. SIF finansējuma potenciāls citos resoros

Pilnais apkopojums ir pievienots kā “Pielikums. SIF finansējuma potenciāls citos resoros.xlsx”

Avots	Resors	Līdz izvēlieties atbilstošu gadu	Programmas kods	Programmas nosaukums	Pasākums	Finansējums, euro	1. Vai pasākums skaidri saskan ar SIF darbības stratēģiju?	2. Vai pasākums attiecas uz kādu no SIF atbalstāmajām mērķgrupām –	3. Vai pasākums veicina starpzaru sadarbību ar NVO kopumā, piemēram Pilsoniskā dialoga platformas izveide un administrēšana.	Lēmums, tematiskā lokā
Ārlietu ministrija	Ārlietu ministrija	2023	97.00.00	Nozaru vadība un politikas plānošana	Ārvalstu diasporas projektu īstenošana	161 340	1.3. Stiprināt diasporas un mazākumtautību piederības sajūtu Latvijai	Diaspora, reemigranti		atbilst
Ārlietu ministrija	Ārlietu ministrija	2024	97.00.00	Nozaru vadība un politikas plānošana	Ārvalstu diasporas projektu īstenošana	164 262	1.3. Stiprināt diasporas un mazākumtautību piederības sajūtu Latvijai	Diaspora, reemigranti		atbilst
Ārlietu ministrija	Ārlietu ministrija	2025	97.00.00	Nozaru vadība un politikas plānošana	Ārvalstu diasporas projektu īstenošana	137 108	1.3. Stiprināt diasporas un mazākumtautību piederības sajūtu Latvijai	Diaspora, reemigranti		atbilst
Ārlietu ministrija	Ārlietu ministrija	2026 (plāns)	97.00.00	Nozaru vadība un politikas plānošana	Ārvalstu diasporas projektu īstenošana	75 238	1.3. Stiprināt diasporas un mazākumtautību piederības sajūtu Latvijai	Diaspora, reemigranti		atbilst
Aizsardzības ministrija	Aizsardzības ministrija ⁹⁵	2024	30.00.00.	Valsts aizsardzības politikas realizācija	Lai stiprinātu Latgales informatīvo telpu, kā arī veicinātu pierobežā dzīvojošo Latvijas iedzīvotāju noturību pret Krievijas dezinformāciju un gatavību aizsargāt valsti.	9 890	1. Piederības Latvijai stiprināšana	Mediji		atbilst
Aizsardzības ministrija	Aizsardzības ministrija ⁹⁶	2024	30.00.00.	Valsts aizsardzības politikas realizācija	Lai stiprinātu Latgales informatīvo telpu, kā arī veicinātu pierobežā dzīvojošo Latvijas	9 915	1. Piederības Latvijai stiprināšana	Mediji		atbilst

^{95 96 97 98} Saskaņā ar Ministru kabineta 22.09.2025. sēdē pieņemto lēmumu no 2026. gada finansējums šim projektu konkursam jau ir novirzīts uz Kultūras ministrijas budžetu.

					iedzīvotāju noturību pret Krievijas dezinformāciju un gatavību aizsargāt valsti.					
Aizsardzības ministrija	Aizsardzības ministrija ⁹⁷	2024	30.00.00.	Valsts aizsardzības politikas realizācija	Lai stiprinātu Latgales informatīvo telpu, kā arī veicinātu pierobežā dzīvojošo Latvijas iedzīvotāju noturību pret Krievijas dezinformāciju un gatavību aizsargāt valsti.	9 999	1. Piederības Latvijai stiprināšana	Mediji	atbilst	
Aizsardzības ministrija	Aizsardzības ministrija ⁹⁸	2024	30.00.00.	Valsts aizsardzības politikas realizācija	Lai stiprinātu Latgales informatīvo telpu, kā arī veicinātu pierobežā dzīvojošo Latvijas iedzīvotāju noturību pret Krievijas dezinformāciju un gatavību aizsargāt valsti.	9 890	1. Piederības Latvijai stiprināšana	Mediji	atbilst	
Valsts kanceleja	Valsts kanceleja	2024	01.00.00	Ministru kabineta darbības nodrošināšana, valsts pārvaldes politika	Pilsoniskā dialoga platformas izveide, stiprinot Nevalstisko organizāciju un Ministru kabineta sadarbības memoranda īstenošanas padomes darbību	9 723	2.3. NVO kapacitātes stiprināšana un jauno NVO atbalsts	NVO	atbilst	
Valsts kanceleja	Valsts kanceleja	2025	01.00.01	Ministru kabineta darbības nodrošināšana, valsts pārvaldes politika	Pilsoniskā dialoga platformas izveide, stiprinot Nevalstisko organizāciju un Ministru kabineta sadarbības memoranda īstenošanas padomes darbību	242 565	2.3. NVO kapacitātes stiprināšana un jauno NVO atbalsts	NVO	jā	atbilst
Valsts kanceleja	Valsts kanceleja	2026 (plāns)	01.00.02	Ministru kabineta darbības nodrošināšana, valsts pārvaldes politika	Pilsoniskā dialoga platformas izveide, stiprinot Nevalstisko organizāciju un Ministru kabineta sadarbības memoranda īstenošanas padomes darbību	346 588	2.3. NVO kapacitātes stiprināšana un jauno NVO atbalsts	NVO		atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	vairāku gadu projekts		ESF	Izproti diskrimināciju	32 679	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas		atbilst

CFLA	Labklājības ministrija	vairāku gadu projekts	ESF	Atbalsts sievietēm diskriminācijas mazināšanai	32 694	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Vecākās paaudzes motivēšanas pasākumi savstarpējo kontaktu veidošanā un iesaistē lietderīga brīvā laika aktivitātēs ilgtermiņā - festivāla "Zelta ritmi" sērija	44 957	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2024	ESF	Seksuālās un reproduktīvās veselības un tiesību izglītība vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanai cilvēkiem ar garīga rakstura traucējumiem	44 968	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Iekļaujoši atbalsta pasākumi ģimenēm, kurās aug bērns ar invaliditāti (onkoloģiska un cita veida smagu diagnožu saslimšana).	33 370	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Sudraba ekonomika Latvijā: diskriminācijas risku mazināšana senioru iekļaušanai darba tirgū	44 996	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	vairāku gadu projekts	ESF	Bērnu ar autismu talantu atklāšana, viņu vecāku (mammu) iespēju realizēšana un sabiedrības iekļaušanas veicināšana hakatonā "Talantu stāsti".	31 245	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Psiholoģiskais un juridiskais atbalsts personām, kas pakļautas diskriminācijas riskam dzimuma vai invaliditātes dēļ	20 552	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Solis uz priekšu - atbalsta pasākumu kopums diskriminācijas risku mazināšanai sievietēm, kuras audzina bērnus, kuru uzvedība ir ekstremāli izaicinoša.	31 101	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst

CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	"Radi dzīvesprieku!" atbalsta pasākumi vecuma diskriminācijas risku novēršanai senioriem sociālās aprūpes centros	37 731	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	vairāku gadu projekts	ESF	Tiesiskuma apziņas spēks cilvēka diskriminācijas izskaušanā	15 775	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2024	ESF	Vienlīdzību Kuldīgā	44 999	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2024	ESF	"Ar pašapziņu pret diskrimināciju"	44 842	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2024	ESF	Ar zīmju valodu uz iekļaušanos	40 884	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	vairāku gadu projekts	ESF	Atbalsts un Vienlīdzība	35 317	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Vecuma diskriminācijas riskam pakļauto personu ekonomiskās aktivitātes sekmēšana	36 125	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	vairāku gadu projekts	ESF	Laiks IEKĻAUŠANAI	40 655	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Atbalsta programma personām ar invaliditāti un senioriem	45 000	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	vairāku gadu projekts	ESF	Vecums nav bēdē! Nāc un iesaisties!	30 082	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst

CFLA	Labklājības ministrija	vairāku gadu projekts	ESF	Bērnu ar funkcionāliem traucējumiem ģimeņu sociālā atbalsta programma	30 304	3.1. Veicināt ģimenei draudzīgu vidi, īstenojot pasākumus un atbalsta programmas ģimenēm	Ģimenes	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Filozofu akmens. Prasmes pilnvērtīgai un aktīvai dzīvei.	44 865	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2024	ESF	Visi vienlīdzīgi, visi atšķirīgi Jūrmalā, Rīgā, Rojā, Siguldā, Rundālē un Daugavpilī	43 095	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Kopā pret diskrimināciju	41 711	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Preventīvs atbalsts bērnu un jauniešu ar invaliditāti iekļaušanās veicināšanai vietējā kopienā un diskriminācijas risku mazināšanai.	44 459	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	vairāku gadu projekts	ESF	Vienlīdzīgas iespējas un tiesības cilvēkiem ar invaliditāti: savu resursu apzināšana un prasmju uzlabošana diskriminācijas novēršanai	30 637	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Latvijas Bērnu fonda atbalsta pasākumi bērniem ar invaliditāti	44 999	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Biedrības "Dace" atbalsta pasākumi diskriminācijas riskam pakļautajām personām	45 000	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
CFLA	Labklājības ministrija	2025	ESF	Cerību ceļš	37 305	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst

CFLA	Labklājības ministrija	vairāku gadu projekts		ESF	Māksla būt kopā	36 107	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	Sociālās atstumtības un diskriminācijas riskam pakļautās personas	atbilst
Labklājības ministrija	Labklājības ministrija	2023	05.00.00.	Valsts sociālie pakalpojumi	Sniegts atbalsts sociālās jomas NVO (biedrībām, nodibinājumiem un reliģiskām organizācijām)	164 786	2.3. NVO kapacitātes stiprināšana un jauno NVO atbalsts	NVO	atbilst
Labklājības ministrija	Labklājības ministrija	2024	05.00.00.	Valsts sociālie pakalpojumi	Sniegts atbalsts sociālās jomas NVO (biedrībām, nodibinājumiem un reliģiskām organizācijām)	197 834	2.3. NVO kapacitātes stiprināšana un jauno NVO atbalsts	NVO	atbilst
Labklājības ministrija	Labklājības ministrija	2025	05.00.00.	Valsts sociālie pakalpojumi	Sniegts atbalsts sociālās jomas NVO (biedrībām, nodibinājumiem un reliģiskām organizācijām)	275 627	2.3. NVO kapacitātes stiprināšana un jauno NVO atbalsts	NVO	atbilst
Labklājības ministrija	Labklājības ministrija	2026 (plāns)	05.00.00.	Valsts sociālie pakalpojumi	Sniegts atbalsts sociālās jomas NVO (biedrībām, nodibinājumiem un reliģiskām organizācijām)	239 100	2.3. NVO kapacitātes stiprināšana un jauno NVO atbalsts	NVO	atbilst
Labklājības ministrija	Labklājības ministrija	2023	63.00.00.	Eiropas Sociālā fonda (ESF) projektu un pasākumu īstenošana	4.3.4. 1/1/23/I/001 - Vienlīdzīgu iespēju un nediskriminācijas veicināšana	10 789	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	NVO un darbinieki	atbilst
Labklājības ministrija	Labklājības ministrija	2024	63.00.00.	Eiropas Sociālā fonda (ESF) projektu un pasākumu īstenošana	4.3.4. 1/1/23/I/001 - Vienlīdzīgu iespēju un nediskriminācijas veicināšana	121 336	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	NVO un darbinieki	atbilst
Labklājības ministrija	Labklājības ministrija	2025	63.00.00.	Eiropas Sociālā fonda (ESF) projektu un pasākumu īstenošana	4.3.4. 1/1/23/I/001 - Vienlīdzīgu iespēju un nediskriminācijas veicināšana	355 492	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	NVO	atbilst
Labklājības ministrija	Labklājības ministrija	2026 (plāns)	63.00.00.	Eiropas Sociālā fonda (ESF) projektu un pasākumu īstenošana	4.3.4. 1/1/23/I/001 - Vienlīdzīgu iespēju un nediskriminācijas veicināšana	307 865	3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana	NVO un darbinieki	atbilst

6.8 Pielikums. Īstenoto programmu un projektu kartējums un administratīvo izmaksu īpatsvars

33. tabula. SIF 2025. gadā īstenoto programmu un projektu kartējums un administratīvo izmaksu īpatsvars no kopējā SIF finansējuma novērtējums (PwC aprēķins).

Programma / projekts	Finansēšanas kārtība	Izpilde, EUR uz 31.12.2025.	Uz programmu attiecināmo administratīvo izdevumu īpatsvars (%), fakts	Administratīvo izmaksu summa, EUR ⁹⁹	Nodarbināto skaits programmā 17.02.2026. ¹⁰⁰	Atbilstība SIF likumā noteiktajam uzdevumam ¹⁰¹	Atbilstība SIF stratēģiskajam darbības virzienam ¹⁰²	Atbilstība administratīvajiem izdevumiem noslēgtajos līgumos
SIF pamatdarbības nodrošināšana	Valsts budžets	711 180	–	711 180	16,5	2b; 2.c	4	MK rīkojumā par NKI izveidi viens amats klasificēts zemāk, nekā audita periodā faktiski esošais. 5,7 amata vietām pēc PLE, kas ir finansētas no valsts budžeta bāzes finansējuma, būtu pārskatāmi pienākumi vai apsverama to nepieciešamība
Mediju projektu īstenošana	Valsts budžets	4 599 558	3,6%	165 584	3,63*	2.a	2	Faktiskie administratīvie izdevumi (3,6%) mazliet pārsniedz līgumā noteiktos (3,3%).
Komerčiālo elektronisko plašsaziņas līdzekļu kapacitātes stiprināšana	Valsts budžets	479 520	3,6%	17 263	0,38*	2.a	2	Atbilst, nepārsniedz MK rīkojumā noteiktos griestus (maksimāli 8,2%).
NVO fonds	Valsts budžets	2 765 149	5,3%	146 553	2,18*	2.a	2	Atbilst, nepārsniedz līgumā noteiktos griestus. (maksimāli 6%).
Līdzfinansējuma programma NVO	Valsts budžets	104 557	5,6%	5 855	0,08*	2.a	2	Atbilst, nepārsniedz līgumā noteiktos griestus. (maksimāli 6%).

⁹⁹ PwC aprēķins

¹⁰⁰ PwC aprēķins

¹⁰¹ SIF uzdevumu apzīmējumi: 1. Piesaistīt un uzkrāt līdzekļus, t.sk. saņemt un analizēt informāciju par perspektīvajiem finansējuma projektiem; 2. Mērķtiecīgi un efektīvi apsaimniekot piešķirto finansējumu (pārvaldīt līdzekļus); 2. a. Sadalīt finansējumu, izsludinot un organizējot projektu konkursus finansējuma saņemšanai; 2.b. Uzturēt un atjaunot Fondam iesniegto un tā finansēto projektu publiski pieejamu datu bāzi; 2.c. Nodrošināt līdzekļu izlietošanas kontroli; 2.d. Kā finansējuma saņēmējam īstenot Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansētos projektus; 3. Nodrošināt savas darbības pilnīgu atklātumu.

¹⁰² 1. Piederības Latvijai stiprināšana; 2. Atbalsts daudzpusīgām sabiedrības sociālajām attiecībām (līdzdalība un mijiedarbība); 3. Vienlīdzīgu iespēju nodrošināšana; 4. Fonds - moderna un labas pārvaldības principiem atbilstoša organizācija

* Slodžu aprēķins veikts, 7 Projektu konkursu un uzraudzības nodaļas beztermiņa amata slodžu skaitu pēc pilna laika ekvivalenta (Nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks, Programma "NVO fonds" vadītājs, Programmas "Mediju atbalsta fonds" vadītājs un trīs programmas vadītāji) attiecinot uz katru nodaļā administrēto programmu, proporcionāli programmu finansējumam.

Programma / projekts	Finansēšanas kārtība	Izpilde, EUR uz 31.12.2025.	Uz programmu attiecināmo administratīvo izdevumu īpatsvars (%), fakts	Administratīvo izmaksu summa, EUR ⁹⁹	Nodarbināto skaits programmā 17.02.2026. ¹⁰⁰	Atbilstība SIF likumā noteiktajam uzdevumam ¹⁰¹	Atbilstība SIF stratēģiskajam darbības virzienam ¹⁰²	Atbilstība administratīvajiem izdevumiem noslēgtajos līgumos
Ģimeņu atbalsta programmas	Valsts budžets	742 702	2%	14 854	5	2.a	3	Vajadzētu skaidrāk noteikt administratīvos izdevumus.
Nacionāli saliedētas un pilsoniski aktīvas sabiedrības attīstības programma	Valsts budžets	450 000	2%	9 000	0,36*	2.a	2	Finansēta SIF budžeta ietvaros un administratīvie izdevumi tiek noteikti SIF iekšienē.
Mazākumtautību un sabiedrības saliedētības programma	Valsts budžets	81 303	0%	-	0,06*	2.a	2	
Latviešu valodas apguve reemigrantiem un viņu ģimenes locekļiem	Valsts budžets	33 686	3,1%	1 044	0,03*	2.a	1	
Diasporas un Latvijas bērnu kopīgās nometnes	Valsts budžets	156 516	9,9%	15 495	0,12*	2.a	1	
Diasporas NVO darbības atbalstam	Valsts budžets	199 022	9,9%	35 162	0,16*	2.a	1	
Kultūrorientācijas pasākumi Ukrainas civiliedzīvotājiem	Valsts budžets	2 783 807	2,9%	80 730	1,9 ¹⁰³	2.a	1	Atbilst, nepārsniedz līgumā noteiktos griestus. (3,5%).

¹⁰³ 25-TA-69: Rīkojuma projekts (Vispārīgais)

Programma / projekts	Finansēšanas kārtība	Izpilde, EUR uz 31.12.2025.	Uz programmu attiecināmo administratīvo izdevumu īpatsvars (%), fakts	Administratīvo izmaksu summa, EUR ⁹⁹	Nodarbināto skaits programmā 17.02.2026. ¹⁰⁰	Atbilstība SIF likumā noteiktajam uzdevumam ¹⁰¹	Atbilstība SIF stratēģiskajam darbības virzienam ¹⁰²	Atbilstība administratīvajiem izdevumiem noslēgtajos līgumos
Latviešu valodas apguve Ukrainas civiliedzīvotājiem	Valsts budžets	3 336 950	2,3%	76 750	2,2 ¹⁰⁴	2.a	1	Atbilst, nepārsniedzot maksimālo summu, kas minēta MK rīkojumā (90 539 EUR), šobrīd proporcionāli pārsniedz (2.3%).
Atbalsta pakalpojumi starptautiskās aizsardzības saņēmējiem.	ES finansējums	327 126	3%	9 814	17,35	2.d	1	Atbilst līgumā noteiktajām amatu slodzēm. Kopsummas nepārsniedz līgumā noteiktos griestus
Sociālo inovāciju projekts	ES finansējums	1 175 143	4,2%	49 356	5,68	2.d	3	Atbilst līgumā noteiktajām amatu slodzēm. Kopsummas nepārsniedz līgumā noteiktos griestus.
Atbalsts pilsoniskās sabiedrības organizāciju izaugsmei	ES finansējums	294 846	8%	23 588	1,975	2.a	2	Atbilst līgumā noteiktajām amatu slodzēm. Kopsummas nepārsniedz līgumā noteiktos griestus.
Ģimenei draudzīgas vides un sabiedrības veidošana un intervences psiholoģiskā un emocionālā noturīguma veicināšanai	ES finansējums	756 851	10%	75 685	6,18	2.d	3	Atbilst līgumā noteiktajām amatu slodzēm. Kopsummas nepārsniedz līgumā noteiktos griestus.
Eiropas Sociālā fonda Plus (ESF+) programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai	ES finansējums	11 121 663	2,4%	266 920	5,475	2.d	3	Atbilst līgumā noteiktajām amatu slodzēm. Kopsummas nepārsniedz līgumā noteiktos griestus.

¹⁰⁴ 25-TA-294: Rīkojuma projekts (Vispārīgais)

Programma / projekts	Finansēšanas kārtība	Izpilde, EUR uz 31.12.2025.	Uz programmu attiecināmo administratīvo izdevumu īpatsvars (%), fakts	Administratīvo izmaksu summa, EUR ⁹⁹	Nodarbināto skaits programmā 17.02.2026. ¹⁰⁰	Atbilstība SIF likumā noteiktajam uzdevumam ¹⁰¹	Atbilstība SIF stratēģiskajam darbības virzienam ¹⁰²	Atbilstība administratīvajiem izdevumiem noslēgtajos līgumos
pasākumu īstenošana (2021-2027)								
Tehniskā palīdzība Eiropas Sociālā fonda Plus (ESF+) programmas materiālās nenodrošinātības mazināšanai pasākumu īstenošana (2021-2027)	ES finansējums	272 144	2,4%	6 531	5,475	2.d	3	Atbilst līgumā noteiktajām amatu slodzēm. Kopsummas nepārsniedz līgumā noteiktos griestus.
Nacionālie sociālo inovāciju kompetences centri: spēju veidošana un nostiprināšana	ES finansējums	57 880	3,6%	2 084	2,35	2.d	3	Atbilst MK informatīvajā ziņojumā minētajām summām.
Vienas pieturas aģentūra	ES finansējums	1 152 681	14%	161 375	12,35	2.d	1	Atbilst, nepārsniedz līgumā noteiktos vairāku gadu griestus. (maksimāli 20%, šobrīd 18,6%)
Atbalsts pārvietotajām personām no Ukrainas Latvijā	ES finansējums	270 582	15,6%	42 211	N/A	2.d	1	Atbilst, nepārsniedz līgumā noteiktos vairāku gadu griestus. (maksimāli 10%)
Atveseļošanas un noturības mehānisma (ANM) projekti un pasākumi	ES finansējums	696 032	3,40%	23 665	0,475	2.d	4	Atbilst, nepārsniedz kopsummā iztērēto ikgadējo finansējumu trijos gados.
Tehniskā palīdzība Atveseļošanas un noturības	ES finansējums	24 454	3,4%	831	0,475	2.d	4	Atbilst, nepārsniedz kopsummā iztērēto ikgadējo finansējumu trijos gados.

Programma / projekts	Finansēšanas kārtība	Izpilde, EUR uz 31.12.2025.	Uz programmu attiecināmo administratīvo izdevumu īpatsvars (%), fakts	Administratīvo izmaksu summa, EUR ⁹⁹	Nodarbināto skaits programmā 17.02.2026. ¹⁰⁰	Atbilstība SIF likumā noteiktajam uzdevumam ¹⁰¹	Atbilstība SIF stratēģiskajam darbības virzienam ¹⁰²	Atbilstība administratīvajiem izdevumiem noslēgtajos līgumos
mehānisma (ANM) apgūšanai								
Kopā		32 592 988	5,9%	1 926 036				

6.9 Pielikums. Izmaiņu scenāriji

25. tabula. Detalizēts pārskats par izmaiņu scenārijiem.

Izmaiņu joma	1.scenārijs Juridiski nostiprināts esošais stāvoklis, pārtraukta projektu īstenošana	2.scenārijs Sašaurināts administrēto programmu loks, turpināta projektu īstenošana	3.scenārijs Paplašināts administrēto programmu loks, pārtraukta projektu īstenošana	4.scenārijs Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi
Izmaiņu saturs	Centralizēta, lietotājiem draudzīga pieeja finanšu atbalsta saņemšanā, zema politiskā iesaiste lēmumu pieņemšanā, skaidrs SIF finansiāli atbalstāmo jomu tvērums esošajā juridiskajā formā, novērsts lomu konflikts, neiesaistoties jaunu projektu īstenošanā.	KM valsts politikas jomā nošķirta finanšu atbalsta sniegšana. SIF kā KM ministra pārraudzīta un konkrētā jomā specializēta iestāde, kam nodoti valsts pārvaldes uzdevumi finanšu atbalsta sniegšanā un projektu īstenošanā.	Pārresorisks centralizēts finanšu atbalsta sniegšanas mehānisms NVO un medijiem ar vienotu projektu konkursu administrēšanas un publiskošanas procesu.	SIF darbības izbeigšana un programmu sadalīšana pa resoriem
Juridiskais statuss	Fonds (nodibinājums) – atvasināta publiska persona. Diskusija par funkcionālās padotības arī citām ministrijām līdzās Kultūras ministrijai noteikšanu citu resoru programmu īstenošanas jautājumos.	Kultūras ministra pakļautībā esoša tiešās pārvaldes iestāde (aģentūra)	Fonds (nodibinājums) - atvasināta publiska persona, nenosakot funkcionālās padotības jomu kādai no ministrijām.	Pa resoriem decentralizēta finanšu atbalsta NVO, medijiem, citām mērķgrupām paredzēto programmu īstenošana
Nepieciešamās normatīvo aktu izmaiņas	SIF likuma grozījumi, papildinot SIF kompetences jomu ar pilnvarojumu mediju atbalsta finansēšanā, ģimeņu atbalsta jomu un sociālekonomisko integrāciju	SIF likuma grozījumi, mainot SIF juridisko formu, nosakot SIF padotību Kultūras ministram un, iespējams, arī SIF kompetenci valsts politikas īstenošanā. SIF darbības jomu sašaurināta tikai uz Kultūras ministrijas kompetences jomām	SIF likuma grozījumi, specifiski nenosakot SIF finanšu atbalsta jomas	Dažādas pieejas, neseko vienotam regulējumam, informācija netiek publiskota, nav vienotas platformas projektu pieteikumu iesniegšanai, nav koordinācijas dubulta finansējuma nepieļaušanai.
Kādas funkcijas pilda				

Izmaiņu joma	1.scenārijs Juridiski nostiprināts esošais stāvoklis, pārtraukta projektu īstenošana	2.scenārijs Sašaurināts administrēto programmu loks, turpināta projektu īstenošana	3.scenārijs Paplašināts administrēto programmu loks, pārtraukta projektu īstenošana	4.scenārijs Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi
Administrē finansējumu (piesaistīt, uzkrāt, pārvaldīt līdzekļus un sadalīt tos)	Nemainās	Izslēgt vārdu "uzkrāt" finansējumu.	Nemainās	Nav iespējams uzkrāt finansējumu
Īsteno projektus	Izslēgt SF likuma 3.panta otrās daļas 12.punktu. Noteikt, ka SIF īsteno projektu aktivitātes tikai tiktāl, cik tas ir neatņemama finanšu atbalsta sniegšanas sastāvdaļa.	Deleģējums kā finansējuma saņēmējam īstenot projektus.	Izslēgt SF likuma 3.panta otrās daļas 12.punktu. Noteikt, ka SIF īsteno projektu aktivitātes tikai tiktāl, cik tas ir neatņemama finanšu atbalsta sniegšanas sastāvdaļa.	Ikviena iestāde kā finansējuma saņēmējs var īstenot projektus.
Kurām mērķgrupām SIF sniedz atbalstu				
Fonds atbalsta arī publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošanu.	SIF likuma 3.panta grozījumi, nosakot, ka fonds atbalsta gan biedrību un nodibinājumu, gan arī kapitālsabiedrību un fizisku personu projektu īstenošanu. Alternatīva: likumā neuzskaitīt konkrētas mērķgrupas, bet noteikt, ka fonds finansiāli atbalsta fizisko un juridisko personu īstenotos projektus, kuri atbilst SIF darbības jomai - piemēram, sabiedrības integrācija, sabiedrības saliedētība, sociālekonomiskā integrācija, sociālais atbalsts, bērnu un ģimeņu atbalsts, mediju daudzveidības saglabāšana u.c.	SIF likuma 3.panta grozījumi, nosakot, ka fonds atbalsta gan biedrību un nodibinājumu, gan arī kapitālsabiedrību un fizisku personu projektu īstenošanu. Alternatīva: likumā neuzskaitīt konkrētas mērķgrupas, bet noteikt, ka fonds finansiāli atbalsta fizisko un juridisko personu īstenotos projektus, kuri atbilst SIF darbības jomai - sabiedrības integrācija, sabiedrības saliedētība un mediju daudzveidības saglabāšana u.c.	Ieteicams likuma tvērumā iekļaut konkrētu finanšu atbalsta saņēmēju mērķgrupu uzskaitījumu.	Neattiecas
nevalstiskais sektors (nevalstiskās organizācijas), tai skaitā diasporas	Ieteicams precizēt atbilstoši faktiskajai juridiskajai formai "biedrības un nodibinājumi"	Nemainās	Ieteicams precizēt atbilstoši faktiskajai juridiskajai formai "biedrības un nodibinājumi"	Neattiecas

Izmaiņu joma	1.scenārijs Juridiski nostiprināts esošais stāvoklis, pārtraukta projektu īstenošana	2.scenārijs Sašaurināts administrēto programmu loks, turpināta projektu īstenošana	3.scenārijs Paplašināts administrēto programmu loks, pārtraukta projektu īstenošana	4.scenārijs Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi
mediji	papildināt atbalstāmo mērķgrupu uzskaitījumu ar mediju jomas kapitālsabiedrībām	papildināt atbalstāmo mērķgrupu uzskaitījumu ar mediju jomas kapitālsabiedrībām	papildināt atbalstāmo mērķgrupu uzskaitījumu ar mediju jomas kapitālsabiedrībām	Neattiecas
trūcīgas ģimenes	papildināt atbalstāmo mērķgrupu uzskaitījumu ar ģimenēm	Izslēgt	papildināt atbalstāmo mērķgrupu uzskaitījumu ar ģimenēm	Neattiecas
sociālie uzņēmēji	papildināt atbalstāmo mērķgrupu uzskaitījumu ar sociālajiem uzņēmējiem	Izslēgt	papildināt atbalstāmo mērķgrupu uzskaitījumu ar sociālajiem uzņēmējiem	Neattiecas
citas fiziskas personas (piemēram, patvēruma meklētāji, seniori, diaspora)	papildināt atbalstāmo mērķgrupu uzskaitījumu ar citām fiziskām personām	papildināt atbalstāmo mērķgrupu uzskaitījumu ar citām fiziskām personām	papildināt atbalstāmo mērķgrupu uzskaitījumu ar citām fiziskām personām	Neattiecas
Kādi ir darbības mērķi				
sabiedrības integrācijas un publiskā un nevalstiskā sektora attīstības projektu īstenošana	Grozījumi SIF likuma 3.pantā, paplašinot fonda mērķu un uzdevumu tvērumu ar mediju un sociālekonomiskās integrācijas jomu. Alternatīva: aizstāt izsmeļošu finansiāli atbalstāmo jomu uzskaitījumu ar vispārīgu kompetences ietvaru un skaidru deleģējumu konkrēto programmu mērķu, mērķgrupu un atbalstāmo jomu noteikšanai pakārtotā regulējumā vai attiecīgajos finansējuma piešķiršanas lēmumos	Grozījumi SIF likuma 3.pantā, paplašinot fonda mērķu un uzdevumu tvērumu ar mediju un patvēruma meklētāju un starptautiskās aizsardzības saņēmēju jomu. Alternatīva: aizstāt izsmeļošu finansiāli atbalstāmo jomu uzskaitījumu ar vispārīgu kompetences ietvaru un skaidru deleģējumu konkrēto programmu mērķu, mērķgrupu un atbalstāmo jomu noteikšanai pakārtotā regulējumā vai attiecīgajos finansējuma piešķiršanas lēmumos	Aizstāt izsmeļošu finansiāli atbalstāmo jomu uzskaitījumu ar vispārīgu kompetences ietvaru un skaidru deleģējumu konkrēto programmu mērķu, mērķgrupu un atbalstāmo jomu noteikšanai pakārtotā regulējumā vai attiecīgajos finansējuma piešķiršanas lēmumos	Neattiecas

Izmaiņu joma	1.scenārijs Juridiski nostiprināts esošais stāvoklis, pārtraukta projektu īstenošana	2.scenārijs Sašaurināts administrēto programmu loks, turpināta projektu īstenošana	3.scenārijs Paplašināts administrēto programmu loks, pārtraukta projektu īstenošana	4.scenārijs Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi
		finansējuma piešķiršanas lēmumos		
sabiedrības integrācija, sabiedrības saliedētība	vēlams papildināt ar termina "sabiedrības integrācija" skaidrojumu, lietojot apzīmējumus, kas ir saskaņoti ar aktuālo terminoloģiju attīstības plānošanas dokumentos	vēlams papildināt ar termina "sabiedrības integrācija" skaidrojumu, lietojot apzīmējumus, kas ir saskaņoti ar aktuālo terminoloģiju attīstības plānošanas dokumentos	Neattiecas	Neattiecas
sociālekonomiskā integrācija	vēlams papildināt ar sociālekonomiskās integrācijas jomu, iespējams, arī ar sociālā atbalsta jomu.	Neattiecas	Neattiecas	Neattiecas
mediju daudzveidības saglabāšana	papildināt atbalstāmo jomu uzskaitījumu ar mediju atbalsta jomu	papildināt atbalstāmo jomu uzskaitījumu ar mediju atbalsta jomu	Neattiecas	Neattiecas
publiskā sektora attīstības projekti	Nemainās		Neattiecas	Neattiecas
Pārejas noteikumi	SIF neuzņemas īstenot jaunus projektus pēc tam, kad tiek pabeigta projektu īstenošana, izpildot noslēgtos līgumus,	SIF neuzņemas īstenot jaunus projektus jomās, kas nav piekritīgas Kultūras ministrijas resoram pēc tam, kad tiek pabeigta projektu īstenošana, izpildot noslēgtos līgumus,	Atbilstoši 1.scenārijam	Neattiecas
	Ministru kabinetam ir jānosaka Nacionālās koordinējošās iestādes statuss citai iestādei	Nemainās	Atbilstoši 1.scenārijam	Atbilstoši 1.scenārijam

Izmaiņu joma	1.scenārijs Juridiski nostiprināts esošais stāvoklis, pārtraukta projektu īstenošana	2.scenārijs Sašaurināts administrēto programmu loks, turpināta projektu īstenošana	3.scenārijs Paplašināts administrēto programmu loks, pārtraukta projektu īstenošana	4.scenārijs Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi
Pārvaldes orgānu izmaiņas				
Fonda padome	SIF likuma 12.pantā izslēgta Fonda padomes atbildība apstiprināt vai noraidīt projektus	"Izslēgt. Īstenojot padotību, ministrs:	Fonda padome	Neattiecas
Fonda komisijas	SIF likuma 8.pantā izslēgt atsauci uz "komitejām" vai arī regulēt to pilnvaras.	SIF likuma 8.pantā izslēgt atsauci uz "komitejām" vai arī regulēt to pilnvaras.	Atbilstoši 1.scenārijam	Neattiecas
Fonda sekretariāta direktors	SIF likuma 12.pantā noteikt, ka Fonda komisijas (..) iesaka (..) projektus Fonda sekretariāta direktoram apstiprināt vai noraidīt	Fonda direktoru ieceļ kultūras ministrs padomes organizēta atklāta konkursa rezultātā.	Atbilstoši 1.scenārijam	Neattiecas
Izmaiņu ieguvumi	SIF neveic iestādēm raksturīgas funkcijas, tai skaitā nav finansējuma saņēmējs, kas īsteno ES politiku instrumentus, neplāno fonda stratēģijā un amata aprakstos nenosaka uzdevumus, kas ir saistīti ar politikas īstenošanu. SIF ir skaidra finansiālā atbalsta sniegšanas kompetence.	SIF ir iespējams attīstīt savu kompetenci un kapacitāti kā finansējuma saņēmējam, patstāvīgi īstenojot ESs politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansētos projektus.	Potenciālajiem atbalsta saņēmējiem visdraudzīgākais risinājums, kas nodrošina atklātumu un vienotu procedūru par visiem valsts sniegtajiem finanšu atbalsta veidiem, izsekojamu pieteikšanās mehānismu un skaidrus, saprotamus atbalsta saņemšanas un izvērtēšanas noteikumus.	Ātrāka finanšu sadale.
Izmaiņas programmu īstenošanas piekritībā				

Izmaiņu joma	1.scenārijs Juridiski nostiprināts esošais stāvoklis, pārtraukta projektu īstenošana	2.scenārijs Sašaurināts administrēto programmu loks, turpināta projektu īstenošana	3.scenārijs Paplašināts administrēto programmu loks, pārtraukta projektu īstenošana	4.scenārijs Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi
Latviešu valodas apguve Ukrainas iedzīvotājiem	Nemainās	Nemainās	Nemainās	Programmu izpilda IZM
Kultūrorientācijas pasākumi Ukrainas pilsoņiem	Nemainās	Nemainās	Nemainās	Programmu izpilda KM
NVO fonds	Nemainās	Nemainās	Nemainās	Programmu izpilda KM
ANM projekti un pasākumi (t.sk. tehn.p.)	Nemainās	Nemainās	Nemainās	Programmu izpilda KM
Nacionāli saliedēta un pilsoniski aktīva sabiedr.	Nemainās	Nemainās	Nemainās	Programmu izpilda KM
Atbalsts pilsoniskās sabiedrības org. izaugsmei	Nemainās	Nemainās	Nemainās	Programmu izpilda KM
Diasporas NVO	Nemainās	Nemainās	Nemainās	Programmu izpilda KM
Diasporas un Latvijas bērnu kopīgas nometnes	Nemainās	Programmu izpilda KM	Nemainās	Programmu izpilda KM

Izmaiņu joma	1.scenārijs Juridiski nostiprināts esošais stāvoklis, pārtraukta projektu īstenošana	2.scenārijs Sašaurināts administrēto programmu loks, turpināta projektu īstenošana	3.scenārijs Paplašināts administrēto programmu loks, pārtraukta projektu īstenošana	4.scenārijs Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi
Līdzfinansējums NVO	Nemainās	Nemainās	Nemainās	Programmu izpilda KM
Mazākumtautību un sabiedrības saliedētība	Nemainās	Nemainās	Nemainās	Programmu izpilda KM
Latviešu valodas apguve reemigrantiem	Nemainās	Programmu izpilda VARAM	Nemainās	Programmu izpilda IZM
Mediju projektu īstenošana	Ja likumdevējs atbalsta grozījumus likumā	Nemainās	Nemainās	Programmu izpilda KM
Sociālo inovāciju projekts	Ja likumdevējs atbalsta grozījumus likumā	Programmu izpilda LM	Nemainās	Programmu izpilda LM
Ģimenei draudzīga vide	Ja likumdevējs atbalsta grozījumus likumā	Programmu izpilda LM	Nemainās	Programmu izpilda LM
Ģimeņu atbalsts	Ja likumdevējs atbalsta grozījumus likumā	Programmu izpilda LM	Nemainās	Programmu izpilda LM
Komerčiālo elektronisko mediju kapacitāte	Ja likumdevējs atbalsta grozījumus likumā	Nemainās	Nemainās	Programmu izpilda KM

Izmaiņu joma	1.scenārijs Juridiski nostiprināts esošais stāvoklis, pārtraukta projektu īstenošana	2.scenārijs Sašaurināts administrēto programmu loks, turpināta projektu īstenošana	3.scenārijs Paplašināts administrēto programmu loks, pārtraukta projektu īstenošana	4.scenārijs Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi
Nacionālie sociālo inovāciju kompetences centri	Ja likumdevējs atbalsta grozījumus likumā	Nemainās	Nemainās	Programmu izpilda KM
Materiālās nenodrošinātības mazināšana (t.sk tehn.p.)	Ja programmas izpildes nosacījumi nepieļauj finansējuma administrēšanu, sadalot finansējumu projektu konkursu kārtībā, tad attiecīgās programmas īstenošana SIF ietvaros būtu pārtraucama pēc esošo saistību izpildes, un turpmāka atbildība par programmas īstenošanu nododama LM vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.	Programmu izpilda LM	Pārstāj īstēnot, nonāk LM pārziņā	Atbildība par programmas īstenošanu nododama LM vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.
Vienas pieturas aģentūra	Ja programmas izpildes nosacījumi nepieļauj finansējuma administrēšanu, sadalot finansējumu projektu konkursu kārtībā, tad attiecīgās programmas īstenošana SIF ietvaros būtu pārtraucama pēc esošo saistību izpildes, un turpmāka atbildība par programmas īstenošanu nododama KM vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.	Nemainās	Ja programmas izpildes nosacījumi nepieļauj finansējuma administrēšanu, sadalot finansējumu projektu konkursu kārtībā, tad attiecīgās programmas īstenošana SIF ietvaros būtu pārtraucama pēc esošo saistību izpildes, un turpmāka atbildība par programmas īstenošanu nododama KM vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.	Atbildība par programmas īstenošanu nododama KM vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.

Izmaiņu joma	1.scenārijs Juridiski nostiprināts esošais stāvoklis, pārtraukta projektu īstenošana	2.scenārijs Sašaurināts administrēto programmu loks, turpināta projektu īstenošana	3.scenārijs Paplašināts administrēto programmu loks, pārtraukta projektu īstenošana	4.scenārijs Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi
Atbalsta pakalpojumi starptautiskās aizsardzības saņēmējiem	Ja programmas izpildes nosacījumi nepieļauj finansējuma administrēšanu, sadalot finansējumu projektu konkursu kārtībā, tad attiecīgās programmas īstenošana SIF ietvaros būtu pārtraucama pēc esošo saistību izpildes, un turpmāka atbildība par programmas īstenošanu nododama LM vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.	Nemainās	Ja programmas izpildes nosacījumi nepieļauj finansējuma administrēšanu, sadalot finansējumu projektu konkursu kārtībā, tad attiecīgās programmas īstenošana SIF ietvaros būtu pārtraucama pēc esošo saistību izpildes, un turpmāka atbildība par programmas īstenošanu nododama LM vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.	Atbildība par programmas īstenošanu nododama LM vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.
Atbalsts pārvietotajām personām no Ukrainas	Ja programmas izpildes nosacījumi nepieļauj finansējuma administrēšanu, sadalot finansējumu projektu konkursu kārtībā, tad attiecīgās programmas īstenošana SIF ietvaros būtu pārtraucama pēc esošo saistību izpildes, un turpmāka atbildība par programmas īstenošanu nododama KM vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.	Nemainās	Ja programmas izpildes nosacījumi nepieļauj finansējuma administrēšanu, sadalot finansējumu projektu konkursu kārtībā, tad attiecīgās programmas īstenošana SIF ietvaros būtu pārtraucama pēc esošo saistību izpildes, un turpmāka atbildība par programmas īstenošanu nododama KM vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.	Atbildība par programmas īstenošanu nododama KM vai tās padotībā esošas atbilstošas politikas īstenošanas institūcijas pārziņā.
Riski un trūkumi	SIF pašlaik ir attīstīta kompetence kā finansējuma saņēmējam piesaistīt jaunu finansējumu projektu īstenošanai,	Valsts aģentūras juridiskā forma ir piemērotāka valsts politikas īstenošanai, maksas pakalpojumu sniegšanai un Eiropas	Ministrijas un centrālās pārvaldes iestādes bieži vien sniedz atbalstu vai izsludina projektu konkursus, kuru īstenošanai ir	Funkciju pārdale iespējama tikai vienlaikus ar attiecīga finansējuma un administratīvās kapacitātes

Izmaiņu joma	1.scenārijs Juridiski nostiprināts esošais stāvoklis, pārtraukta projektu īstenošana	2.scenārijs Sašaurināts administrēto programmu loks, turpināta projektu īstenošana	3.scenārijs Paplašināts administrēto programmu loks, pārtraukta projektu īstenošana	4.scenārijs Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi
	ko, iespējams, Latvija neapgūtu, ja SIF neizrādītu iniciatīvu un nebūtu pilnvarojuma īstenot projektus. - Ministru kabinetam būtu sarežģīti izšķirties par citas iestādes noteikšanu, kam būtu piekritīgi Nacionālās koordinējošās iestādes uzdevumi. - Tiktu pārtraukts īstenot SIF uzdevumus politikas īstenošanas jomā, ko šobrīd valsts budžets nefinansē vai faktiski netieši finansē no atbalsta programmu līdzekļiem (piemēram, dažādības politikas īstenošana).	Savienības vai ārvalstu finanšu palīdzības finansētu projektu īstenošanai, tomēr tā nav efektīvākā forma pārresoriskai lēmumu pieņemšanai par finanšu atbalsta sniegšanu. - SIF pašreizējie uzdevumi nav saistīti ar maksas pakalpojumu sniegšanu, tādēļ šāda juridiskās formas maiņa sniegtu tikai daļējus ieguvumus projektu īstenošanas aktivitātei. - SIF finanšu sadales procesā ir objektīva nepieciešamība nodrošināt neatkarību no tiešās valsts pārvaldes, tādēļ, zaudējot atvasinātas publiskas personas statusu un pārresorisku augstāko lēmējorgānu - padomi, projektu konkursu process var zaudēt uzticamību un neitralitāti. - Valsts agentūru finansēšanas modelis no iekasētajiem	biedrības un nodibinājumi, kā arī mediji, lai īstenotu valsts politikas uzdevumus, kas ir konkrētā resora vai iestādes pamata funkcija. Tādēļ centralizēts administratīvs mehānisms var būt tikai kā ārpakalpojums, kas ir lietderīgs tikai tiktāl, cik ir nepieciešama, piemēram, vienota informācijas publicēšanas platforma vai arī projektu konkursu organizēšanas procesa atbalsts. Par valsts pārvaldes uzdevuma īstenošanu tāpat paliek atbildīga attiecīgā ministrija vai iestāde, kas atbild arī par lietderīgu un efektīvu finanšu līdzekļu izlietojumu. SIF darba procesi pašlaik ir organizēti pa tematiskajām jomām, nevis pēc programmu izpildes uzdevumiem	nodrošināšanu. Programmās, kur finansējums to administrēšanai nav iekļauts vai ir nepietiekams to īstenošanai (skat. 7.tabula), ir nepieciešami papildus finanšu līdzekļi. - Attiecīgo funkciju izpildei nepieciešami ziņojuma 3. tabulā uzskaitīto normatīvo aktu grozījumi vai spēkā esamības atcelšana. - Tiek zaudēta zinātība par programmu īstenošanas specifiku. Tā rezultātā var tikt atceltas kādas no līdz šim finansētajām atbalsta programmām vai arī tikt samazināts atbalsta apmērs. - Reorganizācijas rezultātā nepieciešamās administratīvās pārmaiņas rada aizkavēšanos saplānoto projektu aktivitāšu gaitā, var samazināties

Izmaiņu joma	1.scenārijs Juridiski nostiprināts esošais stāvoklis, pārtraukta projektu īstenošana	2.scenārijs Sašaurināts administrēto programmu loks, turpināta projektu īstenošana	3.scenārijs Paplašināts administrēto programmu loks, pārtraukta projektu īstenošana	4.scenārijs Programmas administrē un projektus īsteno katrā resorā atsevišķi
		maksas pakalpojumiem ir vērsts uz efektīvāku pakalpojumu sniegšanu un pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu. Pašlaik SIF ir ļoti maza fleksibilitāte mainīt programmās noteikto administratīvo izdevumu apmēru, tādēļ zema varbūtība, ka tiktu sasniegts Publisko aģentūru likuma mērķis valsts un atvasinātu publisku personu resursu efektīvu izmantošanu sabiedrības vajadzību apmierināšanai un kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanai. • Iestādes juridiskā forma izslēdz iespēju uzkrāt finansējumu. Netiek pilnībā novērsts lomu konflikts starp finanšu atbalsta projektiem sniegšanu un iestādes iesaistīšanos projektu īstenošanā.	(piemēram, projektu konkursu nolikumu un metodisko norādījumu izstrāde, komisiju izveide, konkursu izsludināšana un organizēšana, rezultātu apstiprināšana un publicēšana). Katrā tematiskajā jomā tiek nodrošināts pilns programmu izpildes uzdevumu cikls, tādēļ SIF nav attīstīts daudzveidīgs pakalpojumu grozs, piemēram, nav piedāvājuma īstenot kādu daļu no programmu izpildes uzdevumiem, ko varētu izvēlēties ministrijas, kas pašlaik nesadarbojas ar SIF.	finansējuma sadales procesa caurskatāmība un vienveidība, palielinātos administratīvā sadrumstalotība, tiktu vājināts pārresoru programmu administrēšanas mehānisms, varētu tikt apgrūtināta sadarbība ar NVO sektoru un finansējuma saņēmējiem, jo nebūtu vienotas sadarbības vides. • Salīdzinoši augstas tiesiskās situācijas izmaiņu un organizatoriskās pārejas izmaksas.

6.10 Pielikums. Pārskats par audita ieteikumiem un to atbilstību izmaiņu scenārijiem.

N.p.k	Ieteikums	Apraksts / Piezīmes	Atbilstība scenārijiem
1.	Lai novērstu lomu konfliktu, apsvērt iespēju izstrādāt SIF likuma grozījumus, stiprinot SIF mandātu sniegt finanšu atbalstu projektu konkursiem gan likumā uzskaitītajām organizācijām, gan arī citiem SIF atbalsta saņēmējiem, kas pašlaik nav uzskaitīti likumā. Iesakām neiekļaut normatīvajā regulējumā izsmēlošu finansiāli atbalstāmo jomu uzskaitījumu.	Saglabātas esošās funkcijas finanšu atbalsta administrēšanā, bet izslēgta iespēja uzņemties jaunu projektu īstenošanu vai projektu īstenošana samazināta līdz minimāli nepieciešamam apmēram. Lai nodrošinātu finansējuma izlietojuma mērķa uzraudzību un vadību, likumā var dot tiesības SIF padomei vai Ministru kabinetam ik reizi, kad nepieciešams lemt par ar attiecīgo finansējumu atbalstāmajām jomām.	1.; 3.
2.	Ieteicams virzīt grozījumus SIF likumā, precizējot fonda kompetences jomu un skaidri nosakot, vai tas ir tiesīgs administrēt arī tādas programmas, kurās atbalsts tiek sniegts komercdarbības subjektiem.	Mazinātu prettiesiskuma, apstrīdēšanas un tiesiskās nenoteiktības riskus. Pašlaik likumā ir arī vairāki citi tehniski trūkumi un iekšējā nekonsekvence.	1.;2.
3.	Ieteicams SIF padomei sadarbībā ar citām ieinteresētajām institūcijām izvērtēt un pieņemt skaidru lēmumu par SIF turpmāko institucionālās attīstības modeli, izvēloties vienu no četriem attīstības scenārijiem: 1., 2., 3. vai 4. scenārijs.	a. pirmais scenārijs paredz, ka tiek saglabāts SIF kā fonds (nodibinājums), kas atbilst atvasinātas publiskas personas statusam, ierobežojot tā mandātu tikai ar finansējuma administrēšanu noteiktā saturiskā jomā vai likumā uzskaitītām organizācijām, izslēdzot projektu īstenošanu, lai novērstu lomu konfliktu; b. otrais scenārijs paredz SIF pārveidi par kultūras ministra pārraudzītu un konkrētā jomā specializētu iestādi – valsts aģentūru vai citu publisko tiesību institūciju, kam nodoti valsts pārvaldes uzdevumi finanšu atbalsta sniegšanā un projektu īstenošanā ar mandātu administrēt finansējumu pilsoniskās sabiedrības, integrācijas, vienlīdzīgu iespēju, ģimeņu un mediju atbalsta, patvēruma meklētāju un sociālās inovācijas atbalsta programmās; c. trešais scenārijs paredz, ka SIF kļūst par pārresorisku centralizētu finanšu atbalsta sniegšanas mehānismu biedrībām un nodibinājumiem (NVO) un medijiem ar vienotu projektu konkursu administrēšanas un publiskošanas procesu; d. ceturtais scenārijs paredz, ka SIF darbība tiek izbeigta un programmas sadalītas pa resoriem. SIF likvidācija varētu radīt būtiskus pārejas perioda riskus, tostarp uzkrātās kompetences zudumu, finansējuma administrēšanas sadrumstalotību, konkursu un maksājumu kavējumus, lielāku administratīvo slogu finansējuma saņēmējiem un vājāku pārresoru programmu koordināciju.	1. 2. 3. 4.

4.	Lai novērstu neatbilstību starp likumā noteikto mandātu un faktisko SIF darbību, samazinātu stratēģiskās plānošanas pārklājumu ar projektu satura līmeni, iesakām aktualizēt SIF stratēģiju, ja tiek veikti tās grozījumi,	a. identificēt un izslēgt vai pārklasificēt tos stratēģiskos mērķus un uzdevumus, kas pārsniedz SIF likumā deleģēto funkciju tvērumu vai balstās tikai uz terminēta projektu finansējuma pieejamību;	1.;2.;3.
		b. SIF stratēģijā prioritāri ieteicams ir vērst uz ilgtermiņa institucionālās kapacitātes un pamatdarbības attīstības virzieniem ;	1.;2.;3.
		c. ar konkrētu programmu vai projektu īstenošanu saistītie uzdevumi tiktu pārnesti uz īstermiņa plānošanas dokumentiem (piemēram, gada darba plāniem, programmu ieviešanas plāniem).	1.;2.;3.
5.	Ieviest konsekventu rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmu.	a. noteikt rezultatīvos rādītājus atbilstoši SIF stratēģijā noteiktajam mērķim un darbības rezultātam.	1.;2.;3.
		b. pārskatīt esošos rādītājus un pēc iespējas atteikties no indikatoriem, kas mēra aktivitātes vai procesus (piemēram, dalībnieku, semināru skaitu), bet nesniedz informāciju par rezultātu vai ietekmi	1.;2.;3.
6.	Definēt ierobežotu skaitu (piemēram, 5–10) institucionālā līmeņa galvenos snieguma rādītājus (KPI), kas raksturo kopējo SIF darbības efektivitāti un progresu.	Balstīties uz SIF pamatfunkcijām, piemēram: finansējuma administrēšanas efektivitāte (piem., administratīvo izmaksu īpatsvars), projektu un programmu rezultativitāte (piem., sasniegto rezultātu īpatsvars), procesu kvalitāte (piem., pārsūdzēto lēmumu īpatsvars), klientu un partneru apmierinātība, administratīvais slogs finansējuma saņēmējiem	1.;2.;3.
7.	Pārskatīt SIF padomes lomu konkursu rezultātu apstiprināšanā un iesaistīt šajā procesā SIF sekretariāta direktoru.	Iesakām izvērtēt, vai SIF lēmumu pieņemšanas procesa reputāciju, nebūtu iespējams stiprināt, likumā nosakot, ka analogiski valsts lēmējorgāniem arī SIF padomes atbildība projektu pieteikumu atlasē attiektos uz SIF stratēģijas un attīstības virzienu pieņemšanu, konkursu organizēšanas kārtības noteikšanu un nolikuma apstiprināšanu, vērtēšanas komisiju sastāva noteikšanu un apstiprināšanu, bet atbildība apstiprināt konkursu rezultātus, tai skaitā izdot un parakstīt administratīvos aktus, kontrolēt nolikumā noteiktās kārtības ievērošanu tiktu deleģēta SIF sekretariāta direktoram. Tikai SIF sekretariāta direktoram ir administratīvā kapacitāte nodrošināt gan pilnvērtīgu iekšējās kontroles procedūru, gan vērtēšanu komisiju lēmumu pieņemšanas procedūras izlases veida pēcpārbaudi, lai identificētu novirzes no paredzētās kārtības un uzdotu labot pieļautās kļūmes.	1.;3.
8.	Ieteicams paredzēt fleksiblu mehānismu ministriju pārstāvniecības maiņai SIF padomē atkarībā no tā, kādas jomas programmas / projekti tiek administrēti SIF	Padomes sastāva maiņa atkarībā no tā, kādas jomas programmas / projekti tiek administrēti SIF.	1.;3.
9.	Katrā komisijā nodrošināt nepāra skaitli balstiesīgo locekļu un katrā konkursa nolikumā precīzi noteikt, vai SIF pārstāvji iesaistās atbilstības kritēriju vērtēšanā un balsošanā		1.;2.;3.

10.	Lai novērstu lomu konfliktu starp SIF atbildību sadalīt finansējumu un īstenot projektus, izskatīt iespēju LR LM politikas īstenošanas programmas nodot LR LM vai atbilstošajai LR LM resora politikas īstenošanas organizācijai. Iesakām SIF neuzņemties īstenot jaunus projektus pēc tam, kad tiek pabeigta projektu īstenošana, izpildot noslēgtos līgumus	Iesakām SIF neuzņemties īstenot jaunus projektus pēc tam, kad tiek pabeigta projektu īstenošana, izpildot noslēgtos līgumus	1.;2.;3.
11.	nepieciešami grozījumi SIF likumā, paredzot finanšu atbalsta sniegšanu ne tikai biedrībām un nodibinājumiem, bet arī kapitālsabiedrībām	Mediju atbalsta programmu darbībai ir būtiska kvalitatīva starpresoru sadarbība, tādēļ šo programmu administrēšana ir saturiski tuva SIF likumā aptvertajām jomām, gan arī labi atbilst programmu administrēšanas procesu regulējumam un atklātības līmenim. Grozījums par labu finanšu atbalsta sniegšanai kapitālsabiedrībām nepieciešams, lai novērstu neskaidrības par mediju atbalsta programmu administrēšanu.	1.;2.;3.
12.	Ir nepieciešams stiprināt sadarbību, pieredzes un datu apmaiņu visā publiskajā pārvaldē, padziļinot izpratni par labo praksi subsīdiju un dotāciju biedrībām un nodibinājumiem piešķiršanā	levisst efektīvu administrēšanas kārtību, kopīgus digitālos risinājumus, lai samazinātu risku un palielinātu efektivitāti.	3.
13.	SIF potenciāli administrējamo finansējumu būtu nepieciešams noteikt, ņemot vērā tādus kritērijus kā atbilstība SIF darbības sfērai un attiecīgajām atbalstāmajām mērķgrupām. Ievērojot to, ka resors ir atbildīgs par tam piešķirtā finansējuma izlietojumu, tad, lai nodrošinātu resora līdzdalību finansējuma izlietojuma uzraudzībā, SIF Padomes sastāvs būtu jānosaka mainīgs atkarībā no attiecīgajā periodā aktuālo programmu jomas.		3.
14.	Prioritāri būtu jāapsver tāda finansējuma administrēšanas pārcelšana uz SIF, kas ir regulārs un ikgadējs. Sekundāri ieteicams apsvērt ik gadu mainīga finansējuma administrēšanas nodošanu SIF.	Piemēram, primārij Ārlietu ministrijas pasākums "Ārvalstu diasporas projektu īstenošana". Sekundāri ikgadējs ES fondu finansējums ar prognozējamu ilgtermiņa potenciālu.	1.;3.
15.	Ievērojot to, ka NKI funkciju īstenošanas pienākumi, kas ir detalizēti aprakstīti Informatīvajā ziņojumā un Rīcības plānā nesakrīt ar SIF Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta direktora amatu aprakstā iekļautajiem pienākumiem, tad ieteicams vai nu pārskatīt attiecīgās koordinējošās funkcijas izpildei nepieciešamo administratīvo kapacitāti un attiecīgi par to informēt citas par Rīcības plāna izpildi atbildīgās institūcijas, vai arī SIF struktūrā skaidri	Šobrīd, Nacionālās koordinējošās iestādes funkciju īstenošanas pienākumi, kas ir detalizēti aprakstīti Informatīvajā ziņojumā un Rīcības plānā nesakrīt ar Saliedētības pasākumu koordinācijas departamenta direktora amatu aprakstā iekļautajiem pienākumiem.	1.;2.; 3.;4.

	nošķirt un autonomi īstenot Nacionālās koordinējošās iestādes funkcijas.		
16.	No valsts budžeta līdzekļiem finansētā personāla uzdevums būtu, neiesaistoties programmu izpildē, veikt finanšu piesaistes pasākumu īstenošanu vai iekšējās kontroles funkcijas stiprināšanu. Iesakām neiesaistīt personālu, kura amata atlīdzība tiek segta no valsts budžeta līdzekļiem, to programmu izpildē, kurās no programmu līdzekļiem pilnībā tiek segtas administrēšanas izmaksas, un, ciktāl tas ir nepieciešams, mainīt šā personāla amata pienākumus uz jauna finansējuma piesaisti vai kontroles funkcijas veikšanu.	Jaunu projektu (programmu) piesaistes pasākumus vai projektu pieteikumu izstrādi mēdz īstenot personāls, kas ir iesaistīts SIF sekretariāta darbā kā konkrētu projektu personāls, kuru darbs tiek finansēts no programmu līdzekļiem programmās paredzēto pienākumu izpildei. Iesakām neiesaistīt personālu, kura amata atlīdzība tiek segta no valsts budžeta līdzekļiem, to programmu izpildē, kurās no programmu līdzekļiem pilnībā tiek segtas administrēšanas izmaksas, un, ciktāl tas ir nepieciešams, mainīt šā personāla amata pienākumus uz jauna finansējuma piesaisti vai kontroles funkcijas veikšanu.	1.;2.;3.
17.	Izslēgt no SIF amatu aprakstiem pienākumus, kuri neatbilst SIF likumā vai citos tiesību aktos noteiktajai kompetencei		1.;2.;3.
18.	Skaidrāk nošķirt katras īstenojamas programmas kontroles vajadzībām nepieciešamos administratīvos izdevumus, skaidri uzskaitot, kas ietilpst administratīvajos izdevumos, jo šobrīd uz divām programmām var tikt attiecināts vienāds administratīvo izdevumu īpatsvars, bet ir atšķirīgs programmu faktiskais saturs, kas lielā mērā nosaka nepieciešamo administratīvo darbību apjomu	Šobrīd uz divām programmām var tikt attiecināts viens administratīvo izdevumu īpatsvars, bet ir atšķirīgs faktiskais saturs	1.;2.;3.
19.	Izstrādāt rīcības procedūru teorētiskai situācijai, kur administratīvās izmaksas tiek izlietas neproporcionāli daudz attiecībā pret programmas ieviešanas izmaksām. Piemēram, ja tās pārsniedz 20 procentpunktus.	Piemēram, ja tās pārsniedz 20 procentpunktus.	1.;2.;3.
20.	Attiecībā par pienākumu administrēt programmas, kas tiek uzdots SIF, pamatojoties uz MK rīkojumu, būtu nepieciešams skaidri noteikt procedūru, kā tiek novērtētas programmas administrēšanas izmaksas. SIF tiesību akta projekta izstrādes procesā ir jāsniedz atzinums, kādas ir SIF plānotās programmas administrēšanas izmaksas.	Attiecībā pret finansējumu, kas tiek piešķirts pamatojoties uz MK rīkojumu SIF tiesību akta projekta izstrādes procesā ir jāsniedz atzinums, kādas ir SIF plānotās programmas administrēšanas izmaksas	1.;2.;3.
21.	Nošķirt par kontroli atbildīgo personālu, pārprofilējot pastāvīgo nodarbināto skaita pārpalikumu uz finanšu piesaistes pasākumu īstenošanu vai iekšējās kontroles funkciju stiprināšanu.	Pēc audita aprēķina 5,7 amata slodzēs strādājošajiem, ar kuriem SIF ir darba līgums bez termiņa ierobežojuma, ir vai nu jāmaina amata pienākumi vai ir jāpārskata pamatojums to nodarbināšanai.	1.;2.;3.

22	Transformēt konkrētus amatus, kas finansēti no vairākiem finanšu amatiem, par pastāvīgām amata vietām, nodrošinot to finansējumu no "SIF pamatdarbības nodrošināšana" programmas.	Šobrīdējā pieeja rada būtisku sarežģītību darba laika uzskaites veikšanā par katru no projektiem, kā arī rada profesionālās izdegšanas risku gadījumos, kad kopējā faktiskā darba slodze vienai personai gada griezumā pārsniedz vienu pilna laika ekvivalentu. Piemēram, biroja vadītāja, Finansista un Jurista amati šobrīd tiek finansēti no deviņiem dažādiem finanšu avotiem.	1.;2.;3.
----	---	--	----------

