



# Metodiskais materiāls par NVO saimniecisko darbību pašvaldību sociālo pakalpojumu sniegšanas kontekstā

*„NVO līdzdalība ģimeņu politikā ilgtspējīgai sabiedrības attīstībai”*

*Projekta Nr. 2012.EEZ/DAP/MAC/132*



Sabiedrības integrācijas  
fonds



Šis materiāls ir izdots ar Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Latvijas valsts finansiālu atbalstu. Par materiāla saturu atbild nodibinājums „ECO PARTNERS”.

## SATURS

<b>Ievads</b> .....	<b>3</b>
<b>Daži skaitļi par NVO Latvijā</b> .....	<b>5</b>
<b>Normatīvais regulējums, biedrību un nodibinājumu saimnieciskās darbības raksturojums</b> .....	<b>7</b>
1. gadījumu izpētes piemērs .....	15
<b>Faktori, kas ietekmē NVO kapacitāti, ilgtspējas tipoloģija</b> .....	<b>17</b>
2. gadījumu izpētes piemērs .....	21
<b>NVO ilgtspējas process, finanšu ilgtspējas vieta kopējā procesā</b> .....	<b>22</b>
3. gadījumu izpētes piemērs .....	25
<b>NVO finanšu plūsmas sastāvdaļas</b> .....	<b>29</b>
<b>NVO finanšu ilgtspējas pamatelementu raksturojums</b> .....	<b>36</b>
4. gadījumu izpētes piemērs .....	43
<b>Iespējamie riski, kam pakļauta NVO finanšu ilgtspēja</b> .....	<b>47</b>
5. gadījumu izpētes piemērs .....	50
<b>Stipro un vājo pušu novērtējums, iespējas un draudi (SVID)</b> .....	<b>51</b>
6. gadījumu izpētes piemērs .....	54
<b>Ieteikumi</b> .....	<b>55</b>
<b>Aptauja par pašvaldību un NVO sadarbību sociālo pakalpojumu sniegšanā</b> .....	<b>57</b>
<b>Literatūras un izmantoto avotu saraksts</b> .....	<b>61</b>
Literatūras saraksts .....	61
Izmantotie avoti .....	62

**„Metodiskais materiāls par NVO saimniecisko darbību pašvaldību sociālo pakalpojumu sniegšanas kontekstā”** ir sastādīts projekta *„NVO līdzdalība ģimeņu politikā ilgtspējīgai sabiedrības attīstībai”* ietvaros. Projektu finansiāli atbalsta Islande, Lihtenšteina un Norvēģija „NVO projektu programmas” ietvaros. Programma tiek finansēta ar Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Latvijas valsts finansiālu atbalstu.

Projekta virsmērķis ir veicināt ģimeņu harmonisku attīstību un paplašināt to aktīvu līdzdalību pilsoniskās sabiedrības veidošanā. Projekta gaitā tika izveidota nevalstisko organizāciju (NVO) Sadarbības platforma, kurā pašlaik iesaistījušās 20 organizācijas. NVO Sadarbības platformas mērķi: ģimeņu interešu aizstāvība, publiskās pārvaldes darbības uzraudzība, iedzīvotāju līdzdalības ģimenes politikā veicināšanas aktivitātes, ģimeņu un NVO konsultācijas, NVO darbinieku, biedru un brīvprātīgo apmācības, dialoga un sadarbības veidošana starp NVO un pašvaldībām, savstarpējās NVO sadarbības stiprināšana. Mērķu īstenošanai tika rīkotas publiskas diskusijas un informācijas pasākumi.

2015. gadā viena no projekta prioritātēm bija Sadarbības platformas organizācijas finanšu ilgtspējas stiprināšana.

Šis metodiskais materiāls tika veidots kā palīgs tām nevalstiskajām organizācijām, kuras atbilstoši Biedrību un nodibinājumu likumam pašlaik aktīvi veic vai vēlas tuvākajā nākotnē uzsākt saimniecisko darbību.

Materiāls tapis, atsaucoties uz daudzu NVO jautājumiem par saimnieciskās darbības vietu organizācijas finansēs, tās būtību un lomu organizācijas finanšu ilgtspējas stiprināšanā, par iespējamajiem riskiem tās veicējiem, kā arī, piesaucot dažus praktiskus piemērus, tajā sniegtas pārdomas par iespējamajiem risinājumiem organizācijas finanšu ilgtspējas stiprināšanai.

Jautājums par NVO saimnieciskās darbības sasaisti ar tās finanšu ilgtspēju īpaši aktuāls kļuvis laikā, kad vērojama dažu valsts pārvaldes institūciju paaugstināta jutība attiecībā uz pilsoniskās aktivitātes palielināšanos. Tas izpaudies kā mēģinājums iniciēt izmaiņas Biedrību un nodibinājumu likumā, konkrēti, ierobežojot NVO saimnieciskās darbības.

Materiāls sniedz priekšstatu par normatīvo ietvaru, kādā jādarbomas biedrībām un nodibinājumiem Latvijā, īsi apraksta NVO veiktspējas pamatfaktoros un ilgtspējas tipoloģiju. Pamatojoties uz Latvijas Pilsoniskās alianses pētījumu un Valsts ieņēmumu dienesta (VID) datiem, materiālā ilustratīvi ieskicēta NVO saimnieciskās darbības kopaina un dinamika 2013.-2014. finanšu gados. Lielākā uzmanība ir veltīta NVO finanšu ilgtspējas pamatelementu – stratēģiskās plānošanas, vadības grāmatvedības, cilvēkresursu vadības un mārketinga plānošanas analīzei, nedaudz ieskicēti specifiskie grāmatvedības un pārvaldības jautājumi.

Katras sadaļas noslēgumā ir sniegts ieskats no gadījumu izpētes.

Nobeigumā aprakstīti iespējamie riski, kas varētu ietekmēt organizācijas finanšu ilgtspēju, SVID (stiprās un vājās puses, iespējas un draudi), kā arī ieteikumi un varbūtējie ceļi finanšu ilgtspējas stiprināšanai.

Atsaucību metodiskā materiāla sagatavošanā izrādījušas sabiedrības ar ierobežotu atbildību (SIA) „Svētā Lūkas darbnīca” un tās vadības nesen izveidotā „Svētā Lūkas atbalsta biedrība”, kā arī biedrība „Nova Vita”, kas mērķa grupu vidū vairāk pazīstama ar savu zīmolu „Betlēmes žēlsirdības māja”.

Metodisko materiālu noslēdz izmantotās literatūras un avotu saraksts. Šo resursu izmantošana noderēs, gan smeloties idejas jauniem projektiem, gan veicinot iesākto projektu un iniciatīvu īstenošanu.

Metodiskā materiāla sastādītājs ir Egils Rupeks, eksperts sociālās uzņēmējdarbības jomā. Materiāla tapšanas procesā piedalījās arī: Tatjana Meļehova, Valentina Boiko, Lilija Matisāne un Sintija Rogule. Materiāla autori pateicas visām pašvaldībām un nevalstiskajām organizācijām, kas piedalījās aptaujās un diskusijās un dalījās ar labās prakses piemēriem.

Šis materiāls ir izdots ar Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Latvijas valsts finansiālu atbalstu. Par materiāla saturu atbild nodibinājums „ECO PARTNERS”.

# Daži skaitļi par NVO Latvijā

Kā liecina Latvijas Pilsoniskās alianses 2013. gada pētījums „Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013”, nevalstisko organizāciju skaits laikā no 2008. līdz 2012. gadam vidēji audzis par pusotru tūkstoši gadā, 2013. gada vidū sasniedzot 17 550<sup>1</sup>.

Šobrīd NVO sektoru Latvijā saskaņā ar Valsts ieņēmumu dienesta un SIA Lursoft datiem (2014. pārskata gadā) veido 20 444 organizācijas. Vislielākais skaits organizāciju reģistrēts Rīgā un Rīgas reģionā, tad seko Kurzeme, Latgale un Vidzeme. Saskaņā ar statistiku vismazākais skaits NVO reģistrēts Zemgalē.

Ja NVO skaits uz 1000 iedzīvotājiem 2013. gadā bija 8,48, tad 2015. gada sākumā vidējais rādītājs tika sasniedzis atzīmi 10,29, divos gados uzrādot izaugsmi 21 % apmērā. Pētījums<sup>2</sup> tāpat norāda uz to, ka 2013. gadā aptuveni trešā daļa valsts iedzīvotāju lielākā vai mazākā mērā ir iesaistījusies dažādās NVO aktivitātēs. Samērā augsta ir bijusi arī iedzīvotāju uzticēšanās biedrībām un nodibinājumiem un to atpazīstamība sabiedrībā – 35 %<sup>3</sup>.

Valsts iedzīvotāji caurmērā ir aktīvi iesaistījušies pilsoniskās sabiedrības stiprināšanā. Pētījums<sup>4</sup> uzskaita šādas sabiedriskās/pilsoniskās aktivitātes, kurās visvairāk iesaistās Latvijas iedzīvotāji:

- ✓ interešu grupas (koru un deju kolektīvi, dažādi pulciņi u. tml.);
- ✓ reliģiskas apvienības (draudzes);
- ✓ arodbiedrības.

Biedrībās un nodibinājumos iesaistīto skaits pēc pētījuma datiem 2013. gadā sasniedzis 4 %. Savukārt pētījumā<sup>5</sup> aptaujātie iedzīvotāji un NVO par izplatītākajām iedzīvotāju iesaistes formām organizāciju darbībā atzina

<sup>1</sup> „Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013”, 19. lpp., Šimanska et al, Latvijas Pilsoniskā alianse, 2014.

<sup>2</sup> Turpat.

<sup>3</sup> Turpat, 51. lpp.

<sup>4</sup> Turpat, 34. lpp.

<sup>5</sup> Turpat.

palīdzību un dalību projektos un pasākumu organizēšanā, ideju un priekšlikumu iesniegšanā, kā arī ziedojumus. Pētījumā<sup>6</sup> par iedzīvotāju un dažādu juridisko personu motivāciju kā vadošie motīvi atzīmētas iespējas iegūt jaunu informāciju un kontaktus, draudzīgu atmosfēru organizācijā un to, ka organizācija apvieno profesijas interesentus.

Attiecībā uz NVO finanšu izaugsmi, neskatoties uz grūtībām piesaistīt naudu ikdienas darbības nodrošinājumam, tika aktīvi izmantotas iespējas piesaistīt dažādus grantus konkrētām aktivitātēm. Īpaši jāuzsver skaitļi, kas raksturo biedrību un nodibinājumu saimniecisko darbību. Tā pēc VID ziņām, kas tika prezentētas Nevalstisko organizāciju un Ministru kabineta sadarbības memoranda īstenošanas padomes 2015. gada 25. novembra sēdē<sup>7</sup>, 2013. gadā NVO ieņēmumi no saimnieciskā darbības (kopā pievienotā vērtības nodokļa (PVN) maksātāji un nemaksātāji) sasniedza teju 74 miljonus eiro, bet 2014. gadā jau pārsniedza 76 miljonus eiro.

Aplūkojot minētos skaitļus var pamatoti secināt, ka tie pietiekami skaidri liecina par NVO sektora briedumu, potenci un dinamiku.

---

<sup>6</sup> Turpat.

<sup>7</sup> VID ziņojums par rosinātajiem grozījumiem Biedrību un nodibinājumu likumā, <http://www.mk.gov.lv/lv/content/nevalstisko-organizaciju-un-ministru-kabineta-sadarbibas-memoranda-istenosanas-padomes-5>, 2015.

# ***Normatīvais regulējums, biedrību un nodibinājumu saimnieciskās darbības raksturojums***

„Dabiskā cilvēka privilēģija ir ne tikai darboties sev un būt pašam par sevi, bet arī spēja saskaņot savu rīcību un apvienot pūles ar saviem līdzcilvēkiem, darbojoties kopīgi. Biedrošanās brīvības nozīmīgums izpaužas apstākļī, ka domu, uzskatu un vārda brīvībai būtu ļoti ierobežota nozīme, ja netiktu nodrošināta iespēja savas domas, idejas, ticību un uzskatus paust līdzcilvēkiem, kuri ir apvienojušies līdzīgu mērķu labad”<sup>8</sup>.

Lai iegūtu priekšstatu par normatīvo ietvaru, kādā jādarbomas biedrībām un nodibinājumiem Latvijā, vajadzētu atsaukties uz virkni starptautisku un nacionālu dokumentu.

- 1.** Vispirms piesaucama Apvienoto Nāciju Organizācijas (ANO) Vispārējās cilvēktiesību deklarācijas 20. panta 1. daļa<sup>9</sup>, kurā teikts, ka „katram cilvēkam ir tiesības uz miermīlīgas pulcēšanās un biedrošanās brīvību”. Jāpiebilst, ka 20. panta otrā daļa satur aizliegumu piespiest iesaistīties jēlkādā apvienībā<sup>10</sup>.
- 2.** Otrkārt, atsauce izdarāma uz Starptautiskā pakta par pilsoniskajām un politiskajām tiesībām 22. pantu<sup>11</sup>, kas dod „ikvienam tiesības uz asociācijas brīvību, ieskaitot tiesības dibināt

<sup>8</sup> Latvijas Republikas Tiesībsargs. Pētījums 'Biedrošanās brīvība', 2007, 4. lpp., [http://www.tiesibsargs.lv/img/content/petijums\\_biedrosanas\\_briviba.pdf](http://www.tiesibsargs.lv/img/content/petijums_biedrosanas_briviba.pdf)

<sup>9</sup> ANO Vispārējās cilvēktiesību deklarācija, 1948, <http://www.tiesibsargs.lv/tiesibu-akti/ano-dokumenti/ano-vispareja-cilvektiesibu-deklaracija/>

<sup>10</sup> Turpat.

<sup>11</sup> Starptautiskais pakts par pilsoņu un politiskajām tiesībām, 1966, <http://likumi.lv/ta/lv/starptautiskie-ligumi/id/705>

arodbiedrības un iestāties tajās, lai aizsargātu savas intereses”. Valstis, kuras parakstījušas šo paktu, apņēmušās, ka „šo tiesību izmantošanu nedrīkst pakļaut nekādiem ierobežojumiem, atskaitot likumā paredzētos un tos, kas nepieciešami demokrātiskā sabiedrībā nacionālās vai sabiedriskās drošības un sabiedriskās kārtības interesēs, sabiedrības veselības vai tikumības, vai citu tiesību un brīvību aizsardzībai”. Ir saprotams arī, ka „pants nekavē noteikt likumīgus ierobežojumus šo tiesību izmantošanā personām, kas ir bruņoto spēku un policijas sastāvā”.

Uz minētajām vienošanās ANO dalībvalstis, tajā skaitā arī Latvija, balsta savu likumisko izpratni par cilvēciskajām pamatvērtībām.

Latvijas Republikas (LR) Satversmes<sup>12</sup> 1. pants paredz, ka Latvija ir neatkarīga demokrātiska republika. Līdz ar to Latvijas valsts ir patstāvīga savos lēmumos un darbībā, kā arī tā ievēro demokrātijas principus. Demokrātijas ietvars attiecināms uz visām Satversmē ietvertajām tiesību normām. Cilvēktiesības kā viens no demokrātijas pamatprincipiem ir izcelts Satversmes 8. nodaļā.

Tātad, treškārt, attiecībā uz iespējām realizēt pilsoniskās un politiskās tiesības Latvijā, ir pieminams LR Satversmes 102. pants<sup>13</sup>. Tas vienkārši un skaidri pasaka, ka „ikvienam ir tiesības apvienoties biedrībās, politiskās partijās un citās sabiedriskās organizācijās”.

LR Tiesībsarga uzdevumā veiktais pētījums<sup>14</sup> tālāk norāda, ka „ir vairākas biedrošanās brīvības sastāvdaļas, kuras ir vitāli svarīgas, lai šāda brīvība varētu pastāvēt: tiesības dibināt biedrību, iestāties un darboties biedrībā, tiesības uz privātumu biedrošanās attiecībās, tiesības uz taisnīgu tiesu, tiesības saņemt finansējumu

---

<sup>12</sup> Latvijas Republikas Satversme, 1922, <http://likumi.lv/doc.php?id=57980>

<sup>13</sup> Turpat.

<sup>14</sup> Latvijas Republikas Tiesībsargs. Pētījums „Biedrošanās brīvība”, 2007, 6. lpp., [http://www.tiesibsargs.lv/img/content/petijums\\_biedrosanas\\_briviba.pdf](http://www.tiesibsargs.lv/img/content/petijums_biedrosanas_briviba.pdf)



(tajā skaitā ziedojumus un dāvinājumus), tiesības netikt netieši ierobežotam (piemēram, ar papildu nastām un pienākumiem), kā arī personas un biedrības izvēles brīvība”.

### 3.

Visbeidzot, biedrībām un nodibinājumiem savā darbībā ir jāvadās no tiem tiesību aktiem, kuru mērķis ir tieši „veicināt biedrību un nodibinājumu darbību un to ilgtermiņa attīstību, kā arī sekmēt demokrātiskas un pilsoniskas sabiedrības nostiprināšanu”<sup>15</sup>. Tāds ir 2003. gada 30. oktobrī pieņemtais Biedrību un nodibinājumu likums.

NVO, kas atbilst Biedrību un nodibinājumu likumam, savu darbību izvērs štatūtos noteikto mērķu sasniegšanai. Tās ir bezpeļņas organizācijas, jo Biedrību un nodibinājumu likums<sup>16</sup> 2. pantā vēsta, ka tām nevar būt peļņas gūšanas rakstura. No otras puses, biedrību un nodibinājumu funkcionēšanai nepieciešami ieņēmumi, lai varētu nodrošināt gan to ikdienas aktivitātes, gan dažādu pasākumu un norišu rīkošanu, piem., publicitātes pasākumus, lietu un dažādu materiālu iegādi, piem., mazvērtīgu kancelejas inventāru un/vai vērtīgākus pamatlīdzekļus, kas saistīti ar deklarētā mērķa sasniegšanu.

Apkopojot minēto, var secināt, ka NVO ienākumiem pamatā jāveidojas no biedru naudu maksājumiem, brīvprātīgajiem ziedojumiem un mantojumiem (gan priekšmetiski, gan naudas izteiksmē), kā arī tam jānotiek, piesaistot publisko finansējumu – pašvaldību, valsts institūciju, ārvalstu un starptautisko donoru (fondu) sniegto finansējumu konkursu vai citā kārtībā, kas visnotaļ atbilst likumdevēja iecerei.

Paralēli tam likumdevējs Biedrību un nodibinājumu likuma 7. panta 1. daļā ir paredzējis iespēju papildu finansējuma iegūšanai, proti, „papilddarbības veidā

<sup>15</sup> *Biedrību un nodibinājumu likums*, 2003, <http://likumi.lv/doc.php?id=81050>

<sup>16</sup> *Turpat*.

veikt saimniecisko darbību”<sup>17</sup>. Šai darbībai likumdevējs ir noteicis striktas robežas – tas veicams vienīgi, „lai sasniegtu biedrības un nodibinājuma mērķus” un „peļņu, kas gūta no biedrības un nodibinājuma veiktās saimnieciskās darbības, nedrīkst sadalīt starp biedrības biedriem vai nodibinājuma dibinātājiem”<sup>18</sup>.

Bieži vien praksē sastopoties ar dažu pārbaudes institūciju amatpersonu viedokļiem par saimnieciskās darbības būtību, par to nākas uzklaut dažādu izpratni un interpretācijas.

Lai izprastu saimnieciskās darbības būtību, jācītē tas, kas sacīts Komerclikumā<sup>19</sup> un Pievienotās vērtības nodokļa likumā. Saskaņā ar esošo tiesisko regulējumu, par saimniecisko darbību tiek uzskatīta „jebkura sistemātiska, patstāvīga darbība par atlīdzību (tai skaitā jebkuru ražotāju, tirgotāju vai pakalpojumu sniedzēju darbība, lauksaimnieciska darbība)”<sup>20</sup> un „materiāla vai nemateriāla īpašuma izmantošanu nolūkā sistemātiski gūt no tā ienākumus arī uzskata par saimniecisko darbību šā likuma izpratnē”.<sup>21</sup> Komerclikuma izpratnē par „atklātu saimniecisko darbību” tiek dēvēta komercdarbība, „kuru savā vārdā peļņas gūšanas nolūkā veic komersants. Komercdarbība ir viens no uzņēmējdarbības veidiem.”<sup>22</sup> Līdz ar to ir pieņemts un ir pašsaprotami, ka saimniecisko darbību pamatā veic komersanti (komercsabiedrības), lai saņemtu pēc iespējas vairāk ienākumu no savas saimnieciskās darbības.

Savukārt Biedrību un nodibinājumu likuma „mērķis ir veicināt biedrību un nodibinājumu darbību un to ilgtermiņa attīstību, kā arī sekmēt demokrātiskas un pilsoniskas sabiedrības nostiprināšanu”<sup>23</sup>. No tā loģiski izriet, ka ne biedrībai, nedz nodibinājumam, to darbībā sasniedzot statūtos nospraustos mērķus, nevar būt peļņas gūšanas rakstura<sup>24</sup>. Kā zināms, viena no biedrošanās brīvības sastāvdaļām ir tiesības saņemt finansējumu, piem. dāvinājumus,

---

<sup>17</sup> Turpat.

<sup>18</sup> Turpat.

<sup>19</sup> Komerclikums, 1. pants (3)

<sup>20</sup> Pievienotās vērtības nodokļa likums, 4. pants (1)

<sup>21</sup> Turpat (2).

<sup>22</sup> Komerclikums, 1. pants (2)

<sup>23</sup> Biedrību un nodibinājumu likums, 1. pants (1)

<sup>24</sup> Turpat 2.pants (1); (2)

grantus un ziedojumus. Tajā pašā laikā biedrošanās brīvība nerada valstij t.s. „pozitīvus pienākumu” sniegt valsts finansiālu atbalstu, ciktāl tas nav atkarīgs no demokrātijas principa praktiskās izpaušmes.

Šajā kontekstā ir svarīgi pieminēt kaut vai atšķirīgo attiecībā uz saimnieciskās darbības atspoguļojumu grāmatvedības atskaitēs un finanšu pārskatos, tās atainojumā komercsabiedrībās, no vienas puses, un NVO – no otras puses.

Norādījumus par to, kā biedrību un nodibinājumu finanšu pārskatos atspoguļojami gūtie ienākumi, sniedz LR Ministru kabineta noteikumi Nr. 537 – Kārtība, kādā finanšu pārskatos atspoguļojams valsts, pašvaldību, ārvalstu, Eiropas Kopienas, citu starptautisko organizāciju un institūciju finansiālais atbalsts (finanšu palīdzība), ziedojumi un dāvinājumi naudā vai natūrā –, kas izdoti saskaņā ar likuma Par uzņēmumu gada pārskatiem 4. panta otro daļu un LR Ministru kabineta noteikumi Nr. 808 – Noteikumi par biedrību, nodibinājumu un arodbiedrību gada pārskatiem –, kas izdoti saskaņā ar likuma Par grāmatvedību 13. panta ceturtās daļas 2. punktu.

Savukārt komercsabiedrību grāmatvedības uzskaiti un finanšu pārskatus pamatā reglamentē likumi Par grāmatvedību un Par uzņēmumu gada pārskatiem.

Komercsabiedrību ienākošās finanšu plūsmas pamatā veido ieņēmumi no pamatdarbības, t.i. preču ražošana un pārdošana un/vai pakalpojumu sniegšana.

Aplūkojot atsevišķi biedrību un nodibinājumu faktiskās finanšu plūsmas, jāatzīmē, ka tās veido ienākumi no dažādiem avotiem. Vispirms, tās ir biedru naudas. Biedrībām (atskaitot politiskās partijas) nekādi biedru naudas summu ierobežojumi nepastāv. Turklāt biedrības un nodibinājumi ir tiesīgi pieņemt gan fizisko, gan juridisko personu ziedojumus un dāvinājumus. Biedrības un nodibinājumi var piedalīties konkursos dažādu fondu (nacionālo, ārvalstu un starptautisko) grantu saņemšanai. Papildus minētajam, biedrībām un nodibinājumiem ir iespējams saņemt pašvaldību un valsts dotācijas, kā arī ienākumus no citiem avotiem.

Visbeidzot, ienākumu avots var būt saimnieciskā darbība, t.sk. uzņēmējdarbība kā dividendu avots.

To regulējot, likumdevējs Biedrību un nodibinājumu likumā biedrībām un nodibinājumiem ir paredzējis tiesības veikt saimniecisko darbību, attiecībā uz ienākumiem nosakot šādus ierobežojumus:

- ✓ tos drīkst izmantot tikai biedrības un nodibinājuma mērķu sasniegšanai,
- ✓ aizliegts sadalīt peļņu, kas gūta no biedrības un nodibinājuma veiktās saimnieciskās darbības, starp biedrības biedriem vai nodibinājuma dibinātājiem<sup>25</sup>.

Parasti biedrību un nodibinājumu saimnieciskā darbība neatšķiras (izņemot nozares, kurās nepieciešamas īpašas atļaujas – licences) no saimnieciskās darbības, ko veic komercsabiedrības (SIA, AS, utt.). Tā ir vai nu pakalpojumu sniegšana, vai arī savu preču ražošana, to un citu ražotāju izgatavoto preču pārdošana. Var pieņemt, ka noteikta daļa biedrību, kuru ienākumi no biedru naudām, ziedojumiem, grantiem u. tml. nespēj nodrošināt ikdienas vajadzības, nemaz nerunājot par organizācijas ilgtspēju, ievērojamu daļu no ienākumiem plāno gūt un gūst, veicot saimniecisko darbību.

Šajā sakarā interesantus faktus par biedrību un nodibinājumu finansēm sniedz 2014. gadā iznākušais Latvijas Pilsoniskās alianses pētījums „Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013”. Pētījuma 2. sadaļā autoru kolektīvs sniedz ieskatu par NVO finansēm Latvijā 2012. gadā<sup>26</sup>, kas veikts, pamatojoties uz VID datiem. Informāciju par savām finansēm 2012. gadā VID iesniegušas 78 % no NVO kopuma<sup>27</sup>. Zīmīgi, ka pētījumu raksturo divas tendences – „pirmkārt, raksturīgi, ka finansējums bija pieejams konkrētu aktivitāšu veikšanai, nevis ikdienas darbības nodrošinājumam. Otrkārt, 2012. gadā turpinājās biedrību un nodibinājumu pūliņi uzsākt un papilddarbības veidā izvērst saimniecisko darbību”<sup>28</sup>. Uzstādot par mērķi iegūt pilnīgāku priekšstatu par NVO finansiālo stāvokli, pētījuma autores gadījuma analīzes ietvaros ir veikušas detalizētu

---

<sup>25</sup> Turpat 7. pants (1); (2).

<sup>26</sup> Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013, 54.-85. lpp., Šimanska, Neilande et al, LPA, 2014.

<sup>27</sup> Turpat, 55. lpp.

<sup>28</sup> Turpat, 54. lpp.

finanšu izpēti par 100 NVO. Rezultātā konstatēts, ka vidējais NVO ienākums no saimnieciskās darbības ir bijis 41,09 % no ieņēmumu kopapjoma<sup>29</sup>. Tālāk pētījuma autores pamatoti norāda uz riskiem, kādus rada šādi rādītāji tālākai NVO darbībai.<sup>30</sup>

Papildus šiem riskiem ir jākonstatē, ka spēkā esošais normatīvais regulējums neparedz, kādā mērā faktiski nosakāmi saimnieciskās darbības ieņēmumi biedrībām un nodibinājumiem attiecībā pret to kopējiem ieņēmumiem. Turklāt ir pilnīgi skaidrs, ka, darbojoties brīvā tirgus apstākļos, biedrībām un nodibinājumiem ir ierobežotas konkurences spējas attiecībā uz pieeju visa veida resursiem (personāls, finanses u. c. aktīvi), kas pēc būtības ir līdzīga aktivitāte komerciesību izpratnē.

Komerscbiedrībām turpretī, atskaitot likumā noteiktos gadījumus, nepastāv vērā ņemami institucionālie šķēršļi saimnieciskās darbības veikšanai. Gluži pretēji, valsts un pašvaldību rīcībā ir visdažādākie rīki uzņēmējdarbības atbalstam un veicināšanai.

Vēlreiz pieminot Latvijas Pilsoniskās alianses pētījumu „Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013”, nākas atzīt, ka NVO kopumā ir laba atpazīstamība, iedzīvotāji to pārstāvjus uztver kā ekspertus sociālā atbalsta, vides u. c. jomās, tiešus pilsoniskās aktivitātes veicinātājus.<sup>31</sup> Tas liecina par to, ka NVO ir potenciāls turpināt motivēt talantus iesaistīties to darbībā.

Līdz ar to ir pamats uzskatīt (kā uz to vairākkārt norādījušas lielāko NVO pārstāvošās amatpersonas), ka, papildus ierobežojot biedrības un nodibinājumus to saimnieciskajā darbībā, būtu jāveido alternatīva (valstiska?) sistēma, kas ļautu NVO iegūt papildu finansējumu.

Minētie apstākļi kļuvuši par pamatu aktīvai diskusijai, kas izvērsusies ap kārtējo iniciatīvu par grozījumiem Biedrību un nodibinājumu likumā.

---

<sup>29</sup> Turpat, 68. lpp.

<sup>30</sup> Turpat, 68. lpp.

<sup>31</sup> Turpat, 51.-52. lpp.

Rezumējot augšminēto par saimnieciskās darbības veikšanu komercsabiedrībās un NVO, var secināt, ka:

- ✓ komercsabiedrībām ir vairākas salīdzinošas priekšrocības institucionālā līmenī (atbalsts uzņēmējdarbībai, salīdzinoši vieglāka pieeja resursiem, izglītošanās iespējām u. tml.), kas izpaužas to lielākā konkurētspējā un ilgtspējīgumā,
- ✓ NVO saimnieciskā darbība pēc būtības atbilst vairākām sociālās uzņēmējdarbības pazīmēm – peļņa tiek izmantota sabiedriski nozīmīgu mērķu sasniegšanai nevis sadalīta dividendēs, saimnieciskā darbība norit brīvā tirgus konkurences apstākļos (turklāt šobrīd bez jebkādiem atvieglojumiem, investīciju iespējām u. tml.), NVO ir vēlme un acīmredzama kapacitāte „risināt sociālās jeb sabiedrības problēmas, izmantojot komercdarbības metodes un instrumentus”<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> *Koncepcija „Par sociālās uzņēmējdarbības ieviešanas iespējām Latvijā”, 5. lpp.* Ministru kabineta 2014. gada 30. oktobra rīkojums Nr. 618

# 1. gadījumu izpētes piemērs

Methodiskā materiāla sagatavošanas gaitā tika izvēlētas divas atšķirīgas organizācijas. Tās tika aptaujātas par dažādiem to funkcionēšanas parametriem un jomām – struktūra, darbinieku skaits un aktivitāšu apjoms, organizācijas ideoloģija, stratēģijas, saimnieciskās darbības pieredze, sociālo pakalpojumu apjoms un to kvalitāte, finansējuma piesaiste un tā izlietojums, kā arī izpratne par ilgtspēju un iespējamajiem riskiem.

Šī methodiskā materiāla sagatavošanā izmantoti divi gadījuma izpētes piemēri:

- ✓ SIA „Svētā Lūkas darbnīca”, reģ. nr. 40103602630, un biedrība „Svētā Lūkas atbalsta biedrība”, reģ. nr. 40008243033,
- ✓ Nodibinājums „Nova Vita”, reģ. nr. 40008137356.

SIA „Svētā Lūkas darbnīca”<sup>1</sup> jau vairāk kā trīs gadus nodarbojas ar bijušo ieslodzīto integrēšanos sabiedrībā, nodarbinot gan ieslodzītos, gan bijušos ieslodzītos. Realizācijai labdarības pasākumiem tiek izgatavoti suvenīri, sadzīves priekšmeti u. tml., lai iegūtos līdzekļus izmantotu sociāla mērķa sasniegšanai. Lai apvienotu un koordinētu aktivitātes šo mērķu sasniegšanai, 2015. gada oktobrī ir nodibināta „Svētā Lūkas atbalsta biedrība”. Ir iecerēts iesniegt pieteikumu granta saņemšanai Eiropas Komisijas (EK) programmā „Horizon 2020”, lai atbalstītu sociāli kulturāla integrācijas centra izveidi. Tas nodrošinātu bijušajiem ieslodzītajiem legālu

darbu un nelielus ienākumus, rūpētos par to sociāli-psiholoģiskajām vajadzībām, stāstītu viņu dzīvesstāstus plašākai sabiedrībai, atklātu pozitīvo potenciālu, noderību un vēlmi pilnvērtīgi atgriezties likumpaklausīgā sabiedrībā, kā arī rūpētos ne tikai par bijušajiem ieslodzītajiem, bet arī par viņu ģimenēm.

Nodibinājuma „Nova Vita”, reģ. nr. 40008137356, paspārnē Rīgā, Katoļu ielā 14, jau 5 gadus darbojas kristīgais rehabilitācijas centrs cilvēkiem ar atkarībām „Betlēmes žēlsirdības māja”. Tā mērķis ir „palīdzēt atkarībās nonākušiem cilvēkiem, kuri vēlas mainīt savu dzīvi ne tikai ārējos dzīves apstākļus, bet arī atjaunot viņu personas cieņu, apzinoties savu vērtību, veidojot veselīgas attiecības un strādājot un kalpojot citiem.”<sup>1</sup> Kopš 2013. gada rudens Olaines pagasta „Pēterniekos” ir atvērts sociāli karitatīvo motivācijas programmu centrs. Nodibinājums ir aktīvs Sabiedrības Integrācijas Fonda administrēto EEZ finanšu instrumenta 2009-2014 grantu dalībnieks. Ir noslēgts projekts „Kompleksa pieeja atkarīgo personu integrācijai”, turpinās projekts „Atkarīgais: de jure un de facto”. Paredzēts attīstīt sociālo uzņēmējdarbību ar kokapstrādi, sveču liešanu, iegādājoties darba galdus un aprīkojumu.



# ***Faktori, kas ietekmē NVO kapacitāti, ilgtspējas tipoloģija***

Lai izprastu NVO veiktspēju un jo īpaši to, kas raksturo to finanšu ilgtspēju, nepieciešams vispārīgi aplūkot šo organizāciju mērķus, pakavēties pie to ilgtspējas faktoriem un tipoloģijas. Tālāk šajā metodiskajā materiālā detalizētāk aplūkots finanšu ilgtspējas process un atsevišķi tā būtiskākie elementi.

Kā noprotams no iepriekšminētā, iedzīvotāju pilsoniskās aktivitātes un līdzdalība notiek pašorganizējoties; tālāk tās var formāli izpausties, nodibinot un reģistrējot biedrības vai nodibinājumus. Jāatzīmē, ka tajā pašā laikā pašorganizēšanās rezultāts var būt neformāls, kā intensīva savstarpējā sadarbība noteiktas darbības veikšanai vai rezultāta sasniegšanai īsākā laika periodā.

Biedrību un nodibinājumu darbības mērķi ir ārkārtīgi daudzveidīgi. Aktivitātes tiek veiktas visdažādākajās jomās, kur vien tiek saskatīta tāda nepieciešamība.

NVO darbību vispārīgi var iedalīt divās kategorijās. Pirmā, reformatoriskā un „revolucionārākā” ir virzība uz pārmaiņām, ko grib panākt ar savām aktivitātēm mērķgrupās vai plašāk sabiedrībā. Kā piemēru šādām aktivitātēm var minēt pūliņus izveidot alternatīvu sociālo pakalpojumu piedāvājumu. Otrajā kategorijā ietilpst vairāk „konservatīvas” darbības, kas rezultējas kā atbalsts noteiktu mērķa grupu esošai situācijai pašreizējā normatīvā regulējuma ietvaros. Piemērs šādām aktivitātēm ir apmācības un kursi, kas pilnveido esošās kompetences.

Kā novērots Latvijas Pilsoniskās alianses pētījumā „Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013”<sup>33</sup>, tad „vairumā gadījumu Latvijas biedrības un nodibinājumi darbojas konservatīvisma manierē un tikai neliela daļa aicina lēmumu pieņēmējus veikt būtiskas izmaiņas esošajā kārtībā”.

Īsumā NVO aktivitātes var raksturot kā:

- ✓ tās, ko neveic neviens cits (komercsabiedrības, pašvaldības, valsts institūcijas) vai veic nepilnā apjomā, lai uzlabotu mērķa grupas dzīves kvalitāti, – informē par dažādām aktivitātēm, kas notiek konkrētā jomā, ir būtiskas noteiktajai mērķa grupai,
- ✓ motivē un izglīto, dod iespēju uzlabot zināšanas un prasmes, kas nepieciešamas darba tirgū, organizācijas darba pilnveidošanai vai personīgai izaugsmei,
- ✓ piedāvā bezmaksas (lētākas) preces un pakalpojumus iedzīvotāju grupām, kas pakļautas nabadzības riskam, sociāli atstumtas u. tml.,
- ✓ organizē izklaidējošus pasākumus.

Akadēmiskā literatūra<sup>34</sup> pamatā izšķir četrus organizāciju veikspējas faktorus. Pirmajā vietā atrodas laba pārvaldība kā nenoliedzami izšķirošais faktors. Laba pārvaldība ir tā, kas veido vadības un darbinieku vienotu izpratni par organizācijas mērķiem un instrumentiem aktivitāšu veikšanai.

Otrs, ne mazāk svarīgs faktors, kas ir ietekmējams pašu spēkiem, ir iekšējā kapacitāte. Tas ir personāls, kas veido saliedētu komandu, veiksmīga tālāka biedru un brīvprātīgo iesaiste, mērķtiecīga sadarbība ar partneriem, atbilstošas telpas, iegūtais finansējums u. c. nepieciešamie resursi.

Tālāk seko divi ārēja rakstura faktori, kas apraksta apkārtējās vides attieksmi pret organizāciju. Nenoliedzami pirmajā vietā ir publiskās un valsts pārvaldes attieksme un nostāja pret NVO darbības nepieciešamību. To raksturo atbalsta sistēma un dažādi instrumenti NVO darbības un aktivitāšu stimulēšanai un

<sup>33</sup> *Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013*, 15. lpp., Šimanska, Neilande et al, LPA, 2014.

<sup>34</sup> *The Jossey Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Renz, San Francisco, Calif Jossey Bass, 2010; - *Fundamentals of NGO Financial Sustainability*, Abt Associates Inc., 1994, [http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals\\_of\\_NGO\\_Financial\\_Sustainability.pdf](http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals_of_NGO_Financial_Sustainability.pdf); *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*, A Review of the Literature, Sontag-Padilla et al, Rand Corporation, 2012

atvieglošanai, piem., sociālo pakalpojumu iepirkumu procedūrā pielietojamais „pozitīvās diskriminācijas” princips u. tml.

Pēdējais, bet vissvarīgākais faktors ir sabiedrības attieksme pret NVO kopumā un nepieciešamās aktivitātes, kas būtu veicamas, lai to pozitīvi ietekmētu un mainītu.

Ilgospēja<sup>35</sup> tiek raksturota kā mēraukla organizācijas potenciālam tās misijas realizācijā un spējā darboties tās mērķa grupu labā ilgākā laika periodā. Akadēmiskajā vidē ir uzkrāts pietiekami daudz zināšanu par to, kā uzlabot organizācijas ilgospēju. Visas šīs zināšanas lielākoties raksturo viens kopsaucējs – vissvarīgākais ilgospējas priekšnosacījums ir pilnīga visu organizācijas līmeņu iesaiste. Iesaistei jābūt gan vertikālai, gan horizontālai, tas nav mērķis, bet gan pastāvīgs process. Ilgospēja apvieno visus organizācijas elementus, struktūras un funkcijas, sākot no cilvēkresursu vadības un finansēm līdz gala pakalpojuma sniegšanai. „Fokuss uz pilnīgu organizācijas iesaisti ļauj lēmējvarai ielūkoties nākotnē un ņemt vērā visus iespējamus faktoros...”<sup>36</sup>

Šajā metodiskajā materiālā tiek izdalīti trīs ilgospējas tipi:

- ✓ organizācijas elements,
- ✓ sniegto pakalpojumu (pārdoto preču) ilgospēja,
- ✓ finanšu ilgospēja.

Lai gan finanses ir visnotaļ kritiskas organizācijas ilgospējai, tās tomēr ir tikai viens aspekts. Ir jāveido vesela rinda organizatorisku, tehnisku un cilvēkresursa kapacitāšu.

Organizatoriski ilgospēja ir organizācijas kapacitāte piesaistīt un pārvaldīt pietiekamus resursus, lai spētu rezultatīvi un konsekventi pildīt tās misiju, sasniedzot izvirzītos mērķus noteiktā laika periodā.

Ar organizācijas aktivitāšu rezultātā sniegto pakalpojumu un/vai realizētās produkcijas ilgospēju saprot tās spēju atstāt iespaidu ilgākā laika periodā. Ir svarīgi atšķirt, ka pūliņiem uzlabot pakalpojumu ilgospēju jāfokusējas uz to

---

<sup>35</sup> *Fundamentals of NGO Financial Sustainability*, Abt Associates Inc., 1994, 18. lpp.

<sup>36</sup> *Turpat*, 19.lpp.

kvalitāti un ilgtermiņa iespaidu nevis uz organizācijas kapacitātes palielināšanu, citiem vārdiem sakot – pakalpojumu turpināšanos.

Finanšu ilgtspēja tiek mērīta pēc trim parametriem: tīrie ienākumi jeb bruto peļņa (ienākumi pret izdevumiem), likviditātes līmenis (spēja apmaksāt tekošos rēķinus) un maksātspēja (aktīvu attiecība pret saistībām).

## 2. gadījumu izpētes piemērs

Aptaujājot abas izvēlētās organizācijas par to, kā tajās tiek uztverta ilgtspēja, tika fiksēti dažādi ilgtspējas raksturojumi.

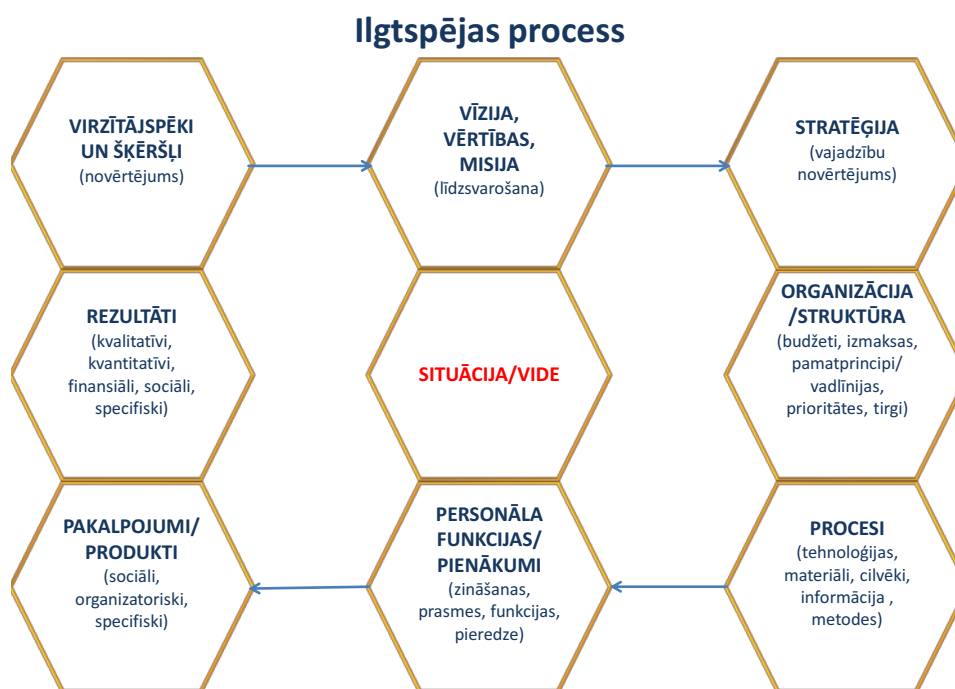
Nodibinājumā „Nova Vita”, kas organizācijas kapacitātes ziņā ir salīdzināms ar lielākajām un pieredzējušākajām NVO, turklāt tās valdes locekļiem ir arī ievērojama uzņēmējdarbības pieredze, ilgtspējas raksturojums bija tuvs akadēmiskajām norādēm. Uzskaitot visus trīs minētos tipus, tajā pašā laikā tika pasvītrots, ka organizatoriskais elements varētu tikt uzskatīts par būtiskāko, it īpaši piesaucot cilvēkresursu īpašo, vadošo lomu.

SIA „Svētā Lūkas darbnīca”, kā arī nesen dibinātā „Svētā Lūkas atbalsta biedrība” organizatoriski salīdzināmas ar mazajām NVO, trūkst zināšanu un pieredzes, t.sk. uzņēmējdarbībā, kaut turpretī degsmes un motivācijas ir pietiekami. Tiek izcelts viens ilgtspējas tips – tās finansiālā dimensija. Tā tiek raksturota kā organizācijas ilgtermiņa spēja sniegt sociālos pakalpojumus, izgatavot, piegādāt tirdzniecību un realizēt atbilstošu produkciju, turklāt nav skaidrs, kas tie varētu būt par ražojumiem.

Tā kā aptaujām nav bijis mērķa un arī iespēju detalizēti iepazīties ar abu organizāciju finanšu pārskatiem un grāmatvedības atskaitēm, nav iespējams pilnīgi korekti raksturot to finanšu ilgtspēju. Tajā pašā laikā saņemtās atbildes par organizāciju aptuveno finanšu plūsmu sadalījumu ir pietiekamas, lai varētu izdarīt par to vispārīgus secinājumus, kas sniegti „Gadījumu izpētes piemērā” pēc sadaļas „NVO finanšu plūsmas sastāvdaļas”.

# NVO ilgtspējas process, finanšu ilgtspējas vieta kopējā procesā

Jebkuras biznesa vai bezpeļņas organizācijas ilgtspējas process (sk. 1. diagrammu) ir nepārtraukts un pietiekami sarežģīts. Kā pieņemts, tad atskaites punkts sākas tajā laika posmā, kad organizācija veido un izstrādā savu ideoloģiju – definē vīziju, misiju un organizācijas vērtības<sup>37</sup>.



1. diagramma

<sup>37</sup> *Fundamentals of NGO Financial Sustainability*, Abt Associates Inc., 1994, 27. lpp.

Labās prakses piemēri liecina, ka veiksmīgas ilgtspējīgas organizācijas uzskata šo procesa posmu par īpaši svarīgu, kas ļauj izvairīties no vilinājuma pakļauties īstermiņa mērķu labumiem un varbūtējām priekšrocībām.

Nākamajā posmā organizācijai ir jāizlemj par to, kā tiks iemiesotas un realizētas tās vīzija un misija. Tas ir stratēģiskās plānošanas posms, laiks izvērtēt to, kas nepieciešams, lai virzītos uz priekšu. Zinot, ka NVO cilvēkresursam, it īpaši mazajās organizācijās, nav atbilstošu prasmju un pieredzes šī procesa vadīšanā, ir ieteicams vērsties pēc palīdzības ārpus organizācijas.

Tad, kad izvērtēšanas process pabeidzies un ir definētas stratēģijas, ir nepieciešams saprast, kādu struktūru veidot, lai piepildītu stratēģijās definētās ieceres. Šajā posmā tiek formulēti pamatprincipi un politikas, plānoti budžeti, izvēlētas konkrētā brīža prioritātes, veidoti vai koriģēti ikgada plāni, u. tml.

Nākamajam posmam, atbildot uz jautājumu „kā?”, ir jānorāda, kādā veidā un apjomā personāls tiks iesaistīts procesos, kāda informācija, metodes un tehnoloģiskie risinājumi ir nepieciešami.

Tālāk, attiecībā uz personālu, ir svarīgi precīzi noteikt ikkatra funkcijas, pienākumus un atbildību, detalizēti aprakstīt amata pienākumus, kā arī katru reizi saprotami izskaidrot konkrēto darba uzdevumu.

Posmā, kad organizācija izvēlas un veido tirgum piedāvājamus produktus vai, NVO gadījumā, sociālos pakalpojumus, pirmkārt, jāvadās no mērķa grupas vai noteiktas sabiedrības daļas vajadzībām. Otrkārt, nepieciešama pastāvīga sniedzamo pakalpojumu kvalitātes uzraudzība.

Visbeidzot, organizācijai nepārtraukti jāseko līdzi tam, kādi ir pozitīvie virzītājspēki un ar kādiem šķēršļiem jāstopas, lai varētu piemēroties pārmaiņām, kas noris operatīvajā plānā.

Šis process ir nepārtraukts un komplekss, tajā jāpiedalās visam personālam. Ir jāatzīmē, ka visi procesa posmi nav jāpārskata vienlaicīgi. Piemēram, stratēģijas netiek mainītas katru gadu (atskaitot gadījumus, kad novērojamas

kardinālas izmaiņas organizācijā vai to izvēli ietekmē apkārtējā vide). No otras puses, biznesa procesiem, personāla pienākumu sadalei un tā veiktspējai, pakalpojumu klāstam un kvalitātei ir jāpievērš pastāvīga uzmanība ar mērķi operatīvi ieviest nepieciešamās korekcijas vai izmaiņas.



### 3. gadījumu izpētes piemērs

Kā jau minēts iepriekš, atbildot uz jautājumu par to, kā tiek traktēta organizācijas ilgtspēja un it īpaši organizācijas finanšu ilgtspēja, bija vērojama aptuveni līdzīga izpratne par to. Neapšaubāmi, ka nodibinājumā „Nova Vita” šī izpratne ir balstīta piecu gadu pieredzē, tajā skaitā arī lietišķajā sfērā.

Attiecībā uz to, kā organizācijas iezīmējušas savas vīzijas, misijas un vērtības, iespējams vilkt izteiktas paralēles. Abas organizācijas cenšas sociāli atstumtajām personām (bijušie ieslodzītie, sirgstošie no atkarībām un bezpajumtnieki) sniegt rehabilitācijas un reintegrācijas pakalpojumus, kas balstīti uz kristīgajām vērtībām.

Savukārt stratēģiju izvēlēs, stratēģiskajos plānos un tajā, kā tas viss atbilst noteikto mērķu grupu un plašākas sabiedrības interesēm, ir vērojamas izteiktas atšķirības.

Nodibinājuma „Nova Vita” ideoloģija, organizācijas *raison d'être* jeb pastāvēšanas jēga ir skaidri un nepārprotami formulēta tās mājaslapā<sup>1</sup> sadaļās „Vīzija” un „Misija”. Lai gan sīkāk iepazīstoties ar „Nova Vita” mājaslapu, ir noprotams, ka tās darbība ir balstīta kristīgajās vērtībās, nobeigtības labad varētu vēlēties, ka vērtības tiktu izklāstītas atsevišķā sadaļā.

SIA „Svētā Lūkas darbnīca”, kā arī nesen nodibinātā biedrība „Svētā Lūkas atbalsta biedrība” ir zināmas ieslodzīto un bijušo ieslodzīto vidū. Informācija par tām tiek nodota „no mutēs mutē”. No otras puses,

šīs organizācijas pagaidām nav skaidri un vienuviet paudušas par sevi plašākai sabiedrībai, lai tādā veidā komunicētu sasniedzamos mērķus un veicamos uzdevumus, piesaistītu iespējamus sadarbības partnerus, sponsorus un ziedotājus. Sarunā ar organizāciju vadītāju noskaidrojās, ka organizācijai trūkst pienācīgas kapacitātes, lai formulētu ilglaicīgu stratēģisko plānu tās redzējuma un misijas piepildīšanai.

Nodibinājuma „Nova Vita” pārvaldē ir iekļautas personas, kuru kvalifikācija un pieredze pilnībā atbilst organizācijas stratēģiskajiem plāniem un nospraustajiem ilgtermiņa mērķiem. Organizācija ir strukturēta tā, lai tā spētu pienācīgā kvalitātē sniegt pakalpojumus, kam ir ilgtermiņa iespaids. „Nova Vita” pārvaldītājā ēkā Rīgā, Katoļu ielā 14, kuru organizācijai bezatlīdzības nomā nodevusi katoļu baznīca multifunkcionāla evaņģelizācijas centra atvēršanai, ir izveidots un darbojas sociāli karitatīvais rehabilitācijas centrs „Betlēmes žēlsirdības māja”. Centrs ir atvērts visiem, taču tā darbība ir izteikti fokusēta uz atbilstošu sociālo pakalpojumu sniegšanu precīzi definētām mērķa grupām – maznodrošinātajiem, trūcīgajiem cilvēkiem, tajā skaitā bezpajumtniekiem un cilvēkiem, kas atbrīvojušies no ieslodzījuma vietām. „Betlēmes žēlsirdības mājas” darbības rezultāti ir izmērāmi. Tā jau pirmajā darbības gada laikā 79 cilvēki (80 % no tiem – bezpajumtnieki) iesaistīti rehabilitācijas programmā. Rehabilitācijas programmu sekmīgi pabeiguši un atgriezušies pilnvērtīgā dzīvē, t.sk., iekārtojušies darbā vai kā

brīvprātīgie kalpo „Betlēmes žēlsirdības mājā” – 7 cilvēki (9 %), periodiski tikuši piesaistīti 8 brīvprātīgie darbinieki.<sup>1</sup> Līdzīgi „Betlēmes žēlsirdības mājai” ir izveidota vēl viena organizācijas struktūrvienība Olaines pagasta „Pēterniekos” - sociāli karitatīvās motivācijas programmas centrs<sup>1</sup>. Tas izveidots, lai pārbaudītu un nostiprinātu klientu motivāciju ārstēties tālāk sociāli karitatīvajā rehabilitācijas centrā „Betlēmes žēlsirdības māja”. Paredzēts ieviest lauku saimniecību rehabilitācijas centram iztikas vajadzībām ar organizācijas „Rīgas Starptautiskais sieviešu klubs” atbalstu. Gaidot sociālās uzņēmējdarbības normatīvo regulējumu, nodibinājums „Nova Vita” iecerējis nodarboties ar sociālo uzņēmējdarbību. Minētais nodrošinājis to, ka organizācijai piešķirts sociālā labuma statuss, savā ziņā apliecinot tās ilgtspēju.

Lai gan SIA „Svētā Lūkas darbnīca” un tās dibinātāju izveidotā biedrība „Svētā Lūkas atbalsta biedrība” turpina krāt pieredzi līdzīgu sociālo pakalpojumu sniegšanā, šīm organizācijām trūkst konsekventa plānveida skatījuma uz veicamajām aktivitātēm. Līdz ar to līdz šīm tām nav izdevies izveidot pilnvērtīgu struktūru, nedaudzajiem darbiniekiem un brīvprātīgajiem netiek precīzi definēti un formulēti darba uzdevumi, nav aprakstītas funkcijas un eventuālie amata pienākumi. Abas minētās organizācijas jau ilgāku laiku atrodas pastāvīgu telpu meklējumos, kurās plānots izveidot biroja, atvērta tipa sanāksmju (sanāksšanas) telpas, kā arī izvietot iecerēto ražošanu. Pagaidām nav arī īsti skaidrs, kādu preču ražošanu attīstīt, kādi būs preču

izplatīšanas kanāli, mārketinga komunikācijas u. tml. SIA „Svētā Lūkas darbnīcai” un „Svētā Lūkas atbalsta biedrība” ārpakalpojuma vai citādā veidā nekavējoties piesaistāmi speciālisti šo uzdevumu veikšanai. Atzīstami, ka organizāciju vadība cieši sadarbojas ar nodibinājumu „Nova Vita”, studē tā labo praksi, cenšas savā darbībā izmantot nodibinājuma „Nova Vita” pieredzi līdzīgu problēmu risināšanā.

Salīdzinot aptauju gaitā saņemtos nodibinājuma „Nova Vita” un SIA „Svētā Lūkas darbnīcas” (tā kā „Svētā Lūkas atbalsta biedrība” savu darbību uzsākusi nesen, līdz ar to nav bijis pamata sagatavot finanšu pārskatu) vadības viedokļus, var secināt, ka abu piemēru gadījumā pastāv problēmas, kas ietekmē vai var nākotnē ietekmēt to finanšu ilgtspēju.

Šo problēmu detalizētāks izklāsts ir sniegts „Gadījumu izpētes piemērā” pēc sadaļas „NVO finanšu ilgtspējas pamatelementu raksturojums”.

# ***NVO finanšu plūsmas sastāvdaļas***

Atsaucoties uz Latvijas Pilsoniskās Alianses pētījumu „Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013”<sup>38</sup>, kā arī uz iepriekšminēto VID ziņojumu par rosinātajiem grozījumiem Biedrību un nodibinājumu likumā<sup>39</sup>, kopumā šobrīd finanšu ainu NVO sektorā nosaka divas tendences:

- grūtības finanšu piesaistē pastāvīgam biedrību un nodibinājumu darbības nodrošinājumam (finansējums bijis pieejams tikai konkrētu aktivitāšu veikšanai no valsts, pašvaldībām, ES u. c. starptautiskajiem fondiem, nevis ikdienas darbības nodrošinājumam),
- mēģinājumi papildināt finanšu plūsmas uzsākot un/vai paplašinot saimniecisko darbību (dažos gadījumos, pēc VID ieskatiem<sup>40</sup>, saimnieciskajai darbībai kļūstot par pamatdarbību).

Kā jau tas tika norādīts iepriekš sadaļā „Normatīvais regulējums, biedrību un nodibinājumu saimnieciskās darbības raksturojums”, NVO finanšu plūsmas atšķiras no komercsabiedrību naudas plūsmām, jo tās veido citi avoti.

Sākotnēji tās ir biedru naudas. Jāatgādina, ka biedrībām (atskaitot politiskās partijas) nekādi biedru naudas summu ierobežojumi nepastāv. Biedrības un nodibinājumi ir tiesīgi pieņemt gan fizisko, gan juridisko personu ziedojumus un dāvinājumus. Biedrības un nodibinājumi var piedalīties konkursos dažādu fondu (nacionālo, ārvalstu un starptautisko) grantu saņemšanai, ar noteikumu, ka līdzekļi tiks izmantoti noteiktām aktivitātēm un noteiktu mērķu sasniegšanai. Ir iespējams saņemt pašvaldību un valsts dotācijas, kā arī

<sup>38</sup> „Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013”, 54. lpp., Šimanska et al, Latvijas Pilsoniskā Alianse, 2014

<sup>39</sup> VID ziņojums par rosinātajiem grozījumiem Biedrību un nodibinājumu likumā

<sup>40</sup> Turpat.

ienākumus no citiem, papildu avotiem (pamatlīdzekļu iznomāšana, pārdošana, dažādas kompensācijas, apdrošināšanas atlīdzības u. tml.). Kā minēts iepriekš, būtisks ienākumu avots ir un var būt saimnieciskā darbība, t. sk. uzņēmējdarbība kā dividenžu avots.

Latvijas Pilsoniskās Alianses pētījums par NVO sadaļā par sektora finanšu stāvokli attiecībā uz 2013. gadu<sup>41</sup> sniedz šādu ainu (sk. tabulu A):

Kritērijs	Rādītājs
Biedrību un nodibinājumu kopējie ieņēmumi, latos (2012. gads)	232 milj.
Vidējie ienākumi uz vienu organizāciju, latos (2012. gads)	14 677
Sabiedriskā labuma organizāciju ieņēmumi, latos (2012. gads)	102 milj.
Biedrību un nodibinājumu kopējie izdevumi, latos (2012. gads)	220 milj.
Sabiedriskā labuma organizāciju izdevumi, latos (2012. gads)	94 milj.
Privātpersonu veiktie ziedojumi, latos (2011. gads)	4 milj.
Juridisko personu veiktie ziedojumi, latos (2011. gads)	27 milj.
Veikto sociālās apdrošināšanas iemaksu apjoms, latos (2012. gads)	7 milj.
NVO veiktā atalgojuma apjoms, latos (2012. gads)	32 milj.

Tabula A

Komentējot šo ainu, jāsecina, ka, kopējos ieņēmumus izdalot ar organizāciju skaitu, veidojas augsts vidējais rādītājs uz vienu organizāciju. Tomēr jāatceras, ka vidējie rādītāji nekad adekvāti neatspoguļo patieso situāciju. Liela daļa „mazo” biedrību un nodibinājumu kapacitātes trūkuma dēļ nespēj un tādēļ arī nepiesakās finansējuma iegūšanai lielākos projektu konkursos. Līdz ar to finansējums, kā pierasts, nonāk pie ‘lielajām’ organizācijām – fonda „Ziedot.lv”, „Latvijas Samariešu apvienība”, „Latvijas Bērnu fonds” un „Valsts

<sup>41</sup> „Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013”, 54.-65.lpp., Šimanska et al, Latvijas Pilsoniskā Alianse, 2014

Kultūrkapitāla fonds”. Pētījuma autores papildinot<sup>42</sup> piemin, ka „objektīvu apstākļu dēļ” nav bijis iespējams piekļūt visiem datiem.

Šī iemesla dēļ minētajam pētījumam tika izvēlēti 100 biedrību un nodibinājumu pārskatu par 2012. gadu. Izlase tika noteikta, vadoties no dažādiem kritērijiem<sup>43</sup> – ģeogrāfiskais pārklājums un NVO blīvums konkrētajā pašvaldībā, NVO aktivitāte konkrētajās darbības jomās, turklāt tās organizācijas, kas grāmatvedības uzskaiti veic divkāršā ieraksta sistēmā. Biedrības un nodibinājumi darbojās dažādās jomās – veselība, nekustamā īpašuma apsaimniekošana, zinātne un tehnoloģijas, jaunrade, reliģija, politikas pētniecība, sabiedriskās attiecības, palīdzības sniegšana mazturīgajiem, kultūra, izglītība, lauksaimniecība, sports, vides aizsardzība un tūrisms. Noslēgumā tika sagatavots analītiskais ziņojums ar mērķi atklāt iespējamus finanšu riskus NVO darbībā.

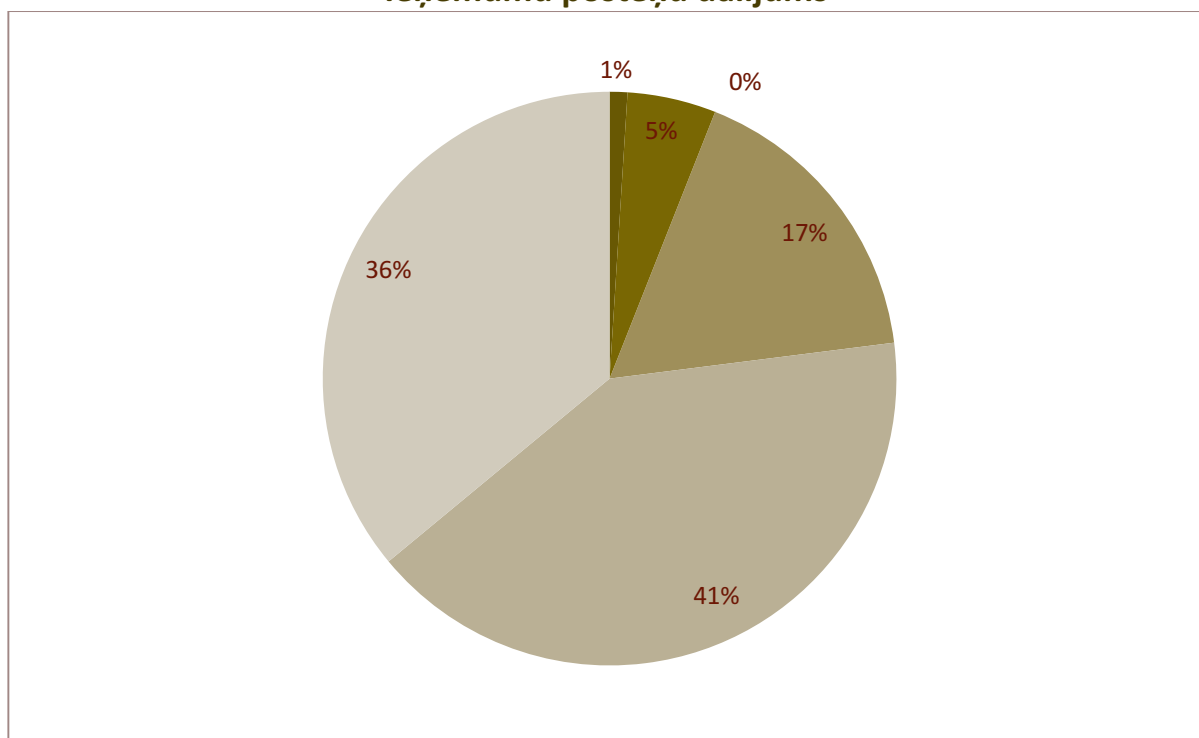
---

<sup>42</sup> - turpat 57.lpp.

<sup>43</sup> - turpat 65.lpp.

Apskatot SIA „Lursoft” pieejamos finanšu pārskatu datus par ieņēmumu struktūru analīzes rezultātā tika iegūti šādi dati<sup>44</sup> (sk. 2. diagrammu):

### Ieņēmumu posteņu dalījums



- 1 % Biedru nauda, iestāšanās nauda un citas gadskārtējās iemaksas
- 5 % Saņemtie ziedojumi un dāvinājumi
- 0 % Saņemtie mantojumi
- 17 % Saņemtās dotācijas
- 41 % Ieņēmumi no saimnieciskās darbības
- 36 % Citi ieņēmumi

2. diagramma

Kā liecina pētījums<sup>45</sup>, saņemtie ieņēmumi kopā par 100 biedrībām un nodibinājumiem ir bijuši kopā teju 27 miljoni latu jeb 34,8 milj. eiro, kas ir salīdzinoši liels skaitlībs attiecībā pret visiem biedrību un nodibinājumu ieņēmumiem uz 2012. gada beigām, proti, nepilni 12 %. Minētais ļauj secināt,

<sup>44</sup> - turpat 66.lpp.

<sup>45</sup> - turpat 66.lpp.



ka piemērs analīzei bijis statistiski pietiekoši reprezentatīvs, lai varētu izdarīt objektīvus secinājumus. Tā tika noskaidrots, ka biedru un iestāšanās nauda, kā arī citas gadskārtējās iemaksas veido tikai 1,5 % no kopējā apjoma. Ziedojumu un dāvinājumu bija 5 %. Saņemtās dotācijas veidoja 17 %, savukārt citi ieņēmumi (36 %) un ieņēmumi no saimnieciskās darbības (41 %) kopā veidoja 77 %, dodot pamatu spriest par to, kas tad reāli veido NVO ienākošās naudas plūsmas. Zīmīgi, ka, pieminot citus ieņēmumus, pētījuma autores atklāti pasaka<sup>46</sup>: „No kopējiem ieņēmumiem citi ieņēmumi veido 35,85% ..., kas norāda, ka NVO sektora pamatieņēmumi ne tikai veido ieņēmumus no saimnieciskās darbības, bet tie veidojas arī no citiem ieņēmumiem, kas var rasties no saimnieciskā darbībā izmantojamo pamatlīdzekļu un apgrozāmo līdzekļu pārdošanas. Līdz ar to citi ieņēmumi ir uzskatāmi par daļēji līdzvērtīgiem ar ieņēmumiem no saimnieciskās darbības”.

Augšminēto papildinot, būtu lietderīgi apsvērt arī VID sniegto informāciju, kas tika prezentēta nevalstisko organizāciju un Ministru kabineta sadarbības memoranda īstenošanas padomes 2015. gada 25. novembra sēdē<sup>47</sup>. VID statistika par biedrību un nodibinājumu gūtajiem saimnieciskās darbības ieņēmumiem 2013. un 2014. gados sniedza šādu ainu (sk. tabulas C un D):

Gads	Biedrības un nodibinājumi				
	Kopējais skaits	t.sk. tādas, kas guvušas ieņēmumus no S/D, kas:			
		Lielāki kā 75% no kopējiem ieņēmumiem	% no kopēja skaita	Ir 100% no kopējiem ieņēmumiem	% no kopēja skaita
2013	20 444	1664	8 %	872	4 %
2014	20 444	1786	9 %	989	5 %

Tabula C

<sup>46</sup> Turpat 69. lpp.

<sup>47</sup> VID ziņojums par rosinātajiem grozījumiem Biedrību un nodibinājumu likumā, <http://www.mk.gov.lv/lv/content/nevalstisko-organizaciju-un-ministru-kabineta-sadarbibas-memoranda-istenosanas-padomes-5>, 2015

Gads	Biedrības un nodibinājumi		
	Kopējais skaits	t.sk. tādas, kas guvušas ieņēmumus no S/D, kas lielāki kā 500 min. mēnešalgas*:	
		skaits	% no kopēja skaita
2013	20 444	88	0,4 %
2014	20 444	80	0,4 %

Tabula D

\* 2013. gadā – 142 287 eiro, 2014. gadā – 160 000 eiro

Minēto skaitļu iespaidā Finanšu ministrija VID personā izdarīja secinājumus, ka NVO saimnieciskās darbības izaugsme un tās dinamika rada konkurences izkropļojumus: „biedrības, kas atbilstoši Biedrību un nodibinājumu likumā noteiktajam veic saimniecisko darbību, nemaksā UIN” (*sic!*)<sup>48</sup>, un ka tas rada pamatu ierosinājumiem grozīt Biedrību un nodibinājumu likumu, ierobežojot NVO saimniecisko darbību.

Kaut gan minētie fakti un to interpretācija neiztur kritiku, kaut vai, piem., tas, ka dziļākas izpratnes trūkuma rezultātā vai citu iemeslu dēļ tiek jauktas Komerclikumā formulētā komercdarbība<sup>49</sup>, kas „ir atklāta saimnieciskā darbība, kuru savā vārdā peļņas gūšanas nolūkā veic komersants”, un biedrību un nodibinājumu saimnieciskā darbība<sup>50</sup>, kas „...ir tiesības papilddarbības veidā veikt saimniecisko darbību, kas saistīta ar sava īpašuma uzturēšanu vai izmantošanu, kā arī veikt citu saimniecisko darbību, lai sasniegtu biedrības un nodibinājuma mērķus” un „...ienākumus drīkst izmantot vienīgi statūtos noteiktā mērķa sasniegšanai. Peļņu, kas gūta no biedrības un nodibinājuma veiktās saimnieciskās darbības, nedrīkst sadalīt starp biedrības biedriem vai

<sup>48</sup> Turpat.

<sup>54</sup> Komerclikums, 1. pants (2)

<sup>50</sup> Biedrību un nodibinājumu likums, 7.pants (1) (2)

nodibinājuma dibinātājiem”, jo kā gan var aprēķināt uzņēmuma ienākuma nodokli (UIN) no peļņas, ja tās nevar būt?!

Tajā pašā laikā uzsāktā diskusija, acīmredzot ar mērķi gūt papildu ieņēmumus budžetā, NVO būtu jāuztver kā nopietns signāls attiecībā uz to finanšu ilgtspēju un iespējams pat tālāku pastāvēšanu.

# ***NVO finanšu ilgtspējas pamatelementu raksturojums***

Kā tika minēts iepriekš, organizācija ir finansiālā ziņā ilgtspējīga, ja:

- ✓ ienākumi noteiktā laika posmā (piem., finanšu gads) ir lielāki par izdevumiem,
- ✓ organizācija spēj apmaksāt tās rēķinus,
- ✓ tā ir maksātspējīga (aktīvu attiecībā pret saistībām).

Bez finansēm nevar darboties neviena organizācija, tās ir kritiskas organizācijas ilgtspējai, un tomēr – tas ir tikai viens no aspektiem. Pati par sevi nauda nedarbosies, ir jāveido vesela rinda organizatorisku, tehnisku un cilvēkresursa kapacitāšu.

Līdz ar to NVO finanšu ilgtspēja ir organiskā vienotībā ar divām tās pārējām sastāvdaļām – organizatorisko elementu un organizācijas aktivitāšu rezultātā sniegto pakalpojumu un/vai realizētās produkcijas ilgtspēju.

Sadaļā „NVO ilgtspējas process, finanšu ilgtspējas vieta kopējā procesā” tika noskaidrots, ka ilgtspēja, t. sk. finanšu ilgtspēja nav vis rezultāts, bet gan nepārtraukts un pietiekami sarežģīts process.

Viens no svarīgākajiem, reizē sarežģītākajiem un darbietilpīgākajiem elementiem, bez kā nav iedomājama nevienas ilgtspējīgas organizācijas dzīve, ir stratēģiskā plānošana. Tas ir plāns, kurā organizācija iezīmē nākotnes mērķus – kā tā tos sasniegs. Tā ir vieta, kur nepieciešams radošums, jaunas idejas un iniciatīvas. Tajā pašā laikā plānam jābūt reālam un fokusētam, t. i. pilnīgā saskaņā ar organizācijas misiju un vīziju. Plānošanas procesu var iedalīt trijos nosacītos posmos:

- ✓ nepieciešamā sagatavošanās plānošanas procesam;
- ✓ plānošanas „darbnīca”, kuras laikā notiek „ideju kaujas” un „prāta vētras”, izpētes un analīzes rezultātā top organizācijas ideoloģija un SVID (stiprās un vājās puses, iespējas un draudi);
- ✓ noslēgums, kura laikā stratēģiskais plāns tiek akceptēts un uz tā pamata tiek veidoti gada operatīvie plāni, akceptēti monitoringa pasākumi, visbeidzot pieņemts gada finanšu plāns.

Svarīgi apzināties, „ka stratēģiskā plānošana ietver organizācijas šī brīža stāvokļa analīzi un nākotnes redzējumu (vīziju), lai definētu stratēģijas tās mērķu sasniegšanai 3-5 gadu perspektīvā”<sup>51</sup>.

Jautājumi saistībā ar cilvēkresursiem un to vadību, kā nākamais un vissvarīgākais ilgtspējas elements, NVO būtiski atšķiras no līdzīgiem jautājumiem cita veida organizācijās. Šīs atšķirības sakņojas pašu NVO būtībā. Tās cilvēkresursu piesaistē nedz atalgojuma, nedz (iedomātā) prestiža jomā nespēj konkurēt ar valsts vai privāto sektoru. Līdz ar to kvalificētu un profesionālu darbinieku piesaiste NVO vienmēr būs izaicinājums.

Darbs cilvēkresursu jomā NVO iedalāms četrās jomās. Viss sākas ar t. s. personāla plānu. Visvienkāršākais parasti paredz darbinieku skaitu, to nepieciešamo kvalifikāciju, pieredzi, kā arī šobrīd vai perspektīvā veicamās izmaiņas. Kā nākamā minama organigrammas sastādīšana. Organigrammās tiek atzīmētas darbinieku pilnvaras, atbildība un tas, kā tie komunicē savā starpā. Tālāk (pēc vajadzības) seko darbinieku amata apraksti. Visbeidzot tiek sastādīti darba snieguma (novērtējuma) plāni katram darbiniekam. Būtiski saprast, ka „cilvēkresursu vadības uzdevums ir pārraudzīt un atbalstīt darbiniekus tā, lai tie varētu sasniegt individuālos profesionālos mērķus (celt kvalifikāciju) atbilstoši savam potenciālam”<sup>52</sup>.

Ikvienas organizācijas, neatkarīgi no sektora, kurā tā darbojas, finanšu plānošanu nevar iedomāties bez vadības grāmatvedības. Organizācijas vadībai

---

<sup>51</sup> - *Fundamentals of NGO Financial Sustainability*, Abt Associates Inc., 1994, 36. lpp.

<sup>52</sup> - *turpat*, 58. lpp.

ikdienā jāpieņem lēmumi, kam nepieciešama precīza un akurāta informācija, kas formulēta objektīvā skaitļu valodā. Tie ir, pirmkārt, argumenti vadības lēmumiem, kam jābalstās uz aprēķiniem. Tas ir izmaksu aprēķins, preču un/vai pakalpojumu cenu veidošanas process, budžetēšana, ražīguma un efektivitātes mērījumi, un, visbeidzot, izmaksu kontrole. Šos procesus īsi raksturojot – tie ir organizācijas resursu novērtējums, plānošana un kontrole. Tātad vadības grāmatvedība ir nepieciešama organizācijas resursu efektīvai izmantošanai un kontrolei, argumentētai un izsvērtai pārvaldes lēmumu pieņemšanai.

Kā zināms, jebkuras organizācijas vadības atbildību, pirmkārt, veido atbildība par organizācijas finanšu stāvokli. Tas pieprasa no vadības spēju izprast finanšu pamatus, mācēt „lasīt” gada pārskatus, kā arī pārvaldīt vienkāršākos finanšu analīzes rīkus. Saprotams, ka patiesa un atbilstīga finanšu grāmatvedības datu atainošana lielā mērā atvieglo gan vadības grāmatvedības darbu, gan arī atbilst fiskālo iestāžu (Valsts ieņēmumu dienesta) uzstādītajām prasībām. Ņemot vērā NVO kapacitātes vispār un attiecīgā cilvēkresursa kvalitāti konkrēti, ir īpaši svarīgi finanšu operāciju jomā piemērot attieksmi, kas ir analogiska uzņēmējdarbības metodēm. Citiem vārdiem sakot, „rūpīga saimnieka” attieksme pret naudas resursiem un piesardzība lēmumu pieņemšanā ir kritiski faktori finanšu ilgtspējai. Finanšu uzskaites un grāmatvedības uzdevums ir norādīt, kā izmantojami finanšu dati lēmumu pieņemšanai, un atspoguļot organizācijas finanšu „veselības” stāvokli. Cita starpā jāatzīmē, ka grāmatvedība biedrībās un nodibinājumos ir daudz sarežģītāka nekā komercsabiedrībās. Tas pieminēts šī metodiskā materiāla sadaļā „Normatīvais regulējums, biedrību un nodibinājumu saimnieciskās darbības raksturojums”, uzskaitot tos papildu normatīvos aktus, kas piemērojami biedrību un nodibinājumu finanšu atskaitēm un pārskatiem. Šajā metodiskajā materiālā netiek apskatīti specifiskāki finanšu uzskaites un grāmatvedības jautājumi, piem., finanšu pārskata sastāvdaļas – bilance, peļņas (zaudējumu) aprēķins, naudas plūsmas atskaite, nedz arī grāmatvedības vešanas metodes.

Organizācijas budžetu sastādīšanas prasmes vistiešākajā veidā ietekmē tās finanšu ilgtspēju. Tā prasmīga un pareiza izveidošana ļauj organizācijas resursus izlietot visefektīvākajā veidā.

Budžets ir kopējā finanšu plāna (ja tāds ir!) sastāvdaļa, kas projicē nākotnes situāciju formālā, izmērāmā veidā par to, kā tiks iegūti un izlietoti resursi noteiktā laika posmā. Budžets ir organizācijas rīks, kas rāda, kā resursi tiks izlietoti, lai sasniegtu izvirzītos mērķus, tas pauž vadības nodomus par to, kādā veidā organizācijas aktivitātes tiks saskaņotas ar pieejamajiem, ierobežotajiem resursiem. Budžets ir viens no vissvarīgākajiem vadības grāmatvedības rīkiem. Vienkāršākās budžeta sastāvdaļas ir sniedzamo pakalpojumu vai realizējamo preču apjoms, paredzami ienākumi un izdevumi, aktīvu jeb pamatlīdzekļu iegāde; sarežģītākos budžetos – nākotnes naudas plūsmu projekcijas. Svarīga budžeta loma izpaužas tā kontroles funkcijā. Budžeta izpilde ir mēraukla organizācijas un tās darbinieku veikspējai. Svarīgi atcerēties, ka „palīdzot vadībai izmantot organizācijas ierobežotos resursus racionālākā un efektīvākā veidā, pareizi sastādīts budžets uzlabo finanšu ilgtspēju”<sup>53</sup>.

Apskatot detalizētāk izmaksu aprēķinus kā vadības grāmatvedības neatņemamu sastāvdaļu, būtu jāizdala trīs jomas. Tās ir: izmaksu kontrole, programmu un/vai projektu finansēšana un cenu aprēķins. Īpaši svarīgi noteikt organizācijas izmaksu centrus, pakalpojumu cenu aprēķinos svarīgi noteikt tiešās un netiešās (pieskaitāmās), fiksētās un mainīgās izmaksas. Svarīgs aspekts ir izmaksu attiecināšana, jāsaprot, kas ir grupētās izmaksas, kā notiks projektu un programmu finansēšana, kā definēt un aprēķināt peļņas sliekšni, utt. Minētais vistiešākajā veidā ietekmē finanšu ilgtspēju. Līdz ar to vadības grāmatvedībai ir galvenā loma pārvaldes procesa pamata aktivitātēs – plānošanā, organizācijā un realizācijā, kontrolē, līderībā un komunikācijā.

Pareiza organizācijas mārketinga un komunikācijas aktivitāšu plānošana un realizācija nosaka, kādā mērā tā izpilda savu misiju. Jebkuras organizācijas mārketinga aktivitātes sākas ar tirgus izpēti. Sākotnēji tās ir atbildes uz pamatjautājumiem par to, kāds varētu būt iecerētā pakalpojuma vai produkta pieprasījums, t. i. vai eksistē tirgus, kas ir potenciālie klienti (mērķa grupas indivīdi), kas vēlas iegūt šo pakalpojumu vai preci, vai tirgū novērojams salīdzināms piedāvājums, ar ko tas atšķiras, kas ir konkurentu priekšrocības utt.

---

<sup>53</sup> Turpat, 101. lpp.

Nākamais posms ir jāatvēr mārketinga stratēģiju izstrādei. Mārketinga stratēģiju uzdevums ir definēt organizācijas lielos mērķus, pieejas un veidus, kā sasniegt operatīvos īstermiņa rezultātus. Pamatā tas ir sešu posmu vai soļu process. Pirmajā solī tiek precizētas mērķa grupas jeb tiek veikta noteiktas sabiedrības daļas segmentēšana. Nākamajā posmā ir jādefinē pozicionējums jeb, citiem vārdiem sakot, – kam un kā tiks piedāvāti pakalpojumi un/vai preces, turklāt ņemot vērā to, ka potenciālajam klientam/patērētājam jādod skaidri signāli par ieguvumu (pievienoto vērtību), labumu, pārkumu par konkurentu u. tml. Trešais solis nozīmē vidēja termiņa un ilgāka termiņa mārketinga mērķu nospraušanu. Katrā reizē nepieciešams vēlreiz precizēt tās mērķa grupas vai noteiktas sabiedrības daļas, kam būs vērsti vēstījums. Nākamajā posmā jāfokusējas uz operatīvajiem mērķiem, kas sasniedzami atsevišķu kampaņu (akciju) gaitā. Viens no svarīgākajiem posmiem mārketinga stratēģiju plāna izstrādē, kas seko operatīvo mērķu nospraušanai, ir sagaidāmie rezultāti noteiktā laika posmā. Tiem jābūt izmērāmiem. Nobeidzot, ir ārkārtīgi svarīgi sākt novērtēt sasniegto jau pašā iecerētās kampaņas sākumā, lai vēlāk pārlicinātos, vai pieņemtie lēmumi ir bijuši adekvāti.

Balstoties uz izstrādātajām stratēģijām jāizveido mārketinga plāns. Tā standarts – 4P (product, price, place, promotion; *latviski*: produkts/prece/pakalpojums, cena, vieta/piegāde, virzīšana tirgū/pārdošanas veicināšana) plaši aprakstīts literatūrā, tādēļ nepieprasa detalizētākus paskaidrojumus. Kā parasti, jāatceras par mārketinga budžeta pareizu izvēli. Daži efektīva mārketinga komponenti ir:

- ✓ labi atpazīt/pārzināt savu potenciālo klientu un saprast, kāpēc tam nepieciešams piedāvātais pakalpojums,
- ✓ veidot apmierinātu, pastāvīgo klientu loku, kas var ieteikt saņemto pakalpojumu citiem,
- ✓ palielināt sniedzamā pakalpojuma atpazīstamību,
- ✓ veidot elastīgus mārketinga plānus, kas ir viegli pielāgojami un pilnveidojami atbilstoši mainīgajiem apstākļiem.



Rezumējot iepriekš minēto un piemērojot to NVO sektoram, mārketingu izpaužas kā misijas, vīzijas un vērtību komunikācija un propaganda ar mērķi sniegt vairāk kvalitatīvu sociālo pakalpojumu (realizēt produktu), papildus piesaistot ārējo (trešo personu) finansējumu.

Visus augstāk uzskaitītos elementus vieno kas kopējs – tā ir organizācijas pārvaldība, ko realizē tās valde. Vairumā NVO, kas, kā noskaidrots, ir nelielas organizācijas, valdes locekļi ir reizē tās dibinātāju un arī darbinieku lomās. Kā zināms, valde ir pilnībā atbildīga par labu organizācijas pārvaldību, tā ir juridiski atbildīga par visu konkrētās biedrības vai nodibinājuma darbību. Atkarībā no organizācijas statūtiem vairāk vai mazāk, bet pamatā valde palīdz attīstīt, atbalstīt un reizēm aizsargāt organizācijas misiju, nodrošinot dibinātāju interešu pārstāvēšanu un ievērošanu. Ir ārkārtīgi svarīgi nodrošināt, lai valdes locekļiem, kā arī visiem organizācijas locekļiem/darbiniekiem būtu skaidra un vienota izpratne par valdes funkcijām un atbildību. Parasti, saskaņā ar organizācijas statūtiem, izpildot pārvaldes un atbalsta funkcijas, NVO valde darbojas šādās atbildības jomās:

- ✓ nosaka organizācijas misiju, vīziju un vērtības, definē tās mērķi;
- ✓ ievēl valdes priekšsēdētāju un/vai nozīmē izpildinstitūcijas vadītāju (izpilddirektoru);
- ✓ nodrošina atbalstu valdes priekšsēdētājam vai izpildinstitūcijas vadītājam un vērtē tā spējas un veikumu;
- ✓ veic efektīvu organizācijas darba plānošanu;
- ✓ nodrošina adekvātu resursu piesaisti un to optimālu izlietojumu;
- ✓ nosaka organizācijas sniegto pakalpojumu apjomu un to kvalitāti, dažādu mērķprogrammu realizāciju, to uzraudzību un uzlabojumus;
- ✓ rūpējas par organizācijas publisko tēlu;
- ✓ izvirza organizācijas ētikas standartus, stimulē darbinieku lojalitātes un atbildības uzturēšanu;
- ✓ veic valdes locekļu veikspējas un tās kopējās kapacitātes vērtēšanu.

Atsaucoties uz „Fundamentals of NGO Financial Sustainability” autoru vārdiem, „vissvarīgākā valdes atbildības joma ir atbalsts visai organizācijai, lai tai būtu pozitīva un ietekmīga klātbūtne sabiedrībā/kopienā”<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> - turpat, 176. lpp.

## 4. gadījumu izpētes piemērs

Analizējot ilgspējas procesa elementus (stratēģiju izstrāde un plānošana, cilvēkresursi un pārvalde, finanšu un vadības grāmatvedība, mārketinga un komunikācijas plānošana un realizācija) un to mijiedarbību, abos gadījumos paveras ne gluži viendabīga aina.

Abos gadījumos aptaujāto organizāciju vadība vārdos pietiekami skaidri formulē to ideoloģiju. Nodibinājuma „Nova Vita” mājaslapas sadaļā „Par nodibinājumu” līdzās organizācijas vēstures aprakstam un iecerēm atrodami izvērsti vīzijas un misijas apraksti. Lai gan organizācijas vērtības nav formulētas atsevišķā sadaļā, no visa teksta saprotams, ka tā atrodas katoļu (kristīgās) ideoloģijas sfērā. Lai realizētu savas ieceres, nodibinājums savā darbībā vadās pēc skaidras stratēģijas. Par to liecina tā dažādos projektos sasniegtais – atkarīgo rehabilitācijas centra „Betlēmes žēlsirdības māja” un tā filiāles Olaines novadā „Pēternieki” darbība, kas aprakstītas atsevišķi izdotā bukletā. Pēc minētā noprotams, ka organizācijas vadībai ir skaidra „lielā bilde”, nākotnes redzējums ilgākā termiņā, kā arī tuvākajā laikā sasniedzamie mērķi. Par to liecina arī saņemtie projektu līdzfinansējumi no ES grantiem, Rīgas Domes, kā arī atbalsts no Romas Katoļu baznīcas u. c. ziedotājiem un sponsoriem.

Lai gan SIA „Svētā Lūkas darbnīca” un „Svētā Lūkas atbalsta biedrība”, līdzīgi kā nodibinājumā „Nova

Vita”, aktivitātes balstītas kristīgajās vērtībās, to rakstiski formulēti vīzijas un misijas paziņojumi ir tapšanas stadijā. Pēc tiem līdz šim tīmeklī pieejamajiem fragmentārajiem aprakstiem, piem., sociālās uzņēmējdarbības akseleratora „New Do(o)r” mājaslapas sadaļā „Dalībnieki”<sup>55</sup>, vai „Caritas Latvija” ziņojumā par labdarības tirdziņu<sup>56</sup>, pagaidām nav iespējams skaidri izprast un novērtēt iecerēto stratēģisko plānu.

Kā tika aprakstīts iepriekš, vissvarīgākais ilgtspējas procesa elements ir saistība ar cilvēkresursiem un to vadību, jo šie jautājumi NVO būtiski atšķiras no analogiskiem jautājumiem cita veida organizācijās. Pieejamās ziņas par nodarbinātajiem apstiprina, ka nodibinājumam „Nova Vita” kopumā ir izdevies šajā ziņā iegūt konkurētspējas priekšrocības attiecībā pret privāto un valsts sektoru. Pēc šīs objektīvās informācijas var noprast, ka tajā darbojas kompetenta vadība un savas pašu dzīves pieredzes motivēti darbinieki, vadībai un „komandai” ir vienota izpratne par organizācijas misiju un mērķiem.

Saskaņā ar vadības informāciju SIA „Svētā Lūkas darbnīcai,” un „Svētā Lūkas atbalsta biedrībai”, atskaitot dažus brīvprātīgos domubiedrus un līdzjutējus, kuri iesaistās mēģinājumos risināt dažāda rakstura problēmjautājumus, nav noformējusies pastāvīga vadības komanda. Līdz ar to aktivitātēm nav izteikta plānveidīga rakstura,

---

<sup>55</sup> <http://newdoor.lv/lv/category/new-door-riga-2015/uchastniki>

<sup>56</sup> <http://www.caritaslatvija.lv/raksti/gads/2013>

uzstādītie mērķi ir grūti izmērāmi un izplūduši. Kvalificētu un profesionālu darbinieku piesaiste pagaidām ir tuvākā laika izaicinājums.

Nodibinājumā „Nova Vita” finanšu vadība kopumā un finanšu grāmatvedība atsevišķi tiek organizētas pašas organizācijas spēkiem, balstoties uz nodibinājuma valdes locekļu ilggadēju pieredzi uzņēmējdarbībā. Savukārt SIA „Svētā Lūkas darbnīca” un „Svētā Lūkas atbalsta biedrībā” izvēlēts ekonomiskāks risinājums, kas visumā atbilst tām vajadzībām, kādas ir tikko darbību uzsākušām organizācijām – grāmatvedība tiek nodrošināta ārpalpojuma veidā.

Uzskatot, ka NVO mārketinga komunikācijas izteikti atšķiras no tām aktivitātēm, ko ikdienā praktizē komercsabiedrības, abu organizāciju vadība lielāko uzvaru liek uz tiešajiem komunikācijas līdzekļiem, cenšoties reklamēt savus sociālos pakalpojumus WOMM (angliski: *word-of-mouth marketing*, latviski: „reklāma no mutes mutē”) veidā, kas tiek uzskatīta par īpaši iedarbīgu mārketinga formu<sup>57</sup>. Abos gadījumos WOMM tiek uzskatīts par pašu mērķgrupu pārstāvju pieredzes un „stāstu” tiešu nodošanu saviem paziņām, draugiem u. c., kas abu organizāciju vadības ieskatā darbojas vislabāk. Turklāt organizācijas izveidojušas savus kontus sociālajā tīklā *Facebook*, kas pagaidām piesaista pavisam nelielu apmeklētāju skaitu. Bez iepriekš pieminētās organizācijas mājaslapas <http://www.novavita.lv/>, nodibinājums saviem

---

<sup>57</sup> „Why Word Of Mouth Marketing Is The Most Important Social Media”, Kimberly A. Whitler, Forbes, 2014

potenciālajiem klientiem nesēn izveidojis bukletu<sup>58</sup> par atkarīgo personu rehabilitāciju un sociālo integrāciju, kas tiek realizēta rehabilitācijas centrā „Betlēmes žēlsirdības māja”. Tas saņemams bez maksas Rīgā, Katoļu ielā 14. SIA „Svētā Lūkas darbnīca” un „Svētā Lūkas atbalsta biedrība” pagaidām nav veikušas iespieddarbus, kas būtu vērsti uz publicitāti. Kā labu sadarbības piemēru jāatzīmē abu organizāciju aktivitāšu koordināciju, piedaloties labdarības tirdziņos Lieldienu un Ziemassvētku laikā, tādā veidā nodrošinot savu aktivitāšu publicitāti plašākai sabiedrībai. Papildus jāatzīmē, ka abos gadījumos organizācijām ir izdevies izveidot samērā pārdomātus un potenciāli ilgtspējīgus zīmolus, kuru identitāti mērķtiecīgi attīstot, būtu iespējams veidot lielāku abu organizāciju atpazīstamību, nākotnē tās padarot pievilcīgākas potenciālajiem sadarbības partneriem, ziedotājiem un sociālajiem investoriem.

---

<sup>58</sup> <http://www.novavita.lv/iznacs-buklets-par-atkarigo-personu-rehabilitaciju/>

# ***Iespējamie riski, kam pakļauta NVO finanšu ilgtspēja***

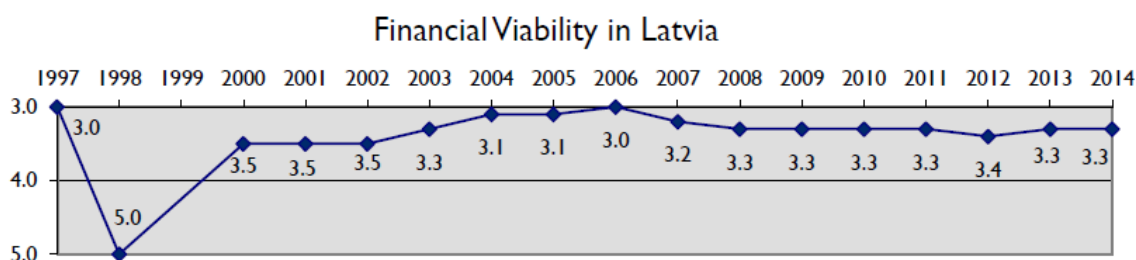
Kā tika noskaidrots šī metodiskā materiāla sadaļā par faktoriem, kas ietekmē NVO kapacitāti, un ilgtspējas tipiem, ir vērojama izteikta atšķirība starp dažādiem skatupunktiem, no kuriem tiek uzlūkota un uztverta ilgtspēja, un kā tas īstenojas organizāciju ikdienā. Pakļaujot ilgtspēju jebkādi analīzei, ir jāapzinās gan atšķirīgais šajās perspektīvās, gan arī tas apstāklis, ka tās papildina viena otru un nevar tikt skatītas izolēti.

Lai to ilustrētu, kā vienu no piemēriem var minēt metodoloģiju, ko lieto ASV valdības aģentūra USAID. Pilsoniskās sabiedrības organizāciju ilgtspējas indekss (angliski: *Civil Society Organization Sustainability Index* jeb *CSOSI*) apvieno veselu klāstu dažādu indikatoru, kuru uzdevums ir novērtēt dažādu valstu pilsoniskās sabiedrības briedumu un dzīvotspēju<sup>59</sup>. CSOSI aptver septiņas jomas: 1) tiesiskais regulējums, 2) organizāciju kapacitāte, 3) finansiālā dzīvotspēja, 4) spēja aizstāvēt un pārstāvēt savas intereses, 5) pakalpojumu nodrošinājums, 6) infrastruktūra, kā arī 7) sabiedriskais tēls un reputācija. USAID 2015. gadā sagatavotais pārskats cita starpā vēsta, ka Latvijā 2014. gadā finansiālās dzīvotspējas jomā indeksa lielums ir bijis 3,3<sup>60</sup> (sk. 3. diagrammu).

---

59 „2014 CSO Sustainability index for Central and Eastern Europe and Eurasia”, 9. lpp., 2015

60 Turpat, 139. lpp.



3. diagramma

Nosacīti riskus, kam pakļauta NVO finanšu ilgtspēja, var iedalīt divās lielās grupās – iekšējie un ārējie riski. Kā noprotams, iekšējie riski lielā mērā var ietekmēt visas organizācijas ilgtspēju. Pārējos finansiālos riskus savukārt veido visi ārējie faktori, kam pakļautas organizācijas. Tāpat zināms, ka viens no galvenajiem organizācijas stratēģiskās finanšu vadības aspektiem ir risku novērtējums un to vadība.

Risku vadības process iedalāms četros posmos<sup>61</sup>: risku identifikācija un atpazīšana, risku novērtējums, pasākumi risku novēršanai, risku novērošana (monitorings). Atpazīt riskus parasti palīdz organizācijas stipro un vājo posmu novērtējums, kā arī iespējamo ārējo apstākļu izmaiņu redzējums. Apzināto risku novērtēšanai būtu svarīgi tos klasificēt, kā piemēram kritiskus, lielākos, pārvaldāmus, iespējamus, ticamus, attālinātus u. tml. Ir skaidrs, ka, pieņemot konkrētu pasākumu plānu risku novēršanai, ir jāvadās no iepriekš uzstādītajām prioritātēm. Jāņem vērā, ka risku vadība ir nepārtraukts process, kam nepieciešama pastāvīga uzraudzība.

Konkrēti runājot par finansiālās jomas riskiem, kam pakļauts NVO sektors, vēlreiz jāpiemin Latvijas Pilsoniskās alianses 2013. gada pētījums „Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013”. No tā izriet, ka NVO finanšu plūsmas pamatavoti – iestāšanās maksas, biedru naudas, ziedojumi, dāvinājumi, dotācijas utt. (atskaitot saimniecisko darbību) – nespēj nodrošināt biedrību un nodibinājumu ikdienas darbību. Šie riski, kas var būt gan iekšēja, gan ārēja rakstura, var novest pie situācijas, kad ievērojami jāsašaurina sniegto pakalpojumu loks vai pat jāpārtrauc tos sniegt. Lai arī nesen radusies lielāka skaidrība par veidojamo NVO atbalsta fondu, jo tas iekļauts 2016. gada valsts budžetā, pie situācijas,

61 <https://www.mango.org.uk/guide/riskassessment>



kad tiek ierobežota piekļuve ES fondu grantiem, visvairāk ir apdraudēta nelielo NVO pastāvēšana (ārpus Rīgas).

Pamatotu satraukumu par finanšu ilgtspēju vieš ilgu laiku pastāvošā neskaidrība LR Biedrību un nodibinājumu likuma 7. pantā, kas nosakot „tiesības papilddarbības veidā veikt saimniecisko darbību,” neparedz, kādā mērā faktiski nosakāmi saimnieciskās darbības ieņēmumi biedrībām un nodibinājumiem attiecībā pret to kopējiem ieņēmumiem. Ir zināmi vairāki piemēri tam, ka atsevišķi VID darbinieki neizprot nevalstiskā sektora finanses, izsaka viedokļus par vienas vai otras organizācijas darbības apturēšanas ierosināšanu. Visbeidzot, LR Finanšu ministrija VID personā kārtējo reizi nākusi klājā ar priekšlikumiem grozīt Biedrību un nodibinājumu likumu ar nolūku ierobežot NVO saimniecisko darbību, kas varētu tikt vērtēts kā uzbrukums NVO sektoram kopumā īstermiņa ieguvumu vārdā.

## 5. gadījumu izpētes piemērs

Kā noskaidrojās aptaujās, abu aplūkojamo organizāciju vadība spēj pietiekamā mērā teorētiski izprast un novērtēt konkrētos un, atsevišķos gadījumos, paredzēt iespējamās finansiālās ilgtspējas nākotnes riskus. Konkrētu risku novērtējums pamatos sakrīt ar vispārīgo redzējumu NVO sektorā kopumā. Nodibinājuma „Nova Vita” vadības ieskatā riski finanšu ilgtspējai galvenokārt rodies pašas organizācijas finanšu vadības jomā, pirmkārt, vadības lēmumu iespaidā un, otrkārt, personāla profesionalitātes, pieredzes u. tml. trūkuma rezultātā. Nodibinājuma vadība atzīmē, ka neredz, kādā veidā būtu mazināma ārējo risku (ārējā finansējuma trūkums, finanšu uzraudzības iestāžu darbinieku neizpratne utt.) ietekme. SIA „Svētā Lūkas darbnīca” un „Svētā Lūkas atbalsta biedrība” vadība, ņemot vērā šo organizāciju salīdzinoši neilgo pastāvēšanas laiku, nav veikušas vērā ņemamas aktivitātes finansiālu risku apzināšanā un novērtēšanā. Pēc vadības vērtējuma, šo organizāciju lielākie pastāvēšanas riski konkrētajā posmā ir to dibinātāju subsīdiu pārtraukšana.

# ***Stipro un vājo pušu novērtējums, iespējas un draudi (SVID)***

SVID ir strukturēta stratēģiskās plānošanas metode, ar kuras palīdzību jebkura organizācija vai indivīds var novērtēt savas stiprās un vājās puses, kā arī potenciālās iespējas un/vai gaidāmos ārējās vides draudus. Ir svarīgi apzināties, veicot SVID analīzi, ka stiprās un vājās puses ir iekšējie faktori, bet iespējas un draudi ir ārējie faktori. Par šīs metodes izgudrotāju tiek uzskatīts Stanfordas universitātes (*SRI International*) pētnieks Alberts Hemfrijs (*Albert Humphrey*), kaut gan pats to vēlāk ir noliedzis<sup>62</sup>. „SVID analīze tiek bieži lietota nevalstiskajā sektorā ar mērķi identificēt pozitīvos un negatīvos faktoros organizāciju, kopienu vai plašākas sabiedrības dzīvē, lai veicinātu sociālo pakalpojumu un pozitīvu sociālo pārmaiņu ieviešanu”<sup>63</sup>. Šo metodi organizācija vislabāk var izmantot, sadarbojoties ar mērķa grupas vai noteiktas kopienas pārstāvjiem, piem., pašvaldībā dzīvojošajiem, lai noteiktu sasniedzamos mērķus un rezultātus un definētu pašas organizācijas stratēģiju. SVID analīze ir svarīga daļa no stratēģiskā plāna, kas iecerēts sociālo pārmaiņu procesa realizēšanai. Pēc analīzes pabeigšanas tās rezultāti var tikt formulēti kā rekomendācijas pirms stratēģiskā plāna izveides. Veicot SVID analīzi NVO, kā parasti vērtējot iekšējos faktoros, tiek apskatītas šādas jomas: cilvēkresursi un to vadība, finanšu stāvoklis (ilgtspēja), organizācijas iekšējās priekšrocības un trūkumi, citi materiālie resursi, prasmes un pieredze, nosacītās veiksmes un mazāk veiksmīgie risinājumi. Vērtējot ārējo faktoru iespaidu, tiek apskatītas pastāvošās vadošās tendences sabiedrībā, iespējamie finansējuma avoti,

<sup>62</sup> „*SWOT Analysis for Management Consulting*”, Humphrey, SRI Alumni Newsletter, 2005

<sup>63</sup> „Community Toolbox: Section 14. SWOT analysis”, <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>

konkrēti notikumi un viedokļi. Turklāt nepieciešams izprast, kā šie faktori atspoguļojas lokāli un iespaido noteiktas mērķa grupas vai to kopienas pārstāvju uzskatus, kuriem organizācija iecerējusi veltīt savas aktivitātes. To iespējams veikt publisku sapulču un forumu, kā arī interviju un aptauju gaitā. Lai nodrošinātu atgriezenisko saiti, minētās mērķa grupas jāinformē par saņemtajiem un apkopotajiem viedokļiem. Līdz ar to vajadzību un pieejamo resursu novērtējums kļūs par pamatu reālām darbībām. Visbiežāk NVO veic SVID analīzi, lai atrastu jaunus problēmu risinājumus, saprastu, kādi šķēršļi kavē sasniegt to vai citu mērķi un rezultātu, izlemtu par to, kāds darbības virziens būtu optimālākais, kā arī atklātu, kādas ir iecerēto pārmaiņu iespējas un ierobežojumi u. tml. SVID analīzes laikā ir ieteicamas „prāta vētras” u. c. rīki, kas veicina saziņu, kā arī metožu apguve par to, kā labāk uzrunāt sponsorus, potenciālos sociālos investorus, lēmēj- un izpildvaras pārstāvjus. Ieguvums no SVID analīzes ir pārliecība par to, vai uzstādītie mērķi ir sasniedzami, tas palīdz iegūt skaidrāku redzējumu par to, kā, pilnvērtīgi izmantojot organizācijas kapacitāti, realizējamas ilgtspējīgas pārmaiņas. SVID analīzei ir arī kritiķi. Daži avoti<sup>64</sup> uzskata, ka SVID parasti ir steigā veidots rīks, kam trūkst kritiskās domāšanas aspekta, kas var novest pie analizējamo faktoru kļūmīgas interpretācijas. Citi uzskata, ka dažreiz tas tiek izmantots, lai pamatotu iepriekš uzstādīto mērķu pareizību, kas, savukārt, iegrožo ideju un domu apmaiņu un reizēm pat var nostādīt organizācijas intereses augstāk par sabiedrības interesēm kopumā.

Apkopojot pieejamo informāciju no iepriekš minētajiem avotiem par NVO sektoru Latvijā, ir pamats pieņemt, ka tam ir zināms svars sabiedrībā. Par to samērā daiļrunīgi liecina USAID 2014. gada pārskatā<sup>65</sup> rakstītais: „Valdībai Latvijā ir gandrīz neiespējami kaut ko izdarīt bez jēdzīgas NVO iesaistes...” (*While it is nearly impossible for the government in Latvia to do anything without meaningfully engaging CSOs,...*). Metodiskā materiāla sagatavošanas un tapšanas gaitā tika iegūti un rezumēti visdažādākie viedokļi (NVO sektora pārstāvji, valsts varas un pašvaldību pārstāvji un uzņēmēji) par nevalstiskā

---

<sup>64</sup> „SWOT does not need to be recalled: It needs to be enhanced”. Koch, Swineburne University of Technology, 2000

<sup>65</sup> „2013 CSO Sustainability index for Central and Eastern Europe and Eurasia”, 13. lpp., USAID 17th edition, 2014

sektora stiprajām un vājajām pusēm, kā arī nākotnes iespējām un potenciālajiem draudiem. Katra faktora raksturojums vienā teikumā ir šāds:

- stiprā puse: NVO saimnieciskās darbības potenciāls;
- vājā puse: ārējā (piesaistītā) finansējuma trūkums, sektora sadrumstalotība;
- iespējas: sociālās uzņēmējdarbības attīstīšana;
- draudi: saimniecisko darbību ierobežojošas likumdošanas izmaiņas (Biedrību un nodibinājumu likumā).

## 6. gadījumu izpētes piemērs

Abu organizāciju vadības viedokļi, atbildot uz jautājumu par NVO sektora SVID, pilnībā sakrita ar tiem pieņēmumiem, kas izklāstīti iepriekš šajā sadaļā.

Nodibinājumā „Nova Vita” visā tā darbības laikā nav veikta neviena formāli strukturēta SVID analīze. Pēc nodibinājuma vadības vārdiem agrākā uzņēmējdarbības pieredze ļāvusi intuitīvi pieņemt lielākoties pareizus lēmumus. Tajā pašā laikā no aptaujās dzirdētā bija noprotams, ka organizācija nevienu nopietnu lēmumu nepieņem bez esošo resursu un kapacitātes izvērtēšanas. Organizācijas vadība regulāri rīko tikšanās ar savu mērķgrupu un sadarbības partneru pārstāvjiem, lai pastāvīgi precizētu un koordinētu savu misiju un organizācijas mērķus.

SIA „Svētā Lūkas darbnīca” un „Svētā Lūkas atbalsta biedrība”, ņemot vērā šo organizāciju neilgo pastāvēšanas laiku, šajā ziņā ir salīdzinošas priekšrocības SVID analīzi veidot „no baltas lapas”. Šī uzdevuma izpildei organizāciju vadība izskata iespēju piesaistīt ārpalpojumu sniedzēju.

# Ieteikumi

Kā bija noprotams, galvenie atslēgas vārdi, kas tika uzsvērti šajā metodiskajā materiālā ir:

„saimnieciskā darbība”, „sociālie pakalpojumi” un „ilgtspēja”.

Ieteikumus, kā padarīt izteiktākas NVO stiprās puses, mazināt vājo vietu iespaidu, spēt izmantot tuvojošās iespējas, kā arī izvairīties no iespējamajiem draudiem, var sagrupēt trijās jomās – finanses, organizācija un komunikācija.

Finanšu jomā galvenais izaicinājums paliek **finanšu ilgtspēja**, kas līdz ar to ir arī jautājums par pašas organizācijas dzīvotspēju. Palielinoties riskiem, kas saistīti ar paļaušanos uz ārējo finansējumu, kardināli **jāmaina stratēģija ārējā finansējuma piesaistei**. Nepieciešams minimizēt atkarību no nejauša rakstura un neilgtspējīgu finansēšanas avotu izvēles, tajā vietā izvēloties ilgtermiņa sadarbības partnerus. Veidojot finanšu vadības stratēģijas saskaņā ar virzieniem, kuros darbojas attiecīgā NVO, ir attīstāmas inovatīvas finansējuma piesaistes tehnikas. Lai argumentētu finansējuma nepieciešamību un lielumu, vajadzīgs vēl detalizētāk un skaidrāk formulēt tā paredzamo izlietojumu, ilustrējot ar piemēriem, kas salīdzina plānoto un reālo atdevi. Nepieciešams izveidot „atgriezenisko saiti” starp piešķirto finansējumu un sociālo iespaidu un/vai notikušajām pozitīvām sociālajām pārmaiņām, to izmērot, piem., lietojot investīciju atdeves sociālā iespaيدا koeficientu<sup>66</sup> (angliski: *social return of investment*). Ievērojams faktors, kas nodrošinās finanšu ilgtspēju, ir saimnieciskā darbība, sniedzot sociālos pakalpojumus, it īpaši **sociālā uzņēmējdarbība**. Labvēlīgi mainoties normatīvajam regulējumam, un proti, iekļaujot „pozitīvās diskriminācijas” principu pašvaldību iepirkumos, kā arī

---

<sup>66</sup> - „Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement”, Millar & Hall, In Public Management Review, 2012

sociālās uzņēmējdarbības institucionalizāciju gaidot, ir jā sagatavojas **sociālo uzņēmumu izveidošanai**.

Komunikācijas jomā, neskatoties uz visumā labu NVO sektora atpazīstamību sabiedrībā, vēl vairāk pūliņu jāvelta **sabiedrības informētības palielināšanai un publicitātei**. Īpaša uzmanība būtu jāvelta tam, lai aktīvāk demonstrētu, kā veidojas „pievienotā sociālā vērtība”<sup>67</sup> un sociālais iespaids. Tas būtu vienlīdz svarīgi gan ārējā finansējuma avotu virzienā, gan arī, lai stiprinātu saites ar kopienu, aizvien iesaistot tās locekļus – brīvprātīgos un veidojot noturīgu kopienas „saimnieka” attieksmi. Papildus tam līdzīgi kā uzņēmējdarbībā ir jāpildinveido mārketinga, vislielāko nozīmi piešķirot **zīmola** sadaļai. Stratēģiskajam mārketinga plānam jābūt skaidram un jā sakņojas organizācijas ideoloģijā.

Organizatoriski par svarīgāko aspektu ir uzskatāma NVO sektora **izkliedētības un resursu decentralizētības negatīvo efektu kļiedēšana**. Tas panākams, veidojot formālas un neformālas organizāciju **partnerības un sadarbības platformas** u. c. veida apvienības gan horizontāli, gan starpjomu aspektos, piem., veidojot t. s. „ekosistēmas”. Neapšaubāmi tas ļautu, kopīgiem spēkiem piesaistot vairāk resursu, veikt daudz lielākus uzdevumus sociālajā jomā.

Personificēti ieteikumi gadījuma izpētes piemēros minētajām organizācijām tiks iesniegti pēc to pieprasījuma.

---

<sup>67</sup> „*Making the Case. Social Added Value Guide*”, 2. lpp., 25.-47. lpp., Kevin Robbie et al, Evaluation Support Scotland, 2006



# ***Aptauja par pašvaldību un NVO sadarbību sociālo pakalpojumu sniegšanā***

Nodibinājums „ECO PARTNERS” izveidoja aptauju, lai, aptaujājot pašvaldību un sociālo dienestu darbiniekus, uzzinātu par pašvaldību un NVO sadarbību, un NVO lomu sociālo pakalpojumu sniegšanā.

Aptauja tika veikta projekta „NVO līdzdalība ģimeņu politiskā ilgtspējīgai sabiedrības attīstībai” ietvaros.

Aptaujas anketas tika izsūtītas 31 NVO sadarbības platformas organizāciju pārstāvim, no kuriem, atbildes iesniedza 10. Anketa sastāvēja no 8 jautājumiem.

Atbildes tika apkopotas un iegūti šādi rezultāti:

1. Vai jūsu pašvaldībā ir struktūrvienības (aprūpes centri, dienas centri, patversmes, krīžu centri u.tml.), kuras nodarbojas ar sociālo pakalpojumu sniegšanu?

Jā	10		100%
Nē	0		0%
Cits viedoklis vai komentārs	0		0%
iesniegto atbilžu summa	10		

2. Kāds ir sadalījums starp sociāliem pakalpojumiem, kurus sniedz jūsu pašvaldību struktūrvienības un tiem, kuri tiek pirkti no pakalpojumu sniedzējiem?

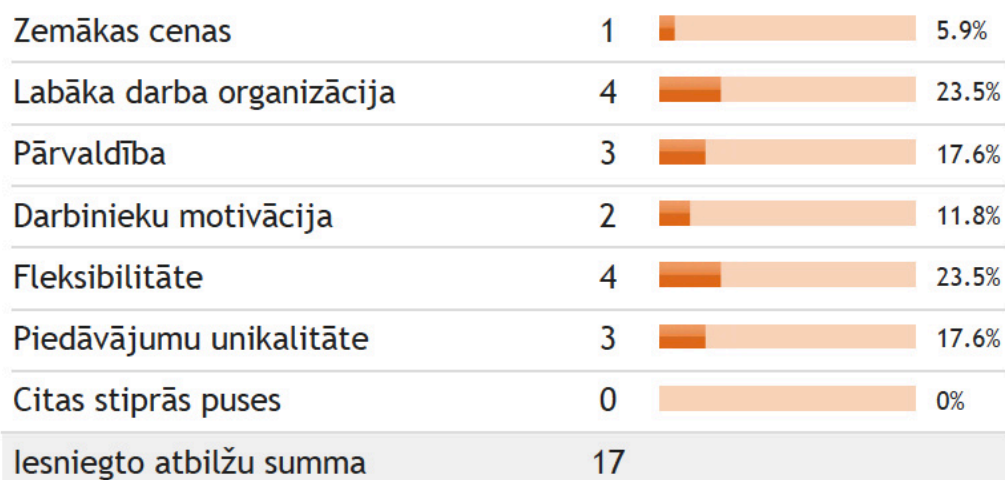


3. Kādu daļu no iepirktajiem sociālajiem pakalpojumiem sniedz komercsabiedrības (SIA) vai biedrības un nodibinājumi (NVO)?



Šis materiāls ir izdots ar Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Latvijas valsts finansiālu atbalstu. Par materiāla saturu atbild nodibinājums „ECO PARTNERS”.

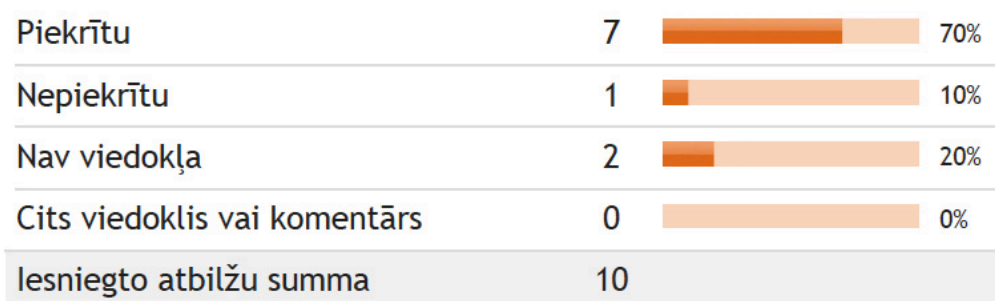
4. Kādas ir biedrības vai nodibinājumu (NVO) stiprās puses sociālo pakalpojumu sniegšanā?



5. Vai atbalstiet VID priekšlikumu, ka biedrības un nodibinājumu ieņēmumi no saimnieciskās darbības nedrīkst pārsniegt 30% no biedrību un nodibinājumu kopējiem ieņēmumiem taksācijas gada laikā vai jebkurā 12 mēnešu periodā, ja šajā jomā, kurā tiek veikta saimnieciskā darbība, organizācijai ir piešķirts sabiedriskā labuma organizācijas statuss?



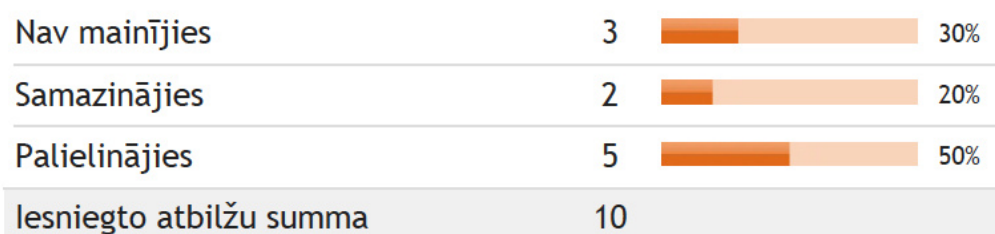
6. Vai piekrītat tam, ka grozījumi Biedrību un nodibinājuma likumā saistībā ar biedrību un nodibinājumu saimnieciskās darbības ierobežošanu, var ietekmēt sociālo pakalpojumu sniegšanu jūsu pašvaldībā?



7. Cik daudz NVO jūsu pašvaldībā sniedz sociālos pakalpojumus iedzīvotājiem?

- 1) Neesmu informēta
- 2) Precīzi nemācēšu pateikt.
- 3) varētu būt kādas 10
- 4) 7-8
- 5) neesu veikusi izpēti un nevarēšu atbildēt.
- 6) nav precīzu datu
- 7) Konkrēti nezinu
- 8) levērojamu daļu
- 9) 50 %
- 10) Līdz 10

8. Vai NVO skaits, kuras piedāvā sociālos pakalpojumus pēdējos gados ir mainījies?



# Literatūras un izmantoto avotu saraksts

## Literatūras saraksts

1. ANO Vispārējās cilvēktiesību deklarācija, 1948
2. LR Biedrību un nodibinājumu likums, 2003
3. „Community Toolbox: Section 14. SWOT analysis”
4. „Financial Sustainability for Nonprofit Organizations, A Review of the Literature”, Sontag-Padilla et al, Rand Corporation, 2012
5. „Fundamentals of NGO Financial Sustainability”, Abt Associates Inc., 1994
6. „The Jossey Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management”, Renz, San Francisco, Jossey Bass, Calif, 2010
7. LR Komerclikums
8. Konceptija „Par sociālās uzņēmējdarbības ieviešanas iespējām Latvijā”, LR Ministru kabineta 2014. gada 30. oktobra rīkojums Nr. 618
9. Latvijas Republikas Satversme, 1922
10. Latvijas Republikas Tiesībsargs. Pētījums „Biedrošanās brīvība”, 2007
11. „Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013”, Šimanska et al, Latvijas Pilsoniskā alianse, 2014
12. LR Pievienotās vērtības nodokļa likums
13. Starptautiskais pakts par pilsoņu un politiskajām tiesībām, 1966
14. „SWOT Analysis for Management Consulting”, Humphrey, SRI Alumni Newsletter, 2005
15. „SWOT does not need to be recalled: It needs to be enhanced”. Koch, Swineburne University of Technology, 2000
16. VID ziņojums par rosinātajiem grozījumiem Biedrību un nodibinājumu likumā, 2015

17. „Why Word Of Mouth Marketing Is The Most Important Social Media”, Kimberly A. Whitler, Forbes, 2014
18. „2013 CSO Sustainability index for Central and Eastern Europe and Eurasia”, USAID 17th edition, 2014
19. „2014 CSO Sustainability index for Central and Eastern Europe and Eurasia”, 2015

## *Izmantotie avoti*

(pārbaudīts 30.12.2015.)

1. <http://www.caritaslatvija.lv/raksti/gads/2013>
2. <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>
3. <https://www.facebook.com/SaintLukeGroup/>
4. <http://likumi.lv/doc.php?id=81050>
5. <http://likumi.lv/doc.php?id=253451>
6. <http://likumi.lv/doc.php?id=57980>
7. <http://likumi.lv/doc.php?id=5490>
8. <http://likumi.lv/ta/lv/starptautiskie-ligumi/id/705>
9. <https://www.mango.org.uk/guide/riskassessment>
10. <http://www.mk.gov.lv/lv/content/nevalstisko-organizaciju-un-ministru-kabineta-sadarbibas-memoranda-istenosanas-padomes-5>
11. <http://newdoor.lv/lv/category/new-door-riga-2015/uchastniki>
12. <http://www.novavita.lv/betlemes-zelsirdibas-maja/>
13. [http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals\\_of\\_NGO\\_Financial\\_Sustainability.pdf](http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals_of_NGO_Financial_Sustainability.pdf)
14. <http://www.tiesibsargs.lv/tiesibu-akti/ano-dokumenti/ano-vispareja-cilvektiesibu-deklaracija/>
15. [http://www.tiesibsargs.lv/img/content/petijums\\_biedrosanas\\_briviba.pdf](http://www.tiesibsargs.lv/img/content/petijums_biedrosanas_briviba.pdf)

Šis materiāls ir izdots ar Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta un Latvijas valsts finansiālu atbalstu. Par materiāla saturu atbild nodibinājums „ECO PARTNERS”.