

Interreg



Līdzfinansē
EIROPAS SAVIENĪBA

Latvija – Lietuva

**Interreg VI-A Latvijas–Lietuvas programmas 2021.–2027. gadam
projekts
“Sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmas uzlabošana Zemgalē un
Ziemeļlietuvā”**

RE:IMPACT, No. LL-00020

Politikas dokumentu pārskats un rekomendācijas sociālās uzņēmējdarbības attīstīšanai Zemgales plānošanas reģionā

Šis dokuments “Politikas dokumentu pārskats un rekomendācijas sociālās uzņēmējdarbības attīstīšanai Zemgales plānošanas reģionā” ir sagatavots ar Eiropas Savienības finansiālo atbalstu. Par tā saturu pilnībā atbild Zemgales plānošanas reģions, un tas var neatspoguļot Eiropas Savienības oficiālo nostāju. Vairāk par projektu: https://latlit.eu/theprojects/re_impact/

RĪGA, 2025

SATURA RĀDĪTĀJS

1. Ievads	3
2. Pārskats par plānošanas dokumentiem, normatīvajiem aktiem un sadarbības modeļiem.....	3
3. Vajadzības un resursi.....	6
4. Stratēģija un rīcības plāns.....	7
5. Novērtēšana un riski	8
6. Partnerības un sabiedrības iesaiste	9
7. Secinājumi un rekomendācijas.....	10

1. Ievads

Zemgales reģionā darbojas 25 sociālie uzņēmumi, kas veido 9% no kopējā Latvijas skaita (uz 30.11.2025.). Gandrīz puse (48%) šo uzņēmumu koncentrējas uz sociālās aprūpes pakalpojumiem, ceturtdaļa (24%) darbojas izglītības jomā, 16% pārstāv veselības un sporta nozari, savukārt atlikusī daļa (12%) - aptver vides, tūrisma un kultūras sektorus. Šāds jomu sadalījums atspoguļo spēcīgu orientāciju uz reģionālajām vajadzībām, tostarp senioru aprūpi un dažādu iedzīvotāju grupu integrāciju, efektīvi veicinot nodarbinātību un mazinot sociālo atstumtību. Tādējādi sociālā uzņēmējdarbība kalpo par inovatīvu instrumentu reģionālo sociālekonomisko mērķu sasniegšanai, piedāvājot ilgtspējīgus risinājumus un savienojot uzņēmējdarbības efektivitāti ar sabiedrības labklājību.

Lai veicinātu sociālās uzņēmējdarbības attīstību reģionā, pārskats sniedz politikas veidotājiem analītisku kopskatu par sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmu Zemgales plānošanas reģionā (ZPR). Balstoties uz reģionālajiem plāniem un Bauskas, Aizkraukles, Jelgavas, Dobeles, Jēkabpils novada un Jelgavas valstspilsētas pašvaldību rīcības plāniem, pārskats analizē normatīvo ietvaru, sadarbības modeļus, mērķgrupu vajadzības un resursus, uzsver sociālās uzņēmējdarbības nozīmi reģiona izaicinājumu risināšanā, identificējot potenciālu tās attīstībai un šķēršļus.

Galvenais uzdevums ir praktisku rekomendāciju sniegšana integrēšanai "Zemgales plānošanas reģiona attīstības programmā 2021–2027" (ZPR Attīstības programma), veidojot saskaņotu atbalsta sistēmu reģionā.

2. Pārskats par plānošanas dokumentiem, normatīvajiem aktiem un sadarbības modeļiem

Stabils un saskaņots politikas ietvars ir kritiski svarīgs priekšnoteikums mērķtiecīgai un ilgtspējīgai sociālās uzņēmējdarbības attīstībai. Tas nodrošina ne tikai juridisko skaidrību un paredzamību uzņēmējiem, bet arī veicina atbalsta mehānismu efektivitāti un sadarbību starp publiskā, privātā un nevalstiskā sektora dalībniekiem.

Sociālās uzņēmējdarbības (SU) jomu Zemgales reģionā ietekmē vairāki nacionālā un vietējā līmeņa dokumenti, kas veido tās tiesisko un stratēģisko pamatu:

- **Nacionālie normatīvie akti:**
 - **Sociālā uzņēmuma likums**, kas definē sociālā uzņēmuma statusu, darbības principus un atbalsta mehānismus.
 - Saistītie **Ministru kabineta noteikumi**, kas detalizē likuma piemērošanu: MK noteikumi Nr. 173 (par mērķa grupām un statusa piešķiršanu), Nr. 101 (par Sociālo uzņēmumu komisiju) un Nr. 197 (par komercdarbības atbalsta nosacījumiem).
- **Reģionālās un pašvaldību stratēģijas:**
 - [ZPR Attīstības programma 2021-2027](#) nosaka konkrētus rīcības virzienus, piemēram, R 2.1.3., kas paredz veicināt sociālo pakalpojumu sinerģiju ar citiem pakalpojumiem, tostarp, sociālās uzņēmējdarbības popularizēšanu, un R 3.1.3., kas aicina veicināt SU attīstību reģionā, apzinot un apkopojot pašvaldību resursus.

- **Pašvaldību attīstības programmas un ilgtspējīgas attīstības stratēģijas** nosaka konkrētus uzdevumus vietējā līmenī. Piemēram, [Bauskas novada attīstības programma 2022. - 2028. gadam](#) ietver rīcības virzienu U 7.4.1., kas paredz "veidot sadarbību ar sociālās uzņēmējdarbības veicējiem" un izveidot atbalsta sistēmu SU veicināšanai; [Jelgavas valstspilsētas un Jelgavas novada ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2034. gadam](#) 6. nodaļa "Funkcionālās sadarbības teritorijas" paredz savstarpēju sadarbību ar sociālajiem uzņēmējiem sociālo pakalpojumu jautājumu risināšanā u.c.

Reģionālā un vietējā līmenī sociālās uzņēmējdarbības attīstība ir integrēta plašākos attīstības plānošanas dokumentos, kas liecina par stratēģisku, lai gan vēl fragmentētu, pieeju šīs jomas veicināšanai.

Šī integrācija veido pamatu vairākiem stabiliem sadarbības modeļiem Zemgales reģionā, kas veicina SU ekosistēmas attīstību. Sadarbības modeļi arī parāda, ka atbalsts, ko pašvaldības var sniegt sociālajiem uzņēmumiem ir daudzveidīgs:

- **Sociālo pakalpojumu deleģēšana:** Pašvaldības aktīvi sadarbojas ar nevalstiskajām organizācijām (NVO), deleģējot tām sociālo pakalpojumu sniegšanu. Piemēram, Bauskas novada sadarbība ar biedrību "Cerību spārni", kas nodrošina dienas centrus, atelpas brīža pakalpojumus, specializētās darbnīcas un grupu mājas; Jēkabpils novada sadarbība ar biedrību "Latvijas Sarkanais Krusts" aprūpes mājās pakalpojumu jomā un ar biedrību "Vidusdaugavas NVO" dienas centra pakalpojumu nodrošināšanā. Līdzīgi kā sadarbībā ar NVO, pašvaldības pakalpojumus var deleģēt arī sociālajiem uzņēmumiem.
- **Finanšu atbalsta programmas:** Pašvaldības organizē grantu konkursus NVO un uzņēmējiem, kas bieži vien kalpo kā pirmais atspēriens sociālo ideju īstenošanai. Tostarp tiek rīkoti konkursi, kas paredzēti tieši sociālā biznesa uzsākšanai / attīstīšanai, piemēram, SU ideju konkurss "Impulss" Jelgavā, kā arī SU grantu programma "Augšup", kas sadarbībā ar SEB banku ir īstenota Jelgavas novadā, bet nākotnē tajā plāno piedalīties arī citas pašvaldības.
- **Kopienu iesaistes un konsultatīvie tīkli:** Līdzdalības budžeti, iedzīvotāju un uzņēmēju konsultatīvās padomes kalpo kā platformas vajadzību apzināšanai, dialogam ar sabiedrību un biznesu, kā arī kopīgai lēmumu pieņemšanai sociālo iniciatīvu izstrādē. Pašvaldības piedāvā arī mentoringu un konsultācijas sociālajiem uzņēmējiem.
- **Telpu un infrastruktūras nodrošināšana:** Pašvaldības nodod telpas un āra teritorijas bezatlīdzības lietošanā, piešķir telpu nomas maksas atlaides. Piemēram, Jelgavā ir piešķirta telpu nomas atlaide sociālajam uzņēmumam SIA "Austras raksti", un SIA "BJMK" lietošanā ir nodota zeme stāvlaukumam un āra aktivitātēm. Pašvaldības arī veido speciāli aprīkotas vietas - koprades un kopstrādes telpas, kopienu centrus, kur uzņēmēji, tostarp sociālie, var strādāt, rīkot tikšanās un izmantot dažādas iekārtas (Dobeles, Aizkraukles, Jēkabpils, Bauskas novadā).

Minētajiem sadarbības modeļiem bieži ir projektos balstīta pieeja, kas norāda uz reģionālu izaicinājumu: pāreju no reaktīvas sadarbības uz stratēģisku, ilgtspējīgu partnerību veidošanu. Un,

analizējot politikas ietvaru un sadarbības praksi, reģionā iezīmējas gan nozīmīgas stiprās puses, gan būtiski izaicinājumi.

Stiprās puses	Izaicinājumi
Aktīvs SU sektors: Reģionā aktīvi darbojas daudzi spēcīgi SU, īpaši Jelgavas pilsētā. Reģionā ir īstenotas arī veiksmīgas sadarbības starp pašvaldībām un SU, kas veido pieredzes bāzi, ko iespējams replicēt. Savukārt, NVO sektorā ir organizācijas, kurām ir potenciāls kļūt par SU.	Ierobežota sadarbība starp partneriem: Sadarbība starp pašvaldībām un sociālajiem uzņēmējiem bieži ir fragmentēta un balstīta uz atsevišķiem projektiem, trūkst ilgtermiņa stratēģiskās koordinācijas.
Pašvaldību grantu programmas: Izveidotie grantu konkursi un līdzdalības budžeti kalpo kā pamats jaunu sociālo iniciatīvu finansiālajam atbalstam. Lielākā daļa grantu programmu gan ir vispārīgas. Rīcības plānos (Dobeles, Aizkraukles, Jēkabpils novada) parādās ieceres ieviest specifiskus kritērijus (papildu punktus) SU atbalstam.	Sabiedrības nepietiekama informētība: Gan sabiedrībā, gan lēmumu pieņēmēju vidū pastāv zema izpratne par sociālās uzņēmējdarbības būtību, mērķiem un potenciālo pienesumu. Ir nepieciešama arī aktīvāka komunikācija no pašu sociālo uzņēmēju puses par savu darbību un radīto pozitīvo sociālo ietekmi.
Izveidoti konsultatīvie mehānismi: Iedzīvotāju un uzņēmēju konsultatīvās padomes ir labs instruments dialoga veidošanai un kopienas vajadzību apzināšanai. Atsevišķās pašvaldībās jau ir ieviesti vietējā līmeņa atbalsta instrumenti sociālajiem uzņēmumiem, piemēram, nekustamā īpašuma atlaides (Jelgavā). Citu pašvaldību plānos tiek identificēta nepieciešamība izstrādāt vietēja līmeņa atbalsta instrumentus (Aizkraukles un Jēkabpils novadā).	Normatīvo aktu ierobežojumi: Atsevišķi normatīvo aktu aspekti tiek uztverti kā apgrūtināši vai nepietiekami elastīgi, kas kavē SU attīstību. Vietējā un reģionālā līmeņa atbalsta instrumenti sociālajiem uzņēmumiem prasa papildu politisko gribu un normatīvo bāzi.
Pieredze deleģēto pakalpojumu sniegšanā: Ilgstošā sadarbība ar NVO sociālo pakalpojumu deleģēšanā ir radījusi uzticamu partneru tīklu un pārbaudītus sadarbības modeļus, kurus ir iespējams transformēt sociālajā uzņēmējdarbībā.	NVO trūkst biznesa kompetenču: Daudzām NVO ar sociālu misiju trūkst zināšanu par biznesa modeļu veidošanu, mārketingu un finanšu plānošanu, kas kavē to potenciālu kļūt par sociāliem uzņēmumiem. Tas norāda uz nepieciešamību veidot nevis vispārīgu, bet specializētu atbalsta mehānismu, piemēram, biznesa inkubatoru sociālajām iniciatīvām.
Pieredze un izpratne par jomu: Zemgales	Deleģējuma un resursu trūkums:

plānošanas reģionam ir pieredze uzņēmējdarbības atbalsta koordinācijai reģiona līmenī un izpratne par sociālo uzņēmējdarbību.	Nav normatīvos aktos un plānošanas dokumentos noteikta deleģējuma un resursu veikt koordinējošo funkciju vidējā termiņa periodā.
---	--

Izprotot esošo politisko un sadarbības modeļu ietvaru, kā nākamais solis ir jāizvērtē, kā tas saskan ar reālajām kopienu vajadzībām un pieejamajiem resursiem, lai veidotu mērķtiecīgu un ietekmīgu atbalsta sistēmu.

3. Vajadzības un resursi

Efektīvas sociālās uzņēmējdarbības atbalsta politikas veidošana Zemgales plānošanas reģionā ir atkarīga no "resursu-vajadzību plaisas" mazināšanas. Balstoties uz pašvaldību rīcības plāniem, ir identificētas prioritārās mērķgrupas ar neatrisinātām vajadzībām, ko sociālie uzņēmumi var risināt ar integrētiem risinājumiem (transports, nodarbinātība, iekļaušana):

- **Jaunieši (īpaši NEET grupa un bez darba pieredzes):** prakses un pirmās darba vietas un mentoru trūkums, nepietiekama pašmotivācija un sociālo prasmju trūkums.
- **Personas ar invaliditāti un funkcionāliem traucējumiem:** ierobežotas darba iespējas, apgrūtināta vides pieejamība, nepietiekama transporta un pakalpojumu pieejamība.
- **Seniori (65+):** vientulība un izolācija, zema digitālā prātība, ierobežota veselības aprūpes pieejamība.
- **Ilgstošie bezdarbnieki:** motivācijas un kompetenču trūkums, atkarību problēmas, piemērotu darbavietu trūkums, īpaši lauku apvidos.
- **Citas grupas:** remigranti - grūtības uzņēmējdarbības uzsākšanā un atbalsta centru trūkums, iedzīvotāji ar zemiem ienākumiem – zema finanšu prātība un ierobežota pakalpojumu pieejamība, bijušie ieslodzītie – mentoru, mājošanas, darba trūkums, Ukrainas civiliedzīvotāji ar bēgļu statusu - integrācija darba tirgū (ukraiņu kopienai arī trūkst izpratne un informācija par sociālo uzņēmējdarbību kā potenciālo iespēju viņu sociālo problēmu risināšanai).

Šīs savstarpēji saistītās vajadzības tradicionālais tirgus vai publiskais sektors bieži nespēj pilnībā nodrošināt. Lai aizpildītu šo "resursu-vajadzību plaisu", pašvaldībām ir pieejami sistēmiski resursi sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmas stiprināšanai:

1. **Insitucionālie un atbalsta centri:** Pašvaldības ir izveidojušas vai deleģējušas funkcijas specifiskām iestādēm, kas nodrošina sistēmisku atbalstu uzņēmējdarbībai un sociālajām iniciatīvām.
2. **Infrastruktūra un telpas:** Pašvaldības nodrošina fizisko vidi ideju realizācijai un uzņēmējdarbības uzsākšanai - koprades un biroja telpas, kopienu centrus un NVO namus.
3. **Finanšu instrumenti:** Sistēmisks finansiālais atbalsts tiek nodrošināts caur regulāriem konkursiem un budžeta programmām - grantu konkursi, līdzdalības budžets, NĪN atvieglojumi.

4. **Cilvēkresursi un informatīvais atbalsts:** Pašvaldībās ir nozīmēti specifiski darbinieki - uzņēmējdarbības konsultanti un koordinatori, tiek veidoti mentoringa tīkli un konsultatīvās padomes.
5. **Stratēģiskā plānošana un dati:** ZPR un pašvaldību attīstības programmas, kā arī datu bāzes kalpo kā resurss ilgtermiņa plānošanai un ES fondu piesaistei.
6. **Konsultatīvās padomes:** Pašvaldības aktīvi veido uzņēmēju konsultatīvās padomes un tīklus, lai veicinātu dialogu ar vietējiem uzņēmējiem un uzlabotu uzņēmējdarbības vidi, kā arī sekmē iedzīvotāju teritoriālo konsultatīvo padomju izveidi, nodrošinot vietējo kopienu interešu pārstāvību un teritorijas attīstību.

Kaut gan resursi ir pieejami, to izmantošana pagaidām nav mērķtiecīgi un pilnvērtīgi sasaistīta ar identificētajām vajadzībām (piem., mentori jauniešiem, NVO kompetenču celšana), radot neizmantotu sinerģijas potenciālu maksimālai sociālai ietekmei, ko var veicināt pašvaldību rīcības plānos iekļauto mērķu īstenošana, lai šīs vajadzības risinātu.

4. Stratēģija un rīcības plāns

Balstoties uz ZPR attīstības programmu un pašvaldību rīcības plāniem, galvenie reģionāla līmeņa stratēģiskie mērķi sociālās uzņēmējdarbības attīstīšanā ir vērsti uz ekosistēmas sakārtošanu, kvantitatīvu uzņēmumu skaita pieaugumu un SU integrāciju sociālo pakalpojumu sniegšanā:

1. **Atbalsta sistēmas izveide:** Izveidot pastāvīgas atbalsta platformas un mehānismus, apzinot pieejamos resursus, lai nodrošinātu regulāras apmācības un konsultācijas sociālajiem uzņēmumiem.
2. **Kvantitatīva izaugsme:** Palielināt sociālo uzņēmumu skaitu novados par 20%–25% vai veicināt konkrētu jaunu uzņēmumu izveidi tuvākajos gados.
3. **Pakalpojumu deleģēšana:** Integrēt sociālos uzņēmumus sociālo pakalpojumu sniegšanā (piemēram, senioru aprūpē), deleģējot tiem pašvaldības funkcijas un uzlabojot dzīves kvalitāti mērķgrupām.
4. **Finanšu instrumenti:** Ieviest specifiskus finansiālā atbalsta mehānismus, tostarp grantu programmas ar īpašiem kritērijiem un nekustamā īpašuma nodokļa atvieglojumus.
5. **Jauniešu iesaiste:** Stiprināt jauniešu sociālo uzņēmējspēju un mazināt bezdarbu, izveidojot specializētas izglītojošās un mentoru programmas.
6. **Sadarbības stiprināšana:** Koordinēt "Penta Helix" sadarbības modeli (valsts/pašvaldības, business, zinātne/izglītība, SU/NVO, sabiedrība), lai veidotu vienotu un ilgtspējīgu atbalsta ekosistēmu.

Lai sasniegtu izvirzītos mērķus, pašvaldību rīcības plānos ir paredzēti vairāki konkrēti pasākumi, kurus var iedalīt šādās grupās:

Pasākumu grupa	Konkrētu plānoto rīcību piemēri
Finansiālais atbalsts	Tematiskie granti, nodokļu atvieglojumi, prioritāte iepirkumos
Kapacitātes celšana	Semināri, mentoringa programmas
Informācijas un komunikācijas pasākumi	Sociālās uzņēmējdarbības sadaļas mājaslapās, SU tematiskās kampaņas, veiksmes stāsti medijos
Sadarbības veicināšana	Tīklošanās forumi, "kopīgā vajadzību galda" sanāksmes
Integrācija izglītībā	Tematiskās lekcijas un sociālās uzņēmējdarbības spēles rīkošana skolās

Lai nodrošinātu, ka šie plānotie pasākumi tiek efektīvi īstenoti un rada izmērāmu ietekmi, ir stratēģiski nepieciešams ieviest stabilu novērtēšanas sistēmu un proaktīvi pārvaldīt potenciālos riskus, kas tiks aplūkoti nākamajā nodaļā.

5. Novērtēšana un riski

Skaidri rādītāji ļauj pašvaldībām pierādīt rezultātus iedzīvotājiem un optimizēt budžetu, savukārt, risku vadība veicina plānu īstenošanu. Lai novērtētu rīcības plānu ietekmi, pašvaldības ir definējušas gan kvantitatīvos, gan kvalitatīvos rādītājus.

Kvantitatīvie rādītāji sniedz izmērāmus datus par aktivitāšu apjomu un sasniegtajiem fiziskajiem rezultātiem, piemēram, reģistrēto sociālo uzņēmumu skaits reģionā un katrā pašvaldībā; izveidoto jauno darba vietu skaits sociālajos uzņēmumos, organizēto atbalsta pasākumu skaits u.c. Savukārt, **kvalitatīvie rādītāji** raksturo ietekmes dziļumu un pārmaiņas ekosistēmā, piemēram, sabiedrības, uzņēmēju un lēmumu pieņēmēju izpratnes līmeņa paaugstināšanās par sociālo uzņēmējdarbību, mērķgruppu nodarbinātības uzlabojumi u.c.

Visu pašvaldību rīcības plānos ir identificēti līdzīgi riska faktori, kas var kavēt sociālās uzņēmējdarbības attīstību. Tālāk apkopoti biežāk minētie riski un to mazināšanas pasākumi.

Riska faktors	Iespējamā ietekme	Mazināšanas pasākumi
Finansējuma trūkums vai nestabilitāte	Rīcības plānā paredzēto atbalsta pasākumu ieviešanas kavēšana vai apturēšana. Pašvaldību plānos šis identificēts kā augsta vai vidēja riska faktors, kas norāda uz sistēmisku, nevis lokālu problēmu.	Daudzveidot finansējuma avotus, piesaistot ES fondus, privāto sektoru un valsts programmas. Laicīgi plānot pašvaldību budžetos nepieciešamo līdzfinansējumu.
Sabiedrības nepietiekama informētība un iesaiste	Zems atbalsts iniciatīvām, mazs pieteikumu skaits grantu konkursos un zema iedzīvotāju līdzdalība.	Izstrādāt un īstenot mērķētas informatīvās kampaņas. Aktīvi popularizēt labās prakses piemērus un veiksmes stāstus. Organizēt izglītojošus pasākumus kopienu centros, skolās un bibliotēkās.
Nepietiekama kapacitāte un ekspertīze vietējā līmenī	Nespēja efektīvi plānot un īstenot atbalsta pasākumus, sniegt kvalitatīvas konsultācijas.	Piesaistīt ārējos ekspertus un mentorus (no LSUA, ZPR, citām pašvaldībām). Organizēt regulāras apmācības un pieredzes apmaiņas pasākumus pašvaldību darbiniekiem.
Ierobežota sadarbība starp partneriem	Iniciatīvas netiek saskaņotas, resursi tiek izmantoti neefektīvi, grūti nodrošināt ilgtermiņa ietekmi.	Organizēt regulāras tikšanās un tīklošanās pasākumus visām iesaistītajām pusēm. Izveidot un uzturēt sadarbības platformas. Aktīvi iesaistīt uzņēmēju un iedzīvotāju konsultatīvās padomes stratēģiskajā plānošanā.

Šo risku pārvaldība lielā mērā ir atkarīga no spējas veidot noturīgas partnerības un nodrošināt plašu sabiedrības iesaisti, kas ir nākamās sadaļas analīzes fokuss.

6. Partnerības un sabiedrības iesaiste

Spēcīgas partnerības un aktīva sabiedrības līdzdalība ir sociālās uzņēmējdarbības ekosistēmas dzīvības spēks. Tie nodrošina tās vitalitāti, leģitimitāti un atbilstību reālajām kopienu vajadzībām. Bez efektīvas sadarbības starp publisko, privāto un nevalstisko sektoru, kā arī bez iedzīvotāju atbalsta un iesaistes, pat vislabāk izstrādātās atbalsta programmas nespēs sasniegt ilgtermiņa

ietekmi. Zemgales reģiona pašvaldības savos rīcības plānos ir iezīmējušas vairākas stratēģijas partnerību stiprināšanai un sabiedrības iesaistes veicināšanai.

Apkopojot plānotās aktivitātes, izceļas šādi galvenie virzieni:

- **Tīklošanās un sadarbības platformas:** Regulāru forumu, kontaktbiržu un ekosistēmas darba grupu organizēšana, kā arī digitālo kopienu (piem., WhatsApp grupu) veidošana operatīvai informācijas apmaiņai.
- **Jauniešu un izglītības sektora iesaiste:** Sociālās uzņēmējdarbības tēmu integrēšana skolās caur spēlēm un darbnīcām, kā arī ideju konkursu (piem., "Mana sociālā biznesa ideja" Jelgavas novadā) rīkošana.
- **Sabiedrības informēšana un "Atvērtās durvis":** Informatīvās kampaņas, veiksmes stāstu popularizēšana un atvērto durvju dienas uzņēmumos stereotipu mazināšanai.
- **Līdzdalība un atgriezeniskā saite:** Iedzīvotāju un uzņēmēju viedokļu noskaidrošana caur aptaujām un konsultatīvajām padomēm, iesaistot tos lēmumu pieņemšanā.
- **Institucionālā partnerība:** Sadarbības memorandu slēgšana un "Penta Helix" modeļa stiprināšana reģionālā līmenī.

7. Secinājumi un rekomendācijas

Analizējot ZPR pašvaldību rīcības plānus, ir identificēts stabils sociālās uzņēmējdarbības attīstības potenciāls, ko papildina aktīvs NVO sektors un pašvaldību atbalsta iniciatīvas, taču vienlaikus pastāv būtiski izaicinājumi, kas saistīti ar zemu informētību, sadrumstalotu sadarbību un nepietiekamām biznesa prasmēm. Lai veicinātu ilgtspējīgu un mērķtiecīgu SU attīstību, ir stratēģiski nepieciešama saskaņota reģionālā pieeja.

Minētie izaicinājumi un potenciāls noved pie šādiem galvenajiem secinājumiem:

1. Zemgales plānošanas reģionā pastāv stabils pamats sociālās uzņēmējdarbības attīstībai. To veido aktīvs un pieredzējis sociālās uzņēmējdarbības sektors (25 reģistrētie SU, veiksmīgi īstenotas sadarbības), pašvaldību ieviesti finansiālā atbalsta mehānismi (grantu konkursi, līdzdalības budžeti) un nacionālā līmeņa normatīvais regulējums, kas nodrošina tiesisko ietvaru. Sociālā uzņēmējdarbība jau ir iekļauta ZPR un pašvaldību attīstības programmās vai demonstrē stratēģisku apņemšanos integrēt attīstības programmās SU.

2. Galvenie šķēršļi sociālās uzņēmējdarbības izaugsmei ir zema sabiedrības un lēmumu pieņēmēju informētība, nepietiekama starpsektoru sadarbība un trūkstošas biznesa kompetences NVO sektorā. Šie faktori kopā rada vidi, kurā daudzas sociālās iniciatīvas nespēj pārtapt par dzīvotspējīgiem un mērogojamiem sociālajiem uzņēmumiem.

3. Pastāv būtiska neatbilstība starp identificētajām sociālo mērķgrupu vajadzībām un esošo SU piedāvājumu. Problēmas tādās jomās kā mobilitāte lauku apvidos, specializēti nodarbinātības risinājumi un aprūpes pakalpojumi norāda uz neizmantotu potenciālu, kur sociālie uzņēmumi varētu sniegt būtisku pienesumu.

4. Pašvaldībām ir līdzīgi stratēģiskie mērķi un plānotie pasākumi, kas rada iespēju efektīvākai reģionālai koordinācijai un resursu koplietošanai. Visos rīcības plānos kā augsta prioritāte ir izvirzīta sabiedrības izpratnes veicināšana un sadarbības tīklu stiprināšana, kas liecina par kopīgu izpratni par ekosistēmas veidošanas nozīmi. Vienota pieeja informācijas kampaņām, mentoru programmām un atbalsta kritēriju standartizācijai varētu būtiski paātrināt SU ekosistēmas attīstību visā reģionā.

Balstoties uz politikas dokumentu analīzi un veiktajiem secinājumiem, tiek piedāvātas piecas praktiskas un uz rīcību vērstas rekomendācijas integrēšanai **ZPR attīstības programmā 2028-2035:**

1. Izveidot vienotu reģionālo sociālās uzņēmējdarbības atbalsta kontaktpunktu. Izveidot ZPR struktūrā vienotu kontaktpunktu (piemēram, koordinatora amata vietu), kas būtu atbildīgs par informācijas apmaiņas koordinēšanu starp pašvaldībām, sadarbības veicināšanu, reģionālu pasākumu organizēšanu un nacionālo un starptautisko resursu mērķtiecīgu piesaisti Zemgales reģionam.

2. Attīstīt reģionālo mentoru programmu. ZPR paspārnē izveidot un uzturēt vienotu, kvalificētu mentoru datubāzi, kurā būtu pārstāvēti eksperti no dažādām jomām (biznesa plānošana, mārketinga, finanses, sociālās ietekmes mērīšana). Šī programma nodrošinātu mērķētu, kvalitatīvu un standartizētu atbalstu topošajiem un esošajiem sociālajiem uzņēmumiem visā reģionā.

3. Standartizēt atbalsta kritērijus pašvaldību grantu konkursos. Izstrādāt un piedāvāt pašvaldībām vienotas vadlīnijas un metodoloģiju, lai grantu konkursos un publisko iepirkumu nolikumos sistemātiski iekļautu īpašus nosacījumus vai papildu vērtēšanas punktus sociālajiem uzņēmumiem. Tas nodrošinātu vienlīdzīgu un prognozējamu atbalsta vidi visā reģionā.

4. Ieviest vienotu reģionālo datu vākšanas un ietekmes mērīšanas metodoloģiju. Sadarbībā ar pašvaldībām un ZPR izstrādāt kopīgus pamatrādītājus SU ekosistēmas attīstības un sociālās ietekmes novērtēšanai. Vienota metodoloģija nodrošinātu datu salīdzināmību un ļautu efektīvāk novērtēt reģionālās politikas ietekmi.

5. Pilotēt inovatīvus sociālos pakalpojumus reģionālā mērogā. Identificēt kopīgas un neatrisinātas sociālās problēmas (piemēram, pielāgotu transportlīdzekļu trūkums personām, kurām ir pārvietošanās grūtības vai darba integrācijas programmas ilgstošajiem bezdarbniekiem) un atbalstīt reģionāla mēroga pilotprojektus, kuros piedalās vairākas pašvaldības vienlaikus. Tas ļautu testēt jaunus risinājumus, apvienot resursus un radīt mērogojamus modeļus.

Ceļa karte esošā plānošanas perioda noslēdzošajam posmam (2026.-2027. gadam) ietver sevī sekojošus ierosinājumus:

- Veidot aktīvāku dialogu ar LM (tostarp, sociālās ekonomikas plāna kontekstā) un VARAM, lai iegūtu deleģējumu un piesaistītu finansējumu nākamajam plānošanas periodam, ko būtu iespējams novirzīt visiem reģiona novadiem sociālās uzņēmējdarbības atbalstam, koordinācijai un attīstībai.
- Veicināt sociālo uzņēmumu interešu pārstāvniecību reģionālā līmenī, piemēram, Uzņēmējdarbības atbalsta Darba grupās un uzņēmēju konsultatīvajās padomēs pašvaldībās.

Stiprinot interešu pārstāvniecību reģionālā līmenī un apvienojot pašvaldību viedokļus, ZPR vidējā termiņā (5-7 gadi) var kļūt par spēcīgu interešu pārstāvi nacionālā līmenī. Aktīva dalība dialogā ar Labklājības ministriju, regulāra un mērķtiecīga sadarbība ar LSUA un citām institūcijām ļautu efektīvāk risināt jautājumus par normatīvā regulējuma pilnveidi un valsts atbalsta pieejamību reģioniem, tādējādi veicinot vispārējo reģionālo attīstību un konkurētspēju nacionālā līmenī.