|  |  |
| --- | --- |
| **PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ NODARBINĀTO MĀCĪŠANĀS UN ATTĪSTĪBAS STRATĒĢIJA 2021-2027** | Valsts kanceleja  Rīga 2020 |

**PUBLISKĀ**

**Valsts kancelejas direktora uzruna**

**SATURA RĀDĪTĀJS**

**Satura rādītājs**

[Jēdzieni un saīsinājumi 3](#_Toc58919712)

[Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības stratēģijas 2021-2027 kopsavilkums 4](#_Toc58919713)

[I Konteksts 5](#_Toc58919714)

[1.1. Globālo pārmaiņu ietekme uz darba tirgu 5](#_Toc58919715)

[1.2. Sasaiste ar starptautiskā un nacionālā līmeņa dokumentiem 7](#_Toc58919716)

[1.3. Valsts pārvaldes mācīšanās sistēma: esošā situācija 10](#_Toc58919717)

[II Nākotnes vīzija 14](#_Toc58919718)

[2.1. Misija un vīzija 14](#_Toc58919719)

[2.2. Stratēģijas pamatprincipi 16](#_Toc58919720)

[2.3. Stratēģijas īstenošanas rezultāti un ieguvumi 19](#_Toc58919721)

[III Stratēģiskās prioritātes 21](#_Toc58919722)

[3.1. Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē 21](#_Toc58919723)

[3.2. Inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē 27](#_Toc58919724)

[3.3. Līderība un efektīva pārmaiņu vadība 30](#_Toc58919725)

[3.4. Digitālā transformācija un datu pratība 33](#_Toc58919726)

[3.5. Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana 36](#_Toc58919727)

[IV Pārvaldība un īstenošana 40](#_Toc58919728)

[4.1. Iesaistītās puses un to loma stratēģijas īstenošanā 40](#_Toc58919729)

[4.2. Stratēģijas īstenošanas pārvaldības modelis 41](#_Toc58919730)

[4.3. Programmu saturs un mācību veidi 42](#_Toc58919731)

[V Rezultāts un sagaidāmā ietekme 44](#_Toc58919732)

[5.1. Rezultātu un snieguma rādītāju monitorings 44](#_Toc58919733)

[5.2. Dalībnieku tvērums 44](#_Toc58919734)

[5.3. Mācību ietekmes novērtējums 45](#_Toc58919735)

[Pielikumi 47](#_Toc58919736)

[1. pielikums: Stratēģijas mērķu karte 48](#_Toc58919737)

[2. pielikums: Stratēģijas īstenošanas procesi, iesaistītās puses un to uzdevumi 50](#_Toc58919738)

[3. pielikums: Mācību un attīstības pasākumu pārvaldība 52](#_Toc58919739)

[4. pielikums: Stratēģijas prioritāro virzienu mērķa rezultatīvie rādītāji un finansējuma avoti 54](#_Toc58919740)

# Jēdzieni un saīsinājumi

|  |  |
| --- | --- |
| ALVAP | Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma |
| ATR | Administratīvi teritoriālā reforma |
| CFLA | Centrālā finanšu un līgumu aģentūra |
| CIPD | Chartered Institute of Personnel and Development |
| EM | Ekonomikas ministrija |
| EK | Eiropas Komisija |
| ES | Eiropas Savienība |
| IT, IKT | Informācijas tehnoloģijas, informācijas un komunikācijas tehnoloģijas |
| IZM | Izglītības un zinātnes ministrija |
| LIAA | Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra |
| LU | Latvijas Universitāte |
| KAC | Klientu apkalpošanas centrs |
| KM | Kultūras ministrija |
| MK | Ministru kabinets |
| MPS | Mācību pārvaldības sistēma |
| OECD | Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija |
| PKC | Pārresoru koordinācijas centrs |
| PP | Valsts pārvaldē nodarbinātie, kas tieši vai netieši iesaistīti Kohēzijas politikas mērķu sasniegšanā |
| RRF | Recovery and Resilience Facility |
| RTU | Rīgas Tehniskā universitāte |
| SF | Eiropas Savienības struktūrfondi |
| VARAM | Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija |
| VAS | Valsts administrācijas skola |
| VPKAC | Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs |
| VK | Valsts kanceleja |
| VKS | Vadības un kontroles sistēmas institūcijas |

# Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības stratēģijas 2021-2027 kopsavilkums

**Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības stratēģijas 2021-2027** (turpmāk – stratēģija) mērķis ir noteikt publiskās pārvaldes profesionālās attīstības un mācīšanās stratēģiskās prioritātes periodam no 2021. līdz 2027. gadam.

Stratēģija ir izstrādāta, pamatojoties uz Ministru kabineta 2019. gada 17. septembra protokollēmuma (prot. Nr. 42, 27.§) 3.3. apakšpunktu un īstenojot Nacionālā attīstības plāna 2021.–2027. gadam un OECD Padomes 2019. gada 17. janvāra Rekomendācijas par valsts dienesta līderību un kapacitāti[[1]](#footnote-2) mērķus, lai nākamajos septiņos gados ikviens Latvijas iedzīvotājs un Latvijas sabiedrība kopumā panāktu dzīves kvalitātes uzlabošanos **ar gudras, uz vērtībām balstītas un efektīvas pārvaldības atbalstu visos publiskās pārvaldes procesos, par galveno izvirzot cilvēka vajadzības un valsts proaktīvu rīcību.**

Tāpat stratēģija ir izstrādāta, lai koncentrētu un koordinētu ieguldījumus minēto starptautisko un nacionālā līmeņa dokumentu uzstādījumu īstenošanai un lai nodrošinātu cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanu un prasmju attīstību, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes darbības izcilību.

Stratēģijas pamatideja ir **ieviest publiskajā pārvaldē organizācijas, kas mācās, principus un veidot mācīšanos kā ikdienas paradumu nākotnes publiskajā pārvaldē**, kā arī izveidot un horizontāli integrēt vienotu un sistemātisku zināšanu pārvaldību. Šāda paradumu maiņa ir pirmais solis, lai ilgtermiņā veidotu publisko pārvaldi kā atvērtu, elastīgu, uz kopradi vērstu un produktīvu organizāciju.

Stratēģija paredz **nodrošināt publiskajā pārvaldē nodarbināto kompetenču attīstību atbilstoši nākotnes kompetencēm**, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes profesionalitāti un efektivitāti un mūžizglītības principa īstenošanu, vienlaikus stimulējot nodarbināto konkurētspēju darba tirgū un uzlabojot publiskās pārvaldes darbības un pakalpojumu kvalitāti.

Mācīšanās un attīstības stratēģijas ietvaros ir definēti pieci prioritārie virzieni jeb stratēģiskās prioritātes, kurās tiks koncentrētas darbības atbilstoši noteiktajām mērķu grupām. Tās ir, pirmkārt, godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē, otrkārt, inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem, treškārt, līderība un efektīva pārmaiņu vadība, ceturtkārt, digitālā transformācija un datu pratība, piektkārt, cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana.

# I Konteksts

## 1.1. Globālo pārmaiņu ietekme uz darba tirgu

Ņemot vērā pēdējo gadu straujās pārmaiņas, ko ir radījusi globalizācija, tehnoloģiju attīstība un pieejamība, digitālā transformācija, demogrāfiskās izmaiņas, klimata izmaiņas un pandēmija, publiskās pārvaldes uzdevums ir stratēģiski un proaktīvi attīstīt nodarbināto zināšanas un prasmes atbilstoši aktuālajām un nākotnes vajadzībām, lai nodrošinātu gan savu konkurētspēju darba tirgū, gan arī attīstītu nodarbināto profesionalitāti, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes mērķu sasniegšanu.

Pārmaiņas, ko ir radījusi Covid – 19 krīze, ir nozīmīgi ietekmējušas darba tirgu. Pirmkārt, krīzes ietekmē liela daļa organizāciju strauji pārgāja uz **attālināto darbu**, attīstot jaunas darba formas un mainot līdzšinējos paradumus. Otrkārt, krīze paātrināja digitālās transformācijas procesus, pilnveidojot esošos un ieviešot jaunus digitālos risinājumus, jo ir svarīgi nodrošināt nepārtrauktu pakalpojumu sniegšanu klientiem un efektīvu informācijas apriti organizāciju iekšienē un starp organizācijām. Treškārt, krīzes laikā tika gūtas jaunas zināšanas un prasmes, kuras nepieciešams turpmāk nostiprināt un attīstīt, un jāveicina attālinātā darba prasmju, tehnoloģiju un vides attīstība, lai nodrošinātu, ka organizācijas sekmīgi izmanto attālinātā darba sniegtās iespējas.

Lai arī Covid – 19 krīze paātrināja **digitālās transformācijas** procesu, pārstrukturizējot un optimizējot procesus un pakalpojumus, tomēr nākotnē digitalizācijai būs vēl būtiskāka nozīme, jo tā būs caurvijošs elements attiecībā uz visām nozarēm, tostarp darba tirgu. Digitālās transformācijas ietekmē pieaugs tehnoloģiju nozīme visās darba un dzīves jomās, papīra un klātienes procesus pakāpeniski aizstās virtuālie analogi, un liela nozīme būs atbilstošām digitālajām prasmēm.

**Digitālās prasmes** ir starpnozaru caurviju prasmes, no kuru kvalitātes digitālās transformācijas procesā ir atkarīgas indivīda iespējas izglītoties, konkurēt darba tirgū un pilnvērtīgi iesaistīties sabiedrības procesos. Turklāt arvien lielāku nozīmi indivīda dzīvē iegūst mūžizglītība, kas ietver arī digitālo prasmju pilnveidošanu, ļaujot papildināt esošās un apgūt jaunas prasmes un iemaņas.[[2]](#footnote-3) Krīze akcentēja jau pastāvošo digitālo prasmju plaisu, pastiprinot nevienlīdzību, jo daudziem cilvēkiem nav vajadzīgā digitālo prasmju līmeņa vai arī viņu darbavietas ir starp tām, kas atpaliek digitalizācijā.[[3]](#footnote-4) To apstiprināja arī Valsts kancelejas veiktās Valsts iestāžu darbinieku aptaujas par pašsajūtu ārkārtējās situācijas laikā rezultāti, kur 14% respondentu norādīja, ka ir nepieciešama digitālo prasmju attīstība un 11% norādīja, ka būtu nepieciešama jaunu prasmju apguve.[[4]](#footnote-5) Tādēļ viens no attīstības priekšnosacījumiem nākotnē būs atbilstošu digitālo prasmju attīstība publiskajā pārvaldē, kas būs viens no stimuliem, kas veicinās sabiedrības un ekonomikas digitālo transformāciju.

Nākotnē organizācijām būs svarīgi darboties tā, lai veicinātu Eiropas Komisijas noteikto **Eiropas** **Zaļo kursu**, kas ir izraudzīts ar mērķi risināt ar klimatu un vidi saistītās problēmas. Nākotnē rīcībpolitikas risinājumiem jābūt drosmīgiem un visaptverošiem, un tiem jābūt orientētiem uz maksimālu labumu veselības, dzīves kvalitātes, noturības un konkurētspējas ziņā.[[5]](#footnote-6) Organizācijām būs jāmeklē ilgtspējīgi risinājumi klimatneitralitātes veicināšanai. Zaļā kursa pamatuzstādījums ilgtspējas mērķu sasniegšanai ir **digitālās tehnoloģijas**. Attīstot digitālo transformāciju un attālināta darba iespējas ar mērķi, lai vismaz 80% publiskās pārvaldes iestāžu nodarbināto ir iespēja strādāt attālināti, kā arī attīstot interaktīvas mācības digitālā formātā, mēs kopīgi veicināsim Eiropas Zaļā kursa mērķi.

Organizācijas saskaras arī ar pieaugošām grūtībām atrast un piesaistīt darbaspēku. To ir ietekmējusi globalizācija, darbaspēka mobilitāte un migrācija, kā arī **demogrāfiskās izmaiņas**, īpaši sabiedrības “novecošanās”. Sagaidāms, ka iedzīvotāju skaits vecuma grupā no 15 līdz 64 gadiem līdz 2040. gadam samazināsies par 154,6 tūkst. jeb aptuveni 13%, vienlaikus iedzīvotāju skaits virs 64 gadiem palielināsies par gandrīz 85,4 tūkst. jeb aptuveni 22%. Šīs tendences kopumā noteiks, ka iedzīvotāju īpatsvars vecumā no 15 – 64 gadiem iedzīvotāju kopskaitā samazināsies no 64% 2019. gadā līdz 60% 2040. gadā. Līdz ar sabiedrības novecošanos demogrāfiskās slodzes līmenis līdz 2040. gadam palielināsies par gandrīz 18%, salīdzinot ar 2019. gadu.[[6]](#footnote-7)

Tāpat darba tirgū aktīvāk ienāks jaunākā paaudze un, mainoties paaudzēm, ir jāņem vērā, ka vairāk nekā 2/5 jauniešu darba tirgū nonāks ar vispārējo vidējo un pamatizglītību, kā rezultātā liels jauniešu īpatsvars nonāks darba tirgū bez konkrētas specialitātes un prasmēm.[[7]](#footnote-8)

Nav noslēpums, ka publiskā pārvalde jau šobrīd saskaras ar augsti kvalificēta darbaspēka trūkumu, kā arī daļai nodarbināto nav nepieciešamo prasmju vai arī to līmenis ir zemāks, nekā to pieprasa darba tirgus. Šī tendence nav specifiska Latvijai vai valsts pārvaldei – arī citur pasaulē novērots, ka darbinieku, kuriem trūkst nepieciešamo prasmju, proporcija ir pieaugoša.[[8]](#footnote-9) Līdz ar to ir būtiski, lai publiskā pārvalde prasmīgi izmantotu jau esošās zināšanas un prasmes un nodrošinātu to pārnesi, izplatīšanu, nodošanu tālāk un attīstīšanu, tādējādi nodrošinot zināšanu un prasmju pēctecību, kā arī veicinātu nākotnes kompetenču attīstību atbilstoši darba tirgus vajadzībām, stiprinot publiskās pārvaldes konkurētspēju, gatavību jauniem izaicinājumiem un līderību inovāciju procesos.

## 1.2. Sasaiste ar starptautiskā un nacionālā līmeņa dokumentiem

Stratēģija ir izstrādāta, balstoties uz **OECD Latvijas Prasmju stratēģiju**, kurā ir uzsvērts, ka globalizācija un digitalizācija pārveido profesijas, sabiedrības funkcionēšanas un cilvēku sadarbības veidu. Lai nostiprinātu Latvijas tautsaimniecības uzplaukumu un sagatavotu cilvēkus neprognozējamiem apstākļiem nākotnē, nepieciešamas ievērojamas investīcijas prasmju attīstībā. Nākotnē cilvēkiem būs nepieciešamas gan augstāka līmeņa prasmes un vispusīgs prasmju kopums, kas ietver kognitīvās, sociālās un emocionālās prasmes, gan arī prasmes, kas nepieciešamas noteikta darba veikšanai.

**OECD Padomes Rekomendācijas par valsts dienesta līderību un kapacitāti**[[9]](#footnote-10)ir otrs vadmotīvs stratēģijas izstrādē, jo apkopo būtiskākos labās prakses principus valsts organizāciju vadībā un attīstībā. Viens no šo rekomendāciju 14 principiem ir ieteikums attīstīt nepieciešamās prasmes un kompetences valsts dienestā, veidojot mācīšanās kultūru un vidi, jo īpaši šādos veidos:

1. identificējot **personāla attīstību** kā katra valsts iestādes vadītāja pārvaldības pamatuzdevumu un mudinot izmantot pilnus darbinieku prasmju kopumus (angļu val.: *skill set*);
2. mudinot un stimulējot **darbinieku proaktīvu un pastāvīgu pašattīstību un mācīšanos** un radot viņiem kvalitatīvas iespējas to darīt;
3. novērtējot **dažādas mācību pieejas un kontekstus**, kas saistītas ar prasmju kopuma veidu un izglītojamā mērķiem un dotībām.

Stratēģijas izstrāde ir balstīta arī uz **Eiropas Komisijas rekomendāciju 2020. – 2021. gadam[[10]](#footnote-11)**, kurā likts uzsvars uz krīzes ietekmes mazināšanu uz nodarbinātību, tostarp, izmantojot elastīgo darba režīmu, aktīvus darba tirgus pasākumus un prasmju pilnveidošanu.

Papildus tam, **Eiropas Komisijas 2019. gada ziņojumā par Latviju[[11]](#footnote-12)** tiek minēti galvenie Kohēzijas politikas efektīvas īstenošanas faktori, kas Latvijai būtu jāievēro, izstrādājot investīciju pamatnostādnes par Kohēzijas politikas finansējumu 2021.–2027. gadam, to skaitā arī vairāki, kuru ieviešanai nepieciešami nozīmīgi ieguldījumi nodarbināto prasmju attīstībā, piemēram:

1. **sociālās inovācijas** veicināšana un projektu un programmu sociālo eksperimentu sekmēšana;
2. ceļveža izstrāde **administratīvās kapacitātes stiprināšanai**, kas nepieciešama fondu efektīvai pārvaldībai un īstenošanai;
3. **palielināta atbalsta saņēmēju un starpniekinstitūciju kapacitāte** sagatavot un īstenot projektus.

Arī **Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas līdz 2030. gadam[[12]](#footnote-13)** prioritāte ir ieguldījumi cilvēkkapitālā. Tas nozīmē, ka, cilvēku skaitam samazinoties un sabiedrībai novecojot, būtiski ir nesamazināt cilvēkkapitāla bāzes vērtību, bet gan palielināt tā produktivitāti un nodrošināt visa potenciālā darbaspēka līdzdalību darba tirgū. Tāpat šajā stratēģijā ir noteikta prioritāte “Inovatīva pārvaldība un sabiedrības līdzdalība”, kas paredz publiskās pārvaldes kvalitātes paaugstināšanu, inovatīvas pārvaldības un e-pārvaldības attīstību.

Izstrādājot stratēģiju, tika ņemtas vērā arī **nacionālo plānošanas dokumentu** noteiktās prioritātes un uzstādījumi:

Viens no **Nacionālā attīstības plāna 2021. – 2027. gadam[[13]](#footnote-14)** četriem attīstības pamatvirzieniem ir Latvijas sabiedrības transformācija zināšanu sabiedrībā, kas ietver virzību no zemo izmaksu darbaspēka ekonomikas uz zināšanu komercializācijā balstītu produktivitāti. Tas nozīmē arī to, ka Latvijas izglītības sistēmai visos līmeņos ne tikai jāatbilst mūsdienu prasībām, bet ir jābūt atvērtai nākotnei, sagatavojot kritiski domājošus, emocionāli inteliģentus un savā profesijā prasmīgus cilvēkus. Latvijas iedzīvotājiem ir jābūt pieejamai kvalitatīvai un mūsdienīgai izglītībai mūža garumā, tajā skaitā, veidojot kompetentu darbaspēku publiskā pārvaldē.

**Latvijas Digitālās transformācijas pamatnostādnēs 2021. – 2027. gadam[[14]](#footnote-15)** viens no pieciem iecerētajiem rīcības virzieniem ir “Digitālās prasmes un izglītība”, kas ietver mērķi nodrošināt digitālo prasmju apguvi ikvienam, lai virzītos uz tādu sabiedrību, kas balsta savu labklājību digitālo tehnoloģiju iespēju efektīvā izmantošanā un radošā attīstībā. Tāpat ir iecerēta valsts pārvaldes digitalizācija, kas nozīmē efektīvi un mērķtiecīgi gan izmantot, gan attīstīt jaunas digitālo tehnoloģiju iespējas, tādējādi veidojot modernu un atvērtu valsts pārvaldi. Tādu valsts pārvaldi, kura izmanto digitālās vides iespējas gudri un prasmīgi, lai iestādes un pakalpojumi būtu iedzīvotājiem pieejamāki un valsts procesi mazāk birokrātiski. Tāpēc pamatnostādnes paredz mērķtiecīgus ieguldījumus digitālās transformācijas kompetencēs valsts pārvaldes nodarbinātajiem. Valsts pārvaldei attīstoties digitāli, tiks veicināta valsts tautsaimniecības digitalizācija.

**Nacionālās industriālās politikas pamatnostādņu 2021. – 2027. gadam** projekta**[[15]](#footnote-16)** rīcības virzieni ir cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana, uzņēmējdarbības vides sakārtošana, eksportspējas pieauguma veicināšana, uzņēmēju tehnoloģiskās bāzes stiprināšana un inovācijas kapacitātes paaugstināšana. Tās mērķis ir stiprināt valsts konkurētspēju, kas ir balstīta uz produktivitātes un tehnoloģiskās kompetences palielināšanu visās tautsaimniecības nozarēs. Tāpat pamatnostādnēs tiek uzsvērts, ka tieši inovācija un digitalizācija ir Latvijas jaunā konkurētspējas priekšrocība, tādējādi valsts pārvaldei ir jābūt piemēram, lai veicinātu uzņēmējdarbības vides digitalizāciju un konkurētspēju.

**Mācīšanās un attīstības stratēģija izstrādāta ar mērķi, lai koncentrētu un koordinētu ieguldījumus minēto starptautisko un nacionālā līmeņa dokumentu uzstādījumu īstenošanai un lai nodrošinātu cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanu un prasmju attīstību, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes darbības izcilību.**

## 1.3. Valsts pārvaldes mācīšanās sistēma: esošā situācija

Šobrīd mācību pakalpojumus valsts pārvaldē nodarbinātajiem sniedz šādas organizācijas:

1. **Valsts kanceleja (VK)**: augstākā līmeņa vadītājiem, Eiropas Savienības fondu vadības speciālistiem, piesaistot pasniedzējus ārpakalpojumā;
2. **Valsts administrācijas skola (VAS):** maksas un bezmaksas pasākumi visiem nodarbinātajiem; Eiropas Sociālā fonda līdzfinansētie pasākumi, kas pieejami ierobežotam lokam (noteiktai mērķa grupai) un *ERASMUS +*, piesaistot pasniedzējus ārpakalpojumā;
3. **iestādes,** organizējot iekšējās mācības, izmantojot iekšējos trenerus un piesaistot pasniedzējus ārpakalpojumā. Nepieciešamības gadījumā iestādes savām mācību vajadzībām atbilstošus mācību pakalpojumus iepērk arī no VAS. VAS bieži piedalās iestāžu organizētajos iepirkumos, jo šobrīd esošā situācija neļauj iestādēm iepirkt mācības no VAS lielākos apjomos bez iepirkuma organizēšanas.
4. **citas organizācijas**, kuras piedāvā maksas mācības (Latvijas un ārvalstu mācību centri), iepirkumu rezultātā piesaistīti mācību pakalpojuma sniedzēji, ES iestāžu piedāvātas mācības specifiskās jomās un mūžizglītības programmas ietvaros (tajā skaitā valsts pārvaldes nodarbinātajiem).

VAS īsteno valsts politiku valsts pārvaldes profesionālās attīstības jomā, lai sagatavotu augsti kvalificētus un profesionālus nodarbinātos[[16]](#footnote-17). Valsts civildienesta likums paredz, ka VAS izstrādā ierēdņu mācību programmas saskaņā ar VK pasūtījumu kārtējam gadam.

VAS īsteno mācību kursus moduļu sistēmas veidā. Pamatmācību piedāvājumu veido 10 moduļi. Papildus VAS piedāvā vienreizējus bezmaksas pasākumus par dažādām aktuālām tēmām, koordinē iekšējo auditoru sertifikāciju un īsteno franču valodas mācības.

Kopš 2009. gada krīzes, kad būtiski tika samazināti valsts pārvaldes mācīšanās un attīstības pasākumi, tikai no 2017.gada VAS sāka veidot un attīstīt sistemātisku mācīšanās pieeju. Valsts pārvaldes reformu plānā tika ietverts pasākums “Attīstīt nākotnē nepieciešamās kompetences valsts pārvaldē nodarbinātajiem”.[[17]](#footnote-18) Īstenojot to un piesaistot Eiropas Sociālā fonda finansējumu, VAS sadarbībā ar dažādiem partneriem soli pa solim sāka mērķtiecīgi rīkoties, lai veicinātu valsts pārvaldē nodarbināto kompetenču attīstību atbilstoši šādām valsts prioritātēm:

* labāka regulējuma izstrāde mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā;
* korupcijas novēršana un ēnu ekonomikas mazināšana.

Tomēr šis atbalsts ir paredzēts tikai noteiktām iestādēm un amatu grupām vai specifiskām nozarēm, neaptverot visu valsts pārvaldi, kā arī tas ir pieejams līdz 2022. gada 31.decembrim. Piemēram, Eiropas Savienības struktūrfondu finansētajā projektā Nr. 3.4.2.0/15/I/001 “Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo uzņēmumu atbalsta jomā” (U projekts) kursu saturu apguvuši un sertifikātus saņēmuši 2019. gadā 4778 dalībnieki, bet projektā Nr. 3.4.2.0/15/I/002 “Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā” (K projekts) – 1603 dalībnieki.

Praktiski soļi ir sperti arī **valsts pārvaldes iekšējo treneru izglītošanas** jomā. VAS *ERASMUS+* projektu ietvaros ir izstrādājusi treneru sagatavošanas programmu dažādās tēmās, piemēram, pieaugušo mācību vadītāju kompetenču attīstība, publiskā pakalpojuma dizains, LEAN, vadītāju mācības, klientu apkalpošana un jauno valsts pārvaldes darbinieku ievadkurss.

Valsts budžeta iestādēs kopumā strādā 58 037 nodarbinātie[[18]](#footnote-19), kas ir aptuveni piektā daļa no sabiedriskajā sektorā nodarbinātajiem. 2019. gadā VAS pamatmācības ir apmeklējuši nepilni 10 % no kopējā nodarbināto skaita. Kopējie dati par publiskās pārvaldes institūciju mācīšanās iespējām nav pieejami, jo publiskajā pārvaldē nav vienotas datu uzskaites mācību jomā. No 2019. gada **Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās pētījuma** var secināt, ka ne visiem nodarbinātajiem ir pieejamas iespējas pilnveidot profesionālās zināšanas vai attīstīt kompetences, kuras ir nepieciešamas darbā. Tikai 28% pētījuma dalībnieku apliecina, ka viņiem ir nodrošināta nepieciešamā iespēja pilnveidot profesionālās zināšanas.[[19]](#footnote-20)

Individuālās attīstības un mācīšanās vajadzības valsts pārvaldē pamatā tiek noteiktas ikgadējā darba izpildes novērtēšanas procesā, tomēr, lai tas izdotos kvalitatīvi, nepieciešamas labas prasmes spēt novērtēt darbinieka sniegumu un adekvāti noteikt attīstības vajadzības, kā arī spēja paredzēt, kādas prasmes būs nepieciešamas tuvākajā laikā un arī tālākā nākotnē. Otrs svarīgs priekšnoteikums ir attīstības un mācīšanās iespējas, to piedāvājums un tehniskais nodrošinājums.

Nākotnes kompetences un mācīšanās vajadzības valsts pārvaldei kopumā tiek analizētas arī Valsts pārvaldes reformu plāna 2020[[20]](#footnote-21) ietvaros, apliecinot, ka valsts pārvaldes attīstībai kritiski svarīga ir pastāvīga mācīšanās.

**Pašvaldībās un to institūcijās** ir nodarbināti 40% no sabiedriskajā sektorā strādājošajiem.[[21]](#footnote-22) Pašvaldības veic būtiskas valsts funkcijas. Tāpat sabiedrības uztverē nav strikti nodalāms valsts pārvaldes un pašvaldības tēls, kas primāri veidojas saskarsmē ar valsts vai pašvaldības iestāžu pārstāvjiem.

Cilvēkresursu vadības, tai skaitā profesionālās attīstības joma ir katras pašvaldības kompetencē. Pēc savas iniciatīvas atsevišķas pašvaldības ir pārņēmušas atsevišķus valsts pārvaldei veidotus cilvēkresursu vadības risinājumus, tai skaitā darba snieguma vadības sistēmu. Tomēr valsts pārvaldes un pašvaldību starpā nepastāv mērķtiecīgi un sistēmiski pieredzes apmaiņas mehānismi. Pašvaldībās ir izveidojušās dažādas cilvēkresursu vadības pieejas, tai skaitā profesionālās attīstības jomā, un tās netiek savstarpēji koordinētas un sistēmiski attīstītas. Tāpat nav iespējams iegūt centralizētus datus par pašvaldību nodarbināto iesaistīšanos rādītāju, mācību vajadzībām, mobilitāti un citiem ar profesionālās attīstības jomu saistītiem rādītājiem.

Līdzīgi kā VAS, 1993. gadā ir dibināts Latvijas Pašvaldību mācību centrs. Šī centra mērķis ir veicināt pašvaldību un to struktūrvienību nodarbināto profesionālo izglītību, pieredzes un informācijas apmaiņu starp pašvaldībām to darba organizācijā, sniegt organizatorisko atbalstu pašvaldībām to darbā. Taču, tāpat kā VAS, Latvijas Pašvaldību mācību centrs ir tikai viens no pakalpojuma sniedzējiem pašvaldību nodarbināto mācību attīstības pasākumu īstenošanā.

Stājoties spēkā administratīvi teritoriālajai reformai, ir nepieciešams uzsākt darbu pie vienotu principu nostiprināšanas cilvēkresursu vadībā valsts pārvaldē un pašvaldībās, tai skaitā profesionālās attīstības jomā. Ievērojot pašvaldību strukturālo autonomiju, šajā procesā ir būtiski izvairīties no normatīvi regulētas pieejas un jebkādas centralizācijas. Vienota pieeja un principu nostiprināšana ir veicama, balstoties uz mērķtiecīgu un sistēmisku zināšanu nodošanu valsts pārvaldes un pašvaldību starpā. Minētais ietver arī vienotu pieeju un piedāvājumu valsts pārvaldes un pašvaldības profesionālās attīstības jomā, kas nodrošinātu līdzsvarotāku publiskās pārvaldes attīstību kopumā.

Atbilstoši pētnieku ieteikumiem,[[22]](#footnote-23) ar Eiropas Sociālā fonda līdzfinansējuma veidoto un īstenoto valsts pārvaldes profesionālās attīstības pasākumu ilgtspējas nodrošināšanai nepieciešams nodrošināt e-mācības un materiālu pieejamību arī pašvaldību pārstāvjiem, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes mācīšanās sistēmas pilnveidošanu, kā arī, multiplicējot projekta ieguvumus un panākot lielāku atdevi no Eiropas Sociālā fonda ieguldījumiem.

**Līdzšinējā situācija parāda, ka publiskajā pārvaldē ir nepieciešams ieviest vienotu un sistemātisku zināšanu pārvaldības sistēmu, radot pamatu zināšanu radīšanai, iegūšanai, uzkrāšanai, pārnesei un efektīvai izmantošanai. Tas veicinātu publiskās pārvaldes transformāciju, kļūstot par atbalstošu, uz cilvēku centrētu un efektīvu organizāciju.**

# II Nākotnes vīzija

Lai panāktu Nacionālā attīstības plāna 2021. – 2027. gadam izvirzīto mērķu veiksmīgu realizāciju un pildītu OECD Padomes Rekomendāciju par valsts dienesta līderību un kapacitāti, ir nepieciešams **īstenot sistemātisku attīstības un mācību pasākumu kopumu jeb mācīšanās un attīstības stratēģiju.**

Stratēģijas pamatideja ir **ieviest publiskajā pārvaldē organizācijas, kas mācās, principus un veidot mācīšanos kā ikdienas paradumu nākotnes publiskajā pārvaldē**, kā arī izveidot un horizontāli integrēt vienotu un sistemātisku zināšanu pārvaldību. Šāda paradumu maiņa ir pirmais solis, lai ilgtermiņā veidotu publisko pārvaldi kā atvērtu, elastīgu, uz kopradi vērstu un produktīvu organizāciju.

## 2.1. Misija un vīzija

**Stratēģijas MISIJA** ir **nodrošināt publiskajā pārvaldē nodarbināto kompetenču attīstību atbilstoši nākotnes kompetencēm**, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes profesionalitāti un efektivitāti un mūžizglītības principa īstenošanu, vienlaikus stimulējot nodarbināto konkurētspēju darba tirgū un uzlabojot publiskās pārvaldes darbības un pakalpojumu kvalitāti.

**Stratēģijas VĪZIJA** ir **nodrošināt publiskās pārvaldes transformāciju uz organizāciju, kas mācās un ir *VIEDA* (vienota un vērtībās balstīta, inovatīva un uz ātru pārmaiņu ieviešanu orientēta, efektīva un profesionāla, digitāla un datos balstīta, atbalstoša un atvērta)**.

**Organizācija, kas mācās** (angļu val.: *learning organization*) ir tāda organizācija, kas pastāvīgi attīstās un vairo savas spējas mācīties, pielāgoties pārmaiņām un atkal no jauna mācīties. Organizācijā, kas mācās, mācīšanās ir process, kurā organizācijas zināšanas un vērtības tiek apvienotas un vērstas uz prakses risinājumu uzlabošanu un spēju mācīties no pieredzes, turklāt mācības ir sistēmas organisks elements, kas palīdz veidot tās intelektuālo kapitālu. Organizācijas, kas mācās, iesaistās sistemātiskā problēmu risināšanā, izmēģina jaunas pieejas, mācās no pagātnes un citu pieredzes un ātri un efektīvi nodod zināšanas.[[23]](#footnote-24)

Lai publiskā pārvalde kļūtu par organizāciju, kas mācās, ir svarīgi attīstīt mērķtiecīgu mācīšanās kultūru. Tā ir kultūra, kurā “plaukst” mācīšanās – tāda, kurā cilvēki var ātri mācīties un kurā var ātri zināšanas pielietot praksē, un kurā dalās ar zināšanām. Attīstot mācīšanās kultūru, ir iespējams uzlabot nodarbināto sniegumu (jo nodarbinātie ātri iemācās labāko veidu, kā rīkoties), samazināt laiku, kas ir nepieciešams, lai jaunie darbinieki varētu labi veikt savus pienākumus, attīstīt inovāciju un pārmaiņas (jo tiek veicināta eksperimentēšana) un veicināt darba vidē balstītu mācīšanos.[[24]](#footnote-25) Organizācijā, kurā ir attīstīta mācīšanās kultūra, strādā nodarbinātie, kuri ir prasmīgi zināšanu radīšanā, piemērošanā un nodošanā.

Mācīšanās kultūras ietvaros tiek stiprināti **organizācijas, kas mācās, četri pamatelementi**[[25]](#footnote-26):

1. atbalstoša mācīšanās vide;
2. skaidri izstrādāts mācīšanās process;
3. līderība, kas veicina mācīšanos;
4. personalizēts un mērķorientēts mācīšanās un attīstības piedāvājums.

Atbalstošu mācīšanās vidi raksturo psiholoģiskā drošība un vērtības piešķiršana dažādībai. Tā ir vide, kas iedvesmo un rosina uz jaunām idejām, un dod laiku refleksijai.

Skaidri izstrādāts mācīšanās process rada sistemātisku, pārdomātu un plānotu attīstības un mācību pasākumu kopumu, kurā ir pieejami gan korporatīvie jeb kopīgie mācīšanās piedāvājumi, gan individualizēti piedāvājumi, kas veidoti, balstoties uz katra nodarbinātā stiprajām pusēm, vajadzībām, zināšanām, prasmēm un interesēm.

Organizācijās, kas mācās, pastāv četri mācīšanās līmeņi. Pirmais – kad mācās organizācijas darbības faktus, zināšanas, procesus un procedūras. Šo līmeni izmanto zināmās situācijās, kur izmaiņas ir mazas. Otrajā līmenī organizācija mācās jaunas darba prasmes, kuras var tikt izmantotas citās situācijās. Doto līmeni izmantot jaunās situācijās, kur vajag mainīt eksistējošo risinājumu. Trešajā līmenī organizācija mācās pielāgoties. Tādā veidā mācīšanās ir nepieciešama mainīgās situācijās, kur risinājumu vajag izstrādāt. **Organizācijas vislabākais līmenis ir tad, kad tā sasniedz spēju mācīties, ieved jaunus risinājumus, veido un projektē nākotni pati, nevis pielāgojoties tai.**[[26]](#footnote-27)

Līderiem ir galvenā loma mācīšanās kultūras ieviešanai organizācijā. Līderi atbalsta darbinieku mācīšanos, un īpaši izšķiroša loma viņiem ir individuālo mācību atbalstīšanā, piemēram, ļaujot izmantot laiku, lai apmeklētu mācības vai cita veida attīstības pasākumus, mudinot pastāvīgi mācīties, rādot piemēru pozitīvā attieksmē pret mācībām un aktīvi, pastāvīgi mācoties pašam.[[27]](#footnote-28) Līderi, kuri atbalsta un ar savu rīcību veicina mācīšanās kultūras attīstību, arī paredz resursus nodarbināto attīstībai.

Organizāciju, kuras mācās, raksturojums parāda, ka mācību pasākumi, kas vērsti uz atsevišķu darbinieku grupu vai pat darbinieku kompetenču attīstīšanu, ir tikai daļa no kopējiem mācību procesiem organizācijās.[[28]](#footnote-29) Organizācijās, kurās ir attīstīta mācīšanās kultūra, ir labāka zināšanu pārvaldības prakse.[[29]](#footnote-30)

## 2.2. Stratēģijas pamatprincipi

Stratēģija veidota, balstoties uz pamatprincipiem, kuri izriet no tās vīzijas: nodrošināt publiskās pārvaldes transformāciju uz organizāciju, kas mācās un ir VIEDA (1. attēls):

1. attēls: *Mācīšanās un attīstības stratēģijas pamatprincipi*

Veidojot publisko pārvaldi par organizāciju, kas mācās, tā pamazām kļūs arvien *viedāka*: uz vērtībām balstīta, gudra, inteliģenta, zinoša. Tā:

* balstīsies uz praktiskām zināšanām, prasmēm un pieredzi, spēs ātri rīkoties sarežģītās situācijās, pieņems gudrus un uz datiem balstītus lēmumus;
* spēs pielietot inovatīvus risinājumus, t.sk. digitālus, lai uzlabotu tās darbību un sniegtos pakalpojumus klientiem.

**Publiskā pārvalde, kas ir vienota**, virzās uz kopīgu mērķi - labāku publiskās pārvaldes darba rezultātu un tā izmanto savā darbā starpnozaru skatījumu, lai rastu kopīgus valsts līmeņa risinājumus, nevis risinājumus vienas jomas ietvaros. Publiskajā pārvaldē nodarbinātie savā darbā **balstās** **uz** **kopējām vērtībām**[[30]](#footnote-31)(2. attēls).



2. attēls: *Valsts pārvaldes vērtības*

Vērtības palīdz radīt vidi, kas ir balstīta uz ētikas pamatprincipiem. Līderiem jādarbojas kā vērtību vēstnešiem, kas nodrošina, ka lēmumu pieņemšana visos līmeņos tiek balstīta uz vērtībām.

Stratēģijas ietvaros tiek veidota uz vērtībām balstīta kultūra publiskajā pārvaldē. Lai ieviestu valsts pārvaldes definētās vērtības, publiskajā pārvaldē tiek attīstīta arī mācīšanās kultūra un inovācijas kultūra. Tās ir savstarpēji saistītas un viena otru gan iekļauj, gan papildina.

**Publisko pārvaldi, kas ir inovatīva un uz ātru pārmaiņu ieviešanu orientēta** raksturos prasme radīt inovāciju – risinājumus, kas ir tapuši kopradē ar iesaistītajām pusēm, kas ir ieviesti un kuriem ir tieša vai netieša ietekme uz sabiedrību – uzlabota efektivitāte, labāki rezultāti un augstāka lietotāju apmierinātība. Inovatīvas pieejas rezultātā publiskā pārvalde ir spējīgāka pielāgoties pārmaiņām, nenoteiktībai, sarežģītībai un neskaidrībai, un tās nodarbinātie ir atvērtāki pārmaiņām, elastīgāki un labprātāk iesaistās jaunu pieeju un inovāciju izmantošanā. Organizācijās darbojas “pārmaiņu aģenti jeb līderi”, kas dalās pieredzē un atbalsta citus nodarbinātos pārmaiņu un pakalpojumu uzlabošanas procesā.[[31]](#footnote-32)

**Publiskā pārvalde, kas ir efektīva un profesionāla,** ietver nodarbināto zināšanu, prasmju un pieredzes atbilstību sabiedrības vajadzībām, tā rīkojas, izmantojot lietotājorientētu pieeju, strādājot visas sabiedrības labā. Nodarbinātie spēj risināt jautājumus no lietotāju perspektīvas, rod risinājumus, kas ir pamatoti, izsvērti un balstīti situācijas analīzē, objektīvos faktos un datos. Nodarbinātajiem mācīšanās ir ikdienas paradums, tie ir zinošāki, motivētāki un pārliecinātāki par nepieciešamību ieviest jauninājumus publiskās pārvaldes darbā un pakalpojumos atbilstoši klientu vajadzībām.[[32]](#footnote-33) Tajā darbojas iekšējie treneri, kas nodrošina zināšanu un prasmju nodošanu un pēctecību.

**Publiskā pārvalde, kas ir digitāla un datos balstīta,** ir moderna un atvērta organizācija, kas gudri un prasmīgi izmanto digitālās vides iespējas, lai iestādes un pakalpojumi būtu iedzīvotājiem pieejamāki un valsts procesi mazāk birokrātiski. Publiskajā pārvaldē nodarbinātie ir digitāli prasmīgi un izglītoti digitālās transformācijas jomā, ir prasmīgi pielietot modernās tehnoloģijas publisko funkciju efektīvākas un augstākas kvalitātes nodrošināšanā, kā arī prasmīgi pakalpojumu, kā arī e-risinājumu sniegšanā, veicinot digitālo risinājumu patstāvīgu izmantošanu iedzīvotāju un uzņēmēju vidū. Publiskajā pārvaldē darbojas “digitālie aģenti”, kas klientiem sniedz padomus un palīdz e-pakalpojumu un dažādu digitālo rīku lietošanā, lai ikviens neatkarīgi no digitālajām prasmēm spētu saņemt sev nepieciešamos pakalpojumus elektroniski.[[33]](#footnote-34) Tāpat publiskā pārvalde ir kompetenta radīt jaunajai digitālajai sabiedrībai un procesiem atbilstošu regulējumu, darbības modeļus un platformas, kas veicina tautsaimniecības un sabiedrības izaugsmi, un ir atbalstoši, nevis ierobežojoši digitālās drošības jomā.

**Publisko pārvaldi, kas ir atbalstoša un atvērta,** raksturo klientorientēta pieeja, kur izpratne un attieksme ir prioritāra, kontroli aizstāj atbalsts, un galvenā prasme ir ieklausīšanās patiesajās klienta vajadzībās. Labāka izpratne un empātija ļauj saprast, kāda ir klienta vajadzība vai problēma un kāds atbalsts vai risinājums tam būtu visnepieciešamākais un piemērotākais.[[34]](#footnote-35) Tāpat atbalstoša un atvērta publiskā pārvalde veicina **dažādību**, veidojot iekļaujošu darba vidi gan tās nodarbinātajiem, gan klientiem.

Publiskajai pārvaldei kā organizācijai jāiemieso principi, kurus tā definē, veidojot nozaru politikas, tajā skaitā, veidojot iekļaujošu zināšanu sabiedrību (angļu val.: “*knowledge society*”).

Publiskā pārvalde kā organizācija, kas mācās un ir VIEDA, ir nepieciešama, lai stimulētu augstu motivāciju un darba sniegumu savos nodarbinātajos, lai vairotu pozitīvu izpratni un ieinteresētību par publisko pārvaldi sabiedrībā, – arī tāpēc, lai publiskā pārvalde spētu ilgtermiņā piesaistīt un noturēt kvalificētu darbaspēku. Attīstot mācīšanos darba vidē, tiks veicināta nodarbināto iesaiste publiskās pārvaldes darbības efektivitātes celšanā.

## 2.3. Stratēģijas īstenošanas rezultāti un ieguvumi

Lai veidotu publisko pārvaldi kā organizāciju, kas mācās un ir VIEDA, Stratēģijas ietvaros ir izvirzīti trīs pamatuzstādījumi jeb **galvenie snieguma rādītāji** (angļu val.: *key performance indicators*), kuru sasniegšanai stratēģija ir izstrādāta un kuri raksturos vēlamo progresu mācīšanās un attīstības jomā:

1. **Publiskajā pārvaldē nodarbināto zināšanas un prasmes atbilst aktuālajām un nākotnes vajadzībām**

Nepieciešamo zināšanu un prasmju definēšana ir viens no būtiskākajiem soļiem, lai attīstītu nodarbinātajiem tās atbilstoši mūsdienu prasībām un nākotnes vajadzībām. Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības konceptuālos virzienus un prioritātes nosaka, balstoties uz starptautiskajiem un nacionālajiem plānošanas dokumentiem, nākotnes prasmju izpēti un modelēšanu un nākotnes sabiedrības vīziju.

1. Apgūtās zināšanas un prasmes **nodrošina jaunu pieeju, metožu un tehnoloģiju ieviešanu**

Attīstītā mācīšanās kultūrā nodarbinātie apgūst prasmi nepārtraukti mācīties, tajā skaitā, mācīties darba vidē, kas nozīmē mācīties darot un iemācoties labāko veidu, kā rīkoties. Nodarbinātajiem ir pieejams atbalsts iegūto zināšanu pielietošanā praksē. Plānots, ka nodarbinātie, apgūstot zināšanas un prasmes ar dažādām mācīšanās metodēm (angļu val.: *Adaptive learning, Blended learning, AGILE learning*), attīstītu spēju inovēt, eksperimentēt un radīt jaunus un efektīvus risinājumus, tajā skaitā digitālus. Tāpat praktisko zināšanu un prasmju apgūšanai un nodarbināto izglītošanai tiks izmantota **uz problēmu risināšanu balstīta mācīšanās** pieeja, kas praktiskās darbošanās veidā liks sadarboties vairākām institūcijām, kurām ir kopīgas vai saistītas funkcijas vai pakalpojumi. Šādi tiks meklēti kopēji saskares punkti un attīstīta sadarbība.

Apgūstot zināšanas un prasmes ar dažādām mācīšanās metodēm, tostarp dažādu metožu un digitālo rīku pielietošanā, nodarbinātie spēs ieviest jaunas pieejas un inovācijas darba procesā.

1. **Publiskajā pārvaldē ir nodrošināta sistemātiska zināšanu pārvaldība un pārnese**

Publiskajā pārvaldē ir nepieciešams sistemātiski vadīt, attīstīt un veicināt nodarbināto apgūto zināšanu un prasmju izmantošanu darbā. Zināšanu, prasmju un attieksmju pārnese uz darba vidi ir uzskatāma par nozīmīgāko mācību rezultātu pievienoto vērtību.[[35]](#footnote-36) Publiskā pārvalde nodrošina nodarbināto attīstību pēc vienotiem stratēģiskajiem virzieniem un sistemātiski radot pamatu zināšanu radīšanai, iegūšanai, pārnesei un efektīvai izmantošanai. Lai to nodrošinātu, ir svarīga savstarpējā sadarbība starp publiskās pārvaldes iestādēm mācību programmu un citu attīstību pasākumu plānošanā un īstenošanā.

Valsts pārvaldē jau šobrīd ir radīts mācību saturs, kas būtu replicējams un nododams arī pašvaldībās nodarbinātajiem. Šāda zināšanu pārnese nodrošinātu arī vienotas kultūras un vienotas izpratnes par vispārējiem jautājumiem veidošanos publiskajā pārvaldē, veicinātu sadarbību starp valsts pārvaldi un pašvaldībām un vairotu iedzīvotāju apmierinātību ar publiskās pārvaldes sniegtajiem pakalpojumiem.

Tāpat publiskajā pārvaldē, izveidojot vienotu un sistemātisku zināšanu pārvaldības sistēmu, tiks nodrošināta pēc vienotiem standartiem zināšanu un prasmju apgūšana, tiks veicināta publiskās pārvaldes nodarbināto vienmērīga izglītošana, mazinot zināšanu plaisu starp iestādēm saistībā ar finanšu līdzekļu ierobežojumiem, kā arī tiks nodrošināta vienotas mācīšanās platformas ieviešana publiskajā pārvaldē.

# III Stratēģiskās prioritātes

Mācīšanās un attīstības stratēģijas ietvaros ir definēti pieci prioritārie virzieni jeb stratēģiskās prioritātes, kurās tiks koncentrētas darbības un sasniegti rezultāti (3. attēls):

3. attēls: *Mācīšanās un attīstības stratēģijas stratēģiskās prioritātes*

Stratēģijas darbības laikā prioritārie virzieni var tikt papildināti, balstoties uz nākotnes mācību un attīstības vajadzībām, kā arī, ņemot vērā iestāžu mācību vajadzības.

Stratēģiskās prioritātes ir definētas, balstoties uz starptautiskajos un nacionālā līmeņa plānošanas dokumentos izvirzītajiem uzstādījumiem, kā arī, ņemot vērā gan Covid – 19 krīzes laikā gūto pieredzi, gan nākotnes darba tirgus vajadzības.

## 3.1. Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē

OECD Padomes 2019. gada 17. janvāra Rekomendācijā par valsts dienesta līderību un kapacitāti[[36]](#footnote-37) viena no galvenajām tēmām ir **uz vērtībām balstīts valsts dienests, kurā vispārpieņemtās vērtības nosaka uz rezultātiem orientētu un uz pilsoņiem vērstu kultūru, līderību, politiku un pakalpojumus**. Vienā no Rekomendācijas principiem ir arī definēta nepieciešamība veidot uz vērtībām balstītu kultūru un līderību valsts dienestā.

2018. gada 21. novembrī tika izdoti MK ieteikumi Nr. 1 “Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi”[[37]](#footnote-38). To mērķis bija veicināt vienotu izpratni par valsts pārvaldes vērtībām un uz tām balstītiem ētikas pamatprincipiem, kā arī tiem atbilstošu rīcību, sekmējot labu pārvaldību un vairojot sabiedrības uzticēšanos. Šie ieteikumi nosaka 7 valsts pārvaldes vērtības, ar kurām saskaņā jārīkojas nodarbinātajam valsts pārvaldē.

Lai noskaidrotu, vai šīs vērtības izpaužas iestādes ikdienas darbā, 2019. gadā veiktajā Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās aptaujā tika iekļauta atsevišķa sadaļa par vērtībām: “Vai definētās 7 valsts pārvaldes vērtības izpaužas jūsu iestādes darbā?”. Aptaujas rezultāti liecina, ka vērtības, kuras izpaužas visvairāk, ir **atbildība un darbs sabiedrības labā**, bet vismazāk - **sadarbība valsts pārvaldē un valsts ilgtspēja un sabiedrības labklājība**.[[38]](#footnote-39) Aptaujas rezultāti parāda, ka jāturpina vērtību iedzīvināšanas pasākumi kopumā, bet īpaši jāpievērš uzmanība **sadarbībai** un izpratnes veidošanai par **ilgtspējīgas attīstības** veicināšanu.

Aptaujas faktoru analīze parāda, ka, iestādes darbā izpaužoties visām 7 valsts pārvaldes vērtībām, tām ir nozīmīga ietekme uz nodarbināto lojalitāti – nodarbinātie identificējas ar tām ikdienas darba pienākumu veikšanā. Līdz ar to, veicinot vērtību piemērošanu praksē, ir iespēja palielināt nodarbināto lojalitāti, tādējādi mazinot personāla mainību valsts pārvaldē, kas šobrīd atkarībā no amatu grupas ir robežās no 10% līdz 32%.

Lai veicinātu valsts pārvaldes vērtību un uz tām balstīto ētikas pamatprincipu izpratni, kā arī sāktu diskusijas par vērtībās balstītas kultūras attīstīšanu valsts pārvaldē, Valsts kanceleja 2020. gadā uzsāka valsts pārvaldes vērtību izpratnes iedzīvināšanu Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas[[39]](#footnote-40) (ALVAP) ietvaros. Programmas mērķa grupa ir valsts pārvaldes iestāžu augstākā līmeņa vadītāji (kopskaitā 180 dalībnieki). Šajā grupā ir vadītāji, kuru vadītās iestādes ir tieši vai netieši iesaistītas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā, sakārtošanā un administratīvā sloga mazināšanā mazajiem un vidējiem komersantiem. Iestāžu vadītāji ir tie, kuri rāda piemēru vērtību un ētikas pamatprincipu iedzīvināšanā ikdienas iestādes darbībā, līdz ar to ir būtiski, lai tie izprot valsts pārvaldes vērtības un spēj gan tās pielietot praksē, gan nodot tālāk. Ņemot vērā, ka šīs programmas mērķa grupa salīdzinoši ir neliela, tajā nav ietverti visu valsts pārvaldes iestāžu vadītāji, ir nepieciešams paplašināt vērtību iedzīvināšanas aktivitāšu mērķauditoriju tā, lai visiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem ir zināmas valsts pārvaldes noteiktās vērtības un ētikas pamatprincipi, pēc kurām ir jāvadās, pieņemot lēmumus, un lai tās kļūtu par to rīcības galveno vadlīniju. Tāpat ir nepieciešams veicināt vērtībās balstītas kultūras attīstīšanu pašvaldībās, tādējādi veicinot vienotu pieeju publiskajā pārvaldē.

Eiropas Padomes Pretkorupcijas starpvalstu grupas (GRECO) novērtējuma ziņojumā par Latviju[[40]](#footnote-41) uzsvērts, ka ētiskas rīcības nodrošināšanā svarīga ir ne tikai ētikas prasību noteikšana, bet arī izpratne par tām un to ievērošana. Tāpat GRECO uzsver, ka visaptverošas un spēcīgas sabiedrības integritātes sistēmas priekšnoteikums ir ētiskas uzvedības principu un standartu attiecināšana uz visiem valsts varas līmeņiem un pirmām kārtām - uz izpildvaras augstākā līmeņa vadītājiem, kuriem būtu jārāda piemērs, jāgūst un jāuztur ne vien tiesiska, bet arī augsta morāla autoritāte, kas tiem ļauj noteikt integritātes standartus citur publiskajā sektorā. Tādējādi ir svarīgi veicināt arī Ministru kabineta locekļu un citu politisko amatpersonu izpratni par valsts pārvaldes vērtībām un ētikas pamatprincipiem.

Arī OECD Padomes Rekomendācijā par godprātību[[41]](#footnote-42) dalībvalstis ir aicinātas nodrošināt valsts pārvaldē nodarbinātajiem mācības par ētiku visā dienesta laikā, sākot ar stāšanos amatā. Mācības veicinātu izpratni par ētikas prasībām un prasmes risināt ētikas dilemmas ikdienā. Mācības veicinātu ne tikai to, ka ētikas prasības ir zināmas un tiek izprastas, bet arī to, ka nodarbinātajiem ir saprotams, kā tieši rīkoties darba ikdienā, kā atpazīt godprātīgas rīcības risku un kā pareizi rīkoties, ja ir risks nonākt interešu konfliktā, tiek piedāvāts kāds labums, jāsavieno amati u. tml. Arī OECD, līdzīgi kā GRECO, uzsver to, cik svarīga ir vadības nostāja un atbalsts vadītājiem, lai tie varētu nodrošināt ētiskumu savās iestādēs.

Šobrīd VAS nodrošina projekta “Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā” (K projekts) īstenošanu. Šī projekta mērķis ir sniegt Latvijas valsts pārvaldē nodarbinātajiem nepieciešamās kompetences korupcijas atpazīšanai, risku identificēšanai, interešu konflikta novēršanai, izmeklēšanas un operatīvās darbības stiprināšanai, nodrošinot korupcijas novēršanu un ēnu ekonomikas mazināšanu. Projekta aktivitātes plānotas līdz 2022.gada 31.decembrim, bet ir svarīgi arī pēc projekta noslēguma turpināt izglītot par minētajām tēmām publiskajā pārvaldē nodarbinātos, it īpaši, ņemot vērā tehnoloģiju attīstību un ar tām saistītos kiberdrošības riskus.

Tāpat ir nepieciešams stiprināt tiesībsargājošo institūciju nodarbināto prasmes un kompetences, jo tiesiska valsts, kurā pastāv kompetentas tiesībsargājošās institūcijas, kuras nodrošina likuma varas neapstrīdamību, likumpaklausību sabiedrības locekļu vidū un korupcijas un ēnu ekonomikas mazināšanu, spēj veiksmīgāk piesaistīt ilgtspējīgas investīcijas, kas veicina tautsaimniecības izaugsmi.

Latvijai pēdējo gadu laikā ir bijušas mainīgas sekmes cīņā ar korupciju, ēnu ekonomiku un noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas novēršanu. "Transparency International" veidotajā Korupcijas uztveres indeksā 2019. gadā Latvijas pozīcijas nedaudz pasliktinājušās. Jaunākā pētījuma dati liecina, ka 2019. gadā ēnu ekonomikas apjoms Latvijā ir samazinājies, tomēr pavisam nedaudz. Salīdzinoši veiksmīgāk ir gājis noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas novēršanas jomā. Tomēr jāņem vērā, ka situācija, vide un apstākļi korupcijas, krāpšanas, ēnu ekonomikas un noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas mazināšanas jomā ir strauji mainīga, jo, piemēram, Covid-19 pandēmijas ietekmē, kad valstīt strauji pieaug bezdarbs un vairākās nozarēs uzņēmējdarbība tiek apturēta vai arī ir vērojams būtisks ienākumu samazinājums, atkal ievērojami pieaug noziedzīgo nodarījumu iespējamība.

Ņemot vērā pašreizējo sabiedrisko un saimniecisko attiecību intensitāti, tehnoloģiju attīstību un ar tām saistītos kiberdrošības riskus, ekonomisko noziegumu rafinētību, noziedznieku radošumu arvien jaunu metožu pielietošanā krāpšanas un noziedzīgu nodarījumu paveikšanā, t.sk. mūsdienu tehnoloģiju vidē, pieaug arī nepieciešamība pēc tiesībsargājošo iestāžu zināšanu paplašināšanas noziegumu atklāšanā, operatīvo izmeklēšanas metožu pielietošanā un kvalitatīvas pierādījumu bāzes radīšanā pirmstiesas procesā.

Īstenojot stratēģisko prioritāti “Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē”, paredzami šādi ieguvumi:

* **ieviesta uz vērtībām balstīta kultūra publiskajā pārvaldē**, visas valsts pārvaldes vērtības izpaužas iestādes ikdienas darbā vismaz 75% līmenī;
* **publiskajā pārvaldē ir attīstīta augsta integritāte (godprātība)**, kas ir labas pārvaldības sistēmas stūrakmens, kā rezultātā ir augusi sabiedrības uzticēšanās publiskajam sektoram, to apliecina **Korupcijas uztveres indekss** un vērtību izpausme ikdienas darbā līmenis;
* **augstākajā politiskajā un vadības līmenī attīstīta izpratne par valsts pārvaldes vērtībām un ētikas pamatprincipiem**, kas izpaužas kā priekšzīmīga rīcība un ētiskas rīcības demonstrēšana, pildot amata pienākumus (aptauju un pētījumu dati);
* **stiprināta tiesībaizsardzības iestāžu veiktspēja un nodarbināto profesionālā pilnveide**, veicinot stipru, kompetentu un neatkarīgu tiesībaizsardzības iestāžu attīstību un sekmējot tiesvedības procesu saīsināšanu, pateicoties kvalitatīvu izmeklēšanas pierādījumu un liecību radīšanai pirmstiesas izmeklēšanas procesā.

Stratēģiskās prioritātes īstenošanai plānotie mērķi un darbības rezultāti apkopoti 1. tabulā.

1. tabula

1. **prioritātes “Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē”**

**mērķi un darbības rezultāti**

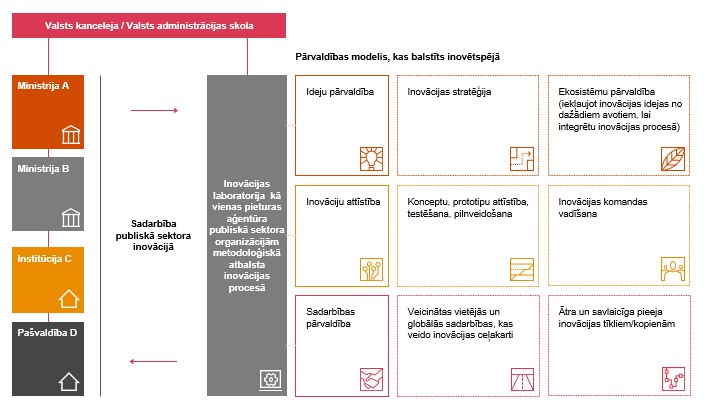
| Nr. | Mērķis | Iesaistītās puses | Darbības rezultāti |
| --- | --- | --- | --- |
| 3.1.1. | Iedzīvināt valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipus, veidojot kopīgu un vienotu izpratni integritātes jautājumos un vērtībās balstītu kultūru | VK, VAS, KNAB visas iestādes | * Nodarbinātajiem pieejamas e-mācības, ievada mācību moduļi un mācību materiāli par publisko pārvaldi, tās darbības principiem un vērtībām, interešu konfliktu u.c. integritātes jautājumiem. Nodrošināta zināšanu pārbaude. * Izveidota kopīga vietne mācību platformā, kur pieejami interaktīvi rīki un metodes vērtību iedzīvināšanai; * Organizēti informatīvi pasākumi un kampaņas; * Izveidots un uzturēts publiskās pārvaldes Uzticības personu ētikas jautājumos tīkls, nodrošināta Uzticības personu mācības; * Sniegts atbalsts pašvaldību nodarbinātajiem labākai izpratnei par valsts pārvaldes principiem un vērtībām pilnveidei. |
| 3.1.2. | Veicināt atbildīgo personu trauksmes celšanas jomā, tostarp kontaktpersonu, prasmju un zināšanu attīstību, kā arī dalīšanos ar labo praksi. Nodrošināt metodisko un informatīvo atbalstu, veicinot vienotu izpratni un efektīvu likuma piemērošanu | VK, VAS, visas iestādes | * Atbildīgajām personām trauksmes celšanas jomā, tostarp kontaktpersonām, ir nodrošināti mācību, domapmaiņas un citi uz attīstību vērsti pasākumi; * E-mācības atbildīgajām personām trauksmes celšanas jomā; * Specializētas mācības, tai skaitā trauksmes celšanas gadījumu izmeklēšanā, trauksmes celšanas ziņojumu virzības noteikšana u.c.; * Izstrādātas un aktualizētas vadlīnijas, informatīvi un metodiski materiāli; tie ir viegli pieejami e-vidē. |
| 3.1.3. | Izglītot politiskās amatpersonas un augstākās amatpersonas, augstākā līmeņa vadītājus priekšzīmīgas attieksmes un rīcības attīstībai | VK, VAS, KNAB | * Pieejama informācija un mācību materiāli e-vidē par publiskās pārvaldes darbības principiem un vērtībām, pamatzināšanas par ētikas un godprātīgas rīcības prasībām, kas jāievēro šajā amatā; * Obligātas īsas ievada e-mācības politiskajām amatpersonām, stājoties amatā. |
| 3.1.4. | Attīstīt nodarbināto zināšanas un izpratni par publiskās pārvaldes darbības pamatiem, prasībām, standartiem u.c. | VK, VAS, FM, TM | * Īstenotas mācību programmas: * tiesiskas valsts un valsts pārvaldes pamati (valsts pārvaldes institucionālā sistēma, darbības pamatprincipi un vērtības, tiesiskumu (*rule of law*) veidojošie elementi); * administratīvās tiesības, administratīvā procesa tiesības, administratīvā pārkāpuma procesa tiesības; * kiberdrošības jautājumiem; * procesu un risku vadība u.c. |
| 3.1.5. | Uzlabot iepirkumu sagatavošanu un īstenošanu efektīvai Kohēzijas politikas īstenošanai | FM, VK, VAS, IUB | * Iekšējās (valsts pārvaldes) ekspertu grupas izstrādātas mācību programmas un iepirkumos iesaistītie darbinieki apguvuši obligāto mācību saturu; * Parauga iepirkumu piemēri mācībām; * Pieredzes apmaiņas pasākumi, dalīšanās   labajā praksē. |
| 3.1.6. | Stiprināt tiesībsargājošo institūciju kapacitāti, lai pārraudzītu interešu konflikta, krāpšanas un korupcijas novēršanas problēmu risināšanu | VK, VAS, KNAB, TM, IEM | * Izstrādātas programmas un īstenota mācību moduļos bāzēta mācību metodika; * Attīstīti e-mācību moduļi; * Nodrošināta individualizēta pieeja prasmju un zināšanu pilnveidē; * Organizētas specializētās mācības par attiecīgo problēmu jautājumu specifiskajām tēmām. |
| 3.1.7. | Veicināt prasmju viendabību attīstību un pārnesi tiesībsargājošo institūciju starpā | KNAB, TM, IEM | * Izstrādātas rokasgrāmatas un vadlīnijas horizontālas prakses iedibināšanai kopējo jautājumu risināšanai; * Nodrošinātas pieredzes apmaiņas vizītes, iepazīstot citu dalībvalstu praksi, veicinot vienotu tiesību izpratnes veidošanos, tiesību instrumentu apgūšanu. |

## 3.2. Inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē

OECD Padomes Rekomendācijā par valsts dienesta līderību un kapacitāti viens no 14 principiem iesaka **veidot proaktīvu un inovatīvu valsts dienestu ar ilgtermiņa perspektīvu politikas un pakalpojumu izstrādē un īstenošanā**.

Pasaulē notiek straujas pārmaiņas, tāpēc daudzi tradicionālie procesi un rīki, kurus izmanto publiskā pārvalde, šobrīd nav vairs efektīvi. Izaicinājumi, kuri publiskajai pārvaldei ir jārisina, kļūst aizvien sarežģītāki, tādēļ problēmu risināšanai nepieciešamas jaunas prasmes un zināšanas, kā arī starpnozaru pieeja, kas tiek nodrošināta efektīvā koordinējošā procesā.

**2019.gadā valsts pārvaldē sāka aktīvi strādāt pie inovācijas kultūras ieviešanas.** Valsts kancelejas vadībā sākotnēji tika izveidotas trīs inovācijas laboratorijas, kuru mērķis bija kalpot par platformu risinājumu radīšanai “vecajām problēmām” jaunā veidā, izmantojot dizaina domāšanu, LEAN un AGILE pieejas. Laboratoriju sekmīgā izveidē līdzdarbojās OECD eksperti. 2020. gadā Inovācijas laboratorijas darbība tiek attīstīta tālāk, par tās darbības misiju izvirzot mērķi attīstīt inovācijas kultūru valsts pārvaldē un palīdzēt valsts pārvaldes iestādēm rast risinājumus sarežģītām problēmām, izmantojot inovatīvas metodes.



1. attēls: Inovācijas laboratorijas operacionālais modelis[[42]](#footnote-43)

Lai publiskā pārvalde būtu klientorientēta un darbotos saskaņā ar starptautisko labo praksi, publiskajā pārvaldē jāturpina attīstīt inovācijas kultūra, lai nodarbinātie spētu efektīvi risināt sarežģītus izaicinājumus un būtu inovatīvi, sistemātiski attīstot tādus risinājumus, kas radīti kopradē jeb kopā ar iesaistītajām pusēm, sekmējot kopējo valsts ilgtspēju. Attīstot atbilstošas kompetences, tai skaitā, inovācijas un eksperimentēšanas prasmes, publiskajā pārvaldē nodarbinātie spēs sekmīgāk veidot pierādījumos balstītu nozares politiku un attīstības stratēģijas, koordinēt nozaru darbības, izstrādāt normatīvos aktus tā, lai tie neradītu nesamērīgu administratīvo slogu, nodrošināt lēmumu izpildi, risināt starpresoru izaicinājumus pēc būtības, īstenot digitālo transformāciju un veikt citas darbības, kas definē publiskās pārvaldes būtību.

Īstenojot inovācijas politiku, paredzams, ka uzlabosies sabiedrības uzticēšanās publiskajai pārvaldei – to veicinās uzticamāki, kvalitatīvāki, uz lietotāju vairāk orientēti publiskā sektora pakalpojumi. Īstenotās aktivitātes tieši un ilgstoši ietekmēs publiskās pārvaldes efektivitāti, kā arī paaugstinās kopējo Latvijas inovācijas sniegumu, ņemot vērā to, ka tas ir atkarīgs arī no publiskās pārvaldes inovētspējas. Paredzams, ka īstenoto aktivitāšu rezultātā Latvijas publiskajā pārvaldē ilgtermiņā tiks izveidota portfeļa pieeja inovācijas pārvaldībā, kas balstās uz šādu 4 inovācijas veidu īstenošanu:[[43]](#footnote-44)

* uz attīstību orientēta inovācija (angļu val.: *Enhancement-oriented innovation*), kas uzlabo esošo praksi, ir efektīva, sniedz labākus rezultātus un balstās uz esošajām struktūrām;
* uz misiju orientēta inovācija (angļu val.: *Mission – oriented innovation*), kas sasniedz skaidrus mērķus un nosaka prioritātes, ja nepieciešams, izstrādājot jaunas metodes un pieejas;
* pielāgojumu inovācija (angļu val.: *Adaptive innovation*), kas reaģē uz mainīgu vidi, spēj interpretēt un reaģēt uz pārmaiņām sabiedrībā un tehnoloģijās;
* prognozējama inovācija (angļu val.: *Anticipatory innovation*), kas pēta un ir saistīta ar nenoteiktību attiecībā uz aktuāliem jautājumiem, kuri veidos nākotnes prioritātes.

Īstenojot plānotās aktivitātes, tiks būtiski mainīta pieeja politiku, pakalpojumu, digitālo produktu, komunikācijas nodrošināšanā no publiskās pārvaldes puses, jo dizaina domāšana kļūs par normu, savukārt dizaina klātesamība būs neatņemama sastāvdaļa jebkurā publiskās pārvaldes aktivitātē. Kopējais aktivitāšu ietvars sniegs būtisku ieguldījumu nemitīgajam sabiedrības pieprasījumam pēc “attieksmes maiņas” no publiskās pārvaldes, kas lielā mērā nozīmē visaptverošu dizaina domāšanas un dizaina pieejas ieviešanu publiskajā pārvaldē.

Tāpat sabiedrības un ieinteresēto pušu iesaiste būs fundamentāls priekšnosacījums tam, lai risinājumi, kurus piedāvā publiskā pārvalde, ir maksimāli balstīti lietotāju vajadzību un paradumu izpētē, uzklausot iesaistīto pušu viedokli, citādi tie nebūs efektīvi (jo ļoti bieži risinājumi nerisina problēmu cēloņus, kā arī bieži risinājumi ir veidoti, raugoties no organizācijas, nevis klienta perspektīvas), tādēļ svarīgi veidot prasmes, kā nodrošināt pēc iespējas plašākas iespējas līdzdarbībai.

Īstenojot stratēģisko prioritāti “Inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē”, paredzami šādi ieguvumi:

* **ieviesta** **inovācijas kultūra un jauni veidi labākai rīcībpolitikas** izstrādes kvalitātei publiskajā pārvaldē;
* **uzlabots rīcībpolitikas plānošanas process,** nodrošinot augstāku sabiedrības iesaisti lēmumu pieņemšanas procesā;
* politikas plānotājiem ir nepieciešamās **prasmes, zināšanas un rīki modernai rīcībpolitikas veidošanai;**
* **attīstīta efektīva un** **lietotājorientēta pakalpojumu izstrāde, prototipēšana un ieviešana.**

Stratēģiskās prioritātes īstenošanai plānotie mērķi un darbības rezultāti apkopoti 2. tabulā.

2. tabula

**2. prioritātes “Inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē” mērķi un darbības rezultāti**

| Nr. | Mērķis | Iesaistītās puses | Darbības rezultāti |
| --- | --- | --- | --- |
| 3.2.1. | Sekmēt inovētspēju, īstenojot pasākumu kopumu, kas veicinās izpratnes veidošanu par inovāciju, dizaina domāšanu, datu analītiku, tehnoloģiju izmantošanu vai tml. zināšanām un prasmēm | VK, VAS | * Īstenotas mācības valsts pārvaldes nodarbinātajiem: inovācijā, dizaina domāšanā, pakalpojumu redizainā jeb pārveidē, rīcībpolitikas dizainā, LEAN utt., izmantojot dažādus mācību formātus; * Izveidota funkcionējoša iekšējo treneru sistēma valsts pārvaldē; * Izstrādāta Valsts pārvaldes inovācijas stratēģija. |
| 3.2.2. | Attīstīt efektīvu atbalsta sistēmu publiskā sektora iestādēm inovācijas procesa atbalstam | VK, VAS | * Izstrādāta un popularizēta metodoloģija un eksperimentēšanas vadlīnijas; * Veicināta pieredzes apmaiņa iestāžu starpā; * Izveidota inovācijas aktivitāšu monitoringa sistēma; * Ieviests inovācijas kā pakalpojuma piedāvājums, kuru nodrošina Inovācijas laboratorija. |
| 3.2.3. | Veicināt zināšanu un prakses pārnesi | VK, VAS, EM, IZM, KM, PKC, LIAA, RTU, LU, Saeimas analītiskais dienests | * Nodrošināta esošo metodoloģiju un praktisko instrumentu aprobēšana, to popularizēšana un izmantošana izglītojošajos pasākumos; * Attīstīta sadarbība ar citiem kopējās inovācijas ekosistēmas dalībniekiem, veidojot kopienu (nostiprināta sistemātiska sadarbība starp VK, VAS un ar EM, IZM, KM, PKC, LIAA, RTU, LU, Saeimas analītisko dienestu u.c. organizācijām, kas tieši iesaistītas inovācijas ekosistēmā). |
| 3.2.4. | Popularizēt un proaktīvi dalīties inovācijas pieredzē | VK, VAS | * Attīstīta un uzturēta valsts pārvaldes Inovācijas laboratorija; * Ieviesta Inovācijas laboratorijas komunikācijas stratēģija (īstenotas komunikācijas aktivitātes, organizēti semināri, konferences u.c. publicitātes pasākumi u.c.). |

## 3.3. Līderība un efektīva pārmaiņu vadība

OECD Padomes Rekomendācijā par valsts dienesta līderību un kapacitāti ir ieteikts **attīstīt pašreizējo un potenciālo augstākā līmeņa valsts pārvaldes darbinieku līderības kapacitāti**.

Līderības prasmes mūsdienās ir viens no svarīgākajiem faktoriem, kas ietekmē to, kā nodarbinātie jūtas organizācijā, to iesaistīšanās līmeni un rezultativitāti. Tāpat augstākā līmeņa vadītāji ar augstām līderības prasmēm veicina organizācijas kultūras maiņu gan inovācijā, gan mācīšanās jomā, gan, ieviešot pārmaiņas.

Izaicinājumi, ar kuriem šobrīd saskaras iestāžu vadītāji, ir kļuvuši daudz sarežģītāki, straujāki un neparedzamāki, un vienlaikus viņiem ir jānodrošina efektivitāte, ātrums, pārmaiņu vadība un datu pratība. Šie ir apstākļi, kuru dēļ iestāžu vadītājiem ir nepieciešama regulāra jaunu kompetenču un prasmju attīstība.

ALVAP ietvaros pēdējo četru gadu laikā ir stiprināta valsts pārvaldes iestāžu augstākā līmeņa vadītāju kā līderu kapacitāte, tomēr šī programma ir pieejama tikai šaurai mērķauditorijai. Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas aktivitātes ir plānotas līdz 2022. gada 31.decembrim, tāpēc nākotnē nepieciešams veidot līdzīgas programmas, radot iespēju augstākā līmeņa vadītājiem attīstīt līderības kompetenci atbilstoši nākotnes vajadzībām, kuras savukārt izriet no tendencēm pasaulē un darba tirgū, globalizācijas, digitalizācijas un tehnoloģiskajām pārmaiņām. Noteikti nepieciešams šo programmu īstenot visiem publiskā sektora augstākā līmeņa vadītājiem, tostarp pašvaldību iestāžu vadītājiem.

Vienlaicīgi jāuzsver, ka tieši augstākā līmeņu vadītāju amatu grupā ir viens no augstākajiem personāla mainības koeficientiem valsts pārvaldē (2019. gadā - 27%, ko veido atbrīvošanas gadījumu skaita īpatsvars pret kopējo amatu skaitu). Tas nozīmē, ka valsts pārvaldei ir kritiski svarīgi veicināt esošo līderu noturēšanu, zināšanu un prasmju pēctecību un potenciālo vadītāju identificēšanu un attīstību, kā arī jaunu, spēcīgu līderu piesaisti. Jaunajiem vadītājiem, īpaši tiem, kuriem nav pieredzes organizācijas vadīšanā vai tiem, kuri ienāk no privātā sektora, ir nepieciešams sniegt atbalstošu pasākumu kopumu, kas ļautu ātrāk apgūt iestādes vadītāja amata specifiskās zināšanas un prasmes efektīvi sasniegt mērķus.

Ne mazāk svarīgi ir attīstīt vidējā līmeņa vadītāju līderības kapacitāti: pirmkārt, lai viņu zināšanas un prasmes būtu līdzvērtīgas augstākā līmeņa vadītāju zināšanām un prasmēm un viņi spētu piedalīties iestādes mērķu sasniegšanā. Otrkārt, lai sniegtu atbalstu viņu vadītprasmju (komandas vadīšana, darbinieku motivēšana un attīstīšana u. c.) attīstībai. Treškārt, 2018. un 2019. gada valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās pētījuma rezultāti liecina par kritisku līderības prasmju trūkumu vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem. Tieši no vidējā un zemākā līmeņa vadītāju prasmju līmeņa ir atkarīga ātra un efektīva pārmaiņu ieviešana un komandas rezultativitāte. Šo prasmju uzlabošanās veicinātu publiskās pārvaldes sadarbību, starpresoru efektivitāti, inovācijas un izcilību.[[44]](#footnote-45)

Līdz ar to ir būtiski mainīt pieeju vadītāju attīstībai valsts pārvaldē no vienreizējiem pasākumiem uz sistemātisku, mērķtiecīgu, visaptverošu, ilgtermiņā vērstu kompetenču attīstīšanas un novērtēšanas pieeju.

Īstenojot stratēģisko prioritāti “Līderība un efektīva pārmaiņu vadība”, paredzami šādi ieguvumi:

* **būtiski uzlabotas publiskās pārvaldes vadītāju kompetences** atbilstoši nākotnes vadītāju kompetenču ietvaram un OECD līderības attīstības vadlīnijām (iesaistīšanās pētījuma rādītājs, 360 grādu novērtēšana rezultāti u.c.);
* **pieaugošs nodarbināto iesaistīšanās līmenis** kopumā un konkrēti attiecībā uz vadītāju novērtējumu;
* **uzlabojies vadītāju iesaistīšanās līmenis**, mazinājusies mainība un izdegšana;
* **paaugstinājies ātri un veiksmīgi ieviesto pārmaiņu īpatsvars.**

Stratēģiskās prioritātes īstenošanai plānotie mērķi un darbības rezultāti apkopoti 3. tabulā.

3. tabula

**3. prioritātes “Līderība un efektīva pārmaiņu vadība”**

**mērķi un darbības rezultāti**

| Nr. | Mērķis | Iesaistītās puses | Darbības rezultāti |
| --- | --- | --- | --- |
| 3.3.1. | Stiprināt stratēģiskās līderības kapacitāti atbilstoši mūsdienu prasībām un nākotnes vajadzībām | VK, VAS | * Izstrādāts augstākā līmeņa vadītāju kompetenču ietvars, kompetenču novērtēšanas un attīstības metodes, attīstības potenciāla matrica, koučinga un mentoringa atbalsts kompetenču attīstībā, talantu vadības sistēma; * Darbojas Publiskās pārvaldes līderības programma – mācību un attīstības pasākumu kopums: attīstības centri, kompetenču izvērtēšana un attīstība, moduļu programmas, meistarklases, semināri, konferences, pieredzes apmaiņas pasākumi, vadības koučings, personīgās efektivitātes un izaugsmes programmas utt. |
| 3.3.2. | Stiprināt vidējā un zemākā līmeņa vadītāju kompetenču un prasmju attīstību | VK, VAS | * Izstrādāts kompetenču ietvars, kompetenču izvērtējuma un attīstības metodes, attīstības potenciāla matrica, koučinga un mentoringa atbalsts kompetenču attīstībā, talantu vadības sistēma; * Nodrošināta moduļu mācību programma, kas ietver obligātās un izvēles sadaļas (darbā ievadīšanas programmas, attīstības centri, kompetenču izvērtēšana un attīstība, moduļu programmas, meistarklases, semināri, konferences, pieredzes apmaiņas pasākumi, vadības koučings, personīgās efektivitātes un izaugsmes programmas utt.). |
| 3.3.3. | Nodrošināt jaunākās un labākās prakses un zināšanu pārnesi vadības jomā | VK, VAS, visas iestādes | * Pieredzes apmaiņas pasākumi, ēnošana u.c. Latvijas uzņēmumos un organizācijās; * Konferenču un semināru apmeklējumi; * Augsta līmeņa starptautisku attīstības programmu un pasākumu apmeklēšana vadītājiem ar augstu potenciālu. |
| 3.3.4. | Nodrošināt atbalstu pārmaiņu projektu īstenošanai | VK, VARAM, VAS, visas iestādes | * Organizētas mācību programmas, darbnīcas pārmaiņu vadībā, ekspertu piesaiste stratēģiju un pārmaiņu vadības programmu sagatavošanai, pieredzes apmaiņas pasākumi, semināri; * Pārmaiņu vadības komandu un pārmaiņu vadības aģentu tīkla izveide un sagatavošana lielu starpresoru pārmaiņu programmu īstenošanai; * Stiprināti pašvaldību resursi transformējošu pārmaiņu veikšanai ATR īstenošanai - mācību programmas, darbnīcas pārmaiņu vadībā, ekspertu piesaiste stratēģiju un pārmaiņu vadības programmu sagatavošanai, pieredzes apmaiņas pasākumi, semināri. |

## 3.4. Digitālā transformācija un datu pratība

Digitālā transformācija ir viens no virzieniem ceļā uz konkurētspējīgu un klimatneitrālu ekonomiku. Inovatīvu produktu, pakalpojumu un pārvaldes procesu radīšana, izmantojot modernās digitālās tehnoloģijas, t.sk. mākslīgo intelektu, mākoņskaitļošanu, virtuālo un papildināto realitāti, blockchain un citas piedāvātās iespējas, veicina ne tikai ekonomikas attīstību, bet arī rada labvēlīgu vidi zaļajām investīcijām, kas stiprina ilgtspējīgu sabiedrības attīstību.

Digitālās transformācijas mērķis ir turpināt attīstīt labvēlīgu un modernu dzīves telpu, kas balstīta mūsdienu tehnoloģiju izmantošanā. Digitalizācijai ir būtiska loma gan klientu apkalpošanas uzlabošanā, gan arī publiskās pārvaldes iekšējos un starpiestāžu sadarbības procesos, kas sekmē pakalpojumu pieejamību un kvalitāti, atvieglo administratīvos procesus iedzīvotājiem un uzņēmējiem un veicina informācijas pieejamību. Publiskās pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanā jānotiek virzībai uz proaktīvu apkalpošanu un integrētiem, lietotājorientētiem pakalpojumiem, kas organizēti atbilstoši iedzīvotāju dzīves situācijām.[[45]](#footnote-46)

Viens no digitālās transformācijas priekšnoteikumiem ir nodarbināto atvērtība jaunajam un atbilstošs digitālo prasmju līmenis. Jau šobrīd tehniskās iespējas pārsniedz nodarbināto spējas tās piemērot. Latvijā digitālo pamatprasmju un augstākā līmeņa prasmju rādītāji ir stipri zemāki par ES vidējo līmeni.[[46]](#footnote-47) Digitālo prasmju pilnveidošana ir viena no valsts līmeņa prioritātēm nacionālajos plānošanas dokumentos. Tāpat OECD ir norādījusi[[47]](#footnote-48): ja Latvija kā vienu no mācību prioritātēm neizvirzīs un neīstenos valsts pārvaldes digitālo prasmju pilnveidošanu, tad, ņemot vērā straujo tehnoloģiju attīstības ātrumu, valsts pārvalde nebūs spējīga reaģēt uz nākotnes izaicinājumiem. Digitālo prasmju strauja attīstīšana kopā ar pakalpojumu digitalizāciju ir nepieciešama publiskās pārvaldes, sabiedrības un ekonomikas digitālajai pārtapšanai.

Digitālā transformācija veicinās arī publiskās pārvaldes pakalpojumu pārveidošanos no reaktīviem uz proaktīviem, ieviešot personalizētu pārvaldes rīcības modeli pakalpojuma sniegšanā.[[48]](#footnote-49) Lai to panāktu, jāsāk ar pamata digitālo prasmju līmeņa noteikšanu publiskajā pārvaldē. Paredzams, ka ES līdz 2025. gadam 85% no visiem darbiem būs nepieciešamas vismaz pamata digitālās prasmes.[[49]](#footnote-50)

Tāpat ir svarīgi attīstīt specifiskās vadības prasmes, kas nepieciešamas darbam digitālās transformācijas apstākļos, jo digitālā transformācija nozīmē kultūras maiņu, un mainīs veidu, kā tiks organizēts darbs. Virtuālās komandas, dinamiskas tehnoloģiju atbalstītas darba vietas, savstarpēji saistītas organizācijas ir tikai daži no nākotnes darba vides risinājumiem.

Tāpat viedā automatizācija un mākslīgais intelekts arvien aktīvāk ienāks mūsu darba ikdienā, tāpēc ir svarīgi augstā līmenī attīstīt nodarbināto datu pratību jeb datu lietotprasmi, t. i., spēju saprast, iesaistīties, analizēt un pamatot datus. Dati un to analīze turpmāk būs nodarbināto darba ikdienas pamats, līdz ar to ir svarīgi, lai viņi prastu izmantot statistikas un analīzes metodes, iegūt un apstrādāt datus un pieņemt datos balstītus lēmumus.

Īstenojot stratēģisko prioritāti “Digitālā transformācija un datu pratība”, paredzami šādi ieguvumi:

* **nodarbināto digitālās zināšanas un prasmes atbilst publiskās pārvaldes pakalpojumu digitalizācijas vajadzībām un efektīvai pārvaldes sistēmu darbībai,** rada vidi, kas veicina digitālo iespēju plašu pielietošanu un digitālās sabiedrības procesu attīstību**;**
* **publiskajā pārvaldē darbojas “digitālo aģentu” tīkls**, kas sniedz kvalitatīvu atbalstu elektronisko pakalpojumu un risinājumu lietošanā un spēj prasmīgi nodot zināšanas pakalpojumu lietotājiem;
* **publiskajā pārvaldē ieviesta datos balstīta pieeja problēmu risināšanā un lēmumu pieņemšanā**, publiskā pārvaldē ir attīstītas datu analītikas prasmes un tā runā “datu valodā”;
* **uzlabotas publiskās pārvaldes vadītāju digitālās transformācijas pārmaiņu vadības prasmes, iekšējā un ārējā komunikācija**, uzlabota komandu darba efektivitāte;
* publiskā pārvalde ir prasmīga **piesaistīt digitālās transformācijas kompetences**, kas būtu pieejamas kā kopējs resurss.

Stratēģiskās prioritātes īstenošanai plānotie mērķi un darbības rezultāti apkopoti 4. tabulā.

4. tabula

**4. prioritātes “Digitālā transformācija un datu pratība”**

**mērķi un darbības rezultāti**

| Nr. | Mērķis | Iesaistītās puses | Darbības rezultāti |
| --- | --- | --- | --- |
| 3.4.1. | Veicināt digitālo prasmju attīstību atvērtai, atbalstošai un efektīvai publiskai pārvaldei | VARAM, VK, VAS | * Izveidots digitālās transformācijas kompetenču un prasmju modelis, kura ietvaros ir definēti digitālās pratības prasmju līmeņi, standarti un prasmju testi atbilstoši amatu grupām un lomām; * Izveidota Digitālo prasmju attīstības programma publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem – moduļu mācību programmas, kas balstās izstrādātajā kompetenču un prasmju modelī; * Attīstīts kvalitatīvs un visaptverošs digitālo aģentu, iekšējo treneru un mentoru tīkls, t. sk., datu pratība, datu analīze, darbs ar IT sistēmām un mākslīgo intelektu, e-pārvaldības kompetences, IKT speciālistu un e-pārvaldības ekspertu sertificēšana darbam ar pārvaldības risinājumiem un sistēmām. |
| 3.4.2. | Stiprināt E-pakalpojumu jomā nodarbināto kapacitāti | VARAM, VK, VAS, visas iestādes | * Iestāžu un pašvaldību KAC, VPVKAC nodarbināto profesionālās kompetences pilnveide e-pakalpojumu sniegšanā; * Publiskās pārvaldes klientu pakalpojumu sniedzēji ir atbalsts sabiedrībai un uzņēmējiem publisko pakalpojumu izmantošanā (angļu val.: *citizen developer concept*), lai primāri veicinātu publisko pakalpojumu sniegšanu, izmantojot digitālos risinājumus (“*digitāli vispirms”*); * Publiskās pārvaldes nodarbināto attīstība domāt digitāli - mācības, metodes, praktiski semināri, ekspertu piesaiste pakalpojumu pārveidei digitālā vidē. |
| 3.4.3. | Attīstīt jaunākās un nākotnes vajadzībām atbilstošas IKT prasmes un datu pratības kapacitāti | VARAM, VK, VAS, visas iestādes | * Jaunākās un aktuālās informācijas, zināšanu un prasmju apguve IKT jomā - mācību programmas, semināri un konferences, tai skaitā sadarbībā ar nozares asociācijām, ekselences centriem un asociācijām Latvijā un ārvalstīs; * Zināšanu un prasmju attīstība datu pratībā, tai skaitā atbalsts pētījumu veikšanā. |

## 3.5. Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana

Jebkuras organizācijas rezultativitātes un ilgtspējas pamats ir profesionāli un motivēti nodarbinātie, kas veic savu darbu ar augstu atbildību un entuziasmu. Profesionālā kompetence ir zināšanu, prasmju, pieredzes un rīcību kopums, kas katras profesijas ietvaros ir unikāls vai specifisks.

Arī publiskajā pārvaldē kā organizācijā ir daudz dažādu profesiju jeb amata saimju – politikas plānotāji, projektu vadītāji un klientu apkalpošanas speciālisti, dažādu līmeņu vadītāji un struktūrfondu projektu uzraugi, IT un personāla speciālisti u. c.

Profesionālās kompetences attīstība ietver daudzus elementus, sākot no pamazināšanām un prasmēm, ko sākotnēji apgūst profesionālās izglītības un augstskolu programmās, līdz pat profesionālajām tālākizglītības un sertifikācijas programmām, kas vērstas uz dažādu arī ļoti specifisku prasmju padziļinātu apguvi.

Mūsdienu tehnoloģijas arvien vairāk maina veidu, kā strādājam, kā notiek mijiedarbība ar klientiem un komandās. Aizvien vairāk darbs tiek veikts tiešsaistē un izmantojot jaunas sistēmas, programmas un darba metodes. Tas būtiski uzlabo darba efektivitāti. Vienlaikus tehnoloģiju attīstība nozīmē kādu darba vietu izzušanu un jaunu rašanos. Vienlaicīgi tas nozīmē arī nemitīgu prasmju pilnveidi un jaunu prasmju apgūšanu nodarbinātajiem, īpaši tiem, kuru amati potenciāli var būtiski mainīties moderno tehnoloģiju ieviešanas vai citu funkcionālu un strukturālu izmaiņu gadījumos. Līdz ar to būtiski ir attīstīt arī sistēmisku pārkvalifikācijas programmu piedāvājumu publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem, lai vienlaikus sasniegtu divus mērķus: nodarbinātie paliktu publiskajā pārvaldē un/vai arī būtu sagatavotāki mūsdienu darba tirgus prasībām.

Publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem savās profesionālās darbības jomās ir jāspēj pielietot jau iegūtās profesionālās zināšanas un prasmes, bet tās arī nemitīgi jāuzlabo, reaģējot uz mainīgās vides prasībām un valsts pārvaldei raksturīgo darbības daudzveidību. Arī vairāki pēdējo gadu OECD ziņojumi un vadlīnijas norāda uz nepieciešamību veidot profesionālās attīstības programmas, kas balstās kompetenču ietvaros un nodrošina sistēmisku, vienotu pieeju profesionālās kvalifikācijas uzlabošanai un izvērtēšanai, ieskaitot profesionālās kvalifikācijas programmas. Šādu profesionālu programmu izstrāde rada pamatu zināšanu pārneses, talantu vadības un organizācijas, kas mācās, pieejas īstenošanai.

Tāpat publiskās pārvaldes nodarbinātajiem ir svarīgi rast iespēju apgūt starptautisko pieredzi, tādējādi publiskajā pārvaldē tiktu attīstīti eksperti un treneri ne tikai iekšēji publiskajā pārvaldē, bet arī starptautiskajās organizācijās.

Piemēram, Vadlīnijās administratīvās kapacitātes stiprināšanai OECD eksperti iesaka attīstīt šādus faktorus:

1. Efektīvas organizatoriskas struktūras, tajā skaitā labi definēts institucionālais un regulējošais ietvars ar precīzi noteiktām atbildībām un uzdevumiem; skaidra, vienkārša un caurskatāma organizatoriskā struktūra;
2. Stratēģiska cilvēkresursu vadība: savlaicīgi pieejami, profesionāli un motivēti nodarbinātie, augsti kvalificēti vadītāji, kas spēj nodrošināt pārskatbildību (angļu val.: *accountability*), integritāti un caurskatāmību, kā arī efektīva zināšanu vadības sistēma, kas ļauj nodarbinātajiem veikt savus pienākumus efektīvi;
3. Atbilstošas sistēmas un rīki efektīvam darbam, piemēram, stratēģiska pieeja, vienkārši noteikumi, skaidras un koordinētas procedūras, vadlīnijas un formas, kas nodrošina ieviešanas kvalitāti, caurskatāmību un noturību; attīstītas informācijas, zināšanu un snieguma vadības sistēmas, E-Kohēzija un citas IKT sistēmas iekšējai un ārējai komunikācijai;
4. Starpresoru un sistēmiskie risinājumi, kas nodrošina stratēģisko plānošanu, procedūras un mehānismus konsultēšanai, koordinācijai un sadarbībai ar iekšējiem un ārējiem sadarbības partneriem, tai skaitā preventīvi novēršot iespējamos korupcijas, neatbilstību un krāpšanas riskus.

Īstenojot stratēģisko prioritāti “Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana”, paredzami šādi ieguvumi:

* integrēts **stratēģiskās plānošanas un ieviešanas process** nodrošinās labu kvalitatīvu politiku un projektu izstrādi, formulējot mērķus un sasniedzamos rezultātus;
* nodrošināta **godprātīga, caurskatāma, uz risku izvērtējumu balstīta darbība**, mazinot administratīvo slogu un vienlaikus īstenojot efektīvu pārskatatbildību;
* nodrošināta **augsta iesaistīto pušu profesionalitāte** - nepieciešamās prasmes, kompetences un zināšanas tiek efektīvi izmantotas publiskās pārvaldes pakalpojumu sniegšanā sabiedrībai visos administratīvajos līmeņos;
* veicinātas **izmaiņas publiskās pārvaldes kultūrā** – atvērtība, orientācija uz rezultātu un iedzīvotāju ir iedzīvinātas kā pastāvīgas vērtības ikdienas darbā.

Stratēģiskās prioritātes īstenošanai plānotie mērķi un darbības rezultāti apkopoti 5. tabulā.

5. tabula

**5. prioritātes “Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana” mērķi un darbības rezultāti**

| Nr. | Mērķis | Iesaistītās puses | Darbības rezultāti |
| --- | --- | --- | --- |
| 3.5.1. | Veicināt profesionālo kompetenču attīstību, balstoties kompetencēs, standartos, prasmēs un zināšanu pārnesē | VK, VAS, FM, ĀM, TM, VARAM un citas iestādes, kuras ir iesaistītas kompetenču centru pieejas izveidē | * Kompetenču centru pieejas izveide būtiskākajām profesijām publiskajā sektorā, piemēram, iepirkumos iesaistītajām amatpersonām un nodarbinātajiem, politikas plānotājiem, projektu vadītājiem, IT, personāla speciālistiem un vadītājiem, klientu apkalpošanas speciālistiem, uzraudzības un audita jomā iesaistītajiem nodarbinātajiem, juristiem u.c. Pieeja ietver funkcionālo grupu prasmju standartu (kompetenču kartes) un profesionālo mācību programmu izstrādi un īstenošanu, profesionālos testus un sertifikāciju, ievadmācības jaunajiem nodarbinātajiem un mācīšanās darba plūsmā, Ekspertu banku un iekšējos trenerus un mentorus; * Informatīvi pasākumi un mācības jauna tiesiskā regulējuma, sistēmu un procesu ieviešanas atbalstam; * Informatīvi pasākumi, materiāli un mācības, kas saistītas ar darbu valsts pārvaldē, t. sk. starptautiskajās un ES institūcijās, attīstības atbalsta programmās. Ekspertu tīkla sagatavošana un attīstīšana darbam starptautiskajos projektos, Twinning projektos un attīstības palīdzības programmās. |
| 3.5.2. | Veicināt publiskās pārvaldes orientāciju uz klientu | VK, VAS, VARAM | * Informatīvi pasākumi un mācības klientorientētai publiskajai pārvaldei; * Metodes un atbalsts praktisku darbnīcu norisei, procesu sakārtošanai un administratīvā sloga mazināšanai publiskajā pārvaldē. |
| 3.5.3. | Stiprināt administratīvo kapacitāti ES Kohēzijas politikas mērķu sasniegšanai | VK, VARAM, FM, VAS, CFLA, IUB | * Iekšējo ekspertu grupu izveide (piemēram, IKT, datu analīze, iepirkums, būvniecība utt.), kas sniedz konsultācijas un praktisku atbalstu iepirkumu procesā, iepirkumu piemēru (angļu val.: *case studies*) sagatavošana mācību programmām; * Zināšanu pārvaldības sistēmas izstrāde par labāko praksi, pakalpojumu prototipiem, vienkāršotām procedūrām, pieredzes apmaiņas pasākumi, forumi; * Informatīvi pasākumi un mācības uzlabotai normatīvā regulējuma ievērošanai Kohēzijas politikas īstenošanā; * Labās prakses pārnese Kohēzijas politikas fondu īstenošanā atbilstoši uzraudzības prasībām, PP un VKS mācības utt. |
| 3.5.4. | Veicināt mērķtiecīgu cilvēkresursu zināšanu un prasmju attīstību nākotnes nodarbinātībai | VK, VAS, NVA, VIAA | * Personīgās efektivitātes un vispārējo prasmju attīstības programmas atbilstoši nākotnes kompetencēm (emocionālā inteliģence, apzinātība, koučings, valodas u.c.); * Publiskās pārvaldes nodarbināto pārkvalifikācija atbilstoši darba tirgus vajadzībām – nodrošināta jaunu prasmju un zināšanu apgūšana atbilstoši attīstības aktualitātēm darba tirgū. |

Lai īstenoto 5.prioritāti, tiek izstrādāta Administratīvās kapacitātes ceļa karte Kohēzijas politikas mērķu sasniegšanai 2021. – 2027. gada plānošanas periodā, kas kalpos par galveno vadlīniju, plānu un atskaites punktu virzībā uz mērķi radīt nepieciešamos priekšnosacījumus cilvēkresursu, finansējuma, zināšanu pārneses, rīku un tehnoloģiju ieguldījumu pietiekamībai Kohēzijas politikas fondu programmu un projektu rezultātu efektīvai un savlaicīgai sasniegšanai.

Stratēģijas kopsavilkums ir atspoguļots Stratēģijas mērķu kartē (skat. 1. pielikumu).

# IV Pārvaldība un īstenošana

## 4.1. Iesaistītās puses un to loma stratēģijas īstenošanā

Lai īstenotu stratēģijas prioritātes un sasniegtu to mērķus, ir svarīgi definēt šīs stratēģijas ieviešanā iesaistītās puses, to lomas un uzdevumus.

**Valsts kanceleja**, kuras funkcijās ietilpst vienotas cilvēkresursu attīstības politikas izstrāde, veido valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politiku un šīs stratēģijas ietvaros nodrošina stratēģisko plānošanu, ieviešanas uzraudzību, kā arī atsevišķu aktivitāšu īstenošanu (attiecībā uz iestāžu vadītājiem, ES fondu vadības speciālistiem un personāla vadītajiem).

**Valsts administrācijas skola,** kura īsteno valsts politiku cilvēkresursu profesionālās attīstības jomā, šīs stratēģijas ietvaros darbosies kā **Publiskās pārvaldes attīstības un zināšanu pārneses centrs**, lai mērķtiecīgi un sistemātiski ieviestu vienotu zināšanu pārvaldības sistēmu publiskajā pārvaldē.

**Valsts** **pārvaldes iestādes praksē īstenos** stratēģijā ietverto vīziju un noteiktos stratēģiskos virzienus, atbilstoši pielāgojot savus cilvēkresursu vadības procesus. Jāņem vērā, ka viens no valsts iestāžu kopējiem snieguma rādītājiem, ko paredz Institūciju darbības stratēģiju instrukcijas projekts, ir **cilvēkresursu prasmju attīstība un iesaistīšanās.** Attiecīgi iestādēm noteikti jāizvirza mērķi, kas ir orientēti šīs jomas attīstībai, veicinot mācīšanās kultūras ieviešanu un paredzot atbilstošus resursus nodarbināto tālāk izglītošanā.

**Pašvaldību iestādes** līdzīgi kā valsts pārvaldes iestādes ar savu rīcību veicinās organizācijas, kas mācās, principu iedzīvināšanu, sekmējot mācīšanās kultūras ieviešanu un paredzot atbilstošus resursus nodarbināto tālākizglītošanā. Pašvaldības iestādes sadarbībā ar VAS apzina mācību vajadzības, izveido mācību programmu un nodrošina tās īstenošanu. Īstenojot šo stratēģiju, tiks nodrošināta valsts pārvaldes zināšanu pārnese no valsts pārvaldes uz pašvaldībām. Tāpat pašvaldību iestādes īsteno stratēģijā ietverto vīziju un noteiktos stratēģiskos virzienus.

Stratēģijas lielākā iesaistīto pušu grupa ir **publiskās pārvaldes iestādēs nodarbinātie**, kuri atbilstoši veicamajām funkcijām un amatu kompetenču modeļiem, sadarbībā ar saviem vadītājiem identificēs mācīšanās un attīstības vajadzības, piedalīsies mācīšanās aktivitātēs un vērtēs to efektivitāti – noderīgumu arvien augstāku darba rezultātu sasniegšanā. Tāpat aktīvi iesaistīsies mācīšanās kultūras īstenošanā, kurā ar savu rīcību mācīšanos padarīs par ikdienas paradumu un dalīsies ar zināšanām ar citiem publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem.

**Augstākās izglītības iestādes** šīs stratēģijas ietvaros ir sadarbības partneri, sadarbībā ar kurām tiks veidotas un īstenotas jaunas mācību programmas, kā arī veikti pētījumi, piemēram, cilvēkkapitāla attīstības pētījumi.

Lai veiksmīgi īstenotu stratēģijas prioritātes un sasniegtu mērķus, stratēģijas ietvaros ir noteikta katras iesaistītās puses loma un uzdevumi stratēģijas īstenošanas procesos (skat. apkopojumu 2. pielikumā).

## 4.2. Stratēģijas īstenošanas pārvaldības modelis

Stratēģijas pārvaldības modelis piedāvā jaunu pieeju, kas paredz sistēmisku, saskaņotu un vienotu publiskās pārvaldes mācīšanās un attīstības programmu un pasākumu plānošanu un īstenošanu, kā arī ir priekšnoteikums veiksmīgai stratēģijas īstenošanai. Stratēģijas 3. pielikumā ir sniegts apraksts par mācīšanās un attīstības pasākumu pārvaldības procesu.

VK veido vienotu pilnveidojamo prasmju un kompetenču politiku publiskajā pārvaldē, nodrošinot kopīgu publiskās pārvaldes stratēģisko virzienu plānošanu un veic uzraudzību stratēģijas īstenošanā. VK līdzdarbojas prioritāro un stratēģisko mācīšanās un attīstības programmu satura veidošanā, kompetenču ietvaru veidošanā un citu ar cilvēkresursu politiku saistītos pasākumos.

VAS darbojas kā **Publiskās pārvaldes attīstības un zināšanu pārneses centrs**, nodrošinot stratēģijā un citos plānošanas dokumentos izvirzītos mācīšanās un attīstības pasākumus, ar resoriem kopīgi izstrādājot un centralizēti īstenojot publiskās pārvaldes mācīšanās, attīstības un talantu vadības programmas, valsts pārvaldes darbinieku attīstības matricas ieviešanu un lietošanu, kas ir paredzētas visai publiskai pārvaldei – kā korporatīvās jeb kopējās, tā profesionālās programmas. Kā piemēru šādai pieejai var minēt Ievadmācības jaunajiem darbiniekiem, korupcijas novēršanas mācības amatpersonām, profesionālā mācību programma klientu apkalpošanas speciālistiem, praktiskās mācības politikas un pakalpojumu dizainā utt. Šādu programmu īstenošana rada vienotu pieeju satura izveidē, mācību metodikā, pasniegšanā, veicinot vienotu izpratni, kā arī vienotus standartus zināšanu un prasmju apgūšanā. Stratēģijas īstenošanai ir plānots piesaistīt gan SF finansējumu, gan valsts budžetu, gan citu finanšu instrumentu finansējumu, stratēģijas pasākumu iespējamie finansējuma avoti ir aprakstīti 4. pielikumā.

Savukārt **specifiskās iestāžu mācību vajadzības jeb specializētās mācību programmas** nākotnē tiks īstenotas divos veidos:

* ja mācīšanās vajadzība ir saistīta ar kopējo programmu, bet ir nepieciešama pielāgošana iestādes vajadzībām vai nepieciešams satura padziļinājums, tad arī šāda veida mācības varētu finansēt no kopējā mācību budžeta (valsts vai SF, vai cits ārvalstu finansējums). Piemērs: izveidots e-mācību kurss par LEAN metodes izmantošanu publiskajā pārvaldē, ja iestāde vēlas īstenot LEAN projektu savā iestādē, tad kopējā mācību budžeta ietvaros varētu tikt finansētas specializētas mācības vai sniegts konsultatīvais/mentoringa atbalsts LEAN projekta gaitai;
* ja mācīšanās vajadzība ir saistīta ar specifiskām iestādes kompetencēm, tad ir iespēja pasūtīt VAS īpaši pielāgotu programmu vai iegādāties kādu no esošajām specifiskajām mācību programmām.

VAS loma ir nodrošināt saturisko, konsultatīvo un administratīvo koordinatoru stratēģijā ietverto prioritāro mācīšanās un attīstības pasākumu plānošanai un īstenošanai, kā arī nodrošināt platformu efektīvai zināšanu pārnesei gan publiskajā pārvaldē, gan sadarbībā ar nevalstisko sektoru, uzņēmējiem un sabiedrību.

Lai īstenotu stratēģiju un tās noteiktās prioritātes, tiks izveidotas satura uzraudzības padomes, kas noteiks mācību programmu tematisko ietvaru un rezultātu, kā arī uzraudzīs to izpildi. Satura uzraudzības padomēs darbosies publiskās pārvaldes iestāžu pārstāvji un sadarbības partneri atbilstoši to kompetencei.

Lai īstenotu stratēģijas pamatideju par vienotas un sistemātiskas zināšanu pārvaldības sistēmu publiskajā pārvaldē, ir nepieciešams nodrošināt interaktīvas mācību platformas iegādi un ieviešanu. Šobrīd esošā MPS nodrošina tikai funkcionalitāti mācību administrēšanā (datu uzskaite par dalībniekiem, mācībām, grupu komplektēšana, mācību materiālu glabāšanu u.c.). Jaudīga un interaktīva mācību platforma palīdzēs īstenot pārvaldības moduli, kas iekļautu šādus aspektus: vienota pieeja mācību plānošanā, resursu uzturēšana un koplietošana, individuālo moduļu veidošana, horizontālo kompetenču modeļu uzskaites nodrošināšana, tehnisko resursu centralizēta administrēšana, ļaujot iestādēm lielāku uzmanību veltīt saturam, u.c. Svarīgi, lai mācību platforma būtu publiski pieejama, kā rezultātā publiskās pārvaldes mācības būtu plašāk pieejamas, tādējādi veidojot atbalstu sabiedrības mūžizglītošanai.

## 4.3. Programmu saturs un mācību veidi

Nepārtraukti attīstoties tehnoloģijām, mainās mācīšanās vide, nodarbinātie vēlas aizvien vairāk plānot un pārvaldīt savu profesionālo attīstību, un tas ir atbalstāmi. Organizācijas aizvien vairāk cenšas veidot jaunas mācīšanās pieejas, kas nodrošina ātru reaģēšanu uz attīstības un mācīšanās vajadzībām.

Tehnoloģijas, kas koncentrējas uz lietojamību un pieredzi, palīdz uzlabot izglītojamo iesaisti. Nav pārsteidzoši, ka mobilā un sociālā mācīšanās kļūst aizraujoša un modernajā mācīšanās vidē visnotaļ izplatīta. Izglītojamie pieprasa mācības tieši laikā, kur un kad viņi vēlas, līdz ar to nākotnes mācību nodrošinājumam ir jābalstās uz kombinētās attālinātās un klātienes mācību pieejas (angļu val.: *blended learning*) izmantošanu.

Tāpat ir svarīgi veidot stratēģisku mācīšanās programmu sasaisti ar publiskās pārvaldes reformu un attīstības tendenču vajadzībām, spējot nodrošināt gan stabilu profesionālo kompetenču un prasmju attīstību, gan arī ātri izveidojot kvalitatīvas mācību programmas, reaģējot uz radušos nepieciešamību un pat prognozēt nepieciešamās mācības tuvākajai nākotnei.

Izmantoto metožu un pieeju kopumam jānodrošina sistemātiska pieeja zināšanu un prasmju apguvē, kā arī iespēja noteikt un izvērtēt iegūto zināšanu līmeni. Lai īstenotu stratēģijas prioritāšu īstenošanu un mērķu sasniegšanu, tiks veidoti un attīstīti šādi mācīšanās un attīstības programmu veidi un formas:

* **Korporatīvās jeb kopējās mācības**: ētika un vērtības, ievadmācības, publiskās pārvaldes darbības tematiskās mācības, profesionālo kompetenču attīstības programmas, vadītāju attīstības programmas, metodes, kas skar būtiskas reformas un jauninājumu jomas, piemēram, publisko pakalpojumu dizains, LEAN, digitālā transformācija u.c.;
* **Specializētās mācības**: mācību programmas un attīstības pasākumi atsevišķu komandu vai pārmaiņu ieviešanas atbalstam: semināri, konferences, prasmju treniņi, koučings, jaunas metodes, eksperimentēšana, u.c.;
* **Iekšējo treneru un mentoru tīkls**: profesionālu un motivētu nodarbināto sagatavošana iekšējo treneru un mentoru lomai, līdzdalība mācību satura izveidē;
* **Neformālā mācīšanās un zināšanu kopienu izveide**: saturiskās kopienas, dalīšanās pieredzē, ēnošana, rotācija, mācīšanās kā darba sastāvdaļa, Zināšanu apmaiņas (*Knowledge – sharing)* platformas izveide, ekspertu banka, podkāsti, inovāciju projekti, valsts pārvaldes Inovācijas laboratorijas aktivitātes, forumi, u.c.;
* **Mācību formas**: obligātās darbā ievadīšanas mācības, moduļu programmas, testi, sertifikācija, novērtēšana u.c.

# V Rezultāts un sagaidāmā ietekme

## 5.1. Rezultātu un snieguma rādītāju monitorings

Lai ieviestu sistemātisku zināšanu pārvaldību, ir nepieciešams nodefinēt mācību efektivitātes rādītājus, veikt pastāvīgu datu apkopošanu un monitoringu, sekojot līdzi tam, kā notiek publiskās pārvaldes virzība uz organizāciju, kas mācās.

Sākotnēji, lai apzinātu esošo situāciju, ir nepieciešams veikt šādus novērtējumus:

1. Aptauja **“Organizācijas, kas mācās, principa iedzīvināšana publiskajā pārvaldē”**. Aptaujas rezultātā iegūtais rādītājs būs viens no šīs stratēģijas progresa rādītājiem, bet pirmajā gadā palīdzētu noteikt bāzes līmeni (angļu val.: *baseline*). Papildus tam, šī aptauja kalpotu arī kā snieguma rādītāju apkopojums un raksturotu organizāciju, kas mācās, praksē. Šo aptauju iespējams izmantot kā palīglīdzekli, veidojot katras iestādes iekšējo mācīšanās un attīstības sistēmu.
2. Aptauja par **publiskās pārvaldes kā vienota darba devēja tēlu**, noskaidrojot tās reputāciju sabiedrībā, identificējot tās stiprās un vājās puses un, balstoties uz datiem, izstrādātu risinājumus tēla stiprināšanai. Šāda regulāra aptauja palīdzētu monitorēt gan esošo nodarbināto attīstības un noturēšanas līmeni, gan arī to, kāda ir potenciālo nodarbināto interese strādāt publiskajā pārvaldē.
3. **Valsts pārvaldes nodarbināto iesaistīšanās pētījums**, kas tiek veikts regulāri, ļaus pārliecināties, ka nodarbinātajiem ir iespējas pilnveidot profesionālās zināšanas vai attīstīt kompetences, kuras ir nepieciešamas darbā. Nepieciešams, lai pētījuma dalībnieku skaits pieaugtu vismaz līdz 50% no ģenerālās kopas, un pastāvīgi pieaugtu pētījuma dalībnieku īpatsvars, kas apstiprina, ka iestāde ir radījusi viņiem iespējas pilnveidot savas profesionālās zināšanas.

Minētie novērtējumi tiks veikti gan stratēģijas īstenošanas vidus posmā, gan noslēgumā, ar mērķi noskaidrot progresa rādītāja attīstību.

## 5.2. Dalībnieku tvērums

Viens no mērāmajiem stratēģijas rezultātiem ir tās “dalībnieku” tvērums. Dalībnieki ir iedalīti šādās grupās:

* jaunie nodarbinātie;
* visi nodarbinātie (valsts un pašvaldību iestādēs nodarbinātie);
* cilvēkresursu vadības un attīstības speciālisti;
* Tiesībsargājošajās institūcijās nodarbinātie;
* ES fondu vadības speciālisti;
* vidējā un zemākā līmeņa vadītāji;
* augstākā līmeņa vadītāji;
* amatpersonas.

Otrs ar dalībnieku tvērumu saistītais rādītājs ir procentuālais īpatsvars no kopējā izglītojamo skaita (skat. 4. pielikumu). Tie ir uzraudzības rādītāji, kas raksturo mācību dalībnieku skaitu, profesionālo kompetenci paaugstinājušo skaitu. Šādi uzraudzības rādītāji ļaus analizēt datus dažādos griezumos, kā, piemēram iestāžu līmenī, amatu grupu līmeņos.

Šādu datu uzskaite dotu iespēju uzskaitīt kopējos datus par publiskās pārvaldes institūciju nodarbināto mācīšanos, kā rezultātā publiskajā pārvaldē būs vienotas datu uzskaites mācību jomā. Datu uzskaite tiks nodrošināta Mācību pārvaldības sistēmā.

## 5.3. Mācību ietekmes novērtējums

Viens no veidiem stratēģijas mērķus sasniegšanas novērtēšanai būs mācīšanās un attīstības pasākumu rezultātu ietekmes novērtēšana, kuru ietvaros tiks identificēts un novērtēts īstenoto mācību un attīstības aktivitāšu efekts, kā arī tiks novērtēts vai izvirzīto prioritāšu mērķi ir sasniegti.

Mācību ietekme tiks vērtēta dažādos līmeņos:

* **indivīda līmenī**, tas nozīmē kā mācīšanās un attīstības pasākumi ir ietekmējuši darbinieka kompetenču paaugstināšanu. Kā viena no ietekmes novērtēšanas metodēm būs **zināšanu pārneses monitorings** par iegūto zināšanu un prasmju pielietojamību darbā, nevis tikai tūlītēji pēc mācību noslēguma, bet arī ilgākā laika posmā, piemēram, 6 – 12 mēnešu laikā.[[50]](#footnote-51) Tūlītējs novērtējums pēc mācībām sniedz nodarbinātā vērtējumu par pašu mācību organizāciju, par mācību satura pilnīgumu un iegūto zināšanu praktisko pielietojamību, vai tās būs izmantojamas tālākajā darbā, par pasniedzēju profesionalitāti, kā arī par mācību metožu efektivitāti. Šāda informācija ļauj saprast, kas būtu uzlabojams mācību organizēšanā un saturā. Savukārt pēc ilgāka laika veikts novērtējums ļaus novērtēt vai nodarbinātā iegūtās zināšanas un prasmes ir pielietotas darba vidē, kā arī kādas pārmaiņas ir panāktas pateicoties iegūtajām zināšanām un prasmēm.
* **institūciju līmenī**, tas nozīmē kā mācīšanās un attīstības pasākumi ir ietekmējuši un veicinājuši izmaiņas institūcijā, to rezultātā ir novērojamas izmaiņas institūcijas darbībā. Kā ietekmes novērtēšanas metode tiks izmantota atgriezeniskās saites ievākšana vidējā termiņā no iestādēm, kuru nodarbinātie ir piedalījušies mācīšanās aktivitātēs, lai analizētu, vai iegūtās zināšanas ir veicinājušas iestādes efektīvāku darbību un sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanos, un kuras tieši mācības ir veicinājušas šos uzlabojumus. Svarīgi ir, ka institūcijas ietvaros novērtē nodarbināto nozīmīgāko mācību rezultātu – iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojumu un pārnesi uz darba vidi.[[51]](#footnote-52) Šeit arī būs nozīmīgs uzraudzības rādītājs kā apmācīto nodarbināto skaits no vienas institūcijas, kas ļaus novērtēt kopējo ietekmi uz iestādes ieviestajām pārmaiņām.
* **starpnozaru līmenī**, tas nozīmē kā mācīšanās un attīstības pasākumi, kas ir bijuši ar starpnozaru pieeju un horizontāli, ir ietekmējuši un veicinājuši izmaiņas vairākās organizācijās vai publiskajā pārvaldē kopumā. Kā viens no ietekmes novērtējumiem būtu analīze par īstenotajām pārmaiņām, kas ir iniciētas, balstoties uz mācīšanās un attīstības aktivitātēm.

Ņemot vērā, ka tiks izstrādāti profesionālo kompetenču modeļi dažādām amatu grupām, tad viens no mērījumiem būs profesionālo kompetenču attīstības līmenis amatu grupās, analizējot datus pa gadiem, novērtējot, vai un kā paaugstinās profesionālās kompetences publiskajā pārvaldē.

Tāpat tiks funkcionāli pilnveidota **Mācību pārvaldības sistēma**, lai to izmantotu profesionālās pilnveides pasākumu ietekmes mērīšanai, mācību kvalitātes novērtēšanai un noteiktu rezultatīvo rādītāju uzskaitei, uzkrājot precīzus datus par dalībniekiem un mācībām, kā arī ieviesta jaudīga un interaktīva mācību platforma.

**Īstenojot stratēģiskās prioritātes, publiskā pārvalde radīs vienotu un sistemātisku zināšanu pārvaldības sistēmu, iemiesojot organizācijas, kas mācās, principus, un tajā nodarbinātie būs zinoši profesionāļi ar augstu konkurētspēju darba tirgū.**

# Pielikumi

## 1. pielikums: Stratēģijas mērķu karte

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mācību un attīstības stratēģijas vīzija:** | **Nodrošināt publiskās pārvades transformāciju uz organizāciju, kas mācās un ir** | | | | | | | | | | | | | | |
| **V** | | **I** | | | | **E** | | **D** | | | **A** | | | |
| **vienota un vērtībās balstīta** | | **inovatīva un uz ātru pārmaiņu ieviešanu orientēta** | | | | **efektīva un profesionāla** | | **digitāla un datos balstīta** | | | **atbalstoša un atvērta** | | | |
| **Stratēģijas misija:** | **Nodrošināt publiskajā pārvaldē nodarbināto kompetenču attīstību atbilstoši nākotnes kompetencēm** | | | | | | | | | | | | | | |
| **Galvenie snieguma rādītāji:** | **Publiskajā pārvaldē nodarbināto zināšanas un prasmes atbilst aktuālajām un nākotnes vajadzībām** | | | | **Apgūtās zināšanas un prasmes nodrošina jaunu pieeju, metožu un tehnoloģiju ieviešanu** | | | | | **Publiskajā pārvaldē ir nodrošināta sistemātiska zināšanu pārvaldība un pārnese** | | | | |
| **Stratēģiskās prioritātes zināšanu un prasmju attīstībai un paredzamie ieguvumi:** | **Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē**   * Ieviesta uz vērtībām balstīta kultūra publiskajā pārvaldē * Publiskajā pārvaldē ir attīstīta augsta integritāte (godprātība), * Augstākajā politiskajā un vadības līmenī attīstīta izpratne par valsts pārvaldes vērtībām un ētikas pamatprincipiem * Stiprināta tiesībaizsardzības iestāžu veiktspēja un nodarbināto profesionālā pilnveide | **Inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē**   * Ieviesta inovācijas kultūra un jauni veidi labākai rīcībpolitikai * Uzlabots rīcībpolitikas plānošanas process, nodrošinot augstāku sabiedrības iesaisti lēmumu pieņemšanas procesā * Politikas plānotājiem ir nepieciešamās prasmes, zināšanas un rīki modernai rīcībpolitikas veidošanai * Attīstīta efektīva un lietotājorientēta pakalpojumu izstrāde, prototipēšana un ieviešana | | | | | **Līderība un efektīva pārmaiņu vadība**   * Būtiski uzlabotas publiskās pārvaldes vadītāju kompetences atbilstoši nākotnes vadītāju kompetenču ietvaram un OECD līderības attīstības vadlīnijām * Pieaugošs nodarbināto iesaistīšanās līmenis * Uzlabojies vadītāju iesaistīšanās līmenis * Ātri un veiksmīgi ieviesto pārmaiņu īpatsvars | | | **Digitālā transformācija un datu pratība**   * Nodarbināto digitālās zināšanas un prasmes atbilst publiskās pārvaldes pakalpojumu digitalizācijas vajadzībām un efektīvai pārvaldes sistēmu darbībai * Publiskajā pārvaldē darbojas “digitālo aģentu” tīkls * Publiskajā pārvaldē ieviesta datos balstīta pieeja problēmu risināšanai un lēmumu pieņemšanā * Uzlabota publiskās pārvaldes vadītāju digitālās transformācijas pārmaiņu vadības prasmes, iekšējā un ārējā komunikācija * Publiskā pārvalde ir prasmīga piesaistīt digitālās transformācijas kompetences | | | **Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana**   * Integrēts stratēģiskās plānošanas un ieviešanas process * Nodrošināta godprātīga, caurskatāma, uz risku izvērtējumu balstīta darbība * Nodrošināta augsta iesaistīto pušu profesionalitāte * Veicinātas izmaiņas publiskās pārvaldes kultūrā – atvērtība, orientācija uz rezultātu un iedzīvotāju |
| **Mācību un attīstības programmas:** | **Korporatīvās:** ētika un vērtības, ievadmācības, publiskās pārvaldes darbības tematiskās mācības, profesionālo kompetenču attīstības programmas, vadītāju attīstības programmas, metodes, kas skar būtiskas reformas un jauninājumu jomas, piemēram, publisko pakalpojumu dizains, LEAN, digitālā transformācija u.c. | | | | | | | | | | | | | | |
| **Specializētās**: mācību programmas un attīstības pasākumi atsevišķu komandu vai pārmaiņu ieviešanas atbalstam: semināri, konferences, prasmju treniņi, koučings, jaunas metodes, eksperimentēšana u.c. | | | | | | | | | | | | | | |
| **Iekšējo treneru un mentoru tīkls:** profesionālu un motivētu nodarbināto sagatavošana iekšējo treneru un mentoru lomai, līdzdalība mācību satura izveidē | | | | | | | | | | | | | | |
| **Neformālā mācīšanās un zināšanu kopienu izveide:** saturiskās kopienas, dalīšanās pieredzē, ēnošana, rotācija, mācīšanās kā darba sastāvdaļa, Zināšanu apmaiņas (*Knowledge – sharing)* platformas izveide, ekspertu banka, podkāsti, inovāciju projekti, valsts pārvaldes Inovācijas laboratorijas aktivitātes, forumi u.c. | | | | | | | | | | | | | | |
| **Mācību formas:** obligātās darbā ievadīšanas mācības, moduļu programmas, testi, sertifikācija, novērtēšana u.c. | | | | | | | | | | | | | | |
| **Saistītie atbalsta pasākumi un veicinātāji (angļu val.: *enablers*):** | **Kompetenču ietvaru izveide:**  Korporatīvās kompetences: vērtības atbalstošās rīcības  Profesionālās kompetences dažādām amatu grupām: politikas plānotāji, iepirkuma speciālisti, juristi, vadītāji utt. | | | **Piesaiste un darbā ievadīšana:**  Valsts pārvaldes darba devēja tēls; piesaistes un atlases prasmes | | **Darba izpildes un talantu vadības programmas**:  Sistēmiska mācību vajadzību apzināšana un potenciāla mērīšana | | **Izaugsmes virzība, rotācijas un pārmaiņu vadības komandu tīkls:**  Augsta potenciāla nodarbināto iesaiste jauninājumu izstrādē un horizontālu pārmaiņu projektu vadīšanā | | | **Rīki un tehnoloģijas:**  Mācību pārvaldības sistēma u.c. tehnoloģijas mācībām tiešsaistē; Koprades un mācību telpa, kas atbilst mūsdienu prasībām | | **Kultūra**:  Nodarbināto attīstība integrēta iestāžu stratēģijās, augstākā līmeņa vadītāju atbalsts, iezīmēts finansējums Nacionālajā attīstības plānā un struktūrfondu ietvarā; nodarbināto un vadītāju kopīga atbildība par mācību un attīstības mērķiem | | | |
| **Datu avoti ietekmes monitoringam:** | Aptaujas: klientu, nodarbināto, vadītāju; mācību un darba snieguma datu analīze; ieviestie jauninājumi un uzlabojumi, mācībām atvēlētais laiks un budžets, mācību programmu novērtējums | | | | | | | | | | | | | | |

## 2. pielikums: Stratēģijas īstenošanas procesi, iesaistītās puses un to uzdevumi

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Procesi** | **Valsts kanceleja** | **Valsts administrācijas skola** | **Iestāde** | | |
| **Iestādes vadītājs** | **Atbildīgais par cilvēkresursu attīstību** | **Nodarbinātie** |
| **Mācību vajadzību definēšana un plānošana** | * Nosaka valsts pārvaldes nodarbināto mācīšanās un attīstības konceptuālos virzienus un prioritātes, balstoties uz starptautiskajiem un nacionālajiem plānošanas dokumentiem * Izvirza stratēģiskās mācību vajadzības, kas ir obligātas visai valsts pārvaldei | * Veic iestāžu mācīšanās un attīstīšanas vajadzību noteikšanu, izmantojot pētniecības rīku aptauju veikšanai * Sniedz atbalstu ministriju resoriem mācīšanās un attīstības vajadzību plānošanā 2 līdz 3 gadu periodā, nosakot korporatīvās mācību vajadzības, kas sastāda 60 – 70% * Sniedz atbalstu iestādēm izveidot individuālo iestādes mācīšanās un attīstības programmu nodarbinātajiem, balstoties uz aptaujas datiem * Nodrošina budžeta plānošanu un organizēšanu (finansējuma pieprasījums prioritārajiem virzieniem un obligātajām mācībām; vienošanās ar iestādēm par mācību īstenošanu) | * Iestādes līmenī paredz atbilstošus resursus nodarbināto attīstībai, līdz 2027. gadam sasniedzot 5% no atlīdzības budžeta * Balstoties uz iestādes stratēģiskajiem mērķiem, identificē operacionālās speciālās un korporatīvas mācīšanās un attīstības vajadzības iestādē | * Identificē nodarbināto individuālās mācību vajadzības, balstoties uz darba snieguma rezultātiem * Izveido iestādes mācības plānu ne retāk kā reizi gadā, izmantojot VAS mācību platformu (t.i., sadarbībā ar VAS plāno kopīgās mācības, kas ir noteiktas publiskajā pārvaldē) | * Definē nepieciešamās mācību vajadzības, analizējot savu darba sniegumu * Atbalsta dažādu aptauju aizpildīšanu, lai noteiktu mācīšanās un attīstības vajadzības |
| **Mācību organizēšana un īstenošana** | * Līdzdalība prioritāro un stratēģisko mācību satura veidošanā * Līdzdalība kompetenču ietvaru veidošanā * Līdzdalība mācību aktivitāšu īstenošanā atsevišķām mērķa grupām | * Nodrošina kompetenču ietvara izveidi dažādām amata grupām * Nodrošina mācību satura veidošanu gan pamata mācībām, gan korporatīvajām mācībām * Veic mācību tematu analīzi, novēršot mācību dublēšanos * Nodrošina mācību iepirkumu centralizāciju, tādējādi paplašinot VAS piedāvājumu un dalībnieku skaitu * Nodrošina mācību organizēšanu un īstenošanu, izmantojot jaunākās mācību metodes (*online* mācības, *blended learning* metodes) * Sniegt pakalpojumus iestāžu vajadzībām (konferenču organizēšana) * Izveidot apmaksas sistēmu, ja iestādes nodarbinātais neapmeklē mācības | * Īsteno zināšanas vadību iestādē, kurā ir definēts mācīšanās process iestādē un ir definēt nodarbināto pienākumi un atbildība * Nodrošina, ka nodarbinātajiem 70% no attīstības pasākumiem ir darba vidē balstīti attīstības pasākumi * Paredz laiku nodarbinātajiem formāliem izglītojošiem pasākumiem vismaz 2 h mēnesī * Atbalsta nodarbinātos, kuri ir iesaistīti valsts pārvaldes iekšējo treneru programmā * Atbalsta nodarbinātos, kuri piedalās inovācijas laboratorijas attīstības pasākumos | * Nodrošina datu ievadi par mācību dalībniekiem un to pārraudzību VAS mācību platformā * Sniedz operatīvi informāciju par dalībnieka nepiedalīšanos mācībās, operatīvi organizē cita dalībnieka norīkošanu uz mācībām * Uzrauga iestādes dalībnieku apmeklētību mācībās | * Piesakoties mācībām, nodrošina tajās dalību * Atbildīga rīcība gadījumos, kad objektīvu iemeslu dēļ nevar apmeklēt mācības (informēšana) |
| **Mācību efektivitātes monitorings, tās ietekmes noteikšana** | * Definē sasniedzamos rādītājus (KPI) * Nodrošina Uzraudzības padomes izveidi, kuras uzdevums ir veikt īstenoto mācību ietekmes novērtējumu | * Nodrošināt datu uzskaiti par īstenotajām mācībām un to dalībniekiem * Veikt mācību efektivitātes mērījumus, noteikt to kvalitāti * Progresa mērījumi | * Novērtē, vai nodarbināto iegūtās zināšanas un prasmes ir veicinājušas iestādes efektīvāku darbību, sniegto pakalpojumu kvalitāti (piemēram, veicot darba snieguma novērtējumu) | * Nodrošina informācijas uzkrāšanu par nodarbināto mācībām | * Sniedz atgriezenisko saiti par mācībām un to pielietojumu darbā gan tūlītēji pēc mācību noslēguma, gan pēc ilgāka laika posma (piemēram, gadījumos, kad apgūta moduļu programma). |

## 3. pielikums: Mācību un attīstības pasākumu pārvaldība

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mācību vajadzību avoti** | | **Mācību un attīstības pasākumu plānošana** | **Mācību un attīstības pasākumu īstenošana** | **Pārraudzība, analīze un ietekmes mērīšana** |
| **Korporatīvās jeb visai publiskai pārvaldei kopīgas** | * Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības stratēģija * Administratīvās kapacitātes stiprināšanas ceļa karte * Nozaru plānošanas dokumenti, pamatnostādnes * Jaunieviešams normatīvais regulējums un vadlīnijas * Starptautiskas rekomendācijas | * Atbilstoši stratēģiskajām prioritātēm izveidotas satura uzraudzības padomes, kas nosaka mācību programmu tematisko ietvaru, sagaidāmo rezultātu utt. * Stratēģisko virzienu satura izstrādes un vadības komandas: * VAS programmu direktori, eksperti, mācību koordinatori; * Iekšējie treneri un pasniedzēji, eksperti; * VAS un iestādes, sadarbības organizācijas. * Satura izstrādes komandas sadarbībā ar attiecīgās tēmas ekspertiem iestādēs, iekšējiem treneriem un pasniedzējiem plāno mācību programmu saturu, metodes, rīkus utt.; * VAS konsultē, apmāca iestāžu personāla struktūrvienības par mācību vajadzību noteikšanu, mācību attīstības pasākumu plānošanu. | VAS:   * Balstoties uzraudzības padomju un stratēģisko virzienu vadības komandu izvirzīto tematisko ietvaru, sagatavo mācību un attīstības pasākumu iepirkuma gada plānu, izveido iepirkuma komisijas un vada iepirkumus; * Īsteno un koordinē kopējo korporatīvo mācību īstenošanu klātienē vai attālināti MPS un mācību platformā; * Centralizēti administrē kopīgo korporatīvo e-mācību pieejamību MPS, t. sk. iestāžu un sadarbības partneru izstrādāto e-mācību un tiešsaistes mācību pieejamību MPS un mācību platformā; * Nodrošina zināšanu pārneses, pieredzes apmaiņas pasākumus, organizējot saturiskās kopienas, forumus, diskusijas, konferences utt. | Pieejami pārskati un izvērtējumi par mācību statistiku, novērtējumiem un rezultātiem dažādos griezumos.  Datu analīze, sasaiste ar citiem vadības procesiem vai pētījumiem. |
| **Kopīgas vai specializētas mācības iestādēm** | * Iestāžu darbības stratēģijas * Nozaru attīstības iniciatīvas | * VAS regulāri informē iestādes par pieejamajām visai publiskajai pārvaldei kopīgajām un pieejamajām mācību programmām, nodrošina iestāžu grupu komplektāciju mācībām; * Iestādes veic mācību vajadzību apkopošanu un mācību pasūtījuma sagatavošanu atbilstoši to darbības stratēģijai, nozaru politiku vai citu attīstības pasākumu vajadzībām. | * VAS īsteno un koordinē iestāžu pieteiktās mācības klātienē vai tiešsaistē; * Iestādes patstāvīgi īsteno un koordinē savas specializētās mācības vai iekšējās mācības MPS un mācību platformā.\* |
| **Tematiskas un specializētas mācības komandām un indivīdiem** | * Darba snieguma izvērtēšanas pārrunas * Valsts pārvaldes nodarbināto attīstības matrica * Individuālās nodarbināto attīstības vajadzības | * Iestādes apkopo un piesaka VAS mācību pasūtījumu komandām un indivīdiem, kas izriet no snieguma vadības pārrunām un Valsts pārvaldes nodarbināto attīstības matricas; * Ja tēma iederas kopējo korporatīvo mācību programmās – tās tiek īstenotas to ietvaros; * Ja tās ir specifikas vajadzības, kurām vēl nav tapusi kopīga programma, VAS kopā ar iestādes pārstāvjiem sagatavo specializēto mācību saturu, īsteno vai iepērk iestādes vajadzībām vai alternatīvi iestāde patstāvīgi iepērk mācības, bez VAS starpniecības. | * VAS īsteno un koordinē klātienes, tiešsaistes un e-mācību programmas komandām un indivīdiem; * VAS nodrošina dažādu brīvi pieejamu materiālu un tiešsaistes mācību programmu publisku pieejamību MPS un mācību platformā jebkuram publiskās pārvaldes nodarbinātajam un sabiedrības pārstāvim; * Iestādes patstāvīgi īsteno un koordinē savas specializētās mācības vai iekšējās mācības MPS un mācību platformā.\* |
| **Veicinātāji** | * Sistēma, process un noteikumi, kas paredz regulāru mācību vajadzību identificēšanu un apkopošanu * Vadības atbalsts | * Sistēmiska un pārskatāma individuālo mācību apkopošana, kā daļa no snieguma vadības sistēmas; * Ieviesta Valsts pārvaldes nodarbināto attīstības matrica, veiktas mācības matricas izmantošanā; * Ērta pieteikšanās mācībām individuāli; * Atbilstoši stratēģijas redzējumam, pārskatīti un apstiprināti VAS stratēģija, nolikums, darbības ietvars, struktūra un budžets. | * MPS un interaktīva mācību platforma, un programmatūra modernai un jaudīgai mācību nodrošināšanai; * Atbilstoši stratēģijas redzējumam pārskatīts un apstiprināts VAS nolikums, darbības ietvars, struktūra un budžets. |  |

\*Šobrīd Mācību pārvaldības sistēma jau nodrošina plašu funkcionalitāti mācību administrēšanai. Lai īstenotu visas publiskās pārvaldes mācīšanās ietvaru atbilstoši Stratēģijai, papildus jau esošajai Mācību pārvaldības sistēmai ir nepieciešama jaudīga mācību platforma ar plašu interaktivitāti un attiecīga programmatūra.

## 4. pielikums: Stratēģijas prioritāro virzienu mērķa rezultatīvie rādītāji un finansējuma avoti

| **Nr.p.k.** | **Mērķis** | **Iesaistītās puses** | **Mērķu grupa** | **Rezultatīvie rādītāji** | **Iespējamie finansējuma avoti\*** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1. PRIORITĀTE: Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē** | | | | | |
| 1.1. | Iedzīvināt valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipus, veidojot kopīgu un vienotu izpratni integritātes jautājumos un vērtībās balstītu kultūru | VK, VAS, KNAB, visas iestādes | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Vismaz 80% ierēdņu ir piedalījušies obligātajās mācībās ar zināšanu pārbaudēm par integritātes jautājumiem; 2. Vismaz 50% valsts pārvaldes darbinieku ir piedalījušies mācībās ar zināšanu pārbaudi par integritātes jautājumiem; 3. Uzticības personu tīklā ir deleģēts vismaz viens nodarbinātais no katras iestādes, kopā apmācīti vismaz 200 nodarbināto; 4. Iestāžu skaits, kurām ir pieeja kopīgajai vietnei mācību platformā un kuras izmanto materiālus un rīkus un ar tām pašas rīko darbinieku mācības; 5. Pašvaldību nodarbināto un to pārstāvēto pašvaldību skaits, kas ir apmeklējuši mācības un saņēmuši informāciju. | * Valsts budžets * Pašvaldību budžets * RRF * Struktūrfondu finansējums |
| 1.2. | Veicināt atbildīgo personu trauksmes celšanas jomā, tostarp kontaktpersonu, prasmju un zināšanu attīstību, kā arī dalīšanos ar labo praksi. Nodrošināt metodisko un informatīvo atbalstu, veicinot vienotu izpratni un efektīvu likuma piemērošanu | VK, VAS, visas iestādes | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. 150 valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēs nodarbinātajiem nodrošinātas 1-2 mācības gadā, domapmaiņas vai citi attīstības pasākumi; 2. Vismaz 60% atbildīgo personu ir piedalījušās e-mācībās vai 1 specializētajās mācības par trauksmes celšanas jautājumiem; 3. Regulāri jauni informatīvi un metodiski materiāli pieejami tīmekļvietnē trauksmescelejs.lv. | * RRF |
| 1.3. | Izglītot politiskās amatpersonas un augstākās amatpersonas, augstākā līmeņa vadītājus priekšzīmīgas attieksmes un rīcības attīstībai | VK, VAS, KNAB | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Vismaz 300 politiskās amatpersonas, augstākās amatpersonas un augstākā līmeņu vadītāji ir apguvuši zināšanas; 2. Obligātās ievada mācības apmeklējušas vismaz 50 amatpersonas. | * Valsts budžets * Pašvaldību budžets |
| 1.4. | Attīstīt nodarbināto zināšanas un izpratni par publiskās pārvaldes darbības pamatiem | VK, VAS, FM, TM | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Zināšanas ir apguvuši vismaz 50% no valsts pārvaldē nodarbināto kopējā skaita; 2. Pašvaldību nodarbināto un to pārstāvēto pašvaldību skaits, kas ir apmeklējuši mācības. | * Valsts budžets * Pašvaldību budžets * Struktūrfondu finansējums |
| 1.5. | Uzlabot iepirkumu sagatavošanu un īstenošanu efektīvai Kohēzijas politikas īstenošanai | FM, VK, VAS, IUB | Valsts pārvaldes iestādes | 1. Zināšanas ir apguvuši vismaz 80% no iepirkumu speciālistu kopējā skaita; 2. Katrā resorā ir apmācīts iepirkumu eksperts, kurš sniedz atbalstu citiem resora speciālistiem. | * Struktūrfondu finansējums * Tehniskā palīdzība |
| 1.6. | Stiprināt tiesībsargājošo institūciju kapacitāti, lai pārraudzītu interešu konflikta, krāpšanās un korupcijas novēršanas problēmu risināšanu | VK, VAS, KNAB, TM, IEM | Tiesībsargājošās institūcijas | 1. Nodrošināta profesionālā pilnveide vismaz 80% tiesībsargājošajās iestādēs nodarbināto; 2. Izveidots iekšējo treneru un mentoru tīkls. | * RRF * Tehniskā palīdzība |
| 1.7. | Veicināt prasmju viendabību, attīstību un pārnesi tiesībsargājošo institūciju starpā | KNAB. TM, IEM | Tiesībsargājošās institūcijas | 1. Dalībnieku skaits kompetencēs balstītu mācību moduļos. | * RRF |
| **2. PRIORITĀTE: Inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē** | | | | | |
| 2.1. | Sekmēt inovētspēju, īstenojot pasākumu kopumu, kas veicinās izpratnes veidošanu par inovāciju, dizaina domāšanu, datu analītiku, tehnoloģiju izmantošanu vai tml. zināšanām un prasmēm | VK, VAS | Valsts pārvaldes iestādes | 1. Apmācīti 30% no valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātajiem par tādām tēmām kā dizaina domāšana, datu analītika, tehnoloģiju izmantošana, inovācijas prasmes utt.; 2. Apmācīti 20 līdz 30 aktīvie treneri, kas nodrošina mācības citām iestādēm. | * Struktūrfondu finansējums * RRF |
| 2.2. | Attīstīt efektīvu atbalsta sistēmu publiskā sektora iestādēm inovācijas procesa atbalstam | VK, VAS | Valsts pārvaldes iestādes | 1. Metodoloģijā apmācīto skaits vai metodoloģisko materiālu popularizēšanas pasākumu skaits; 2. Inovācijas tīklā iesaistīto iestāžu skaits; 3. Sekmīgi ieviesto prototipu skaits; 4. Īstenoto sprintu skaits VK Inovācijas laboratorijā. | * Struktūrfondu finansējums * RRF |
| 2.3. | Veicināt zināšanu un prakses pārnesi | VK, VAS, EM, IZM, KM, PKC, LIAA, RTU, LU, Saeimas analītiskais dienests | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Metodoloģijā apmācīto skaits vai metodoloģisko materiālu popularizēšanas pasākumu skaits; 2. Ietekmes pušu novērtējums. | * Struktūrfondu finansējums * RRF |
| 2.4. | Popularizēt un proaktīvi dalīties inovācijas pieredzē | VK, VAS | Valsts pārvaldes iestādes | 1. Valsts pārvaldes inovācijas laboratorijas pasākumu skaits; 2. Aktivitātēs iesaistīto iestāžu skaits. | * Struktūrfondu finansējums * RRF |
| **3. PRIORITĀTE: Līderība un efektīva pārmaiņu vadība** | | | | | |
| 3.1. | Stiprināt stratēģiskās līderības kapacitāti atbilstoši mūsdienu prasībām un nākotnes vajadzībām | VK, VAS | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Vismaz 80% augstākā līmeņa vadītāju ir veikuši kompetenču novērtēšanu atbilstoši kompetenču ietvaram; 2. Iestāžu skaits, kuras izmanto Valsts pārvaldē nodarbināto attīstības matricu; 3. Vismaz 70% augstākā līmeņa vadītāju ir piedalījušies Publiskās pārvaldes līderības mācību programmā. | * Valsts budžets * Pašvaldību budžets * RRF |
| 3.2. | Stiprināt vidējā un zemākā līmeņa vadītāju kompetenču un prasmju attīstību | VK, VAS | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Vismaz 50% vidējā un zemākā līmeņa vadītāji no to kopējā skaita ir veikuši kompetenču novērtēšanu atbilstoši kompetenču ietvaram; 2. Iestāžu skaits, kuras izmanto Valsts pārvaldes nodarbināto attīstības matricu; 3. Vismaz 50% vidējā un zemākā līmeņa vadītāju ir izgājuši moduļu mācību programmu. | * Valsts budžets * Pašvaldību budžets * RRF |
| 3.3. | Nodrošināta jaunākās un labākās prakses un zināšanu pārnese vadības jomā | VK, VAS, visas iestādes | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Valsts pārvaldes nodarbināto un to pārstāvēto iestāžu skaits; 2. Pašvaldību nodarbināto un to pārstāvēto pašvaldību skaits. | * Valsts budžets * Pašvaldību budžets * RRF |
| 3.4. | Nodrošināts atbalsts pārmaiņu projektu īstenošanai | VK, VAS, visas iestādes | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Izveidota un apmācīta pārmaiņu vadības grupa; 2. Valsts pārvaldē nodarbināto un to pārstāvēto iestāžu skaits; 3. Pašvaldībās nodarbināto un to pārstāvēto pašvaldību skaits. | * Valsts budžets * Pašvaldību budžets * Struktūrfondu finansējums |
| **4. PRIORITĀTE: Digitālā transformācija un datu pratība** | | | | | |
| 4.1. | Veicināt digitālo prasmju attīstību atvērtai, atbalstošai un efektīvai publiskai pārvaldei | VARAM, VAS, VK | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Vismaz 50% no valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātajiem ir apmeklējuši Digitālo prasmju attīstības programmu – moduļu mācību programmas, kas balstās uz izstrādāto kompetenču un prasmju modeli; 2. Izveidots un sagatavots digitālo aģentu, iekšējo treneru un mentoru tīkls. | * Valsts budžets * Struktūrfondu finansējums |
| 4.2. | Stiprināt E-pakalpojumu jomā nodarbināto kapacitāti | VARAM, VAS, VK, visas iestādes | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Iestāžu un pašvaldību KAC, VPVKAC nodarbināto skaits, kuri pilnveidojuši profesionālo kompetenci e-pakalpojumu sniegšanā; 2. Valsts pārvaldē nodarbināto un to pārstāvēto iestāžu skaits; 3. Pašvaldībās nodarbināto un to pārstāvēto pašvaldību skaits. | * RRF * Struktūrfondu finansējums * Valsts budžets |
| 4.3. | Attīstīt jaunākās un nākotnes vajadzībām atbilstošas IKT prasmes un datu pratības kapacitāti | VARAM, VAS, VK, visas iestādes | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Valsts pārvaldē nodarbināto un to pārstāvēto iestāžu skaits; 2. Pašvaldībās nodarbināto un to pārstāvēto pašvaldību skaits; 3. Apmācīto nodarbināto skaits attiecība pret kopējo VKS, PP nodarbināto skaita. | * Struktūrfondu finansējums |
| **5. PRIORITĀTE: Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana** | | | | | |
| 5.1. | Veicināt profesionālo kompetenču attīstību, balstoties kompetencēs, standartos, prasmēs un zināšanu pārnesē | VK, VAS, FM, ĀM | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Valsts pārvaldē nodarbināto un to pārstāvēto iestāžu skaits; 2. Pašvaldībās nodarbināto un to pārstāvēto pašvaldību skaits; 3. Iekšējo treneru un mentoru tīkls; 4. Zināšanu pārbaudes sistēmas; 5. Mācīšanās rezultāti un to ietekme; 6. Iesaistīšanās pētījuma rezultātu analīze. | * RRF * Struktūrfondu finansējums * Valsts budžets |
| 5.2. | Veicināt publiskās pārvaldes orientāciju uz klientu | VK, VAS, VARAM | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Valsts pārvaldē nodarbināto un to pārstāvēto iestāžu skaits; 2. Pašvaldībās nodarbināto un to pārstāvēto pašvaldību skaits; 3. Labās prakses materiālu pieejamība. | * Struktūrfondu finansējums * Valsts budžets * Pašvaldību budžets |
| 5.3. | Stiprināt administratīvo kapacitāti ES Kohēzijas politikas mērķu sasniegšanai | VK, VARAM, FM, VAS, CFLA, IUB | Valsts pārvaldes iestādes | 1. Valsts pārvaldē nodarbināto un to pārstāvēto iestāžu skaits; 2. Labās prakses materiālu pieejamība; 3. Klientu apmierinātības mērījumi. | * Tehniskā palīdzība * Struktūrfondu finansējums |
| 5.4. | Veicināt mērķtiecīgu cilvēkresursu zināšanu un prasmju attīstību nākotnes nodarbinātībai | VK, VAS, NVA, VIAA | Valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes | 1. Valsts pārvaldē nodarbināto un to pārstāvēto iestāžu skaits; 2. Pašvaldībās nodarbināto un to pārstāvēto pašvaldību skaits; 3. Labās prakses materiālu pieejamība. | * Valsts budžets * Struktūrfondu finansējums |

**\*** Stratēģijas īstenošanai ir plānots piesaistīt gan SF, gan valsts budžetu, gan citu finanšu instrumentu finansējumu. Stratēģijas īstenošanas laika grafiks tiks izstrādāts pēc piesaistītā finansējuma apstiprināšanas.

1. OECD, Padomes 2019. gada 17. janvāra Rekomendācija par valsts dienesta līderību un kapacitāti, pieejams: <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-lv.pdf> [↑](#footnote-ref-2)
2. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam, projekts pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/digitalas-transformacijas-pamatnostadnes-2021-2027gadam> [↑](#footnote-ref-3)
3. Turpat. [↑](#footnote-ref-4)
4. Valsts iestāžu darbinieku aptauja par pašsajūtu ārkārtējās situācijas laikā tika veikta no 2020. gada 27. marta līdz 2020. gada 3. aprīlim; tajā piedalījās 3206 respondenti no vairāk kā 90 valsts pārvaldes iestādēm. [↑](#footnote-ref-5)
5. 2019. gada 11. decembra Eiropas Komisijas paziņojums “Eiropas Zaļais kurss”. <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_lv> [↑](#footnote-ref-6)
6. Ekonomikas ministrija, Informatīvais ziņojums “Par darba tirgus vidējā un ilgtermiņa prognozēm” (2020).

   <https://www.em.gov.lv/files/tautsaimniecibas_attistiba/dsp/EMzino_03062020-ar-pielikumiem.pdf> [↑](#footnote-ref-7)
7. Ekonomikas ministrija, Informatīvais ziņojums “Par Darba tirgus vidējā un ilgtermiņa prognozēm” (2018).

   <https://em.gov.lv/files/tautsaimniecibas_attistiba/dsp/EMZino_06072018_full.pdf> [↑](#footnote-ref-8)
8. Piemēram, <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/more-than-one-million-employees-not-fully-proficient-roles-government-figures-show> [↑](#footnote-ref-9)
9. OECD (2019), Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> [↑](#footnote-ref-10)
10. Recommendation for a COUNCIL RECOMMENDATION on the 2020 National Reform Programme of Latvia and delivering a Council opinion on the 2020 Stability Programme of Latvia.

    <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1591720698631&uri=CELEX%3A52020DC0514> [↑](#footnote-ref-11)
11. 2019 European Semester: Commission staff working document Country Report Latvia 2019 https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\_import/2019-european-semester-country-report-latvia\_en.pdf [↑](#footnote-ref-12)
12. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam. <https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/Latvija_2030_7.pdf> [↑](#footnote-ref-13)
13. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021. – 2027. gadam.

    <https://www.pkc.gov.lv/lv/attistibas-planosana-latvija/nacionalais-attistibas-plans> [↑](#footnote-ref-14)
14. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam, projekts pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/digitalas-transformacijas-pamatnostadnes-2021-2027gadam> [↑](#footnote-ref-15)
15. Ekonomikas ministrija, Nacionālās industriālās politikas pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam, projekts pieejams: <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40489298> [↑](#footnote-ref-16)
16. Ministru kabineta 2015. gada 24. novembra noteikumi Nr. 654 "Valsts administrācijas skolas nolikums". [↑](#footnote-ref-17)
17. Valsts pārvaldes reformu plāns 2020.

    <https://likumi.lv/ta/id/295343-par-valsts-parvaldes-reformu-planu-2020> [↑](#footnote-ref-18)
18. Dati par 2019. gadu. [↑](#footnote-ref-19)
19. Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās pētījums (2019). <https://mk.gov.lv/sites/default/files/editor/Valsts_kanceleja/iesaistisanas_aptauja_2019_rezultati.pdf> [↑](#footnote-ref-20)
20. Valsts pārvaldes reformu plāns 2020.

    <https://likumi.lv/ta/id/295343-par-valsts-parvaldes-reformu-planu-2020> [↑](#footnote-ref-21)
21. Dati par 2019. gadu [↑](#footnote-ref-22)
22. Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020. [↑](#footnote-ref-23)
23. Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē, 82. lpp. [↑](#footnote-ref-24)
24. How People learn. Designing education and training that works to improve performance. N. Shackleton – Jones, 2019, 185. [↑](#footnote-ref-25)
25. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard business review*, *86*(3), 109. [↑](#footnote-ref-26)
26. Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020, 152. lpp. [↑](#footnote-ref-27)
27. CIPD Report “Creating learning cultures: assessing the evidence”, April 2020. [↑](#footnote-ref-28)
28. Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē, 82. lpp. [↑](#footnote-ref-29)
29. CIPD Report “Creating learning cultures: assessing the evidence”, April 2020. [↑](#footnote-ref-30)
30. 2018. gada 21. novembra MK ieteikumi Nr.1 “Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi”. [↑](#footnote-ref-31)
31. Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020, 107. lpp. [↑](#footnote-ref-32)
32. Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020, 98. lpp. [↑](#footnote-ref-33)
33. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam, projekts pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/digitalas-transformacijas-pamatnostadnes-2021-2027gadam> [↑](#footnote-ref-34)
34. Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020, 98. lpp. [↑](#footnote-ref-35)
35. Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020, 13. lpp. [↑](#footnote-ref-36)
36. OECD, Padomes 2019. gada 17. janvāra Rekomendācija par valsts dienesta līderību un kapacitāti, pieejams: https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-lv.pdf [↑](#footnote-ref-37)
37. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/303328-valsts-parvaldes-vertibas-un-etikas-pamatprincipi> [↑](#footnote-ref-38)
38. Pieejama: <http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/Valsts_kanceleja/iesaistisanas_aptauja_2019_rezultati.pdf> [↑](#footnote-ref-39)
39. <https://www.mk.gov.lv/lv/content/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma-0> [↑](#footnote-ref-40)
40. Eiropas Padomes Pretkorupcijas starpvalstu grupas (GRECO) novērtējuma ziņojums par Latviju.

    <https://rm.coe.int/piekta-novertesanas-karta-korupcijas-noversana-un-integritates-veicina/16808d5a3a> [↑](#footnote-ref-41)
41. OECD Recommendation of the Council on Public Integrity. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> [↑](#footnote-ref-42)
42. PwC nodevums, Valsts kancelejas Inovācijas laboratorijas operacionālais modelis - darba materiāls, 2019 [↑](#footnote-ref-43)
43. Public Sector Innovation Facets, pieejams: <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-facets/> [↑](#footnote-ref-44)
44. Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020, 148. lpp. [↑](#footnote-ref-45)
45. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam, projekts pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/digitalas-transformacijas-pamatnostadnes-2021-2027gadam> [↑](#footnote-ref-46)
46. Eiropas Komisijas un Padomes Vienotā nodarbinātības ziņojums (2018), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0761&from=CS> [↑](#footnote-ref-47)
47. OECD (2019), *Government at Glance 2019. Country Fact Sheet. Latvia,* <https://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2019-latvia.pdf> [↑](#footnote-ref-48)
48. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam, projekts pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/digitalas-transformacijas-pamatnostadnes-2021-2027gadam> [↑](#footnote-ref-49)
49. Ekonomikas ministrija, Informatīvais ziņojums “Par Darba tirgus vidējā un ilgtermiņa prognozēm” (2018). <https://em.gov.lv/files/tautsaimniecibas_attistiba/dsp/EMZino_06072018_full.pdf> [↑](#footnote-ref-50)
50. Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020, 96. lpp. [↑](#footnote-ref-51)
51. Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020, 174. lpp. [↑](#footnote-ref-52)