



Ieguldījums Tavā nākotnē!

Pētījums veikts Valsts kancelejas administrētā projekta „Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē” (identifikācijas Nr. 1DP/1.5.1.1.1./10/IPIA/CFLA/004/002)

aktivitātes Nr. 3.2.

„Strukturālo reformu ieviešanas ietekmes novērtēšana”

(iepirkuma ID Nr. MK VK 2012/4 ESF) ietvaros

Projektu 100% apmērā finansē Eiropas Sociālais fonds

Gala ziņojums par valsts pārvaldes politikas novērtējumu un priekšlikumiem nākamajam plānošanas periodam

atbilstoši 2012. gada 20.decembra līgumam Nr. 104

„Valsts pārvaldes politikas novērtējums”

Izpildītājs:
SIA „SAFEGE Baltija”

Rīgā, 2013.gada 23.maijā
Precizējumi veikti 2013.gada 21.novembrī

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS.....	4
METODOLOĢIJA.....	5
IZVĒRTĒJUMA REZULTĀTI.....	8
I Publiskās pārvaldes attīstības tendences ietekmējošie faktori pārskata periodā	8
II Strukturālo reformu termina lietojums.....	16
III Problēmas, kuru aktualitāte nav mazinājusies pēc Pamatnostādņu un plāna ieviešanas.....	23
IV Valsts pārvaldes attīstības mērķi un izaicinājumi nākamajā plānošanas periodā.....	67
4.1. Būtiskākās tendences, balstoties uz ārvalstu praksi.....	67
4.2. Svarīgākie mērķi saskaņā ar Nacionālo attīstības plānu.....	73
V. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatprincipi, pamatelementi un to alternatīvas.....	76
5.1. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatprincipi un to alternatīvas nākamajā plānošanas periodā.....	76
5.2. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatelementi un to alternatīvas nākamajā plānošanas periodā.....	79
VI Prioritārie rīcības virzieni un to alternatīvas nākamajam plānošanas periodam	85
VII Prioritāro rīcības virzienu analīze.....	102
7.1 „Robežu nojaukšana”.....	102
7.2. Spējināšana.....	106
7.3. Inovāciju radīšana un izmantošana.....	111
VIII Rekomendācijas.....	112
IX Valsts pārvaldes attīstības politikas un darbību rezultāti.....	120
Pielikumi.....	121
1.pielikums „Starpziņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (<i>ex-post</i>)”	
2.pielikums „Starpziņojums par plāna „Pasākumu plānu valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” īstenošanas gala novērtējumu (<i>ex-post</i>)”	
3.pielikums Izmantotie avoti	
4.pielikums Intervijās iesaistīto iestāžu un organizāciju saraksts	
5.pielikums Fokusgrupas dalībnieku saraksts	
6. pielikums Pamatnostādnēs un plānā noteikto uzdevumu izpilde	
7. pielikums Termina „strukturālās reformas” lietojuma analīze	

Saīsinājumu saraksts

ANO	Apvienoto Nāciju organizācija
ASV	Amerikas Savienotās Valstis
ATR	administratīvi teritoriālā reforma
EEZ	Eiropas Ekonomiskā zona
eID	elektroniskā identifikācijas karte
ERAF	Eiropas Reģionālās attīstības fonds
ES	Eiropas Savienība
ESF	Eiropas Sociālais fonds
GRICS	valsts pārvaldības pētniecības indikators (Governance Research Indicator Country Snapshot)
IDS	institūciju darbības stratēģija
IKP	iekšzemes kopprodukts
IKT	informācijas un komunikācijas tehnoloģijas
KNAB	Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs
KVS	kvalitātes vadības sistēma
NAP 2020	Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014. – 2020. gadam
NPM	Jaunā publiskā vadība (New Public Management)
NVO	nevalstiskās organizācijas
OAP	oficiālās attīstības palīdzība
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (Organisation for Economic Co-operation and Development)
PPP	publiskā un privātā partnerība
VARAM	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
VID	Valsts ieņēmumu dienests
VRAA	Valsts reģionālās attīstības aģentūra
VSS	valsts sekretāru sanāksme

IEVADS

„Gala ziņojuma par valsts pārvaldes politikas novērtējumu un priekšlikumiem nākamajam plānošanas periodam” (turpmāk tekstā – Gala ziņojums) **mērķis** ir sniegt valsts pārvaldes politikas novērtējumu, kā arī rekomendācijas un priekšlikumus nākamajam plānošanas periodam.

Gala ziņojums sagatavots, pamatojoties uz Starpziņojumā par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” sniegtā gala novērtējuma (*ex-post*) un Starpziņojumā par plāna „Pasākumu plānu valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” sniegtā īstenošanas gala novērtējuma (*ex-post*) veikto analīzi un tajā iegūtajiem secinājumiem par paveikto valsts pārvaldes politikas īstenošanā.

Gala ziņojuma **nodaļā „Metodoloģija”** sniegts īss pārskats par pētījumā izmantotajām metodēm. **I nodaļā** analizēti publiskās pārvaldes attīstības tendences ietekmējošie faktori novērtējuma periodā. **II nodaļā** sniegts pārskats par termina „strukturālās reformas” lietojumu, kā arī pētnieku piedāvājums, kā šis termins turpmāk būtu jālieto. **III nodaļā** raksturotas problēmas, kuru aktualitāte nav mazinājusies pēc pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” un plāna „Pasākumu plānu valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” ieviešanas. **IV nodaļā** raksturoti valsts pārvaldes attīstības mērķi un izaicinājumi nākamajā plānošanas periodā. Valsts pārvaldes attīstības mērķi ir identificēti, pamatojoties uz ārvalstu prakses analīzi (**4.1.apakšnodaļa**) un Nacionālajā attīstības plānā noteikto mērķu analīzi (**4.2.apakšnodaļa**). **V nodaļā** identificēti valsts pārvaldes politikas attīstības pamatprincipi, pamatelementi un to alternatīvas nākamajam plānošanas periodam. **VI nodaļā** piedāvāti prioritārie rīcības virzieni un to alternatīvas nākamajam plānošanas periodam. **VII nodaļā** veikta prioritāro rīcības virzienu analīze. **VIII nodaļā** sniegtas rekomendācijas attiecībā uz uzdevumiem un pasākumiem, kurus būtu nepieciešams iekļaut nākamajā plānošanas periodā.

IX nodaļā raksturoti valsts pārvaldes attīstības politikas un darbību rezultāti. Katram pasākumam noteiktas atbildīgās un iesaistītās institūcijas, izpildes termiņi, kā arī nepieciešamais finansējums.

Gala ziņojuma pielikumos iekļauts Starpziņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (1.pielikums) un Starpziņojums par plāna „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai”¹ īstenošanas gala novērtējumu (2.pielikums). Šajos pielikumos sniegts plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpes novērtējums un to ietekmējošie faktori. Dokumentu novērtējumi strukturēti atbilstoši tajos noteiktajiem rīcības virzieniem un uzdevumiem.

¹Pieejams Politikas plānošanas dokumentu datubāzē: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3099>

Gala ziņojumu sagatavojuši eksperti Sandra Brigsa, Iveta Baltiņa, Kristīne Aperāne un Aleksejs Šņitņikovs. Izvērtējums ir veikts laika periodā no 2012.gada 20.decembra līdz 2013.gada 10.oktobrim.

Gala ziņojumā paustā nostāja atspoguļo tikai un vienīgi pētījuma autoru viedokļus un nav uzskatāma par Valsts kancelejas oficiālo viedokli.

METODOLOĢIJA

Pētījuma veikšanai tika izmantotas vairākas savstarpēji papildinošas kvalitatīvās un kvantitatīvās informācijas iegūšanas un analīzes metodes.

Dokumentu analīze

Dokumentu analīze tika izmantota, lai iegūtu informāciju par normatīvo regulējumu Latvijā un ārvalstīs. Tika analizēti normatīvie akti, izstrādātās koncepcijas, valsts pārvaldes iestāžu ziņojumi, pētījumi u.c. publiski pieejami informācijas avoti. Papildus tika izmantota un analizēta Tiesu informācijas sistēmā pieejamā statistika (attiecībā uz rīcības virzienu „Pārvaldes darbības tiesiskums”). Pētījumā izmantotie avoti norādīti 3.pielikumā.

Veicot termina „strukturālās reformas” lietošanas izpēti, tika analizēti 1. un 2. starpziņojuma izstrādes ietvaros identificētie dokumenti. Veicot pirmreizējo analīzi, vispirms tika atlasīti tie dokumenti, kas ietver terminu „strukturālās reformas”. Turpmākajā darba gaitā tika izveidota dokumentu izlase, kuras ietvaros tika veikta minētā termina lietošanas analīze. Tika analizēti Ministru kabineta un valsts iestāžu (Valsts kancelejas, Finanšu ministrijas, Ekonomikas ministrijas) un ES struktūrfondu publiski pieejamie informācijas avoti, kuros termina lietošanas biežums nav mazāks par 5 reizēm.

Izpētes mērķis bija veikt termina “strukturālās reformas” lietošanas nozīmes un satura analīzi, novērtējot minētā termina lietošanas biežumu, kontekstu un tendences. Papildus, ņemot vērā starptautiski atzītu pieredzi, tika izstrādāti ieteikumi par termina lietošanas nepieciešamību, saturu un mērķi nākamajā periodā.

Padziļinātas daļēji strukturētas tiešās intervijas

Tika veiktas intervijas ar trim būtiskām mērķa grupām:

1. mērķa grupa: valsts iestādēs nodarbinātie;
2. mērķa grupa: administratīvo tiesu pārstāvji;
3. mērķa grupa: nevalstiskā sektora pārstāvji.

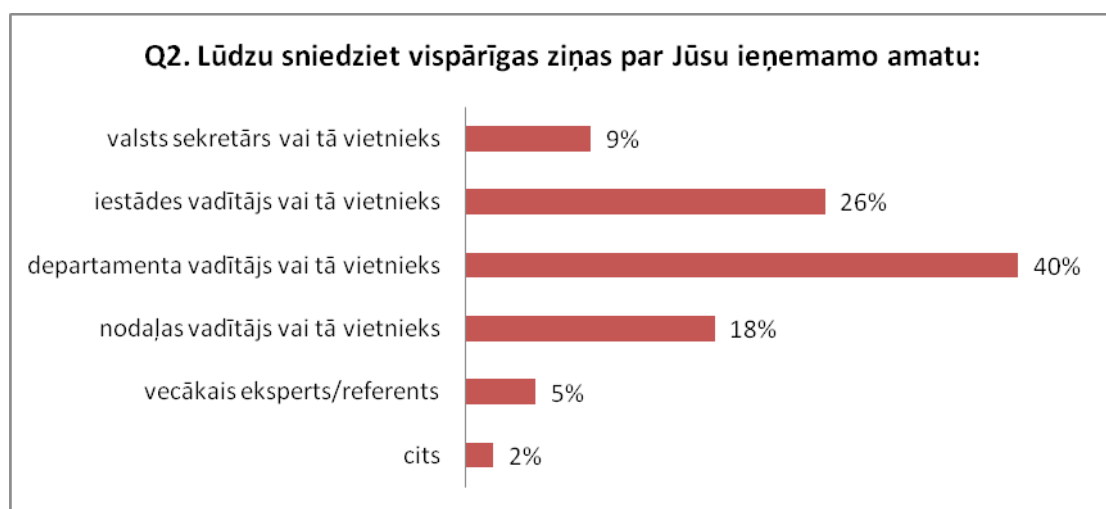
Nepieciešamības gadījumā papildus intervijām elektroniski tika nosūtīti precizējoši jautājumi un datu pieprasījumi. Intervijās iesaistīto iestāžu un organizāciju saraksts pievienots 4.pielikumā.

Elektroniskā aptauja

Aptauja norisinājās laika posmā no 2013.gada 8. līdz 16.martam. Tika izstrādātas atsevišķas aptaujas anketas centrālā līmeņa valsts pārvaldes iestādēm un reģionāla un pašvaldību līmeņa iestādēm. Aptaujas anketa elektroniski tika nosūtīta 142 ministrijās un padotības iestādēs nodarbinātajiem un 118 pašvaldību un plānošanas reģionu darbiniekiem. Pēc anketas izsūtīšanas tika saņemtas 26 atbildes no ministrijām un padotības iestādēm un 24 atbildes no pašvaldību respondentiem. Lai nodrošinātu lielāku respondentu aktivitāti, 13. martā tika izsūtīts atgādinājums aizpildīt anketu.

Pēc atkārtota uzaicinājuma pētnieki līdz 16.martam saņēma 31 atbildi no ministrijām un 29 atbildes no pašvaldībām un plānošanas reģioniem. Līdz ar to kopumā atbilžu procents ministriju respondentu vidū bija 40.1%, bet pašvaldību 45%. Elektroniskās aptaujas atbilžu procentu pētnieki raksturo kā augstu. Pētnieki saņēma 29 atbildes (51%) no ministriju pārstāvjiem un 27 atbildes (47%) no padotības iestādēs nodarbinātajiem. Atbildes tika sniegtas arī no vienas Ministru prezidenta pārraudzībā esošas iestādes. 79% no ministriju un padotības iestāžu respondentiem valsts pārvaldē strādā 7 un vairāk gadus. Ziņas par ministriju un padotības iestāžu respondentu ieņemamo amatu parādītas 1.attēlā.

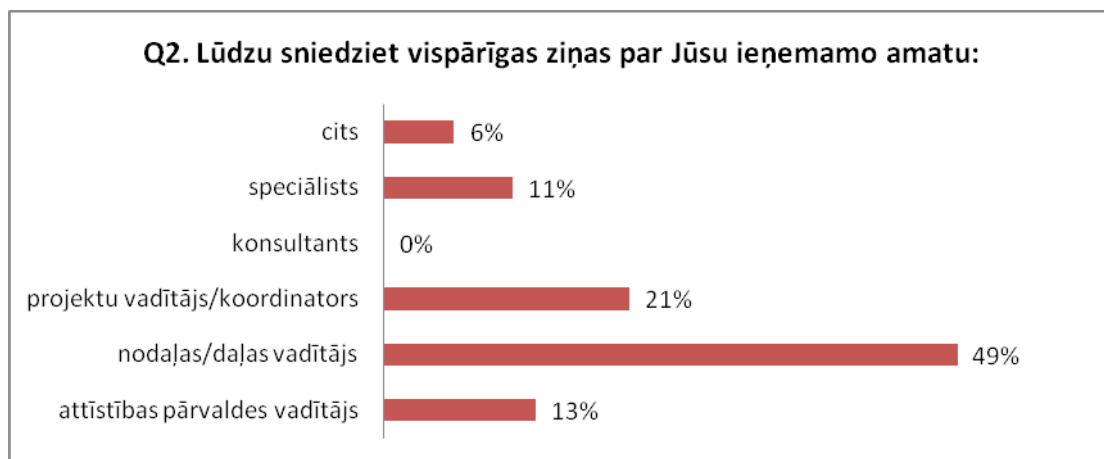
1.attēls. Ministriju un padotības iestāžu respondentu iedalījums pēc ieņemamā amata



Vērtējot pašvaldību līmeņa atbilžu procentu, 51 respondents (96%) bija no novada pašvaldībām, bet 2 respondenti- no pilsētu pašvaldībām. 63% no tiem

pašvaldībās strādā 7 un vairāk gadus. Ziņas par reģionālo un pašvaldību iestāžu respondentu ieņemamo amatu parādītas 2.attēlā.

2.attēls. Reģionālo un pašvaldību iestāžu respondentu iedalījums pēc ieņemamā amata



Fokusgrupas

1. fokusgrupa tika organizēta 2013.gada 1.martā, lai iegūtu precīzāku izpratni par mērķauditorijas iespējami diferencēto viedokli par pakalpojumu kvalitātes kritērijiem. Fokusgrupas diskusijā piedalījās pārstāvji no centrālā līmeņa valsts pārvaldes iestādēm, kā arī reģionālā un pašvaldību līmeņa, un nevalstisko organizāciju pārstāvji. Fokusgrupas dalībnieku saraksts pievienots 5.pielikumā.

2. fokusgrupa – grupu intervija notika ar valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem 2013.gada 29.aprīlī. Tajā piedalījās arī pašvaldību pārstāvis. Diskusijas mērķis bija iegūt viedokli par līdzšinējām tendencēm cilvēkresursu attīstības plānošanā, kā arī diskutēt par attīstības prioritātēm un uzdevumiem nākamajam plānošanas periodam. Pētījuma autori prezentēja svarīgākos ziņojuma secinājumus, kas kalpoja par pamatu diskusijai par nākotnes attīstību. Fokusgrupas dalībnieku saraksts pievienots 5.pielikumā.

IZVĒRTĒJUMA REZULTĀTI

I Publiskās pārvaldes attīstības tendences ietekmējošie faktori pārskata² periodā

Pārskata periodā valsts pārvaldes attīstības tendences un dokumentos „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” un „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” noteikto uzdevumu izpildi ietekmēja vairāki faktori. Vairākumu izvirzīto uzdevumu izpildi un mērķu sasniegšanu ietekmēja finanšu krīze un tai sekojošie budžeta konsolidācijas pasākumi, administratīvi teritoriālās reformas pabeigšana pārskata periodā, kā arī ES struktūrfondu un citu finanšu instrumentu finansējuma pieejamība.

Finanšu krīze

Daudzās pasaules valstīs 2008.gadā aizsākusies globālā finanšu krīze radīja ievērojamus kaitējumus valstu finanšu sistēmās un veicināja negatīvas ekonomiskās attīstības tendences. Arī Latvijā valdībai bija jāīsteno programmas, lai risinātu radušās problēmas un īstenotu ekonomikas stabilizēšanas pasākumus. Analizējot Latvijas ekonomikas attīstības pamatrādītājus³, redzams, ka Latvijā bija vērojams rekordliels IKP samazinājums, 2009.gadā sasniedzot 18%. Latvijā, tāpat kā citās pasaules valstīs, straujo attīstības rādītāju krišanos veicināja satricinājumi finanšu sektorā. Banku sistēmas stabilizēšanai Latvijas valdība ieguldīja aptuveni 1 mljrd. latu, kas ir ~ 1/16 daļa no Latvijas 16240 milj. latu lielā IKP apjoma faktiskajās cenās. Savukārt Latvijas vispārējās valdības sektora budžeta deficīts 2009.gadā sasniedza 1258 milj. latu jeb 9,6% no IKP, un 2010.gadā tas nedaudz samazinājās līdz 974 milj. latu jeb 7,6% no IKP, bet valdības parāds 2010.gadā sasniedza 44,7% no IKP. Negatīvie ekonomiskās izaugsmes rādītāji piespieda valdību veikt ievērojamus budžeta konsolidācijas pasākumus Latvijā, īstenojot kumulatīvo fiskālo korekciju no 2008.gada līdz 2011.gadam 16,6% apjomā no IKP, t.sk. gan samazinot izdevumus, gan palielinot ieņēmumus. Kopumā krīzes laikā IKP samazinājās par ¼ daļu, ārējais parāds

² Ar pārskata periodu šī pētījuma ietvaros tiek saprasts laika periods no vidēja termiņa plānošanas dokumenta „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” spēkā stāšanās brīža 2008.gada 3.jūnijā līdz 2013.gada 10.oktobrim

³ Statistikas rādītāji, ekonomika un finanses, Iekšzemes kopprodukts [tiešsaiste]. Rīga, Centrālā Statistikas pārvalde [skatīts 15.07.2013.]. Pieejams <http://www.csp.gov.lv>, Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību [tiešsaiste]. Rīga, Ekonomikas ministrija, 2010 [skatīts 15.07.2013.]. Pieejams <http://www.em.gov.lv>, Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību [tiešsaiste]. Rīga, Ekonomikas ministrija, 2011.gada jūnijs [skatīts 15.07.2013.]. Pieejams <http://www.em.gov.lv>, Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību [tiešsaiste]. Rīga, Ekonomikas ministrija 2012.gada decembris [skatīts 15.07.2013.]Pieejams <http://www.em.gov.lv>

gandrīz dubultojās, nodarbināto skaits samazinājās par 16%, strādājošo reālā darba samaksa – par 12 procentiem.

Kā norāda Ziņojuma par Latvijas tautsaimniecības attīstību autori, kopš 2009.gada beigām ekonomiskā lejupslīde Latvijā ir apturēta un atsākusies izaugsme, jo IKP līdz 2012.gada 3.ceturksnim, salīdzinot ar ekonomikas zemāko punktu 2009.gada 3.ceturksnī, ir pieaudzis par 14,7%⁴.

Iepriekš veiktā analīze⁵ liecina, ka gan kopējiem izdevumiem, gan vispārējo valdības dienestu izdevumiem attiecībā pret IKP pārskata periodā ir bijusi tendence samazināties. Lai samazinātu valsts konsolidētā kopbudžeta izdevumus, tika veikta valsts pārvaldes un atsevišķu nozaru optimizācija – ministriju darbinieku skaita, kā arī valsts aģentūru un slimnīcu skaita samazināšana. Iepriekš apkopotā informācija⁶ liecina, ka pārskata periodā vispārējā valdības sektorā nodarbināto skaits samazinājās par 20,7 tūkstošiem jeb 26%. Ar ministriju padotības iestāžu sistēmas optimizāciju un samazinot valsts aģentūru skaitu no 76 uz 2, tika veikta atbalsta funkciju centralizācija augstākajās iestādēs, savukārt funkciju samazināšanas rezultātā izdevumu kopējā ekonomija 2009.gadā bija 719 milj. latu, bet 2010.gadā 78,8 milj. latu.

Lai gan ir vērojama vispārējo valdības dienestu izdevumu palielināšanās 2012.gadā salīdzinājumā ar 2011.gadu, tomēr attiecībā pret IKP palielinājums ir bijis mazāks nekā 2011.gadā.

Finanšu krīze veicināja valsts pārvaldes iestāžu funkciju un struktūru pārskatīšanu un sekmēja vispārējo valdības dienestu izdevumu samazināšanu. Tomēr finansējuma samazinājums kavēja izvirzīto politikas apakšmērķu un mērķa – tiesiska, efektīva un kvalitatīva valsts pārvalde, kas nodrošina valsts pārvaldes sniegtos pakalpojumus atbilstoši sabiedrības vajadzībām, sasniegšanu.

Administratīvi teritoriālā reforma

Ekonomiskā un finanšu krīze notika vienā laikā ar administratīvi teritoriālās reformas (ATR) pabeigšanu, tādējādi liekot arī pašvaldībām ievērojami pārskatīt veicamo funkciju apjomu. Kā norādīts informatīvajā ziņojumā „Administratīvi teritoriālās reformas izvērtējums”⁷ (turpmāk – VARAM ziņojums), piemēram, 2009.gadā pašvaldību izdevumi, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, samazinājās par 22%, bet 2010.gadā – par 9%.

⁴ ZIŅOJUMS PAR LATVIJAS TAUTSAIMNIECĪBAS ATTĪSTĪBU [tiešsaiste]. Rīga, Ekonomikas ministrija 2012.gada decembris. Pieejams <http://www.em.gov.lv>, [skatīts 15.07.2013.].

⁵ „Starpziņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (*ex-post*)”, 2.1.nodaļa

⁶ „Starpziņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (*ex-post*)”, 2.1.un 4.nodaļa

⁷ Informatīvais ziņojums "Administratīvi teritoriālās reformas izvērtējums" [skatīts 15.07.2013.].Pieejams <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40278571>

Reformas rezultātā ievērojami tika samazināts vietējo pašvaldību administratīvo teritoriju skaits. Tika izveidotas 118 pašvaldību administratīvās teritorijas – 9 republikas pilsētas un 109 novadi, kā arī tika likvidētas rajonu pašvaldību teritorijas un līdz 2010.gadam reorganizētas rajonu pašvaldību iestādes. Novadu pašvaldības tika izveidotas ar ļoti atšķirīgu iedzīvotāju skaitu – sākot no nepilniem diviem tūkstošiem Alsungas novadā un Baltinavas novadā līdz 38 tūkstošiem Ogres novadā.

Savukārt saskaņā ar likumu „Par pašvaldībām” novadu pašvaldības ir izveidojušas 440 pagasta vai pilsētas pārvaldes, kas nodrošina pakalpojumu pieejamību novadā tuvāk katra iedzīvotāja dzīvesvietai. Kā norādīts VARAM ziņojumā, vairākumā gadījumu minētās pārvaldes ir pašvaldības centrālās administrācijas struktūrvienības, bet ir arī pašvaldības, kuras pagastu vai pilsētu pārvaldi izveidojušas kā iestādi.

Finanšu krīzes apstākļos, lai ietaupītu administrācijas izdevumus, atsevišķas novadu pašvaldības izveidojušas divu blakus esošo novadu teritoriālo vienību kopīgu pārvaldi. Tomēr 2012.gadā veiktais izvērtējums „Sākotnējās ietekmes (Ex-ante) novērtējums par iecerētajām strukturālajām reformām profesionāla sociālā darba politikas jomā”⁸ par profesionāla sociālā darba attīstības veicināšanu liecina, ka **ne visās pašvaldības kompetences jomās tiek izmantoti efektīvākie pārvaldības instrumenti**. Izvērtējumā⁹ veiktā analīze parāda, ka **pagaidām nepietiekami tiek izmantoti jau normatīvajos aktos noteiktie instrumenti efektīvākai resursu izmantošanai un pakalpojuma kvalitātes uzlabošanai**, vairākām pašvaldībām veidojot kopīgas iestādes tām uzdoto funkciju nodrošināšanā. Jānorāda, ka īpaši mazo novadu gadījumā šādi risinājumi ļauj efektīvāk izmantot resursus un nodrošināt augstāku pakalpojuma kvalitāti.

VARAM ziņojumā apkopotā informācija liecina, ka **lielo novadu pašvaldības ir spējušas darboties efektīvāk nekā mazo novadu pašvaldības**. Iestāžu apvienošana, veidojot jaunajām administratīvajām teritorijām piemērotu pārvaldi, ir devusi iespēju lielo novadu pašvaldībām ietaupīt finansējumu administratīvajiem izdevumiem (2011.gadā lielo novadu pašvaldību grupā vidējie administratīvie izdevumi uz vienu iedzīvotāju bija salīdzinoši zemi – 58 latī) un novirzīt tos citām aktivitātēm. Turpretī vidējie pārvaldes izdevumi mazo novadu pašvaldību grupā 2011.gadā bija visaugstākie – tie veidoja 74 latus, rēķinot uz vienu iedzīvotāju.

Kā norādīts VARAM ziņojumā, novadi, kuru sastāvā ir vairāki pagasti un novadu pilsēta, ir izveidojuši pašvaldības pakalpojumu sniegšanas sistēmu un efektīvi izmanto pašvaldību infrastruktūru atbilstoši jaunajam administratīvi teritoriālajam iedalījumam. Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju ieviešana,

⁸ Pētījuma rezultāti pieejami Valsts kancelejas mājas lapā: <http://www.mk.gov.lv/lv/esstrukturfondi/vk-realizetie-projekti/strukturaloreformuistenosana/reformu-novertejumi-un-petijumi/>

⁹ „Starpziņojums par sociālā darba Latvijā tiesiskā regulējuma, institucionālās sistēmas un finanšu plūsmas izvērtējumu”, 2.2.nodaļa

piemēram, elektroniskā lietvedība un vienas pieturas aģentūras principa ieviešana, ir sekmējusi pašvaldību darbu. Tas viss kopumā nodrošinājis pašvaldības pakalpojumu pieejamību novados. Novadu pašvaldību vadītāji norāda uz pagastu un novada pilsētu pārvalžu noderīgumu sociālās aprūpes nodrošināšanā, komunālo pakalpojumu sniegšanā, kultūras pasākumu organizēšanā, kā arī citu pašvaldības funkciju izpildē.

Lai gan VARAM ziņojumā tiek minēti tādi ATR reformas ieguvumi, piemēram, iedzīvotāju skaita palielinājums un finanšu līdzekļu koncentrācija apvienotajās pašvaldībās; pašvaldību spēja piesaistīt uzņēmējus (investorus) un ES fondu finansējumu; novada specifikai atbilstošas pārvaldes struktūras izveide un pašvaldību funkciju īstenošana plašākā teritorijā, tomēr ziņojumā tiek konstatēti arī vairāki ATR ietvaros neatrisināti jautājumi.

Piemēram, **valsts pārvaldes funkciju decentralizācijas spēja**. VARAM ziņojumā norādīts, ka tādas valsts pārvaldes funkcijas un uzdevumi, kā reģionālās nozīmes autoceļu uzturēšana, sabiedriskā transporta nodrošināšana, kārtības policijas (pašvaldības policijas) darbības nodrošināšana, atskurbtuvju uzturēšana, vairāku civilās aizsardzības uzdevumu nodrošināšana, kā arī profesionālās izglītības iestādes, specializētās sociālās aprūpes iestādes kopā ar attiecīgu finansējumu būtu nododamas vietējām pašvaldībām. Tomēr šobrīd **valsts pārvaldes funkciju pārņemšanu pašvaldību kompetencē traucē esošā pašvaldību sistēma**.

Daudzu mazo novadu pašvaldību salīdzinoši lieli pārvaldes izdevumi un mazo novadu pašvaldību nespēja pašiem efektīvi pildīt atsevišķas funkcijas norāda uz **nepieciešamību veikt turpmākus uzlabojumus pašvaldību sniegto pakalpojumu efektīvākā nodrošināšanā un atbilstošo institucionālo struktūru pārveidošanā**.

Tādējādi, ņemot vērā, ka šobrīd VARAM turpina strādāt pie priekšlikumiem turpmākai valsts pārvaldes funkciju decentralizācijai, īpaša uzmanība būtu jāpievērš attiecīgām institucionālajām izmaiņām, izvērtējot gan atbilstošākās struktūras, gan kapacitāti. Vienlaikus jānorāda, ka **valsts pārvaldes funkciju decentralizācija un nodrošināšana tuvāk pakalpojuma saņēmējam būtu jārisina vienlīdz svarīgi kā valsts, tā pašvaldību institūcijās**, saglabājot valsts pārvaldes iestāžu reģionālās struktūrvienības un veidojot kopīgus pakalpojumu centrus vienuviet.

Var secināt, ka ATR rezultātā lielākais uzsvars tika likts uz pašvaldības pakalpojumu sniegšanas sistēmas izveidi un sakārtošanu, kā arī pašvaldību infrastruktūras racionālāku izmantošanu atbilstoši jaunajam administratīvi teritoriālajam iedalījumam. Tomēr nākotnē būtu jāturpina strādāt pie izveidoto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas, īstenojot efektīvākos pārvaldības mehānismus, kā arī ieviešot inovācijas, kas veicinātu ātrāku un kvalitatīvāku pakalpojumu pieejamību.

ES fondu un citu finanšu instrumentu finansējuma pieejamība

2007–2013.gada plānošanas periodā valsts pārvaldes, pašvaldību institūcijām un NVO administratīvās kapacitātes stiprināšanai bija pieejams ES fondu finansējums 22,9 milj. eiro apmērā. Aktuālā informācija¹⁰ liecina, ka uz 2012.gada 31.decembri bija apstiprināti projekti un noslēgti līgumi 20,7 milj. eiro apmērā un veikti maksājumi 15,6 milj. eiro apmērā jeb 68,2% no 1.5.prioritātē *Administratīvās kapacitātes stiprināšana* pieejamā ES fondu finansējuma. Pārskata periodā pieejamais finansējums bija vērsts uz valsts, reģionālā un vietējā līmeņa pārvaldes institūciju kapacitātes stiprināšanu, paaugstinot to efektivitāti un pienesumu valsts ekonomiskai un sociālai izaugsmei, kā arī veicinot valsts, reģionālā un vietējā līmeņa pārvaldes institūciju, sociālo partneru un NVO savstarpējo sadarbību labākas, uz sabiedrības vajadzībām vērstas politikas ieviešanā, kā arī efektīvas publiskās pārvaldes veidošanā. Kopumā finansējums tika novirzīts pētījumiem attiecībā uz labāka regulējuma politikas ieviešanu, cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanu pašvaldībās un NVO, kā arī plānošanas reģionu un pašvaldību atbalstam plānošanas kapacitātes un pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai.

Savukārt EEZ finanšu instrumenta programmas 2009.–2014.gadam ietvaros, kuras īstenošana tika uzsākta 2012.gadā, ir pieejams atbalsts NVO un [kapacitātes stiprināšanai un institucionālajai sadarbībai starp Latvijas un Norvēģijas valsts institūcijām, vietējām un reģionālajām iestādēm](#). Piemēram, ar Norvēģijas valdības atbalstu Latvijas Pašvaldību savienība laika posmā no 2012.gada līdz 2015.gadam īsteno projektus „Lietpratīga pārvaldība un Latvijas pašvaldību veikspējas uzlabošana”, kura ietvaros plānots izveidot ilgtspējīgu Latvijas pašvaldību darbības uzlabošanas sistēmu. Pamatojoties uz Polijas un Norvēģijas pieredzi, projekta ietvaros tiks radīta un pilnveidota rezultātu mērīšanas sistēma Latvijas pašvaldībās. Paredzēts, ka projektā tiks veidota Latvijai piemērota ilgtspējīga pašvaldību darbības uzlabošanas sistēma, izmantojot salīdzināmās bāzes metodi (*benchmarking*). Pašvaldību darbības analīzes sistēma ietvers informāciju par izmaksām un pakalpojumu (piemēram, izglītības, sociālās palīdzības, komunālās saimniecības) kvalitāti, kā arī finanšu un cita veida informāciju. Paredzēts, ka projekta ietvaros tiks izveidota pašvaldību pakalpojumu kvalitātes/rezultātu mērīšanas sistēma, kas ļaus novērtēt iedzīvotāju un klientu apmierinātību ar sniegtajiem pakalpojumiem un ilgtermiņā uzlabot to kvalitāti.

Kā norādīts iepriekš¹¹, Valsts kancelejas atbildībā esošo projektu īstenošanu lielā mērā ietekmēja ilgstošā darbības programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" aktivitāšu izvērtēšana, ko veica Finanšu ministrijas izveidota darba grupa. Kopumā finansējums Valsts kancelejas administrēto Eiropas Sociālā fonda

¹⁰ Gada ziņojums; Ziņojums Eiropas Komisijai par Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda darbības programmu īstenošanu, 2012.gads [skatīts:16.07.2013.], pieejams: www.esfondi.lv

¹¹ „Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu" (*ex-post*), 2.7.nodaļa

aktivitāšu ieviešanai tika samazināts par 59% un ieilgušais lēmuma pieņemšanas process aizkavējis finansējuma apguvi apmēram par gadu.

Iepriekš apkopotā informācija liecina¹², ka finanšu krīzes dēļ ierobežotā finansējuma apstākļos ES fondu un ārvalstu finanšu instrumentu ietvaros pieejamais finansējums bija vienīgie resursi, kas ļāva valsts un pašvaldību institūcijām īstenot pasākumus, kas bija vērsti uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, administratīvo šķēršļu mazināšanu un cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanu. Tā kā daudzi no iesāktajiem projektiem vēl joprojām turpinās, tad kopējo ES fondu finansējuma ietekmi uz publiskās pārvaldes politikas plānošanu un īstenošanu varēs vērtēt tuvāko 2–3 gadu periodā.

Turpinājumā atbilstoši pētījuma ietvaros piedāvātajai metodikai, lai novērtētu Eiropas Savienības struktūrfondu līdzfinansēto projektu ieguldījumu uzdevumos, kas nav tieši saistīti ar pamatnostādnes un plānā noteiktajiem uzdevumiem, detalizēti tiek sniegts 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes "Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai" (turpmāk – apakšaktivitāte) izvērtējums.

Apakšaktivitātes kopējais finansējums bija 1,6 miljoni LVL, uz kuru varēja pretendēt visas Latvijas pašvaldības, un finansējuma piešķiršana notika atklātās projektu atlases kārtībā. Analizējot apakšaktivitātes ieviešanu, pētījuma autori centās rast atbildes uz diviem būtiskākajiem jautājumiem: vai izvēlētais ieviešanas mehānisms ir bijis pietiekami efektīvs un to būtu lietderīgi atkārtot jaunajā plānošanas periodā, un vai sasniegtie rezultāti atbilst izvirzītajiem mērķiem un ir radījuši paliekošu ietekmi. Būtiskākie secinājumi attiecībā uz apakšaktivitātes efektivitāti un rezultātiem ir šādi:

- ✓ *Apakšaktivitātes īstenošana notika salīdzinoši vēlu, kas mazināja tās aktualitāti potenciālo saņēmēju (pašvaldību) vidū*

Apakšaktivitātes īstenošana (projektu iesniegumu atlase) tika uzsākta tikai 2008.gadā, un tās īstenošana joprojām notiek. Pirmajā kārtā tika atbalstīti tikai 14 projekti, un kopumā visi administratīvajiem vērtēšanas kritērijiem atbilstošie projekti saņēma atbalstu.¹³ Salīdzinoši, NVO kapacitātes stiprināšanas projektu atlases ietvaros pieprasījums ievērojami pārsniedza pieejamo finansējumu. Iespējams, pašvaldību samērā zemā aktivitāte liecina, ka atbalstāmās aktivitātes pašvaldībām nelikās primāri svarīgas, vai arī tās jau bija uzkrājušas nepieciešamo kapacitāti un zināšanas praktiskās pieredzes ceļā.

- ✓ *Nav analīzes par apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu ietekmi, uz ko balstīt nākotnes vajadzību analīzi*

¹² „Starpziņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (ex-post)”, 2.4., 2.5., 2.7. un 4.3.nodaļa

¹³ Saskaņā ar VK viedokli, sākotnēji nelielu interesi dalībai atklātajā projektu atlasē ietekmēja fakts, ka pirmā kārtā notika pirms ATR īstenošanas, un ļoti mazs skaits pašvaldību varēja tajā iesniegt projektus.

Attiecībā uz apakšaktivitātes rezultātiem izskanēja viedoklis¹⁴, ka šobrīd par to spriest vēl ir pārāgri, jo nav vēl pilnībā noslēgusies projektu īstenošana. Tomēr apakšaktivitātes ieviešanas nosacījumi neparedz rezultātu izvērtējumu arī pēc tās ieviešanas pabeigšanas. Balstoties uz pieejamo informāciju, pētījuma autoriem rodas šaubas, vai apakšaktivitāte sniegs ievērojamu ieguldījumu noteiktā mērķa: „panākt aktīvu un kvalitatīvu pašvaldību līdzdalību Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanā” sasniegšanā. Svarīgākais iemesls – apakšaktivitātes īstenošana notika salīdzinoši vēlu, kas mazināja tās ietekmi uz esošā perioda projektu ieviešanas kvalitāti.

- ✓ *Apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu rezultātu kvalitāte ievērojami atšķiras dažādu projektu ietvaros*

Pēc finansējuma piešķiršanas pašvaldības tālāk organizēja iepirkumu procedūras par projektu ietvaros paredzēto pakalpojumu īstenošanu. Pašvaldības bija atbildīgas par tehnisko specifikāciju prasību izstrādi, iepirkuma procedūras organizēšanu un pakalpojumu kvalitātes kontroli. Neapšaubot pašvaldību pieredzi un kapacitāti minēto procedūru veikšanā, tomēr var konstatēt, ka iepirkto pakalpojumu kvalitāte būtiski atšķīrās dažādos projektos¹⁵. Iespējams, ne visas pašvaldības vienlīdz lielu uzmanību pievērta iepirkto pakalpojumu kvalitātes uzraudzībai. Tā kā projekti tika 100% apmērā finansēti no ESF, tad pastāv iespēja, ka pašvaldības to varēja uzskatīt par „uzdāvinātu naudu” un neveltīt tās uzraudzībai pietiekami lielu uzmanību.

- ✓ *Apakšaktivitātes finansiālo efektivitāti mazināja pasūtītāju (pašvaldību) atšķirīgās prasības pakalpojumu sniedzējiem, kā arī apakšaktivitātes administrēšanas izmaksas*

Līdzīgi kā kvalitāte, arī pakalpojumu cena atšķīrās dažādu projektu ietvaros. Pasūtītāja prasības attiecībā uz pakalpojumiem katrā projektā tika noteiktas saskaņā ar subjektīviem apsvērumiem, tādēļ līdzīgu pakalpojumu iepirkumos (piemēram, apmācības, izvērtējumi) pretendentiem tika izvirzītas ļoti atšķirīgas prasības – dažos gadījumos nesamērīgi augstas, citos „programma minimums”, kas rezultējās ievērojamās cenu atšķirībās.

Apakšaktivitātes ietvaros bija paredzēts finansējums arī projektu vadībai un administrēšanai, t.sk. netiešajām izmaksām (darba vietas aprīkojuma īres/nomas izmaksas, telpu īres izmaksas, telpu apsaimniekošanas izmaksas u.c.). Šīs izmaksas kopumā sadārdzināja apakšaktivitātes ieviešanu.

- ✓ *Pieejamais finansējums ir veicinājis plānošanas dokumentu kvantitāti, nevis kvalitāti, kas kopumā sekmē sistēmas sadrumstalotību un administratīvā sloga palielināšanos*

Apakšaktivitātes rezultāti, arī citi iepriekš veiktie pētījumi¹⁶ liecina, ka ES fondu finansējums drīzāk ir veicinājis stratēģisko plānošanas dokumentu kvantitāti,

¹⁴ Intervija ar apakšaktivitāti administrējošo iestādi 2013.gada 24.aprīlī

¹⁵ Intervija ar apakšaktivitāti administrējošo iestādi 2013.gada 24.aprīlī

nevis kvalitāti dažādos pašvaldību līmeņos. Veiktie pētījumi¹⁷ liecina, ka ES fondu finansējums ir veicinājis specifisku nozaru attīstības programmu izstrādi reģionu līmenī, aktualizējot problēmu, ka dažādās programmās ir ļoti atšķirīga pieeja rezultātu definēšanā un novērtēšanā gan viena līmeņa attīstības programmu ietvaros, gan dažādu līmeņu attīstības programmās. Lai gan šobrīd spēkā esošie normatīvie akti regulē nacionāla, reģiona un vietēja līmeņa plānošanas dokumentu vispārējo saturu un to izstrādes un apstiprināšanas nosacījumus, tomēr problēmas rada neskaidrais institucionālais un kompetenču ietvars reģionu līmenī, jo nevienā dokumentā nav skaidri definēts institucionālais ietvars un kompetences plānošanas dokumentu ieviešanā un uzraudzībā ne reģiona programmām, ne specifiskām nozares attīstības programmām reģionu līmenī.

Nākotnē nebūtu mērķtiecīgi turpināt līdzīgu aktivitāšu „kopēšanu” bez rūpīgas vajadzību izpētes. Ņemot vērā kopējo apakšaktivitātes finansējumu (1,6 miljoni LVL), būtu jāparedz mehānisms tās rezultātu un ietekmes izvērtēšanai.

Ne visos gadījumos izvēlētais ieviešanas mehānisms ļāva panākt optimālu cenas un kvalitātes attiecību. Tas palielināja administratīvās izmaksas, kā arī administratīvo slogu kopumā. Projektu iesniegumu atklātajā atlasē „sacensību princips” darbojās minimāli, visi administratīvajiem vērtēšanas kritērijiem atbilstošie projekti saņēma finansējumu.

Lai gan stratēģiskie plānošanas dokumenti var kalpot kā pozitīvs instruments, tomēr to pārāk liels skaits rada sistēmas sadrumstalotību un papildu administratīvo slogu dokumentu izstrādē un ieviešanas uzraudzībā, tādēļ to nepieciešamība būtu rūpīgi jāvērtē.

¹⁶ „Starpziņojums par sociālā darba raksturojumu Latvijā 2010./2011. gadā un tā analīzi, 2.4.1 un 2.4.5. nodaļa un „Starpziņojums par sociālā darba kvalitātes pilnveidošanu”, 2.1.8. sadaļa

¹⁷Gala ziņojums (t.sk. rekomendācijas) par profesionāla sociālā darba attīstības veicināšanu, pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/esstrukturfondi/vk-realizetie-projekti/strukturaloreformuistenosana/reformu-novertejumi-un-petijumi/>, [skatīts:15.07.2013.]

II Strukturālo reformu termina lietojums

Lai novērtētu termina lietojumu, bija nepieciešams konstatēt strukturālo reformu būtību, to definējot. Iepriekšējos periodos Latvijā notika vairākas diskusijas par šo jautājumu, pēc kurām nonāca pie šādas strukturālo reformu definīcijas: „*Strukturālās reformas ir savstarpēji saskaņotas, plānveidīgas, finansiāli, sociāli un politiski izvērtētas, kā arī ar ieinteresētajām pusēm un sabiedrību izdiskutētas izmaiņas noteiktās valsts politikas jomās, kas vērstas uz to, lai kāpinātu valsts konkurētspēju un nodrošinātu valsts attīstības mērķu sekmīgāku īstenošanu.*”¹⁸ Pēc pētījuma autoru domām, termins “strukturālās reformas” ir aizstājams arī ar terminiem “strukturālās pārmaiņas”, “strukturālās izmaiņas”, t. i. minētos terminus var uzskatīt par līdzvērtīgiem. Uz to norādīja arī Gunta Veismane, bijusī Valsts kancelejas direktore: „(..)Vienkārši varam teikt, ka strukturālās reformas nav nekas cits kā būtiskas valsts politikas izmaiņas, kas tiek veiktas ar noteiktu mērķi. Tātad faktiski pats strukturālo reformu jēdziens varētu pat tikt aizstāts ar cilvēkiem saprotamāko būtisko reformu vai pārmaiņu jēdzienu. Jo vārds strukturāls šajā gadījumā ir pārnesums no starptautisko organizāciju terminoloģijas.”¹⁹

Analīzes gaitā tika veikta termina “strukturālās reformas” un tā iespējamo sinonīmu lietošanas biežumu analīze, atspoguļojot termina lietošanas skaitu un kontekstu, kurā termins tiek izmantots avotā. Analīze veikta katram izlases avotam atsevišķi, pilnībā tā atspoguļota 7.pielikumā. Šajā nodaļā sniegti pētījuma autoru secinājumi.

1. tabula Termina “strukturālās reformas” lietošanas analīzes rezultāti

Izlasē iekļautais avots	Galvenie secinājumi
1. avots: Aktivitāte 3.2 „Strukturālo reformu ieviešanas ietekmes novērtēšana” ²⁰	Spriežot pēc konteksta, kurā tiek izmantots pētāmais termins vai tā sinonīms, termins “strukturālās reformas” un termins “strukturālās izmaiņas” ir sinonīmi, un šajos dokumentos ar tām lielākoties saprot „ <i>iestāžu funkciju pārskatīšanu</i> ,”

¹⁸ L. Dārziņa „ Strukturālās reformas: izpratne un deformācija, padarītais un darāmais”, pieejams: <http://www.lvportals.lv/likumi-prakse.php?id=223735>,[skatīts 09.05.2013.]

¹⁹ L. Dārziņa „ Strukturālās reformas: izpratne un deformācija, padarītais un darāmais”, pieejams: <http://www.lvportals.lv/likumi-prakse.php?id=223735>,[skatīts 09.05.2013.]

²⁰ Valsts kancelejas projekti. Aktivitāte 3.2. „Strukturālo reformu ieviešanas ietekmes novērtēšana”, pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/esstrukturufondi/vk-realizetie-projekti/strukturaloreformuistenosana/reformu-novertejumi-un-petijumi/>, [skatīts 09.05.2013.] Šī avota ietvaros ir analizēti visi dokumenti no iepirkuma Nr. MK VK 2010/21ESF, bet šajā analizē nav iekļauti ziņojumi no iepirkuma Nr. MK VK 2011/27 ESF, kuru izpildītājs bija SIA „Safegē Baltija”

	<p><i>iestāžu apvienošanu un darbinieku skaita samazināšanu</i>". Tomēr, dokumentu autori pētījuma gaitā konstatēja, ka valsts un pašvaldību darbinieki piešķir atšķirīgu saturu terminam "strukturālās reformas" jeb "strukturālās izmaiņas" – ja valsts pārvaldē šos terminus izmanto, lai apzīmētu „<i>iestāžu apvienošanu, likvidāciju, darbinieku skaita samazinājumu</i>”, tad pašvaldībās – lai apzīmētu „<i>administratīvi teritoriālās reformas noslēgšanu</i>”, kas „<i>(..) ir raisījusi nozīmīgas pārmaiņas iestāžu darbībā</i>”. Turklāt no konteksta var secināt, ka terminam atsevišķos gadījumos biežāk tiek piešķirta negatīva nokrāsa, bet pozitīva – ievērojami retāk. Šajā avotā termins "strukturālās reformas" tiek izmantots ievērojami biežāk nekā tā sinonīms – termins "strukturālās izmaiņas" tiek lietots 3 reizes retāk (tikai 10 reizes).</p>
<p>2. avots. Aktivitāte 6.1. „Atbalsts Prezidentūras darba programmas izstrādei”²¹</p>	<p>Šajā avotā, atšķirībā no iepriekšējā, netiek skaidrots, kas tiek domāts ar terminu "strukturālās reformas" vai "strukturālās izmaiņas", bet no konteksta var saprast, ka šajā gadījumā minētie termini nav sinonīmi. Strukturālo reformu un strukturālo izmaiņu terminu lietošanas gadījumos var saskatīt atšķirības. Tā, piemēram, termins "strukturālās reformas" tiek izmantots saistībā ar valdību, valsti, un ar to saprot funkciju pārdali, iestāžu likvidēšanu, vai reorganizāciju, darbinieku skaita samazinājumu. Bet, piemēram, attiecībā uz izglītību tiek izmantots termins "strukturālās izmaiņas", tomēr, tā kā šajos gadījumos terminam nav paskaidrojuma, ir grūtāk saprast, kas precīzi ir domāts ar šo terminu – kvalitātes uzlabošana, mācību iestāžu skaita samazinājums, diferencēšana vai šo iestāžu darbinieku skaita samazinājums? Tāpat termins "strukturālās izmaiņas" izmantots, lai aprakstītu struktūrizmaiņas tautsaimniecībā. Šajā gadījumā tas norāda uz politikas virziena maiņu – rūpniecības un nozaru, kas ražo eksportpreces un preces ar augsto pievienoto vērtību, attīstību.</p>
<p>3. avots: Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību 2010. gada decembrī²² un 2012. gada</p>	<p>Neskatoties uz to, ka arī šajā avotā termini nav skaidri un precīzi definēti, tomēr no konteksta var saprast to nozīmi un saskatīt atšķirības terminu "strukturālās reformas", "strukturālās izmaiņas" un</p>

²¹Valsts kancelejas projekti. Aktivitāte 6.1. „Atbalsts Prezidentūras darba programmas izstrādei” (ID Nr. MK VK 2011/29 ESF), pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/esstrukturufondi/vk-realizetie-projekti/strukturaloreformuistenosana/reformu-novertejumi-un-petijumi/> [skatīts 10.05.2013.]

²². Ekonomikas ministrija " Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību 2010. gada decembrī", pieejams: http://www.em.gov.lv/images/modules/items/tsdep/zin_2010_2/2010_dec.pdf [skatīts

decembrī ²³	“strukturālā transformācija” saturā. Tā terminus “strukturālās izmaiņas” un “strukturālā transformācija” biežāk izmanto, lai aprakstītu izmaiņas tautsaimniecībā nozaru līmenī, tomēr atsevišķos gadījumos ar strukturālām izmaiņām saprot arī valsts iestāžu likvidāciju, darbinieku skaita samazinājumu, ko šajā avotā min arī kā terminu “strukturālās reformas”. Attiecīgi, ja termins nav skaidri definēts, tad bez konteksta nevar precīzi saprast tā būtību un saturu.
4. avots: Darbības programma "Cilvēkresursi un nodarbinātība" ²⁴	Balstoties uz kontekstu, var secināt, ka šajā avotā terminu “strukturālās reformas”, “strukturālās izmaiņas” un “strukturālās pārmaiņas” saturs ir līdzvērtīgs un norāda uz funkciju pārdali, iestāžu likvidēšanu, apvienošanu.
5. avots: Finanšu ministrijas Publiskais pārskats par 2009.gadu ²⁵	No terminu lietošanas konteksta var secināt, ka šajā avotā termini “strukturālās reformas” un “strukturālās izmaiņas” ir sinonīmi un norāda uz funkciju pārdali, iestāžu likvidēšanu, apvienošanu.
6. avots: Valsts kancelejas 2009. ²⁶ , 2010. ²⁷ , 2011. ²⁸ gada publiskais pārskats	Neskatoties uz to, ka nav skaidri definēts termins “strukturālās reformas”, tomēr no konteksta var saprast, ka termini “strukturālās reformas”, “strukturālās izmaiņas” un “strukturālās pārmaiņas” ir sinonīmi un visbiežāk to lietošanas gadījumi apzīmē funkciju pārdali, valsts iestāžu skaita samazinājumu, kā arī darbinieku skaita samazinājumu. 2009.gada pārskatā galvenokārt tiek izmantots termins “strukturālā reforma”, kas lietots saistībā ar nodaļu un departamentu likvidēšanu un

10.05.2013.]

²³ . Ekonomikas ministrija „Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību 2012. gada decembrī”, pieejams: http://www.em.gov.lv/images/modules/items/tsdep/zin_2012_2/2012_dec.pdf [skatīts 10.05.2013.]

²⁴ 2007.-2013.gada ES fondu plānošanas perioda dokumentācija: 1.darbības programma "Cilvēkresursi un nodarbinātība" (ESF), publicēts 06.10.2011., pieejams: http://www.esfondi.lv/upload/04-kohezijas_politikas_nakotne/dp_aktivitates/1dp/FMProgr_1DP_30092011.pdf [skatīts 11.05.2013.]

²⁵ . Finanšu ministrijas 2009.gada publiskais pārskats, pieejams: <http://www.fm.gov.lv/files/files/D19DF4822025001279008624504516.pdf> [skatīts 11.05.2013.]

²⁶ Valsts kancelejas 2009.gada publiskais pārskats, pieejams: www.mk.gov.lv/file/files/aktuali/parskats_2009.pdf [skatīts 12.05.2013.]

²⁷ Valsts kancelejas 2010.gada publiskais pārskats, pieejams: www.mk.gov.lv/file/files/aktuali/parskats_2010.pdf [skatīts 12.05.2013.]

²⁸ Valsts kancelejas 2011.gada publiskais pārskats, pieejams: www.mk.gov.lv/file/files/aktuali/parskats_2011.pdf [skatīts 12.05.2013.]

	<p>apvienošanu. Termins “strukturālās pārmaiņas” tiek izmantots, lai apzīmētu gan izmaiņas valsts iestādēs – personāla resursu optimizāciju, gan attiecībā uz pārmaiņām augstākajā izglītībā un zinātnē.</p> <p>2010.gada pārskatā ievērojami palielinājās pētāmā termina lietošanas biežums un tiek izmantots tikai termins “strukturālās reformas”. Termins apzīmē gan reorganizācijas iestāžu (nodaļu, departamentu) līmeni, gan darbinieku skaita samazinājumu, kā arī atsevišķos gadījumos to izmanto attiecībā uz citām dzīves jomām „(..) valsts pārvaldē, izglītībā, veselības aprūpē, sociālajā jomā” un mēdz apzīmēt arī „(..) taupības pasākumu ieviešanu valsts pārvaldē un izdevumu samazināšanu atbalsta funkciju veikšanai”. Valsts kancelejas 2011.gada pārskatā pētāmo terminu biežums samazinās, visbiežāk izmantots termins “strukturālās reformas”, un tā lietošanas nozīme sakrīt ar termina saturu iepriekšējos gada pārskatos – valsts pārvaldes iestāžu un funkciju reorganizēšana. Šajā dokumentā termini “strukturālās izmaiņas” un “strukturālās pārmaiņas” izmantoti ar līdzīgu nozīmi. Savukārt, vērtējot terminu lietošanas kontekstus kopumā, var pamanīt, ka šajā dokumentā termina lietošana ir saistīta ar reformu plānošanu, ieviešanu, uzraudzību, novērtējumu.</p>
<p>7. avots: Ziņojums par Funkciju izvērtēšanas darba grupas priekšlikumiem par valsts budžeta finansētu funkciju izvērtēšanu²⁹</p>	<p>Termins “strukturālās reformas” pieminēts kā priekšlikuma tips starpinstitucionālo no valsts budžeta finansēto funkciju izpildes organizācijā, lai sasniegtu fiskālās konsolidācijas mērķus. Kā arī pieminēts kā „riski, grūtības, apdraudējumi” valsts budžeta finansēto funkciju strukturālajām izmaiņām vidējā termiņā.</p>

Termina “strukturālās reformas” lietojuma salīdzinājums Latvijā ar starptautisko pieredzi

Balstoties uz veikto analīzi, redzams, ka termins “strukturālās reformas” galvenokārt tiek izmantots, lai apzīmētu izmaiņas valsts pārvaldē, kas saistītas ar nodarbināto skaita samazināšanu, iestāžu (arī nodaļu, departamentu) apvienošanu vai likvidēšanu, to funkciju optimizēšanu. Minētās izmaiņas strukturālo reformu ietvaros sakrīt ar galvenajām īstenotajām valdības iniciatīvām valsts pārvaldes strukturālo reformu ietvaros, kas tika noteiktas informatīvajā ziņojumā par Pasākumu plāna valsts pārvaldes sistēmas un

²⁹ „Ziņojums par Funkciju izvērtēšanas darba grupas priekšlikumiem par valsts budžeta finansētu funkciju izvērtēšanu”, pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/vk/funkciju-audita-komisija/funkciju-izvertesana/> (publicēšanas gads 2010)

civildienesta optimizēšanai īstenošanas gaitu, galvenajām problēmām un to iespējamiem risinājumiem:

- ✓ Ministriju padotības iestāžu skaita optimizācija;
- ✓ Nodarbināto skaita samazināšana;
- ✓ Atalgojuma samazināšana valsts tiešās pārvaldes iestādēs;
- ✓ Vienotas valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu atlīdzības sistēmas izstrāde;
- ✓ Ministriju iekšējās struktūras optimizācija;
- ✓ Funkciju auditi;
- ✓ Valsts funkciju inventarizācija un izvērtēšana 2010.gada valsts budžeta izstrādes ietvaros;
- ✓ Administratīvā sloga mazināšana valsts pārvaldē;
- ✓ Atbalsta funkciju centralizācija, panākot līdzekļu ekonomiju³⁰.

Tomēr, salīdzinot šīs analīzes rezultātus ar strukturālo reformu definējumu: „strukturālās reformas ir savstarpēji saskaņotas, plānveidīgas, finansiāli, sociāli un politiski izvērtētas, kā arī ar ieinteresētajām pusēm un sabiedrību izdiskutētas izmaiņas noteiktās valsts politikas jomās, kas ir vērstas uz to, lai kāpinātu valsts konkurētspēju un nodrošinātu valsts attīstības mērķu sekmīgāku sasniegšanu,³¹ var pamanīt atšķirības starp termina definējumu un tā reālo saturu analizētajos avotos. Termina “strukturālās reformas” lietošanas analīze parādīja, ka termins galvenokārt tiek izmantots, lai apzīmētu reformas valsts sektorā, kas saistītas ar valsts iestāžu struktūras un funkciju optimizāciju. Turklāt šo reformu īstenošanas galvenais mērķis valsts sektorā tomēr ir izdevumu samazināšana fiskālās konsolidācijas ietvaros, optimizējot valsts sektora struktūru un funkcijas. Jāatzīmē, ka izdevumu samazinājums tomēr negarantē valsts konkurētspējas pieaugumu un attīstību – tas var būt nepieciešams nosacījums, bet ir nepietiekams.

Iespējams, ka šādus secinājumus ietekmēja tas, ka analīze tika veikta, balstoties uz izlases avotiem, un, lai iegūtu visaptverošu priekšstatu par termina lietošanu, būtu jāpēta dokumentus no atsevišķām tautsaimniecības jomām.

Veicot termina “strukturālās reformas” lietošanas apskatu starptautiskajā pieredzē, kas tika balstīts uz iepriekš izvēlēta avota³² analīzi, vērts atzīmēt šādus būtiskākos aspektus:

- ✓ Pirmkārt, šajā avotā strukturālās reformas tiek definētas kā vērstas uz dzīves līmeņa pieaugumu ilgtermiņā, palielinot darbaspēka produktivitāti vai darbaspēka izmantošanu, vai arī uzlabojot abus faktorus kopā.

³⁰ „Informatīvais ziņojums par Pasākumu plāna valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai īstenošanas gaitu, galvenajām problēmām un to iespējamiem risinājumiem”. 15.09.2009. pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3099> [skatīts 15.05.2013.]

³¹ „Informatīvais ziņojums par Pasākumu plāna valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai īstenošanas gaitu, galvenajām problēmām un to iespējamiem risinājumiem”. 15.09.2009. pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3099> [skatīts 15.05.2013.]

³² OECD, Economic Policy Reforms Going for Growth, 2012, pieejams: http://www.oecd.org/economy/monetary/economicpolicyreformsgoingforgrowth2012.htm#country_notes [skatīts 14.05.2013]

- ✓ Otrkārt, strukturālās reformas ietver vairākus virzienus: nodokļu sistēmas reformas, pensiju sistēmas reformas un sociālās reformas, pievēršot īpašu uzmanību bezdarba līmeņa samazinājumam, darba tirgus reformas, preču un pakalpojumu tirgus reformas, valsts sektora reformas, finanšu sektora reformas.
- ✓ Turklāt, strukturālās reformas tika īstenotas ne tikai nesenās krīzes seku pārvarēšanai, šīs reformas iesākās vēl pirms krīzes laikā, bet nepieciešamība pēc budžetu konsolidācijas to pastiprināja.

Salīdzinot starptautisko pieredzi termina lietošanā ar veikto analīzi Latvijā, iezīmējas atšķirības. Starptautiskajā pieredzē termins “strukturālās reformas” apvieno reformas vairākās jomās atšķirībā no Latvijas pieredzes, kur terminu lielākoties lieto attiecībā uz reformām centrālajā valdībā, kā arī, ja dokumentā „Economic Policy Reforms Going for Growth”³³ tiek minēti vairāki reformu virzieni valsts sektorā (skat. „Economic Policy Reforms Going for Growth”³⁴), tad pētāmajā avotu izlasē reformas galvenokārt saistītas ar valsts iestāžu struktūras un funkciju optimizāciju, t. i. Latvijā termins “strukturālās reformas” pēc sava satura ir šaurāks nekā starptautiskajā praksē.

Tāpat, atšķirības saskatāmas termina definējumā: starptautiskajā pieredzē izvirzītais mērķis ir konkrētāks – dzīves līmeņa pieaugums (būtībā tas paredz arī valsts konkurētspējas pieaugumu un valsts attīstību), kā arī definējumā tiek minēti līdzekļi, kā sasniegt dzīves līmeņa pieaugumu – kāpināt darbaspēka produktivitāti un/vai darbaspēka izmantošanu, attiecīgi, tiek iezīmēti konkrēti apakšmērķi, kas jāsasniedz, īstenojot strukturālās reformas dažādās jomās.

Attiecībā uz termina lietošanas sākumu var atzīmēt, ka starptautiskajā pieredzē strukturālās reformas kā tādas iesākās vēl pirms ekonomiskās krīzes un, attiecīgi, sāka lietot šo terminu, bet krīze tikai veicināja strukturālās reformas. Savukārt Latvijas pieredzē termina „strukturālās reformas” definējums tika attīstīts 2009.gadā.

Secinājumi un ieteikumi

1) Praktiski nevienā no izlases avotiem nav piedāvāts precīzs strukturālo reformu definējums. Tas var traucēt teksta un informācijas izpratnei, jo ne vienmēr, pat ne no konteksta var precīzi saprast termina būtību.

2) Veicot konteksta analīzi, var apgalvot, ka termina “strukturālās reformas” vietā mēdz izmantot sinonīmus, piemēram, strukturālās izmaiņas vai strukturālās pārmaiņas. Tomēr arī viena avota (vai pat viena dokumenta) ietvaros var atrast tā paša termina izmantošanu, bet ar dažādām nozīmēm. Lai

³³ OECD, Economic Policy Reforms Going for Growth, 2012, pieejams: http://www.oecd.org/economy/monetary/economicpolicyreformsgoingforgrowth2012.htm#country_notes [skatīts 14.05.2013]

³⁴ OECD, Economic Policy Reforms Going for Growth, 2012, pieejams: http://www.oecd.org/economy/monetary/economicpolicyreformsgoingforgrowth2012.htm#country_notes [skatīts 14.05.2013]

turpmākajos periodos no tā izvairītos un novērstu pārpratumus, pēc pētījuma autoru domām nepieciešams izstrādāt jaunu termina "strukturālās reformas" definējumu (vai pilnveidot esošo definējumu), kur abstraktus vārdus aizvieto ar visiem saprotamiem. Piemēram, atsevišķos gadījumos termina "strukturālās reformas" vietā būtu lietderīgi nosaukt konkrētus reformas veidus, lai izvairītos no iespējamās tautoloģijas un padarītu tekstu saprotamāku un vieglāku uztverei. Attiecīgi tad, kad ar terminu "strukturālās reformas" tiek domātas konkrētas aktivitātes un šis termins nav apkopojošs, būtu piemērotāk tiešā veidā nosaukt attiecīgas aktivitātes (pārmaiņas), piemēram, optimizācija, samazinājums un pārdale u. c. Pretējā gadījumā, kad termins "strukturālās reformas" tiek izmantots tā kumulatīvajā, plašajā nozīmē, to neaizstāt.

3) Izpētot atlasītus avotus, var konstatēt, ka termins "strukturālās reformas" un tā pētāmie sinonīmi galvenokārt tiek izmantoti ar vienu nozīmi – iestāžu funkciju pārskatīšana, iestāžu apvienošana vai likvidācija un darbinieku skaita samazināšana.

4) Izlases avotos atspoguļotā informācija norāda, ka pastāv atšķirība termina izpratnē starp pašvaldībām un centrālo pārvaldi. Tā valsts pārvaldē pētāmo terminu izmanto, lai apzīmētu iestāžu apvienošanu, likvidāciju, darbinieku skaita samazinājumu, bet pašvaldībās – lai apzīmētu administratīvi teritoriālās reformas noslēgšanu, kas izraisīja nozīmīgas pārmaiņas pašvaldību darbībā.

5) Pētāmais termins (un tā sinonīmi) galvenokārt attiecas uz valsts pārvaldi, bet ievērojami mazākā mērā – uz citām sociālajām jomām (piemēram, izglītību), tautsaimniecības struktūru un politiku.

6) Spriežot pēc izlases avotiem, termina "strukturālās reformas" lietošanas biežums laika gaitā palielinājās, īpaši kopš 2010.gada. Tomēr, pēc pētījuma autoru domām, termins nav pārekspluatēts.

7) Kā rāda analīzes rezultāti, termins "strukturālās reformas" jau salīdzinoši ilgu laiku un bieži tiek lietots ne tikai Latvijā, bet arī starptautiski, un izvirzītais mērķis strukturālo reformu pamatojumā (gan Latvijas, gan starptautiskajā pieredzē) vēl nav sasniegts, attiecīgi termina lietošana būs aktuāla un nepieciešama arī nākamajos periodos (arī Valsts kancelejas dokumentos).

8) Latvija ir Eiropas Savienības dalībvalsts, tāpēc Latvijai būtu lietderīgi pievērst uzmanību starptautiskajai pieredzei, īpaši attiecībā uz Eiropas Savienību, termina "strukturālās reformas" lietošanā. Tāpēc valsts institūcijām, t. sk. Valsts kancelejai, būtu mērķtiecīgi izmantot terminu "strukturālās reformas", pārskatot tā saturu un pilnveidojot tā definējumu atbilstoši starptautiskajai praksei, ņemot vērā arī šīs nodaļas secinājumu 1.punktā sniegtos ieteikumus. Terminam „strukturālās reformas” jāpiešķir plašāka nozīme – to jāinterpretē kā visaptverošas reformas, kas norisinās ekonomikas dažādās sfērās, nevis tikai saistībā ar pārmaiņām valsts pārvaldē. Tajos gadījumos, kad ir nepieciešams konkrēti apzīmēt pārmaiņas, piemēram, valsts pārvaldē, tās nepieciešams nosaukt tiešā veidā (piemēram, izmaksu samazinājums, darba vietu optimizācija, funkciju pārdale, efektivitātes pieaugums u.c.)

9) Ņemot vērā iepriekšminēto, nākamajā periodā Valsts kancelejai būtu ieteicams pārņemt starptautisko praksi termina „strukturālās reformas” lietošanā. Tāpat Valsts kancelejai ir nepieciešams pievērst uzmanību efektīvākas komunikācijas nodrošināšanai starp centrālo valdību un pašvaldībām, kā arī sekmēt sabiedrības informētību un veidot tās izpratni par termina saturu, pilnveidojot tā definējumu, ņemot vērā šī pētījuma rezultātus, lai nākamajā periodā novērstu atšķirības termina izpratnē un lietojumā.

III Problēmas, kuru aktualitāte nav mazinājusies pēc Pamatnostādņu un plāna ieviešanas

Veicot pamatnostādnēs un plānā sākotnēji izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpes un izvirzīto uzdevumu izpildes novērtējumu, pētījuma autori konstatēja, ka lielākā daļa pamatnostādnēs izvirzīto uzdevumu un plānoto darbības rezultātu izpilde ir vērtējama tikai kā daļēji izpildīta, jo vairāk kā 50% no pamatnostādnēs izvirzītajiem uzdevumiem ir daļēji izpildīti vai arī to izpilde turpinās.

Situāciju ar pamatnostādnēs³⁵ un plānā³⁶ noteikto uzdevumu īstenošanu uzskatāmi raksturo arī par šo dokumentu ieviešanu atbildīgās valsts pārvaldes iestādes pārstāvja viedoklis³⁷:

„ja mēs tagad paskatāmies uz to kopējo ainu, tad es teiktu - tā koncepcija tiek realizēta, bet tādā, nu, bānīša tempā, lēnā garā. Ir ļoti daudzas iniciatīvas, kas bija, bet savulaik tika nobremzētas. Krīze. Īstenībā, ja tā skatās, ļoti, ļoti daudz kas ir apstājies krīzes periodā, un tagad viņš sāk lēnā garā čubināties: tie paši administratīvie slogi, cilvēkresursi, publiskie pakalpojumi. Tādā ziņā var teikt, ka koncepciju pieņēma, uzlika uz bremzēm, un tagad bremzes tiek atlaistas un tagad kaut kas tiek īstenots.”

6.pielikumā, pamatojoties uz šī ziņojuma 1. un 2.pielikumā iekļauto informāciju, apkopota informācija par pamatnostādnēs un plānā iekļauto uzdevumu izpildi, kur eksperti katru uzdevumu novērtēja pēc „luksofora principa” – sarkanā krāsa nozīmē, ka uzdevums nav izpildīts. Dzeltenā – uzdevums izpildīts daļēji vai formāli, vai arī uzdevuma izpilde turpinās un par tā izpildi būs iespējams pārlicināties 2–3 gadu periodā. Zaļā – uzdevums ir izpildīts.

³⁵ „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” (Ministru kabineta 2008.gada 3.jūnija rīkojums Nr.305), pieejamas Politikas plānošanas dokumentu datu bāzē: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=2675>

³⁶ „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai”, (Ministru kabineta 2009.gada 22.jūlija rīkojums Nr. 483), pieejams Politikas plānošanas dokumentu datu bāzē: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3099>

³⁷ Intervija ar valsts pārvaldes iestādes pārstāvi 2013.gada 13.februārī

Uzdevums nav izpildīts.	Uzdevums izpildīts daļēji vai formāli, vai arī uzdevuma izpilde turpinās un par tā izpildi būs iespējams pārliecināties 2-3 gadu periodā.	Uzdevums ir izpildīts.
-------------------------	---	------------------------

6.pielikumā „Pamatnostādnēs un plānā noteikto uzdevumu izpilde” minētā informācija liecina, ka no pamatnostādnēs iekļautajiem 96 uzdevumiem izpildīta ir tikai 1/3 daļa jeb 28%, daļēji izpildīti uzdevumi vai uzdevumi, kuru izpilde turpinās, sastāda 52%, bet neizpildīti ir 20% no visiem pamatnostādnēs iekļautajiem uzdevumiem. Savukārt no 27 plānā iekļautajiem uzdevumiem izpildīti ir 66%, daļēji izpildīti 30%, bet neizpildīti tikai 4% jeb viens uzdevums. Lielais skaits daļēji izpildīto uzdevumu liecina, ka liela daļa no plānotajām aktivitātēm vēl joprojām tiek īstenotas. Tādējādi var pieņemt, ka sākotnēji pamatnostādnēs iekļauto uzdevumu skaits ir bijis pārāk liels un atbildīgajām institūcijām, īpaši ekonomiskās krīzes apstākļos, nebija pietiekamu resursu izvirzīto uzdevumu īstenošanai. Tāpat pamatnostādnēs iekļauto darbības rezultātu un rezultatīvo rādītāju neizpilde vai daļēja izpilde liecina, ka šobrīd „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” plānotie politikas rīcības virzieni ir ieviešanas stadijā un to izpildes *ex-post* novērtēšana atbilstoši novērtēšanas teorijas pamatprincipiem³⁸ būs iespējama tikai 2-3 gadu laikā pēc pamatnostādņu ieviešanas. Arī sabiedrības vadības reformu pētnieki Kristofers Polits un Gerts Bukerts norāda uz „laika nobīdes ietekmi uz daudziem pārvaldes reformas elementiem. Empīriski ir pierādīts, ka „veiktās izmaiņas valsts iestāžu struktūrās un procesos dod labumu ne ātrāk kā trīs, četrus, piecus vai pat vairāk gadus pēc reformu programmas sākšanas³⁹.”

Iepriekš minētais novērtējums, kā arī šī ziņojuma 1.nodaļā minētie publiskās pārvaldes attīstības tendences ietekmējošie faktori liecina par pamatnostādnēs izvirzīto problēmu aktualitāti arī šobrīd. Turpinājumā sniegts ekspertu vērtējums par problēmām, kuru aktualitāte nav mazinājusies pēc pamatnostādņu un plāna ieviešanas.

Šajā nodaļā problēmu atrisinājuma pakāpe ir strukturēta atbilstoši pamatnostādnēs minētajiem rīcības virzieniem, liekot uzsvāru uz tiem aspektiem, kas būtiski jaunā plānošanas perioda valsts pārvaldes politikas veidošanā. Pamatnostādnēs izvirzīto uzdevumu neizpildes cēloņi detalizēti aprakstīti 1. un 2.starpziņojumā.

³⁸ Bamberger, M., Rugh, J., Mabry, L. (2006). Real World Evaluation, Working under budget, time, data and political constraints. CA: SAGE

³⁹ K.Polits, G.Bukerts, „Sabiedrības vadības reforma”, Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts, 14.lpp

1. rīcības virziens. Politikas plānošana un finanšu vadība.

1.1. Finanšu vadības un stratēģiskās plānošanas sistēmas uzlabošana

Pamatnostādņu izstrādes laikā attiecībā uz finanšu vadības un stratēģiskās plānošanas sistēmas sasaisti tika identificētas šādas galvenās problēmas:

- ✓ Nepastāv (...) saikne starp politikas mērķiem, tiem pakārtotajiem uzdevumiem un plānotajiem politikas un darbības rezultātiem;
- ✓ Politikas plānošanas dokumentos plānotais finansējums nereti neatbilst valsts budžeta finansiālajām iespējām;
- ✓ Bieži tiek noteikts ievērojams skaits dažādu rezultātu, kas nesniedz (...) informāciju par līdzekļu izmantošanas lietderību un rezultātu sasniegšanas efektivitāti;
- ✓ Nepastāv vienota un efektīva atskaites sistēma par sasniegtajiem rezultātiem;
- ✓ Attīstības plānošanas dokumentos noteiktās prioritātes nav sasaistītas ar iespējamiem finansēšanas avotiem.⁴⁰

Jaunās politikas iniciatīvas un institūciju darbības stratēģijas

Jaunās politikas iniciatīvas ir būtiska vidēja termiņa budžeta plānošanas sastāvdaļa. Ekonomiskās krīzes laikā par valsts izdzīvošanai nepieciešamo prioritāti tika izvirzīta budžeta konsolidācija, kas nedeva iespēju ministrijām plānot papildus finanšu līdzekļus politiku ieviešanas kvalitātes uzlabošanai. Lai gan likums "Par budžetu un finanšu vadību" nostiprina jauno politikas iniciatīvu statusu, tajā tiek norādīta arī iespējamība, ka attīstības izdevumiem ne vienmēr var tikt iedalīti finanšu līdzekļi. **Līdz ar to jauno politikas iniciatīvu plānošanas process vēl aizvien ir nenoteikts.** Jauno politikas iniciatīvu iedzīvināšana vidēja termiņa budžeta plānošanas ietvarā ir viena no nozīmīgākajām prioritātēm apskatītā rīcības virziena ietvaros, jo bez tās nav iespējama ministriju administratīvās kapacitātes "atdzīvināšana", kā arī pilsoniskās sabiedrības stiprināšana, kas ir svarīgs priekšnosacījums sekmīgai citos rīcības virzienos minēto aktivitāšu izpildei.

Jauno politikas iniciatīvu kā attīstības instrumenta lietderīguma vērtējums atšķiras. No vienas puses, politikas plānotāji ir apmierināti, ka pieejama budžeta attīstības daļa noteiktu iniciatīvu īstenošanai. No otras puses, politikas plānotāji uzskata, ka tādējādi var tikt veicināta atsevišķu, no kopējā nozares politikas konteksta atrautu politikas iniciatīvu atbalstīšana, kuru īstenošana var zaudēt jēgu tad, ja netiek atbalstītas citas saistītās iniciatīvas.⁴¹

⁴⁰ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam, apstiprinātas ar Ministru kabineta 2008.gada 3.jūnija rīkojumu Nr.305

⁴¹ Gala ziņojums "Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādņu un attīstības plānošanas sistēmas ietekmes novērtējums", izpildītājs: BISS, 2013.

Jauno politikas iniciatīvu izstrādes procesu regulē Ministru kabineta 2012.gada 11.decembra noteikumi Nr.867 [„Kārtība, kādā nosakāms maksimāli pieļaujamais valsts budžeta izdevumu kopējais un maksimāli pieļaujamais valsts budžeta izdevumu kopējais apjoms katrai ministrijai un citām centrālajām valsts iestādēm vidējam termiņam”](#) Arī likuma par budžetu un finanšu vadību pieminēta jaunā politikas iniciatīva, nevis institūcijas darbības stratēģijas loma vidēja termiņa budžeta plānošanā. Jaunās politikas iniciatīvas, kas 2005.gadā, kad ministrijas pirmo reizi uzsāka institūciju darbības stratēģiju plānošanu, bija iekļautas stratēģijā ar mērķi apvienot stratēģiskās plānošanas un vidēja termiņa budžeta plānošanas procesu, tagad parādās tikai institūciju vidēja termiņa budžeta pieprasījumos.

Lai gan institūciju darbības stratēģijas process sakarā ar vidēja termiņa budžeta plānošanas tradīciju iedzīvināšanu Latvijas valsts pārvaldē tika atjaunots 2011.gadā, institūcijās joprojām pastāv uzskats, ka šāda stratēģiskā dokumenta nozīme visu pārējo attīstības plānošanas dokumentu kopumā ir minimāla, jo atkārtoti jau apstiprinātajos plānošanas dokumentos minētās aktivitātes. Stratēģiju reālā ieviešana aizkavējusies, ministrijām savas IDS vajadzēja iesniegt Ministru kabinetā sākotnēji līdz 2013.gada 30.aprīlim. 2013.gada 21.maijā Ministru kabinetā apstiprināja grozījumus, kas paredz, ka ministrijas savas darbības stratēģijas iesniegs apstiprināšanai attiecīgajam Ministru kabineta loceklim triju mēnešu laikā pēc vidēja termiņa budžeta ietvara likuma izsludināšanas, tādējādi saskaņojot stratēģiju izstrādes procesu ar vidēja termiņa budžeta ietvaru 2014.–2016. gadam⁴².

Ministru kabineta 2011.gada 4.janvāra instrukcijas Nr.1. vēsturiskās redakcijas (bija spēkā līdz 2013.gada 30.maijam) 13. punkts noteica, ka institūciju darbības stratēģija kalpo par pamatu vidēja termiņa budžeta pieprasījuma izstrādei. Patlaban spēkā esošā redakcija būtiski mainījusi stratēģijas nozīmīgumu budžeta plānošanas procesā, padarot to otršķirīgu, jo spēkā esošās instrukcijas redakcijas 11.2.apakšpunkts nosaka, ka plānotos izdevumus stratēģijas plānošanas ciklā norāda atbilstoši vidēja termiņa budžeta ietvara likumam.

Ministru kabineta 2012.gada 31.jūlija noteikumu Nr.523 “Noteikumi par budžeta pieprasījumu izstrādāšanas un iesniegšanas pamatprincipiem” 7.1. apakšpunktā noteikts, ka budžeta programmu struktūra var tikt veidota atbilstoši . institūciju darbības stratēģijai, ja tāda ir apstiprināta. Tas vēlreiz liecina par stratēģiskās plānošanas minimālo ietekmi uz budžeta plānošanas procesu, dodot iespēju ministrijām veidot budžeta programmas, balstoties uz iestādes funkciju, nevis sasniegto rezultātu principa.

⁴² "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 1.1. nodaļa un „Starpziņojums par plāna „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” īstenošanas gala novērtējumu (*ex-post*)”, 3.1. un 3.2. nodaļa

Institūciju darbības stratēģija pēdējo piecu gadu laikā būtiski mainījusi nozīmi un ietekmi vidēja termiņa budžeta un politikas plānošanas procesā. Pirmsākumos plānotā iecere atvieglot ministriju administratīvo slogu un padarīt IDS kā neatņemamu vidēja termiņa budžeta plānošanas procesa sastāvdaļu nekad nav guvusi plašu atsaucību ministrijās, taču ekonomiskā krīze kā negatīvais traucējošais ārējais faktors attaisnoja procesa pārtraukšanu. Ironiski, ka arī IDS "atdzīvināšanu" lielā mērā ietekmēja ārējie politiskie faktori un ES iniciatīva veidot ES vidēja termiņa budžetu, kas iniciēja krīzes laikā apturēto vidēja termiņa budžeta plānošanas procesa reformu un tā sasaisti ar rezultatīvajiem rādītājiem.

Institūciju darbības stratēģiju ieviešanas procesu zināmā mērā aizkavēja Saeimas ārkārtas vēlēšanas un budžeta likumprojekta izskatīšanas novēlotais termiņš, taču tas nevarētu kalpot par attaisnojošu iemeslu iniciatīvas stagnācijai pēdējā gada laikā. Šobrīd apakšnozaru līmenī ministrijās tiek veidoti savi iekšējie stratēģiskās plānošanas dokumenti, kas netiek apstiprināti Ministru kabinetā, lai varētu orientēties nozarēs, par kurām ministrija ir atbildīga. Tas rāda, ka kopumā ministrijas izjūt vajadzību pēc vienota dokumenta, līdzīga IDS, kaut arī ir ministrijas, kas uzskata, ka pietiktu tikai ar gada darbības plānu izstrādi. Tomēr, izstrādājot tikai gada darbības plānu bez IDS, iestāde zaudētu politikas plānošanas sasaisti ar budžetu un sasniedzamajiem rezultatīvajiem rādītājiem. Pašreizējais normatīvais regulējums nosaka, ka IDS apstiprina nozares ministrs. Nākotnē būtu jāstiprina IDS kā tādu politikas iniciatīvu, kas jau ir definētas politikas plānošanas dokumentos, īstenošanas instruments ⁴³

Vidēja termiņa budžeta plānošana

Pēc pētnieku veiktās aptaujas datiem tikai 32% no pašvaldību un plānošanas reģionu un 42% no ministriju un to padotības iestāžu respondentiem piekrīt vai daļēji piekrīt apgalvojumam, ka, domājot par attīstības stratēģiju vidējā termiņā, viņa iestāde var bez problēmām plānot pieejamo finanšu apjomu.⁴⁴ Administratīvais slogs, kas rodas, iestādēm plānojot vidēja termiņa stratēģisko mērķus, negarantē, ka finansējums tiks piešķirts. Centrālās valsts pārvaldes un pašvaldību līmenī vēl aizvien vērojamas atšķirības gan vidēja termiņa budžeta plānošanas iemaņās, gan nosacījumos.

Plānošanas periodā izstrādātais Attīstības plānošanas sistēmas likums, Teritorijas attīstības plānošanas likums, kā arī uz abu likumu pamata izdotie Ministru kabineta noteikumi nosaka prasības visu attīstības plānošanas dokumentu izstrādei, kā arī sasaista attīstības prioritāšu plānošanu ar pieejamā finansējuma plānošanu gan centrālās valsts pārvaldes, gan arī pašvaldību līmenī.

⁴³ Gala ziņojums "Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādņu un attīstības plānošanas sistēmas ietekmes novērtējums", izpildītājs: BISS, 2013.

⁴⁴ Pētnieku veiktā elektroniskā aptauja pašvaldību, plānošanas reģionu un ministriju darbiniekiem. Skatīt "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", saskaņots 13.05.2013.

Neskatoties uz to, pašvaldībās vēl aizvien vērojama izpratnes līmeņu dažādība par iesaistīšanos vidēja termiņa budžeta plānošanā, jo pastāv nogaidoša attieksme ar domu novērtēt, cik efektīvs vidēja termiņa budžeta ietvars būs centrālās valsts pārvaldes līmenī.

Vēl aizvien pastāv nozīmīgas atšķirības starp vidēja termiņa budžeta plānošanas iemaņām un nosacījumiem centrālās valsts pārvaldes un pašvaldību līmenī. Laikā, kad gan ministrijas, gan arī pašvaldības pārstrukturē savu attīstības plānošanas dokumentu struktūru un pieskaņo to vidēja termiņa budžeta plānošanai, nākotnes sistēmas efektivitāti novērtēt patlaban vēl nav iespējams, jo reāli gan ieviešanas problēmas, gan vidēja termiņa budžeta plānošanas priekšrocības parādīsies tikai pēc 2 - 3 gadiem.

Attīstības plānošanas dokumentu hierarhijas normatīvā bāze ir izstrādāta, nākotnē galvenā uzmanība būtu jāpievērš gan centrālās valsts pārvaldes, gan arī pašvaldības darbinieku kompetences paaugstināšanai un stratēģiskās plānošanas iemaņu nostiprināšanai. Savukārt vidēja termiņa budžeta plānošanas ieviešana pašvaldību līmenī lielā mērā atkarīga no ministriju ieinteresētības pēc būtības, nevis formāli iesaistīties šajā procesā, nostiprinot rezultatīvo rādītāju integrāciju vidēja termiņa stratēģiskās plānošanas sistēmā.

Rezultatīvie rādītāji

Vidēja termiņa stratēģiskās plānošanas ietvars nav iedomājams bez rezultatīvo rādītāju sistēmas izveides un nostiprināšanas. Aktivitātes šajā jomā tika uzsāktas tikai pēc krīzes, tāpēc pārāgri novērtēt ieviestās sistēmas efektivitāti, taču **kā traucējošie faktori ir atzīmējami nepietiekamā kapacitāte ministrijās un rezultatīvie rādītāji attīstības plānošanas dokumentos un budžeta paskaidrojumos, starp kuriem ļoti bieži nav vērojama sasaiste**⁴⁵.

Rezultatīvo rādītāju plānošana Latvijas valsts pārvaldē ir sena tradīcija, taču vēl aizvien tikai formāla, kas neietekmē institūcijas darbību un nākotnes finansējumu. Gluži tāpat kā politikas ietekmes novērtējuma veikšana, arī rezultatīvo rādītāju izstrāde ministrijās tiek uztverta kā papildu darba slodze, kurai nav nozīmes institūcijas stratēģisko virzienu plānošanā. Iepriekšējo gadu darbības rezultātu izvērtējumiem uzmanība netiek pienācīgi veltīta ne ministrijas vadošo darbinieku, nedz politiskajā līmenī. Ministrijas pārsvarā nesaista rezultatīvos rādītājus ar budžeta līdzekļu samazinājumu/palielinājumu. Gadījumā, ja ministrijām tiek iedalīts papildu finansējums, bieži vien rezultatīvie rādītāji paliek iepriekšējo gadu līmenī. Tā kā institūcijām piešķirtais finansējums nav atkarīgs no iepriekšējo gadu darbības rezultātiem, tās nav ieinteresētas

⁴⁵ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 1.1. nodaļa

veidot rezultatīvo rādītāju datubāzes un regulāri uzkrāt datus. Piemēram, ļoti reti tiek aizpildītas politikas rezultātu un to rezultatīvo rādītāju pases, kas ir Ministru kabineta 2009.gada 17.novembra instrukcijas Nr.16 "Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodika" prasība.

Rezultatīvie rādītāji patlaban ir vieglāk interpretējami un skaidrojami, lasot valsts budžeta paskaidrojumus, kur tie sasaistīti ar konkrētu budžeta programmu, nevis lasot politikas plānošanas dokumentu, kura ieviešanai bieži vien nav aprēķināts nepieciešamais finansējums, aizbildinoties ar to, ka tas jāievieš piešķirtā finansējuma ietvaros. Līdz ar to zūd rezultatīvā rādītāja kā uzskates līdzekļa nozīme uz iedzīvotāju vērstas valsts pārvaldes veidošanai.

Veidojot vidēja termiņa budžeta ietvaru, palielinās Finanšu ministrijas kā centrālā koordinatora loma rezultatīvo rādītāju uzkrāšanā un analizē. Taču, tā kā patlaban nav izveidota ne stimulu, nedz arī sankciju sistēma, rezultatīvo rādītāju sistēmas integrēšana vidēja termiņa budžeta plānošanā var izrādīties problemātiska.

Līdz ar krīzes iestāšanos un Valsts administrācijas skolas pāriešanu uz pašfinansēšanās režīmu, vairs netiek apmācīti speciālisti rezultatīvo rādītāju uzkrāšanas un noteikšanas jautājumos, kas nākotnē var radīt grūtības gan institūciju darbības stratēģiju veidošanā, gan arī vidēja termiņa budžeta plānošanā. Nākamajā plānošanas periodā būtu nepieciešams veicināt ieinteresētību ministrijām šādas apmācības darbiniekiem pasūtīt vai arī plānot apmācību finansēšanu no citiem finansējuma avotiem.

Tā kā pašreizējai situācijai raksturīgas 2008.gadā noteiktās problēmas, pētnieki uzskata, ka progress, sākot no 2012.gada, vērojams tikai formālajā normatīvajā līmenī un patlaban nav iespējams noteikt, vai plānotā sistēma būs efektīva. Tajā pat laikā jāatzīmē Finanšu ministrijas centieni pēdējos gados uzlabot rezultatīvo rādītāju sistēmu un veicināt ministriju aktīvāku iesaistīšanos procesā pēc būtības.

Pašvaldību definētie rezultatīvie rādītāji atšķiras pēc to detalizācijas pakāpes. Daļā pašvaldību ir noteikti skaidri kvantitatīvi izmērāmi rādītāji, citās – drīzāk kvalitatīva rakstura rādītāji, par kuriem iespējams veikt tikai novērtējumu „piepildās” vai „nepiepildās”. Komentējot šādu rādītāju izvēli, dažas pašvaldības atzīst, ka rādītāji netiek definēti pārāk precīzi un izvērsti tāpēc, ka attīstības plānošana bieži ir saistīta ar ES fondu apgūšanu un, lai nerastos grūtības ar definēto rādītāju „sasniegšanu”, nepieciešams atstāt kādas rādītāja interpretācijas iespējas. **Rezultatīvo rādītāju izvērtēšana saistībā ar pašvaldību budžetu praktiski netiek veikta. Pašvaldību pārstāvji norāda, ka, pirmkārt, nav šādas prakses kopumā, un, otrkārt, izstrādātie**

rezultatīvie rādītāji ir tādi, kuri drīzāk attiecināmi uz piesaistītajām investīcijām, nevis uz pašvaldību budžetu.⁴⁶

1.2. Politikas plānošanas sistēmas attīstība

Politikas plānošanas sistēmas attīstībā uz pamatnostādņu tapšanas brīdi tika identificētas šādas problēmas:

- ✓ „Politikas plānošanas dokumentos bieži vien vāji atspoguļoti plānotie rezultāti un nav norādīti izmērāmi rezultatīvie rādītāji, kas apgrūtina dokumenta *ex-post* izvērtēšanu.
- ✓ Bieži vien nepilnīgi veikta politikas ietekmes novērtēšana (kā *ex-ante*, tā arī *ex-post*), kas apdraud politikas īstenošanu kopumā un visatbilstošāko politikas īstenošanas instrumentu izvēli.
- ✓ Sasaistes trūkums starp valsts, plānošanas reģionu un pašvaldību līmenī izstrādātajiem plānošanas dokumentiem”.

Lai nodrošinātu kvalitatīvu un uz empīriskiem datiem balstītu politikas plānošanu, būtiski lēmumu pieņemšanas procesā ir izmantot iepriekš veikto pētījumu datus. Plānošanas periodā ir izstrādāta normatīvā bāze valsts pasūtīto pētījumu izstrādei un nodrošināti koordinācijas sistēmas izveides priekšnosacījumi, taču pastāv ieviešanas riski, jo politikas koordinācijas, vidēja termiņa plānošanas un anotāciju sistēmas attīstības funkcijas ir sadalītas starp Pārresoru koordinācijas centru un Valsts kanceleju. Praksē vērojamas problēmas gan aizpildot anotācijas, gan veicot politikas ietekmes novērtējumus⁴⁷.

Plānošanas periodā kvalitatīva ietekmes novērtējuma veikšanai ir radīti priekšnosacījumi, nostiprinot ietekmes novērtējuma un anotācijas lomu Ministru kabineta noteikumos, taču nav ņemti vērā tik būtiski aspekti kā atbilstošu cilvēkresursu un finanšu plānošana, kas nepieciešama gan kvalitatīvu *ex-ante*, vidus posma un *ex-post* novērtējumu izstrādei, gan arī detalizētai anotāciju aizpildīšanai. *Ex-post* veiktie novērtējumi, ja vien tie nav ārējo donoru pasūtīti, tiek veidoti informatīvā ziņojuma formā un neuzliek par pienākumu veikt summatīvu cēloņsakarību pētījumu, kas kvalitatīvi spētu novērtēt ieviestās programmas/politikas efektivitāti. Pārsvārā informatīvajos ziņojumos tiek uzskaitītas paveiktās īstermiņa aktivitātes konkrētajā posmā, norādīts pieejamais/nepieejamais finansējums, taču netiek veidota sasaiste ar ilgtermiņa vai vidēja termiņa mērķiem un rezultatīvajiem rādītājiem.

Ietekmes novērtējumi netiek veikti atbilstoši normatīvā regulējuma prasībām. Sākotnējās ietekmes novērtējumiem pamatā tiek izmantoti iepriekšējā dokumenta gala novērtējuma vai starpposma novērtējuma rezultāti,

⁴⁶ Gala ziņojums “Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādņu un attīstības plānošanas sistēmas ietekmes novērtējums”, izpildītājs: BISS, 2013

⁴⁷ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 1.2. nodaļa

kas tiek papildināti ar jaunākajiem pieejamajiem datiem par attiecīgo nozari un integrēti jaunajā dokumentā. Praksē starpposma novērtējumi samērā reti kalpo par pamatu lēmumam par dokumenta aktualizāciju. Tā kā starpposma ietekmes novērtējuma prasības ir vienādas ar gala ietekmes novērtējuma prasībām, samērā izplatīta ir prakse neveikt gala ietekmes novērtējumu.⁴⁸

Valsts pārvaldes darbinieki pārsvarā neizjūt stimulu un nepieciešamības veikt kvalitatīvu ietekmes novērtējumu vai anotāciju aizpildīšanu, jo tas ir papildu darba slogs bez redzama rezultāta, ņemot vērā to, ka **politiskajā līmenī patlaban nav ieinteresētības izmantot novērtējumu rezultātus lēmumu pieņemšanas procesā**⁴⁹. Pozitīvi vērtējama anotāciju publicitāte, kas ļauj interesentiem izprast normatīvā akta būtību.

Izvērtējot politikas plānotāju apmācību un labās prakses apmaiņu plānošanas periodā, pētnieki secināja, ka **apmācības ir bijušas neregulāras un lielā mērā atkarīgas no ES struktūrfondu pieejamā finansējuma apjoma**. Budžeta konsolidācijas rezultātā tika būtiski samazināta Valsts administrācijas skolas loma, orientējoties uz ministriju pieprasītajiem maksas kursiem, kas netika un arī patlaban netiek orientēti uz politikas plānotāju kapacitātes celšanu ministrijās.

Latvijā nav nostiprinājušās kvalitatīva politikas ietekmes novērtējuma veikšanas tradīcijas. Labāka regulējuma politikas ieviešanas process, par kuru vēsturiski ir bijušas atbildīgas trīs institūcijas: Valsts kanceleja, Tieslietu ministrija un Ekonomikas ministrija, patlaban ir apstājies, jo dienas kārtībā atbilstoši jaunākajām Eiropas Savienības tendencēm ir administratīvā sloga samazināšanas process, kurš ir viens no labāka regulējuma politikas pamatkomponentēm. Uz to arī tiek vērstas galvenās ES struktūrfondu apmaksātās aktivitātes, atstājot novārtā politikas ietekmes novērtēšanas procedūru un nepiešķirot pietiekamu finansējumu ierēdņu apmācībām, kas stiprinātu viņu spēju veikt rīcībpolitikas nozīmīgumam atbilstošus politikas ietekmes novērtējumus, kā arī sadarboties ar pētniekiem.

1.3. Politikas plānošanas un likumdošanas procesu sasaiste

Pamatnostādņu izstrādes brīdī likumdevējas varas pārstāvju iesaiste politikas plānošanas dokumentu un tiesību aktu projektu izstrādes procesos bija nepietiekama. Tad tika identificētas šādas problēmas:

- ✓ “Grozījumi vienā likumā tiek virzīti no dažādu iestāžu puses un nav savstarpēji saskaņoti.
- ✓ Nereti tiešās valsts pārvaldes iestādes iesniedz Saeimas atbildīgajās komisijās priekšlikumus, kas iepriekš (...) Ministru kabinetā nav atbalstīti,

⁴⁸ Gala ziņojums “Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādņu un attīstības plānošanas sistēmas ietekmes novērtējums”, BISS, 2013.

⁴⁹ „Starpziņojums par plāna „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” īstenošanas gala novērtējumu (*ex-post*)”, 3.1. nodaļa

kā arī jaunus (...) un bieži vien no pārvaldes darbības lietderības un efektivitātes viedokļa nepareizus likumprojektus, apejot parasto, visu ieinteresēto institūciju saskaņošanas ceļu.”

Plānošanas periodā nav noticis progress attiecībā uz anotāciju aktualizēšanu likumprojektiem, kas būtiski tiek mainīti Saeimas lasījumu laikā⁵⁰. Ministriju pārstāvji uzskata, ka Saeimai nav kapacitātes, lai attiecīgos grozījumus ielabotu anotācijās, savukārt politiskajā līmenī nav vēlmes šo kapacitāti iegūt un uzskatīt par nozīmīgu faktoru likumu kvalitātes uzlabošanā. Ņemot vērā gan pētnieku aptaujā, gan intervijās izteiktos viedokļus, situāciju šajā sadarbības jomā uzlabot kavē politiskais inertums un nevēlēšanās sadarboties ar izpildvaras pārstāvjiem politikas plānošanas kvalitātes celšanas jautājumos.

Neskatoties uz iepriekš minēto, ir jomas, kurās iespējams, tuvākajā laikā Saeimas un ministriju sadarbība uzlabosies. Septembra beigās notikušās starptautiskās konferences “Parlamenta lēmumu ietekmes *ex-post* analīze” dalībnieki aktualizēja jautājumu par *ex-post* novērtējuma nepieciešamību likumiem. “*Latvijā likumu ex-post novērtējuma neatņemama sastāvdaļa varētu būt nozares ministrijas pienākums pāris gadu pēc likuma grozījumu pieņemšanas iesniegt Saeimai anotācijai korespondējošu dokumentu, kurā atspoguļotu likumprojektā nospraustos un praksē reāli sasniegtos mērķus, patērētos un ietaupītos resursus, ieguvumus un zaudējumus.*”⁵¹ Pēc tam jau dokuments tiktu izvērtēts Saeimā. Patlaban Saeimas prezidijs uzdevis Saeimas kancelejai sniegt priekšlikumus šajā jautājumā.

1.4. Valsts un pašvaldību savstarpējās sadarbības uzlabošana

Pamatnostādņu izstrādes laikā kā problēma tika uzsvērta plaisa starp tiešo valsts pārvaldi, plānošanas reģioniem un pašvaldībām, kas izveidojusies gan vēsturisku apstākļu dēļ, gan pārvaldes nepietiekamās administratīvās kapacitātes dēļ. Pēdējo gadu laikā izstrādātais normatīvais regulējums ir pietiekams, lai plānošanas reģioni un pašvaldības iesaistītos nacionālā līmeņa politikas plānošanā un pakārtotu savu teritorijas attīstības plānošanas dokumentu prioritātes nacionālā līmeņa prioritātēm. Neskatoties uz to, problēmas starp tiešo valsts pārvaldi un plānošanas reģioniem un pašvaldībām vēl aizvien pastāv.

Lai gan valsts un pašvaldību savstarpējās sadarbības uzlabošanā ir vērojams progress, tas vēl aizvien ir raksturojams kā lēns un lielā mērā atkarīgs no izskatāmā jautājuma būtības. Valsts pārvaldes iestādēm un pašvaldībām bieži

⁵⁰ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 1.3. nodaļa

⁵¹ E.Pastars "Parlamenta lēmumu *ex-post* novērtēšana", Referāts konferencei 2013. gada 20. septembrī, pieejams <http://saeima.lv/lv/aktualitates/saeimas-zinas/21285-saeima-starptautiska-konference-diskute-par-tiesibu-normu-efektivitates-novertesanu>, [skatīts 02.10.2013.]

vien ir pretēji viedokļi par pašvaldības un valsts funkcijām, kā arī finanšu plānošanu pašvaldību līmenī. **Pašvaldības vēsturiski ir izveidojušās kā autonomas vienības, tādēļ ar grūtībām iesaistās izpildvaras plānotajās stratēģiskajās aktivitātēs.** Izpētot Latvijas Pašvaldību savienības (LPS) mājas lapā publicētos materiālus: LPS kongresu rezolūcijas, Ministru kabineta un LPS sarunu protokolus u.c. materiālus un analizējot intervijas, pētnieki secina, ka dominējošā LPS nostāja attiecībā uz sadarbību ar tiešās valsts pārvaldes līmeni ir negatīva.

Pētnieku veiktās elektroniskās aptaujas datus vērojams viedokļu pretrunīgums pašvaldību un plānošanas reģionu respondentu vidū par to, vai sadarbība ar ministrijām un padotības iestādēm ir vērtējama kā veiksmīga. 38% aptaujāto plānošanas un reģionu darbinieku vairāk nepiekrīta kā piekrīta, bet 36% vairāk piekrīta kā nepiekrīta apgalvojumam, ka viņa pārstāvētā iestāde aktīvi iesaistās nacionālā līmeņa politikas plānošanas procesā un regulāri sazinās ar ministrijām par sadarbības iespējām.⁵² Tas apstiprina jau intervijās pausto, ka savstarpējā sadarbība lielā mērā ir atkarīga no sadarbībā iesaistītajām personībām un tādēļ tās novērtējums pārsvarā būs atkarīgs no respondenta personīgās pieredzes. Līdz ar to jāsecina, ka sadarbība starp valsts un pašvaldību iestādēm ir vērtējama kā pastāvīgi veicama politikas plānošanas aktivitāte, kur katras ministrijas ietvaros būtu jācenšas veidot optimālāko sadarbības modeli ar pašvaldībām.

1.5.Valsts pārvaldes attīstības pieredzes apmaiņas nodrošināšana

Pamatnostādņu izstrādes brīdī "(...) neskatoties uz pieredzi attīstības sadarbības sniegšanā, nepastāv informācijas apmaiņa starp iesaistītajām institūcijām un mērķtiecīgs darbs palīdzības nodrošināšanā."

Valsts pārvaldes attīstības pieredzes nodošanu starptautiskajā mērogā koordinē Ārlietu ministrija, un tās darbību krīzes laikā var uzskatīt par simbolisku, jo divpusējās sadarbības projektiem tika samazināts finansējums⁵³. Valsts pārvaldes attīstības nodošanas pieredze sabiedrībai plānošanas periodā tika paredzēta, izmantojot sadarbības projektos iesaistīto institūciju mājas lapas. Šis uzdevums nav izpildīts, jo atspoguļotā informācija gan Ārlietu ministrijas, gan citu projektos iesaistīto institūciju mājas lapās ir minimāla, nedodot priekšstatu par projekta mērķi un rezultātu izpildes pakāpi.

Saskaņā ar Ārlietu ministrijas informāciju Latvijas oficiālās attīstības palīdzības (OAP) apjomu veido Latvijas obligātās iemaksas ES budžetā, dažādās ANO organizācijās un citās starptautiskajās organizācijās (~ 90%), Latvijas valsts

⁵² „Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 1.4. nodaļa

⁵³ „Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 1.5. nodaļa

institūciju īstenotās divpusējās aktivitātes, Ārlietu ministrijas valsts budžeta programma „Attīstības sadarbības projekti un starptautiskā palīdzība”, kā arī humānā palīdzība. 2012. gadā kopējais Latvijas OAP apjoms veidoja apmēram 10 milj. LVL. Plānots, ka turpmākajos gados Latvijas kopējais OAP apjoms varētu pakāpeniski pieaugt (palielinoties Latvijas ieguldījumam daudzpusējā sadarbībā) 2013. gadā 11 milj. LVL, 2014. gadā 12 milj. LVL, 2015. gadā 13 milj. LVL.⁵⁴ Tādēļ būtu lietderīgi aktualizēt un sniegt detalizētāku pārskatu vismaz par budžeta programmas „Attīstības sadarbības projekti un starptautiskā palīdzība” līdzekļu izlietojumu.

⁵⁴ Ar 2013. gada 9. aprīļa rīkojumu Nr.138 apstiprinātais ĀM Sadarbības attīstības plāns 2013.gadam, <http://likumi.lv/doc.php?id=255960>, [skatīts 25.06.2013.]

2. rīcības virziens. Pārvaldes kvalitāte: pakalpojumi un institucionālā sistēma

2.1. Valsts pārvaldes institūciju statusa un darbības pārskatīšana

- ✓ „(...) līdzīgu valsts pārvaldes funkciju veic dažādos juridiskajos statusos izveidotas institūcijas, kurām līdz ar to šo funkciju nodrošināšanu tiek piemēroti dažādi normatīvie akti;
- ✓ spēkā esošais normatīvais regulējums neparedz iespēju valsts pārvaldes iestādes pārveidot par valsts kapitālsabiedrībām un valsts kapitālsabiedrības pārveidot par valsts pārvaldes iestādēm bez to likvidēšanas;
- ✓ pastāv problēma, ka nereti iestādes veic funkcijas, kuras, iespējams, nav nepieciešamas;
- ✓ pastāv iestāžu funkcijas, kas visām iestādēm ir vairāk vai mazāk vienādas . administratīvās funkcijas (arī atbalsta funkcijas), kurās atsevišķas darbības var tikt aprēķinātas (piemēram, grāmatvežu skaits uz noteikta apjoma projektu īstenošanu, noteiktu darbinieku skaitu, personāla vadības darbinieku skaits, telpu noma u.c.). Tai pat laikā (...) iestādes sastāda atšķirīgus budžeta līdzekļu pieprasījumus iestāžu administratīvo funkciju veikšanai.”

Pārskata periodā tika īstenoti pasākumi, lai pārskatītu valsts pārvaldes institūciju un valsts kapitālsabiedrību statusu, pilnveidotu Valsts aģentūru tiesisko regulējumu, apvienotu līdzīga rakstura iestādes vai skaitliskā ziņā nelielas iestādes, tādējādi samazinot institūciju skaitu un mainot to statusu. Tomēr lielākā daļa no uzdevumiem ir tikai daļēji izpildīti, tādējādi saglabājot problēmu aktualitāti.

Apkopotā informācija liecina⁵⁵, ka pārskata periodā īstenotie **iestāžu funkciju, struktūru un darbības pārskatīšanas pasākumi ir bijuši vērsti uz iestāžu, darbinieku skaita un finansējuma samazināšanu, bet iegūtais rezultāts liecina par nepieciešamību meklēt tālākus risinājumus valsts pārvaldes darba efektivitātes uzlabošanā.** Valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšanas pasākumi nav ļāvuši samazināt vispārējā valdības sektorā nodarbināto skaitu attiecībā pret Latvijas iedzīvotāju skaitu. Vispārējā valdības sektorā nodarbināto skaits pret Latvijas iedzīvotāju skaitu pieauga attiecīgi no 8,6% 2010.gadā līdz 9% 2012.gadā. Lai gan pārskata periodā ir izdevies panākt Latvijas publiskajā pārvaldē (gan tiešajā pārvaldē, gan pašvaldībās, neskaitot izglītību un veselības aprūpi) nodarbināto īpatsvara iedzīvotāju skaitā samazināšanos pret nodarbināto īpatsvaru no 3,7% 2007.gadā līdz 2,8% 2010.gadā, tomēr 2011.gadā šim rādītājam ir tendence atkal nedaudz pieaugt, sasniedzot 3%. Tāpat par turpmāku pasākumu nepieciešamību valsts pārvaldes

⁵⁵ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 2.1.nodaļa un „Starpziņojums par plāna „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” īstenošanas gala novērtējumu (*ex-post*)”, 1.1.un 2.1.nodaļa

darba efektivitātes uzlabošanai liecina Pasaules Bankas starptautiskā salīdzinošā indikatora GRICS⁵⁶ novērtējums parametrā „publiskās pārvaldes efektivitāte”, kas pēc sasniegtā progresa, kas bija vērojams laika posmā no 2007.gada līdz 2010.gadam attiecīgi vērtībai pieaugot no 0,49 līdz 0,70, 2011.gadā kritās līdz 0,68 punktiem. Kā parāda 1.un 2.nodevuma rezultāti, **viens no šķēršļiem, kas ir kavējis plānoto pasākumu savlaicīgu ieviešanu, ir bijis ilgstošā lēmumu saskaņošana un pieņemšana.**

Resoriskā domāšana, iestāžu konkurence un intereses nav ļāvušas pietiekami efektīvi risināt atbalsta funkciju sistematizēšanas jautājumus. Lai gan pārskata periodā tika veikti pētījumi par iespējamiem risinājumiem atbalsta funkciju centralizācijai valsts pārvaldē, tomēr lēmumi par turpmāko šī jautājuma virzību netika pieņemti. Iepriekš apkopotā informācija⁵⁷ liecina, ka, atbalsta funkciju optimizēšana ir veikta iestāžu līmenī, izmantojot IKT risinājumus, kā arī nodrošinot efektīvāku iestāžu resursu izmantošanu. Lai gan Finanšu ministrija 2012.gada septembrī izstrādāja Vadlīnijas ministriju un citām centrālajām valsts iestādēm administratīvo izdevumu un atbalsta funkciju indikatoru pielietošanai finanšu un budžeta analīzē, tomēr interviju rezultāti liecina⁵⁸, ka katrā iestādē situācija ir atšķirīga un atbalsta funkcijas netiek nodrošinātas efektīvākajā veidā:

„Mūsu iestādē uz personāla lietvedību un algām ir 8 cilvēki, bet pēc tirgus aplēsēm vajadzētu 1.”

Darbības, kuras vērstas uz valsts pārvaldes institucionālās sistēmas regulāru analīzi un pārskatīšanu, ierobežo tādi faktori kā dažāda izpratnes līmenis un dažādās pieejas funkciju definēšanā, nepietiekami pārdomāti rīki un metodes funkciju klasificēšanai un analīzei. Tāpat daudzās iestādēs nav augstākās vadības izpratnes par ieguvumiem iestādes darbības pilnveidošanai un mērķu sasniegšanai, ieviešot jaunas metodes un principus iestādes vadības uzlabošanai. **Kā problēmu jāmin arī sadrumstaloto atbildību starp Valsts Kanceleju, Pārresoru koordinācijas centru un Finanšu ministriju iestāžu darbības plānošanas un metodiskās vadības īstenošanā,** jo šobrīd trūkst sasaiste starp politikas plānošanas dokumentu un iestāžu darbības stratēģiju plānošanu un ieviešanas novērtēšanu, t.sk. rezultātīvo rādītāju un finansējuma sasaisti. Piemēram, VK nodrošina valsts pārvaldes attīstības politikas izstrādi, t.sk. normatīvos aktus šajā jomā, bet FM vadlīnijas ministriju un citām centrālajām valsts iestādēm administratīvo izdevumu un atbalsta funkciju indikatoru pielietošanai finanšu un budžeta analīzē. Rezultātā ne viena, ne otra institūcija nepārlicinās par to, kā šādas vadlīnijas tiek ieviestas

⁵⁶ GRICS (*Governance Research Indicators Country Snapshot*) ir komplekss indikators, kuru katru gadu (līdz 2002.gadam – reizi divos gados) sagatavo PBI un kas sastāv no vairākiem simtiem dažādu mainīgo, kas apkopoti no 18 dažādu starptautisku organizāciju iegūtās informācijas. Indeksa vērtības mēra intervālā no +2,5 līdz -2,5. Plašāka informācija par šo indikatoru pieejama PB interneta mājaslapā: <http://www.worldbank.org/wbi/governance/govdata/index.html>

⁵⁷ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 2.1.nodaļa un „Starpziņojums par plāna „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” īstenošanas gala novērtējumu (*ex-post*)”, 1.1.nodaļa

⁵⁸ Intervija ar valsts pārvaldes iestādes pārstāvi, 2013.gada 28.februārī

un kāda ir to kopējā ietekme uz valsts pārvaldes darba sniegumu. **Savukārt stratēģiskās plānošanas un kvalitātes vadības ieviešanas kapacitātes vājināšana institūcijās ir novedusi pie nepietiekamās institucionālo sistēmu analīzes sasaistes ar stratēģiskās vadības procesiem un instrumentiem**, jo izmaiņas institucionālajās sistēmās netiek balstītas uz iestāžu darbības stratēģiju ieviešanas, t.sk. budžeta programmās paredzēto līdzekļu izlietojuma efektivitātes un pakalpojumu kvalitātes, novērtēšanas rezultātiem. Piemēram, funkciju auditi, kas sākotnēji bija paredzēti kā mehānisms, lai pārskatītu valsts pārvaldes iestāžu institucionālās sistēmas un samazinātu nelietderīgus līdzekļu tērīšus, pirmkārt, tika vērsti uz mehānisku finansējuma griešanu un, otrkārt, tika veikti nepietiekamā apjomā. Tāpēc šobrīd pēc veiktās iestāžu apvienošanas un to skaita samazināšanas ir nepieciešams turpināt sistēmisku un regulāru institucionālo struktūru un funkciju pārskatīšanu un turpmāku pasākumu ieviešanu, kas ir vērsti uz funkciju lietderīgāku izmantošanu un iestāžu operatīvāku darbību un to sasaisti ar stratēģiskās vadības pasākumiem.

Apkopotā informācija liecina⁵⁹, ka vēl joprojām **nav izdevies izveidot darboties spējīgu mehānismu, lai efektīvāk izmantotu valsts īpašumā esošos nekustamos īpašumus Rīgā un citās pilsētās, nodrošinot valstij finansiāli izdevīgu iestāžu izvietojumu**, jo pārskata periodā īstenotās aktivitātes galvenokārt ir bijušas vērstas uz informācijas apkopošanu. Trūkst sistēmisku konceptuālu priekšlikumu par risinājumiem, kuri veicinātu budžeta izdevumu samazināšanu un efektīvu telpu izmantošanu, t.sk. priekšlikumi par valsts pārvaldes iestāžu izvietojumu ārpus Rīgas, kur telpu nomas izmaksas ir zemākas, jaunu inovatīvu iestāžu pārvaldības mehānismu ieviešanu, piemēram, vairākām iestādēm izmantojot vienas un tās pašas telpas. Tāpat nav analīzes, kā iestāžu izdevumus nākotnē varētu samazināt, īstenojot Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijā (Ministru kabineta 2013.gada 6.februāra rīkojums Nr.48) paredzētās attālinātā darba organizācijas metodes.

Kā norādīts iepriekš⁶⁰ pārskata periodā ir noticis darbs un virzība uz situācijas sakārtošanu valsts pārvaldes institūciju un valsts kapitālsabiedrību statusa noteikšanai, tomēr sākotnēji noteiktos uzdevumus nav izdevies izpildīt plānotajos termiņos. Ir aizkavējusies Publisko personu kapitāla daļu pārvaldības likuma izstrāde. Pārresoru koordinācijas centra vadītā darba grupa ir pabeigusi darbu pie informācijas apkopošanas un priekšlikumu izstrādes par valsts līdzdalību kapitālsabiedrībās, tomēr darbs ar rekomendāciju ieviešanu turpinās. Pieejamā informācija liecina⁶¹, ka aktualitāti saglabā šādas problēmas: **neatbilstošs kapitālsabiedrību juridiskais statuss, kapitālsabiedrības**

⁵⁹ „Starpziņojums par plāna „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” īstenošanas gala novērtējumu (*ex-post*)”, 1.1.nodaļa

⁶⁰ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 2.1.nodaļa un „Starpziņojums par plāna „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” īstenošanas gala novērtējumu (*ex-post*)”, 1.1.nodaļa

⁶¹ Ziņojums „Par valsts līdzdalības kapitālsabiedrībās izvērtēšanu un ar Ministru prezidenta 2012.gada 19.jūnija rīkojumu Nr.233 izveidotās darba grupas priekšlikumiem turpmākai rīcībai”, [skatīts:02.10.2013.], pieejams:

http://www.pkc.gov.lv/images/Kapitalsabiedribas/PKCZin_30042013.pdf

statusā darbojas virkne tādu institūciju, kuras, saņemot valsts budžeta finansējumu, sniedz sabiedrībai nozīmīgus pakalpojumus, tomēr šo pakalpojumu iegāde patērētājam nav obligāta un tās faktiski darbojas brīvā tirgus apstākļos, tādējādi saglabājot valsts atbalstītas uzņēmējdarbības ietekmi uz konkurenci un produktivitāti. Tādējādi var secināt, ka valsts kapitālsabiedrību pārvaldības sistēma joprojām ir mazattīstīta un kapitālsabiedrību vadībā ir vērojama nepietiekama korporatīvā pārvaldība, nepietiekami labs menedžments, kapitāla daļu turētāja intereses trūkums, nepietiekama kapacitāte.

Tāpēc nākotnē būs jāturpina darbs pie uzdevumiem, kuri ir vērsti uz valsts kapitālsabiedrību statusa pārskatīšanas rezultātā izvirzīto rekomendāciju ieviešanu un kapitālsabiedrību pārveidošanas procesa pabeigšanu, kā arī efektīva un darboties spējīga kapitālsabiedrību uzraudzības mehānisma izveidošanu un iedzīvināšanu.

Pārskata periodā vismazāk uzmanības tika pievērsts valsts un pašvaldību funkciju izvērtēšanai un to savstarpējai atdalīšanai saskaņā ar institūciju kompetenci, šādu darbību īstenošana tika uzsākta tikai 2012.gadā. Kā norādīts šī ziņojuma 1.nodaļā, vairākas valsts pārvaldes funkcijas un uzdevumi būtu nododami pašvaldībām, tomēr **valsts pārvaldes funkciju pārņemšanu pašvaldību kompetencē traucē gan izveidotā pašvaldību sistēma, gan nepietiekami kompleksais skatījums uz valsts pārvaldes funkciju decentralizāciju un nodrošināšanu tuvāk pakalpojuma saņēmējam kā valsts, tā pašvaldību institūcijās.**

Tādējādi, ņemot vērā uzdevumu izpildes progresu citos rīcības virzienos, kā arī pasaulē un Latvijā esošās tendences, kuras ietekmē globalizācijas procesi un IKT attīstība, kā arī demogrāfiskās tendences un regulāra iedzīvotāju skaita samazināšanās Latvijā, nākotnē valsts pārvaldes institūciju darbības pārskatīšanu būtu jāaktualizē, balstoties uz publiskās pārvaldes sniegto pakalpojumu saņēmēju skaita tendenču analīzi un valsts un pašvaldību funkciju pārskatīšanu un pakalpojumu nodrošināšanu un pieejamību, t.sk. vērtējot tās jomas, kur ir iespējams un nepieciešams pārskatīt valsts un pašvaldību institūciju darbības:

- 1) Ņemot vērā IKT tehnoloģiju sniegtās iespējas;
- 2) Ņemot vērā institūciju sadarbības mehānismus un jaunu institucionālo darbības formu ieviešanu;
- 3) Pārskatot un izveidojot efektīvāku institūciju izvietojumu nekustamajos īpašumos, ņemot vērā jauno sadarbības principu un institūciju izvietojumu ārpus Rīgas tuvāk iedzīvotājiem.

2.2. Institūciju pakalpojumu kvalitātes uzlabošana

Pamatnostādnēs institūciju pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas jomā identificētas šādas problēmas:

- ✓ "Nav pietiekams normatīvais un metodiskais regulējums valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanas jomā kopumā, kas ir priekšnoteikums veiksmīgai

- publisko pakalpojumu sniegšanai un iestāžu pārtapšanai uz klientiem vērstās organizācijās;
- ✓ Nepastāv vadlīnijas publisko pakalpojumu standartu/reglamentu izstrādei;
 - ✓ Nav vienota starpresoru sadarbības ietvara (pakalpojumu sniegšanā citām institūcijām);
 - ✓ Nav izstrādāts pakalpojumu kvalitātes uzraudzības mehānisms;
 - ✓ Nav pieejama informācija par pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas iespējām (metodoloģijas kvalitātes mērīšanai, klientu apmierinātības noteikšanai, apmācību kursi u.tml.).”

Plānošanas periodā Valsts kanceleja nodeva ESF projekta “Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” vadību VARAM. Viens no projekta darbības virzieniem ir centralizēta atbalsta nodrošināšana publisko pakalpojumu sistēmas izveidē. Pēc vairāku gadu garumā ieilgušās iesaistīto institūciju viedokļu saskaņošanas par visoptimālāko pakalpojumu sniegšanas modeli, progress tika panākts 2013.gada februārī, Ministru kabinetā apstiprinot koncepciju par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi⁶². Galvenie koncepcijā paredzētie darbības virzieni ir normatīvo aktu izstrāde, pakalpojumu elektronizācija un klientu apkalpošanas tīklu izveide, kur 2014.gadā paredzēts īstenot pilotprojektu sistēmas optimizācijai nepieciešamo uzlabojumu noskaidrošanai.

Pilotprojektā piedalīsies 8 pārraudzības iestādes un Rīgas domes Klientu apkalpošanas centrs. Pēc pilotprojekta īstenošanas būs iespējams izvērtēt institūciju pakalpojumu sniegšanas modeļa priekšrocības un trūkumus, tādējādi pakāpeniski ieviešot vienas pieturas aģentūras principu valsts pārvaldē. Procesa attīstību lielā mērā ietekmēja un vēl aizvien ietekmē iestāžu resoriskā attieksme pret pakalpojumu sniegšanu, uzskatot, ka zaudējot funkciju, tā zaudēs arī nepieciešamību pastāvēt un ietekmēs bezdarba pieaugumu reģionos. Līdz ar to reforma ilgušus gadus ir stagnējusi.

Vienotu piekļuvi Latvijas valsts un pašvaldību pakalpojumiem nodrošina publisko pakalpojumu katalogs, kas ir pieejams portālā www.latvija.lv. Iestādes pakalpojumu identificēšanai izmanto vadlīnijas un tad decentralizēti pakalpojumu ievada katalogā. Pēc datu ievades VRAA centralizēti veic datu atbilstības kontroli un tikai tad, ja pakalpojums pēc formas atbilst aprakstam, to publicē pakalpojumu katalogā. Pēc VRAA datiem, uz 2013.gada 21.martu informāciju par publiskajiem pakalpojumiem bija ievadījušas 130 valsts pārvaldes iestādes un 95 pašvaldības. Lai arī Publisko pakalpojumu katalogs satur arī tādu pakalpojumu aprakstus, kuri nav pieejami elektroniski, lielāko daļu 96% pakalpojumu elektroniski saņemt ir iespējams. Pēc pētījuma⁶³ datiem, Latvija 2010.gadā pēc ES 20 pamatpakalpojumu tiešsaistes pieejamības rādītāja ir nostājusies līdzās Igaunijai un atrodas ES dalībvalstu vidusdaļā.

⁶² "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 2.2. nodaļa

⁶³ Digitizing Public Services in Europe: Putting ambition into action th Benchmark Measurement | December 2010, Prepared by Capgemini, IDC, Rand Europe, Sogeti and Dti for: European Commission, Directorate General for Information Society and Media

Lai precizētu maksas pakalpojumu regulējumu un nepieļautu situācijas, kad samaksa par tādu pašu pakalpojumu dažās institūcijas tiek iekasēta kā valsts nodeva, bet citās uzskatīts par maksas pakalpojumu, kā arī lai samazinātu neprecīzas nodevu uzskaites risku institūcijās, Ministru kabineta uzdevumā ministrijas 2013.gada pavasarī iesniedza Finanšu ministrijā informāciju par to kompetencē esošo valsts nodevu un maksas pakalpojumu izvērtēšanas rezultātiem, ņemot vērā informatīvajā ziņojumā „Par valsts nodevu un maksas pakalpojumu nošķiršanu un valsts nodevu sistēmas pilnveidošanu” minētos kritērijus, likumā "Par nodokļiem un nodevām" noteikto valsts nodevas, kā arī Likumā par budžetu un finanšu vadību noteikto maksas pakalpojuma definīciju. Apkopojot rezultātus, Finanšu ministrija ir sagatavojusi informatīvo ziņojumu "Par valsts nodevu administrēšanas procesa un ieņēmumu uzskaites sistēmas pilnveidošanu", kas 2013.gada 8.augustā tika izskatīts VSS. Līdz ar to vēl aizvien aktuāla ir problēma, ka likums „Par nodokļiem un nodevām” neparedz caurskatāmu mehānismu, kas nodrošinātu valsts pamatbudžetā iemaksājamo valsts nodevu ieņēmumu uzskaites un kontroles sistēmu kopumā, un normatīvie akti neparedz tiesisko regulējumu valsts nodevu administrēšanas procesam. Lai gan iestādes patlaban precizē savus pakalpojumu cenrāžus, optimizējot to struktūru un apjomu un iesniedzot attiecīgos grozījumus normatīvajos aktos, tas daudzos gadījumos saistīts ar tehniskiem labojumiem euro ieviešanas sakarā.

2.3. E-pārvaldes un e-pakalpojumu attīstība un pieejamība

Pamatnostādņu izstrādes laikā tika konstatēts, ka:

- ✓ “Būtiska problēma ir drošība, sniedzot e-pārvaldes pakalpojumus, un resursu izmantošana, balstoties uz autorizētu pieeju;
- ✓ (...) nepietiekami attīstīti ir klientu interneta pieslēgumi;
- ✓ (...) tikai puse no sniegtajiem 112 e-pārvaldes pakalpojumiem atbilst augstākā līmeņa t.i., divvirzienu mijiedarbībai, kad visa datu plūsma, kas nepieciešama pakalpojuma saņemšanai, notiek tikai elektroniski (e-pakalpojumi)”.

Problēmu uzskaitījums norāda, ka laikā, kad tika gatavotas pamatnostādnes, Latvijā vēl bija nepietiekams interneta pārklājums, kā arī iedzīvotāju un komersantu datorlietošanas prasmes bija nepietiekamas. Kaut arī attīstības plānošanas periodā 2006.-2013.gadam tika veikti vairāki nozīmīgi pasākumi, kas ietekmējuši e-pakalpojumu pieejamību – sakārtota normatīvo aktu bāze, plašāk kļuvis pieejams internets, ieviests drošs e-paraksts, izveidots publisko pakalpojumu katalogs un pakāpeniski pieaudzis e-pakalpojumu skaits - šo pašu problēmu uzskaitījumu, tikai mazākā mērā, par aktuālu var uzskatīt arī pamatnostādņu izvērtēšanas brīdī. Minēto pasākumu īstenošana bijusi iespējama galvenokārt pateicoties ES struktūrfondu saņemtajam finansējumam.

Pēc VARAM sniegtās informācijas, vājākās jomas ir bijušas e-komercijas pakalpojumi un e-veselība. Piemērojama *Eurostat* rādītājs ir iedzīvotāju īpatsvars, kas izmanto internetu ar veselību saistītas informācijas meklēšanai,

kurā 2007.gadā Latvija atpalika no ES vidējā rādītāja par 13 procentpunktiem, bet 2011.gadā ir sasniegusi ES vidējo līmeni⁶⁴ Kaut arī ir ieviestas elektroniskās identitātes kartes, kas ietver arī e-pakalpojumu saņemšanai nepieciešamos identifikācijas un elektroniskā paraksta rīkus un bija vērojams lietotāju pieaugums identifikācijas karšu pirmajā izsniegšanas gadā, t.i., 2012. gadā, šobrīd personu skaits, kas piesakās eID kartes saņemšanai, ir samazinājies. Patlaban eID kartes visvairāk izmanto uzņēmēji un valsts pārvaldes darbinieki. Pēc VARAM pārstāvju domām, iedzīvotājiem karte ir tikai papildus iespēja iegūt un lietot elektronisko parakstu, jo vairākas citas iespējas tika nodrošinātas jau agrāk, piemēram, lietojot banku ieviestos kalkulatorus vai identifikācijas kartes, kā arī VID ieviesto elektroniskā paraksta failu. **Identifikācijas karšu ieviešana ir pabeigta, taču to turpmākā lietošana atkarīga no iedzīvotāju vēlmes un vajadzības to lietot.**

Augstāk minēto problēmu risinājumi ir iekļauti jaunajās Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādņēs 2014. – 2020. gadam, kas izskatītas Ministru kabinetā 2013. gada 1. oktobrī, pasākumi plānoti atbilstoši NAP prioritātēm. Informācijas sabiedrības attīstības galvenie virzieni ir veicināt IKT pieejamību iedzīvotājiem, sniegt tiem nepieciešamās zināšanas par tehnoloģiju lietošanas priekšrocībām un veicināt Latvijas eksportspēju, radot konkurētspējīgu IKT produkciju un pakalpojumus. ES valstis savā starpā tiek salīdzinātas, izmantojot 20 pamatpakalpojumus, un Latvija pēdējo 10 gadu laikā ir sasniegusi ievērojamu progresu IKT pieejamības nodrošināšanā⁶⁵.

Lai veicinātu e-pārvaldes ieviešanu pašvaldību līmenī, VRAA ir izveidojusi 10 kompetences centrus. Divos pašvaldības kompetences centros izveidotas mācību klases, kurās regulāri notiek pašvaldību darbinieku apmācības par informācijas sistēmu lietošanu.

Ekonomiskā krīze e-pakalpojumu attīstību un pieejamību ietekmēja mazāk nekā citus rīcības virzienus, jo resursi aktivitāšu ieviešanai jau bija ieplānoti no ES struktūrfondu līdzekļiem, kurus fiskālā konsolidācija gan samazināja, taču aktivitāšu īstenošanu neapstādināja. Patlaban nepietiekamo ERAF līdzekļu dēļ kavējas pašvaldību informāciju sistēmu tiešsaistes pieejas nodrošināšana ar valsts reģistriem.

Šī virziena aktivitātēs vērojama pozitīva virzība pārsniegt vai sasniegt ES vidējo rezultātīvo rādītāju vērtības e-pakalpojumu nodrošināšanā. Tomēr infrastruktūras izveide vien automātiski nenodrošinās to, ka sistēma strādās. Vajadzīga arī ieinteresētība no iedzīvotāju puses tos saņemt. **Trūkst**

⁶⁴ Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam, izskatītas MK 2013. gada 1.oktobrī.

⁶⁵ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 2.3. nodaļa

informatīvo pasākumu, jo to izmaksas pārsvarā netiek segtas no ES struktūrfondu finansējuma.

Uzdevums ir uzskatāms par nozīmīgu un turpināmu, nākamajā plānošanas periodā uzmanību vairāk pievēršot iedzīvotāju informēšanas pasākumiem un valsts pārvaldes un pašvaldību iestāžu darbinieku izglītības pasākumiem, kā arī plašāku IKT ieviešanu valsts pārvaldes darba uzlabošanā, “ (...) kas rada iespēju inovatīvi **pārveidot publiskās pārvaldes procesus**, tos ar IKT risinājumu palīdzību atbrīvojot no mehāniskām darbībām un ierobežojumiem, kurus noteica dokumentorientētas informācijas pārvietošana starp publiskās pārvaldes procesu dalībniekiem, tā vietā **fokusējot uzmanību uz lēmumu pieņemšanu un sadarbību** starp lēmumu pieņemšanā iesaistītajiem procesu dalībniekiem.”⁶⁶

2.4.Kvalitātes vadības sistēmas attīstība

- ✓ „(...) normatīvais regulējums ierobežo kvalitātes vadības ieviešanu, jo pamatojas tikai uz kvalitātes vadības sistēmas standartu ISO 9001;
- ✓ lai arī kvalitātes vadības sistēmas aptver visas organizācijas pamatdarbības jomas, tomēr tām nereti nav sasaistes ar citām valsts pārvaldes efektivitātes uzlabošanas iniciatīvām, īpaši ar iekšējo auditu un stratēģisko plānošanu un šīs sistēmas pastāv atrauti viena no otras;
- ✓ kvalitātes vadības sistēmu ieviešanas šķēršļi ir saistāmi arī ar valsts pārvaldes darbinieku (visu līmeņu) ierobežotajām zināšanām par kvalitātes vadības sistēmas pamatprincipiem.”

Lai gan pārskata periodā šī uzdevuma mērķis bija kvalitātes vadības sistēmu ieviešana valsts, plānošanas reģionu un pašvaldību iestādēs, labās prakses un pieredzes apmaiņa, apkopojot un izplatot informāciju par dažādiem kvalitātes vadības modeļiem un organizējot apmācības kvalitātes vadītājiem, kā arī kvalitātes vadības normatīvā regulējuma un ieteikumu aktualizāciju, tomēr finanšu krīze, kas sākās 2008.gadā, un tam sekojošie konsolidācijas pasākumi ieviesa korekcijas šī uzdevuma izpildes nodrošināšanā, samazinot tā aktualitāti pārskata periodā. Faktiski pārskata periodā kvalitātes vadības principu un sistēmu ieviešana notika tikai tajās valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēs, kurām bija pieejams ESF finansējums. Turpretī iestādēs, kurām šāds atbalsta mehānisms nebija pieejams, **notika stratēģiskās plānošanas un kvalitātes vadības principu un ieviešanas struktūru vājināšana, ko noteica šādu atbalsta struktūrvienību un personāla samazināšana konsolidācijas rezultātā.** Ievērojamie finansējuma samazināšanas un konsolidācijas pasākumi pārtrauca pārskata periodā uzsāktās iniciatīvas un informācijas apmaiņas pasākumus starp institūcijām par KVS ieviešanu un to ietekmi uz organizācijas darbību, kā arī apmācības par kvalitātes vadības principiem un pieredzes apmaiņas pasākumiem. Iepriekš apkopotā informācija⁶⁷ liecina, ka normatīvā

⁶⁶ Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam, izskatītas MK 2013. gada 1.oktobrī.

⁶⁷ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 2.4.nodaļa

regulējuma sakārtošana attiecībā uz kvalitātes vadības kā instrumenta izmantošanu iestāžu iekšējās kontroles sistēmas vadībai un uzraudzībai, tika veikta novēloti, tādējādi apgrūtinot lēmuma pieņemšanu par atbilstošāko pieeju attiecībā uz kvalitātes vadības principu ieviešanu iestādē. **Savu aktualitāti saglabā nepieciešamība turpināt kvalitātes vadības principu ieviešanu un popularizēšanu, lai veicinātu labas pārvaldības praksi valsts un pašvaldību iestādēs, kā arī sekmētu iestāžu vadības procesu sakārtošanu un pārskatīšanu ar mērķi uzlabot valsts pārvaldes efektivitāti un darba snieguma vadību.**

2.5. Administratīvo procedūru vienkāršošana, administratīvo izmaksu novērtēšana un administratīvā sloga samazināšana

Pamatnostādņu izstrādes laikā tika norādīts, ka “nereti tiesiskais regulējums rada nepamatotu administratīvo slogu, vai arī tas ir nesamērīgs”.

Lai intensificētu administratīvā sloga samazināšanas pasākumus, 2007. gada martā Eiropadomē dalībvalstis un Komisija vienojās par kopīgu politisko mērķi - līdz 2012. gadam samazināt no ES tiesību aktiem izrietošo administratīvo slogu par 25%. Tā īstenošanai tika apstiprināta [rīcības programma](#) administratīvā sloga samazināšanai, kuras ietvaros Komisijai bija jāveic ES direktīvu un regulu administratīvā sloga mērījumus 13 prioritārajās jomās (komercdarbības likumdošana, farmācija, darba likumdošana, nodokļu likumdošana, statistika, vide, lauksaimniecība, zvejniecība, pārtikas drošība, kā arī finanšu pakalpojumi, kohēzijas politika un publiskais iepirkums). Administratīvā sloga mazināšanai tika izmantots standarta izmaksu modelis. Latvijā Komisijas vārdā kopš 2007. gada augusta darbu veica auditorkompānija Deloitte Latvia. Lai nodrošinātu sadarbību ar Komisiju, Ekonomikas ministrija darbojās kā Vienotais kontaktpunkts, kas koordinēja sadarbību arī ar citām ministrijām. Projekta ietvaros sadarbībā ar citām ministrijām bija jāapzina un jāizvērtē tie nacionālie normatīvie akti, ar kuriem ir ieviesti 13 prioritārajās jomās mērāmie ES tiesību akti. Pēdējos gados Latvija informāciju iesniegusi neregulāri. Tas lielā mērā saistīts ar labāka regulējuma aktivitātes prioritātes nozīmīguma mazināšanos valstī kopumā.

Izvērtējot rīcības programmas administratīvā sloga mazināšanai rezultātus 2012. gada beigās, Komisija secinājusi, ka mērķis ir sasniegts un pat pārsniegts, samazinot slogu par 26.1%.⁶⁸

Administratīvā sloga vienkāršošana ir viens no soļiem labāka regulējuma veidošanā, taču pēdējo gadu tendences Eiropas Savienībā ir nevis administratīvo slogu kvantificēt un aprēķināt pēc formulām, bet gan ar kvantitatīvu datu vākšanas metožu palīdzību noskaidrot, vai administratīvajam slogam valstī ir tendence samazināties vai palielināties. Augsta līmeņa darba grupa

⁶⁸ Reducing the administrative burden- Results, http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/admin_burden/result_burden/result_burden_en.htm, skat. 5.11.2013.

administratīvā sloga jautājumā EK sniedz konsultācijas par administratīvo slogu, kas gulstas uz uzņēmumiem. Grupa uzsāka savu darbību 2012. gada decembrī un darbosies līdz 2014.gada 31. oktobrim. Tās darbības mērķis ir samazināt slogu mazajiem un vidējiem uzņēmumiem un strādājot kopā ar dalībvalstīm pārlicināties, cik efektīvi tiek īstenoti tiesību akti, kas pieņemti saskaņā ar Rīcības programmu administratīvā sloga samazināšanai Eiropas Savienībā. Tas, savukārt, paver jaunas iespējas Ekonomikas ministrijai aktivizēt sadarbību šajā jomā.

Ekonomikas ministrija un Valsts kanceleja regulāri veic gan uzņēmēju, gan iedzīvotāju apmierinātības pētījumus. Uzņēmējdarbības vides regulējuma pilnveidošanai kopš 1999. gada katru gadu EM apkopo reprezentatīvas aptaujas rezultātus un veido Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu plānu administratīvo šķēršļu novēršanai, kurā tiek ietverti pasākumi gan administratīvā sloga samazināšanai, administratīvo procedūru vienkāršošanai, gan uzņēmēju laika samazināšanai, kas jāpavada administratīvo prasību kārtošanai.⁶⁹ Valsts kanceleja līdz 2014.gada beigām īsteno projektu "Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana", kurā viena no komponentēm ir iedzīvotāju aptauju veikšana. Projekta ietvaros organizētie semināri un apmācību kursi ir devuši ieguldījumu valsts pārvaldē strādājošo kompetences paaugstināšanā par administratīvā sloga samazināšanu.

Neskatoties uz veiktajiem pasākumiem, **valsts iestāžu un pašvaldību darbinieku vidū nav nostiprinājusies pārliecība, ka administratīvā sloga mērījumi ir lietderīgs pasākums.** Interviju laikā visi intervēto iestāžu pārstāvji norādīja uz anotācijas formāta sarežģīto struktūru un iniciatīvas trūkumu izpildīt instrukcijā definētās prasības. Ja attiecināms, tiesību aktu anotācijas II sadaļas 5. un 6. punktā jāsniedz projekta raksturojums un administratīvo procedūru izmaksu monetārs novērtējums. Pētniekiem, izskatot šī gada laikā VSS iesniegtos tiesību aktu projektus vai to grozījumus, kas skar administratīvās iestāžu procedūras (piemēram, Ministru kabineta noteikumu projekts „Noteikumi par civilās aviācijas gaisa kuģa salona apkalpes locekļu sertificēšanu”, Ministru kabineta noteikumu projekts „Grozījumi Ministru kabineta 2006.gada 5.decembra noteikumos Nr.981 „Noteikumi par mērīšanas līdzekļu atkārtoto verificēšanu, verificēšanas sertifikātiem un verificēšanas atzīmēm””), administratīvo procedūru izvērtējumu atbilstoši instrukcijā noteiktajam atrast neizdevās.⁷⁰

Iedzīvotāju apmierinātības pētījumi, pēc pētnieku domām, būtu jāveic katrai ministrijai savā pakalpojumu sniegšanas jomā. Iedzīvotāju apmierinātības pētījumos iegūtos rezultātus būtu ieteicams izmantot kā empīriskos datus attiecīgo jomu politiku veidošanā.

⁶⁹ "Starpziņojuma par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (ex-post)" 2.5. nodaļa

⁷⁰ „Starpziņojums par plāna „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” īstenošanas gala novērtējumu (ex-post)", 3.1. nodaļa

Nākotnē būtu nepieciešams aktualizēt valsts pārvaldē strādājošo zināšanas par jaunākajām tendencēm ES un Latvijā saistībā ar administratīvā sloga mērīšanas metodēm, pievēršot uzmanību mērījumu kvalitatīvajam aspektam.

2.6. Valsts un privātā sektora sadarbības uzlabošana

Pamatnostādnēs minēts, ka "...pārvaldes uzdevumu deleģēšanas prakse vēl arvien nav pietiekami attīstīta, nav precīzi noteikti principi un kārtība, lai izvērtētu, vai privātpersona var veikt attiecīgo uzdevumu efektīvāk, kā arī nav noteikta izvērstāka funkciju un uzdevumu deleģēšanas procedūra."

2009.gadā publiskās privātās partnerības koordinēšanu no Ekonomikas ministrijas pārņēma Finanšu ministrija, vienlaikus pārņemot arī šīs funkcijas nodrošināšanai nepieciešamo finansējumu un cilvēkresursus. Tajā pat laikā Starptautiskais Valūtas fonds, ņemot vērā budžeta konsolidācijas nepieciešamību, uzlika ierobežojumus aktivitātes īstenošanai, līdz ar to neviens publiskās – privātās partnerības līgums netika noslēgts, jo nebija iespējams ieplānot kādas ilgtermiņa saistības no valsts budžeta. 2010.gadā Publiskās un privātās partnerības likumā tika veikti grozījumi, kas noteica stingrāku projektu uzraudzības kārtību, kā arī standartizēja pakalpojumu iepirkšanas mehānismus⁷¹.

Progress valsts un privātās partnerības līgumu slēgšanā patlaban ir neliels, jo valstij trūkst finansējuma, lai nodrošinātu apjomīgu investīciju projektu īstenošanu. Patlaban netiek veikti arī pētījumi privātās partnerības pozitīvo un negatīvo pušu izvērtēšanai, jo tam trūkst finansējuma. Ņemot vērā valsts pāreju uz vidēja termiņa budžeta plānošanu un politikas plānošanas virzību uz vidēja termiņa rezultātu sasniegšanu, pēc pētnieku domām, iniciatīvas ieviešana var aizkavēties. Publiskās un privātās partnerības projekti ir dārgi, un to ietekme uz tautsaimniecību nav detalizēti izvērtēta.

Lai nodrošinātu pieredzes veidošanos arī tiem publiskajiem partneriem, kas līdz šim nav piedalījušies publiskās – privātās partnerības projektu īstenošanā, būtiski ir ne tikai popularizēt veiksmīgos projektus, bet arī veikt pilnu riska analīzi kādam no lielajiem PPP infrastruktūras projektiem. Šāda veida pētījumi būtu efektīvs līdzeklis, lai uzlabotu gan privāto, gan publisko partneru kompetenci, kā arī kalpotu par noderīgu informācijas avotu.⁷²

⁷¹ „Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 2.6. nodaļa

⁷² Pētījums „Publiskās un privātās partnerības izmantošanas iespējas pašvaldībās”(2010): Biedrība „Publiskās un privātās partnerības asociācija” sadarbībā ar Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministriju.

Cits veids, kā nodrošināt valsts pārvaldes funkciju efektīvāku izpildi, ir deleģēšanas un līdzdarbības līgumu slēgšana. Ar 2009.gada grozījumiem Valsts pārvaldes iekārtas likumā tika pilnveidota līgumu slēgšanas procedūra. Pēc Valsts kancelejas apkopotās informācijas redzams, ka līdzdarbības līgumu slēgšana ir diezgan izplatīta un pārsvarā pozitīva prakse ministriju vidū, lai gan ministriju mājas lapās sniegtā informācija par noslēgtajiem līdzdarbības līgumiem ne vienmēr ir pieejama.

Tā kā šobrīd normatīvajos aktos nav vispārīgi definēts, kādus kritērijus iestādei būtu jāizmanto, lai novērtētu „efektīvāku uzdevuma veikšanu”, kā arī nav vienotu normatīvu un principu šāda efektivitātes izvērtējuma veikšanai un dokumentēšanai, tad praksē uzdevumu nodošanas efektivitātes izvērtējums tiek veikts pēc dažādiem principiem vai nereti vispār netiek veikts. Valsts pārvaldes uzdevuma nodošanas *ex-ante* izvērtējumā reti tiek izmantoti konkrēti sasniedzamie rādītāji, kuru izpildes gadījumā būtu pamats uzskatīt, ka cita publiska vai privāta persona attiecīgo uzdevumu var veikt efektīvāk nekā iestāde pati. Šobrīd valsts pārvaldē nav izveidojusies valsts pārvaldes uzdevumu nodošanas efektivitātes izvērtēšanas prakse, kuras nodrošināšanai būtu jāparedz detalizēta pašreizējās situācijas izvērtēšana, kvantitatīvās un kvalitatīvās vērtības, kā arī metodes, kuras ļauj atbilstoši novērtēt nākotnes paredzamo situāciju kā kvantitatīvās, tā kvalitatīvās vērtībās.⁷³

3.rīcības virziens. Pārvaldes darbības tiesiskums.

3.1. Administratīvā procesa uzlabošana iestādēs

Pamatnostādņu izstrādes laikā tika norādīts, ka

- ✓ „Efektīvu administratīvo procesu ietekmē valsts pārvaldes un pašvaldību iestāžu darbinieku kvalifikācijas un izglītības trūkums administratīvā procesa jautājumos, kā rezultātā tiek pieļauti dažādi administratīvā procesa pārkāpumi.
- ✓ Iestāžu izdotie administratīvie akti ne vienmēr ir pietiekami kvalitatīvi, sarežģītās un netipiskās lietās tajos trūkst pietiekama pamatojuma un lietderības apsvērumu vai izdarītie lietderības apsvērumi ir nepietiekami.”

Šī uzdevuma izpildes nodrošināšanā kā veiksmīgākās būtu jāmin aktivitātes, kas bija vērstas uz formālo procedūru mazināšanu un uz klientu orientētu pieeju, kuru īstenošana turpinās. Tomēr finanšu krīze un budžeta konsolidācijas pasākumi ietekmēja arī šī uzdevuma izpildi, jo samazinātais finansējums ierobežoja apmācību iespējas un regulārus kvalifikācijas celšanas pasākumus valsts pārvaldes darbiniekiem par administratīvo procesu iestādē. Pētījuma ietvaros⁷⁴ veiktā tiesu prakses analīze attiecībā uz Administratīvā procesa likuma

⁷³ Gala ziņojums “Valsts pārvaldes uzdevumu nodošanas analīze un rekomendācijas”, Eversheds Bitāns, 2011, 127. lpp.

⁷⁴ Administratīvā procesa likuma ieviešanas ietekmes izvērtējums un efektīvizēšanas priekšlikumi, "Ziņojums par visiem Tehniskajā specifikācijā iekļautajiem jautājumiem, iekļaujot tajā priekšlikumus par visiem Tehniskās specifikācijas 3.1.1.,3.1.2. un 3.1.3.

64.pantā noteikto termiņu ievērošanu liecina, ka **iestāžu izdotie administratīvie akti vēl joprojām ne vienmēr ir pietiekami kvalitatīvi, sarežģītās un netipiskās lietās tajos trūkst pietiekama pamatojuma, taču iestāžu rīcība tiek vērtēta kā samērīga**. Piemēram, iestāžu lēmumos visbiežāk tiek pārkāpts pamatojuma princips, nepietiekami (pārāk vispārīgi, nekonkrēti) argumentējot termiņu pagarinājumu. Tomēr iestādes bieži, lemjot par termiņa pagarināšanu, ņem vērā lietas faktiskos apstākļus un nosaka samērīgus termiņus, nevis ar likumu maksimāli atļautos. Savukārt pētījumā⁷⁵, analizētie iemesli un administratīvie šķēršļi, kas liek privātpersonām atturēties no iestādes lēmumu tālākas apstrīdēšanas/pārsūdzēšanas, liecina, ka **visvairāk privātpersonām ir traucējuši tādi šķēršļi kā sarežģītas tiesību normas, vairāku līmeņu apstrīdēšanas un pārsūdzēšanas kārtība, juridiski sarežģīti uzrakstīti lēmumi, apstrīdēto lēmumu izskatīšanas ātrums, kā arī iestādes iekšējā darba organizācija**. Veiktais uzdevuma izpildes novērtējums⁷⁶, kā arī pētījuma⁷⁷ rezultāti liecina, ka savu aktualitāti saglabā tādu pasākumu īstenošana, kuri ir vērsti uz labas pārvaldības un informācijas pieejamības uzlabošanu iestādēs par administratīvo procesu, kā arī tādu uzlabojumu veikšana valsts pārvaldes iestāžu darbā, lai paātrinātu lēmumu pieņemšanas procesu un mazinātu kļūdas administratīvajā procesā iestādē.

3.2. Efektīvāka administratīvo tiesu darbība

Pamatnostādnēs minēts, ka „efektīvs administratīvais process tiesā nodrošina privātpersonu pamattiesības uz taisnīgu tiesu”.

Pārskata periodā tika veiktas vairākas izmaiņas, lai veicinātu efektīvāku administratīvo tiesu darbību. Var secināt, ka uzdevumi vairākumā gadījumu ir izpildīti (administratīvo pārkāpumu lietas no administratīvajām tiesām ir nodotas vispārējās jurisdikcijas tiesām, ir izveidoti administratīvo tiesu nami reģionos, ir samazināts tiesu instanču skaits atsevišķās administratīvo lietu kategorijās, piemēram, lietās, kas izriet no Iesniegumu likuma un Informācijas atklātības likuma), tomēr ir problēmas, kas saglabā aktualitāti. **Vislielāko aktualitāti saglabā tiesas darbinieku nepietiekamais atalgojums**. Tāpēc tiesu pārstāvji uzskata, ka neatliekami jārisina tiesas darbinieku atalgojuma jautājums, jo pašreizējais neatbilst tām prasībām, kas tiek izvirzītas attiecībā uz darbinieku kompetenci.⁷⁸ Piemēram, tiesnešu palīgu faktiski veicamo pienākumu apjoms salīdzinājumā ar likumā „Par tiesu varu” un tiesneša palīga amata

apakšpunktiem izpētīto problēmjaudājumu efektīvizēšanai” 2.2.1 un 3.2.nodaļas, nepublicēts

⁷⁵ Administratīvā procesa likuma ieviešanas ietekmes izvērtējums un efektīvizēšanas priekšlikumi, "Ziņojums par visiem Tehniskajā specifikācijā iekļautajiem jautājumiem, iekļaujot tajā priekšlikumus par visiem Tehniskās specifikācijas 3.1.1.,3.1.2. un 3.1.3. apakšpunktiem izpētīto problēmjaudājumu efektīvizēšanai" 2.1.3.nodaļa, nepublicēts

⁷⁶ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 3.1.nodaļa

⁷⁷ Administratīvā procesa likuma ieviešanas ietekmes izvērtējums un efektīvizēšanas priekšlikumi, "Ziņojums par visiem Tehniskajā specifikācijā iekļautajiem jautājumiem, iekļaujot tajā priekšlikumus par visiem Tehniskās specifikācijas 3.1.1.,3.1.2. un 3.1.3. apakšpunktiem izpētīto problēmjaudājumu efektīvizēšanai" 3.1.3. un 3.2.nodaļas, nepublicēts

aprakstā ietvertu ir ievērojami lielāks un detalizētāks. Ar šādu atalgojuma sistēmu ir problemātiski piesaistīt kvalificētus darbiniekus un vēl grūtāk – labākos darbiniekus motivēt ilgstoši palikt strādāt tiesā. Arī Tieslietu ministrija⁷⁹ minētajam pievienojas un atzīst, ka tiesu darbinieku vidējā mēnešalga ir būtiski mazāka nekā valstī strādājošo vidējā darba samaksa, tāpēc jāturpina pakāpeniska tiesu darbinieku mēnešalgu palielināšana.

Nākamā aktualitāte ir tiesnešu atalgojums, kas izvērtējuma periodā, kaut arī ir svārstījies, tomēr beigās palicis tādā pašā līmenī kā sākumā. Piemēram, administratīvās rajona tiesas tiesneša atalgojums 2007⁸⁰.gadā bija Ls 1 107, 2013.gadā – Ls 1157, apgabaltiesas tiesneša – Ls 1 328, 2013.gadā – Ls 1388.⁸¹ Tikpat nelielas izmaiņas notikušas šo tiesu priekšsēdētāju atalgojumā. Norādītais atalgojums ir summa, ko tiesneši saņem bez piemaksām. Ja tiesnesim ir piešķirta kvalifikācijas klase, papildus mēnešalgai tiesnesis saņem piemaksu atkarībā no piešķirtās kvalifikācijas klases 7% līdz 35% apmērā no tiesnesim noteiktās mēnešalgas. Nesalīdzināmi būtiskākas izmaiņas notikušas zemesgrāmatu nodaļu tiesnešu un zemesgrāmatu nodaļu⁷⁵ priekšnieku atalgojumā: 2007.gadā Ls 615 (attiecīgi Ls 707), 2013.gadā – Ls 1175 (Ls 1273). Pētījuma autori secinājumu par administratīvo tiesnešu atalgojuma izmaiņām izdarīja, izmantojot absolūtos skaitļus, ko ieguva no Tieslietu ministrijas un Tiesu administrācijas,⁸² nevērtējot citas tiesnešu garantijas, jo minēto institūciju sniegtā informācija saturēja norādi, ka šie skaitļi ir *tiesnešu atalgojums*, kas pētījuma laikā bija jāanalizē. Tādējādi attiecībā uz administratīvās tiesas tiesnešiem, kuru atalgojums bija šī pētījuma priekšmets, var secināt, ka uzdevums palielināt tiesnešu atalgojumu ir izpildīts ļoti minimālā apmērā, jo palielinājums ir Ls 50, kas veido aptuveni 0,5 % no atalgojuma.

Vēl viena problēma, kas saglabā aktualitāti, ir Tiesu informatīvās sistēmas nepietiekamās iespējas, proti, pētījuma autori intervijās ar tiesnešiem konstatēja, ka Tiesu informatīvā sistēma nav pietiekami funkcionāla (nepietiekami kvalitatīvas nolēmumu meklēšanas iespējas), lai to veiksmīgi varētu izmantot tiesu darbā.⁸³ Piemēram, ja tiesnesim, izskatot lietu

⁷⁸"Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 3.2.nodaļa.

⁷⁹ Intervija ar Tieslietu ministrijas Tiesu politikas departamenta direktori, 2013.gada 15.marts.

⁸⁰ Šī informācija jau ir norādīta Starpziņojumā par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (*ex-post*) ” tabulā „Tiesnešu mēnešalgu izmaiņas laikā no 2007.gada līdz 2013.gadam” (sk. 3.2.1.Uzdevumu izpildes novērtējuma), tāpēc šeit tā netika dublēta.

⁸¹ Tieslietu ministrijas un Tiesu administrācijas 2013.gada informācija.

⁸²"Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 3.2.nodaļa.

⁸³ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 3.2.nodaļa.

nepieciešams atrast nolēmumus, kuros ir atrodamas atziņas par to, kas ir administratīvais akts, tad Tiesu informatīvā sistēma atlasa visus nolēmumus, kuros ir vārds „administratīvais akts”, nevis tikai tos nolēmumus, kuros atrodamas atziņas par to, kas ir administratīvais akts. Tāpat šobrīd nolēmumu meklēšana Tiesu informatīvajā sistēmā iespējama tikai ļoti mehāniskās kategorijās un attiecīgi nav iespējas atlasīt nolēmumus pēc saturiskā kritērija. Šī problēma radusies tāpēc, ka Tiesu informatīvās sistēmas ietvaros nav izveidots kvalitatīvs un mūsdienīgs informācijas atlasīšanas mehānisms. Turklāt šai apjomīgajai datubāzei nav sasaistes ar tiesu prakses pētniecības institūcijām (izņemot Judikatūras nodaļu). Uz šīm un citām Tiesu informatīvās sistēmas funkcionalitātes nepilnībām norādīts arī pētījumā „Administratīvā procesa likuma ieviešanas ietekmes izvērtējums un efektīvizēšanas priekšlikumu izstrāde”,⁸⁴ vienlaikus norādot nepieciešamos risinājumus nākotnē. Citi šajā apakšvirzienā paredzētie uzdevumi ir izpildīti pilnībā.

3.3. Iekšējās kontroles sistēmas korupcijas novēršanas jomā nodrošināšana un pilnveidošana valsts un pašvaldību institūcijās.

KNAB dati liecina, ka valsts pārvaldes iestāžu iekšējās kontroles sistēmas kvalitāte ir nevienmērīga. Atsevišķās iestādēs iekšējās kontroles sistēmas darbojas efektīvi, piemēram, tajās, kas veic ES līdzekļu piešķiršanu, tajās, kuras ir ieviešas kvalitātes vadības sistēmu. KNAB rīcībā par šo jautājumu nav konkrētas statistikas, bet tiek lēsts, ka aptuveni pusei institūciju, kurās ir kvalitātes vadības sistēma, korupcijas riski un interešu konflikta riski tiek analizēti un ņemti vērā procedūru aprakstos. Bet daudzās citās institūcijās ir vērojami iekšējās kontroles sistēmas būtiski trūkumi. Vērtējot iekšējās kontroles sistēmas kvalitāti, tiek identificētas vairākas problēmas:

- ✓ **Netiek noteikti un pārvaldīti visi ar institūcijas darbību saistītie riski;**
- ✓ **Nav pietiekami kontroles pasākumi institūcijas darbības risku novēršanai un finanšu resursu aizsardzībai;**
- ✓ **Nav pietiekami kontroles pasākumi ierēdņu, darbinieku pienākumu un atbildības sadalījumā;**
- ✓ **Nav pietiekami kontroles pasākumi dokumentu aprites un uzglabāšanas sistēmas, ka arī informācijas aizsardzības nodrošināšanā.⁸⁵**

KNAB ir veicis aptaujas par iekšējās kontroles sistēmām tiešās valsts pārvaldes institūcijās (2009.g.) un pašvaldībās (2010.g.) un secinājis, ka daudzās

⁸⁴Sk. pētījuma „Administratīvā procesa likuma ieviešanas ietekmes izvērtējums un efektīvizēšanas priekšlikumu izstrāde” (Valsts kancelejas iepirkuma identifikācijas Nr. MK VK 2012/12 ESF) 2.3.4.sadaļu „Tiesu prakses vienveidīgums”.

⁸⁵ Konceptijas par korupcijas risku samazināšanu valsts pārvaldes iestādēs un pašvaldībās. (Ministru kabineta 2012.gada 13.februāra rīkojums Nr.72).

institūcijās pretkorupcijas plāni netiek uztverti kā iekšējās kontroles, risku vadības un uzraudzības sistēmas sastāvdaļa. Bieži vien plānos ir pavirši noteikti korupcijas riski, bet plānotie pasākumi ir ļoti formāli un neparedz konkrētu rīcību, netiek sistemātiski plānoti un veikti organizatoriski pasākumi korupcijas risku mazināšanai. Intervijas ar KNAB pārstāvjiem liecina, ka šādas problēmas bija arī turpmākajos gados, tai skaitā tajos valsts pārvaldes sektoros, uz kuriem neattiecas Ministru kabineta 2012.gada 8.maija noteikumi Nr.326 „Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs”, – pašvaldībās un kapitālsabiedrībās.

KNAB izdala vairākas problēmas iestāžu iekšējās kontroles sistēmās, it īpaši korupcijas novēršanas jomā:

- ✓ Trūkumi institūcijas darbības regulējumā – normatīvajos aktos, procedūrās (pārlietu vispārīgs vai pārlietu komplicēts regulējums; dažādi interpretējamas normas; nav skaidri noteikti darbību izpildes termiņi; neskaidri definēta personu atbildība un kompetences ietvari; nekonkrēti, dažādi interpretējami lēmumu pieņemšanas kritēriji; savstarpēju kontroli veicinošas atbildības dalīšanas nepiemērošana dažādos lēmumu pieņemšanas posmos (autorizācija un saskaņošana; izpilde vai ieviešana; uzraudzība un kontrole)); nav nodrošināta lēmumu pieņemšanas atklātība un kontrolējamība; nav noteikta lēmumu pārsūdzības kārtība; publisko pakalpojumu sniegšanas procedūrās nav precīzi noteikts, kādi dokumenti privātpersonai ir jāiesniedz).
- ✓ Trūkumi institūcijas pārvaldē – darba plānošanā un organizēšanā (netiek identificēti korupcijas riski institūcijā un korupcijas riskam visvairāk pakļauto amatpersonu loks; netiek nodrošināts, ka rīcības brīvība lēmumu pieņemšanā ir minimāla; nenotiek individuāli pieņemto lēmumu pēcpārbaude; nav paredzēta īpaša kārtība rīcībai kukuļa vai dāvanu pieņemšanas gadījumos; netiek pietiekoši praktizēta rotācija korupcijas riskam pakļautos amatos; nav izveidojusies tāda organizācijas kultūra vai ētiskais mikroklimats, kur valda nosodoša attieksme pret korupciju vai likumu pārkāpšanu; reti tiek izmantoti tehniskie uzraudzības līdzekļi).
- ✓ Neefektīva darbinieku individuālo vājo vietu uzraudzība (nenotiek potenciālo vai pieļauto interešu konfliktu uzraudzība; amatu savienošana netiek pietiekami kontrolēta; trūkumi personāla atlases sistēmā, kurā personāla atlase bieži vien nenotiek atklāti, balstoties uz brīvas konkurences principu; vāja vadības loma ētiskuma veicināšanā).⁸⁶

KNAB norāda uz to, ka visefektīvākā iekšējā kontrole tiek izveidota tad, kad iniciatīva par šī jautājuma sakārtošanu nāk no iestādes vadītāja; valsts pārvaldes institūciju darbības jomas ir ļoti dažādas un tikai iestādē strādājošie var precīzi noteikt specifiskus korupcijas riskus un izdomāt efektīvus preventīvus pasākumus:

⁸⁶ Konceptija par korupcijas risku samazināšanu valsts pārvaldes iestādēs un pašvaldībās. (Ministru kabineta 2012.gada 13.februāra rīkojums Nr.72).

„Ja institūcijas vadītājam ir vēlme nodrošināt patiešām tādu caurspīdīgu sistēmu, tad viņi par to aktīvi domā. Kad mēs analizējam riskus, mēs skatāmies vai nu caur krimināllietām vai administratīvo pārkāpumu lietām (...). Tie, kas patiešām nodarbojas ar prātīgu, racionālu kontroli, viņi pārzina sistēmu un pārkāpumu veidus un iespējas daudz labāk. Viņi zina arī risinājumus, kas viņiem ir piemērotāki. Daudzi negrib to darīt.”⁸⁷

3.4. Tiesībsarga lomas stiprināšana

Aktualitāti saglabā nepieciešamība Tiesībsarga institūtu nostiprināt Latvijas Republikas Satversmē, kas vērtējamajā periodā nav izdarīts. Tomēr Tiesībsarga birojs uzskata, ka šāda nepieciešamība pastāv, lai stiprinātu Tiesībsarga autoritāti, tā kā Tiesībsarga loma valsts institūciju sistēmā līdz šim nav pilnībā nostiprinājusies, jo no prakses secināms, ka valsts pārvaldes un pašvaldību institūcijas ne vienmēr ņem vērā Tiesībsarga atzinumos konstatētos pārkāpumus to darbā.

Kaut arī vērojams, ka Tiesībsargs aktīvi veic gan sabiedrības, gan valsts pārvaldes un pašvaldību iestāžu darbinieku informēšanu par aktuāliem cilvēktiesību un labas pārvaldības principa pārkāpumiem un to novēršanas iespējām nākotnē, tomēr **aktualitāti saglabā jautājums par Tiesībsarga kā mediatora lomu. Proti, Tiesībsargam, arī Tiesībsarga biroja pārstāvjiem vairāk vajadzētu darboties kā mediatoram, mediējot valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes ar privātpersonām.** Līdz šim šāda prakse ir bijusi retums, jo valsts pārvaldes iestādes neizrāda interesi par šādu procesu. Tomēr Tiesībsargam nākotnē vajadzētu aktīvi izmantot šo procesu privātpersonu tiesību aizsardzībā un turpināt aicināt valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes šajā procesā iesaistīties. Tiesībsarga loma mediācijas procesā uzsvērtā arī pētījumā par Administratīvā procesa likuma efektīvizēšanu.⁸⁸

4. rīcības virziens. Cilvēkresursu attīstība valsts pārvaldē

4.1. Valsts pārvaldes cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana

Pamatnostādņu izstrādes laikā tika identificētas šādas galvenās problēmas:

- ✓ „Vienotas pieejas izstrādi valsts pārvaldes cilvēkresursu politikai ir kavējusi sadrumstalota politikas plānošana un ieviešana. Valsts pārvaldē cilvēkresursu vadība ir dekoncentrēta iestāžu līmenī, un labās prakses pārņemšana notiek reti.

⁸⁷ Intervija ar KNAB amatpersonu 2013.g. februārī.

⁸⁸Sk. pētījuma „Administratīvā procesa likuma ieviešanas ietekmes izvērtējums un efektīvizēšanas priekšlikumu izstrāde” (Valsts kancelejas iepirkuma identifikācijas Nr. MK VK 2012/12 ESF) 2.1.5.sadaļu „Mediācijas ieviešanas iespējas administratīvajā procesā”.

- ✓ Valsts pārvaldes cilvēkresursu plānošana un attīstīšana tikai daļēji ir īstenota pēc vienotiem principiem. Šādi principi netiek ievēroti arī pašvaldībās, kuras īsteno būtiskas valsts pārvaldes funkcijas.
- ✓ Lai gan līdz ar vienotās darba samaksas sistēmas ieviešanu 2007.gadā ir būtiski uzlabojies augstākās valsts pārvaldes darbinieku atalgojums, tuvinot to privātajam sektoram, tomēr vēl arvien pastāv atšķirības padotības iestāžu līmenī; necaurspīdīga un sadrumstalota ir piemaksu un prēmiju sistēma.
- ✓ (...) valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto mēnešalgu skalām ir pārāk plašs diapazons, radot situāciju, kad līdzīgus amata pienākumus pildošiem darbiniekiem ar vienādu kvalifikācijas pakāpi gan vienas iestādes, gan it sevišķi dažādu iestāžu ietvaros var noteikt krasi atšķirīgus mēnešalgu apmērus.
- ✓ Vienotās darba samaksas sistēmas ieviešana rada nepieciešamību risināt vairākus citus ar cilvēkresursu vadību saistītus jautājumus, tajā skaitā – pilnveidot novērtēšanas sistēmu, nodrošināt vienotu valsts pārvaldes darbinieku informācijas sistēmu, aptverot aktuālus datus par darba samaksu, kompetenču attīstīšanu, personāla mainību, izglītību, demogrāfiskajiem rādītājiem utt., nodrošināt izstrādātās amatu klasifikācijas sistēmas savietojamību ar Profesiju klasifikatoru
- ✓ Nav atrisināti jautājumi, kas saistīti ar darba nodrošināšanu tiem pārvaldes darbiniekiem, t.sk. augstākajiem ierēdņiem, kuru amata pilnvaru laiks ir terminēts. Rezultātā netiek nodrošināta augstāko vadītāju kompetences un zināšanu saglabāšana un efektīva izmantošana valsts pārvaldē.”

Lai gan 2013.gada februārī Ministru kabinetā apstiprinātā „Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija” paredz risināt daudzus jautājumus, kas vērsti uz vienotu cilvēkresursu vadības principi plānošanu un ieviešanu, kā arī augstāko vadītāju kompetences un zināšanu saglabāšanu un efektīvu izmantošanu valsts pārvaldē, tomēr **ilgstošā lēmuma pieņemšana cilvēkresursu politikas ieviešanas institucionālās sistēmas optimizēšanai un politikas plānošanas dokumenta valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības jomā izstrāde saglabā daudzu pamatnostādnēs izvirzīto problēmu aktualitāti arī šobrīd.** Iepriekš apkopotā informācija liecina⁸⁹, ka 2013.gada februārī Ministru kabinetā atbalstītie risinājumi (Ministru kabineta 2013.gada 6.februāra rīkojums Nr.48) institucionālās sistēmas optimizēšanai būtiski neatšķiras no esošā modeļa un nenodrošina pamatnostādnēs izvirzīto darbību - institucionālās bāzes izveidošana, novēršot funkciju sadrumstalotību starp vairākām valsts pārvaldes iestādēm cilvēkresursu vadības jomā, praktiski saglabājot esošo modeli, kur cilvēkresursu plānošana un vadība ir nodalīta no atalgojuma un motivācijas pasākumu plānošanas un vadības un saglabājot problēmas aktualitāti. Arī 2012.gadā veiktās valsts pārvaldes darbinieku

⁸⁹ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 4.1.nodaļa

aptaujas rezultāti⁹⁰ liecina, ka lielākajai daļai respondentu nav skaidrs institucionālais un atbildību dalījums valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas plānošanas un ieviešanas jomā. Attiecīgi 50% respondentu apgalvojumu „*Ir skaidrs institucionālais un atbildību dalījums valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas plānošanas un ieviešanas jomā*” novērtējuši ar „pilnībā nepiekrītu” vai „vairāk nepiekrītu kā piekrītu”. Jānorāda, ka koncepcijā jau šobrīd ir izvirzīti rīcības virzieni, kuru mērķis ir minētās problēmas risināšana, stiprinot valsts dienesta politikas ieviešanas koordināciju un metodisko vadību Valsts kancelejā. Tomēr grupu intervijas – fokusgrupas diskusijā⁹¹ pārstāvju paustais viedoklis apliecina nepieciešamību turpināt darbu pie cilvēkresursu plānošanas un vadīšanas pēc vienotiem principiem:

– „Sistēmai vajadzētu būt vienādei, pamatprincipiem uz atbalsta funkcijām būtu jābūt vienādiem.”

– „Tagad katrai iestādei ir sava personālvadība. Vai nebūtu iespējams veidot, piemēram, Valsts kancelejā Profesionālās kompetences centru, kas varētu strādāt un vadīt katras iestādes personāla vadītājus?”

Papildus koncepcijā paredzētajiem risinājumiem, kuri ir vērsti uz cilvēkresursu vadības procesu centralizāciju, ieviešot centralizētu augstākā līmeņa civildienesta atlases procesu, kā arī izveidojot centralizētu pretendentu pieteikšanās portālu uz vakantajiem amatiem, valsts pārvaldē, aktualitāti saglabā arī pārējo cilvēkresursu vadības procesu pilnveidošana, lai nodrošinātu stratēģisku pieeju cilvēkresursu vadības procesu ieviešanā.

Lai gan Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijā⁹² paredzētie risinājumi ir vērsti uz vienotu cilvēkresursu vadības principu plānošanu un ieviešanu valsts pārvaldē, tomēr, **atbalstītie risinājumi saglabā problēmas aktualitāti par cilvēkresursu plānošanu un attīstīšanu pēc vienotiem principiem pašvaldībās.** Iepriekš veiktais pētījums⁹³ apliecina, ka pašvaldības vadītāju un sociālo dienestu vadītāju zināšanas un pieredze par darbinieku novērtēšanas mehānismiem un to ietekmi uz darba rezultātiem ir ļoti atšķirīgas, tāpat pašvaldībās nepietiekami tiek izmantoti stratēģiskās personālvadības rīki, lai noskaidrotu darbinieku motivāciju, novērtētu darba rezultātus un veiktu attīstības plānošanu.

Skaidrs, ka atbalsta funkciju sistematizēšanā un unificēšanā ārkārtīgi liela nozīme ir IT tehnoloģijām, ar kuru palīdzību iespējams vienādot procesus, kā arī padarīt vadības sistēmu efektīvāku. Lai gan ir veiktas zināmas iestrādes šī jautājuma sakārtošanā, tomēr iepriekš veiktais novērtējums par rezultatīvā

⁹⁰ I.Baltiņa, „Valsts pārvaldes darbinieku apmierinātība ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem”, 2012

⁹¹ Grupu intervijas – fokusa grupas diskusija ar valsts un pašvaldību iestāžu pārstāvjiem 2013.gada 29.aprīlī

⁹² Ministru kabineta 2013.gada 6.februāra rīkojums Nr.48 “Par valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepciju”, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=254624>, [skatīts:23.07.2013.]

⁹³ „STARPZIŅOJUMS PAR SOCIĀLĀ DARBA RAKSTUROJUMU LATVIJĀ 2010./2011. GADĀ UN TĀ ANALĪZI”, pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/esstrukturfondi/vk-realizetie-projekti/strukturaloreformuistenosana/reformu-novertejumi-un-petijumi/> [skatīts:23.07.2013.]

rādītāja izpildi⁹⁴ liecina, ka sākotnēji nospraustos mērķus nav izdevies sasniegt. Diemžēl **ilgstošā cilvēkresursu vadības informāciju tehnoloģiju sistēmas izstrāde nav ļāvusi efektīvi izmantot IT tehnoloģiju iespējas informācijas uzkrāšanā un analizē.** Bez tam ilgstošā lēmuma pieņemšana radīja neziņu un neļāva citām valsts pārvaldes institūcijām pieņemt lēmumus un īstenot IT risinājumus personāla vadības, uzskaites un analīzes nodrošināšanai. Jānorāda, ka arī koncepcijā cilvēkresursu vadības informācijas tehnoloģiju sistēmas izveide tiek paredzēta kā viens no rīcības virzieniem, kura īstenošana palīdzētu sasniegt nospraustos mērķus, tādējādi saglabājot šī jautājuma aktualitāti. Cilvēkresursu politikas plānošanas un ieviešanas institucionālās sistēmas sadrumstalotība un neefektīva IT izmantošana cilvēkresursu vadībā saglabā savu aktualitāti arī šobrīd.

Iepriekš apkopotā informācija⁹⁵ liecina, ka rīcības virziena cilvēkresursu attīstība valsts pārvaldē ieviešanu un pamatnostādnes izvirzīto politikas apakšmērķa profesionāli, kompetenti un motivēti valsts pārvaldes darbinieki sasniegšanu ietekmēja ekonomiskās krīzes dēļ pieņemtie lēmumi, kas bija vērsti uz iestāžu, darbinieku un finansējuma samazināšanu, būtiski ierobežojot gan darbinieku motivācijas, gan profesionālās pilnveides pasākumus. Lai gan pārskata periodā veiktās izmaiņas normatīvajos aktos bija vērstas uz vienotas darba samaksas sistēmas izveidi un ieviešanu valsts un pašvaldību institūcijās, tomēr **valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba samaksas sistēmas pilnveidošanu galvenokārt noteica ekonomiskās situācijas radītās sekas un lēmumu pieņemšana, kas bija nepieciešama fiskālās konsolidācijas nolūkā.** Lai gan, uzlabojoties valsts ekonomiskajai situācijai, ir vērojami uzlabojumi motivācijas instrumentu izmantošanai, tomēr iepriekš apkopotā informācija⁹⁶ liecina, ka **esošā darba samaksas sistēma nerisina pamatproblēmu attiecībā uz vienotu darba samaksu par vienotiem nosacījumiem dažādās iestādēs.** Bez tam, uzlabojoties valsts ekonomiskajai situācijai, ir vērojama tendence, ka **darbu valsts pārvaldē pamet profesionāli darbinieki,** tādējādi aktualizējas jautājums par konkurētspējīgu atalgojumu valsts pārvaldē un valsts pārvaldes resursu ilgtspēju. Kā norāda Valsts kanceleja, tad saskaņā ar Finanšu ministrijas datiem 2011.gadā no 2900 tiešās pārvaldes centrālajā iestādēs nodarbinātajiem no darba aizgājuši 364, kas ir 12,5%, savukārt 2012.gadā 409 nodarbinātie jeb ~13,7% no visiem ministrijās nodarbinātajiem. Lai gan šis rādītājs pagaidām nav vērtējams kā ļoti kritisks, tomēr turpmākās attīstības tendences var būt negatīvas, ko apstiprina arī pētījuma dati⁹⁷, kas liecina, ka darba rezultātiem

⁹⁴ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 4.1.nodaļa

⁹⁵ „Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 4.nodaļa

⁹⁶ „Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 4.1.nodaļa un „Starpziņojums par plāna „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” īstenošanas gala novērtējumu (*ex-post*)”, 2.1.nodaļa

⁹⁷ I.Baltiņa, M.Šenfelde „Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības politikas novērtējums un pilnveidošanas iespējas”, iesniegts publicēšanai RTU zinātniskajos rakstos, nepublicēts

neatbilstošais atalgojums veicina darbiniekus domāt par darbavietas maiņu. Lielākajai daļai jeb 57% no 1244 respondentu nav skaidra atalgojuma sasaiste ar darba rezultātiem, kā arī lielākais vairākums darbinieku jeb 62% uzskata, ka viņu atalgojums nav konkurētspējīgs ar privātā sektora atalgojumu. Arī iepriekš minētā informācija⁹⁸ apstiprina, ka ievērojamās atalgojuma atšķirības valsts pārvaldē un privātajā sektorā, kā arī atalgojuma sasaistes ar darba rezultātiem trūkums veicina darbinieku aizplūšanu no valsts pārvaldes. Lai gan koncepcija paredz veikt virkni pasākumu, lai sakārtotu darba samaksas un sociālo garantiju sistēmu valsts pārvaldē, tomēr iepriekš minētā informācija liecina, ka **īstenotās reformas nav atrisinājušas pamatproblēmu – vienota darba samaksa par vienotiem nosacījumiem dažādās iestādēs. Savukārt ievērojamās atšķirības no privātā sektora atalgojuma un atalgojuma sasaistes ar darba rezultātiem trūkums rosina darbiniekus domāt par darbavietas maiņu.**

Veicot valsts un pašvaldību institūciju amatu kataloga pilnveidošanu un valsts tiešās pārvaldes iestādē nodarbināto darba izpildes novērtēšanas sistēmas izstrādi, pozitīvi vērtējama virzība uz vienotas kompetenču pieejas ieviešanu, tomēr sistēmas attīstība un tās ietekme uz darba izpildes kvalitātes un produktivitātes paaugstināšanos būs lielā mērā atkarīga no turpmākās novērtēšanas sistēmas ieviešanas un uzlabojumu veikšanas atalgojuma sistēmā. Tomēr pārskata periodā īstenotā iestāžu struktūras optimizācija atstāja būtisku ietekmi gan uz stratēģiskās plānošanas, gan atbalsta funkciju īstenošanas kapacitāti. Šāda pieeja ir radījusi dažādu praksi un **aktualizējusi jaunu problēmu mūsdienīgas pieejas cilvēkresursu vadībai t.sk. stratēģiskās plānošanas un vadības sasaistes ar stratēģisku cilvēkresursu vadību trūkums.**

Apkopotā informācija liecina, ka no 14 nozaru ministriju un Valsts kancelejas struktūrām tikai četrās iestādēs personāla nodaļa un tās vadītājs ir tieši pakļauts iestādes vadītājam, citos gadījumos tie ir pakļauti vai nu īpaši izveidotam administrācijas vadītājam, vai valsts sekretāra vietniekam administratīvajos un juridiskajos jautājumos. Citos gadījumos personāla vadību nodrošina nodaļa, kas izvietota kādā no departamentiem, citos gadījumos tas ir departaments. Esošā uzņēmumu prakse liecina: lai uzņēmums sekmīgi attīstītos, personāla vadītājam ir jābūt vadītāja stratēģiskajam partneriem un ļoti aktīvi jāpiedalās uzņēmuma iestādes stratēģijas plānošanā un vadībā. Diemžēl līdz šim veiktā izpēte rāda, ka valsts pārvaldē pārskata periodā **personāla vadītāja loma iestādē ir būtiski samazināta, tādējādi nepietiekami akcentējot darbinieku lomu un vietu iestādē, kā arī liedzot īstenot sistēmiskas darbības, kas vērstas uz cilvēkresursu plānošanu, vadību un attīstību ilgtermiņā.** Nepieciešamību stiprināt personāla vadītāju lomu un stratēģiskās plānošanas kompetences akcentē arī valsts pārvaldes iestāžu vadītāji⁹⁹:

–„Svarīgi ir nodrošināt Personāla daļas atrašanos zem vadītāja.”

⁹⁸ Salīdzinošs pētījums par atalgojuma apjomu, pirmais nodevums, 2012.gada 26.marts, pieejams: http://www.fm.gov.lv/files/valstsparvaldesdarbasamaksapolitika/Salidzinosais_petijums_1_no_devums.pdf, [skatīts:13.05.2013.]

⁹⁹Grupu intervija – fokusgrupas diskusija ar valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem 2013.gada 29.aprīlī

„Personālvadības funkcijas var ļoti ietekmēt organizācijas sniegumu un rezultātu. Tad būs partnerības princips.”

„Vadītājam ir jābūt izpratnei par stratēģisko mērķu vadību.”

Šobrīd strauji mainīgajā sociāli ekonomiskajā situācijā daudzi darba devēji saskaras ar problēmu atrast un noturēt darbā tādus darbiniekus, kuri ir radoši un spēj piedāvāt jaunus, inovatīvus problēmu risinājumus, paskatīties uz esošajām problēmām no cita, netradicionāla skatu punkta. Arvien pieaugošās prasības pēc jauniem, inovatīviem pakalpojumiem valsts pārvaldē aktualizē arī šādu darbinieku lomu valsts pārvaldē. Tomēr spēja risināt augošās politiku problēmas un sniegt priekšlikumus jauniem, inovatīviem risinājumiem un pakalpojumiem valsts pārvaldē ir lielā mērā atkarīga no darbinieku spējām un ieguldījuma. Darbinieku aptauja¹⁰⁰ un intervijas¹⁰¹ ar valsts pārvaldes institūciju atbildīgajām personām liecina, ka šis jautājums prasa turpmākus uzlabojumus.

„Lai gan lielākā daļa respondentu uzskata, ka informācija par valsts pārvaldē nodarbinātajiem ir pietiekama un pieejama, tomēr lielākais vairums neuzskata, ka informācija par darbinieku mainību tiek regulāri apkopota un analizēta. Novērtējot esošās karjeras izaugsmes iespējas, tiek norādīts, ka tās nenodrošina labāko darbinieku noturēšanu.”

„Iestādes stratēģiskās vadības procesā šobrīd nekā netiek ņemti vērā ārējās vides faktori (tehnoloģiju attīstība, globalizācija, demogrāfijas faktori un sociālie un kultūras faktori) un to ietekme uz organizācijas struktūru un sasniedzamajiem mērķiem. Tas būtu nākošais līmenis. Ja spētu radīt stratēģiju, kas ir vērsta uz tautsaimniecības attīstību, tad tehnoloģiju attīstība, globalizācija un novecošanās varētu būt jautājumi pēc tam.”

Pētījuma autori uzskata, ka efektīvas pārmaiņas, kas vērstas uz mērķtiecīgu darbinieku zināšanu un prasmju analīzi, darba snieguma vadību un ilgtermiņa valsts pārvaldes cilvēkresursu plānošanu un vadību, prasa mainīt gan vadītāju uzvedību un attieksmi, gan stiprināt cilvēkresursu plānošanas un stratēģiskās vadības funkciju.

Latvijā ar Pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijas apstiprināšanu ir aizsākta elastīga darba un principu attīstība valsts pārvaldē. Uz koncepcijā ietvertu elastdrošības elementu ieviešanu valsts pārvaldes darbā pozitīvi raugās daudzu valsts pārvaldes iestāžu pārstāvji¹⁰², tomēr šādu pasākumu attīstība un vadība prasa apgūt aizvien jaunas prasmes un iemaņas gan struktūrvienību vadītājiem, gan personāla vadītājiem. Iepriekš analizētā ārvalstu prakse un attīstības tendences liecina, ka nākotnē darbinieku izaugsmi aizvien mazāk būs iespējams nodrošināt ar tradicionālajiem motivācijas mehānismiem un apmācības metodēm. Aizvien vairāk iezīmējas jaunas cilvēkresursu vadības lomas un augošās prasmes, kas būs nepieciešamas personāla vadītājiem un kuras noteiks tādu faktoru kā makroekonomiskās un demogrāfiskās izmaiņas, tehnoloģisko un komunikācijas risinājumu prasības darbinieku elastībai,

¹⁰⁰ I.Baltiņa, Valsts pārvaldes darbinieku apmierinātība ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem, 2012

¹⁰¹ Intervijas ar valsts pārvaldes institūciju pārstāvjiem 2013.gada 28.februāris, 4.un 13.martā

¹⁰² Intervijas ar valsts pārvaldes iestāžu pārstāvjiem 2013.gada 11. un 13.martā

globālas labas prakses izmaiņas cilvēkresursu vadībā, attīstība un ietekme uz darbu un darba vidi. Attiecīgi pieaugs jauni izaicinājumi, ar kuriem cilvēkresursu vadības speciālistiem būs jāsakaras nākotnē, tādējādi aktualizējot nepieciešamību kļūt par stratēģiskiem vadītājiem un stratēģiju ieviesējiem, būtiski mainot esošo personāla vadītāju lomu.

Lai gan Ministru kabineta 2013.gada 5.februārī atbalstītā Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija¹⁰³ paredz risinājumus, kas vērsti uz cilvēkresursu politikas ieviešanas funkcijas stiprināšanu Valsts kancelejā (piemēram, centralizēta personāla atlase, rotācijas un karjeras attīstības sistēma, talantu vadība, metodiskā vadība), tomēr plānots saglabāt cilvēkresursu attīstības politikas un valsts sektora darba samaksas politikas nodalīšanu (esošās situācijas saglabāšanu), kā arī koncepcijā iekļauto risinājuma modeli attiecināt tikai uz valsts tiešo pārvaldi un pašvaldībās personāla pārvaldību noteikt tikai ieteikumu veidā. Tomēr nepieciešams veikt pasākumus, kas ir vērsti uz:

- ✓ vienotu analītisko instrumentu izstrādi un izmantošanu, nodrošinot valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības un darba samaksas tendenču vienotu analīzi;
- ✓ stratēģiskās cilvēkresursu vadības instrumentu (cilvēkresursu stratēģiju izstrādi, darbinieku apmierinātības mērījumu veikšanu, iestāžu un cilvēkresursu stratēģiju sasaistes nodrošināšanu) ieviešanu kā valsts tā pašvaldību iestādēs;
- ✓ personāla vadītāju lomas un to stratēģiskās plānošanas kompetences stiprināšanu iestādē;
- ✓ vadības kompetences t.sk. personāla vadītājiem nepieciešamās prasmes un kompetences pārskatīšanu, lielāku uzsvāru liekot uz ilgtspējīgām cilvēkresursu vadības prasmēm;
- ✓ analītisko spēju stiprināšanu un nodarbinātības tendenču analīzi kā tiešās pārvaldes iestādēs tā pašvaldību administrācijās un to iestādēs, izmantojot atbilstošus IKT risinājumus.

4.2. Ētikas normu izstrāde un iedzīvināšana

Ētiku kā jābūtības jomu strukturē vairāki ideālie elementi – vērtības, principi, pienākumi, tikumi, mērķi un normas, kas savā starpā atšķiras vispārinājuma un obligātuma pakāpē. Valsts pārvaldes sektora ētika ir profesionālās ētikas joma, kura analizē un izstrādā šai profesionālajai jomai atbilstošas ētikas normas, analizē vērtības un principus.

Viens no profesionālās ētikas vērtību un normu ieviešanas instrumentiem ir ētikas kodekss. Lai izvērtētu ētikas kodeksu kvalitāti valsts pārvaldē, KNAB

¹⁰³ Ministru kabineta 2013.gada 6.februāra rīkojums Nr.48 "Par Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepciju"

2012.gadā veica 124 vadošo valsts tiešās pārvaldes iestāžu, valsts kapitālsabiedrību, atvasināto publisko tiesību juridisko personu (pašvaldības, augstskolas), kā arī neatkarīgo valsts pārvaldes institūciju (turpmāk tekstā visas kopā – institūcijas) ētikas kodeksu analīzi.¹⁰⁴ Pētījums atklāj, ka 88% jeb 109 no 124 institūcijām ir izstrādāti un spēkā esoši ētikas kodeksi. Ziņojumā teikts, ka proporcionāli lielākoties ētikas kodeksi ir izstrādāti valsts tiešās pārvaldes iestādēs un to padotības iestādēs, mazāk valsts kapitālsabiedrībās – valsts sabiedrībās ar ierobežotu atbildību un valsts akciju sabiedrībās. Savā analizē KNAB norāda uz vairākām ētikas kodeksu un to ieviešanas nepilnībām: daļai ētikas kodeksu nav skaidri noteikts mērķis, kas vērsts uz rezultātu, piemēram, panākt valsts pārvaldes sektorā nodarbināto godprātīgu rīcību; ne visos ētikas kodeksos (45% no izlases) ir dažādu ar interešu konfliktu saistīto jautājumu skaidrojumi (piemēram, par šķietamo, potenciālo interešu konfliktu u.tml.); ne visos ētikas kodeksos ir atrunāti dāvanu pieņemšanas jautājumi, nav skaidrots, kā jārikojas, ja iestādes darbiniekam tiek piedāvāts kāds labums (tādu ētikas kodeksu ir nedaudz mazāk kā puse); daļa ētikas kodeksu (42%) neatrunā jautājumu par saskarsmi ar lobētājiem; tikai 49% analizēto kodeksu ir noteikts, ka darbinieki ar parakstu apliecina, ka ir iepazinušies un ievēros ētikas kodeksu, vai arī, uzsākot darba attiecības vai tiekot pieņemts dienestā, darbinieku iepazīstina ar institūcijas ētikas kodeksu; 20% gadījumu ētikas kodeksos nav atrunāts, kā notiek sūdzību un iespējamo ētiskas principu pārkāpumu izvērtēšana, vai institūcijā sūdzību izskata tās vadītājs vai kāda konkrēta struktūrvienība.

KNAB ziņojumā secināts, ka **ētikas kodeksi nereti ir formāli un netiek praktiski izmantoti, kā arī tie nerisina būtiskus pretkorupcijas jautājumus.**¹⁰⁵ Turklāt ziņojumā izteikts viedoklis, ka **ētikas kodeksi neatspoguļo mūsdienu dzīves realitāti un riskus.** Neskatoties uz to, ka publiskajā telpā valsts pārvalde tiek bieži kritizēta un atsevišķos gadījumos pārmetumi vērsti tieši uz ētikas jautājumiem, ētikas kodeksos šie jautājumi tiek ignorēti. Piemēram, netiek risināts jautājums par vārda brīvību un iestādes reputāciju vai oficiālo pozīciju, vai rīcību, novērojot iespējamus pārkāpumus kolēģu rīcībā, proti, nav aplūkotas reālas rīcības dilemmas publiskās pārvaldes kontekstā. Ziņojumā norādīts, ka būtu vēlams definēt vienotā ētikas kodeksā pamatprincipus un uzstādījumus publiskajā pārvaldē, kurus katra institūcija varētu papildināt ar sev būtisko. Vienotais ētikas kodekss vai vadlīnijas veicinātu vienotu vērtību izpratni visā valsts pārvaldē. Vienots ētikas kodekss nav ticis izstrādāts, lai gan šāds uzdevums bija noteikts Pamatnostādnēs (4.2.1.).

¹⁰⁴ Vadošo valsts pārvaldes iestāžu, to padotības iestāžu un pašvaldību ētikas kodeksu kvalitātes analīze, KNAB, Rīga 2012, http://www.knab.gov.lv/uploads/free/etikas_kodeksu_kvalitates_analize_2012.pdf [skatīts 30.09.2013.]

¹⁰⁵ Vadošo valsts pārvaldes iestāžu, to padotības iestāžu un pašvaldību ētikas kodeksu kvalitātes analīze, KNAB, Rīga 2012, http://www.knab.gov.lv/uploads/free/etikas_kodeksu_kvalitates_analize_2012.pdf [skatīts 30.09.2013.]

Pārskata periodā tika pildīts uzdevums 4.2.3. – veikt darbinieku izglītošanu un informēšanu par ētikas jautājumiem. Taču jautājums ir, vai šīs apmācības notikušas pietiekamā daudzumā un ir aptvērušas pietiekami lielu auditoriju un vai šo apmācību kvalitāte ir bijusi apmierinoša. Valsts administrācijas skolā pārtrauca ētikas kursa pasniegšanu, ētikas jautājumi ir iekļauti KNAB rīkotajos semināros valsts amatpersonām. Pārskatā minētajā laikposmā KNAB darbinieki uzstājās valsts pārvaldes institūcijās, kā arī augstskolās ar prezentācijām par valsts pārvaldes ētiku, interešu konflikta novēršanu, korupciju kā sociālo problēmu, iekšējo kontroli, bet visbiežāk apmācības notikušas par pirmajām divām tēmām.

2.tabula

KNAB veiktie izglītošanas pasākumi

Gads	2008	2009	2010	2011	2012
Auditorijas lielums	2292	1500	3482	3600	3386

Avots: KNAB dati

KNAB skatījumā tā **piedāvātās lekcijas par interešu konflikta novēršanas regulējumu un ētiku nav pietiekamas**, ņemot vērā lielu valsts amatpersonu un kopumā valsts pārvaldē strādājošo skaitu:

„Pašvaldības mēs gandrīz nemaz neaptveram, pašvaldībās ir ap 200 000 nodarbināto. Tādā veidā, kā mēs to darām, tas ir sākums, bet ar to nepietiek.”¹⁰⁶

KNAB ir mēģinājis risināt šo problēmu, piedāvājot apmācības „multiplikatoriem”, t.i., iestāžu darbiniekiem, kuri rīkotu apmācības savās iestādēs.

Kopumā vērtējot KNAB informatīvos materiālus un datus saistībā ar ētikas vērtību, principu un normu ieviešanu iezīmējas problēma, ka **valsts amatpersonām trūkst fundamentālu, kā arī mūsdienu zināšanu par valsts pārvaldes ētiku un tās atšķirību no ētikas privātajā sektorā, privātajā dzīvē vai sabiedriskajā sektorā**. Viens no korupcijas cēloņiem ir šo dažādo ētikas jomu sajaukums valsts amatpersonu un pilsoņu rīcībā. Publiskās pārvaldes ētikas pētniecība Latvijā nav attīstīta, netiek ģenerētas vai pat vajadzīgā apjomā apgūtas zināšanas, kas ir izstrādātas ārvalstīs (galvenokārt Rietumeiropā un ASV), un, lai piedāvātu kvalificētas apmācības valsts amatpersonām par šiem jautājumiem, KNAB pietrūkst kapacitātes. Šobrīd administratīvā jeb valsts pārvaldes ētika ir komplicēts pētniecisks lauks, kurā tiek izmantotas vadības zinātnes, psiholoģijas, politikas zinātnes, morālas filozofijas, socioloģijas un ekonomikas pieejas.¹⁰⁷

4.3. Valsts pārvaldes darbinieku izglītības un apmācību sistēmas pilnveidošana

¹⁰⁶ Intervijas ar KNAB amatpersonu 2013.g. februārī.

¹⁰⁷ Demmke Ch., Moilanen T. (2011) Effectiveness of Good Governance and Ethics in Central Administration: Evaluating Reform Outcomes in the Context of the Financial Crisis. Amsterdam: EIPA. 19.lp.

- ✓ „Valsts administrācijas skola nodrošina ierēdņu profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanu. Pārējo valsts pārvaldes darbinieku tālākizglītība līdz šim nav vienoti plānota un īstenota. Trūkst vienotas sistēmas, lai novērtētu, cik lielā mērāursos iegūtās zināšanas tiek pielietotas praksē un vai tās uzlabo profesionālās darbības kvalitāti.
- ✓ Praksē vērojama nepieciešamība uzlabot augstskolu sadarbību ar valsts pārvaldes institūcijām, nodrošinot sākotnējo valsts pārvaldes profesionālajai darbībai nepieciešamo zināšanu un prasmju apguvi augstākās izglītības studiju programmu ietvaros, kā arī izmantot valsts pārvaldes iestāžu bibliotēku resursus valsts pārvaldes darbinieku tālākizglītībai, kvalifikācijas celšanai un efektivitātes paaugstināšanai.
- ✓ Kopš Latvija ir iestājusies Eiropas Savienībā, ir nepieciešams paaugstināt darbinieku zināšanas par Eiropas Savienības likumdošanu un institucionālo sistēmu. Savlaicīgi jāizveido sistēma, lai nodrošinātu to prasmju un zināšanu attīstīšanu, kas būs nepieciešamas veiksmīgas Latvijas prezidentūras ES nodrošināšanai 2015.gadā.”

Arī valsts pārvaldes darbinieku izglītības un apmācības sistēmas pilnveidošanu ietekmēja finanšu krīze un tai sekojošie budžeta konsolidācijas pasākumi, kas noteica ievērojamu finansējuma samazinājumu valsts pārvaldes darbinieku izglītības un apmācības pasākumiem. Tomēr jānorāda, ka pārskata periodā gan tiešās valsts pārvaldes, gan pašvaldību iestādēm un darbiniekiem bija pieejams ES fondu finansējums gan administratīvās kapacitātes stiprināšanai, gan īpaši ar ES fondu vadību saistīto zināšanu un prasmju attīstībai. Tādējādi, lai gan Valsts administrācijas skolai pārskata periodā tika būtiski samazināta budžeta dotācija, tādējādi nenodrošinot valsts pasūtījumu un tā īstenošanu attiecībā uz ierēdņu un darbinieku izglītošanu un kvalifikācijas celšanu, tomēr no dažādām ES programmām pieejamie kursi kvalifikācijas celšanai nodrošināja *ad-hoc* apmācību īstenošanu. Iepriekš apkopotā informācija liecina¹⁰⁸, ka pārskata periodā netika veikts valsts pārvaldes darbinieku apmācības sistēmas efektivitātes izvērtējums un netika veikti sistēmiski pasākumi kvalitatīvas valsts pārvaldes darbinieku tālākizglītības sistēmas izveidē, tādējādi saglabājot šo uzdevumu aktualitāti.

Diemžēl valsts pārvaldes darbinieku novērtējums par iespējām pilnveidot profesionālās zināšanas liecina, ka situācija dažādās institūcijās ir atšķirīga.

„Vairāk nekā 1/3 daļa jeb 45% respondentu valsts pārvaldes darbinieku iespējas regulāri pilnveidot profesionālās zināšanas novērtē negatīvi. Savukārt 37% respondentu tomēr uzskata, ka valsts pārvaldes darbiniekiem ir iespējas regulāri pilnveidot profesionālās zināšanas.”

¹⁰⁸ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 4.3.nodaļa un "Starpziņojums par plāna "Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai" īstenošanas gala novērtējumu (*ex-post*)", 2.1.nodaļa

Apkopotā informācija¹⁰⁹ liecina, ka Valsts administrācijas skolai pārskata periodā tika būtiski samazināta budžeta dotācija, tādējādi nenodrošinot valsts pasūtījumu un tā īstenošanu attiecībā uz ierēdņu un darbinieku izglītošanu un kvalifikācijas celšanu, tomēr pārskata periodā institūcijām no dažādām ES programmām bija pieejami kursi kvalifikācijas celšanai, tādējādi nodrošinot *ad-hoc* apmācību īstenošanu.

Ņemot vērā, ka esošā finansējuma plānošanas sistēma paredz jaukta tipa mehānismu, kad profesionālās zināšanas ir iespējams pilnveidot vai nu Valsts administrācijas skolā, vai arī izvēlēties citu pakalpojumu sniedzēju, **apmācību sistēmas efektivitātes izvērtējums saglabā savu aktualitāti, lai novērtētu gan kopējo finansējuma apmēru, kas tiek novirzīts darbinieku apmācībām iestādēs, gan iegūto zināšanu un profesionālās pilnveides pasākumu rezultātus un ilgspēju.**

Tāpat IKT attīstības un digitalizācijas laikmetā, kad aizvien lielāku zināšanu apjomu iespējams apgūt digitāli, **nepieciešams novērtēt apmācību programmu efektivizēšanas iespējas, ko radītu apmācību programmu piedāvājuma digitalizācija.**

Darbinieku mobilitāte un elastdrošības elementu attīstīšana valsts pārvaldes darbā aizvien vairāk radīs pieprasījumu pēc profesionālo zināšanu un kompetenču pilnveidošanas iespējām, izmantojot tālmācību. Nākotnē darbinieku izaugsmi aizvien mazāk būs iespējams nodrošināt ar tradicionālajām apmācības metodēm. Arī nesen veiktie pētījumi liecina par nepieciešamību domāt par mācīšanās paradumu un metožu maiņu, ko veicina tādas attīstības tendences kā mācīšanās darbā īpatsvara samazināšanās no 70% pēdējo 15 gadu laikā līdz 50% nākotnē, kā arī lasīšanas un domāšanas īpatsvara maiņa no 10% līdz 20%.

Lai gan starp valsts pārvaldes iestādēm un augstskolām ir izveidoti sadarbības mehānismi ar mērķi uzlabot studiju kvalitāti, kā arī sagatavot profesionālus darbam valsts pārvaldē, tomēr šādas informācijas sistematizēšana un apkopošana ir nepietiekama, kas neļauj savlaicīgi aktualizēt problēmas atbilstošu zināšanu un prasmju nodrošināšanā sekmīgam darbam valsts pārvaldē. Tāpat nepietiekami tiek izmantota augstskolu pētniecības kapacitāte valsts pārvaldei nepieciešamu pētījumu veikšanā un īstenošanā. Kā norādīts iepriekš¹¹⁰, nākotnē īpaši aktuāla kļūs valsts pārvaldes institūciju un augstskolu sadarbība pētījumu veikšanā, kas ir vērsti uz jaunu metožu un darba formu ieviešanu valsts pārvaldē ar mērķi īstenot, gan cilvēku, gan laika, gan finanšu resursu pārskatīšanu un optimālāku izmantošanu, tādējādi nodrošinot, ka valsts pārvaldes darbā tiek analizēti un aktīvi ņemti vērā dažādi pētījumi un tendences, kas sekmētu elastību un spēju ātri pielāgoties pārmaiņām, darbinieku produktivitāti, motivāciju un veicinātu inovācijas valsts pārvaldē.

¹⁰⁹ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 4.3.nodaļa

¹¹⁰ "Starpziņojums par plāna "Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai" īstenošanas gala novērtējumu (*ex-post*)", 1.2.nodaļa

Ņemot vērā, ka darbinieki faktiski ir vienīgais valsts pārvaldes resurss, no kura ir atkarīga valsts pārvaldes snieguma kvalitāte un politiku īstenošanas rezultāti, jāturpina darbs pie darbinieku izglītības un apmācības sistēmas pilnveidošanas, īstenojot gan jau šobrīd iecerētos pasākumus jaunajiem darbiniekiem, kuri tikko uzsāk darbu valsts pārvaldē, gan īpašus apmācību moduļus, kuros tiek attīstītas darbinieku vispārīgās un specifiskās kompetences.

Tāpat vēl joprojām savu aktualitāti saglabā uzdevums attiecībā uz valsts pārvaldes darbinieku apmācības sistēmas efektivitātes izvērtējumu, kas varētu sniegt pilnvērtīgu priekšstatu par finansējuma izlietošanas efektivitāti un apmācību pasākumiem, kuri tiek īstenoti decentralizēti iestāžu līmenī. Turpinot darbu pie sadarbības mehānismu ar austākās izglītības iestādēm pilnveidošanas, paredzot iespēju izmantot augstskolu pētniecības kapacitāti, būtu nepieciešams veicināt arī valsts pārvaldes iestāžu, augstāko izglītības iestāžu un uzņēmumu savstarpējo sadarbību gan valsts pārvaldes darbinieku profesionālā pilnveides pasākumu īstenošanā, piemēram, rīkojot pieredzes apmaiņas pasākumus atbalsta funkciju nodrošinātājiem uzņēmumos, kā arī īstenojot kopīgus projektus, kas vērsti uz jaunu metožu un darba formu ieviešanu un aprobēšanu valsts pārvaldes iestāžu darbā.

5. rīcības virziens: Sabiedrības līdzdalība un sadarbība valsts pārvaldē

5.1. Sabiedrības iesaistīšana lēmumu pieņemšanas un tiesību aktu izstrādes, to īstenošanas un novērtēšanas procesos

Pamatnostādņu izstrādes laikā šī apakšvirziena ietvaros tika identificēts, ka "(...) esošie iesaistīšanas mehānismi lēmumu pieņemšanas procesos attīstās un tajos netiek izmantotas visas informācijas un komunikācijas tehnoloģiju piedāvātās iespējas. Kopumā jāpanāk sociālo partneru iesaistīšana dažādu projektu, tiesību aktu un dokumentu izstrādes procesā agrīnākā stadijā, jāpaplašina sabiedrības līdzdalības iespējas."

Patlaban Latvijā darbojas vairākas NVO platformas (piemēram, LAPAS, eLPA), kas dod iespēju nevalstiskajām organizācijām iesaistīties politikas izstrādes procesos gan Saeimas, gan Ministru kabineta līmenī. NVO kapacitāte tiek stiprināta gan no valsts, gan dažādu starptautisko donoru puses, un NVO spēja un vēlme līdzdarboties ir pieaugusi¹¹¹.

Sabiedrības līdzdalības iespēju procedūru patlaban nosaka Valsts kancelejas izstrādātie un 2009.gadā apstiprinātie Ministru kabineta noteikumi par sabiedrības līdzdalības kārtību attīstības plānošanas procesā. Noteikumi ir saistoši gan valsts, gan pašvaldību lēmumu pieņemšanā. Tomēr, kaut gan vienotās prasības ir noteiktas, tās netiek

¹¹¹ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 5.1. nodaļa

vienādā mērā ievērotas un no kādas atbildīgās iestādes puses uzraudzītas.

Uzdevuma aktualitāte ir nezūdoša, jo tas ir pastāvīgi īstenojams. Patlaban tas atrodas pozitīvā attīstības dinamikā. Līdzdarbošanās iespējas Latvijā ir pilnībā nodrošinātas, bet līdzdarbošanās kvalitāte atkarīga no katras NVO kapacitātes un pieredzes konkrētajā jomā, kā arī spējas uz klausīt citus un paust savu viedokli.

Sabiedrības līdzdalības procesam nākotnē būtu jānodrošina lielāks caurspīdīgums, nosakot atbildīgo uzraudzības institūciju, kas kontrolētu sabiedrības līdzdalības procesu kvalitāti.

5.2. Sabiedrības tiesiskās apziņas un zināšanu pilnveidošana

Vidējās izglītības ietvaros skolēni tiek izglītoti par jautājumiem saistībā ar tiesībām un valsts pārvaldi dažādos mācību priekšmetos, šo mācību priekšmetu saturs tiek regulāri pārskatīts un pilnveidots. 2012.gadā veiktajā augstskolu un koledžu mācību programmu izvērtējumā tika izvērtētas arī mācību programmas, kas izglīto par tiesībām, valsts pārvaldi un politisko sistēmu. Latvijā liels studentu skaits ir tieši sociālo zinātņu nozaru specialitātēs, tai skaitā pieaugušo vidū. **Pārskata periodā netika mērķtiecīgi veikta pieaugušo izglītošana par tiesību, valsts pārvaldes, korupcijas novēršanas un apkarošanas jautājumiem, ja neskaita valsts amatpersonu auditoriju,** atsevišķas sociālās kampaņas, kā arī pieaugušo iesaistišanos formālā augstākajā izglītībā, kurā notiek apmācība par šīm tēmām. Pagājušajā gadā veiktie socioloģiskie mērījumi parāda, ka **joprojām ir liels to iedzīvotāju skaits, kuri gatavi maksāt kukuli valsts amatpersonām.** Uz jautājumu „Vai Jūs personiski esat gatavs dot kukuli valsts amatpersonai, ja tas būtu būtiski Jūsu vai Jūsu radnieku interesēs un problēma tiktu atrisināta?“, „Jā” vai „Vairāk jā nekā nē” atbildēja 35% respondentu, bet „Nē” vai „Vairāk nē nekā jā” atbildēja 61% respondentu.¹¹² Vēl ir samērā liels cilvēku īpatsvars, kas attaisno koruptīvu darbību izmantošanu¹¹³. Šobrīd pietrūkst datu, lai plašāk novērtētu iedzīvotāju zināšanas par tiesību jautājumiem un par politisko sistēmu. Zināšanas un plašāk – kognitīva orientācija – ir viens no pilsoniskās kultūras aspektiem (līdzās afektīvai un novērtējošai orientācijai).¹¹⁴ Tas ir priekšnosacījums kvalitatīvi funkcionējošai demokrātiskai politiskai sistēmai, jo pilsonis, kurš jūtas kompetents, būs vairāk tendēts uz iesaistišanos politikas procesos un jutīsies mazāk atsvešināts no valsts. Sabiedrībā ar attīstītu pilsonisku kultūru (kas orientēta uz politisku līdzdalību) iedzīvotājiem ir zināšanas par politiskās sistēmas „ienākošo” („input”) aspektu (parlamentārās vēlēšanas, partijas) un „izejošo” aspektu (birokrātija, valsts pārvalde, tiesu sistēma).

¹¹² Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja publiskais pārskats, 2012.g. http://www.knab.gov.lv/uploads/free/parskati/knab_publicais_parskats2012.pdf [skatīts 30.09.2013.]

¹¹³ Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja publiskais pārskats, 2012.g. http://www.knab.gov.lv/uploads/free/parskati/knab_publicais_parskats2012.pdf [skatīts 30.09.2013.]

¹¹⁴ Almond G., Verba S. (1989) The Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Newbury Park: Sage Publications. P.21.

Pētījuma laikā nav konstatēta mērķtiecīga Tieslietu vai Izglītības un zinātnes ministrijas darbība pieaugušo izglītībā par minētajām tēmām. Pēc Izglītības un zinātnes ministrijas Informācijas centra sniegtās informācijas pašvaldības vairāk orientējas uz mācību kursu piedāvāšanu profesionālajā izglītībā, kas dotu iespēju pašvaldības iedzīvotājiem apgūt darba tirgū pielietojamas prasmes. Valsts pārvaldes sistēma, valsts pārvaldes pienākumi un iedzīvotāju tiesības un pienākumi nav starp tām tēmām, par kurām apmācību būtu ieinteresēti finansēt darba devēji vai paši izglītojamie (ja tas neskar, piemēram, konkrētus uzņēmumu darbības jautājumus). Iedzīvotāji nav interesējušies par šīm tēmām arī Izglītības zinātnes ministrijas Informācijas centrā, kurš piedāvā bezmaksas konsultācijas par izglītības iespējām pieaugušajiem. Tas liecina, ka iedzīvotājiem, iespējams, nav izveidojusies vajadzība pēc izglītošanās šajos jautājumos. Ja par uzdevumu tiek izvirzīta iedzīvotāju pilsoniskās kompetences, politiskās kultūras līmeņa paaugstināšana, ir nepieciešams konkretizēt mērķus, izstrādāt programmas, noteikt atbildīgās institūcijas, skaidri apzināt mērķgrupas un atvēlēt nepieciešamo finansējumu.

5.3. Sabiedrības interešu prioritāte valsts amatpersonu darbībā

KNAB rīcībā esošā informācija un pētījumi par korupcijas jautājumiem liecina par pozitīvām tendencēm valstī šajā jomā. Aizvien mazāks kļūst to cilvēku īpatsvars, kuri saskarsmē ar valsts pārvaldes institūcijām izmanto kukuļus, dāvanas, barterdarījumus vai pazīšanās (pēdējo divu gadu laikā lietu, jautājumu vai problēmu kārtošanai valsts vai pašvaldību institūcijās 30% aptaujāto Latvijas iedzīvotāju izmantoja neoficiālus maksājumus, barterdarījumus vai pazīšanos). Situatīvas korupcijas izplatība Latvijā kopumā samazinās. Pieaug uzticēšanās līmenis daudzām valsts pārvaldes institūcijām, vairāk cilvēku novērtē tās kā godīgas, salīdzinot ar iepriekšējos gados veiktajiem pētījumiem, vairāk tiek pārstāvēts viedoklis, ka korupcija pēdējo četru gadu laikā ir mazinājusies.¹¹⁵ Pagājušā gada novembrī veiktās iedzīvotāju aptaujas dati signalizē arī par pastāvošām problēmām saistībā ar korupciju. Vēl arvien daudz iedzīvotāju puda gatavību dot kukuli, lai atrisinātu savu vai radnieku problēmas (35% aptaujāto), KNAB norāda arī uz lielu iedzīvotāju skaitu, kas izmantojuši neoficiālas darbības (maksājumi, barterdarījumi, pazīšanās), saņemot ārstēšanās pakalpojumus slimnīcās, poliklīnikās (19%) vai kontaktējoties ar ceļu satiksmes uzraudzības amatpersonām (6%). KNAB norāda uz korupcijas riska problēmām veselības aprūpes jomā arī sakarā ar iekšējās kontroles jautājumiem.

„Vēl arvien ir vērojamas jomas, kurās ignorē korupcijas faktu un viena no tādām jomām ir veselības aprūpes joma. Šī joma ļoti pasīva. Tā ir viena no reglamentātajām jomām, mēs zinām, ka tur viss priekšā ir uzrakstīts, kādas zāles, kurā vietā, kādi klīniski pētījumi jāizdara, tā ir ārkārtīgi reglamentēta joma. Bet tieši korupcijas aspektu un interešu konflikta aspektu viņi izvairās pieminēt. Viņi

¹¹⁵ Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja publiskais pārskats, 2012.g. http://www.knab.gov.lv/uploads/free/parskati/knab_publicais_parskats2012.pdf [skatīts 30.09.2013.]

*uzskata, ka tas ir atlikušais risks, kuram lai pievērs uzmanību KNAB kā ārējais kontrolieris, bet viņi to neiekļauj iekšējās kontroles sistēmās.*¹¹⁶

Korupcijas riski veselības aprūpes jomā detalizēti analizēti KNAB pārskatā „Korupcijas riski veselības aprūpes sistēmā”.¹¹⁷ Šajā pārskatā tiek analizēti atklātie noziedzīgie nodarījumi un korupcijas riski ārstniecības iestāžu personāla un pacientu attiecībās, ārstniecības iestāžu personāla un piegādātāju, medikamentu ražotāju un izplatītāju attiecībās. **Viena no problēmām korupcijas novēršanā, uz kuru norāda KNAB, ir tāda, ka ne uz visām personām, kas faktiski rīkojas ar valsts vai pašvaldības finanšu līdzekļiem vai mantu, tiek attiecināts valsts amatpersonas statuss** un līdz ar to ierobežojumi un aizliegumi, kas noteikti likumā „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā” un kuru mērķis ir nodrošināt publiskās varas izmantošanu sabiedrības interesēs un novērst valsts amatpersonu potenciāli koruptīvas darbības. Līdzīga veida problēma saistīta ar kontroli attiecībā uz tiem finanšu līdzekļiem, kurus valsts iestādes vai kapitālsabiedrības piešķir nevalstiskajām organizācijām. KNAB ieskatā valstī pastāv prakse, ka valsts iestādes finansē nevalstiskās organizācijas, piemēram, ziedojot tām naudu, bet pietrūkst kontroles par šo procesu un līdzekļu tālāko izmantošanu:

*„...nauda tiek aizpludināta nesaprotami gan ziedojot, gan vienkārši finansējot. Šobrīd valstī pastāv prakse, ka nauda tiek dota pilnīgi bezsakarā. Viņi pie budžeta izlietojuma pozīcijām pievelk pie kaut kādām aktivitātēm. Nauda tiek piešķirta, piemēram, kādai nevalstiskajai organizācijai aizbraukšanai kaut kur ekskursijā. Kas nav saprotams, kāpēc. Ja tēriņi notiek, labumam jābūt sabiedrībai skaidram. Lietas jāsakārto sistēmiski. Kādas nevalstiskās organizācijas pieslēdzas pie budžeta finansējuma programmās un gadu gadiem saņem, bet citas nē. Šis regulējums nav sakārtots.*¹¹⁸

Vēl viena problēma, uz kuru norāda KNAB sakarā ar pretlikumīgas valsts un pašvaldību mantas izmantošanas novēršanu ir sabiedriska labuma organizācijas statusa piešķiršana. KNAB skatījumā pastāv prakse, ka sabiedriska labuma statusu saņem organizācijas, kuras faktiski nesniedz sabiedrībai saskatāmu labumu, bet saņem nodokļu atvieglojumus:

*„Netiešais valsts labums nonāk organizācijām, kuras to varbūt nemaz nav pelnījušas, jo nekādu sabiedrisku labumu viņi īsti nesniedz. (...) Jo šādas organizācijas saņem nodokļu atvieglojumu un sabiedrība netieši sponsorē tādu organizāciju darbību, kuras labumu pilsoniskajai sabiedrībai pienesumu nesniedz.*¹¹⁹

KNAB kopumā izdala vairākus priekšnoteikumus korupcijas pastāvēšanai valstī: **sociālekonomiskie apstākļi, politiskie apstākļi un funkcionālie apstākļi.** No

¹¹⁶ Intervija ar KNAB amatpersonu 2013.g.februārī.

¹¹⁷ Korupcijas riski veselības aprūpes sistēmā (KNAB, 2012. g.) http://www.knab.gov.lv/uploads/free/parskati/knab_risku_analize_ves_apr.pdf [skatīts 30.09.2013.]

¹¹⁸ Intervija ar KNAB amatpersonu 2013.g.februārī.

¹¹⁹ Intervija ar KNAB amatpersonu 2013.g.februārī.

tiem izriet galvenās problēmas saistībā ar korupciju valstī: „**problēmas saistībā ar korupciju ir publiskajā pārvaldē nodarbināto atlīdzības un piešķirto pilnvaru nesamērīgums, sociālekonomiskajām izmaiņām neatbilstošās administratīvās procedūras un sodu politika, iekšējās kontroles vājums institūcijās un ārējās kontroles trūkumi.**”¹²⁰ Korupcijas novēršanas un apkarošanas aktivitātēm ir maz izredžu būt veiksmīgām, ja amatpersonām ar ievērojamu diskrecionāro varu tiek maksātas nesamērīgi mazas algas. Šis jautājums attiecas uz sociālekonomiskajiem apstākļiem, kuri ietekmē korupcijas rašanos.¹²¹ Pie politiskās korupcijas problēmām ir pieskaitāma patronāža un būtisku lēmumu (par noteikumu un likumu saturu) necaurspīdīga ietekmēšana ar iespējams pretlikumīgo labumu nodošanu amatpersonām. Uztvertā politiskā korupcija izpaužas kā iedzīvotāju zems uzticēšanās līmenis Saeimai un Ministru kabinetam. Joprojām nav spēkā pietiekams lobēšanas regulējums, tas atrodas izstrādes stadijā (Lobēšanas atklātības likumprojekts pašlaik tiek saskaņots ar iesaistītajām institūcijām un organizācijām). KNAB nosauc arī vairākas problēmas ārējā kontrolē, kas apgrūtina korupcijas izskaušanu: daži varas atzari neveic pietiekamu kontroli vai papildina viens otru (tiek minēts, ka, piemēram, Valsts kontroles konstatētajos pārkāpumos bieži vien netiek identificētas atbildīgās personas), trūkumi ārējos normatīvajos aktos neļauj savlaicīgi reaģēt, piemēram, uz pārkāpumiem publisko iepirkumu jomā, piemērotie sodi par koruptīviem noziedzīgiem nodarījumiem nerada iedarbīgu preventīvo efektu¹²².

¹²⁰ Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja publiskais pārskats, 2012.g. http://www.knab.gov.lv/uploads/free/parskati/knab_publicais_parskats2012.pdf [skatīts 30.09.2013.]

¹²¹ FM 2013.g. maijā ir sagatavojusi informatīvo ziņojumu "Par iespējām pakāpeniski izlīdzināt atlīdzības fondus valsts tiešās pārvaldes iestādēm, lai nodrošinātu līdzvērtīgu atlīdzību līdzīgiem amatiem dažādās iestādēs", pieņemts zināšanai Ministru kabineta sēdē 2013.gada 4.jūnijā.

¹²² Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja publiskais pārskats, 2012.g. http://www.knab.gov.lv/uploads/free/parskati/knab_publicais_parskats2012.pdf [skatīts 30.09.2013.]

IV Valsts pārvaldes attīstības mērķi un izaicinājumi nākamajā plānošanas periodā

4.1. Būtiskākās tendences, balstoties uz ārvalstu praksi

Politikas plānošana un novērtēšana

Eiropā ir dažāda attieksme pret politiku novērtēšanas nepieciešamību, kas galvenokārt atkarīga no izvērtēšanas kultūras nacionālajām atšķirībām, spēkā esošās likumdošanas un valsts pārvaldes īpatnībām. Daudzās valstīs (piemēram, Austrija, Somija, Īrija, Itālija) kā katalizators darbojušās ES struktūrfondu novērtēšanas prasības, un tur sākuši šo praksi plašāk izmantot arī nacionālajām politikām. Vairākumā valstu politiku novērtēšanas nepieciešamība nostiprināta normatīvajā bāzē un parasti par tās veikšanu ir atbildīga attiecīgās jomas ministrija. Galvenā metodoloģiskā pieeja ir kvalitatīvs procesu novērtējums, labās prakses gadījumu analīze, kvantitatīva efektivitātes (ietekmes) analīze, ekonomiskās efektivitātes analīze, zaudēto izmaksu analīze un makroekonomiskā modelēšana.¹²³

Novērtēšana ir viena no uz pierādījumiem balstītas politikas veidošanas pamatprasībām. Pēc 2008.gada datiem 24 no OECD valstīm kvantificēja izmaksas, bet tikai 16 kvantificēja arī ieguvumus. Lai gan valstu skaits, kas piemēro *ex-post* novērtēšanas mehānismus likumdošanas procesā, pēdējā dekādē ir pieaudzis un sasniedzis 20, tikai sešās valstīs tiek uzskatīts, ka regulārs *ex-post* novērtējums ir nepieciešams visu politikas jomu normatīvajam regulējumam, bet 12 valstīs (Austrālijā, Austrijā, Kanādā, Somijā, Francijā, Vācijā, Īslandē, Korejā, Jaunzēlandē, Šveicē, Apvienotajā Karalistē un ASV) ir ieviests automātisks vidēja termiņa normatīvo aktu pārskatīšanas process.¹²⁴

Patlaban par visattīstītāko regulējuma ietekmes novērtēšanas sistēmu Eiropā tiek uzskatīta *ex-ante* un *ex-post* novērtējumu veikšana Eiropas Komisijas līmenī. Lai gan dalībvalstīs ietekmes novērtēšanas tradīcijas nacionālajā līmenī pārsvarā ir ieviesušas, tikai dažās novērtējumu rezultāti reāli ietekmē lēmumu pieņemšanas procesu. Par novērtēšanas tradīciju iedibinātāju Eiropā tiek uzskatīta Apvienotā Karaliste, citas valstis savukārt specializējas konkrētas jomas izvērtēšanā (piemēram, Vācija – nodarbinātības, Nīderlande – administratīvā sloga izvērtēšanā).¹²⁵

¹²³ Assessing the Evidence: The Evaluation of Regional Policy of Europe, University of Strachlyde, European Policy Research Paper Nr. 56

¹²⁴ Government at a Glance 2011, pieejams http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2011_gov_glance-2011-en [skatīts 11.07.2013.]

¹²⁵ A. Renda, The Development of RIA in the European Union: An Overview, Centre for European Policy Studies (CEPS), 2010

Pastāv uzskats, ka patlaban būtu nepieciešams detalizētāk izpētīt novērtēšanas jomā vispiederzējušākās valsts pasaulē – ASV – pieredzi un to pārņemt, ko Eiropas valstis, ieviešot regulējuma ietekmes novērtējumu, bieži vien piemirsa. Pirmkārt, kaut arī ASV liela nozīme tiek pievērsta neto ieguvumu izteikšanai kvantitatīvos lielumos, šī prasība ir obligāta tikai tiesību aktiem, kas izdoti uz likuma pamata. Kongresam, kā arī izpildagentūrām ietekmes novērtējuma veikšana nav obligāta. Otrkārt, Obamas administrācija aizvien lielāku nozīmi pievērš biheiviorālās ekonomikas pamatprincipu iekļaušanai ietekmes novērtējumos, ņemot vērā individuālos stimulus un patērētāja uzvedību, ko diezgan grūti identificēt ar tradicionālās izmaksu-ieguvumu metodes palīdzību. Pārņemot šo praksi arī Eiropas līmenī un izmantojot to *ex-ante* ietekmes novērtējumam, pastāvētu iespējamība, ka politisko lēmumu pieņēmēji izprastu tirgus un indivīdu savstarpējo mijiedarbību vēl pirms normatīvās bāzes apstiprināšanas.¹²⁶

Vidēja termiņa budžeta plānošana

Vidēja termiņa budžeta ietvara veidošanas procesā valstīs pārsvarā saglabājušās iepriekšējo gadu tendences. Valsts nosaka kopējā izdevumu budžeta griestus vidējam termiņam, to sadalot pa ministriju portfeļiem. Kanāda, Dānija, Īrija un Zviedrija ministriju izdevumu apjomu pārskata katru gadu, bet Apvienotajā Karalistē – katru otro gadu. Nīderlandei, Zviedrijai un Apvienotajai Karalistei vidēja termiņa budžeta ietvars ir fiksēts, bet Kanādas, Dānijas, Somijas un Īrijas vidēja termiņa budžeta ietvars katru gadu var tikt pārskatīts. Austrālijai un Jaunzēlandei budžeta ietvara nav. Pēdējo desmit gadu laikā OECD valstis pārsvarā pārgājušas uz programmu budžetu, vienlaikus saglabājot administratīvo izmaksu pozīciju budžetu.

Nozīmīgs faktors, kas ietekmējis valstu publiskās pārvaldes struktūru un prioritātes, ir nesenā finanšu krīze, kuras rezultātā daudzās valstīs tika samazināti publisko pakalpojumu sniegšanai nepieciešamie cilvēku un finanšu resursi. Kaut arī tas radīja nozīmīgas sociālās izmaksas, pozitīvā puse reformu veikšanai bija inovatīvu risinājumu atrašana pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanai ar mazāku ieguldījumu apjomu.¹²⁷ Pēc OECD datiem, divas trešdaļas valstu kā fiskālās konsolidācijas rīku izvēlējās izdevumu samazināšanu, bet viena trešdaļa – ieņēmumu palielināšanu. Kaut arī efektīvāka ilgtermiņā, izdevumu griešanas procedūra prasa ilgāku ieviešanas laiku nekā nodokļu paaugstināšana, kas dod pozitīvu efektu īsākā laika posmā.¹²⁸

¹²⁶ A. Renda, The Development of RIA in the European Union: An Overview, Centre for European Policy Studies (CEPS), 2010

¹²⁷ International Institute of Administrative Sciences "Annual Report 2012", pieejams http://www.iias-iisa.org/e/news/Documents/RapportAnnuelIIAS_2013.pdf, [skatīts 11.07.2013.]

¹²⁸ Government at a Glance 2011, pieejams http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2011_gov_glance-2011-en [skatīts 11.07.2013.]

Austrālija, Kanāda, Nīderlande un Apvienotā Karaliste kā palīgrīku valsts vidēja termiņa prioritāšu noteikšanā izmanto t.s. izpildes pārskatus (*spending reviews*), kur tiek izvērtēta ne tikai programmu efektivitāte pie pašreizējā finansējuma, bet arī rezultātu apjoms gadījumā, ja tiktu piešķirts papildu finansējums. Par izpildes pārskatu novērtēšanas procedūru parasti ir atbildīga Finanšu ministrija. Tā integrē pārskatu rezultātus ikgadējā budžeta plānošanas un prioritāšu identificēšanas procedūrā. Visās valstīs izpildes pārskatu veidošanas procesam ir kopīgas iezīmes: novērtējumus neveic struktūrvienības, kas ir attiecīgās nozaru ministrijas pārraudzībā, nozares ministrija nepiedalās tehniskās specifikācijas sastādīšanā, pārskatus veido ārējie eksperti. Valstis, kas ievieš izpildes pārskatus, uzskata tos par efektīvākiem rīkiem finanšu līdzekļu nodrošināšanā prioritāšu īstenošanai nekā tradicionālā programmai piešķirto finanšu līdzekļu samazināšana. No otras puses, tās ir atzinušas, ka, lai izpildes pārskatu procedūra būtu efektīva, tai nepieciešama patstāvīga uzmanība no Finanšu ministrijas un premjerministra puses. Normatīvās bāzes esamība, kurā skaidri atrunāti nozaru ministriju pienākumi, varētu šādu atbalstu nodrošināt.¹²⁹

Uzraudzība un kontrole

Jaunās publiskās vadības (NPM) teorētiskās saknes meklējamas 60. gadu beigās, bet kā valsts pārvaldes dominējošā ideoloģija vairākumā attīstīto pasaules valstu tā tika ieviesta, vadoties pēc Jaunzēlandes un Apvienotās Karalistes pieredzes 90. gados. Kā rāda OECD 2010. gadā veiktais pētījums¹³⁰, valstis, kas pēdējos divdesmit gados ir bijušas paraugs ideoloģijas sekmīgai īstenošanai, atkal apsver iespēju pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem vairāk centralizēt. Aģentūru uzraudzība un uz rezultātu vērsta kontrole nav devusi ieplānoto efektivitātes pieaugumu, jo bieži vien darbinieku skaits uzdevuma izpildes rezultātā pieauga un to uzturēšanai tika novirzīta daļa, kas bija paredzēta programmas rezultātu sasniegšanai. Praktisko un konceptuālo reformas ieviešanas grūtību rezultātā OECD valstu valdības pārformulējušas uzraudzības un kontroles procedūras aģentūrām, virzoties uz šādām pieejām:

- ✓ uzsvars uz rūpīgāku aģentūru darbības rezultātu identificēšanu;
- ✓ uzsvars uz pastāvīgu dialogu kā primāro pieeju labākas rezultātu izpildes nodrošināšanai. Ikgadējam aģentūras budžetam kā kontroles rīkam ir sekundāra nozīme;
- ✓ lielāks aģentūru ieguldījumu caurspīdīgums.

Dānijā un Zviedrijā darbības rezultātu definēšana tagad ir deleģēta pašām aģentūrām, kas vēlāk jāsaskaņo ar ministriju. Vairākās valstīs parādās tendence atdalīt ikgadējo budžeta procesu no atskaitīšanās par darbības rezultātu izpildi. Zviedrija ir attīstījusi dažādas aģentūru darbības novērtēšanas procedūras un

¹²⁹ Government at a Glance 2011, pieejams http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2011_gov_glance-2011-en [skatīts 11.07.2013.], 15.lp.

¹³⁰ Value for Money in Government, Public Administration after "New Public Management", OECD, 2010

ikgadējos dialogus ar ministriem un Nacionālā audita ofisa darbiniekiem. Arī Dānija un Nīderlande aizvien lielāku nozīmi piešķir regulāriem aģentūru darbības izvērtējumiem.

Pakalpojumu efektivitātes uzlabošana

Ekonomiskās krīzes laikā valstis, izvērtējot iespējas samazināt publisko pakalpojumu izmaksas, atgriezās pie 80. gados plaši izplatītā atbalsta pakalpojumu sniegšanas modeļa. Attiecībā uz atbalsta pakalpojumiem OECD valstīs vērojamas šādas tendences: atbalsta pakalpojumu decentralizācija centrālās valsts pārvaldes līmenī, ministriju kopīgo atbalsta pakalpojumu centru atjaunošana un ieguldījumu samazināšana pakalpojumu sniegšanai (pakalpojumu administratīvo izmaksu griešana). Kaut arī 90. gados tika ieviestas jaunās publiskās vadības idejas ar domu, ka ikvienam pakalpojumu sniedzējam ir jāzina sava sniegtā pakalpojuma izmaksas, administratīvās izmaksas Dānijā, Francijā, Nīderlandē, Zviedrijā un Apvienotajā Karalistē tika saglabātas kā atsevišķas budžeta programmas, tādējādi novēršot programmas līdzekļu iekļaušanu administratīvo izdevumu segšanā.

Ministriju kopīgie atbalsta pakalpojumi savu popularitāti ir atguvuši samērā nesen. Tas iespējams tikai ar ieinteresēto ministriju augstākā līmeņa vadītāju ieinteresētību šādu modeli attīstīt. Kopīgie atbalsta pakalpojumu centri samazina valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu izmaksas. Tā, piemēram, Dānijā kopīgie atbalsta centri radīti administratīvo un informāciju tehnoloģiju pakalpojumu sniegšanai, Nīderlandē – cilvēkresursu, arhīvu un ikdienas pakalpojumu (pasts, ēdināšana u.c.) sniegšanā starp ministrijām un aģentūrām. Kanādas Finanšu ministrijā ir izveidots atbalsta pakalpojumu centrs, kas piedāvā stratēģiskos finanšu un informācijas vadības, kā arī stratēģiskās cilvēkresursu vadības pakalpojumus, apkopojot labāko gan no privātā, gan valsts sektora pieredzes. Centrs piedāvā savus pakalpojumus vairāk nekā 15 dažādām valsts institūcijām ar mērķi nodrošināt pakalpojumu sniegšanu par pēc iespējas zemākām uzturēšanas izmaksām.

E-pakalpojumu nodrošināšana

Pēckrīzes periodā valstu dienas kārtībā vairāk nekā jebkad agrāk ir palielinājusies e-valdības stratēģiskā nozīme. Valstis to uzskata kā vienu no rīkiem valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu efektivitātes nodrošināšanā. 2010.gadā OECD veiktais e- valdības pētījums liecina, ka 96% valstu par vienu no e-valdības prioritātēm uzskata administratīvā sloga samazināšanu, 86% – izmaksu griešanu, bet 67% – efektivitātes palielināšanu.¹³¹

¹³¹ Value for Money in Government, Public Administration after “New Public Management”, OECD, 2010

Pēdējā desmitgadē valstis palielina investīcijas e-pakalpojumu sniegšanas jomā, uzlabojot bezvadu interneta nodrošinājumu, kā arī pielāgojot e-pakalpojumu platformu viedtālruniem. 2010.gadā Īslande, Dānija un Norvēģija bija valstis, kurās iedzīvotāji valsts pārvaldes pakalpojumus elektroniski izmantoja visvairāk. Tomēr, kopumā ņemot, mājsaimniecību vēlme izmantot e-pakalpojumus pieaug samērā lēni. Vēl aizvien valstīs e-pakalpojumi visvairāk tiek izmantoti uzņēmēju vidū. Līdz ar to valstu nacionālajās stratēģijās tiek iekļauti dažādi pasākumi un atklāti jauni kanāli, lai veicinātu sabiedrības ieinteresētību elektronisko publisko pakalpojumu lietošanā, kā, piemēram, pasta iestādes Apvienotajā Karalistē, publiskās bibliotēkas ASV, digitālā televīzija Portugālē vai aptiekas Itālijā.¹³²

Cilvēkresursu vadība

Stratēģiskā cilvēkresursu vadība ir veids, kā sasaistīt cilvēkresursu vadību ar valsts pārvaldes institūciju mērķiem, nodrošinot nepieciešamo cilvēku skaitu ar nepieciešamajām kompetencēm nepieciešamajā vietā. Stratēģiskās cilvēkresursu vadības līderes ir Austrālija, Kanāda un Apvienotā Karaliste, kas nodrošina darbības novērtējuma ietvaru augstākajam un vidējam vadības līmenim un ilgtermiņa darba vietu plānošanu. Tajā pat laikā citas OECD valstis, kā, piemēram, Čehija, Ungārija, Grieķija, Igaunija, Īrija šādu praksi vēl nav uzsākušas vai veic to neregulāri.¹³³

Kā atzīst starptautiska pētījuma¹³⁴ autori, valsts pārvalde tradicionāli ir nodrošinājusi augsta līmeņa darba drošību kontekstā ar speciālu nodarbinātības regulējumu. Taču pēdējos divdesmit gados daudzās jomās attiecībā uz valsts pārvaldē nodarbinātajiem šī iezīme ir stipri mainījusies. Novērtējot nākotnes darba attīstības scenārijus, pētnieki norāda uz aizvien augošajām prasībām attiecībā uz darbinieku prasmēm un iemaņām. Tāpat būtiski ir jau šobrīd ņemt vērā aspektus, kuri ietekmēs nākotnes darba vietas scenārijus. Jaunākajos pētījumos¹³⁵ tiek iezīmēti šādi nākotnes darba vietas attīstības virzītāji:

- ✓ Pārmaiņu ātrums, ko nosaka globalizācija;
- ✓ Darba vietas kultūra un struktūra mainīsies neatgriezeniski, jo ievērojami mazināsies darba vietas un telpas robežas;
- ✓ Veiksmīgas savstarpējās attiecības kļūs par attīstības raksturotāju;
- ✓ Komunikācijas daudzveidība veicinās elastīgāku mācīšanos un attālināta darba modeļus;
- ✓ No attāluma strādājošo darbinieku snieguma, inovāciju, iesaistes un produktivitātes vadības un analīzes metodes kļūs par kritisku organizācijas vajadzību.

¹³² Value for Money in Government, Public Administration after “New Public Management”, OECD, 2010

¹³³ Government at a Glance 2011, pieejams http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2011_gov_glance-2011-en, [skatīts 11.07.2013.]

¹³⁴ Public Sector Modernisation: Modernising Public Employment, Policy Brief, July 2004, pieejams <http://www.oecd.org/governance/pem/33660031.pdf>, [skatīts 20.05.2013.]

¹³⁵ Peter Wilson AM, National President, Australian Human Resources Institute, White Paper, People@work/2020, 2010

Tādējādi iezīmējas jaunas cilvēkresursu vadības lomas un prasmes, kuras nākotnē būs nepieciešamas personāla vadītājiem un kuras noteiks tādu faktoru kā makroekonomiskās un demogrāfiskās izmaiņas tehnoloģisko un komunikācijas risinājumu, prasības darbinieku elastībai, globālas labas prakses izmaiņas cilvēkresursu vadībā, attīstība un ietekme uz darbu un darba vidi. Attiecīgi pieaugs jauni izaicinājumi, ar kuriem cilvēkresursu vadības speciālistiem būs jāsaskaras nākotnē, tādējādi aktualizējot nepieciešamību kļūt par stratēģiskiem vadītājiem un stratēģiju ieviesējiem, būtiski mainot esošo personāla vadītāju lomu un kļūstot par:

- ✓ darba vietas pārveidotājiem: īstenojot darba veikšanu un plānojot un ieviešot attiecīgas struktūras plaši izkliedētās vietās;
- ✓ darba un ģimenes dzīves integrētājiem;
- ✓ nākamo paaudžu talantu vadītājiem: loma, kas prasa strādāt ar jaunām vērtībām;
- ✓ darba snieguma novērtētājiem: tas nozīmē jaunu snieguma un rezultātu novērtēšanas prasmju attīstību;
- ✓ arhitektiem un plānotājiem, lai veicinātu dažādās darba vides un jaunu mācīšanās paradumu sasaisti;
- ✓ iesaistošiem komunikatoriem: lai veicinātu maksimālu darbinieku iesaisti darba procesā un darba rezultātu sasniegšanā.

Secinājumi

Novērtēšanas tradīciju ieviešanai nacionālajā līmenī ļoti būtisks ir politiskais atbalsts. Tipiskie piemēri ir Francija un Nīderlande, kur visaptverošās regulatīvās ietekmes novērtēšanas sistēmas tika ieviestas stingra politiskā spiediena rezultātā. Savukārt tajās valstīs, kur politiskais atbalsts bija nepietiekams (piemēram, Vācijā, Polijā, Itālijā), pat visaptverošas un detalizēti izstrādātas reformas cieta neveiksmi vai tika ieviestas formāli.¹³⁶

Vidēja termiņa budžeta ietvara veidošanā dažās valstīs turpinās prakse izmantot izpildes pārskatus vidēja termiņa prioritāšu finansējuma nodrošināšanai un plānoto rezultātu izskaidrošanai sabiedrībai. Jaunas valstis pēdējā laikā šo praksi nav pārņēmušas, jo tas saistīts ar apjomīgu tiesību aktu koriģēšanu un nozīmīgu cilvēkresursu kapacitātes celšanu ar mērķi spēt aprēķināt rezultātu apjomu par naudas vienību (*value for money*).

Kopumā vērtējot būtiskākās tendences ārvalstu publiskās pārvaldes attīstībā, iezīmējas valstu virzība uz pierādījumiem balstītu politikas plānošanu, uz darbības rezultātiem pamatotu cilvēkresursu vadību un uz fiskālo konsolidāciju, vienlaikus rūpējoties par valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu efektivitātes celšanu, samazinot administratīvās izmaksas un nodrošinot e-pakalpojumu pieejamību. Kvalitatīva plānošanas procesa nodrošināšana nav iedomājama bez

¹³⁶ A. Renda, *The Development of RIA in the European Union: An Overview*, Centre for European Policy Studies (CEPS), 2010

racionāla lēmumu pieņemšanas modeļa pielietošanas dažādos politikas veidošanas posmos. Pamatinformāciju racionāla lēmumu pieņemšanas procesa nodrošināšanai var iegūt tikai tad, ja institūcijas ir atbildīgas par savu darbību un virzās uz pierādījumiem balstītas politikas plānošanas procesā izvirzītajiem stratēģiskajiem mērķiem. Kvalitatīvam un ar atbilstošām metodēm veiktam politikas ietekmes novērtējumam ir izšķiroša loma stratēģisko mērķu precīzā definēšanā, taču šī aktivitāte nav iespējama bez atbilstoša kompetences līmeņa valsts pārvaldē strādājošajiem.

Jaunas tendences cilvēkresursu vadības attīstībā šobrīd nosaka nepieciešamību virzīties no tradicionālām vadības metodēm uz alternatīvām, kuras ir vērstas uz paaudžu atšķirību un to vērtību analīzi, ietekmi uz darbinieku motivāciju un darba rezultātu sasniegšanu, IKT izmantošanu jaunu komunikācijas rīku un sadarbības platformu izveidē, kā arī valsts pārvaldes efektivitātes uzlabošana, attīstot un ieviešot jaunas, inovatīvas darba metodes un formas sadarbībā ar augstskolām un pētniecības institūtiem, pamatojoties uz pētniecībā balstītiem rezultātiem.

4.2. Svarīgākie mērķi saskaņā ar Nacionālo attīstības plānu

Valsts pārvaldes attīstības mērķi ir netieši saistīti ar vairākumu no NAP 2020 minētajiem 12 rīcības virzieniem. Aprakstot rīcības virzienu *Augstākā un eksportspējīga ražošana un starptautiski konkurētspējīgi pakalpojumi* prioritātes *Tautas saimniecības izaugsme* ietvaros norādīts, ka “jebkuram publiskajam finanšu ieguldījumam jābūt vērstam uz efektivitātes un resursu ekonomiskās atdeves palielināšanu.”

Savukārt rīcības virziena *Izcila uzņēmējdarbības vide* aprakstā tiek uzsvērts, cik būtiski valstij ir rūpēties par uzņēmējdarbībai labvēlīgas vides uzturēšanu. “Valsts pārvalde ir mazinājusi administratīvo slogu un pārskatījusi funkcijas, lai nodrošinātu vienkāršu, pārskatāmu un ērtu minimāli nepieciešamo procedūru kopumu, kas uzņēmējdarbības aktivitāti atbalsta, nevis bremzē[20].”¹³⁷ Līdz ar to turpmāka administratīvā sloga mazināšana kā viens no valsts pārvaldes uzdevumiem nākamajā plānošanas periodā savu aktualitāti nezaudē un sasaucas ar NAP2020 rīcības virziena *Izcila uzņēmējdarbības vide* 1. mērķi „Izveidot izcilu uzņēmējdarbības vidi, optimāli samazinot administratīvo slogu, ēnu ekonomikas īpatsvaru tautas saimniecībā, kā arī korupciju, nodrošinot prognozējamu nodokļu politiku, uzlabojot tieslietu sistēmas darbību, kā arī paaugstinot valsts pārvaldes darbības efektivitāti [139]”. Par mērķa sasniegšanas rādītājiem NAP2020 ir identificējis Latvijas publiskās pārvaldes darbības efektivitātes mērījumus pēc GRICS indeksa (%), kā arī Latvijas korupcijas uztveres indeksu.

Rīcības virziena *Izcila uzņēmējdarbības vide* veicamie uzdevumi pārsvarā sasaucas ar iepriekšējā plānošanas periodā izvirzītajiem darbības virzieniem valsts pārvaldē:

¹³⁷ Latvijas Nacionālais Attīstības plāns 2014.–2020. gadam.

- ✓ plānveidīga, vispusīga un kvalitatīva cilvēkresursu un valsts sniegto pakalpojumu attīstība, nodrošinot nepieciešamo kompetenču un sadarbības mehānismu pilnveidi [154];
- ✓ administratīvo prasību vienkāršošana, t.sk. ieviešot vienas pieturas aģentūras principu apkalpošanā, izmantojot jaunākās tehnoloģijas attālinātu pakalpojumu sniegšanā [155];
- ✓ tiesu sistēmas un tiesībsargājošo institūciju (prokuratūra, KNAB) darbības un procesu uzlabošana un kapacitātes stiprināšana [158].

Prioritātes *Cilvēka drošumspēja* ietvaros valsts pārvaldes attīstības mērķi vistiešākajā veidā sasaucas ar rīcības virziena *Cilvēku sadarbība, kultūra un pilsoniskā līdzdalība kā piederības Latvijai pamats* 1. mērķi *Veicināt iedzīvotāju piederību, pilsonisko apziņu un lepnumu par savu valsti un tautu*. Šī rīcības virziena ietvaros paredzēts veicināt pilsonisko līdzdalību un nodrošināt kvalitatīvu publiskās pārvaldes komunikāciju ar sabiedrību jautājumos, kas visvairāk skar cilvēkus [338], kā arī līdzdalību politikas veidošanā [339].

Cits nozīmīgs rīcības virziens, ar kuru sasaucas valsts pārvaldes attīstības mērķi, ir prioritātes *Izaugsmi atbalstošas teritorijas* rīcības virziena *Pakalpojumu pieejamība līdzvērtīgāku darba iespēju un dzīves apstākļu radīšanai* 2. mērķis *Nodrošināt pakalpojumu pieejamību atbilstoši demogrāfijas tendencēm un apdzīvojuma izmaiņām*, kā arī 3. mērķis *Nodrošināt pakalpojumu ērtu pieejamību elektroniskā veidā*. NAP2020 minēts, ka "(...) iedzīvotājiem jebkurā Latvijas vietā ir pieejami valsts un pašvaldību pakalpojumi elektroniskā veidā, kā arī vienotajos klientu apkalpošanas centros. Iedzīvotāji par šīm iespējām ir labi informēti. [54]" E-pakalpojumu attīstība, kā arī iedzīvotāju prasmju pilnveide ir viens no šī rīcības virziena ietvaros veicamajiem uzdevumiem [415], kas lielā mērā sasaucas ar pašreizējo problēmu e-pakalpojumu lietošanā – iedzīvotāju pasīvo interesi tos izmantot.

Publisko pakalpojumu optimizēšanas un pieejamības nodrošināšana, balstoties uz valsts pārvaldes publisko pakalpojumu izvērtēšanas rezultātiem un vienas pieturas aģentūras principa [418] ir aktuāls izpildē esošs uzdevums, tā izpildes progress aprakstīts starpziņojumā par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*).

Kopumā vērtējot NAP2020 un valsts pārvaldes attīstības mērķu sasaisti, iezīmējas vairāki kopējie darbības virzieni nākotnes valsts pārvaldes attīstības politikas plānošanā. Pirmkārt, administratīvā sloga mazināšana uzņēmējiem lielā mērā ietekmēs tautsaimniecības virzību ekonomiskās attīstības virzienā. Otrkārt, publisko pakalpojumu pieejamības nodrošināšana padarīs pievilcīgāku uzņēmējdarbības vidi, kā arī nodrošinās ērtu pakalpojumu pieejamību

iedzīvotājiem, un, treškārt, pilsoniskās līdzdalības stiprināšana netieši ietekmēs arī politikas plānošanas kvalitāti un budžeta līdzekļu lietderīgāku izmantošanu.

V. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatprincipi, pamatelementi un to alternatīvas

Šī pētījuma mērķis, balstoties uz iepriekš veiktās izpētes rezultātiem un identificētajām problēmām, rast risinājumus, kurus nepieciešams īstenot turpmāk, lai nodrošinātu sekmīgu valsts pārvaldes politikas attīstību. Viens no tehniskajā specifikācijā izvirzītajiem uzdevumiem valsts pārvaldes politikas novērtējuma un rekomendāciju ziņojuma sagatavošanai bija noteikt turpmākos valsts pārvaldes politikas attīstības pamatprincipus un pamatelementus un to alternatīvas. Pētījuma autoru identificētie valsts pārvaldes politikas attīstības pamatprincipi un pamatelementi un to alternatīvas, kas būtu izmantojami valsts pārvaldes politikas attīstības dokumenta izstrādē nākamajam plānošanas periodam, ir atspoguļoti turpmākajā nodaļā.

5.1. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatprincipi un to alternatīvas nākamajā plānošanas periodā

Balstoties uz 2008.–2013.gada periodā veikto pasākumu izvērtējumu, kā arī būtiskākajām tendencēm, kas izriet no ārvalstu prakses analīzes, pētījuma autori ir identificējuši četrus valsts pārvaldes politikas attīstības pamatprincipus, kuru piemērošana valsts pārvaldes darbā nākotnē būs svarīga, lai nodrošinātu turpmāk izvirzīto rības virzienu īstenošanu un izvirzīto mērķu sasniegšanu:

- ✓ Elastība;
- ✓ Sadarbība;
- ✓ Samērojamība;
- ✓ Pieejamība.

Elastības princips

Elastība ir radošuma aspekts. Tā ir spēja vajadzības gadījumā mainīt pieeju problēmas risināšanai. Ja tiek konstatēts, ka izvēlētais problēmas risināšanas ceļš nedod vēlamu efektu, jāmaina pieeja tās risināšanai un jāatrod citas pieejas. Spēja būt elastīgam paaugstina izredzes risināt problēmu.¹³⁸ Tā paredz spēju mācīties un būt paškritiskam. Ir atzīts, ka mūsdienu valsts pārvaldē elastības princips kļūst aizvien svarīgāks, kad ir nepieciešams meklēt risinājumus, kā nodrošināt kvalitatīvus pakalpojumus iedzīvotājiem finanšu līdzekļu ekonomijas apstākļos. Likumos noteiktā rīcības brīvība jāizmanto radoši sabiedrības interesēs, tā var attiekties uz inovācijām valsts sniegto pakalpojumu organizēšanā vai valsts pārvaldes cilvēkresursu vadībā.

Sadarbības princips

¹³⁸ Salkind N.J. (ed). (2006) Encyclopedia of Human Development. Thousand Oaks: Sage; Pollitt C., Bouckaert G. (2004) Public Management Reform. A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press. Demmke, C., Moilanen, T. (2012) Effectiveness of Public-Service Ethics and Good Governance in the Central Administration of the EU-27. Peter Lang: Frankfurt am Main.

Politikas veidošanā vadošā loma ir publiskajam sektoram, kas pārvaldības procesos iesaista nevalstisko un privāto sektoru. Pētnieki uzsver¹³⁹, ka būtiskākie mūsdienu sabiedrības izaicinājumi – konkurētspēja, vides ilgtspēja, informācijas sabiedrība, starptautisko krīžu vadība u.c. – ir starpnozaru un neatbilst publiskās pārvaldes organizāciju funkciju dalījumam. Līdz ar to koordinācija ārpus organizāciju robežām ir kļuvusi par nozīmīgu aspektu arī valsts pārvaldes darbā, aktualizējas nepieciešamība koordinēt gan politikas saturu, gan tās īstenošanas mehānismus. Pētnieki norāda uz nepieciešamību veicināt sadarbību un koordināciju pretstatā konkurējošai darbībai, kā arī meklēt risinājumus starpnozaru koordinācijai, piemēram, paredzot, ka jaunās politikas iniciatīvas tiek veidotas starpnozaru problēmu risināšanai.

„...lai reaģētu uz globalizācijas izaicinājumiem un no tiem izrietošām problēmām, kas prasa starpnozaru risinājumus, ieteicams radīt jaunu iestāžu administratīvās koordinācijas mehānismu, balstoties uz atbildīguma un pārvaldības principiem”¹⁴⁰.

Latvijā trūkst formālu instrumentu un administratīvu un politisku tradīciju nacionāla līmeņa prioritāšu īstenošanai un starpnozaru jautājumu koordinācijai. Tā kā nozarēs dominē resursu pārdales intereses, lai veicinātu nozaru politikas koordināciju nepieciešams izvirzīt par prioritāti sadarbības principa piemērošanu starpnozaru programmu vai projektu īstenošanā, kas paredz ciešu institūciju sadarbību un „robežu nojaukšanu”. Sociālā kapitāla celšanai publiskajā pārvaldē jāsniedz atbalsts neformālo kontaktu veidošanai un valsts pārvaldē valdošo vērtību maiņai, tādējādi veicinot ministriju brīvprātīgu sadarbību.

Samērojamības princips

Samērojamības princips nozīmē, ka publiskā administrācija un tās sniegtie pakalpojumi ir samērojami ar klientu vajadzībām, zināmā mērā ieņemot kompromisa nostāju starp pilnīgi efektīviem valsts pārvaldes sniegtajiem pakalpojumiem, kas bieži nozīmētu neietekmīgāko spēlētāju ignorēšanu, un pilnīgi taisnīgiem valsts pārvaldes sniegtajiem pakalpojumiem, kas bieži vien nozīmētu nelietderīgu valsts līdzekļu izšķērdēšanu.

Pieejamības princips

¹³⁹ Pelkonen, The problem of integrated innovation policy: Analyzing the governing role of the Science and Technology Policy Council of Finland 2006, pieejams: <http://spp.oxfordjournals.org/content/33/9/669.short>; [skatīts:29.07.2013]; Pelkonen et al., Assessing policy coordination capacity: Higher education, science, and technology policies in Finland, 2008, pieejams: <http://spp.oxfordjournals.org/content/35/4/241.short>; [skatīts 29.07.2013.]

¹⁴⁰ Latvija. Pārskats par tautas attīstību 2008/2009. Atbildīgums. 2009, Galv. redaktori: Juris Rozenvalds, Ivars Ijabs. Autori: Tālis Tisenkopfs, Ivars Ijabs, Ainārs Auniņš, Jānis Brizga, Māris Kļaviņš, Vita Zelče, Ivars Ijabs, Ojārs Spārītis, Jānis Ikstens, Iveta Reinholde, Andrejs Jakobsons, Felicianā Rajevska, Laura Romanovska, Laima Barisa, Voldemārs Bariss, Dina Bite, Signe Dobelniece, Viola Korpa, Valda Kronberga, Jānis Ķūsis, Vladimirs Meņšikovs, Līga Rasnača, Daunis Auers, Toms Rostoks, Nils Muižnieks, Mārtiņš Kālis, Vija Sīle, Lauris Liepa, Līga Krūmiņa, Baiba Sporāne, Ingus Bērziņš, Ilze Šulmane. Finansētājs: Sorosa fonds – Latvijai.

Pieejamības princips valsts pārvaldē galvenokārt izpaužas attiecībā uz pakalpojumu un informācijas pieejamību. Nodrošinot pakalpojumu pieejamību un vienlaikus ieviešot valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu efektivitātes principu, jāietver visas pakalpojumu saņēmēju grupas. Bieži vien efektivitātes princips var netikt ievērots pilnībā, jo tas ir zināmā pretrunā ar pieejamības principu. Tā, piemēram, efektīvs izglītības un veselības aprūpes iestāžu izvietojums administratīvi teritoriālās reformas rezultātā nozīmē pakalpojumu pieejamības samazināšanos konkrētām mērķa grupām. Līdz ar to pieejamības un efektivitātes principa savietojamība nozaru politikas ieviešanā būs lielā mērā atkarīga no vērtībām politiskajā līmenī.

Valsts pārvaldes politikas līmenī iespēju robežās nepieciešams attīstīt pakalpojumu pieejamību visām mērķa grupām, nodrošinot gan neklātienas pakalpojumu saņemšanas iespējas, attīstot elektronisko pakalpojumu pieejamību, gan arī neaizmirst par to iedzīvotāju daļu, kuriem nepieciešami klātienas pakalpojumi, un tādējādi nodrošinot pakalpojumu pieejamību no ģeogrāfiskā viedokļa. Šajā gadījumā reģionālo iestāžu optimizācija un vienas pieturas aģentūras principa ieviešana pakalpojumu saņemšanā var maksimāli satvināt efektivitātes un pieejamības principu izmantošanu valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanā.

Informācijas pieejamības princips izpaužas valsts iedzīvotāju tiesībās zināt par valsts pārvaldes sniegtajiem pakalpojumiem un valsts budžeta finanšu līdzekļu izlietojumu sabiedrības vajadzībām. Informācijai ir jābūt saprotamai un viegli atrodamai.

Kā *alternatīvu* iepriekš piedāvātajiem valsts pārvaldes attīstības pamatprincipiem, kuri būtu iekļaujami politikas plānošanas dokumentā nākamajā plānošanas periodā, pētījuma autori izvirza divus pamatprincipus, kuru piemērošanu jau šobrīd paredz valsts pārvaldes darbu reglamentējošie normatīvie akti. Tie ir:

- ✓ Efektivitāte;
- ✓ Tiesiskums.

Efektivitātes princips

Efektīva valsts pārvalde principa šaurākajā izpratnē ir pakalpojumu vienības sniegšana par iespējami zemākām izmaksām, maksimāli taupīgi izmantojot finanšu līdzekļus. Valsts sektoram jākoncentrējas uz pakalpojumu sniegšanu, nevis uz resoru iekšējo procesu saglabāšanu un pretestību strukturālām pārmaiņām un finanšu līdzekļu pārdalei. Efektīva valsts pārvalde principa plašākajā nozīmē ir elastīga un laikus atsaucas uz politisko pieprasījumu, nodrošinot caurspīdīgus pakalpojumus ar zemām administratīvajām izmaksām, apzinoties mērķa grupas vajadzības un nodrošinot maksimāli iespējamo taisnīguma principu.

Galvenās metodes pakalpojumu efektivitātes noteikšanai ir darbības rezultātu regulāra uzskaitē, attīstības plānošanas dokumentu un programmu *ex-ante* un *ex-post* novērtējumi, pakalpojumu saņēmēju atsauksmju analīze, pakalpojumu sniedzēju salīdzinošā analīze. Dažreiz valsts pārvaldē rodas grūtības definēt, kurus rezultātus ir jāizmanto pakalpojumu efektivitātes mērījumiem. Citi rezultāti, īpaši ilgtermiņa politikas rezultāti, ir netverami un grūti kvantificējami. Nepietiekamu finanšu līdzekļu apstākļos programmu novērtēšanas procesa apstādināšana ir pirmais solis ceļā uz budžeta līdzekļu ietaupījumiem, kas pārsvarā tomēr dod tikai īstermiņa ieguvumu, palielinot valsts izdevumus ilgtermiņā, kas rodas iestāžu pārstrukturizācijas un biežo tiesību aktu grozījumu dēļ.

Tiesiskuma princips

Tiesiskuma princips: valsts pārvaldei savā darbībā ir jāievēro likums un tiesības, arī tiesību princips. Tas nozīmē, ka valsts pārvaldei ir jānodrošina privātpersonu (sabiedrības kopumā) tiesību un brīvību ievērošana. Tiesiskuma princips primāri izriet no Latvijas Republikas Satversmes 1.panta, ka Latvija ir demokrātiska republika. Tuvāk tiesiskuma princips ir paskaidrots Administratīvā procesa likuma 7.pantā (iestādes un tiesas rīcībai jāatbilst tiesību normām. Iestāde un tiesa darbojas normatīvajos aktos noteikto pilnvaru ietvaros un savas pilnvaras var izmantot tikai atbilstoši pilnvarojuma jēgai un mērķim).

Ņemot vērā, ka pasaulē notiekošie globalizācijas procesi un demogrāfiskās pārmaiņas ietekmē visas sabiedrības grupas, valsts pārvaldes elastībai un tās spējai piemēroties pārmaiņām sabiedrībā un politikā būs izšķiroša nozīme turpmākajos gados, lai nodrošinātu valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu kvalitāti un pieejamību visām sabiedrības grupām.

Pētījuma autori uzskata, ka arvien pieaugošā mobilitāte, tehnoloģiju loma, komunikāciju kanālu dažādošanās un jaunu darba metožu īstenošana pamato nepieciešamību nākamajā plānošanas periodā likt uzsvāru uz pētnieku iepriekš piedāvāto pamatprincipu – *elastība, sadarbība, samērojamība un pieejamība* – ieviešanu. Savukārt *tiesiskums un efektivitāte* saglabā savu aktualitāti kā valsts pārvaldes darbības pamatprincipi, kuru piemērošana raksturo valsts pārvaldes darba rezultātu.

5.2. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatelementi un to alternatīvas nākamajā plānošanas periodā

Saskaņā ar britu sociologu Entoniju Gidensu vara un tās pielietošana ne vienmēr ir saistīta ar konfliktiem sabiedrībā un to risināšanu. Vispārīgi runājot, vara ir spēja sasniegt rezultātus, izmantojot resursus.¹⁴¹ Politiskās institūcijas ir

¹⁴¹Gidenss E. (1999). Sabiedrības veidošanās. Rīga: Izdevniecība AGB, 268. lpp.; Giddens A. (1992) The Nation-State and Violence. Cambridge: Polity Press., 19.lpp.

raksturīgas ar to, ka tās primāri izmanto autoritatīvus resursus (savienojumā ar nozīmju un leģitīmācijas sistēmām). Ekonomiskās institūcijas savukārt primāri izmanto materiālos resursus (savienojumā ar nozīmju un leģitīmācijas sistēmām).¹⁴² Bet jebkuras sociālās sistēmas pastāvēšana, tās iekšējā koordinācija un varas pielietošana paredz materiālo un nemateriālo resursu izmantošanu. Šos resursus E. Gidenss klasificē šādi:

**3.tabula.
Resursu klasifikācija**

Materiālie resursi	Nemateriālie (autoritatīvie) resursi ¹⁴³
1. Vides materiālie resursi (izejvielas, enerģijas avoti)	1. Sociālās laiktelpas organizācija (grupu veidošanās un strukturēšana laikā un telpā)
2. Materiālās ražošanas/atražošanas līdzekļi (ražošanas rīki, tehnoloģijas)	2. Ķermeniskā ražošana/atražošana (cilvēku organizācija un attiecības to savstarpējā saistībā)
3. Saražotās preces (artefakti, kas radīti abu pirmo faktoru mijiedarbības rezultātā)	3. Dzīves izredžu organizācija (pašattīstības un pašizpaušmes iespēju veidošanās)

Administratīvā vara ir galvenais varas veids, kas tiek ģenerēts, izmantojot autoritatīvos resursus. Administratīvā vara balstās uz cilvēku uzvedības regulāciju un koordināciju, manipulējot ar tās norises nosacījumiem laiktelpā¹⁴⁴.

Valsts pārvalde sastāv no organizācijām, kuru mērķis ir sekmēt tautsaimniecības attīstību. Tādējādi no tā, kā strādā valsts pārvaldes institūcijas, ir atkarīgs, kā attīstīsies valsts ekonomika. *N.Manning, N.Parison* veiktais pētījums¹⁴⁵ liecina, ka kopumā valsts pārvaldes sektorā politiku un institucionālajā sistēmā ir četras jomas, kuras ir ietekmējamas ar izmaiņām:

1. valsts izdevumu pasākumi;
2. personāla vadība un civildienests;
3. izpildvaras organizatoriskā struktūra;
4. valdības īstenoto politiku un regulējumu administratīvais slogs.

¹⁴² Giddens A. (1992). *The Nation-State and Violence*. Cambridge: Polity Press., 19.lp.

¹⁴³ Oriģinālā – *Authoritative resources* (Giddens A. (1986) *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press. 258.lp.).

¹⁴⁴ Giddens A. (1992). *The Nation-State and Violence*. Cambridge: Polity Press., 47. lp.

¹⁴⁵ N.Manning, N.Parison *International Public Administration Reform, Implications for the Russian federation*, World Bank 2003.9.lp.

Tradicionālajai publiskās pārvaldes teorijai un birokrātijas modelim ir raksturīgas šādas pazīmes:

- ✓ Stabils organizācijas struktūras;
- ✓ Pastāvīgas funkcijas;
- ✓ Stingri reglamentēta ierēdņu un darbinieku loma;
- ✓ specializācija;
- ✓ bezpersoniskums;
- ✓ karjera civildienesta iekšienē;
- ✓ stingra nošķirtība starp publisko un privāto sektoru.

Tomēr mūsdienu straujajā globalizācijas, informācijas tehnoloģiju, intelektuālā kapitāla un radošuma laikmetā tradicionālo publiskās pārvaldes teoriju ir jāpapildina ar jauniem elementiem. Tāpēc pētnieki nākamajā plānošanas periodā piedāvā uz šo jautājumu skatīties plašāk, ar valsts pārvaldes politikas attīstības pamatelementiem saprotot valsts pārvaldes resursus, no kuriem ir atkarīga valsts pārvaldes kopējā kapacitāte. Pētījuma autori nākamajā plānošanas periodā piedāvā izvirzīt šādus valsts pārvaldes politikas attīstības pamatelementus:

- ✓ cilvēkresursi;
- ✓ tehnoloģijas;
- ✓ institucionālais ietvars un metodes.

Cilvēkresursi

Valsts pārvaldē strādājošie ir viens no galvenajiem valsts pārvaldes resursiem. Zinošiem, kompetentiem, starpdisciplināri domājošiem darbiniekiem, kuri var piedāvāt jaunus un inovatīvus risinājumus nestandarta situācijās, nākotnē būs ļoti liela loma politiku plānošanā un ieviešanā. Darbību efektivitāti nevar kāpināt, atbilstoši nemotivējot un nepalielinot darbinieku rīcības brīvību viņiem uzticēto uzdevumu izpildē, stimulējot darbiniekus uzņemties iniciatīvu un veicinot patstāvīgu domāšanu. Mūsdienās valsts pārvaldei ir vajadzīgi darbinieki, kas ir elastīgi un atsaucīgi, prasmīgi un vairāk fokusējas uz rezultātu sasniegšanu¹⁴⁶. Valsts pārvaldei jābūt darba devējam, kas spēj motivēt darbiniekus ar konkurētspējīgu atalgojumu, attīstības iespējām, mobilitāti, pozitīvo darba vidi un tēlu, iespējām piedalīties ar savām zināšanām un kompetencēm lēmumu pieņemšanā. Vienlaikus jānodrošina skaidri atlases kritēriji un procedūras, kas sekmētu kvalificētu kandidātu piesaistīšanu. Klasiskais valsts pārvaldes princips – neitralitāte (objektivitāte) – joprojām ir aktuāls; tas attiecas gan uz valsts pārvaldes darbinieku sadarbību ar politisko vadību (valsts pārvaldes darbiniekiem jāsekmē ievēlēto politiķu mērķu īstenošana), gan uz attiecībām ar sabiedrību (jo valsts pārvaldes darbinieki nedrīkst radīt nepienākošas priekšrocības atsevišķiem indivīdiem vai grupām). Neitralitāte ir būtiska norma, kas rada valsts pārvaldes leģitimitāti, bet tās neievērošana – uzticēšanās mazināšanās¹⁴⁷. Tādēļ valsts pārvaldes darbinieki ir īpaša nodarbināto grupa, uz

¹⁴⁶ Polits K., Bukerts G. (2002). Sabiedrības vadības reforma. Salīdzinoša analīze. Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts. 78.lp.

¹⁴⁷ Rothstein B. (2011). The Quality of Government. Chicago: The University of Chicago Press.

ko attiecas likumos noteiktie ierobežojumi, kuru mērķis ir nodrošināt valsts amatpersonu darbību sabiedrības interesēs.

Tehnoloģijas

Iepriekš veiktie pētījumi¹⁴⁸ liecina, ka mūsdienās ievērojamu īpatsvaru radītajā produktā veido nemateriāls (digitāls) saturs un pakalpojumi, kuru veidošanu neietekmē fizisks attālums. Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas ļauj sasniegt attīstībai nepieciešamo resursu koncentrāciju ne tikai fiziski, bet arī virtuāli. Lai radītu produktu, mūsdienās bieži vien vairs nav svarīga fiziska darba vietas vai darbinieka sasniedzamība. Tādējādi IKT radītās iespējas ļauj gan uzlabot valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu pieejamību un sasniedzamību (ieviešot un attīstot dažādus e-pakalpojumus), gan valsts pārvaldes darba sniegumu un darbību efektivitāti. Tāpat valsts pārvaldes politikas attīstībā jāņem vērā starptautiski atzītie pamatprincipi informācijas sabiedrības jomā¹⁴⁹ – *nodrošināta piekļuve informācijai, attīstīta informācijpratība, nodrošināts tiesiskais un regulējošais ietvars.*

Pasaulē notiekošās tendences veicina pārmaiņas tradicionālajās struktūrās un darba vidē, t.sk. prasmēs, kas nepieciešamas valsts pārvaldes darba plānošanā un vadībā. Tieši IKT radītās iespējas rosina pārskatīt tradicionālās darba metodes, sadarbības mehānismus un saturu, veicinot, gan virtuālu instrumentu radīšanu un izmantošanu, gan satura digitalizāciju.

Institucionālais ietvars un metodes

Valsts pārvalde atbilstoši Latvijas Republikas Satversmes 58.pantam ir organizēta vienotā hierarhiskā sistēmā. Valsts pārvaldes institucionālās un hierarhiskās uzbūves pamatprincipus regulē Valsts pārvaldes iekārtas likums, atbilstoši kuram valstī ir jābūt nodrošinātai demokrātiskai, tiesiskai, efektīvai, atklātai un sabiedrībai pieejamai valsts pārvaldei. Minētie principi vienlīdz attiecas kā uz tiešo, tā atvasināto valsts pārvaldi, kaut arī praksē nereti vērojams, ka atvasinātā valsts pārvalde pašvaldību līmenī vēlas sevi uzskatīt par autonomiem tiesību subjektiem, uz kuriem neattiecas vienots valsts pārvaldes regulējums. Arī lēmumu pieņemšanas procedūrām jābūt efektīvām, tas ir, tādām, kas nodrošina demokrātiskās valsts iekārtas noteiktu pamatprincipu (īpaši demokrātiskās kontroles un tiesiskuma principu) īstenošanu. Lēmumu pieņemšanas procedūrām jānodrošina efektīva lietderības un tiesiskuma pēckontrole. Efektīvām jābūt gan iekšējo valsts pārvaldes lēmumu, gan uz āru vērsto valsts pārvaldes lēmumu, darbību (īpaši administratīvo aktu un faktiskās rīcības) pieņemšanas un kontroles procedūrām.

3.attēlā ir atspoguļota pētnieku piedāvāto valsts pārvaldes pamatprincipu, pamatelementu un valsts pārvaldes darba rezultāta mijiedarbība.

¹⁴⁸Brette, O., Moriset, B. (2009). Bringing Down Territorial Inequalities in the Digital Economy: An Evolutionary Institutional Approach, Journal of Economic Issues, M.E. Sharpe, Inc., vol. 43(2), pages 495-502, June.

¹⁴⁹ UNESCO National information society policy: a template. Paris, November 2009.

3.attēls
Valsts pārvaldes pamatelementu (cilvēku, tehnoloģijas, institucionālā ietvara un metožu kopuma) un valsts pārvaldes darba rezultāta mijiedarbība



Respektīvi, valsts pārvaldes politikas attīstībai ir jābūt vērstai uz valsts pārvaldes resursu samērojamu izmantošanu, lai labāk veiktu noteiktās funkcijas un nodrošinātu kvalitatīvu rezultātu gan sabiedrībai kopumā, gan katram indivīdam kā valsts pārvaldes klientam, un partneriem.

Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.–2013.gadam noteica šādus politikas attīstības pamatelementus:

1. Sabiedrības intereses izsakoša politiskā vadība (valdība)
2. Kompetenti un motivēti valsts pārvaldes darbinieki
3. Pareiza pārvaldes institucionālā sistēma
4. Pareizas pārvaldes lēmumu pieņemšanas procedūras

Pētījuma autori, analizējot valsts pārvaldes attīstības tendences, ir nonākuši pie secinājuma, ka valsts pārvaldes politikas attīstības pamatelementiem nav iespējamās alternatīvas, jo tie visi ir būtiski valsts pārvaldes politikas attīstības procesa stūrakmeņi. Var diskutēt tikai par to, kādi pamatelementi būs noteicošie

jeb uz kuriem nepieciešams likt uzsvāru jaunajā valsts pārvaldes politikas attīstības plānošanas dokumentā.

Viens no pamatelementiem, kas tika iekļauts 2008.–2013.gada pamatnostādņēs, bija *sabiedrības intereses izsakoša politiskā vadība (valdība)*. Šī elementa ieviešana ir ļoti atkarīga no valsts pārvaldes politiskā līmeņa izpratnes un atbalsta mūsdienīgas un tiesiskas pārvaldes veidošanai. Tāpēc pētnieki piedāvā to skatīt kā alternatīvu iepriekš izvirzītajiem trīs pamatelementiem.

Sabiedrības intereses izsakoša politiskā vadība (valdība)

Politikas procesa un pārvaldības skatījumā politiskā vadība (valdība) ir institūcija, kas pārvērš sabiedrības izteiktās izvēles un politisko pieprasījumu rīcībpolitikā un administratīvajā darbībā. Politikas procesā sabiedrības grupas (aģenti) ar dažādām interesēm formulē kopīgos mērķus, sagatavo un ievieš rīcībpolitiku, izmantojot demokrātiskās pārstāvniecības institūcijas. Šajā procesā politiskā vadība (valdība) sadarbībā ar profesionālo valsts pārvaldi izstrādā rīcībpolitiku un pieņem lēmumus par tās ieviešanu. Politiskā vadība *pārvalda*: tā ir apveltīta ar politisko varu, tās rīcībā ir finanšu un materiālie resursi, tai ir tiesības pieņemt sabiedrībai saistošus lēmumus, tā var paļauties uz valsts pārvaldes tehnisko kompetenci un zināšanām. Politiskā vadība arī ir *atbildīga*: tā ir saistīta ar vēlēšanu un demokrātiskās pārstāvniecības procesu, tā ir pakļauta ārējai kontrolei, uz to attiecas prasība būt atvērta izmaiņām un uzklaust sabiedrību¹⁵⁰. Politiskās pārstāvniecības veidošana atbilstoši demokrātiskas un tiesiskas valsts pamatprincipiem tieši izriet no stingras un konsekventas priekšvēlēšanu un vēlēšanu tiesiskā regulējuma ievērošanas, nodrošinot lēģitīmas publiskās varas pilnvaras¹⁵¹.

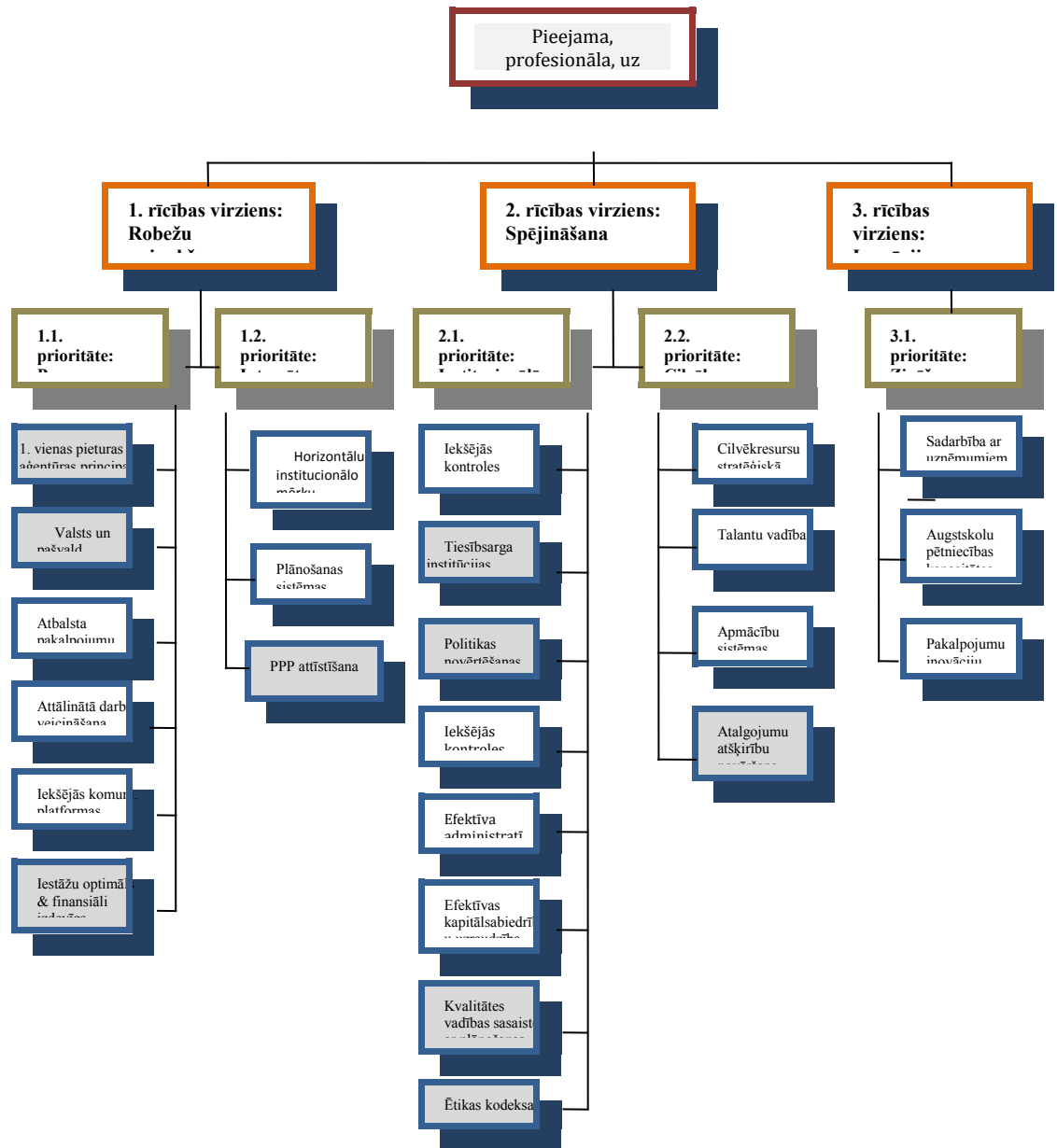
¹⁵⁰ Goodsell Ch. (2005). The Bureau as Unit of Governance. In: P. du Gay (ed.). The Values of Bureaucracy. Oxford: Oxford University Press. 19. lpp.

¹⁵¹ "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE".

VI Prioritārie rīcības virzieni un to alternatīvas nākamajam plānošanas periodam

Nemot vērā iepriekšējā nodaļā aprakstītos valsts pārvaldes politikas attīstības pamatprincipus, pētījuma autori nākamajā plānošanas periodā piedāvā vērst uzmanību galvenokārt uz savstarpējas sadarbības stiprināšanu gan institucionālajā, gan cilvēkresursu līmenī, spējinašanas ideju iedzīvināšanu valsts pārvaldē, tādējādi veicinot darbinieku izpratni par institūcijas darbības mērķi un inovatīvu pieeju darba uzdevumu izpildē. Valsts pārvaldes attīstības politikas **mērķis** ir nodrošināt sabiedrībai pieejamu, profesionālu un uz rezultātu vērstu valsts pārvaldi. Uz mērķa sasniegšanu ir vērsti trīs **rīcības virzieni**: “robežu nojaukšana”, spējinašana, inovāciju radīšana un izmantošana. Katram no rīcības virzieniem ir identificētas prioritātes, kas sekmē virzību uz nodefinēto darbības rezultātu sasniegšanu rīcības virzienu līmenī. Savukārt mērķa sasniegšanas pakāpi raksturo politikas rezultāts un tā skaitliskā vērtība konkrētā laika periodā. Priekšlikumi darbības un politikas rezultātiem apkopoti VIII nodaļā. 4. attēlā parādīta mērķa, rīcības virzienu, prioritāšu un uzdevumu savstarpējā saistība. Zem katras prioritātes pētījuma autori piedāvā uzdevumus tās īstenošanai. Daļa uzdevumu iekrāsoti pelēkā krāsā, kas nozīmē, ka uzdevumi tika identificēti jau iepriekšējā plānošanas periodā un to aktualitāte nav mazinājusies.

Kā alternatīvu saviem piedāvātajiem rīcības virzieniem pētījuma autori piedāvā iespēju izmantot iepriekšējā plānošanas periodā noteiktos rīcības virzienus, jo lielākā daļa no rīcības virzienos identificētajiem uzdevumiem vēl aizvien ir izpildes stadijā. Šajā gadījumā politikas plānotājiem jāapsver iespēja atteikties no tiem uzdevumiem, kuri ir nozarei specifiski un par kuru izpildi ir atbildīgas nozaru ministrijas (piemēram, VARAM e-pakalpojumu nodrošināšanā).

4. attēls. Mērķu, rīcības virzienu, prioritāšu un uzdevumu struktūra¹⁵²

¹⁵² Ar pelēko krāsu iezīmēti uzdevumi, kas tika paredzēti jau iepriekšējā plānošanas periodā.

1. rīcības virziens “**Robežu nojaukšana**” vērsts uz valsts pārvaldes iestāžu vienotu darbību kopīgo valsts pārvaldes darbības mērķu sasniegšanai. Tajā pat laikā iestādes nezaudē patstāvību: būdamas neatkarīgas mikrolīmenī, tās darbojas saskaņoti makrolīmenī. Ideālā variantā pašvaldību un centrālās valsts pārvaldes institūcijas meklē visus iespējamus uzlabojumus un politikas veidošanas iespējas gan horizontālā, gan vertikālā līmenī, neaizmirstot un iesaistot arī nevalstiskās organizācijas un atbilstošos gadījumos arī privāto sektoru. Tā kā jebkurai darbībai ir nepieciešami ieguldījumi, kas, izejot cauri konkrētam procesam, sniedz noteiktus rezultātus, pētnieki 1. rīcības virziena ietvaros ir izvirzījuši divas prioritātes. Prioritāte “*Procesu sistematizācija*” ir virzīta uz valsts pārvaldes procesu optimizēšanu, bet prioritāte “*Integrēta pārvaldība*” – uz institucionālās sadarbības uzlabošanu horizontālā un vertikālā līmenī.

Prioritātes ***Procesu sistematizācija*** ietvaros iezīmējas vairāki uzdevumi, kuru kopējais mērķis ir, samazinot finansiālās izmaksas, nodrošināt nemainīgu vai uzlabotu valsts pakalpojumu kvalitāti. Uzdevumi *Vienas pieturas aģentūras principa ieviešana, Valsts un pašvaldību funkciju izvērtēšana un to savstarpēja atdalīšana saskaņā ar institūciju kompetenci un Valsts pārvaldes iestāžu optimāls izvietojums* ir pārņemti no iepriekšējā plānošanas perioda un patlaban atrodas izpildes stadijā. Detalizēta informācija par galvenajiem sasniegumiem un ieviešanas problēmā sniegta starpziņojumā “Par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (*ex-post*)”, 2.1.–2.3., kā arī 1.4. apakšvirzienā. Pārējie trīs uzdevumi: *Apvienotie atbalsta pakalpojumi, Attālinātais darbs un Iekšējās komunikācijas platformas izveidošana ir pētnieku piedāvājums valsts pārvaldes modernizācijai un optimizācijai.*

Vienas pieturas aģentūras principa ieviešana valsts pārvaldē nozīmē to, ka aprīkoti un apmācīti vienas iestādes klientu apkalpošanas darbinieki savos klientu apkalpošanas centros spēj sniegt klientiem citu iestāžu nodrošinātos pakalpojumus. Vienas pieturas aģentūras princips izpaužas tādējādi, ka pakalpojumu saņēmējs, iedzīvotājs vai uzņēmējs, pakalpojumu var saņemt informatīvi, klātienē pašvaldību vienas pieturas aģentūras centros vai neklātienē, pieprasot un/vai saņemot nozares iestādē elektroniski. Sniedzot publiskos pakalpojumus iedzīvotājiem pēc vienas pieturas aģentūras principa, paaugstinās izmaksu efektivitāte, jo tiek ietaupītas tādas izmaksas, kā, piemēram, reģionālo iestāžu uzturēšana. Ieguvumi no iedzīvotāju puses ir laika resursu ietaupījums, kā arī uzņēmējdarbības vides vienkāršošana.

Valsts un pašvaldību funkciju izvērtēšana un to atdalīšana saskaņā ar institūciju kompetenci bija viens no Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņu 2008.–2013. gadam uzdevumiem. Saskaņā ar grozījumiem Rajonu pašvaldību reorganizācijas likumā (20.12.2012. likuma redakcijā, kas stājas spēkā 23.01.2013.) Ministru kabinetam līdz 2013. gada 1.oktobrim bija jāiesniedz Saeimā atzinums, kurā izvērtētas tiešās valsts pārvaldes funkciju decentralizācijas iespējas attiecībā uz vietējām pašvaldībām. Tā kā uzdevuma

izpilde vēl aizvien ir tikai izpildes sākuma stadijā, šis uzdevums uzskatāms kā būtisks priekšnosacījums valsts pārvaldes efektivitātes principa nodrošināšanā un ieviešanā un tādēļ turpināms arī nākamajā plānošanas periodā.

Apvienoto atbalsta pakalpojumu attīstība ir viena no ārvalstu tendencēm, ko pēdējos gados valstis ievieš, lai samazinātu iestāžu administratīvos izdevumus un uzturēšanas izmaksas. Iestādēm neatkarīgi no to darbības jomas pastāv t.s. netiešās izmaksas, kas nav tieši saistītas ar nodrošināmo pakalpojumu apjomu. Pārsvarā šajā izmaksu kategorijā ietilpst administratīvās izmaksas, jo visas iestādes veic arī administratīvās funkcijas. Attīstot atbalsta pakalpojumus gan pašas iestādes iekšienē, gan arī starp iestādēm, iespējams optimizēt to darbību, daļēji to centralizējot un veidojot kopīgas personāla uzskaites, grāmatvedības, finanšu vadības, transporta pakalpojumu, informācijas tehnoloģiju atbalsta un iepirkumu vadības funkcijas. Pie atbalsta funkcijām pieskaitāms arī iekšējais audits, komunikācija un sabiedriskās attiecības, kā arī juridiskais atbalsts.

Atbalsta pakalpojumus jeb atbalsta funkcijas raksturo viena vai vairākas šādas pazīmes:

- ✓ atšķirība starp atbalsta funkciju mērķiem dažādās viena līmeņa un viena juridiskā statusa valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēs ir nenozīmīga;
- ✓ funkcija ir vērsta uz iestādes iekšējās darbības nodrošināšanu;
- ✓ funkcijas īstenošana neietver pārvaldes lēmumu pieņemšanu, taču var būt saistīta ar lēmuma projektu sagatavošanu un virzību;
- ✓ par funkcijas rezultātā radītu produktu vai pakalpojumu var noteikt maksu, vadoties no līdzīgu pakalpojumu cenām tirgū, (piemēram, telpu izīrēšana, ekskursiju vadīšana);
- ✓ funkcijas ietvaros veicamās darbības vai procedūras var tikt standartizētas un/vai automatizētas.

Uzdevums **Attālinātais darbs** iezīmē jaunas iespējas valsts pārvaldes modernizācijā. Attīstoties tehnoloģijām, darbiniekiem aizvien biežāk rodas iespēja strādāt arī attālināti, neatrodoties noteiktā darba vietā. Lai gan tas vairāk attiecas uz radošo profesiju pārstāvjiem, arī valsts pārvaldes darbiniekiem iespējams ar iestādes vadītāju vienoties par konkrēta uzdevuma apjomu un veikšanas termiņiem. Elastīgs darba laika grafiks un attālināta darba iespēja var būt arī lielisks talantu vadības, gados jaunu darbinieku motivēšanas un tālāk no darba vietas dzīvojošu speciālistu piesaistes instruments, kas nodrošina efektīvu darba organizāciju bez papildu investīciju piesaistes. Pēc Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras ziņām, Latvijā ir radīti priekšnosacījumi informāciju tehnoloģiju plašākai izmantošanai, jo te ir ātrākais internets Eiropā, kas pieejams 72% iedzīvotāju. Nenoliedzami, attālinātam darbam ir arī savi trūkumi. Attālinātu darbu grūti nodrošināt jomās, kur notiek intensīva saskarsme ar klientu, kā arī darbam ar klasificētu informāciju, kur nepieciešams nodrošināt specifiskus drošības standartus. Iestādēm, kuras koncentrējas uz attālināta darba piedāvāšanas iespējām, nepieciešams nodrošināt kvalitatīvu komunikāciju, drošu datu glabāšanu, regulāru saziņu, kā arī klātienes tikšanās. Latvijas darba devēju vidū joprojām vērojama zināma atturība piedāvāt darbiniekiem attālinātā darba

iespējas, jo šāda darba forma prasa ne tikai disciplinētību un patstāvību no darbinieku puses, bet arī vadītāja darba organizācijas maiņu.¹⁵³

Uzdevuma ***Lekšējās komunikācijas platformas izveidošana*** izpilde nodrošinātu efektīvu un ātru informācijas apmaiņu valsts pārvaldes un pašvaldību iestāžu darbinieku vidū. Nenoliedzami, ka šī uzdevuma realizācijai nepieciešamas sākotnējās investīcijas programnodrošinājuma iegādei un vēlāk arī cilvēkresursu, kā arī finanšu līdzekļu ieguldījumi informācijas regulārai aktualizēšanai. Tomēr ilgtermiņā tas radītu laika un finanšu resursu ietaupījumu. Lekšējā komunikācijas platforma nodrošinātu dažādu līmeņu informācijas pieejamību dažādām profesionālajām grupām, piemēram, personāldaļu vadītājiem, politikas plānotājiem, pašvaldību vadītājiem u.c. Vienlaikus tas paātrinātu, kā arī uzlabotu komunikāciju starp valsts un pašvaldību iestādēm, nodrošinot publiski pieejamu informāciju par valsts pārvaldes labu praksi un publicējot, piemēram, kādas konferences materiālus. Kaut arī patlaban šāda veida informācija ir pieejama iestāžu mājas lapās, apvienota iekštīkla izveidošana starp valsts un pašvaldību iestādēm dotu iespēju apmainīties ne tikai ar publisku, bet arī ierobežotas pieejamības informāciju, vienlaikus ietaupot darbinieku laiku konkrētas informācijas atlasē.

Uzdevums ***Valsts pārvaldes iestāžu optimāls izvietojums*** ir cieši saistīts ar vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu pakalpojumu sniegšanā. Izvietojot klientu apkalpošanas centrus, iespēju robežās jāņem vērā ne tikai efektivitātes, bet arī samērojamības princips, nodrošinot pakalpojumu saņēmējiem pakalpojumu pieejamību gan ģeogrāfiski, gan arī elektroniski. Patlaban uzdevuma izpilde ir atlikta, jo, ieviešot pilotprojektu ESF projekta "Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana" ietvaros, tiks noskaidrots visoptimālākais klientu apkalpošanas centra modelis un nepieciešamība pēc to sniegtajiem pakalpojumiem konkrētajās administratīvajās teritorijās.

Prioritātes ***Integrēta pārvaldība*** uzdevumi vērsti uz horizontālās un vertikālās sadarbības uzlabošanu starp valsts pārvaldes, pašvaldības iestādēm un privāto sektoru ar mērķi sasniegt labāku rezultātu, optimāli izmantojot finanšu līdzekļus un nodrošinot efektivitātes principa ieviešanu valsts pārvaldē.

Uzdevums ***Horizontālo institucionālo mērķu izvirzīšana*** vērsts uz horizontālo sadarbības principu nostiprināšanu starp valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēm, plānojot un ieviešot starpnozaru politikas. Lai ieviešanas process būtu maksimāli efektīvs, politiku ieviešanā iesaistītajām institūcijām nepieciešams saskaņots cilvēkresursu un finanšu resursu vidēja termiņa plānojums, kas iespējams tikai tādā gadījumā, ja institūcijas virzās uz kopīga mērķa sasniegšanu. Patlaban starpnozaru sadarbības, kā arī sadarbības starp valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēm sekmīgums ir atkarīgs no tā, vai uzdotajai aktivitātei ir

¹⁵³ „Attālinātais darbs prasa lielāku sagatavotību un plānošanu”, Db.lv, biznesa portāls, pieejams <http://www.db.lv/darbs/attalinatais-darbs-prasa-lielaku-sagatavotibu-un-planosanu-395119>, [skatīts 30.07.2013.]

nepieciešams papildu finansējums, jo iestādes sava budžeta ietvaros nevēlas uzņemt papildu darba slogu. Īpaši domstarpības rodas tad, ja jautājums ir saistīts ar funkciju pārdalīšanu bez papildu finansējuma piešķiršanas. Sīkāk par situāciju šajā jomā var iepazīties starpziņojumā "Par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 1.3. apakšvirziens.

Uzdevums ***Plānošanas sistēmas optimizācija*** vērsts uz maksimālu esošo politikas plānošanas un budžeta veidošanas procesu integrāciju, pēc iespējas novēršot informācijas dublēšanos un samazinot dokumentu plūsmu, tajā pat laikā nodrošinot efektīvu atskaitīšanos par politikas un darbības rezultātiem un to rezultatīvajiem rādītājiem. 2006.gadā izstrādātās Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādnes kalpoja par pamatu pašreizējai normatīvajai bāzei, kas nosaka politikas plānošanas dokumentu struktūru un hierarhiju, taču, ņemot vērā dažādus politiskos un ekonomisko faktorus, laika gaitā ir mainījusies institūciju darbības stratēģija, jauno politikas iniciatīvu un programmu kā politikas plānošanas dokumentu nozīme. Līdz ar vidēja termiņa budžeta ietvara ieviešanu valsts pārvaldes institūcijām, iespējams, ir radīts nesamērīgs administratīvais slogs gan politikas izstrādes, gan arī atskaitīšanās par izpildi posmā. Patlaban par ESF līdzekļiem tiek veikts politikas plānošanas sistēmas efektivitātes novērtējums un ar attīstības plānošanu saistīto tiesību aktu analīze. Vadoties no pētnieku ieteikumiem un to ieviešanas iespējām, nākamajā plānošanas periodā būtiski ir aktualizēt gan normatīvo bāzi, kas nosaka attīstības plānošanas hierarhiju, gan arī politiku novērtēšanas procesu.

Publiskās un privātās partnerības (PPP) attīstība ir uzdevums, kas ilgtermiņā stiprina vertikālo sadarbību starp valsts/pašvaldības iestādēm un privāto sektoru, vienlaikus nodrošinot līdzekļu izlietojuma lietderību. Uzdevums tika izvirzīts jau iepriekšējā plānošanas periodā. Sīkāk par situāciju šajā jomā var uzzināt starpziņojumā "Par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 2.6. apakšvirziens. Ierobežotie valsts un pašvaldību budžeta līdzekļi bieži vien liedz īstenot nepieciešamos investīciju projektus infrastruktūras uzturēšanai un attīstībai, tādēļ pēdējos 20 gados pasaulē parādījusies tendence attīstīt publiskos pakalpojumus un infrastruktūru sadarbībā ar privāto sektoru. PPP ir sadarbība starp valsts vai pašvaldības institūciju un privātā sektora uzņēmēju, kuras ietvaros kāds publiskais pakalpojums vai objekts uz līguma pamata, kurā atrunāts laika periods un nosacījumi, tiek nodots privātajam uzņēmējam. Parasti tas ir objekts vai pakalpojums, kuru valsts nevēlas privatizēt, bet gan paturēt savā kontrolē, taču tā uzturēšanai nepietiek līdzekļu. Tipiskie PPP piemēri ir dzeramā ūdens, atkritumu apsaimniekošana, bērnudārza vai skolas būvniecība un apsaimniekošana. Iesaistot privāto sektoru to pakalpojumu nodrošināšanā, kuri tradicionāli ir bijuši valsts vai pašvaldību pārziņā, tiek dalīta ne tikai peļņa, bet arī izmaksas un iespējamie riski. Tā kā PPP būtu jābalstās uz efektīvas apsaimniekošanas principu, rezultātā publisko pakalpojumu kvalitātei vajadzētu palielināties, vienlaikus maksimizējot ieguvumus sabiedrībai.

Latvijā patlaban PPP progress ir visai lēns, jo tie ir apjomīgi projekti, kas prasa ievērojamu valsts līdzekļu līdzfinansējumu. Pēdējos gados budžeta fiskālās konsolidācijas ietekmē šī aktivitāte bija apsīkusi, taču līdz ar 2010.gada 1.oktobra Publiskās un privātās partnerības likuma grozījumiem ir pastiprinājusies noslēgto līgumu uzraudzība, kā arī standartizēts pakalpojumu iepirkšanas mehānisms un kvalitātes kontroles procedūra, kas nākotnē vieš cerību, ka noslēgto PPP līgumu skaits varētu palielināties, īpaši, ja tie tiks vērsti uz NAP2020 minēto mērķu sasniegšanu.

2. rīcības virziena „**Spējināšana**” ietvaros pētījuma autori izvirza divas prioritātes: *Institucionālā spējināšana* un *Cilvēkresursu spējināšana*. Valsts pārvaldes reformas vairākās Eiropas Savienības valstīs raksturo pāreja no noteikumu un likumu paklausības kultūras uz pārvaldes kultūru, kas aizvien vairāk vērtē darbību rezultativitāti un mērķu sasniegšanas efektivitāti¹⁵⁴. Valsts pārvaldes orientāciju uz efektīvu mērķu sasniegšanu noteica arī Latvijas politikas plānošanas dokumenti.¹⁵⁵ Šādu reformu kontekstā no amatpersonām vairāk tiek sagaidīta iniciatīva un patstāvīga domāšana, bet no organizācijas struktūras – lielāka elastība (fleksibilitāte). Izvirzot šādu valsts pārvaldes attīstības vīziju, tiek atzīts, ka darbību efektivitāti nevar kāpināt, atbilstoši nemotivējot un nepalielinot darbinieku rīcības brīvību viņiem uzticēto uzdevumu izpildē, bet šāda virzība var nonākt pretrunā ar imperatīvu nodrošināt tiesisku kontroli pār valsts amatpersonu rīcību, proti, ir grūti vienlaikus maksimizēt gan darbinieku iniciatīvu, patstāvīgumu, rezultativitāti un organizācijas fleksibilitāti, gan kontroli pār viņu darbību¹⁵⁶. Līdzsvara meklēšana starp šiem imperatīviem ir grūts uzdevums, bet viens no risinājumiem ir kontroles funkciju decentralizācija, iestāžu ētiskās infrastruktūras stiprināšana. Piemēram, iekšējās kontroles sistēmas koncepcijas ietvaros iekšējās kontroles procesu nodrošināšanā ir iesaistīti visi iestādes darbinieki, līdzīga pieeja ir kvalitātes vadības sistēmas koncepcijā. Darbinieku lielāka iesaistīšanās iestādes vadības procesos paredz to „spējināšanu”¹⁵⁷. Varas pārmērīga koncentrācija organizācijas/institūcijas hierarhijas augšgalā ne tikai apgrūtina, piemēram, iekšējās kontroles sistēmas efektīvu funkcionēšanu, bet ir arī korupcijas riska faktors. Spējināšana (*empowerment*) organizāciju/institūciju kontekstā nozīmē to, ka organizācijas darbinieki lielākā mērā piedalās ar savām zināšanām, kompetenci un prasmēm iestāžu vadības procesu nodrošināšanā un funkciju pildīšanā, piemēram, vairāk praktizējot komandas darbu nodaļu līmenī¹⁵⁸. Ar spējināšanas palīdzību organizācija iegūst lielāku elastību un ir novērots, ka tā ir saistīta ar darbinieku augstāku apmierinātības līmeni ar darbu¹⁵⁹.

¹⁵⁴ Pollitt C., Bouckaert G. (2004) Public Management Reform. A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press.

¹⁵⁵ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam LABĀKA PĀRVALDĪBA: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE.

¹⁵⁶ Pollitt C., Bouckaert G. (2004) Public Management Reform. A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press. p. 164.

¹⁵⁷ Farnham D., Hondeghem A., Horton S. (2006) Staff Participation and Public Management Reform. Some International Comparisons. Hampshire: Palgrave Macmillan.

¹⁵⁸ Offermann L.R. (2004) Empowerment. In: Goethals R.G., Sorenson G.J., MacGregor Burns J. (ed.) Encyclopedia of Leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.

¹⁵⁹ Ingraham P.W., Moynihan D.P. (2001) Looking Back, Looking Forward: What Did Reinvention Do? In: Liou K.T. Handbook of Public Management Practice and Reform. New York: Marcel

Prioritātē **Institucionālā spējinašana** tiek izvirzīti uzdevumi *Politikas novērtēšanas procesa uzlabošana, Efektīva kapitālsabiedrību uzraudzība, Kvalitātes vadības sasaiste ar plānošanas dokumentiem, Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējums, Iekšējās kontroles vides stiprināšana, Ētikas kodeksa izstrāde, Tiesībsarga institūcijas stiprināšana, Efektīva administratīvo tiesu darbība, Efektīvs administratīvais process valsts pārvaldē.*

Uzdevums **Politikas novērtēšanas procesa uzlabošana** institucionālās spējinašanas kontekstā nozīmē to, ka novērtēšana ir kļuvusi par valsts iestāžu, kā arī pašvaldību neatņemamu ikdienas politikas plānošanas procesa sastāvdaļu. Novērtēšanai nepieciešamie cilvēku, laika un finanšu resursi savlaicīgi tiek ieplānoti un iekļauti ministriju vidēja termiņa budžeta pieprasījumos, bet novērtējuma laikā iegūtie rezultāti ņemti vērā nākamajā plānošanas ciklā. Ir nostiprināts novērtējuma juridiskais statuss, un uz pierādījumiem balstītam novērtējumam ir izvirzīti noteikti kvalitātes kritēriji. Politikas plānotāji ir apguvuši iemaņas veikt vienkāršākos novērtējumus un spējīgi koordinēt izlašu metožu izmantošanu ārpalpojamos.

Uzdevums **Efektīva kapitālsabiedrību uzraudzība** institucionālās spējinašanas kontekstā nozīmē to, ka ir pilnībā pabeigts iepriekšējā periodā izvirzītais uzdevums valsts kapitālsabiedrību statusa noteikšanā, lai atbrīvotos no netipiskām valsts pārvaldes funkcijām¹⁶⁰ un samazinātu valsts atbalstītas uzņēmējdarbības ietekmi uz konkurenci un produktivitāti, un ir izveidotas nepieciešamās institucionālās struktūras un darboties spējīgs uzraudzības un kontroles mehānisms. Sīkāk situāciju šajā jomā ir aprakstīta starpziņojumā "Par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (ex-post)", 2.1. apakšvirziens.

Uzdevums **Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējums** tiek izvirzīts tādēļ, ka pētījuma gaitā tika konstatēts, ka iekšējās kontroles kvalitāte iestādēs ir nevienmērīga un ir pamats uzskatīt, ka iekšējās kontroles sistēmas prasības netiek pietiekami ievērotas. KNAB rīcībā esošā informācija liecina, ka korupcijas risku novērtējums iestādēs vairākos gadījumos nav ticis veikts pietiekami kvalitatīvi, par problemātisku var uzskatīt kontroles pasākumu īstenošanu institūcijās, piemēram, lai efektīvi nodrošinātu materiālo un finanšu resursu aizsardzību. Šobrīd nav pieejama pietiekami plaša un detalizēta informācija par to, kā institūcijas ievēro Ministru kabineta 2012.gada 8.maija noteikumu Nr.326 „Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs” prasības, tādēļ nevar novērtēt to īstenošanas efektivitāti, kā arī šī regulējuma pietiekamību un efektivitāti. Ir nepieciešams veikt valsts pārvaldes iestāžu iekšējās kontroles

Dekker.

¹⁶⁰ Par netipiskām valsts pārvaldes funkcijām uzskatāmas tādas funkcijas valsts institūcijām, kas nav obligāti jāveic valsts pārvaldei un kuras efektīvi vai pat efektīvāk var veikt pašvaldības, privātais sektors vai nevalstiskās organizācijas.

sistēmas ieviešanas apsekojumu ar mērķi konstatēt riskus tās efektīvai ieviešanai. Iespējams, būs nepieciešams izvērtēt minēto Ministru kabineta noteikumu prasību lietderību vai pietiekamību.

Uzdevums ***Iestāžu iekšējās kontroles vides stiprināšana*** tiek izvirzīts tādēļ, ka pētījuma gaitā iegūtie dati dod pamatu uzskatīt, ka viena no problēmām efektīvai iekšējās kontroles sistēmas funkcionēšanai ir nepietiekama iestāžu darbinieku, īpaši nodaļu vadītāju, iesaistīšanās iekšējās kontroles procesu nodrošināšanā. Bez darbinieku iesaistīšanās iestādes vadītājs bieži vien nav spējīgs nodrošināt pietiekami efektīvi funkcionējošu kontroles vidi. KNAB novērojumi liecina, ka iestādēs valda uzskats, ka par iekšējo kontroli ir atbildīgas tikai atsevišķas iestādes amatpersonas vai nodaļas – iestādes vadītājs, iekšējais audits vai iekšējās drošības struktūrvienība. Tiek ignorēta tiešo kontrolētāju – nodaļas vadītāju loma, netiek pietiekami izmantota horizontālā komunikācija un sadarbība iestāžu vadītāju līmenī. Bieži vien iestādēs valda uzskats, ka par korupcijas problēmām ir atbildīga tikai ārējā kontrolējoša institūcija – KNAB. Iestāžu vadītāji un struktūrvienību vadītāji nav pietiekami uzmanīgi pret darbinieku individuālajiem riskiem, kas izriet no viņu dzīvesveida, uzvedības, rakstura īpašībām vai mantiskā stāvokļa (parādsaistībām), netiek novērtēta organizācijas iekšējās ētiskās kultūras nozīme. No ētikas regulējuma ieviešanas efektivitātes pētījumiem izriet, ka iestādes vadītāja loma ir izšķiroša ētikas regulējuma prasību ievērošanai¹⁶¹, bet KNAB konstatē, ka bieži vien šis iekšējās kontroles vides elements nav pietiekami iedarbīgs vai spēcīgs (atsevišķos gadījumos tam ir negatīvs efekts)¹⁶². Iestāžu iekšējās kontroles vidi var stiprināt ar iestāžu nodaļu vadītāju apmācībām, kuras veiktu iestādes darbinieks, kas ir apmācīts KNAB vai Valsts administrācijas skolas izglītojošajos pasākumos par iekšējo kontroli, korupcijas novēršanu, valsts pārvaldes ētiku vai iekšējo auditu (pēc principa *train the trainer*).

Uzdevums ***Tiesībsarga institūcijas stiprināšana*** tiek izvirzīts, jo tiesībsarga funkcijas ir veicināt cilvēktiesību aizsardzību un labas pārvaldības principa ievērošanu valsts pārvaldē. Tiesībsargam ar saviem ieteikumiem jāpalīdz paaugstināt valsts pārvaldes darba kvalitāti, kā arī tas ir alternatīvs mehānisms administratīvajām tiesām strīdu starp privātpersonu un valsts pārvaldi risināšanā, tādējādi atslogojot tiesas. It īpaši nozīmīga privātpersonu tiesību aizsardzībā ir tiesībsarga, arī Tiesībsarga biroja pārstāvju loma mediācijas procesā, tas ir, tiesībsargam un Tiesībsarga biroja pārstāvjiem aktīvi veicot mediācijas procesu starp privātpersonām, valsts un pašvaldību institūcijām. Lai stiprinātu tiesībsarga kā neatkarīgas valsts institūcijas lomu privātpersonas tiesību aizsardzībā, tiesībsarga institūcijai ir jābūt nostiprinātai Latvijas Republikas Satversmē, kas iepriekšējā plānošanas periodā nav īstenots. Tāpēc nākamajā periodā nepieciešams veikt minētās izmaiņas. Tiesībsarga institūcijas ietveršana Satversmē varētu arī sekmēt valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes

¹⁶¹ Demmke, C., Moilanen, T. (2012) Effectiveness of Public-Service Ethics and Good Governance in the Central Administration of the EU-27. Peter Lang: Frankfurt am Main.

¹⁶² KNAB konference "KORUPCIJAS NOVĒRŠANA UN APKAROŠANA – 10 GADI", <http://www.knab.lv/lv/prevention/publicevents/article.php?id=383204>, [skatīts 29.07.2013.]

vairāk ņemt vērā tiesībsarga atzinumos ietvertos tiesību normu skaidrojumus un ieteikumus, kā novērst pieļautos tiesību pārkāpumus, jo līdz šim valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes ne vienmēr respektē tiesībsarga atzinumos minēto.

Uzdevumu ***Efektīva administratīvo tiesu darbība*** pamato nepieciešamība nodrošināt vienveidīgas tiesu prakses veidošanos, kur ļoti būtisks ir ne tikai tiesneša darbs, bet arī tiesu darbinieku funkciju kvalitatīva izpilde. Lai nodrošinātu kvalificētu un kompetentu juristu ilglaicīgu darbu tiesu sistēmā, nepieciešams nodrošināt konkurētspējīgu atalgojumu tiesu darbiniekiem, it īpaši tiesnešu palīgiem. Viens no tiesu neatkarības garantiem ir tiesnešu atalgojums, kas iepriekšējā pārskata periodā, kaut arī svārstījies, tomēr administratīvās rajona un apgabaltiesas tiesnešiem un priekšsēdētājiem palicis faktiski nemainīgs. Tāpēc nākamajā plānošanas periodā jāpaaugstina tiesnešu atalgojums.

Savukārt galvenais ilgtermiņa ieguvums, uzlabojot Tiesu informatīvās sistēmas funkcionalitāti, ir tiesu nolēmumu meklēšanas atslogošana tiesnešiem un tiesu darbiniekiem (īpaši tiesnešu palīgiem). Tiesu informatīvās sistēmas funkcionalitātes (meklēšanas iespēju) uzlabošana ir nozīmīga tādēļ, ka kvalitatīva meklēšanas sistēma veicina vienveidīgas tiesu prakses nodrošināšanu, kas savukārt ir būtisks aspekts privātpersonas tiesību uz taisnīgu tiesu īstenošanā. Atvieglot meklēšanas funkcijas izpildi, tiek samazināts patērētais tiesneša un tiesu darbinieka laiks nolēmuma sagatavošanā un attiecīgi palielinās laiks, ko tiesneši un tiesu darbinieki var veltīt citu lietu izskatīšanai, kas veicinātu tiesu darba efektivitāti.

Uzdevuma ***Efektīvs administratīvais process valsts pārvaldes, pašvaldību iestādēs un tiesā*** izpilde ir nozīmīga tādēļ, ka efektīvs administratīvais process nodrošina kvalitatīvu privātpersonas tiesību un interešu aizsardzību administratīvajā procesā. Šī uzdevuma izpildes pasākumi detalizēti analizēti pētījumā „Administratīvā procesa likuma ieviešanas ietekmes izvērtējums un efektīvizēšanas priekšlikumu izstrāde”, kur norādīti veicamie pasākumi, atbildīgās (iesaistītās) institūcijas, izpildes termiņi un tml.

Uzdevums ***Kvalitātes vadības sasaiste ar iestāžu darba plānošanu*** institucionālās spējnināšanas kontekstā nozīmē, ka kvalitātes vadības sistēmu ieviešana nav pašmērķis, bet, ka valsts pārvaldes iestādēs kvalitātes vadības principi un mehānismi tiek izmantoti iestādes darba un rezultātu uzlabošanai, nodrošinot tādu instrumentu izmantošanu, kas ir vērsti uz darbības rezultātu novērtēšanu un analīzi. Iepriekš veiktā analīze¹⁶³ parāda, ka pārskata periodā īstenotās darbības un pieejamais ESF atbalsts bija vērsts uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu un kvalitātes vadības sistēmas sasaisti ar iestāžu darbības plānošanas dokumentiem, tomēr tas notika tikai tajās iestādēs, kurām bija

¹⁶³ Starpziņojums “Par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (ex-post)”, 2.4.nodaļa

pieejams ESF atbalsts, savukārt vairākumā institūciju budžeta konsolidācijas pasākumi skāra par stratēģisko un kvalitātes vadību iestādēs atbildīgās struktūrvienības un personālu, tādējādi apturot iestādēs pārskata perioda sākumā uzsāktās iniciatīvas kvalitātes vadības principu ieviešanā. Tā kā Valsts pārvaldes iekārtas likumā noteiktie valsts pārvaldes principi paredz, ka *valsts pārvalde savā darbībā pastāvīgi pārbauda un uzlabo sabiedrībai sniegto pakalpojumu kvalitāti. Tās pienākums ir vienkāršot un uzlabot procedūras privātpersonas labā*, tad ir svarīgi turpināt kvalitātes vadības principu ieviešanu un popularizēšanu, lai veicinātu labas pārvaldības praksi valsts un pašvaldību iestādēs, kā arī sekmētu iestāžu vadības procesu sakārtošanu un pārskatīšanu ar mērķi uzlabot valsts pārvaldes efektivitāti un darba snieguma vadību. Tādējādi nepieciešams aktīvāk īstenot valsts noteiktās attīstības pamatnostādnes pārvaldes kvalitātes un efektivitātes nodrošināšanai, popularizējot kvalitātes vadību, tās metodes un ieguvumus iestāžu darbības pilnveidošanai, valsts rīcībpolitiku īstenošanai un ilgtspējīgai attīstībai, izmantojot gan labās prakses piemērus, gan ārvalstīs izdoto materiālu un publikāciju sniegto informāciju par kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu. Uzdevums *Nodrošināt pakalpojumu kvalitātes un kvalitātes vadības sistēmas sasaisti ar iestāžu darbības plānošanas dokumentiem* pastarpināti tiks īstenots arī ar uzdevuma *Iekšējās komunikāciju platformas izveidošana* palīdzību.

Saistībā ar uzdevumu ***Vienota valsts pārvaldes ētikas kodeksa (vadlīniju) izstrāde un ieviešana***, valsts pārvaldes pētījumi ES liecina par to, ka ētikas jautājumu regulēšanas jomā pastāv tendence pārejai no „paklausības” (*compliance*) pieejas uz „godprātības” (*integrity*) pieeju¹⁶⁴. No valsts pārvaldes darbiniekiem ne vien tiek pieprasīta aizliegumu un ierobežojumu ievērošana (attiecībā uz kukuļošanu, dienesta stāvokļa ļaunprātīgu izmantošanu utt.), bet tiek sagaidīts, ka tie savā darbā orientēsies uz pozitīviem ētikas principiem, tādiem kā uzcītība, taisnīgums, izcilība, pieklājība, pacietība utt. Šāda pāreja atbilst tendencei, ka valsts pārvaldē notiek virzība no noteikumu ievērošanas pieejas uz rezultātu orientētu pieeju, kuras kontekstā valsts amatpersonai ir lielākā rīcības brīvība un tā ir vairāk „spējināta” (*empowered*)¹⁶⁵. Viens no svarīgiem rīkiem šādas valsts pārvaldes kultūras radīšanai ir ētikas kodeksa ieviešana, kurā tiek definētas vērtības un principi, pēc kuru īstenošanas ikdienas darbā valsts amatpersonām ir jātiecas. Latvijā ir spēkā detalizēts korupcijas novēršanas regulējums (attiecībā uz interešu konfliktu ierobežošanu, amatu savienošanu, dāvanu pieņemšanu utt.), kas raksturīgi jaunajām Eiropas Savienības dalībvalstīm un kas ir adekvāti vidē, ko raksturo samērā zems iedzīvotāju uzticēšanas līmenis valsts pārvaldes institūcijām. Ņemot vērā, ka amatpersonas ir ne tikai jākontrolē, bet arī jāvada un jāmotivē, pētījumā par ES valstu ētikas jautājumu regulējuma efektivitāti tika secināts, ka vispārīgs ētikas kodekss dod papildu efektu savienojumā ar detalizētu tiesisku regulējumu¹⁶⁶. Latvijas valsts pārvaldē ir jāizstrādā vienots ētikas kodekss valsts pārvaldē

¹⁶⁴ Demmke, C., Moilanen, T. (2011) Effectiveness of Good Governance and Ethics in Central Administration: Evaluating Reform Outcomes in the Context of the Financial Crisis. EIPA: Amsterdam. 9. Lp.

¹⁶⁵ Demmke, C., Moilanen, T. (2011) Effectiveness of Good Governance and Ethics in Central Administration: Evaluating Reform Outcomes in the Context of the Financial Crisis. EIPA: Amsterdam. Turpat, 89.lp.

nodarbinātajiem. Izstrādes procesā būtu jāiesaista plašs valsts pārvaldes iestāžu pārstāvju loks, kā arī sabiedrības pārstāvji. Tāds ir gan zinātnieku ieteikums¹⁶⁷, gan labas prakses piemērs (Dānija). Dažādu iestāžu un sabiedrības pārstāvju iesaistīšana ļaus ne tikai ņemt vērā plašu viedokļu spektru, bet arī palielinās dokumenta autoritāti.

Prioritātē **Cilvēkresursu spējinašana** tiek analizēti šādi uzdevumi: *Cilvēkresursu stratēģiskā vadība, Talantu vadība, Apmācību sistēmas pilnveidošana, Atalgojumu atšķirību novēršana, sasaiste ar rezultātu*. Uzdevumu kopējais mērķis ir stipras, efektīvas un uz nākotni vērstas cilvēkresursu vadības institucionālās sistēmas izveide un nostiprināšana, kas:

- ✓ veic mērķtiecīgu valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības tendenču analīzi, lai sagatavotu valsts pārvaldes galveno resursu – cilvēkus, nākotnes izaicinājumiem, kurus arvien vairāk nosaka tādi ārējās vides faktori kā tehnoloģiju attīstība, globalizācija, demogrāfijas un sociālie un kultūras faktori;
- ✓ stiprina iestāžu vadītāju personāla lomu;
- ✓ sniedz efektīvu atbalstu iestādēm darba snieguma uzlabošanā;
- ✓ aktīvi sekmē talantu vadību un veicina līderības attīstību;
- ✓ izmanto IKT risinājumus un digitalizācijas iespējas efektīvas cilvēkresursu vadības nodrošināšanā.

Uzdevumi *Cilvēkresursu stratēģiskās vadība, Talantu vadība, Apmācību sistēmas pilnveidošana, Atalgojuma atšķirību novēršana, sasaistot ar rezultātu* ir izstrādāti, balstoties uz iepriekš veikto situācijas novērtējumu¹⁶⁸ un šī ziņojuma 2.nodaļā identificētajām problēmām. Piedāvātajos uzdevumos *Cilvēkresursu stratēģiskās vadība un Apmācību sistēmas pilnveidošana* ir ietverti arī tādi pasākumi, kuri nav tikuši īstenoti iepriekšējā periodā, bet ir saglabājuši savu aktualitāti.

Uzdevums **Cilvēkresursu stratēģiskā vadība** valsts pārvaldē nozīmē, ka cilvēkresursu attīstības politika un instrumenti tās ieviešanai veicina stratēģisko mērķu sasniegšanu. Tas nozīmē, ka cilvēkresursu vadība ir integrēta un cieši saistīta ar iestāžu korporatīvo stratēģiju un kopējā plānošanas un vadības procesā tiek īstenota efektīva personāla politika, nodrošinot, ka:

- ✓ ir skaidra cilvēkresursu sasaiste ar iestādes darbības mērķiem;
- ✓ ir izstrādāta un darbiniekiem ir saprotama attīstības stratēģija, kurā skaidri formulēta personāla loma;
- ✓ ir izveidoti efektīvi mehānismi, lai regulāri nodrošinātu personāla jautājumu integrāciju ar organizācijas lēmumu pieņemšanas procesu;

¹⁶⁶ Demmke, C., Moilanen, T. (2011) Effectiveness of Good Governance and Ethics in Central Administration: Evaluating Reform Outcomes in the Context of the Financial Crisis. EIPA: Amsterdam.Turpat, 93.lp.

¹⁶⁷ Cooper T. (2006) The Responsible Administrator. An Approach to Ethics for the Administrative Role. Jossey-Bass: San Francisco.

¹⁶⁸ "Starpziņojums par pamatnostādņu "Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE" gala novērtējumu (*ex-post*)", 4.1.nodaļa un 4.3.nodaļa, „Starpziņojums par plāna „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” īstenošanas gala novērtējumu (*ex-post*)”, 2.1.,2.2.nodaļa

- ✓ vadība nodrošina klimatu, kurā ar personālu saistīto jautājumu izskatīšana notiek kontekstā ar attīstības vajadzībām;
- ✓ iestādē visos līmeņos rūpējas par personālu;
- ✓ cilvēkresursu vadības pasākumi atbilst globālajām attīstības tendencēm un organizācijas attīstības vajadzībām.

Stratēģiskās cilvēkresursu vadības stiprināšana tieši vai pastarpināti tiks īstenota arī ar šādiem uzdevumiem:

- ✓ Horizontālo institucionālo mērķu izvirzīšana;
- ✓ Augstskolu pētniecības kapacitātes izmantošana;
- ✓ Apmācību sistēmas pilnveidošana.

Uzdevums **Talantu vadība** pamatojas uz to, ka pārmaiņu vadību, stratēģisko plānošanu un ieviešanu var nodrošināt talantīgi, konceptuāli domājoši, ar līderības un stratēģiskās plānošanas prasmēm apveltīti darbinieki. Tāpēc situācijā, kad pasaulē kompāniju starpā notiek cīņa par talantīgiem, ar augstām analītiskām spējām apveltītiem un uz rezultātu vērstiem darbiniekiem, īpaši svarīgi valsts pārvaldē ir izstrādāt un īstenot talantu vadības programmas, kuras ir vērstas uz talantu izzināšanu un attīstīšanu darbam valsts pārvaldē. Uzdevums **Talantu vadība** tieši vai pastarpināti tiks īstenots arī ar šādiem uzdevumiem:

- ✓ Sadarbība ar uzņēmumiem;
- ✓ Stratēģiskā cilvēkresursu vadība;
- ✓ Pakalpojumu inovāciju attīstīšana.

Uzdevums **Apmācību sistēmas pilnveidošana** nozīmē, ka valsts pārvaldē tiek novērtēta apmācību plānošanas un īstenošanas institucionālā struktūra, metodes un instrumenti t.sk. apmācību programmu piedāvājuma digitalizācija, izveidotie institūciju sadarbības mehānismi un to pilnveidošanas iespējas, mācību rezultātu ilgtspējas novērtēšana, kā arī mācību vajadzībām nepieciešamā finansējuma plānošana un izmantošanas efektivitāte. Apmācību sistēmas efektivitātes izvērtējums ir uzdevums, kas ir palicis neizpildīts no iepriekšējā plānošanas perioda, tomēr darbinieku mobilitāte, elastdrošības elementu attīstīšana, kā arī mācīšanās paradumu maiņa un IKT attīstība rada nepieciešamību īstenot apmācību sistēmas pilnveidošanu, izmantojot IKT radītās iespējas. Uzdevums **Apmācību sistēmas pilnveidošana** tieši vai pastarpināti tiks īstenots arī ar šādiem uzdevumiem:

- ✓ Sadarbība ar uzņēmumiem;
- ✓ Cilvēkresursu stratēģiskā vadība;
- ✓ Augstskolu pētniecības kapacitātes izmantošana;
- ✓ Pakalpojumu inovāciju attīstīšana.

Uzdevums **Atalgojuma atšķirību novēršana, sasaiste ar rezultātu** nozīmē, ka valsts pārvaldē tiek īstenota tāda atlīdzības politika, kas ir skaidra un saprotama visiem darbiniekiem, kur darba samaksa tiek noteikta pēc vienotiem, skaidriem un vienlīdzīgiem kritērijiem, nodrošinot atalgojuma sasaisti ar darba rezultātiem un īstenojot pieeju, ka valsts sektorā darbiniekiem tiek maksāts nevis par nostrādāto laiku, bet gan par sasniegtajiem rezultātiem. Šis uzdevums saglabā

savu aktualitāti no iepriekšējā perioda, jo īstenotās reformas nav ļāvušas pilnībā ieviest reformu gaitā realizējamās konceptuālās pieejas:

- ✓ vienota darba samaksa par vienotiem nosacījumiem dažādās iestādēs;
- ✓ saglabāt ar privāto sektoru konkurētspējīgu atalgojumu (alga publiskajā sektorā nepārsniedz 80% no līdzīga amata atalgojuma privātajā sektorā).

3. rīcības virziena **“Inovāciju radīšana un izmantošana”** ietvaros tiek izvirzīta prioritāte **Zināšanu pielietojamība**. Zinātniskās darbības likums definē, ka inovācija ir jaunu zinātniskās, tehniskās, sociālās, kultūras vai citas jomas ideju, izstrādņu un tehnoloģiju īstenošana produktā vai pakalpojumā. Inovācija ir zināšanu praktiskās pielietojanas process, kā rezultātā tiek radīti tirgū pieprasīti, konkurētspējīgi produkti un pakalpojumi ar augstu pievienoto vērtību.

Iepriekš apkopotā informācija liecina, ka pārskata periodā īstenotā pieeja valsts pārvaldes attīstības jautājumu risināšanā ir veicinājusi tikai īslaicīgu darbības efektivitātes uzlabošanu. 2011.gadā bija vērojama valsts pārvaldes darbu raksturojošā starptautiskā rādītāja samazināšanās. Pēc Pasaules Bankas starptautiskā salīdzinošā indikatora GRICS¹⁶⁹ novērtējuma parametrā „publiskās pārvaldes efektivitāte” pēc sasniegtā progreslaika posmā no 2007.gada līdz 2010.gadam, attiecīgi vērtībai pieaugot no 0,49 līdz 0,70 punktiem, 2011.gadā tā kritās līdz 0,68 punktiem.

Savukārt pārskata periodā īstenotie pasākumi, kas bija vērsti uz valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšanu, nav ļāvuši samazināt vispārējā valdības sektorā nodarbināto skaitu attiecībā pret Latvijas iedzīvotāju skaitu, tādējādi Latvijas iedzīvotāju skaita īpatsvaram pret vispārējā valdības sektorā nodarbināto skaitu pieaugot no 8,6% 2010.gadā līdz 9% 2012.gadā. Lai gan pārskata periodā ir izdevies panākt Latvijas publiskajā pārvaldē (gan tiešajā pārvaldē, gan pašvaldībās, neskaitot izglītību un veselības aprūpi) nodarbināto īpatsvara iedzīvotāju skaitā samazināšanos pret nodarbināto īpatsvaru no 3,7% 2007.gadā līdz 2,8% 2010.gadā, tomēr 2011.gadā šim rādītājam bija tendence atkal nedaudz pieaugt, sasniedzot 3%.

Resoriskā domāšana un elastības trūkums lēmumu pieņemšanā varētu būt šķēršļi, kas traucē valsts pārvaldes attīstību strauji mainīgās pasaules kontekstā. It īpaši svarīgi tas ir, skatoties uz valsts pārvaldes resursu kopumā, ar to saprotot gan valsts sektoru, gan pašvaldību sektoru, jo jaunu inovatīvu darba formu, metožu un mehānismu ieviešana ir vitāli svarīga ne tikai valsts iestādēs, bet arī pašvaldību institūcijās. Uz inovāciju trūkumu un privātā sektora pieredzes pārņemšanas nepieciešamību norāda arī valsts pārvaldes iestāžu pārstāvji¹⁷⁰:

„Politikas plānošanā vajag vismaz vienu cilvēku ar netradicionālu domāšanu, bet strādāt ar šādu cilvēku prasa īpašus resursus.”

¹⁶⁹ GRICS (*Governance Research Indicator Country Snapshot*) ir komplekss indikators, kuru katru gadu (līdz 2002.gadam – reizi divos gados) sagatavo PBI un kas sastāv no vairākiem simtiem dažādu mainīgo, kas apkopoti no 18 dažādu starptautisku organizāciju iegūtās informācijas. Indeksa vērtības mēra intervālā no +2,5 līdz -2,5. Plašāka informācija par šo indikatoru pieejama PB interneta mājas lapā: <http://www.worldbank.org/wbi/governance/govdata/index.html>

¹⁷⁰ Grupu intervijas – fokusgrupas diskusija ar valsts un pašvaldību iestāžu pārstāvjiem 2013.gada 29.aprīlī

„Ir liela atšķirība, ka cilvēks nāk no privātā biznesa. Ir daļa cilvēku vidusskola-augstskola-valsts pārvalde. Cilvēks ir bez darba pieredzes, viņš nezina, kā 30 sant. nopelnīt. Cilvēkiem jābūt kaut kādai plašākai dzīves pieredzei.”

Starptautiskie pētījumi un ārvalstu prakse rāda, ka turpmākus uzlabojumus valsts pārvaldes darbā ar tradicionālajām izmaksu samazināšanas metodēm sasniegt būs ārkārtīgi grūti. Nepieciešams īstenot tādus pasākumus, kas vērsti uz pakalpojumu, procesu un organizatoriskajām inovācijām, īstenojot sadarbības principu un attīstot sadarbības mehānismus gan valsts pārvaldes institūciju starpā, gan izmantojot uzņēmumu un augstskolu potenciālu. Tādējādi radot sinerģiju¹⁷¹ un lielāku rezultāta efektu.

Prioritātes **Zināšanu pielietojamība** ietvaros iezīmējas vairāki uzdevumi: *Sadarbība ar uzņēmumiem, Augstskolu pētniecības kapacitātes izmantošana, Pakalpojumu inovāciju attīstīšana*. To mērķis ir radīt jaunus un inovatīvus risinājumus valsts pārvaldes darba organizācijā un pakalpojumu nodrošināšanā, attīstot:

- ✓ Valsts pārvaldes institūciju/darbinieku un uzņēmumu sadarbības mehānismus;
- ✓ Valsts pārvaldes institūciju un augstskolu sadarbības mehānismus;
- ✓ uz zināšanām balstītus pakalpojumus;
- ✓ uz zināšanām balstītus procesu optimizācijas pasākumus, lai uzlabotu valsts pārvaldes produktivitāti.

Nepieciešamība nodrošināt informācijas apmaiņu un veicināt jauninājumu pārņemšanu valsts pārvaldes darbā pamato uzdevumu **Sadarbība ar uzņēmumiem**. Uzņēmumu laba prakse varētu kalpot kā pozitīvais katalizators valsts pārvaldes darba uzlabošanā. Līdz šim izveidotie sadarbības mehānismi ar privāto sektoru ir vērtējami vairāk kā formāli instrumenti, kas tiek izmantoti vai nu kā atskaitīšanās mehānismi, vai viedokļu saskaņošanas forumi. Efektīvāka rezultāta sasniegšanai nepieciešams veidot un stiprināt neformālus ideju ģenerēšanas mehānismus/forumus, lai attīstītu sadarbības mehānismu un stiprinātu saites kā ar privātā sektora, tā akadēmiskā sektora ekspertiem. Uzņēmumu sadarbība tieši vai pastarpināti tiks īstenota arī ar šādiem uzdevumiem:

- ✓ *Iekšējās komunikācijas platformas izveide;*
- ✓ *Augstskolu pētniecības kapacitātes izmantošana;*
- ✓ *Pakalpojumu inovāciju attīstīšana.*

Uzdevums **Augstskolu pētniecības kapacitātes izmantošana** balstās ārvalstu prakses analīzē. Ārvalstu prakse rāda, ka pētniecības loma ar sabiedrības norisēm saistītos sektoros kļūst aizvien nozīmīgāka, jo globālās attīstības tendences, sabiedrības novecošanās un IKT attīstība rada nepieciešamību strauji un proaktīvi reaģēt uz pārmaiņām, ņemot vērā nākotnes izaicinājumus. Zinātne

¹⁷¹ Sinerģētiskais efekts izpaužas apvienošanā: summārais efektivitāte kļūst lielāka nekā šo atsevišķo efektu summa: $ES > E1 + E2$

ir process, kurā nauda tiek pārvērsta zināšanās, savukārt, inovācija **ir process, kurā zināšanas tiek pārvērstas naudā**. Inovācija aptver tās rīcības, kas saistītas ar zināšanu praktisko pielietojumu un prasmju īstenošanu, kas nepieciešamas, lai radītu pilnvērtīgākus produktus un pakalpojumus. Tāpēc ir īpaši svarīgi panākt zināšanu perspektīvas un stratēģiskās attīstības sasaisti ar sabiedrību saistītās nozarēs.

2012.gadā vispārējā valdības sektorā nodarbinātie veido 9% no iedzīvotāju skaita. Lai gan pārskata periodā vispārējā valdības sektorā nodarbināto skaits samazinājās par 20,7 tūkstošiem jeb 26%, tomēr vienlaikus notikušās iedzīvotāju skaita samazināšanās tendences nav ļāvušas samazināt vispārējā valdības sektorā nodarbināto skaita īpatsvaru. Tādējādi arī nākotnē nepieciešams īstenot pasākumus, kuri vērsti uz darba snieguma un efektivitātes rādītāju analīzi un izstrādi, analizējot jomas, kur tiek sniegti valsts pārvaldes pakalpojumi, un izveidotās institucionālās struktūras un valsts pārvaldes pakalpojumu saņēmēju īpatsvaru tajās, attiecīgi veicot izmaiņas pakalpojumu nodrošināšanā un samazinot pakalpojumu apjomu tajās jomās, kur ir vērojama iedzīvotāju skaita samazināšanās tendence. Tādēļ nepieciešams izveidot darboties spējīgus mehānismus ar augstākajām izglītības iestādēm un pētniecības institūtiem, tādējādi sekmējot valsts pārvaldes iestāžu un augstskolu sadarbību uz zināšanām balstīta rezultāta radīšanā, kā arī veicināt starpdisciplināru pieeju nozaru analīzē. Uzdevums *Augstskolu pētniecības kapacitātes izmantošana* tieši vai pastarpināti tiks īstenots arī ar šādiem uzdevumiem:

- ✓ Pakalpojumu inovācijas un attīstīšana;
- ✓ Sistēmiska politikas novērtēšana;
- ✓ Komunikācijas platforma.

Uzdevums ***Pakalpojumu inovāciju attīstīšana*** balstās globālo tendenču analīzē. Ir sagaidāms, ka pasaulē notiekošās attīstības tendences un ekonomiskā izaugsme, sākot ar 2015.gadu, veicinās darbinieku samazināšanos pakalpojumu industrijā augstu ienākumu valstīs un pilsētās, tādējādi radot nepieciešamību pēc jauniem viediem priekšlikumiem un lielākas pakalpojumu automatizācijas¹⁷².

Savukārt Latvijā straujās iedzīvotāju skaita samazināšanās tendences, kā arī iedzīvotāju novecošanās tendence laukos un iedzīvotāju un pakalpojumu koncentrācija pilsētās rada nepieciešamību pēc valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu un struktūru inovācijām, lai turpinātu nodrošināt pakalpojumu sasniedzamību visiem iedzīvotājiem. Uzdevums *Pakalpojumu inovāciju attīstīšana* tieši vai pastarpināti tiks īstenots arī ar šādiem uzdevumiem:

- ✓ *Sadarbība ar uzņēmumiem;*
- ✓ *Augstskolu pētniecības kapacitātes izmantošana;*
- ✓ *Risinājumu izstrāde un ieviešana valsts pārvaldes iestāžu optimālam un finansiāli izdevīgam izvietojumam.*

¹⁷² ISS 2020 Vision, Scenarios for the future of the Global Facility Management Industry, Copenhagen Institute for Future Studies, pieejams: www.issworld.com, [skatīts 29.07.2013.], ©Copyright ISS World Services A/S 2011

VII Prioritāro rīcības virzienu analīze

Šajā nodaļā tiek analizēti pētnieku identificētie rīcības virzieni, lai noteiktu iespējamo pārklāšanos ar citiem plānošanas dokumentiem vai pētījumiem, finansiālo resursu pieejamību, politisko gatavību, utt. Turpinājumā 4., 5. un 6.tabulā atspoguļota rīcības virzienos „Robežu nojaukšana”, „Spējināšana” un „Inovāciju radīšana un nojaukšana” iekļauto prioritāšu un izvirzīto uzdevumu alternatīvu analīze. Pētījuma autori, pamatojoties uz ziņojuma 1.un 2.pielikumā iekļauto pamatnostādņu un plāna novērtējumu prioritāšu ietvaros iekļauto uzdevumu, alternatīvu analīzi veica pēc šādiem kritērijiem:

- ✓ Vai uzdevums ir jau ietverts citos plānošanas dokumentos?
- ✓ Vai uzdevums ir analizēts citos pētījumos/projektos?
- ✓ Vai ir nepieciešamā institucionālā kapacitāte?
- ✓ Vai ir vajadzīgas izmaiņas normatīvajos aktos?
- ✓ Vai ir nepieciešami būtiski finanšu resursi?
- ✓ Vai rezultāti tieši sekmēs NAP īstenošanu?

7.1 „Robežu nojaukšana”

4.tabula
Rīcības virziena „Robežu nojaukšana” prioritātes un uzdevumi

Prioritāte	Vai ir jau ietverts citos plānošanas dokumentos?	Vai ir analizēts citos pētījumos/projektos?	Vai ir nepieciešamā institucionālā kapacitāte?	Vai ir vajadzīgas izmaiņas normatīvajos aktos?	Vai nepieciešami būtiski finanšu resursi?	Vai rezultāti tieši sekmēs NAP īstenošanu?
1.1. PROCESU SISTEMATIZĀCIJA	1.1.1. uzdevums. Vienas pieturas aģentūras principa ieviešana					
1.1.1. uzdevums. Vienas pieturas aģentūras principa ieviešana	MK 2013.gada 19.februāra sēdē apstiprinātā “Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi”	ESF projekts “Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”	Ir. Projektu un turpmāk paredzēto klientu apkalpošanas tīklu izveidošanas pilotprojektu turpinās vadīt VARAM	*Publisko pakalpojumu likumprojekta izstrāde 2013.gadā; *Likumam pakārtoto noteikumu izstrāde līdz 2014.gada 31. jūlijam; *Publisko pakalpojumu u izmaksu uzskaites un pārskatu sniegšanas kārtība līdz 2014. gada	Būtiski finanšu resursi ir nepieciešami iestāžu IT sistēmu pielāgošanai un darbinieku apmācībai. Pilotprojekta realizēšana un koncepcijas ieviešana tiek nodrošināta no ESF līdzekļiem	Rezultāti tieši sekmēs NAP2020 Rīcības virziena <i>Izcila uzņēmējdarbības vide</i> 1. mērķa īstenošanu <i>Samazināt administratīvo slogu uzņēmējiem.</i>

			beigām.		
1.1.2. uzdevums. Valsts un pašvaldību funkciju izvērtēšana un to savstarpēja atdalīšana saskaņā ar institūciju kompetenci					
* MK 2013. gada 19.februāra sēdē apstiprinātā "Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi" * MK 2013. gada 26. marta sēdē apstiprinātais informatīvais ziņojums "Administratīvi teritoriālās reformas izvērtējums"	ESF projekts "Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana"	Ir. Projektu un turpmāk paredzēto klientu apkalpošanas tīklu izveidošanas pilotprojektu turpinās vadīt VARAM	Izmaiņas normatīvajos aktos būs iespējams precizēt pēc MK atzinuma par tiešās valsts pārvaldes funkciju decentralizācijas iespējām attiecībā uz vietējām pašvaldībām, ko paredzēts iesniegt Saeimā līdz 2013. gada 1. oktobrim	Esošā budžeta ietvaros. Aktivitātes rezultātā ir plānots finanšu ietaupījums	NAP īstenošanu sekmēs netieši
1.1.3. uzdevums. Apvienotie atbalsta pakalpojumi					
MK 2012. gada 4. jūlijā akceptētā Konceptija par vienotas valsts iestāžu finanšu un vadības grāmatvedības sistēmas un finanšu analīzes rīka izveidi, nodrošinot finanšu un cilvēkresursu vadību	2010. gada 18. maija Funkciju audita ziņojums par atbalsta (administratīvo) funkciju optimizēšanu	Nav	Nē	ESF līdzekļi, valsts budžeta finansējums	NAP īstenošanu sekmēs netieši
1.1.4. uzdevums. Attālinātais darbs					
MK 2013.gada 6.februāra sēdē apstiprinātā Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija	Nav	Nav	2013.gada 2.maijā valsts sekretāru sanāsmē izsludināts Ieteikumu projekts par valsts pārvaldes iestāžu darba laika organizēša-	Iestādēm piešķirtā finansējuma ietvaros	NAP īstenošanu sekmēs netieši

				nu			
	1.1.5. uzdevums. Iekšējās komunikācijas platformas izveidošana						
Nav	Nav	Ir. Valsts kanceleja	Nē	Finanšu resursi nepiecieš- šami IT rīku moderni- zēšanai un regulārai uzturēšanai	NAP īstenošanu sekmēs netieši		
	1.1.6. uzdevums. Valsts pārvaldes iestāžu optimāls izvietojums						
* MK 2013. gada 19. februāra sēdē apstiprinātā Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi * MK 2013. gada 26. marta sēdē apstiprinātais informatīvais ziņojums "Administratīvi teritoriālās reformas izvērtējums"	ESF projekts "Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana "	Ir. Projektu un turpmāko projekta ietvaros paredzēto klientu apkalpošanas tīklu izveido- šanas pilotprojektu turpinās vadīt VARAM	*Publisko pakalpojumu likumpro- jekta izstrāde 2013. gadā; *Likumam pakārtoto noteikumu izstrāde līdz 2014. gada 31. jūlijam	Būtiski finanšu resursi nepiecieš- šami iestāžu IT sistēmu pielāgo- šanai un darbinieku apmācībai Pilot- projekta realizēšana un konceptijas ieviešana tiek nodrošināta no ESF līdzekļiem	NAP īstenošanu sekmēs netieši		
1.2. INTEGRĒTA PĀRVALDĪBA	1.2.1. uzdevums. Horizontālo institucionālo mērķu izvirzīšana						
	Nav	Nav	Nav	Jā	Esošā finansējum a ietvaros	NAP īstenošanu sekmēs netieši	
	1.2.2. uzdevums. Plānošanas sistēmas optimizācija						
	MK 2006. gada 18. septembra sēdē apstiprinātās Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostād- nes	BISS īstenošanas pētījums „Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatno- stādņu un Attīstības plānošanas sistēmas ie- tekmes novērtējums"	Jā. Valsts kanceleja ir atbildīga par attīstības plānošanas sistēmas uzlaboju- miem	Nepiecie- šamās izmaiņas normatī- vajos aktos būs iespējams precizēt pēc BISS veiktā pētījuma rezultātu analīzes	Esošā finansējum a ietvaros	NAP īstenošanu sekmēs netieši	
	1.2.3. uzdevums. Publiskās un privātās partnerības attīstība						
*Līdz 2009. gadam- MK 2005. gada 23. marta sēdē apstiprinātās Latvijas valsts un privātās	2010. gadā Baltijas Sociālo zinātņu institūts veica pētījumu „Publiskā un	Ir. Finanšu ministrija	Nē	PPP projektu īstenošanai nepiecie- šamais valsts vai pašvaldību	Netieši sekmē prioritātes "Izaugsmi atbalstošas teritorijas" rīcības virziena		

partnerības veicināšanas pamatnostādnes. *2006.gadā izstrādātās Vadlīnijas līgumisko valsts un privātās partnerības projektu īstenošanai * MK 2010. gada 25. maijā sēdē apstiprinātais informatīvais ziņojums "Latvijas valsts un privātās partnerības veicināšanas pamatnostādņu gala ietekmes novērtējums"	privātā partnerība Latvijā": pieredze un perspektīvas			līdzfinansējums	"Pakalpojumu pieejamība līdzvērtīgāku darba iespēju un dzīves apstākļu radīšanai" īstenošanu
--	---	--	--	-----------------	--

Rīcības virziena **Robežu nojaukšana** analīzes rezultātā pētnieki turpmākajiem ieteikumiem izvirza šādus uzdevumus:

Prioritātes **Procesu sistematizācija** rekomendāciju līmenī tiks analizēti uzdevumi *Apvienotie atbalsta pakalpojumi, Attālinātais darbs un Iekšējās komunikācijas platformas izveidošana.*

Prioritātes **Integrēta pārvaldība** rekomendāciju līmenī tiks analizēts uzdevums *Horizontālo institucionālo mērķu izvirzīšana.*

Pārējie uzdevumi, kaut arī būdami nozīmīgi efektīvas valsts pārvaldes virzītājspēki, šajā pētījumā sīkāk netiek analizēti, jo tas tiek regulēts nozares politikas plānošanas dokumentos jau noteiktas koordinējošās institūcijas vadībā.

7.2. Spējināšana

5.tabula
Rīcības virziena „Spējināšana” prioritātes un uzdevumi

Prioritāte	Vai ir jau ietverts citos plānošanas dokumentos?	Vai ir analizēts citos pētījumos/ projektos?	Vai ir nepieciešamā institucionālā kapacitāte?	Vai vajadzīgas izmaiņas normatīvajos aktos?	Vai nepieciešami būtiski finanšu resursi?	Vai rezultāti tieši sekmēs NAP īstenošanu?
2.1.Institucionālā spējināšana	2.1.1. uzdevums. Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējums					
	Nē/nav zināms	KNAB informatīvais materiāls „Vadošo valsts pārvaldes iestāžu un to padotības iestāžu pašnovērtējums par iekšējo pretkorupcijas pasākumu īstenošanu, 2011.g.; SIA „Lietišķo pētījumu aģentūra „Nikolo grupa”” „Iekšējās kontroles sistēmas uzraudzības novērtējums un rekomendāciju izstrāde”, 2010.g.	Atbildīgā institūcija par iekšējās kontroles sistēmas novērtējumu var būt Valsts kanceleja vai KNAB	Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes izvērtējuma rezultātā, iespējams, būs vajadzīgas izmaiņas MK 2012.g. 8.maija noteikumos Nr.326 „Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs”	Esošā finansējuma ietvaros	Sekmēs NAP rīcības virziena "Izcila uzņēmējdarbības vide" 1. mērķa sasniegšanu
	2.1.2. uzdevums Tiesībsarga institūcijas stiprināšana					
	Nē/nav zināms	Nē	Jā	Jā. Nepieciešams veikt izmaiņas Latvijas Republikas Satversmē, ietverot regulējumu par tiesībsargu kā neatkarīgu institūciju	Esošā finansējuma ietvaros	NAP īstenošanu ietekmēs netieši
2.1.3.uzdevums. Politikas novērtēšanas procesa uzlabošana						
*MK 2006. gada 18. septembra sēdē	SIA CPM pētījums “Valsts pārvaldes analītisko spēju	Jā	Jā	Jā	NAP īstenošanu ietekmēs netieši	

apstiprinātās Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādnes *MK 2008. gada 3.jūnija sēdē apstiprinātās Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam	paaugstināšana strukturālo reformu ietekmes novērtējumu veikšanai”, 2011.g.				
2.1.4.uzdevums. Iestāžu iekšējās kontroles vides stiprināšana					
Nē/nav zināms	KNAB informatīvais materiāls „Vadošo valsts pārvaldes iestāžu un to padotības iestāžu pašnovērtējums par iekšējo pretkorupcijas pasākumu īstenošanu ”, 2011.g.	Par iestāžu kontroles vides stiprināšanu ir atbildīgi iestāžu vadītāji, bet ir paredzēta Valsts kancelejas vai KNAB koordinējošā loma	Nē	Esošā finansējuma ietvaros	Sekmēs NAP rīcības virziena "Izcila uzņēmējdarbības vide" 1. mērķa sasniegšanu.
2.1.5.uzdevums. Efektīva administratīvo tiesu darbība					
Nē/nav zināms	Jā Pētījumā „Administratīvā procesa likuma ieviešanas ietekmes izvērtējums un efektīvizēšanas priekšlikumu izstrāde” (Valsts kancelejas iepirkuma identifikācijas Nr., MK VK 2012/12 ESF)	Jā	Nē	Jā Precīzu informāciju skat. 7. tabulā	Sekmēs NAP rīcības virziena "Izcila uzņēmējdarbības vide" 1. mērķa sasniegšanu
2.1.6. uzdevums. Efektīva kapitālsabiedrību uzraudzība					
Publisko personu komercdarbības koncepcija, apstiprināta MK 2012.gada 4.jūnija	Tika izstrādāts pētījums „Publiskās personas dalības kapitālsabiedrībā mērķa, nepieciešamības un statusa kritēriju	Nē, bet ir paredzēts risinājums MKK 2013.gada 18.martā atbalstītajā likumprojektā	Jā, bet ir paredzēts risinājums MKK 2013.gada 18.martā atbalstītajā likumprojektā	Jā	NAP īstenošanu ietekmēs netieši

	sēdē. Saskaņā ar MK 2012.gada 4.jūnija rīkojumu Nr.245 un Nr.246 EM tika uzdots līdz 2012.gada 24.augustam iesniegt noteiktā kārtībā Ministru kabinetā likumprojektu "Publisko personu kapitāla daļu pārvaldības likums"	izvērtējums", kura rezultāti tika izmantoti koncepcijas un likumprojekta izstrādē.				
2.1.7.uzdevums. Kvalitātes vadības sasaiste ar iestāžu darba plānošanu						
	Uzdevums bija ietverts Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam : PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE	Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” 1.5.1.3.1. apakšaktivitātes „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” izvērtējums	Ir noteikta atbildīgā valsts pārvaldes iestāde – Valsts kanceleja	Nē	Esošā finansējuma ietvaros	Sekmēs NAP 1.mērķa sasniegšanu
2.1.8.uzdevums. Vienota valsts pārvaldes ētikas kodeksa (vadlīniju) izstrāde un ieviešana.						
	Uzdevums iekļauts Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijā (atbalstīta ar MK 2013.gada 6.februāra rīkojumu Nr.48.)	KNAB informātais materiāls „Vadošo valsts pārvaldes iestāžu, to padotības iestāžu un pašval	Atbildīgā institūcija par vienota ētikas kodeksa (vadlīniju) izstrādi un ieviešanu- Valsts kanceleja	Noteikumu par ētikas kodeksu pieņemšana	Esošā finansējuma ietvaros	Sekmēs NAP rīcības virziena "Izcila uzņēmējdarbības vide" 1. mērķa sasniegšanu

		dību ētikas kodeks u kvalitā tes analīze ” (KNAB , 2012)				
	Vai ir jau ietverts citos plānošanas dokumentos ?	Vai ir analizēts citos pētījumos/ projektos?	Vai ir nepieciešamā institucionālā kapacitāte?	Vai vajadzīgas izmaiņas normatīvajos aktos?	Vai nepiecieša mi būtiski finanšu resursi?	Vai rezultāti tieši sekmēs NAP īstenošanu?
2.2.1. uzdevums. Cilvēkresursu stratēģiskā vadība						
2.2. CILVĒKRESURSU SPĒJINĀŠANA	Jautājumi, kas paredz rīcības virzienus politikas ieviešanas funkcijas stiprināšanai Valsts kancelejā, nostiprinot valsts dienesta politikas ieviešanas koordināciju un metodisko vadību; -) lai īpaši attīstītu un motivētu augstākā līmeņa vadītājus. Dienesta ietvaros tiek paredzēts izveidot augstākā līmeņa civildienestu; -) cilvēkresursu vadības informāciju tehnoloģijas sistēmas izveidi; ir ietverti –	Daļēji ietverts pētījumā Funkciju audita ziņojums par atbalsta (administratīvo) funkciju optimizēšanu, 2010.gada 18.maijs Šobrīd tiek veikts pētījums „Amatu kataloga pilnveidošana un amatu klasifikācijas kļūdu novēršana”. 2012.gada 4.jūnija Konceptija par valsts iestāžu un finanšu vadības grāmatvedības sistēmas un finanšu analīzes rīka izveidi, nodrošinot finanšu un cilvēkresursu vadību (MK rīkojums Nr.311).	Daļēji	Jā	Ir nepiecieša mi papildus finanšu resursi	NAP īstenošanu sekmēs pastarpināti, uzlabojot politiku un pakalpojumu rezultātus

MK 2013.gada 6.februāra rīkojums Nr.48 "Par Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības konceptiju"					
2.2.2. uzdevums. Talantu vadība					
MK 2013.gada 6.februāra rīkojums Nr.48 "Par Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības konceptiju" paredz rīcības virzienus talantu vadības sistēmas ieviešanai līdz 2016.gadam	Nē	Jā	Jā	Ir nepiecieša mi papildu finanšu resursi	Sekmēs NAP 1.mērķa sasniegšanu.
2.2.3. uzdevums. Apmācības sistēmas pilnveidošana					
	Nē	Nē	Jā	Nē	Ir nepiecieša mi papildu finanšu resursi
2.2.4.uzdevums. Atalgojuma atšķirību novēršana, sasaiste ar darba rezultātu					
MK 2013.gada 6.februāra rīkojums Nr.48 "Par Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības konceptiju", kurā paredzēts turpināt pasākumu īstenošanu, lai nodrošinātu vienotas darba samaksas ieviešanu	Nē.	Jā.	Jā.	Ir nepiecieša mi papildu finanšu resursi	Sekmēs NAP 1.mērķa sasniegšanu.

Prioritātē **Institucionālā spējinašana** rekomendāciju līmenī tiks analizēti šādi uzdevumi: *Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējums, Tiesībsarga institūcijas stiprināšana, Politikas novērtēšanas procesa uzlabošana, Iekšējās kontroles sistēmas vides stiprināšana, Efektīva administratīvo tiesu darbība Kvalitātes vadības sasaiste ar iestāžu darba plānošanu Vienota valsts pārvaldes ētikas kodeksa (vadlīniju) izstrāde un ieviešana.*

Prioritātē **Cilvēkresursu spējinašana** rekomendāciju līmenī tiks analizēti šādi uzdevumi: *Cilvēkresursu stratēģiskā vadība, Apmācības sistēmas pilnveidošana.* Pārējie uzdevumi, lai arī nozīmīgi efektīvas valsts pārvaldes virzītājspēki, šajā pētījumā sīkāk netiek analizēti, jo tas tiek regulēts .nozares politikas plānošanas dokumentos jau noteiktas koordinējošās institūcijas vadībā.

7.3. Inovāciju radīšana un izmantošana

6.tabula
Rīcības virziena „Inovāciju radīšana un izmantošana” prioritātes un uzdevumi

	Vai ir jau ietverts citos plānošanas dokumentos?	Vai ir analizēts citos pētījumos/ projektos?	Vai ir nepieciešamā institucionālā kapacitāte?	Vai vajadzīgas izmaiņas normatīvajos aktos?	Vai nepieciešami būtiski finanšu resursi?	Vai rezultāti tieši sekmēs NAP īstenošanu?
3.1. Zināšanu pielietojamība	3.1.1. uzdevums. Sadarbība ar uzņēmumiem					
	Nē	Nē	Jā	Nē	Ir nepieciešami finanšu resursi	Sekmēs NAP 1.mērķa sasniegšanu.
	3.1.2.uzdevums. Augstskolu pētniecības kapacitātes izmantošana					
	Nē	Nē	Nē	Jā	Ir nepieciešami finanšu resursi.	Sekmēs NAP 1.mērķa sasniegšanu.
3.1.3. uzdevums. Pakalpojumu inovāciju attīstīšana						
Pasākumi daļēji ir īstenojami kontekstā ar MK 2013.gada 19.februāra rīkojumā Nr.58 „Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi” noteikto rīcības virzienu	Nē	Jā	Jā	Ir nepieciešami finanšu resursi.	Sekmēs NAP 2.mērķa sasniegšanu.	

	ieviešanu					
--	-----------	--	--	--	--	--

Rīcības virziena **Inovāciju radīšana un izmantošana** analīzes rezultātā pētnieki turpmākajiem ieteikumiem izvirza šādus uzdevumus: *Uzņēmumu sadarbība, Augstskolu pētniecības kapacitātes izmantošana, Pakalpojumu inovāciju attīstīšana*. Prioritātē **Zināšanu pielietojamība** rekomendāciju līmenī tiks analizēti visi iepriekšminētie uzdevumi.

VIII Rekomendācijas

Balstoties uz iepriekšējās nodaļās pētnieku piedāvātajiem valsts pārvaldes politikas attīstības pamatprincipiem, pamatelementiem, rīcības virzieniem un prioritātēm, 7.tabulā ir apkopotas pētījuma autoru rekomendācijas attiecībā uz uzdevumiem un pasākumiem, kurus būtu nepieciešams iekļaut nākamajā plānošanas periodā.

7.tabula
Rekomendācijas attiecībā uz rīcības virzieniem

1. Rīcības virziens. Robežu nojaukšana			
1.1. Prioritāte. Procesu sistematizācija			
1.1.1. Uzdevums. Apvienotie atbalsta pakalpojumi			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/ iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums
Izvērtēt administratīvo funkciju optimizēšanas iespējas, ņemot vērā 2010.gada 18.maija Funkciju audita ziņojuma rekomendācijas par atbalsta (administratīvo) funkciju optimizēšanu	Valsts kanceleja/Finanšu ministrija	2014.gada sākums	Esošā budžeta ietvaros
Izstrādāt grozījumus Likumā par finanšu vadību, kā arī saistītajos normatīvajos aktos, kas nosaka budžeta plānošanas pamatprincipus un izmaksu noteikšanas kritērijus, balstoties uz iestādei noteiktajām funkcijām	Finanšu ministrija/Valsts kanceleja	2015.gads	Esošā budžeta ietvaros
1.1.2. Uzdevums. Attālinātais darbs			
Veicināt savstarpējo komunikāciju, publicējot mājas lapās informāciju par labas prakses piemēriem attālinātā darba iespēju ieviešanā valsts pārvaldē	Valsts kanceleja/Iestāžu vadītāji	Pastāvīgi	Esošā budžeta ietvaros
Veikt valsts pārvaldes darbinieku snieguma efektivitātes mērījumu starp iestādēm ar attālinātā darba pieredzi un iestādēm, kas pielieto tradicionālās darba metodes	Valsts kanceleja	2015. un 2017. Gads	80 000 LVL /113 829 EUR (2 pētījumi, viena pētījuma izmaksas 40 000 LVL/56 914 EUR)
1.1.3. Uzdevums. Iekšējās komunikācijas platformas izveidošana			
Izstrādāt iekštīkla koncepciju informācijas apmaiņai starp valsts pārvaldes, t.sk. pašvaldību iestādēm	Valsts kanceleja/VARAM/FM	2016.gads	Esošā budžeta ietvaros
Balstoties uz koncepcijas rezultātiem, ieviest iekštīkla modeli un nodrošināt regulāru informācijas apmaiņu starp iestādēm	Valsts kanceleja	2017.gads	Finansējums IT saziņas rīku ieviešanai (pēc koncepcijas izstrādes)
1.2. Prioritāte. Integrēta pārvaldība			
1.2.1. Uzdevums. Horizontālo institucionālo mērķu izvirzīšana			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/ iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums
Veikt grozījumus MK 2009.gada 13.oktobra noteikumos Nr.1178 " Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes	Valsts kanceleja/Finanšu ministrija	2015. gada rudens	Esošā budžeta ietvaros.

<p>un ietekmes izvērtēšanas noteikumi”, kā arī MK 2011. gada 4.janvāra instrukcijā Nr. 1 “Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu”, paredzot pienākumu ministrijām sadarboties horizontālo institucionālo mērķu izvirzīšanā, kopīgi plānojot cilvēkresursus un finanšu resursus gan starpnozaru politikas ieviešanā, gan novērtēšanā</p>			
<p>Veikt grozījumus MK 2009.gada 13.oktobra noteikumos Nr.1178 "Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi”, paredzot procedūru, kā ministrijas atskaitās par finanšu līdzekļu izlietojumu starpnozaru politiku ieviešanā un novērtēšanā</p>	Valsts kanceleja/Finanšu ministrija	2016.gada sākums	Esošā budžeta ietvaros

2. Rīcības virziens. Spējināšana			
2.1. Prioritāte. Institucionālā spējināšana			
2.1.1. Uzdevums. Iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtējums			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums
Aptaujas formā savākt informāciju par iekšējās kontroles sistēmas funkcionēšanu tiešajās valsts pārvaldes institūcijās ar mērķi novērtēt iekšējo kontroles sistēmu efektivitāti korupcijas novēršanas jomā, īpašu uzmanību pievēršot risku vadībai un kontroles pasākumu īstenošanai.	Valsts kanceleja	2016.gads	Esošā budžeta ietvaros
Izanalizēt pārkāpumus korupcijas novēršanas jomā saistībā ar iekšējās kontroles sistēmas funkcionēšanas riskiem, sagatavot ieteikumus institūcijām iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanai	KNAB/Finanšu ministrija	2016.gads	Esošā budžeta ietvaros
Izvērtēt MK 2012.gada 8.maija noteikumu Nr.326 „Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs” prasību efektivitāti un pietiekamību, sagatavot ziņojumu par noteikumu ieviešanu, nepieciešamības gadījumā izstrādāt grozījumus	Valsts kanceleja/Nozaru ministrijas, KNAB	2017.gads	Esošā budžeta ietvaros
2.1.2. Uzdevums. Tiesībsarga institūcijas stiprināšana			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums
Nostiprināt tiesībsarga institūciju Latvijas Republikas Satversmē	Tiesībsargs, Tieslietu ministrija/Saeima	2015.gads	Esošā budžeta ietvaros
Tiesībsargam (arī Tiesībsarga biroja pārstāvjiem) aktīvāk darboties kā	Tiesībsargs/valsts un pašvaldību institūcijas	Pastāvīgi	Esošā budžeta ietvaros

mediatoram, aizsargājot privātpersonu tiesības			
2.1.3.Uzdevums. Politikas novērtēšanas procesa uzlabošana			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums
Ņemot vērā BISS veiktā novērtējuma ieteikumus, izstrādāt vispārēju, kā arī padziļinātu kursu par ietekmes novērtēšanu, ņemot vērā Eiropas Savienības prasības <i>ex-ante</i> , vidusposma un <i>ex-post</i> novērtējumu veikšanai	Valsts kanceleja/universitātes un augstskolas, kurās tiek piedāvātas sabiedrības pārvaldības un socioloģijas mācību programmas	2015. gada rudens	20 000 LVL, (10 pasākumi/kursi pa 16 st. (kopā 160 st.) x 2000 LVL) ES struktūrfondu tehniskā palīdzība
Veikt ierēdņu un pašvaldību darbinieku apmācību par politikas ietekmes novērtēšanas metodēm, grupu lielumu veidojot pēc vajadzības un saistībā ar cilvēkresursu mainību ministrijās un pašvaldībās	Valsts administrācijas skola	Regulāri, sākot no 2016.gada	Ministriju un pašvaldību piešķirtā finansējuma ietvaros, ESF līdzekļi
Izdarīt grozījumus MK 2009.gada 13. Oktobra .noteikumos Nr.1178 "Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi", nostiprinot nepieciešamību ministrijām vidējā termiņā kā JPI iezīmēt novērtējumiem nepieciešamos finanšu līdzekļus politikas plānošanas sākumposmā	Valsts kanceleja/Finanšu ministrija	2014. gada vasara	Esošā budžeta ietvaros
Veicināt pozitīvās novērtēšanas prakses izplatību starp ministrijām un pašvaldībām, publicējot to Valsts kancelejas mājas lapā	Valsts kanceleja/ministrijas/pa švaldības	Regulāri	Esošā budžeta ietvaros
Veikt grozījumus MK 2009.gada 13.oktobra noteikumos Nr.1178 "Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi", kas modificētu informatīvā ziņojuma struktūru <i>ex- post</i> novērtējuma gadījumos	Valsts kanceleja/Finanšu ministrija, Labklājības ministrija, Ekonomikas ministrija	2014.gada vasara	Esošā budžeta ietvaros
2.1.4.Uzdevums. Iekšējās kontroles sistēmas vides stiprināšana			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/ iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums
Sagatavot metodiskos līdzekļus iestāžu darbinieku apmācībām par iekšējās kontroles sistēmas funkcionēšanu, tās lomu korupcijas novēršanā un .pilnveidošanu iestādēs	KNAB/Valsts kanceleja	2015.gads	Esošā budžeta ietvaros
Nodrošināt konsultācijas iestāžu atbildīgajiem darbiniekiem par semināru vadīšanu iestādēs par iekšējās kontroles sistēmu, koordinēt un nodrošināt atbalstu apmācību rīkošanai iestādēs	KNAB/Valsts kanceleja	2016.gads	Esošā budžeta ietvaros
2.1.5.Uzdevums. Efektīva administratīvo tiesu darbība			
Pasākumi:	Atbildīgā	Izpildes	Nepieciešamais finansējums

	institūcija/iesaistītās institūcijas	termiņš	
Tiesnešu un tiesu darbinieku ¹⁷³ atalgojuma paaugstināšana	Tieslietu ministrija/Tiesu administrācija, administratīvās tiesas	Sākot no 2015.gada	Gadā papildus 834784 LVL/1 187 790EUR (483 391 LVL/687 803 EUR Administratīvās tiesas tiesnešiem un 351 393 LVL / 499 987 EUR tiesnešu palīgiem) ¹⁷⁴
Tiesu informatīvās sistēmas funkcionalitātes uzlabošana ¹⁷⁵	Tiesu administrācija/Tieslietu ministrija, tiesas	2015.gads	195 000 LVL/277 460 EUR (bez PVN) ¹⁷⁶
2.1.6. uzdevums. Kvalitātes vadības sasaiste ar iestāžu darba plānošanu			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums
Uzlabot metodisko vadību un pilnveidot labas prakses un pieredzes apmaiņu, aktualizējot Valsts kancelejas mājas lapas sadaļu par labajiem piemēriem kvalitātes vadības principu ieviešanā un institūciju darbības uzlabošanā	Valsts kanceleja	Pastāvīgi	Esošā budžeta ietvaros
Īstenot informatīvus un pieredzes apmaiņas pasākumus, lai popularizētu kvalitātes vadības principu ieviešanu ar mērķi veicināt labas pārvaldības praksi valsts un pašvaldību iestādēs, kā arī sekmēt iestāžu vadības procesu sakārtošanu un pārskatīšanu, lai uzlabotu valsts pārvaldes efektivitāti un darba snieguma vadību	Valsts kanceleja/Nozaru ministrijas, valsts un pašvaldību iestādes	Pastāvīgi	5000 LVL/7114 EUR (~ 6 pasākumu gadā organizācijas izmaksas).
2.1.8. Uzdevums. Vienota valsts pārvaldes ētikas kodeksa (vadlīniju) izstrāde un ieviešana			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums
Izstrādāt vienotu ētikas kodeksu valsts pārvaldē nodarbinātajiem, izstrādes procesā iesaistot valsts pārvaldes iestāžu un sabiedrisko organizāciju pārstāvjus, kā arī piesaistīt ārvalstu ekspertu	Valsts kanceleja	2015.gads	~5000 LVL /7114 EUR (izmaksas ārvalstu eksperta piesaistīšanai)
Rīkot apmācības par ētikas kodeksā ietvertajiem principiem un vērtībām (lekcijas). Piesaistīt lekciju lasīšanai ārvalstu ekspertu ētikas kodeksu	Valsts administrācijas skola	Sākot ar 2016.gadu	~2000 LVL /2845 EUR (izmaksas ārvalstu lektora piesaistīšanai)

¹⁷³ Priekšlikums paaugstināt tiesnešu palīgu (īpaši administratīvajā rajonu tiesā) atalgojumu ietverts arī pētījumā „Administratīvā procesa likuma ieviešanas ietekmes izvērtējums un efektīvizēšanas priekšlikumu izstrāde” (Valsts kancelejas iepirkuma identifikācijas Nr. MK VK 2012/12 ESF), sk. 2.3.4.sadaļu „Tiesu prakses vienveidīgums”.

¹⁷⁴ Tieslietu ministrijas sniegtie dati.

¹⁷⁵ Priekšlikumi Tiesu informatīvās sistēmas funkcionalitātes uzlabošanai ietverti arī pētījumā „Administratīvā procesa likuma ieviešanas ietekmes izvērtējums un efektīvizēšanas priekšlikumu izstrāde” (Valsts kancelejas iepirkuma identifikācijas Nr. MK VK 2012/12 ESF), sk. 2.3.4.sadaļu „Tiesu prakses vienveidīgums”.

¹⁷⁶ Tiesu administrācijas sniegtie dati par līdzvērtīga projekta izmaksām

izstrādāšanas un ieviešanas jomā			
2.2.1.Uzdevums. Cilvēkresursu stratēģiskā vadība			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums
Veikt grozījumus MK 2011.gada 8.februāra sēdes protokola Nr.8, 9.§., paredzot Informatīvā ziņojuma par atalgojuma izmaiņām sabiedriskajā un privātajā sektorā par attiecīgo gadu papildināšanu ar informāciju par cilvēkresursu un personāla attīstības tendencēm valsts pārvaldē (dati par rotāciju, demogrāfijas tendences, snieguma vadība, karjeras attīstība un profesionālās izaugsmes pasākumi)	Valsts kanceleja/Finanšu ministrija	2014.gads	Esošā budžeta ietvaros
Veikt sistēmisku analīzi par nodarbinātības tendencēm un cilvēkresursu vadības procesu pārvaldību pašvaldību administrācijās un to iestādēs un izstrādāt priekšlikumus analītisko rīku un instrumentu izstrādei, lai stiprinātu stratēģiskās cilvēkresursu vadības kapacitāti	Valsts kanceleja/Latvijas Pašvaldību savienība	2015.gads	Viena pētījuma aptuvenās izmaksas 40 000 LVL/EUR 56 914
Veikt grozījumus normatīvajos aktos (Noteikumi par gada publisko pārskatu saturu un sagatavošanas kārtību), paredzot iestādēm pienākumu sniegt informāciju par iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes pašnovērtējumu, t.sk. darbinieku apmierinātības mērījumiem	Valsts kanceleja	2015.gads	Esošā budžeta ietvaros
Sekmēt iestāžu personāla vadītāju kā iestāžu vadītāju stratēģisko partneru attīstību, stiprinot personāla vadītāju vietu un lomu iestāžu struktūrās, kā arī īstenojot personāla vadītājam nepieciešamo kompetenču novērtēšanu atbilstoši pasaulē notiekošajām attīstības tendencēm, un profesionālās pilnveides un apmācības pasākumu īstenošanu ar mērķi nodrošināt stratēģiskās plānošanas un vadības sasaisti ar stratēģisko personāla vadību iestādē	Valsts kanceleja/Iestāžu vadītāji/Valsts administrācijas skola	2016.gads	Esošā budžeta ietvaros
Izstrādāt vadības kompetenču novērtējumu, lai īstenotu metodisku pieeju iestāžu vadītāju stipro/vājo pušu noteikšanai, kā arī sniegtu	Valsts kanceleja	2017.gads	Viena pētījuma aptuvenās izmaksas 40 000 LVL/EUR 56 914

ieteikumus nepieciešamajiem uzlabojumiem un nodrošinātu nepieciešamās apmācības nepilnīgo kompetenču attīstīšanai			
2.2.3. Uzdevums. Apmācības sistēmas pilnveidošana			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums
Veikt valsts pārvaldes darbinieku apmācības sistēmas efektivitātes izvērtējumu, t.sk. analizējot IKT piedāvātās iespējas e-kursu izveidē un sniedzot priekšlikumus e-moduļu sistēmu izveidē darbinieku kvalifikācijas celšanai	Valsts kanceleja/Valsts administrācijas skola	2015.gads	Viena pētījuma aptuvenās izmaksas 40 000 LVL/ EUR 56 914
Balstoties uz apmācību sistēmas izvērtējuma rezultātiem, izstrādāt e-moduļu sistēmu darbinieku kvalifikācijas celšanai	Valsts administrācijas skola	2017.gads	Izmaksas precizējamas pēc pētījuma veikšanas
3. Rīcības virziens. Inovāciju radīšana un izmantošana			
3.1. Prioritāte. Zināšanu pielietojamība.			
3.1.1. Uzdevums. Sadarbība ar uzņēmumiem			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums ¹⁷⁷
Attīstīt īslaicīgas prakses iespējas un profesionālās pilnveides pasākumus privātajos uzņēmumos (t.sk. ārvalstu), lai veicinātu jaunu darba metožu un vadības principu pārņemšanu valsts pārvaldes darbā	Valsts kanceleja/Valsts administrācijas skola	2017.gads	200 000 LVL /284 574 EUR (aprēķins veidots, pieņemot, ka 200 darbinieki iziet praksi, t.sk. ārvalstīs. Attiecīgi tiek kompensēts prakses vadītāja atalgojums līdz 700LVL/996 EUR un stipendija darbiniekam, ja iziet praksi ārvalstīs)
Īstenot apmācības un informatīvus pasākumus par labas prakses izmantošanu uzņēmumos	Valsts administrācijas skola	2015.gads	40 000 LVL/56 914 EUR (līdz 20 pasākumi x 2000 LVL/2 845 EUR par pasākuma organizēšanu)
Veicināt labas prakses pārņemšanu valsts un pašvaldību institūciju darbā, kopīgi ar privāto sektoru izstrādājot un publiskojot uzņēmumu pieredzi darba snieguma uzlabošanā , vadības metožu un instrumentu pilnveidošanā	Valsts kanceleja	2016.gads	100 000 LVL/142 287 EUR (pētījuma veikšana, t.sk., informācijas publiskošana, izmantojot IT rīkus un plašsaziņas līdzekļus)
3.1.2. Uzdevums. Augstskolu pētniecības kapacitātes izmantošana			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums
Stiprināt Valsts pārvaldes politikas attīstības padomi. Veikt grozījumus Valsts pārvaldes politikas attīstības padomes nolikumā, paredzot pienākumu saskaņot valsts pārvaldes politiku īstenošanai nepieciešamās	Valsts kanceleja	2014.gads	Esošā budžeta ietvaros

¹⁷⁷ Nepieciešamais finansējums ir aprēķināts, izmantojot ekspertu metodi un ņemot vērā esošo praksi.

pētījumu tēmas, kas īstenojamas sadarbībā ar augstskolām un pētniecības institūtiem, tādējādi pilnveidojot sadarbības mehānismus ar austākās izglītības iestādēm un paredzot iespējas augstskolu pētniecības kapacitātes izmantošanā noteiktās jomās			
Iekļaut papildus valsts atbalsta/pētījumu programmu prioritārās jomas (piemēram, globālie izaicinājumi un to ietekme uz valsts pārvaldi un sabiedrību kopumā, uz zināšanām balstītu pakalpojumu inovāciju ieviešana veselības, izglītības un labklājības jomā) un izstrādāt ilgtermiņa pētniecības plānu.	Izglītības un zinātnes ministrija/Valsts kanceleja	2014.gads	Esošā budžeta ietvaros
Apkopot informāciju par zinātnisko institūciju veikto pētījumu rezultātiem sabiedrības vadībā, kā arī sociālajās un humanitārajās zinātnēs, un ievietot VK vai PKC mājas lapā	PKC/Valsts kanceleja	2015.gads	Esošā budžeta ietvaros
Īstenot sadarbību ar augstskolām un pētniecības institūtiem pētījumu izstrādē, kas vērsti uz valsts pārvaldes darba prognozēšanu ilgtermiņā, kā arī darba rezultātu un efektivitātes uzlabošanu. Baltoties uz pētījumu rezultātiem un esošajām un nākotnes attīstības tendencēm, izstrādāt valsts pārvaldē nodarbināto prognozēšanas rīku	PKC/Valsts kanceleja/Finanšu ministrija	2017.gads	100 000 LVL /142 287 EUR (prognozēšanas rīka izstrādei)
Sekmēt esošo atbalsta instrumentu izmantošanu, izstrādājot un īstenojot kopīgus projektus ar augstskolām un pētniecības institūtiem tādās jomās kā sociālās uzvedības izpēte, analizējot sociālās un darba dzīves līdzsvaru un ietekmi uz valsts pārvaldes efektivitāti ilgtermiņā.	Valsts kanceleja/Latvijas augstskolas un zinātniskās institūcijas	2014.gads	Finansējums pieejams EEZ un Norvēģijas finanšu instrumenta ietvaros
3.1.3. Uzdevums. Pakalpojumu inovāciju attīstīšana			
Pasākumi:	Atbildīgā institūcija/iesaistītās institūcijas	Izpildes termiņš	Nepieciešamais finansējums
Attīstīt īslaicīgas prakses iespējas un profesionālās pilnveides pasākumus valsts pārvaldes darbiniekiem ārvalstu valsts vai pašvaldību institūcijās , lai veicinātu jaunu un inovatīvu ideju attīstību un labas prakses pārņemšanu valsts pārvaldes darbā	Valsts kanceleja	2017.gads	300 000 LVL /426 861 EUR (līdz 150 darbiniekiem x 2000 LVL/2 845 EUR stipendija, t.sk., ceļa izdevumi)
Paredzēt finansējumu pētījumu veikšanai un inovatīvu	Valsts kanceleja	2017.gads	800 000 LVL/1 138 297 EUR (aprēķins balstīts uz esošā

pakalpojumu attīstībai valsts un pašvaldību institūcijām, kā arī nevalstiskajām organizācijām tādās jomās, kas vērsta uz labklājību, sabiedrību, veselību			plānošanas periodā paredzēto finansējumu līdzīgai aktivitātei – atklātais projektu konkurss)
Izstrādāt atbalsta programmu, kas vērsta uz valsts pārvaldes un pašvaldību sadarbības stiprināšanu un kopīgu projektu īstenošanu institūciju darbības efektivitātes paaugstināšanai	Valsts kanceleja	2016.gads	800 000 LVL1 138 297 EUR (aprēķins balstīts uz esošā plānošanas periodā paredzēto finansējumu līdzīgai aktivitātei – atklātais projektu konkurss)

IX Valsts pārvaldes attīstības politikas un darbību rezultāti

8.tabula.
Darbību rezultāti

Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs	2018.gads
1. Rīcības virziens. Robežu nojaukšana		
Attīstības plānošanas dokumentu ietekmes izvērtēšana tiek savlaicīgi plānota un veikta atbilstoši normatīvajām prasībām	Attīstības plānošanas dokumentu <i>ex-post</i> novērtējumu īpatsvars attiecībā pret visiem politikas plānošanas sākumposmā iecerētajiem <i>ex-post</i> novērtējumiem	80% Rādītāja bāzes vērtība jānosaka 2014. gadā pēc grozījumu veikšanas MK noteikumos (skat.2.1.3. uzdevumu)
Politiku ietekme tiek analizēta, izstrādājot politiku tās ieviešanas laikā, kā arī pēc politikas ieviešanas	Pamatnostādnēm veikto <i>ex-post</i> novērtējumu īpatsvars pret kopējo spēkā esošo pamatnostādņu skaitu, kam beidzies darbības periods	100% (Bāzes vērt.2013. g. -65% ¹⁷⁸)
2. Rīcības virziens. Spējināšana		
Pilnveidota valsts pārvaldes darbinieku profesionālo prasmju attīstīšanas sistēma visu līmeņu darbiniekiem	Valsts administrācijas skolas sniegto kursu īpatsvars, kuros tiek izmantota e-kursu, e-moduļu sistēma	20% (Bāzes vērt.2013.g.-0)
Izstrādāts vienots ētikas kodekss (vadlīnijas) valsts pārvaldē nodarbinātajiem (pieņemts normatīvais akts)	Pieņemts normatīvais akts par vienotu ētikas kodeksu valsts pārvaldē nodarbinātajiem	1 normatīvais akts (Bāzes vērt.2013.g.-0)
Iestāžu vadītāji ir informēti par vienotā ētikas kodeksa būtību un prasībām	Nolasītas vismaz trīs lekcijas valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem par vienotu ētikas kodeksu valsts pārvaldes nodarbinātajiem, piesaistot ārvalstu ekspertu valsts pārvaldes ētikas jautājumos	3 lekcijas (kopā apmācīti 90 vadītāji) (Bāzes vērt.2013.g.-0)
Pilnveidota iestāžu iekšējās kontroles sistēma korupcijas novēršanas jomā	Institūcijās aktualizēts pretkorupcijas pasākumu plāns	90% (Bāzes vērt.2011.g.-76% ¹⁷⁹)
	Noteikti korupcijas riskam pakļautie amati	90% (Bāzes vērt.2011.g.-52% ¹⁸⁰)

¹⁷⁸ Atbilstoši POLSIS datiem, 46 pamatnostādnēm, kurām izbeidzies darbības termiņš, atskaites iesniegtas 30 gadījumos.

¹⁷⁹ Vadošo valsts pārvaldes iestāžu un to padotības iestāžu pašnovērtējums par iekšējo pretkorupcijas pasākumu īstenošanu, KNAB, Rīga 2011, http://www.knab.gov.lv/uploads/free/knabanalize_vp_pasvertejums.pdf [skatīts 30.09.2013.]

¹⁸⁰ Vadošo valsts pārvaldes iestāžu un to padotības iestāžu pašnovērtējums par iekšējo pretkorupcijas pasākumu īstenošanu, KNAB, Rīga 2011, http://www.knab.gov.lv/uploads/free/knabanalize_vp_pasvertejums.pdf [skatīts 30.09.2013.]

Veiktas konsultācijas (apmācības) iestāžu atbildīgajiem darbiniekiem par semināru vadīšanu iestādēs par iekšējās kontroles sistēmu	Apmācīti iestāžu darbinieki, kas atbildīgi par semināru vadīšanu iestādēs par iekšējo kontroles sistēmu	120 darbinieki (Bāzes vērt.2012.g.-32 ¹⁸¹)
Palielinājusies tiesu darbības efektivitāte	Administratīvo lietu izskatīšanas vidējais svērtais ilgums pirmajā instancē (mēnešos)	3 (Bāzes vērt. 2013.g. – 12 mēn. ¹⁸²)
3. Rīcības virziens. Inovāciju radīšana un izmantošana		
Pilnveidota valsts pārvaldes snieguma vadība	Izstrādāti un ieviesti valsts pārvaldes snieguma uzraudzības rādītāji	3 (Bāzes vērt. 2013.g.-0)

9.tabula
Politikas rezultāti

Politikas rezultāta formulējums	Bāzes rādītāja vērtība	Tendence
Pasaules Bankas starptautiskā salīdzinošā indikatora GRICS ¹⁸³ parametrā „publiskās pārvaldes efektivitāte” Latvijas koeficienta vērtība pieaug	0,68 (2011.gads)	Pieaug
Latvijas valsts pārvaldē (gan tiešajā pārvaldē, gan pašvaldībās, neskaitot izglītību un veselības aprūpi) nodarbināto īpatsvars pret iedzīvotāju skaitu nepieaug (EUROSTAT dati)	3% (2011.gads)	Nepieaug
Vispārējā valdības sektorā nodarbināto skaits %, salīdzinot ar Latvijas iedzīvotāju skaitu, nepieaug	9% (2012.gads)	Nepieaug
Darbinieku rotācija tiešajās valsts pārvaldes iestādēs	13,7% (2012.gads)	Nepārsniedz 10%
Darbinieku novērtējums par cilvēkresursu plānošanas un attīstības iespējām valsts pārvaldē	2,88 ¹⁸⁴ (2012.gads)	Pieaug

Pielikumi

¹⁸¹ Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja publiskais pārskats. 2012. gads. KNAB, Rīga 2013, http://www.knab.gov.lv/uploads/free/parskati/knab_publicais_parskats2012.pdf [skatīts 30.09.2013.]

¹⁸² Administratīvās rajona tiesas sniegtā informācija

¹⁸³ GRICS (*Governance Research Indicator Country Snapshot*) ir komplekss indikators, kuru katru gadu (līdz 2002.gadam – reizi divos gados) sagatavo PBI un kas sastāv no vairākiem simtiem dažādu mainīgo, kas apkopoti no 18 dažādu starptautisku organizāciju iegūtās informācijas. Indeksa vērtības mēra intervālā no +2,5 līdz -2,5. Plašāka informācija par šo indikatoru pieejama PB interneta mājas lapā: <http://www.worldbank.org/wbi/governance/govdata/index.html>

¹⁸⁴ Darbinieku apmierinātības ar darbu konkrētajā iestādē faktoru novērtējums, I.Baltiņa, M.Šenfelde „Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības politikas novērtējums un pilnveidošanas iespējas”, iesniegts publicēšanai RTU zinātniskajos rakstos, nepublicēts