



Valsts pārvalde – “quo vadis”?

Valsts pārvaldes reformā plānotais un sasniegtais



Latvijas Republikas
Valsts kontrole

Rīga 2022

Revīzijas ziņojums

Valsts pārvalde – “quo vadis”? Valsts pārvaldes reformā plānotais un sasniegtais.

Atbilstības/lietderības revīzija “Vai Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 norit saskaņā ar plānoto un tiek panākts iecerētais efekts?”

Revīzija veikta, pamatojoties uz Valsts kontroles Ceturtā revīzijas departamenta 2020. gada 8. jūnija revīzijas grafiku Nr. 2.4.1-28/2020.

Vāka noformējumā izmantota fotogrāfija no tīmekļvietnes *Depositphotos*.

Cienījamais lasītāj!

Esam pabeiguši revīziju, kurā vērtējam *Valsts pārvaldes reformu plāna 2020* izpildi. Valsts pārvaldei, darbojoties iespējami efektīvi, ekonomiski un produktīvi, jākalpo sabiedrības labā un jānodrošina kvalitatīvi pakalpojumi iedzīvotājiem un uzņēmējiem. 2017. gadā apstiprinātais Reformu plāns bija Latvijas valsts pārvaldes attīstības ceļvedis ar mērķi veidot efektīvu, atbildīgu un elastīgu valsts pārvaldi. Pēc revīzijas nākas kritizēt gan pašu Reformu plānu, gan tā pārvaldību.

Plāna īstenošanas ietvaros dažādi pasākumi un darbības ir veiktas un daļa formāli noteikto darbības rādītāju sasniegti, bet virzība uz plānā noteikto mērķi – nepārliciecināma, likumota un gausa. Tā novērtēšanai iztrūkst rādītāju, kas ļautu izvērtēt veikto pasākumu ietekmi uz mērķa sasniegšanu.

Ministru prezidenta uzrunā plāna ievadā ir īpaši izcelta sadarbība valsts pārvaldē. Uz to bija vērsts viens plāna pasākums, bet tas nav īstenots. Tāpēc likumsakarīgi, ka gan Valsts prezidents, gan Ministru prezidents atkal publiski uzsver sadarbības un koordinācijas trūkuma problēmu valsts pārvaldē, ko Covid-19 pandēmijas situācija sevišķi saasinājusi. Sadarbības trūkums bija problēma arī jau pirms 20 gadiem. Vai neejam pa apli?

Valsts kancelejas vadītājs plāna sākumā norāda, ka reformas īstenošanai nepieciešama drosme, stingra apņemšanās, zināšanas un līderība. Neskatoties uz to, ka valdība savā deklarācijā un rīcības plānā bija izteikusi apņemšanos īstenot Reformu plānu, valdības un Ministru prezidenta atbalsts plāna īstenošanā faktiski izpalika. Lielākais atbalsts saistīts ar valsts pārvaldes darbinieku atlīdzības paaugstināšanas iniciatīvu, kas sākotnēji bija nolikta malā. Valsts budžeta paketes ietvaros tika iesniegti arī likuma grozījumi, paredzot iespēju paaugstināt darba samaksu valsts pārvaldes amatpersonām. Valsts kanceleja sabiedrībai atkārtoti, ka valsts pārvaldē atlīdzība, sevišķi augstākajiem vadītājiem, ievērojami atpaliek no privātā sektora, vienlaikus CSP dati par vidējo darba samaksu norāda uz citu ainu. Diemžēl solījums augstākajiem vadītājiem atlīdzības apmēru sasaistīt ar snieguma rādītājiem nav pildīts un uz atbildīguma paaugstināšanu vērsts pasākums nav īstenots. Pat iecerētā instrukcija par iestāžu darbības stratēģijām līdz revīzijas noslēgumam nebija apstiprināta, un attiecīgi ne visām ministrijām un to iestādēm tādas ir.



Lai arī Reformu plānā norādīts, ka tas veidots tā, lai nepalielinātu budžeta izdevumus, pēc atlīdzības likuma grozījumu veikšanas ir skaidrs, ka tas neizdosies. Uz ekonomiskuma un produktivitātes paaugstināšanu vērsto pasākumu rezultāti nekompensēs izdevumu pieaugumu. Bet joprojām laikā, kad liekam punktu šim revīzijas ziņojumam, Valsts kancelejas tīmekļvietnē par Reformu plānu norādīts: “Piedāvājums paredz ieviest jaunus un inovatīvus risinājumus pārmaiņām, nepalielinot valsts budžeta izdevumus...”. Viens no plāna pasākumiem bija saistīts ar stratēģisko komunikāciju par valdības prioritātēm un reformām. Plānotās darbības ir veiktas – bet rezultāts pret sabiedrību tām nemaz nebija plānots, tāpēc novērtēt sasniegto nevar. Valsts pārvaldes stratēģiskās komunikācijas snieguma vērtējums ir atsevišķas revīzijas vērts.

Plāna termiņš noslēdzies, Valsts kanceleja atskaiti par tā izpildi iesniedza pēc revīzijas noslēguma. Norādāms, ka revīzijas ziņojumā situācija atspoguļota uz revīzijas noslēgumu – 2021. gada beigām. Šī plāna īstenošanas pieredze raisa pārdomas, vai periodā pirms Saeimas vēlēšanām aizejošai valdībai ir jēgpilni pieņemt valsts pārvaldes attīstības plānošanas dokumentu, par kura īstenošanu būs jāatbild citai valdībai. Vai apņemšanās nepaliks tikai uz papīra? Vai kāds uzņemsies politisko atbildību par valsts pārvaldes attīstību?

Pateicamies Valsts kancelejas darbiniekiem par sadarbību revīzijas laikā un atzinīgi vērtējam apņemšanos ieviest revīzijas ieteikumus. Pateicamies ministrijām par piedalīšanos apjomīgā aptaujā, valsts pārvaldes amatpersonām, ekspertiem par dalīšanos ar informāciju, viedokļiem un zināšanām.

Ceram, ka atbildīgās institūcijas atradīs iespējami labākos risinājumus visas valsts pārvaldes un plašāk – publiskās pārvaldes – attīstībai, paaugstinot tās atbildīgumu, efektivitāti un produktivitāti, vienlaikus nodrošinot ekonomisku rīcību ar publiskajiem resursiem. Aicinām būt drosmīgiem un prasīgiem pret sevi.

Ar cieņu
departamenta direktore
Inga Vilka

Kopsavilkums.....	6
Galvenie secinājumi	6
Būtiskākie ieteikumi.....	12
Ziņojuma struktūra	13
Valsts pārvaldes reformu vispārīgs raksturojums	14
Revīzijas secinājumi, konstatējumi un ieteikumi.....	21
1. Vai ir īstenots tas, kas bija ieplānots Reformu plānā?.....	21
1.1. Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politika	21
1.1.1. Valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšana un uzraudzība.....	22
1.1.2. Valsts un pašvaldību institūcijās nodarbināto atlīdzības politikas pārskatīšana	32
1.1.3. Darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmas pilnveidošana.....	44
1.1.4. Nākotnē nepieciešamo kompetenču attīstība valsts pārvaldē nodarbinātajiem	47
1.2. Valsts pārvaldes procesi un sabiedrības intereses	49
1.2.1. Atbalsta funkciju centralizācija	49
1.2.2. Projektu komandas (<i>task forces</i>) pieeja valdības prioritātēm	54
1.2.3. Valsts pārvaldes pakalpojumu vērtības celšana.....	57
1.2.4. Virzīšanās uz “nulles birokrātiju”, attīstot labāka regulējuma politiku	59
2. Vai ir radīti priekšnoteikumi, lai sekmētu Reformu plānā noteikto mērķu sasniegšanu un novērtēšanu?.....	63
2.1. Reformu plāna kā politikas plānošanas dokumenta novērtējums.....	63
2.1.1. Reformu plāna būtība, izstrādes process un ārējās saistītības novērtējums.....	64
2.1.2. Reformu plāna reformas mērķu un rezultatīvo rādītāju sistēmas novērtējums	65
2.2. Reformu plāna pasākumu izpildes termiņi un finansējums.....	68
2.3. Reformu plāna monitorings un informēšana par Reformu plāna ietvaros paveikto	70
2.4. Reformu plāna administratīvā vadība un politiskais atbalsts	72
3. Valsts civildienests – jautājums, ko neietver Reformu plāns	77

Valsts kancelejas viedoklis par veikto revīziju, revīzijas secinājumiem un ieteikumiem	81
Revīzijas raksturojums, kritēriji un metodes.....	84
Termini un skaidrojumi.....	90
Pielikumi	92
1.pielikums. Apkopojums par atbildīgo iestāžu veiktajiem pasākumiem un revidentu vērtējums par Reformu plāna izpildi.....	92
2. pielikums. Valsts pārvaldē nodarbināto skaits Baltijas valstīs.....	106
3.pielikums. Nodarbināto slodzes, nodarbināto skaits un amata vietu skaits 2017. un 2020.gadā Reformu plāna tvēruma iestādēs*	107
4.pielikums. Atlīdzība resoros 2020.gadā.	108

Kopsavilkums

2017. gada 24. novembrī Ministru kabinets apstiprināja Valsts kancelejas sagatavoto “Valsts pārvaldes reformu plānu 2020” (turpmāk arī – Reformu plāns), vienlaikus atceļot Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam¹ un Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepciju². 2021. gada martā bija jābūt pabeigtai Reformu plāna īstenošanai. Ņemot vērā Covid-19 pandēmijas radīto situāciju valstī, plāna īstenošanas termiņš tika pagarināts, sagaidot, ka Valsts kanceleja līdz 2021. gada 1. oktobrim iesniegs Ministru kabinetā informatīvo ziņojumu par Reformu plānā paredzēto pasākumu īstenošanu.³

Ir saprotama Valsts kancelejas vēlme smagnēji, ne visiem izprotamu politikas plānošanas dokumentu vietā sagatavot salīdzinoši šauri fokusētu, kompaktu impulsa dokumentu – pievilcīgu plānu, ar ko veicināt domāšanas maiņu valsts pārvaldē, tostarp sagaidot, ka normatīvisma un “starpnozaru greizsirdības” vietā valdītu sadarbības gars, elastība un atbildīga rīcība gan individuālā, gan kolektīvā līmenī.⁴

Bet vai tiešām **plāns reformām?** Terminam *reformas* līdzīgi (gandrīz kā sinonīmi) ir termini *attīstība, uzlabošana, modernizācija, pārveidošana, pārmaiņas, racionalizācija* u.c. Ar *reformām* visbiežāk tiek sagaidītas ievērojamas pozitīvas izmaiņas, salīdzinot ar noteiktu laika posmu iepriekš. Ja atbilde par Reformu plānu vēl nav pilnīgi skaidra, iepazīstoties ar tā saturu, tad, veicot tā īstenošanas izvērtējumu, ar pārliecību var teikt, ka laika posms no 2017. gada līdz 2021. gadam Latvijas valsts pārvaldes attīstībā nav klasificējams kā reformu periods. Iespējams, ka lielākas izmaiņas valsts pārvaldē šajā laika posmā ir saistāmas nevis ar Reformu plāna īstenošanu, bet gan ar pandēmijas rezultātā veikto ātro pāriešanu uz attālināto darbu un elastīgo darba laiku valsts pārvaldē.

Daļa interesentu sagaida, ka valsts pārvaldes reformu plāna īstenošanas rezultātā visaptveroši paaugstināsies visa publiskā sektora darbības efektivitāte. Šādas gaidas rada nekonsekventais valsts pārvaldes termina lietojums normatīvajos aktos un citos oficiālajos dokumentos un publiskajā komunikācijā.

Valsts pārvalde atspoguļo valsts vadīšanas institucionālos pamatus.⁵ Tas, kā darbojas valsts pārvalde, atsaucas uz valsts izaugsmes potenciālu un tās iedzīvotāju labklājību. Efektīva valsts pārvalde strādā iedzīvotāju un uzņēmumu labā. Efektīvas darbības rezultātā tiek ietaupīta nauda un vairojas uzticēšanās varasiestādēm, un līdz ar to tiek labāk maksāti nodokļi.⁶ 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, gan partneriem.⁷

Galvenie secinājumi

Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 galvenais mērķis ir “efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde”. Līdzīgs mērķis kopš Latvijas neatkarības atjaunošanas ir bijis definēts dažādos valsts pārvaldes attīstības politikas plānošanas dokumentos.

Pēdējos gados ir veikti dažādi pasākumi valsts pārvaldes darbības uzlabošanai – tiek ieviesta valsts pārvaldes digitalizācija un ministrijām piešķirto izdevumu ikgadēja pārskatīšana, uzsākta augstākā līmeņa vadītāju centralizēta atlase, izveidots Vienotais tiesību aktu projektu izstrādes un saskaņošanas portāls, ieguldīti ievērojami līdzekļi valsts pārvaldē nodarbināto apmācībās.

Vienlaikus, vērtējot, vai Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 tiek pārvaldīts efektīvi, t.i., iesaistīto institūciju darbības reformas plāna izstrādē, īstenošanā un uzraudzībā ir atbilstošas normatīvo aktu prasībām un sekmē plāna mērķa – efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde – sasniegšanu un identificēto problēmu risināšanu, **revīzijā konstatētais ļauj secināt, ka kopumā Reformu plāna pārvaldība veikta normatīvo aktu ietvaros, taču nav bijusi efektīva.**

Lai jebkura reforma būtu jēgpilna un sasniegtu tajā izvirzītos mērķus, reformu sagatavošanas procesam un reformu īstenošanai ir vairāki būtiski priekšnoteikumi – skaidri definēti mērķi, mērķu un rezultatīvo rādītāju sistēma, kvalitatīvi dati pierādījumos balstītas politikas definēšanai un īstenošanai, atbilstoši finanšu un cilvēkresursi, efektīva reformu administratīvā un politiskā vadība un mērķtiecīga visu iesaistīto iestāžu darbība izvirzīto mērķu sasniegšanā. Vērtējot Reformu plāna īstenošanu, jāsecina, ka process noticis – atbildīgās

iestādes ir īstenojušas Reformu plāna pasākumus un regulāri ziņojušas par reformu progresu. Taču revīzijā secinājām, ka viena vai otra priekšnoteikuma trūkums ir bijis par pamatu tam, kāpēc valsts pārvaldes reformas rezultāts nav bijis tāds, kādu bija plānots sagaidīt.

Neviena reforma nav iespējama bez politiskā atbalsta, taču revīzijā konstatētais liecina, ka valdības deklarācijā definētā apņemšanās – īstenot Reformu plānu – ne vienmēr tiek pildīta. Par atbildīgo institūciju Reformu plāna īstenošanā ir noteikta Valsts kanceleja. Revīzijā skaidri iezīmējās Valsts kancelejas kā valdības centra un atbildīgās iestādes ierobežotās iespējas nodrošināt, ka ministrijas veic darbības reformas pasākumu īstenošanā, un tas, Valsts kontroles ieskatā, nav sekmējis šīs reformas mērķu sasniegšanu.

Reformu plānā identificētās problēmas – nepietiekami konkurētspējīga darba samaksa valsts pārvaldē nodarbinātajiem (ierēdņiem un darbiniekiem), profesionālu un motivētu augstākā līmeņa vadītāju un ierēdņu trūkums, vēsturiski izveidojies normatīvisms valsts pārvaldē, nevienlīdzīga valsts budžeta finansējuma pieejamība starp resoriem, kā arī neefektīva starpresoru sadarbība un kvalitatīvu datu nepieejamība – ir aktuālas jau vismaz 10 gadus un nav pietiekami risinātas arī šajā reformu periodā.

Reformu plāns paredzēja tajā noteikto pasākumu īstenošanu trīs gadu laikā – no 2018. gada līdz 2020. gadam, taču vairākas nozīmīgas izmaiņas normatīvajos aktos virzītas izskatīšanai Ministru kabinetā revīzijas ziņojuma saskaņošanas laikā (2022. gada sākumā), un paredzams, ka pasākumu īstenošana turpināsies arī vēl 2022. gadā. Reformu plāna īstenošanai paredzētie trīs gadi nav daudz, taču, Valsts kontroles ieskatā, šo laiku varēja izmantot jēgpilnāk, ja vairāki būtiski lēmumi būtu pieņemti Reformu plānā noteiktajā termiņā. Revīzijā apzinātās problēmas un to rašanās iemesli ir labi zināmi Valsts kancelejai un citām iestādēm, taču atbildīgajām iestādēm ir jāspēj publiski atzīt, kāpēc daudzi valsts pārvaldes attīstībai būtiski jautājumi joprojām nav atrisināti. **Valsts kontroles ieskatā, lai varētu droši teikt, ka Latvijā ir efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde, risinājumu rašanā aktīvi ir jāiesaistās arī parlamentam un valdībai.**

Reformu plānā nospraustā mērķa un trīs apakšmērķu sasniegšanai noteikti 10 reformu virzieni ar 34 pasākumiem, tai skaitā tādi, kuri jau bija uzsākti pirms Reformu plāna apstiprināšanas (regulāra budžeta izdevumu pārskatīšana, nākotnē nepieciešamo kompetenču attīstīšana valsts pārvaldē nodarbinātajiem). Vērtējot Reformu plānu no sākotnējās idejas līdz Ministru kabineta apstiprinātajai versijai, secinājām, ka **vien daži pasākumi ir tādi, kas paredzēja radīt salīdzinoši nozīmīgas pārmaiņas pēc 2020. gada, turklāt Reformu plāna izstrādes laikā daži no šiem pasākumiem kompromisu rezultātā kļuva mazāk ambiciozi, bet lielākajai daļai reformu virzienu noteikti dažāda veida izņēmumi, neveidojot vienotu pieeju visā valsts pārvaldē.**

Reformu plāns attiecās uz daļu no publiskās pārvaldes – tikai uz tiešās valsts pārvaldes iestādēm (13 ministrijām, to padotības iestādēm un Ministru kabineta resoru). Reformu plāns neattiecas uz patstāvīgajām un neatkarīgajām valsts iestādēm, uz augstskolām, zinātniskajiem institūtiem, plānošanas reģioniem, pašvaldībām, pašvaldību iestādēm, kā arī valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībām.

Uz rezultātiem balstīta vadība parasti sākas ar skaidru mērķu un rezultatīvo rādītāju noteikšanu, lai sabiedrībai sniegtu informāciju par paveiktajām pārmaiņām un radītu uzticēšanos valsts pārvaldei, īpaši saistībā ar izmantotajiem finanšu līdzekļiem. **Reformu laikā ir īstenota vai daļēji īstenota lielākā daļa no plānotajiem pasākumiem (27 no 34 pasākumiem) – izstrādāti informatīvie ziņojumi, metodikas, īstenoti pilotprojekti, veikta nodarbināto apmācība –, taču, revidentu ieskatā, tas neraksturo reformas mērķu sasniegšanu.** Turklāt visu reformu virzienu mērķa sasniegšanas izvērtēšanu apgrūtinā nepilnīgi noteikta mērķu un rādītāju sistēma, jo daļa no reformas novērtēšanai izvēlētajiem politikas rādītājiem ir pārāk plaši un aptver visu publisko pārvaldi. Reformu plānā nav skaidri norādīti īstermiņa, vidēja termiņa vai ilgtermiņa reformu virzieni un mērķi, līdz ar to, lai arī Reformu plāns paredzēja trīs gadu laikā īstenojamus pasākumus, tie ne vienmēr ir pietiekami identificēto problēmu risināšanai, tāpēc daļu no reformu periodā īstenotajiem pasākumiem var uzskatīt par priekšdarbiem turpmākām pārmaiņām tiešajā valsts pārvaldē.

Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstība joprojām liels izaicinājums

Reformu plāna publiski visvairāk apspriestie pasākumi ir saistīti ar valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstību. Tie ir četri pasākumi – pilnveidot darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu, nodrošināt valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšanu, pārskatīt valsts un pašvaldību institūcijās nodarbināto atlīdzības politiku un nākotnē nepieciešamo kompetenču attīstīšana valsts pārvaldē nodarbinātajiem.

[1] Vienotu darba snieguma rādītāju jeb KPI (angļu val. – *key performance indicators*) noteikšana Reformu plānā bija virziens, kas no visiem virzieniem visvairāk veicinātu plāna mērķa – atbildīga valsts pārvalde – sasniegšanu. Apmēram jau līdz 2018. gadam noteikt darba snieguma rādītājus augstākā līmeņa vadītājiem bija viens no šīs reformas vadmotīviem, rādot sabiedrībai, ka līdz ar plānā paredzēto atlīdzības palielināšanu tiks uzlabota vadītāju atbildība, taču **vienoti snieguma rādītāji joprojām nav noteikti**. Reformu virziens tiek īstenots citādāk, nekā sākotnēji plānots, paredzot vispirms mainīt pieeju iestāžu darbības stratēģijas izstrādei. Taču arī Valsts kancelejas sadarbībā ar ministrijām 2019. gadā izstrādātais Ministru kabineta **instrukcijas projekts par iestāžu darbības stratēģijām, nespējot panākt vienošanos par izņēmumu piemērošanu un to apmēru ar ārlietu un aizsardzības resoriem, joprojām nav pieņemts**. Minētā rezultātā jaunas instrukcijas apstiprināšanas kavēšanās ir radījusi atšķirīgu pieeju iestāžu darbības stratēģiju izstrādē, tostarp dažas ministrijas darbojas bez darbības stratēģijas, gaidot izmaiņas jeb minētās instrukcijas pieņemšanu.

[2] Valsts pārvaldē nodarbināto (ierēdņu un darbinieku) skaita samazināšana bija Reformu plāna “skaļākais pasākums”, kas bija iecerēts plāna “pārdošanai”. Vienlaikus tas ir būtisks faktors atlīdzības paaugstināšanai, jo nodarbināto skaita samazināšanas rezultātā ietaupītie finanšu līdzekļi paliek iestāžu rīcībā.

Mērķa novērtēšanai **izvirzītais rezultatīvais rādītājs – 6% nodarbināto slodžu skaita samazinājums** – ir sasniegts. **Reformu plāna īstenošanas laikā tiešās valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto slodžu skaits ir samazināts par 7,64%**. Taču vēršam uzmanību, ka **Reformu plāna tvēruma dēļ nodarbināto slodžu skaita samazinājums attiecās tikai uz 13% no visiem sabiedriskajā sektorā nodarbinātajiem**.

Šķietami vienkārši saprotams mērķis – samazināt nodarbināto skaitu –, ņemot vērā daudzus izņēmumus, aprēķinu metodoloģijas nianšes un lietojot dažādus ar nodarbinātajiem saistītus terminus (amatu skaits un slodzes, nodarbināto skaits un slodzes), izrādījās sarežģīts gan samazinājuma aprēķināšanā un uzraudzībā, gan komunikācijā ar sabiedrību. **Šādā sarežģītā sistēmā, sabiedrību informējot tikai par atsevišķa specifiska rādītāja (nodarbināto slodzes) izmaiņām, tiek radīts maldīgs priekšstats par valsts budžeta iestādēs nodarbināto skaitu un tā dinamiku, kas kopš reformas sākuma (2017.gada) nav mainījies – Reformu plāna tvērumā iekļautajās institūcijās ir aptuveni 60 tūkstoši nodarbināto**. Tas ir skaidrojams ne tikai ar dažādu izņēmumu un metodoloģijas nianšēm, bet arī jaunu amata vietu izveidošanu līdz ar jaunu uzdevumu deleģēšanu iestādēm.

Valsts pārvaldes reformu plāna rezultāta kontekstā pamatā tiek runāts par nodarbināto skaita samazinājumu. Sabiedrības vēlme vai pat pieprasījums pēc mazas valsts pārvaldes jeb nodarbināto skaita samazināšanas valsts pārvaldē ir raksturīga iezīme daudzās valstīs. Taču svarīgāks par valsts pārvaldes lielumu ir tās kvalitāte un saturs – veiktās funkcijas un sniegtie pakalpojumi. Nodarbināto skaita dinamika ir jāsasaista ar valsts pārvaldes kompetences (funkciju, uzdevumu) apjoma dinamiku. Revīzijā konstatētais liecina, ka tas nebija galvenais šīs reformas fokuss.

[3] **Jau vairāk nekā 10 gadus valsts pārvaldes cilvēkresursu kontekstā viens no galvenajiem mērķiem ir “pakāpeniski celt atlīdzības līmeni līdz 80% no darba samaksas līdzīgas vērtības amatiem privātajā sektorā”**. Reformu plānā bija paredzēts, ka Valsts kancelejai līdz 2017. gada 1. decembrim (nedēļu pēc plāna apstiprināšanas) jāiesniedz Ministru kabinetā jauns likumprojekts par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzību (turpmāk – Atlīdzības likumprojekts). Nepanākot Ministru prezidenta un politisko partiju atbalstu, likumprojekta izskatīšana Ministru kabinetā tika kavēta. **Gandrīz četrus gadus vēlāk, nekā plānots, – 2021. gada septembrī** – steidzamības kārtībā Ministru kabinetā tika izskatīti grozījumi spēkā esošajā Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā (turpmāk – Atlīdzības likums) un novembrī pieņemti Saeimā gadskārtējā valsts budžeta likumprojekta paketē. Ņemot vērā revīzijā iegūto informāciju, Valsts kontroles ieskatā, esošā atlīdzības sistēma ir jāsakārto un grozījumi bija jāpieņem, taču to ilgstošā izstrāde un izskatīšana steidzamības kārtā (gadu pēc tā iesniegšanas Ministru kabinetā) nenodrošina to kvalitatīvu izvērtēšanu un nerada uzticību sabiedrībā.

Grozījumi Atlīdzības likumā paredz jaunu mēnešalgu skalu valsts pārvaldē nodarbinātajiem, tajā skaitā būtiski palielina atlīdzību virknei valsts augstāko amatpersonu un vēlētām pašvaldību amatpersonām. **Svarīgi atzīmēt, ka grozījumi neatrisinās visas atlīdzības problēmas valsts pārvaldē, tie nodrošina juridisko ietvaru, kas dod iespēju nodrošināt konkurētspējīgāku darba samaksu valsts pārvaldē nodarbinātajiem, taču šīs iespējas izmantošana būs lielā mērā atkarīga no iestādei pieejamā finansējuma, kas ir pamatproblēma vienotas darba samaksas nodrošināšanai tiešās valsts pārvaldes iestādēs.** Valsts kontrole vairākkārtīgi vērusi uzmanību, ka nedrīkst ignorēt vēsturiski izveidojušās būtiskās atšķirības iestāžu atlīdzību fondos, kā rezultātā ir izveidojies dalījums “bagātajās” un “nabadzīgajās” iestādēs. Piemēram, saskaņā ar 2020. gada datiem Ekonomikas ministrijā vidējā darba samaksa ir vairāk nekā par trešdaļu mazāka nekā Finanšu ministrijā. Lai mazinātu plaisu starp iestādēs līdzīgā darbā nodarbināto atlīdzību un mazinātu konkurenci valsts pārvaldes ietvaros, ir veicami pasākumi **atlīdzības fonda izlīdzināšanai starp resoriem, taču šī jautājuma risināšanā līdz šim ir vērojams politiskās gribas trūkums.** Turklāt katru gadu Saeima lēmusi par papildu finansējuma piešķiršanu iestādēm vai nozarēm nodarbināto darba samaksas palielināšanai, neiesaistot Valsts kanceleju, kurai ir pieejami monitoringa dati par darba samaksas līmeni visās nozarēs (ministrijās). Kā rezultātā, iespējams, finansējums tiek piešķirts tādām nozarēm, kurās ir stiprāks lobijs vai par kurām panāktas politiskās vienošanās, neizvērtējot situāciju kopumā.

Atlīdzības līmeni valsts pārvaldē reformu periodā bija plānots celt, veicot vairākus Reformu plāna pasākumus – samazinot nodarbināto skaitu, pārskatot ikgadējos izdevumus, centralizējot atbalsta funkcijas un veicot pasākumus darba samaksas izlīdzināšanai starp resoriem. Revīzijā novērotais liecina, ka, **nepieņemot Atlīdzības likumprojektu jau 2017. gada beigās, reforma kopumā zaudēja savu būtību, galveno dzinuli – veikt iekšējo un ārējo procesu pārskatīšanu ar mērķi reformas periodā gūt resursus atlīdzības palielināšanai.** Ņemot vērā minēto, līdz ar mēnešalgu skalas palielināšanu Atlīdzības likumā finansējums atlīdzības palielināšanai, kā to paredzēja Reformu plāns, arī nākotnē **vispirms ir jāmeklē iestāžu iekšējos resursos, pārskatot funkcijas, uzdevumus, apsverot iespēju šo pārskatīšanu veikt centralizēti.** Tam būtu nepieciešams politisks uzstādījums, zinoši un motivēti vadītāji un speciālisti, tostarp nepieciešamības gadījumā finansējums ārējiem novērtējumiem. Savukārt, pārliecinoties, ka resursu ieguve resora ietvaros nav iespējama, valdības un parlamenta lēmumiem par papildu finansējuma piešķiršanu konkrētām iestādēm ir jābūt balstītiem uz pierādījumiem visu nozaru salīdzinājumā un skaidri izsekojamiem kritērijiem.

Papildus jāatzīmē, ka atlīdzības jautājuma nerisināšanas sekas ir kā apburtais loks – neredzot būtiskas izmaiņas valsts pārvaldē, sabiedrība neredz pamatojumu atlīdzības palielināšanai valsts pārvaldē nodarbinātajiem, tajā pašā laikā, nepiesaistot jaunus un kvalificētus darbiniekus, nereti ir grūti mainīt ierasto domāšanu un panākt nozīmīgas izmaiņas valsts pārvaldes darbā.

Norādāms, ka ilgstoši netiek risināts arī jautājums par pilna laika darbā esošo augstāko amatpersonu tiesībām savienot amatus kapitālsabiedrībās vai citās publiskas personas institūcijās, kas rada jautājumu par spēju pilnvērtīgi veikt divus vai vairāk amatu pienākumus. Arī par nepieciešamību noteikt valsts pārvaldes iestāžu vadītāju amata pilnvaru termiņa ierobežojumu tiek runāts jau vairākus gadus, taču izmaiņas normatīvajos aktos joprojām nav pieņemtas.

[4] Ar kompetenču attīstību saistītā reformu virziena galvenais pasākums bija tiešajā valsts pārvaldē nodarbināto apmācības, izmantojot Eiropas Savienības Sociālā fonda līdzekļus 8 miljonu *euro* apmērā. Norādāms, ka apmācību rezultātus pozitīvi novērtējuši gan apmācību dalībnieki, gan vidusposma novērtējuma veicēji, īpaši atzīmējot apmācību nozīmi individuālā darbinieka līmenī.

Valsts pārvaldes procesu efektivitātes palielināšana – pasākumi tiek veikti, bet nepietiekami mērķtiecīgi

Valsts pārvaldes procesu efektivitātes palielināšanai Reformu plāns paredzēja veikt pasākumus iekšējo procesu uzlabošanai – izveidot jaunu projektu komandas pieeju horizontālu un komplicētu jautājumu risināšanai, veikt atbalsta funkciju centralizāciju –, un pasākumus, kas tieši skar sabiedrības intereses, – pilnveidot valsts pārvaldes publisko pakalpojumu sniegšanu, mazināt administratīvo slogu un ieviest “nulle birokrātijas” pieeju.

[1] Reformu plāns paredzēja Valsts kancelejai rast risinājumus ministriju sadarbībai valdības prioritāro lēmumu īstenošanai, izstrādājot priekšnoteikumus projekta komandu darbam. **Reformu laikā, nespējot**

panākt vienošanos un optimālu risinājumu, šis pasākums plāna sākotnējā iecerē netika īstenots. Vēršam uzmanību uz to, ka acīmredzami jautājums par starpresoru sadarbību un projektu komandu izveidi ir aktuāls jebkuras reformas un horizontālu sabiedrībai nozīmīgu jautājumu jēgpilnai risināšanai. Covid-19 krīze ir īpaši izcēlusi šī jautājuma aktualitāti, aktualizējot trūkumus ministriju un iestāžu sadarbībā. Līdz ar to, **Valsts kontroles ieskatā, nākamajā reformu periodā ir jārod risinājumi ministriju savstarpēju un dažādu publiskā sektora institūciju sadarbības uzlabošanai un valdības prioritāro uzdevumu īstenošanai.**

[2] Atbalsta funkciju centralizācijas jautājums ir aktuāls jau vairāk nekā 10 gadus. Reformu periodā **bez Ministru kabineta lēmuma, papildu finansējuma piešķiršanas un skaidriem mērķa uzstādījumiem** tika turpināta jau iepriekš uzsāktā pakāpeniskā atbalsta funkciju centralizācija resoru līmenī. **Tādējādi funkciju centralizācija bija atkarīga no resoriem pieejamā finansējuma, esošajām IT sistēmām, motivācijas pārskatīt esošo pieeju un attiecīgi veikt izmaiņas tajā.** Ņemot vērā minēto, atbalsta funkciju centralizācija resoros ir notikusi atšķirīgā pakāpē – no pilnībā centralizētām funkcijām atsevišķos resoros līdz pat pilnībā decentralizētām. Tāpēc, turpinot uzsāktu atbalsta funkciju centralizāciju un virzoties uz vienotā pakalpojuma centra izveidi, ņemot vērā pieejamo Eiropas Savienības finansējumu, Valsts kontroles ieskatā, Valsts kancelejai ir būtiski nodrošināt vispusīgu izvērtējumu un skaidrojumu par centralizācijas mērķiem un ieguvumiem.

[3] Viens no reformu mērķiem paredzēja **pilnveidot valsts pārvaldes publisko pakalpojumu sniegšanu**, kas pēc būtības ir valsts pārvaldes galvenais uzdevums. Reforma paredzēja Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai, izmantojot Eiropas Savienības fonda finansējumu, izstrādāt publisko pakalpojumu pārveides metodiku un īstenot piecus publisko pakalpojumu pārskatīšanas pilotprojektus. Ministru kabinetā izskatot minēto metodiku, netika atbalstīta Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas iecere **līdz 2023. gada beigām uzsākt pārveides procesu iestādē vismaz vienam pakalpojumam.** Šī iecere tika aizstāta ar mazāk ambiciozu nosacījumu, kas paredzēja **iestādēm, kas plāno veikt vai ir uzsākušas pakalpojumu pārveides procesu, izmantot izstrādāto metodiku vai līdzvērtīgu metodiku.** Valsts kontroles veiktās aptaujas rezultāti liecina, ka tikai trešdaļa no aptaujātajām ministrijām un iestādēm jau izmanto metodiku vai plāno to darīt nākotnē. Revidentu ieskatā šādi lēmumi ne tikai nesekmē virzību uz vienu no reformas politikas ietekmes mērķiem, bet arī rada nelietderīgu ar projektu saistīto līdzekļu izlietošanas risku 400 tūkstošu euro apmērā.

Viens no priekšnoteikumiem publisko pakalpojumu pārskatīšanai ir datu esamība par pakalpojuma sniegšanai nepieciešamajiem resursiem (laiku, cilvēkresursu izmaksām, sniegšanas veidiem u.c.), kuru trūkums ir fundamentāla problēma valsts pārvaldē. Neesot informācijai par katra pakalpojuma faktiskajām izmaksām, ir apgrūtināts novērtēt, kādus publiskos pakalpojumus varētu sniegt privātais sektors, vai visos gadījumos ieguldījumi IT sistēmās ir ekonomiski pamatoti un vai ar esošajiem resursiem valsts pārvalde var “atļauties” sniegt sabiedrībai visus tai deleģētos publiskos pakalpojumus.

[4] Revīzijā konstatētais liecina, ka Reformu plānā noteiktie pasākumi – normatīvisma un **administratīvā sloga samazināšana un “nulle birokrātijas”** (princips – ja tiek virzīts apstiprināšanai jauns tiesību akts, kas paredz palielināt administratīvo slogu, vienlaikus jāiesniedz tiesību akts, kas tai pašai mērķa grupai paredz slogu samazināt vai atcelt līdzvērtīgā apmērā) **ieviešana – vēl ir liels izaicinājums.** Reformu plāna īstenošanas laikā ieviestā “nulle birokrātijas” pieeja ir solis administratīvā sloga samazināšanas virzienā, bet ir būtiski saprast, ka šī **pieeja attiecas uz ļoti ierobežotu tiesību aktu skaitu – tiesību aktu projektiem, kas no 2019. gada novembra pieteikti Valsts sekretāru sanāksmē.** Turklāt tikai attiecībā uz uzņēmējiem un arī ierobežotā apmērā. Lai arī “nulle birokrātijas” pieeja bija attiecināma uz dažiem no vairāk nekā trīs tūkstošiem Valsts kancelejas izskatītiem tiesību aktiem, kopš šīs pieejas ieviešanas nav konstatēts neviens tiesību akts, kurā tas būtu īstenots.

Valsts pārvaldes reformu plāna “mācības”

Reformu plāna ietvaros Valsts kanceleja, ministrijas un iestādes veikušas virkni pasākumu, kas uzskatāmi par maziem solīšiem pareizajā virzienā, tostarp domāšanas kultūras maiņā. Šis ir viens no iespējamiem ceļiem, otrs – radikāli mainīt esošo sistēmu, taču tas prasa ne tikai finanšu resursus, bet primāri politisko vēlmi un atbalstu, profesionālu vadību un motivētus darbiniekus.

Reformu plāna īstenošana tika paredzēta bez papildu finansējuma, kā rezultātā tajā palika tikai tādas aktivitātes, kurām jau bija paredzēts finansējums vai kuras varēja īstenot resoros esošā finansējuma ietvaros. Reformu plāna kontekstā tiek norādīts, ka plāna aktivitātes tiek īstenotas esošā budžeta ietvaros, tomēr reformas īstenošanai izmantots arī Eiropas Savienības līdzfinansējums vismaz 11 miljonu *euro* apmērā.

Revidenti vērš uzmanību, ka, veicot fragmentārus uzlabojumus esošajā valsts pārvaldes sistēmā (samazinot nodarbināto slodzes, veicot izmaiņas Atlīdzības likumā), nav iespējams sagaidīt nozīmīgas izmaiņas pēc būtības, jo, **pirmkārt, esošais finansējums vairākiem resoriem nav pietiekams, lai nepieciešamības gadījumā noteiktu jau šobrīd Atlīdzības likumā paredzēto mēnešalgas maksimumu.** Pastāvot lielai darbinieku mainībai un vienlaikus ieguldot nodarbināto apmācībā Eiropas Savienības fondu finansējumu gandrīz 8 miljonus *euro*, taču nerisinošā atlīdzības fonda izlīdzināšanas jautājumu starp ministrijām vienlīdzīga un konkurētspējīga darba samaksas nodrošināšanai, pastāv liela varbūtība par mācībām pieejamā finansējuma neefektīvu izmantošanu.

Otrkārt, visaptveroši nepārskatot esošo nozaru politiku un normatīvo aktu faktisko ietekmi, iestādēm noteiktās funkcijas un uzdevumus, tostarp iekšējo procesu efektivitāti un nepieciešamos cilvēkresursus, var pieņemt, ka no nodarbināto skaita (slodžu) samazinājuma liels ieguvums nav sagaidāms. Tas pats par sevi, iespējams, rada morālu gandarījumu sabiedrībai, taču nesamazina valsts pārvaldes kopējos izdevumus un nav garantija efektīvāku pakalpojumu sniegšanai. Arī ministrijām noteiktais uzdevums samazināt ilgstošās vakances, kas bieži vien tiek “pieturētas”, lai nodrošinātu iespējas piešķirt piemaksas, prēmijas, naudas balvas citiem darbiniekiem, ir diskutabls, ja vienlaikus tiek piešķirtas jaunas amata vietas, kā arī vakanču samazinājums nekādi neietekmē iestādes kopējo finansējumu.

Treškārt, nav pamatoti prasīt un gaidīt inovatīvus risinājumus, mērķtiecīgas un jēgpilnas reformas, ja daudzas iestādes strādā “izdzīvošanas” režīmā, primāri domājot par to, vai un kā nodrošināt pamatfunkciju izpildi un pakalpojumu pieejamību ar esošajiem resursiem, lielo darbinieku mainību un vakancēm. Reformas beigās Covid-19 radītā krīze šīs problēmas ir tikai vēl vairāk palielinājusī. Neskatoties uz visu iepriekš minēto, iestādes ir spējušas pielāgoties jaunajai situācijai, nodrošinot pakalpojumu nepārtrauktību un pieejamību arī šajos apstākļos.

Vēršam uzmanību, ka **reformu periodā veiktās aktivitātes būtu vērtējamas arī iepriekšējo valsts pārvaldes reformu kontekstā, jo lielākā daļa pasākumu (pasūtīti pētījumi, izstrādātas metodikas, pieņemti lēmumi) ir iniciēti un veikti jau pirms pieciem vai pat desmit gadiem, taču paveiktā izvērtējums nav veikts un nav pieejams, izmaiņas nav notikušas vai bijušas maznozīmīgas.** Kā iemesli tiek minēti gan institucionālās atmiņas zudums lielās darbinieku mainības dēļ, gan politiskās gribas trūkums. Norādāms, ka institucionālās atmiņas zudums (Valsts kancelejas lielās darbinieku rotācijas dēļ) ietekmēja arī paša Reformu plāna īstenošanu plānotajā termiņā (liela daļa pasākumu bija jāpabeidz jau 2018. gadā, kas netika īstenots).

Efektīva un atbildīga valsts pārvalde – vai visa valsts pārvalde?

Kā jau minēts iepriekš, Reformu plāns attiecas tikai uz valsts tiešās pārvaldes iestādēm, taču, **Valsts kontroles ieskatā, neatkarīgi no publiskās personas veida visām publiskās pārvaldes institūcijām ir aktuāli atbilstoši laikam pilnveidot savu darbību, paaugstinot atbildību, efektivitāti un ekonomiju.**

Efektīva valsts pārvalde ir svarīgs priekšnoteikums Latvijas valsts stabilai un līdzsvarotai attīstībai, starptautiskās konkurētspējas palielināšanai, sabiedrības labklājības paaugstināšanai un integrācijai Eiropas Savienībā. Reformu plāna mērķu novērtēšanas kontekstā tiek izmantoti publisko pārvaldi plašākā nozīmē raksturojoši rezultatīvie rādītāji, kuri būtu jāsasniedz visai valsts pārvaldei.

Jautājumu par dažāda mēroga reformu īstenošanu visos valsts pārvaldes līmeņos akcentē daudzu valstu pētnieki un organizācijas, jo valsts pārvaldes decentralizācija rada riskus par atšķirīgā dinamiskā īstenošām pārmaiņām valsts pārvaldē. Daudzlīmeņu pārvaldība (*multi-level governance*)⁸ ir viens no konceptiem, kas aplūko visus pārvaldes līmeņus vienkopus un savstarpējā mijiedarbībā, kas uzsver centrālā, reģionālā un vietējā pārvaldes līmeņa sadarbību rīcībpolitiku ieviešanā. Jāmin, ka **viens no daudzlīmeņu pārvaldības tiptiem paredz, ka katram pārvaldes līmenim ir savas kompetences, bet tie sadarbojas un vienoti ievieš rīcībpolitikas.**⁹ Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (turpmāk – OECD) 2019. gada

rokasgrāmatā “Efektīvas valsts investīcijas visos valdības līmeņos. OECD principu īstenošana”¹⁰ definēja pašnovērtējuma indikatorus, kā sistēmiski uzlabot publisko investīciju lietderību, savus ieteikumus balstot uz trīs pīlāriem – rīcībpolitiku koordinācija starp pārvaldes līmeņiem, kapacitātes stiprināšana un pieredzes apmaiņa starp pārvaldes līmeņiem un fiskālās vadības, iepirkumu un regulējošās sistēmas (t.i., normatīvo) aktu konsekvence un kvalitāte.

Nenoliedzami dažādi pasākumi arī ārpus tiešās valsts pārvaldes tiek īstenoti jau šobrīd, tomēr tiem ir vairāk fragmentārs raksturs un pasākumi neaptver visus būtiskos valsts pārvaldes attīstības politikas jautājumus. Valstiski nozīmīgi būtu veikt mērķtiecīgus un saskaņotus pasākumus publisko pakalpojumu pilnveidošanā un digitalizācijā; nodarbināto skaita samazināšanā; iekšējo struktūru optimizācijā, atbalsta funkciju optimizācijā un administratīvā sloga mazināšanā; inovāciju ieviešanā un valsts pārvaldes datu atklātības palielināšanā, sinhronizējot reģionālo un nacionālo attīstību.

Līdz ar to, Valsts kontroles ieskatā, būtu jārod risinājumi, kā nodrošināt daudzlīmeņa pārvaldību, lai valsts pārvaldes attīstībai nozīmīgi jautājumi horizontāli tiktu risināti arī patstāvīgajās iestādēs, neatkarīgajās iestādēs, pašvaldībās, pašvaldību iestādēs, kā arī valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībās. Publiskās pārvaldes reforma jāintegrē ar reģionālās attīstības politiku.

Valsts pārvalde kā izpildvaras administrācija nav atraujama no izpildvaras. Iespējams, domājot par valsts pārvaldes efektivitātes, produktivitātes un ekonomiskuma paaugstināšanu, laiks pārvērtēt izpildvaras kompetenču sadalījumu struktūrās un apvienot publiskās pārvaldes attīstības jautājumus vienā resorā.

Nemot vērā iepriekš minēto, vēršam arī Saeimas uzmanību uz nepieciešamību rast risinājumu, lai sabiedrībai nozīmīgi jautājumi līdztekus izmaiņām tiešajā valsts pārvaldē tiktu saskaņoti risināti arī patstāvīgajās iestādēs, neatkarīgajās iestādēs, kā arī pašvaldībās un valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībās.

Būtiskākie ieteikumi

Pamatojoties uz revīzijā konstatēto un Valsts kontroles secinājumiem, **Valsts kancelejai** sniegti ieteikumi:

- ❖ noteikt universālus darba snieguma rādītājus (KPI) augstākā līmeņa vadītājiem, ko papildus iestāžu specifiskajiem rādītājiem piemērotu iestāžu vadītāju darba snieguma vērtēšanā;
- ❖ rosināt grozījumus normatīvajā aktā, kas novērstu praksi valsts amatpersonām ieņemt vadošus amatus (padomes un valdes locekļu amatu) valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībās, speciālās ekonomiskās zonās un brīvostās;
- ❖ Reformu plāna noteikto mērķu sasniegšanai turpināt meklēt risinājumus, lai tiktu īstenoti valsts pārvaldei un sabiedrībai būtiski pasākumi – projektu komandas pieejas ieviešana, administratīvā sloga mazināšana dažādām sabiedrības grupām;
- ❖ piedāvāt likumdevējam konceptuālu risinājumu par civildienesta turpmāko attīstību Latvijā, kā arī veikt izvērtējumu par iespēju ieviest prasību, ka iestādes vadītājs jāizvēlas atklātā vai iekšējā pretendentu konkursā.



Astoņi ieteikumi sniegti
Valsts kancelejai.

Viens priekšlikums sniegts
Ministru kabinetam.

Tā kā revīzijā konstatētas valsts pārvaldes reformu pārvaldības un koordinēšanas nepilnības, **Valsts kontrole sniedz priekšlikumu arī Ministru kabinetam.**

Valsts kontrole aicina Ministru kabinetu mērķtiecīgu un vienotu valsts pārvaldes reformu īstenošanai un pārvaldībai izvērtēt iespēju izveidot īpašu vadības un koordinācijas sistēmu administratīvā un politiskā līmenī. Piemēram – stiprinot Valsts kanceleju kā valdības centru, apvienojot un nododot publiskās pārvaldes attīstības jautājumus vienas ministrijas kompetencē vai izmantojot citus vadības instrumentus.

Ziņojuma struktūra

Informācija ziņojumā izklāstīta šādā secībā:

- ❖ vispārīga izpratne par valsts pārvaldes reformām Latvijā un Reformu plānu;
- ❖ revīzijas konstatējumi, secinājumi un ieteikumi trīs nodaļās. Katras nodaļas ievadā ir sniegts Valsts kontroles viedoklis, izdarot būtiskākos secinājumus un tos tālāk pamatojot ar revīzijas konstatējumiem. Katras nodaļas beigās ir sniegti atbilstoši ieteikumi;
- ❖ revidējamās vienības iesniegtais viedoklis par paveikto revīziju;
- ❖ revīziju raksturojošā informācija – revīzijas mērķis, juridiskais pamatojums, Valsts kontroles un revidējamās vienības atbildība, revīzijas apjoms un ierobežojumi, kritēriji un metodes.

Ziņojuma **pirmajā nodaļā** ir analizēts, vai būtiskākie reformu virzienu pasākumi, kas saistīti ar valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas attīstību, iekšējo un ārējo procesu pilnveidošanu un sabiedrības interesēm, ir īstenoti un ir nodrošinājuši reformu virziena mērķa sasniegšanu un identificēto problēmu risināšanu.

Ziņojuma **otrajā daļā** vērtēts, vai ir radīti priekšnoteikumi, lai sekmētu Reformu plāna mērķu sasniegšanu, tostarp – izsvērts Reformu plāna kā politikas plānošanas dokumenta novērtējums, t.i., analizēts, kāda ir Reformu plāna būtība un vai Reformu plāns atbilst politikas plānošanas dokumentu izstrādi un saturu regulējošiem normatīviem aktiem. Vērtēts, vai plāna īstenošanai bija noteikts atbilstošs termiņš un finansējums, kā arī nodrošināta efektīva reformu vadība, tajā skaitā reformas īstenošanā nodrošināts politiskais atbalsts.

Ziņojuma **trešajā nodaļā** aplūkots valsts pārvaldes attīstības jautājums, ko neietver Reformu plāns, proti, vērtēts vairāku valsts civildienestam raksturīgu jautājumu ieviešanas progress.

Valsts pārvaldes reformu vispārīgs raksturojums

Valsts organizēšana un pārvaldīšana ir sarežģīts process. Bez pārvaldes nav iedomājama sabiedrības pastāvēšana, tāpēc tās īstenošana ir aktuāls uzdevums ikvienā valstī.¹¹ Valsts pārvaldes galvenais uzdevums ir realizēt parlamenta un valdības izdotos normatīvos aktus, kā arī valdības uzdevumā plānot un sagatavot valdības lēmumus un nākotnes politiskos plānus. Valsts pārvalde veic izpildvaras administratīvās funkcijas.¹²

Valsts pārvalde definēta kā izpildvaras administratīvais aparāts un iestāžu kopums, kurš aptver nacionālo, reģionālo un vietējo līmeni un kurā notiek publisko rīcībpolitiku izstrāde un ieviešana, publisko pakalpojumu definēšana un sniegšana.¹³ Valsts pārvaldes mērķis ir ieviest kolektīvās vēlmes racionāli, efektīvi un likumīgi. Valsts pārvalde, izmantojot dažādu pārvaldes līmeņu iestādes un organizācijas, pārvērš kolektīvās vēlmes rīcībpolitikās un publiskajos pakalpojumos.¹⁴

Latvijas Republika kā sākotnējā publiskā persona valsts pārvaldes jomā darbojas ar tiesās un pastarpinātās pārvaldes iestāžu starpniecību.¹⁵ Valsts pārvalde ir organizēta vienotā hierarhiskā sistēmā. Neviena iestāde vai amatpersona nevar atrasties ārpus šīs sistēmas¹⁶.

Latvijā tiesību aktos, attīstības un politikas plānošanas dokumentos, kā arī publiskajā komunikācijā termins “valsts pārvalde” tiek lietots dažādi, varētu teikt, nekonsekventi – gan plaši kā termina “publiskā pārvalde” sinonīms, ietverot valsts izpildvaras administratīvo aparātu un iestāžu kopumu, tai skaitā neatkarīgās iestādes, plānošanas reģionus un pašvaldības, gan šaurāk – kā valsts aparāta iestāžu kopuma apzīmējumu, gan pavisam šauri – ietverot tikai Ministru kabinetam padotās valsts iestādes jeb valsts tiešo pārvaldi (sauktu arī par centrālās valdības aparātu vai centrālo līmeni). Termina izpratnes amplitūdu paplašina arī fakts, ka daļa sabiedrības reizēm ar valsts pārvaldi saprot visu publisko sektoru – visas institūcijas, kas tiek finansētas no nodokļu ieņēmumiem un citiem publiskiem līdzekļiem vai izmanto publisko īpašumu, ieskaitot arī citas valsts varas institūcijas (piemēram, Saeima, Ministru kabinets, tiesas) un kapitālsabiedrības.

Vērojams, ka komunikācijā arvien vairāk tiek lietots termins “publiskā pārvalde” – to lieto gadījumos, kad tiek runāts par valsts un pašvaldību institūcijām, arī plānošanas reģioniem, savukārt terminu “valsts pārvalde” lieto gadījumos, kad runā par centrālās varas izpildaparātu jeb valsts institūcijām. Bez tam arī virkne pārnacionālu organizāciju, piemēram, Eiropas Savienības institūcijas, ir publiskās pārvaldes daļa.

Nav šaubu, ka pašvaldības ar savām struktūrām nav atrautas no pārvaldes organizācijas valstī, bet, izmantojot komunikācijā gan terminu “publiskā pārvalde”, gan “valsts pārvalde” dažādu pārvaldes mērogu raksturošanai, ir iespēja precīzāk raksturot apspriežamo jautājumu. Konsekventi terminā ietverot arī tā lietojuma mērogu, jautājums var kļūt labāk izprotams dažādām ieinteresētajām pusēm un visai sabiedrībai.

Valsts pārvaldes reformu plāna kontekstā valsts pārvaldes termins lietots ļoti šaurā tvērumā – tas attiecas uz valsts tiešo pārvaldi ar dažiem izņēmumiem, taču ar to saistītās gaidas, atkarībā no valsts pārvaldes termina izpratnes, var būt ļoti dažādas.

Valsts pārvaldes reformas Latvijā pēc neatkarības atjaunošanas

Valsts pārvaldes reformas Latvijā aizsākās pēc neatkarības atjaunošanas 1990. gada 4. maijā, pieņemot daudzus likumus.¹⁷ 1993. gadā Ministru kabinets pieņēma lēmumu par Valsts reformu ministrijas izveidošanu, kuras mērķis bija izstrādāt valsts pārvaldes reformu politiku vairākos virzienos – politikas un administrācijas nodalīšana, civildienesta ieviešana, decentralizācija un korupcijas novēršana. Ministrijas pakļautībā 1993. gadā tika izveidota Valsts civildienesta pārvalde un Valsts administrācijas skola. 1995. gadā Valsts reformu ministrija tika likvidēta, politiski uzskatot, ka valsts pārvaldes reforma ir pabeigta. Tajā pašā laikā 1995. gadā tika pieņemta Valsts pārvaldes reformas koncepcija, kas paredzēja ieviest septiņus valsts pārvaldes funkcionēšanai būtiskus principus: tiesiskums, taisnīgums, atklātība, cieņa pret personu, efektivitāte, rīcības brīvība, atbildība un racionālisms.

No 90. gadu vidus līdz Reformu plāna apstiprināšanai valsts pārvaldes politikas attīstībā ir bijuši vairāki nozīmīgi reformu posmi. Uz valsts pārvaldes attīstību ietekmi atstāja arī valsts ekonomiskā krīze, kas noteica 2009. gada strukturālo reformu nepieciešamību.¹⁸ Galveno valsts pārvaldes reformu regulējošo politikas dokumentu no 1995. gada uzskaitījums un to galveno mērķu apkopojums sniegts 1.tabulā.

1.tabula. Valsts pārvaldes attīstības plānošanas dokumenti līdz Reformu plāna apstiprināšanai

Politikas plānošanas dokuments	Apstiprināšanas gads	Galvenais mērķis
Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepcija ¹⁹	1995. gads	Attīstīt no Satversmē paredzētās valsts iekārtas atvasinātu valsts pārvaldes sistēmu, lai tā godīgi, efektīvi un taisnīgi pildītu sabiedrības uzticētās funkcijas.
Valsts pārvaldes attīstības stratēģija līdz 2000. gadam ²⁰	1998. gads	Nodrošināt sistemātisku un konsekventu pasākumu īstenošanu valsts pārvaldes darbības pilnveidošanā, sekmējot valsts attīstības stratēģijas izstrādi, nozaru formulēšanu, resursu sadali atbilstoši valdības noteiktajām prioritātēm.
Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001. līdz 2006. gadam un rīcības plāns stratēģijas īstenošanai ²¹	2001. gads	Veidot valdības akceptētu pamatu valsts pārvaldes vidēja termiņa (līdz 2006. gadam) attīstībai, kā arī saskaņot atsevišķas iniciatīvas valsts pārvaldes jomā, pakļaujot tās politiskiem valsts attīstības mērķiem.
Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008. – 2013. gadam ²²	2008. gads	Tiesiska, efektīva un kvalitatīva valsts pārvalde, kas nodrošina, lai tās sniegtie pakalpojumi atbilstu sabiedrības vajadzībām.
Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai ²³	2009. gads	Mazas, profesionālas un uz iedzīvotājiem orientētas valsts pārvaldes, kas strādā sabiedrības labā, izveidošana.
Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija ²⁴	2013. gads	Profesionāli, motivēti un godīgi valsts pārvaldē nodarbinātie.
Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam ²⁵	2014. gads	Efektīva, pieejama, inovatīva, profesionāla un uz rezultātu vērsta valsts pārvalde.

Valsts pārvaldes reformu plāna ideja un valdību apņemšanās

Latvijā iepriekšējās redzamākās pārmaiņas valsts pārvaldē bija finanšu un pārvaldes krīzes rezultātā 2008.–2010. gadā, kad tika samazināts valsts pārvaldē strādājošo skaits un nodarbināto mēnešalgas, ierobežots finansējums nodarbināto apmācībām. Vienlaikus šajā laikā uzsākti pasākumi, kas veicināja pozitīvas pārmaiņas, piemēram, veikti funkciju auditi, ielikti pamati atbalsta funkciju centralizācijai, aktualizēti jautājumi par nepieciešamību apzināt administratīvo slogu un publisko pakalpojumu pieejamības un efektivitātes palielināšanu.

Reformu plāna izstrāde bija tā brīža Valsts kancelejas vadītāja Mārtiņa Krieviņa iniciatīva. **Iniciatīvas pamatā bija ideja izveidot jaunu, progresīvu, uz jaunās publiskās pārvaldes principiem balstītu dokumentu, kurā noteiktie uzdevumi būtu ātri īstenojumi un ieviestu būtiskas izmaiņas valsts pārvaldē.** Šādu reformu īstenošanu atbalstīja tā brīža valdības vadītāja Laimdota Straujuma.

Reformu plāna izstrādes nepieciešamību noteica politiskais pieprasījums, sociālo partneru uzstādījums, sabiedrības spiediens un valsts pārvaldes neapmierinātība. Sabiedrības ieskatā, valsts pārvaldē ir pārāk daudz ierēdņu, tā ir birokrātiska un neefektīva, savukārt valsts pārvalde no reformas sagaida augstāku atalgojumu un valsts pārvaldes tēla uzlabošanu.²⁶

Reformu plāna izstrāde aizsākās 2016. gadā, kad sava termiņa viduspunktu vēl nebija sasniegušas spēkā esošās Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam (turpmāk – Pamatnostādnes 2014.–2020. gadam) un 2013. gada Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija (turpmāk – Cilvēkresursu attīstības koncepcija).²⁷ Reformu plānā norādīts, ka tas ir attīstības plānošanas dokuments, kas pēctecīgi turpina Pamatnostādnēs 2014.–2020. gadam un Cilvēkresursu attīstības koncepcijā noteiktos mērķus. Plānā

secināts, ka valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības politika nav pietiekami elastīga un nespēj pielāgoties strauji mainīgajai videi un sabiedrības interesēm, tāpēc nepieciešams pārskatīt līdzšinējo pieeju. Plānā uzsvērts, ka nav vērts plānot nereālas lietas, kuru īstenošanai turklāt nav pieejami nepieciešamie finanšu un cilvēku resursi, piedāvājot pāriet uz fokusētu un tikai reāli paveicamu darbību iekļaušanu, kas veicinātu valsts pārvaldes attīstību.

Reformu plāna izstrādes ideja, izstrādes process, plāna apstiprināšana Ministru kabinetā un īstenošana aptver triju valdību periodus. Reformu plāna izstrāde tika uzsākta laikā, kad Ministru prezidente bija Laimdota Straujuma, tā izstrāde tika pabeigta un 2017. gada 24. novembrī²⁸ to apstiprināja Ministru prezidenta Māra Kučinska valdība, savukārt plāna turpmākā īstenošana, uzraudzība un novērtēšana īstenoja Ministru prezidenta Artura Krišjāņa Kariņa valdības laikā. Iepriekš minēto valdību deklarācijās iekļautās apņemšanās un uzdevumi rīcības plānā, kas saistīti ar Reformu plāna pasākumiem, uzskaitīti 2.tabulā.

2.tabula. Latvijas valdības deklarācijas un rīcības plāna uzdevumi, kas saistīti ar Reformu plāna pasākumiem

Valdības vadītājs, laiks	Valdības deklarācijas apņemšanās un rīcības plāna uzdevumi
Laimdota Straujuma 05.11.2014.– 11.02.2016.	❖ Turpināsim veidot profesionālu, efektīvu, modernu, uz rezultātu orientētu valsts pārvaldi, veicinot attālinātā darba iespējas, ieviešot e-pārvaldes principus publisko pakalpojumu sniegšanā, panākot uzlabojumus “Network Readiness” indeksa reitingā. ❖ Regulāri izvērtēsim administratīvo slogu un sniegsim priekšlikumus tā mazināšanai. ❖ Veicināsim efektīvāku reģionu institucionālās un teritoriālās sistēmas darbību valsts pārvaldes un reģionālās attīstības jautājumu risināšanā.²⁹
	- Pakāpeniski izveidot Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīklu visā Latvijas teritorijā atbilstoši “vienas pieturas” aģentūras principam. - Ieviest valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības sistēmu, kas balstīta uz e-pārvaldības principiem. Īstenot valsts pārvaldes Talantu programmu, kura balstīta uz jauno vadītāju profesionālās un personīgās izaugsmes atbalstu, vienlaikus veicinot iestādes un valsts pārvaldes panākumus.³⁰
Māris Kučinskis 11.02.2016.– 23.01.2019.	❖ Īstenojam ikgadējo uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu plānu, 2018. gadā nodrošinot iekļūšanu Doing Business reitinga TOP20 un Globālā konkurētspējas indeksa TOP40.
	- Sagatavot reformu plānu mūsdienīgas un efektīvas valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstībai, lai sniegtu gudrus, mērķtiecīgus un savlaicīgus risinājumus sabiedrības vajadzībām. - Izveidot vienoto tiesību aktu projektu izstrādes un saskaņošanas portālu (TAP) un izstrādāt valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības un analīzes sistēmu (CIVIS).³¹
Arturs Krišjānis Kariņš no 23.01.2019.	❖ Turpināsim Valsts pārvaldes reformu plāna īstenošanu, īpašu uzmanību veltot valsts pārvaldes funkciju centralizācijai un birokrātijas mazināšanai. Nodrošināsim, ka publiskā pārvalde ir efektīvākā Baltijas valstīs.³²
	- Īstenot Valsts pārvaldes reformu plānu, tai skaitā sākt valsts pārvaldes funkciju centralizāciju un mazināt administratīvo slogu. - Izstrādāt valsts un pašvaldību iestāžu tīmekļvietņu vienoto platformu, vienoto tiesību aktu projektu izstrādes un saskaņošanas portālu (TAP) un valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības informācijas sistēmu (CIVIS). - Veikt izvērtējumu par Saeimas un Ministru kabineta iecelto iestāžu vadītāju pilnvaru termiņa ierobežojumu noteikšanu. Iedzīvināt inovācijas kultūru valsts pārvaldē, stiprinot darbinieku inovācijas kompetences un nodrošinot ekosistēmu inovāciju īstenošanai.³³

Norādāms, ka Reformu plāns tika apstiprināts laikā, kad bija nomainījusies ne tikai valdība, bet arī Valsts kancelejas direktors – no 2017. gada 7. aprīļa Valsts kancelejas vadītājs ir Jānis Citskovskis.

Reformu plāna saturiskais ietvars un tvērums

Reformu plāna galvenais mērķis ir efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde, kam pakārtoti trīs apakšmērķi.

3.tabula. Reformu plāna mērķis un apakšmērķi

Reformu plāna mērķis	Efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde.		
Reformu plāna apakšmērķi	Sabiedrības apmierinātība ar valsts pārvaldes sniegumu pieaug. Valsts pārvaldes reputācija uzlabojas. Valsts pārvaldē pakāpeniski kļūst par pievilcīgu darba devēju, sekmējot konkurenci uz valsts pārvaldes amata vietām.	Darbavietu skaits valsts budžeta iestādēs (atskaitot neatkarīgās iestādes), salīdzinot ar kopējo darbavietu skaitu Latvijā, nepieaug vai turpina samazināties. Valsts pārvaldē strādājošo skaits pret kopējo strādājošo skaitu valstī nepārsniedz Eiropas Savienības vidējo rādītāju.	Valsts pārvaldē nodarbināto konkurētspējas un produktivitātes pieaugums, virzoties uz darba sniegumā balstītu atalgojuma politiku un tuvinoties mērķim: atlīdzības līmenis valsts pārvaldē ir 80% no darba samaksas apmēra līdzīgas vērtības amatos privātajā sektorā.

Reformu plāna mērķis un apakšmērķi ir pakārtoti **Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijai līdz 2030. gadam**,³⁴ kuras viens no mērķiem paredz izveidot publisko pārvaldību, kura ir efektīva, spēj ne tikai ātri reaģēt uz pārmaiņām, bet arī paredzēt un virzīt tās, radot sabiedrībai nozīmīgus un nākotnē nepieciešamus pakalpojumus, un kurā aktīvi līdzdarbojas lielākā daļa Latvijas sabiedrības, kā arī **Latvijas Nacionālajam attīstības plānam 2014.–2020. gadam**,³⁵ kas nosaka plānveidīgu, vispusīgu un kvalitatīvu cilvēkresursu un valsts sniegto pakalpojumu attīstību, nodrošinot nepieciešamo kompetenču un sadarbības mehānismu pilnveidi publiskās pārvaldes darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai, normatīvo aktu kvalitātes uzlabošanu un prasību pārbaudi, novēršot iespējas neadekvāti striktu prasību noteikšanai un pārņemšanai nacionālās likumdošanas aktos, maksimāli samazinot administratīvo slogu, kā arī uzlabojot publiskās pārvaldes komunikāciju ar sabiedrību jautājumos, kas visvairāk skar cilvēkus.

Reformu plāns sasaucas ar diviem 2015. gada Apvienoto Nāciju organizācijas (turpmāk – ANO) Ģenerālās asamblejas rezolūcijas “Pārveidosim mūsu pasauli: ilgtspējīgas attīstības programma 2030. gadam”³⁶ mērķiem – “samazināt nevienlīdzību starp valstīm un valstu iekšienē” un “veicināt miermīlīgu un iekļaujošu sabiedrību ilgtspējīgai attīstībai, nodrošināt taisnīgas tiesas pieejamību visiem un izveidot efektīvas, atbildīgas un iekļaujošas institūcijas visos līmeņos”.

Valsts pārvaldes attīstības politika ir starpdisciplināra nozare, tā atrodas ciešā mijiedarbībā un savstarpējā ietekmē ar citām politikas jomām un nozarēm. Reformu plāns paredz, ka tajā iekļautie pasākumi piedāvā koncentrēties uz svarīgāko – **trīs gados īstenojamiem pasākumiem, kuri sniegs attīstības impulsu valsts pārvaldes kvalitātes un efektivitātes uzlabošanai.**

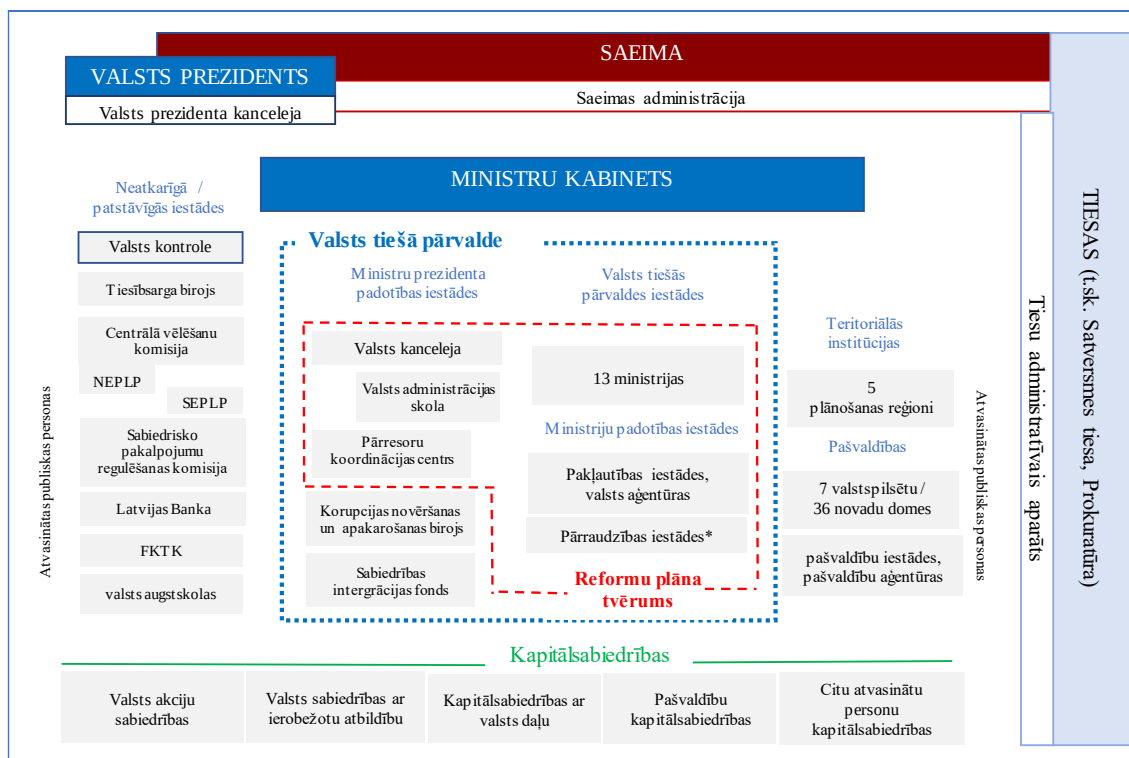
Mērķu un apakšmērķu sasniegšanai plāns **paredz īstenot 10 reformu virzienus**, kas nosacīti iedalīti trijās kategorijās, ietverot virzienus, kas attiecas uz valsts pārvaldes nodarbināto jautājumiem, valsts pārvaldes procesu efektīvizēšanu, sabiedrības interešu īstenošanu. Šie virzieni plānoti trīs dimensijās – ekonomija, lietderība, efektivitāte. Jāpiebilst, ka Latvijā publiskajā pārvaldē ekonomijas, lietderības un efektivitātes jēdzienu lietojuma nozīme mēdz atšķirties.

4.tabula. Reformu plāna reformu virzieni

	EKONOMIJA (ieguldīt mazāk)	LIETDERĪBA (ieguldīt atbilstoši ieguvumiem)	EFEKTIVITĀTE (ieguldīt gudri)	
Valsts pārvaldes CILVĒKI	Nodrošināt valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšanu un uzraudzību	Pārskatīt valsts un pašvaldību institūcijās nodarbināto atlīdzības politiku	Pilnveidot darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu	Attīstīt nākotnē nepieciešamās kompetences valsts pārvaldē nodarbinātajiem.
Valsts pārvaldes PROCESI	Veikt regulāru izdevumu pārskatīšanu valsts budžeta finansētajās iestādēs	Centralizēt atbalsta funkcijas, izvērtējot radniecisko funkciju apvienošanas iespējas, kā arī mazo iestāžu darbības lietderību	Ieviest projektu komandu (<i>task force</i>) pieeju valdības prioritātēm	
SABIEDRĪBAS intereses	Virzīties uz “nulles birokrātiju”, attīstot labāka regulējuma politiku un stiprinot lietderības un efektivitātes auditus	Celt valsts pārvaldes pakalpojumu vērtību	Nodrošināt stratēģiskās komunikācijas vadību un centralizētu horizontālo kampaņu vadību par valdības prioritātēm un reformām	

Valsts pārvaldes reformu plāns:

- ❖ **attiecas uz** valsts tiešās pārvaldes iestādēm – uz ministrijām un to padotības iestādēm, Ministru prezidenta padotībā esošo Valsts kanceleju (un tās iestādi Valsts administrācijas skola) un Pārresoru koordinācijas centru (skatīt 1.attēlu);
- ❖ **neattiecas uz** neatkarīgajām un patstāvīgajām iestādēm, atvasinātām publiskām personām – plānošanas reģioniem, valsts augstskolām, pašvaldībām, pašvaldību iestādēm, kā arī valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībām.



1. attēls. Sabiedriskais sektors (publiskās varas un pārvaldes struktūra) un Reformu plāna tvēruma.

Attēlā lietotie saīsinājumi: NEPL – Nacionālā elektronisko plašsaziņas līdzekļu padome, SEPLP – Sabiedrisko elektronisko plašsaziņas līdzekļu padome, FKTK – Finanšu un kapitāla tirgus komisija.

* Reformu plāna tvēruma neaptver visas ministriju pārraudzības iestādes, piemēram, zinātniskos institūtus.

Reformu plānā izteikts aicinājums pašvaldībām un kapitālsabiedrībām iesaistīties reformu īstenošanā, piemēram, nepalielinot nodarbināto skaitu vai to samazinot. Norādāms, ka daļā iepriekšējo valsts pārvaldes attīstības un politikas plānošanas dokumentu (Valsts pārvaldes reformu stratēģija 2001.–2006. gadam, Pamatnostādnes 2014.–2020. gadam) pašvaldības bija iekļautas valsts pārvaldes reformu vai attīstības ietvarā. Kā liecina revīzijā sniegtā informācija, pašvaldību un valsts kapitālsabiedrību neiekļaušana Reformu plāna tvērumā savā ziņā ir kompromisa rezultāts, lai šāds plāns vispār tiktu apstiprināts, ņemot vērā Ministru kabineta “spējas” ietekmēt pašvaldību darbību. Piedevām ārpus tvēruma ir palikuši plānošanas reģioni – atvasinātas publiskas personas, kuru darbības finansējuma avots ir valsts budžeta dotācija un dažādu projektu finansējums.

Reformu plāna tvērumā ir 13 ministrijas un 98 to padotības iestādes (atsevišķos reformu virzienos arī attiecībā uz valsts tiešās pārvaldes iestādēm ir noteikti papildu izņēmumi), kā arī Valsts kanceleja un Pārresoru koordinācijas centrs. Reformu tvērumā ietvertu ministriju resoru (ministrija un tās padotības iestādes) apsaimniekotā budžeta apmērs 2020. gadā bija aptuveni 7,4 miljardi *euro*, un tie kopumā nodrošina 1700 publisko pakalpojumu sniegšanu. Resoros ir būtiski atšķirīgs nodarbināto skaits, padotības iestāžu skaits un kapitālsabiedrību skaits, kurās ministrija ir valsts kapitāla daļa turētāja (skatīt 5.tabulu).

5.tabula. Resoru raksturojums

Ministrija	Nodarbināto skaits 2020. gadā ³⁷	Finansējums, milj. euro 2020. gadā ³⁸	Padotības iestāžu skaits ³⁹	Kapitālsabiedrību skaits, kurās ministrija ir valsts kapitāla daļu turētāja ⁴⁰
Izglītības un zinātnes ministrija	13 979	802	51	6
Iekšlietu ministrija	12 619	401	9	1
Aizsardzības ministrija	8988	693	6	0
Veselības ministrija	7132	1282	10	13
Tieslietu ministrija	5857	258	11	2
Labklājības ministrija	5296	749	10	1
Finanšu ministrija	4628	1221	5	5
Zemkopības ministrija	4491	733	9	5
Kultūras ministrija	4107	200	28	16
Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	1239	100	6	3
Ekonomikas ministrija	1176	307	6	7
Ārlietu ministrija	582	62	0	0
Satiksmes ministrija	267	559	4	13
Kopā	70 361	7367	155	73

Saskaņā ar *Eurostat* datiem Latvijas vispārējās valdības izdevumi 2019. gadā bija 38,4% apmērā no IKP (iekšzemes kopprodukta), vidējais rādītājs Eiropas Savienības valstīs – 46,5%, savukārt centrālās valdības izdevumi bija 23,27% no valsts IKP, kas ir zemākais rādītājs starp Baltijas valstīm, savukārt vidējais rādītājs Eiropas Savienībā bija 22,5%.⁴¹

Par Reformu plāna īstenošanu atbildīgās iestādes un termiņi

Par atbildīgo institūciju Reformu plāna īstenošanā ir noteikta Valsts kanceleja.⁴² Valsts kanceleja nodrošina valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības politikas izstrādi, koordinē un pārrauga tās ieviešanu, nodrošina sabiedriskajā sektorā nodarbināto atlīdzības politikas izstrādi, kā arī koordinē un pārrauga tās ieviešanu.⁴³

Reformu plānā iekļauto pasākumu ieviešanu un uzraudzību Valsts kancelejā īsteno Valsts pārvaldes politikas departaments. Minētajā departamentā reformu periodā bija augsta darbinieku mainība, proti, Reformu plāna izstrādes laikā šajā departamentā strādāja 19 darbinieki, no kuriem Reformu plāna īstenošanas beigās (2020. un 2021. gada beigās) strādāja tikai trīs (turklāt neviens vadošā līmeņa darbinieks).⁴⁴

Reformu mērķa un apakšmērķu sasniegšanai noteiktajiem **10 reformu virzieniem ir definēti 34 veicamie pasākumi, tiem pakārtoti 42 darbības rezultāti un 53 rezultatīvie rādītāji**, kā arī noteikti darbības rezultātu sasniegšanas termiņi, atbildīgās un līdzatbildīgās institūcijas.

Valsts kanceleja kopumā ir atbildīga par 36 no 53 rezultatīvo rādītāju sasniegšanu, no tiem 24 rezultatīvo rādītāju īstenošanā tā ir vienīgā atbildīgā iestāde. Visas ministrijas kopā ar Valsts kanceleju ir atbildīgas par astoņu rezultatīvo rādītāju sasniegšanu. Par vairāku rezultatīvo rādītāju sasniegšanu ir atbildīgas citas iestādes – Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Finanšu ministrija un Valsts administrācijas skola. Atbildīgo iestāžu galvenie veicamie pasākumi apkopoti 6.tabulā.

6.tabula. Reformu plāna atbildīgo iestāžu galvenie veicamie pasākumi.

Valsts kanceleja		Finanšu ministrija		Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	Valsts administrācijas skola		Ministrijas un to padotības iestādes				
✓	Sagatavot likumprojektu un veikt atbildības monitoringu;	✓	Atbildības veikt sistēmas	✓	Izstrādāt ziņojumu Ministru kabinetam ar valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas	✓	Izstrādāt metodiku valsts pārvaldē sniegto pakalpojumu efektivitātes un vērtības palielināšanai;	✓	Vienoties par valsts pārvaldē nodarbināto attīstāmām kompetencēm;	✓	Samazināt nodarbināto skaitu un ierobežot ilgstošo vakanču skaitu; ✓ piemērot “nulles birokrātijas” principu;

✓ noteikt darba snieguma rādītājus (KPI) augstākā līmeņa vadītājiem;	✓ rezultātiem un uzdevumiem valsts pārvaldes institūcijām;	✓ kopā ar iestādēm īstenot pilotprojektus publisko pakalpojumu pārskatīšanai;	✓ nodrošināt moduļu mācību ciklu izveidi;	✓ veikt atbalsta funkciju centralizāciju; mazo iestāžu reorganizācija
✓ izstrādāt tiesisko regulējumu projektu komandas darbībai;	✓ būtiski vienkāršot normatīvo regulējumu valsts budžeta politikas jomā, t. sk. veicot vispārēju procesu optimizēšanu un turpmāku valsts budžeta vadības pilnveidi	✓ izvērtēt publiskās pārvaldes informācijas sistēmu uzturēšanas procesus;	✓ veicināt valsts pārvaldes zināšanu pārneses, labās prakses un pieredzes pārņemšanu, attīstot un izmantojot iekšējo treneru un mentoru pieeju nākotnes kompetenču attīstībai.	✓ veikt ikgadēju izdevumu analīzi;
✓ izveidot vienotu tīmekļvietņu platformu;		✓ izvērtēt publiskās pārvaldes informācijas sistēmu uzturēšanas procesus.		✓ īstenot projektu vadību resoros un projektu komandu pieeju valdības prioritāro reformu sagatavošanai.
✓ izstrādāt pasākumus labāka regulējuma politikas ieviešanai;				
✓ ik gadu veikt valsts pārvaldes atbalsta funkciju mērījumus un izstrādāt funkciju konsolidācijas piedāvājumu.				

Atbalstot un apstiprinot Reformu plānu, Ministru kabinets noteica, ka **plāna ieviešana jāpabeidz līdz 2021. gada 1. martam**, Valsts kancelejai iesniedzot Ministru kabinetā informatīvo ziņojumu par plānā paredzēto pasākumu īstenošanu.⁴⁵

Revīzijas laikā, pamatojot ar nepieciešamību īstenot reformas, kuras tika ietekmētas Covid-19 infekcijas izplatības seku novēršanas rezultātā, ar Ministru kabineta rīkojumu⁴⁶ Reformu plāna termiņš tika pagarināts, nosakot uzdevumu ministrijām iesniegt apkopošanai Valsts kancelejā informāciju par plānā paredzēto pasākumu īstenošanu attiecīgajā resorā līdz 2021. gada 1. augustam (sākotnēji – līdz 15. janvārim), **Valsts kancelejai līdz 2021. gada 1. oktobrim iesniegt informatīvo ziņojumu par Reformu plānā paredzēto pasākumu īstenošanu, kā arī Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2021.–2027. gadam.**⁴⁷ Līdz revīzijas noslēgumam minētie dokumenti Ministru kabinetā nebija iesniegti.

Sabiedrības apmierinātība ar valsts pārvaldes darbu

Valsts pārvaldes mērķis ir darboties sabiedrības vajadzībām, tāpēc sabiedrības viedoklis ir atskaites punkts, kas liecina, kā valsts iestādes ir strādājušas sabiedrības interesēs. Valsts kanceleja ik gadu pasūta valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījumus, kuru ietvaros tiek veikta Latvijas iedzīvotāju aptauja, lai noskaidrotu iedzīvotāju attieksmi pret valsts pārvaldi kopumā, uzskatus par valsts iestādi, kas vislabāk apkalpo iedzīvotājus, saskarsmi ar valsts iestādēm, valsts iestāžu darba vērtējumu, kā arī pēdējās saskarsmes ar valsts iestādi raksturojumu.

Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums⁴⁸ liecina, ka kopējā attieksme pret valsts pārvaldi 2020. gadā ir kritiskāka nekā iepriekšējos gados, bet jautājumos, kur jāvērtē pašiem sava saskarsmes pieredze ar dažādām iestādēm, vērtējumi vairāk ir uzlabojušies, nekā pasliktinājušies. Jāņem vērā, ka 2020. gadā kopš marta saistībā ar Covid-19 izplatību ir bijuši dažādi Ministru kabineta noteikti ierobežojumi, kas ietekmēja iedzīvotāju iespējas saņemt valsts iestāžu pakalpojumus klātienē, kā arī iedzīvotājiem radīja dažādas finansiāla un cita rakstura apgrūtinājumus. Sabiedrības vērtējums par valsts pārvaldi sniegts 7.tabulā.

7.tabula. Sabiedrības vērtējums (%) par valsts pārvaldi 2016.–2020. gadā

Kritērijs	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Vairumam valsts pārvaldē strādājošo var uzticēt darbošanos valsts labā	46,5	45,6	51,9	49,4	47,2
Latvijas valsts pārvaldē strādājošie kopumā godprātīgi veic savus pienākumus	47	45,5	53	43,9	44,5
Darbinieki ir zinoši un profesionāli, laipni, atbildīgi un ar pozitīvu attieksmi	86,7	84,5	82,3	81,6	84,1
Valsts pārvalde pēdējo trīs gadu laikā ir vienkāršojusi pakalpojumu sniegšanas, saņemšanas procedūras iedzīvotājiem	43,4	42,1	42,4	41,3	42,3
Pēdējo trīs gadu laikā valsts pārvaldes iestādes vairāk sākušas sadarboties savā starpā, mazāk prasot cilvēkiem tādus datus, kas jau ir citu valsts iestāžu rīcībā	42	40,1	43,8	41,1	38
Pēdējo trīs gadu laikā valsts pārvalde arvien vairāk cenšas palīdzēt, skaidrot, konsultēt, nevis sodīt	38,2	39,4	44,2	38,7	35,8

Revīzijas secinājumi, konstatējumi un ieteikumi

1. Vai ir īstenots tas, kas bija ieplānots Reformu plānā?

Reformu plānā iekļautie 10 reformu virzieni un to ietvaros veicamie pasākumi pēc to nozīmes un ietekmes uz Reformu plāna mērķa sasniegšanu ir būtiski atšķirīgi, tāpēc **revīzijas ziņojuma pirmajā nodaļā plašāk atspoguļoti, revidentu ieskatā, valsts pārvaldes attīstībai nozīmīgākie reformu virzieni un tajos paredzētie pasākumi, vērtējot šajos reformu virzienos paveikto**. Ja plānotie pasākumi nav īstenoti vai īstenoti daļēji, tika analizēti tā iemesli.

Izklāsts koncentrētā veidā par Reformu plāna visos 10 reformu virzienos Valsts kancelejas, ministriju un padotības iestāžu veiktajām darbībām un revidentu vērtējums par tām sniegts revīzijas ziņojuma 1.pielikums. Norādāms, ka par Reformu plānu pēc Valsts kancelejas pasūtījuma 2020. gada beigās/2021. gada sākumā veikts Reformu plāna paveiktā jeb *ex-post* novērtējums.⁴⁹ Revidentu un *ex-post* novērtējums par Reformu plāna izpildi kopumā ir līdzīgs, atsevišķos gadījumos vērtējumi atšķiras – tas būtu skaidrojams gan ar pieejamo informāciju, gan vērtējuma metodoloģiju.

Revīzijā Valsts kontrolei bija svarīgi noskaidrot arī Reformu plāna mērķa grupas viedokli par reformas izstrādi un īstenošanu, tāpēc revīzijā veicām visu ministriju un izlases veidā atlasītu ministriju padotības iestāžu aptauju. Ministriju un iestāžu viedoklis ir norādīts attiecīgajā revīzijas ziņojuma sadaļā un apkopojošā veidā kā atsevišķs dokuments pievienots revīzijas ziņojumam.

Šajā ziņojuma sadaļā vērtējam reformu virzienus un to nozīmīgākos pasākumus, kas saistīti ar:

- ❖ valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politiku;
- ❖ valsts pārvaldes procesiem un sabiedrības interesēm.

1.1. Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politika

Cilvēkresursu politika ir cilvēkresursu vadības un to instrumentu kopums, kas ir vērsti uz cilvēkresursu plānošanu, atlasī, vērtēšanu, motivēšanu un izaugsmi. Cilvēkresursu jautājums jo īpaši aktuāls kļuvis pēdējā desmitgadē, kad globalizācija, esošie demogrāfijas, finanšu un vides izaicinājumi, darbaspēka mobilitāte un dažādība, IT attīstība rada virkni izaicinājumu cilvēkresursu politikas vadīšanas jomā.⁵⁰

Valsts pārvaldes procesu pētnieki un augstākā līmeņa vadītāji atzīst, ka valsts pārvaldes lielākā bagātība ir cilvēki, kuri sniedz pakalpojumus, izstrādā tiesību aktu projektus, modernizē valsts pārvaldību. Tieši cilvēki ar savu intelektuālo darbu attīsta valsti.

Cilvēkresursu nozīmi valstiskā līmenī uzsver Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam,⁵¹ kas nosaka, ka prioritāte ir ieguldījumi cilvēkkapitālā, to akcentē arī OECD Latvijas Prasmju stratēģija.⁵² Cilvēkresursu nozīmi valsts pārvaldes līmenī uzsver OECD padome, 2019. gadā izdodot rekomendācijas par valsts dienesta līderību un kapacitāti⁵³, kurās apkopoti būtiskākie labās prakses principi valsts organizāciju vadībā un attīstībā. Rekomendācijā norādīti 14 valsts dienesta principi, kas atbilst trim galvenajām tēmām: *uz vērtībām balstīta kultūra un līderība, kvalificēti un efektīvi strādājoši valsts pārvaldes darbinieki un atsaucīgas un pielāgoties spējīgas valsts nodarbinātības sistēmas*.

Kopš Latvijas neatkarības atgūšanas ir veiktas dažāda mēroga un nozīmes pārmaiņas – ministriju padotības iestāžu un teritoriālo struktūrvienību optimizācija un skaita samazināšana, ministriju iekšējo procesu un struktūru optimizācija, funkciju auditi un pasākumi administratīvā sloga mazināšanai. Līdz ar valsts pārvaldes strukturālajām reformām pārmaiņas notikušas arī valsts pārvaldes cilvēkresursu pārvaldības jomā – samazināts nodarbināto skaits, finanšu krīzes laikā valsts tiešās pārvaldes iestādēs

nodarbinātajiem tika samazinātas mēnešalgas, izstrādāta vienota valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu atlīdzības sistēma.⁵⁴

Vienlaikus, kā norādīts Reformu plānā, kopš ekonomiskās krīzes laikiem nav veiktas mērķtiecīgas un ilgtspējīgas investīcijas valsts pārvaldes cilvēku attīstībā, savukārt tas ir mazinājis ne tikai valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcību, bet arī valsts pārvaldes tēlu kopumā. **Reformu plāna galvenajam mērķim ir noteikti trīs apakšmērķi, no kuriem divi ir fokusēti uz valsts pārvaldes cilvēkresursiem, tādējādi – cilvēkresursu politiku – akcentējot kā būtiskāko risināmo problēmu šajā reformu periodā.**

Par cilvēkresursu politikas nozīmīgo lomu iestādes darbā liecina arī ministrijas un iestāžu aptaujas rezultāti, kas norāda, ka zinoši un kompetenti darbinieki, konkurētspējīga nodarbināto samaksa valsts pārvaldē, darbinieku izdegšana un nepietiekama darbinieku motivācija ir faktori, kuriem ir būtiska ietekme uz sabiedrībai nozīmīgu pārmaiņu īstenošanu konkrētā resorā.

Revīzijā vērtējam četrus Reformu plāna ar valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstību saistītus reformu virzienus:

- ❖ “valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšana un uzraudzība”;
- ❖ “valsts un pašvaldību institūcijās nodarbināto atlīdzības politikas pārskatīšana”;
- ❖ “darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmas pilnveidošana”;
- ❖ “nākotnē nepieciešamo kompetenču attīstīšana valsts pārvaldē nodarbinātajiem”.

1.1.1. Valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšana un uzraudzība



Reformu virziena **mērķis – nodrošināt nodarbināto (amata slodžu) skaita samazināšanu valsts tiešās pārvaldes iestādēs**, uz kurām Ministru kabinetam ir tieša ietekme (par aptuveni 6 % jeb 3000 amata slodzēm triju gadu laikā, apmēram 2 % katru gadu), lai sasniegtu ES vidējo rādītāju un turpmāk nepārsniegtu to. Reformu virziens paredz arī ilgstošo vakanču skaita samazināšanu, jaunu amata vietu “iesaldēšanas” uzraudzību, kā arī vienotu vadlīniju nodarbināto skaita samazināšanai izstrādi. Reformu plāns paredz, ka pēc nodarbināto skaita samazināšanas iekonomētie līdzekļi tiek atstāti iestāžu rīcībā un ir priekšnoteikums atlīdzības paaugstināšanai, tādējādi dodot iespēju vadītājiem savā komandā piesaistīt augsta līmeņa ekspertu.

Valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšana jau reformas sākumā bija iecerēta kā rādītājs tās “pārdošanai” un priekšnoteikums atlīdzības paaugstināšanai. Šī rādītāja sasniegšanai regulāri sekoja līdzī ne tikai Valsts kanceleja, bet arī sabiedrība. Revīzijā konstatētas liecina, ka ne vienmēr tiek korekti izprasts reformas tvērums – tā daļa no publiskā sektora, uz kuru attiecas Reformu plāns, kā arī nodarbināto slodžu skaita samazināšanas aprēķinu nianšes.

Nodarbināto slodžu skaita samazinājums attiecas tikai uz tiešās valsts pārvaldes iestādēs nodarbinātajiem jeb 13% no sabiedriskā sektorā nodarbinātajiem. Tajā pašā laikā dažādu noteikto izņēmumu dēļ samazinājums tiešās pārvaldes iestāžu ietvaros attiecas tikai uz 65% nodarbināto.

Vērtējot Reforma plāna mērķa sasniegšanu, secināms, ka mērķis ir sasniegts – Reformu plāna īstenošanas laikā nodarbināto slodžu skaits ir samazināts par 3224 slodzēm jeb 7,64% (pēc revidentu aplēsēm tas veido apmēram 46 miljoni euro ietaupījumu gadā, kas paliek iestāžu rīcībā). Reformu plāns nenoteica, kāds samazinājuma rādītājs ir jāsasniedz katram resoram, tomēr revīzijā konstatētais liecina, ka praksē 6% mērķis tika attiecināts uz visiem resoriem un tas ir sasniegts sešos no 14⁵⁵ resoriem.

Dažādu izņēmumu un aprēķinu metodoloģijas dēļ nodarbināto slodžu skaita samazinājuma rādītājs (7,64%) būtiski atšķiras no citu valsts pārvaldes cilvēkresursus raksturojošu rādītāju izmaiņām, piemēram, **reformas tvērumā iekļautajās iestādēs amata vietu skaits ir samazinājies tikai par 1%, bet nodarbināto skaits – par 3,7%.** Šāda pieeja var nenodrošināt Reformu plāna sākotnējo ieceri par domāšanas maiņu, kas liktu iestāžu vadītājiem nemitīgi domāt par efektivitāti. Par to liecina arī situācija 2020. gadā, kad pēc mērķa sasniegšanas jau 2019. gadā, nodarbināto slodžu skaits 2020. gadā pieauga.

Šķietami vienkārši saprotams mērķis – samazināt nodarbināto skaitu –, ņemot vērā daudzus izņēmumus, aprēķinu metodoloģijas nianšes un lietojot dažādus ar nodarbinātajiem saistītus terminus, patiesībā ir izrādījies komplicēts un sarežģīts gan samazinājuma aprēķināšanā un uzraudzībā, gan komunikācijā ar sabiedrību.

Reformas tvērumā iekļautajās iestādēs notikušās nodarbināto slodžu skaita izmaiņas noteikto izņēmumu dēļ **nav atstājušas būtisku ietekmi uz valsts pārvaldē nodarbināto skaitu kopumā. Kopš reformas sākuma tas svārstās ap 60 tūkstošiem nodarbināto.** Turklāt dažos resoros amata vietu un nodarbināto skaits pat strauji pieaug, piemēram, amata vietas Izglītības un zinātnes ministrijā 2020. gada beigās ir par aptuveni 40% vairāk nekā reformas sākumā. Lai arī Ministru kabineta⁵⁶ rīkojums aizliedz ministrijām pieprasīt jaunas amata vietas (izņemot no ārvalstu finanšu palīdzības finansētas), **reformu periodā ar Ministru kabineta un Saeimas lēmumiem ir piešķirtas vismaz 169 jaunas amata vietas** (informācija par visām jaunizveidotām amata vietām Valsts kancelejai nav pieejama).

Jāņem vērā, ka ārpus tiešās valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto skaita un līdz ar to arī reformas tvēruma ir ārštata darbinieki un uz līgumattiecību pamata nodarbinātie (gandrīz četri tūkstoši), kā arī ārpakalpojuma sniedzēji un iestāžu deleģēto uzdevumu veicēji, kas samazina oficiālo valsts pārvaldē nodarbināto skaitu, bet vienlaikus faktiski tos var pielīdzināt valsts pārvaldē nodarbinātajiem valsts pārvaldei noteikto funkciju un uzdevumu kontekstā.

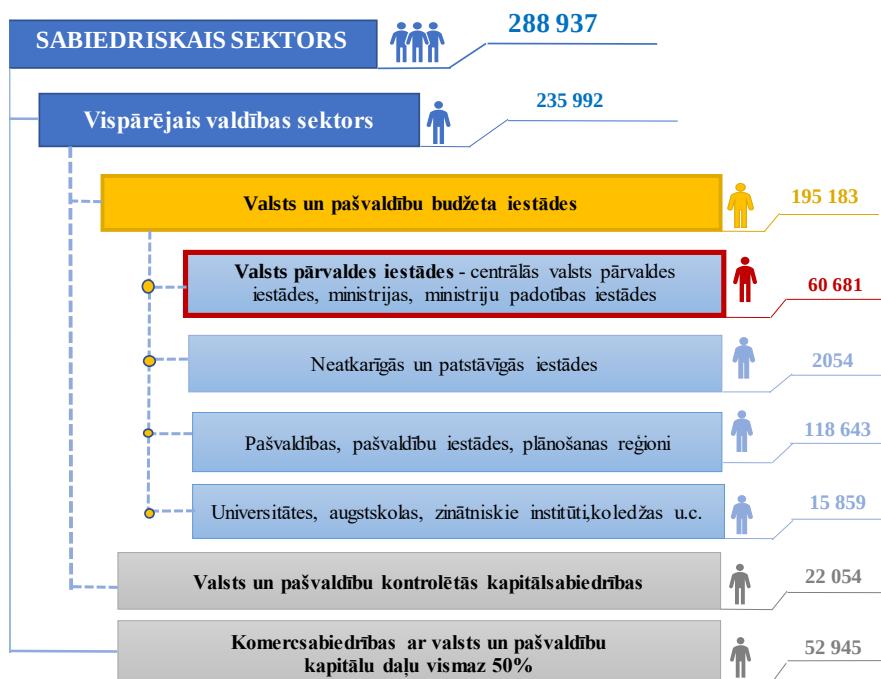
Nodarbināto slodžu skaita samazinājumu Valsts kanceleja ieteica veikt, centralizējot atbalsta funkcijas, pārskatot pamatfunkcijas un vienkāršojot iekšējos procesus. Revīzijā secinājām, ka **Valsts kanceleja neizstrādāja Reformu plānā paredzētās vadlīnijas par nodarbināto slodžu samazinājumu un katrs resors samazinājumu īstenojis pēc saviem ieskatiem.** No aptaujātajām 13 ministrijām un 20 iestādēm mazāk nekā puse revīzijā norādīja, ka apzin nodarbināto slodžu samazinājuma iemeslus, norādot, ka samazinājums noticis arī procesu optimizācijas rezultātā. **Informācija par to, vai un cik no nodarbināto slodzēm resoros ir samazinātas funkciju un uzdevumu pārskatīšanas rezultātā, netiek apkopota.** Vienlaikus revīzijā konstatēts, ka nodarbināto slodžu skaita samazinājumu ir ietekmējušas arī nejaušas, īslaicīgas izmaiņas – bērnu kopšanas atvaļinājumā esoši nodarbinātie, īslaicīgas vakances, kā arī ārpakalpojumu izmantošana un terminētās amata vietas.

Revīzijas beigās 2021. gada 1. decembrī Saeimas komisija uzdeva Valsts kancelejai līdz 2022. gada 5. janvārim izstrādāt “valsts pārvaldē strādājošo darbinieku skaita samazināšanas grafiku” turpmākiem trīs gadiem OECD vidējā rādītāja sasniegšanai. Ņemot vērā revīzijā konstatēto un izvēloties virzīties uz mazāku un efektīvāku valsts pārvaldi, aicinām vērtēt vairākus aspektus:

- skaidri definēt samazinājuma tvērumu, **novēršot situāciju, ka samazinājums attiecas uz nelielu daļu sabiedriskā sektorā nodarbināto**, lai gan OECD vidējais rādītājs ietver visus sabiedriskajā sektorā nodarbinātos;
- izpildvaras loma aizvien palielinās, aktuālākai kļūstot ilgtspējas mērķu sasniegšanai tādās jomās kā sabiedrība, vide, enerģētika, veselība, **kas ir pretēja tendence uzstādījumam par mazu un kompaktu valsts pārvaldi.** Norādāms, ka 22 no 27 Eiropas Savienības valstīm tiešajā valsts pārvaldē nodarbināto skaits pēdējo trīs gadu laikā ir palielinājies;
- nodarbināto skaita samazinājums ir veicams **tikai kopsakarā ar iestāžu funkciju un uzdevumu pārskatīšanu**, kā arī ņemot vērā ministriju un iestāžu resursus (bāzes finansējums,

pēdējos gados piešķirtais finansējums, cilvēkresursi, iepriekš veiktie iekšējo procesu optimizācijas pasākumi).

Ņemot vērā Reformu plāna tvēruma ierobežojumu, Reformas tvērumā iekļautajās **valsts pārvaldes iestādēs nodarbinātie veido 21% no sabiedriskā sektora nodarbinātajiem** (skatīt 2.attēlā).



2.attēls. Sabiedriskā sektora sistēma, Reformu plāna tvērums – tiešās pārvaldes iestādes – un nodarbināto skaits 2020.gadā⁵⁷

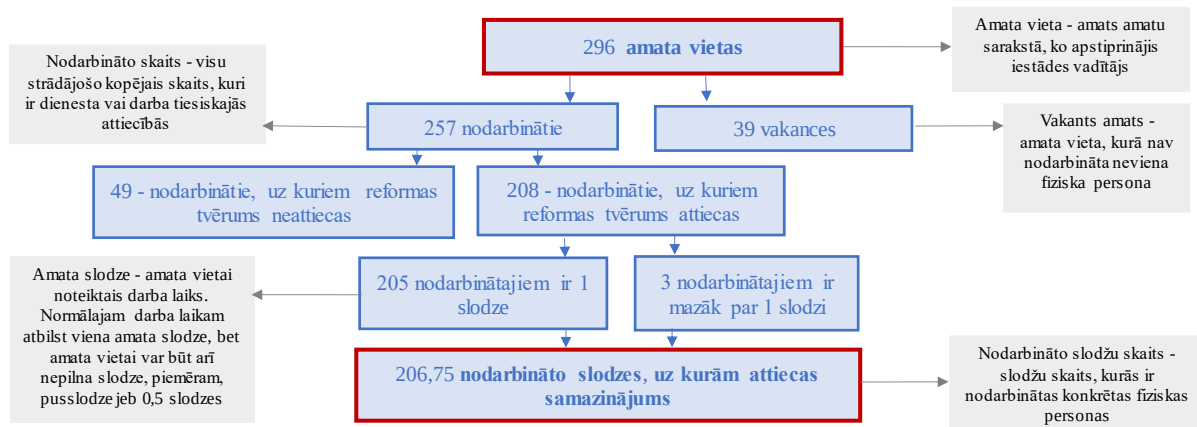
Datu avots: Valsts kancelejas dati⁵⁸.

Nodarbināto slodžu skaita samazinājuma noteikšanas metodika tiešajās valsts pārvaldes iestādēs

Vēršam uzmanību, ka **komunikācijā ar sabiedrību šī reformu virziena mērķa sasniegšanas raksturošanai tiek lietoti dažādi termini** – *darba vietu skaits, amata vietas, nodarbināto skaits, nodarbināto slodzes, vakances, ilgstošās vakances*.

Reformu plānā, raksturojot esošo situāciju, problēmas un sagaidāmo attīstību, tiek lietoti termini *darba vietu skaits, strādājošo skaits*, reformu virziena rezultatīvais rādītājs progresa mērīšanai tiek izmantots termins *amata slodzes*, savukārt **reformas īstenošanas sākumā tika nolemts, ka objektīvāks samazinājuma rādītājs ir nodarbināto slodzes**.

Norādāms, ka Reformu plānā nav sniegts minēto terminu skaidrojums. Visu terminu skaidrojums nav sniegts arī normatīvajos aktos, tāpēc pēc Valsts kontroles lūguma Valsts kanceleja sniedza Reformu plāna lietoto terminu skaidrojumu, kas atspoguļots revīzijas ziņojuma sadaļā **“Termini un skaidrojumi”**. Piemērs, kas raksturo komunikācijā lietotos atšķirīgos terminus un metodikas izmantošanas principus vienā iestādē sniegts 3.attēlā.



3.attēls. Reformas tvērums piemērs par nodarbināto skaita samazināšanu Latvijas Investīciju un attīstības aģentūrā⁵⁹

Reformu plāna izstrādes gaitā mainījās – sašaurinājās – šī pasākuma tvērums. Sākotnēji nodarbināto skaitu bija plānots samazināt par 10 000 valsts pārvaldē strādājošo⁶⁰, reformu plāna projektā par 4000 – 6000 amata vietām.⁶¹ Bijušais Valsts kancelejas direktors, kura darbības laikā tika izstrādāts Reformu plāna projekts, norādīja:⁶²

Samazinājums ir noteikts, vadoties pēc vidējiem rādītājiem kaimiņvalstīs, vidējiem Eiropas Savienības rādītājiem, bet ne, caurskatot funkcijas konkrētās iestādēs. Skaitļi ir svarīgi komunikācijai, reformas “pārdošanai” un procesa iekustināšanai, lai padarītu to par rutīnu – nemitīgi domāt par efektivitāti.

Sākotnējais Reformu plāna projekts neparedzēja izņēmumus – iestādes un nodarbināto grupas –, uz kurām neattieksies prasība par nodarbināto skaita samazināšanu.⁶³ Reformu plāna projekta saskaņošanas laikā tika panākta vienošanās,⁶⁴ ka **samazinājums neattiecas uz vairākām iestādēm un nodarbināto grupām** – Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroju, Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem, drošības dienestiem, amatiem diplomātiskajā un konsulārajā dienestā ārvalstu struktūrvienībās, terminētajām amata vietām, kas saistītas ar ārvalstu finanšu instrumentiem u.c. Tādējādi apstiprinātajā Reformu plānā samazinājums tika paredzēts mazākā apmērā – par aptuveni 3000 nodarbinātajiem (amata slodzēm).

Lai arī noteiktie izņēmumi ir Reformu plāna saskaņošanas laikā panākta vienošanās, Valsts kontroles veiktajā aptaujā ministrijas un iestādes norādīja, ka par noteiktajiem izņēmumiem **trūkst neatkarīga pēc vienas pieejas veikta izvērtējuma, tie nav pietiekami pamatoti un izdiskutēti**, tajā skaitā attiecībā uz neatkarīgajām un atsevišķām citām valsts iestādēm, arī uz pašvaldībām, kā arī noteiktām funkcijām un amatiem. Pēc dažādu izņēmumu piemērošanas Reformu plānā paredzētais nodarbināto skaita samazinājums attiecas uz **apmēram 40 tūkstošiem jeb 65% no tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto skaita, kas ir 13%⁶⁵ no sabiedriskajā sektorā nodarbinātajiem.**

Nodarbināto (amata slodžu) skaita samazināšanas noteikšanas metodika

Lai novērtētu reformu virziena mērķa sasniegšanu, Valsts kancelejas izstrādāja metodiku, **kura papildina jau pašā Reformu plānā noteiktos izņēmumus**, kā arī nosaka mērķa rādītāja izpildes un aprēķināšanas kārtību. Saskaņā ar metodiku un “panāktās” vienošanās nosacījumiem:

- ❖ nodarbināto skaita samazināšanas uzraudzību papildu jau Reformu plānā minētajam neveic arī valsts iestādēm, **kuras nesāņem valsts budžeta finansējumu** (Transporta nelaimes gadījumu un incidentu izmeklēšanas birojs, Valsts dzelzceļa administrācija, Valsts dzelzceļa tehniskā inspekcija), Izglītības un zinātnes ministrijas, Kultūras ministrijas padotībā esošajām **izglītības iestādēm**, Iekšlietu ministrijas padotībā esošajām **koledžām, publiskiem nodibinājumiem** un Sabiedrības integrācijas fondam;

- ❖ lai reforma nebūtu tikai “papīru sakārtošana”, **samazinājumā ieskaitīs tikai faktiski nodarbināto skaita samazināšanu, nevis vakanču likvidēšanu;**⁶⁶
- ❖ nodarbināto skaita samazināšanu neattiecinā uz Reformu plāna īstenošanas laikā **izveidotām iestādēm un jaunām amata vietām;**
- ❖ mērķa sasniegšanā ieskaita arī pirms Reformu plāna apstiprināšanas (2017. gadā) veikto nodarbināto skaita samazinājumu, ja tāds ir bijis. Tādējādi 10 no 14 resoriem⁶⁷ nodarbināto skaita samazināšanu uzskaita četru gadu periodā (no 2017. līdz 2020. gadam), bet četros resoros par trim gadiem (no 2018. līdz 2020. gadam);
- ❖ mērķa sasniegšanu vērtē pēc nodarbināto slodžu skaita samazinājuma katra resora ietvaros, nevis katrā atsevišķā iestādē.



Samazinājums neattiecas uz:
karavīriem, drošības
dienestu, diplomātiem,
IZM, KM, IeM
izglītības iestādēm,
amata vietām uz noteiktu
laiku un jaunām amata
vietām.

Vai plānotais nodarbināto skaita samazinājuma rezultāts ir sasniegts?

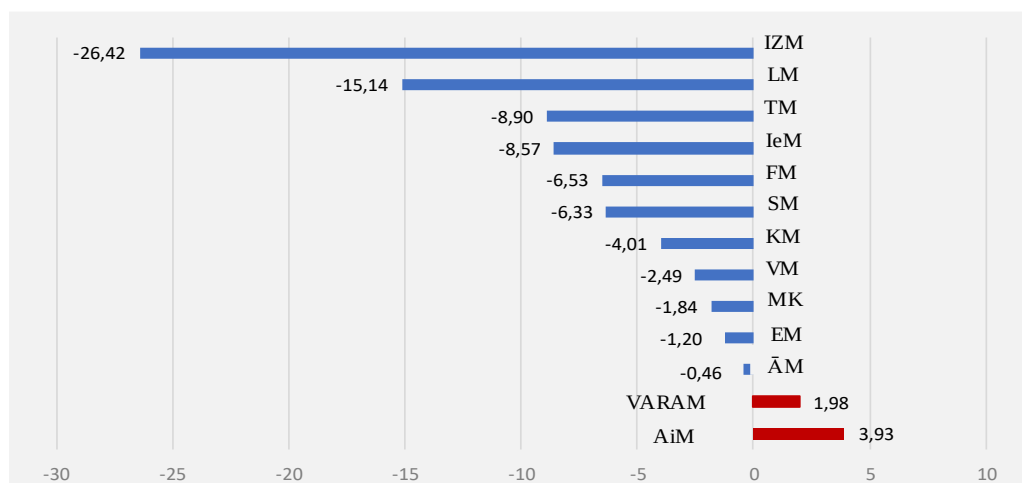
Saskaņā ar Valsts kancelejas aprēķiniem laika posmā no 2017. gada līdz 2020. gadam **nodarbināto slodžu skaits** reformas tvērumā iekļautajās iestādēs ir **samazinājies par 3224 slodzēm jeb 7,64% un pārsniedz noteikto mērķi** – 6% nodarbināto (amata slodžu) skaita samazinājums. **Pēc revidentu aplēsēm līdzekļu ietaupījums, kas no veiktā samazinājuma paliek iestāžu rīcībā, ir 46 miljoni euro gadā.**⁶⁸ Šos līdzekļus iestādes var izmantot atlīdzības paaugstināšanai pārējiem nodarbinātajiem.

Revīzijā nodarbināto slodžu samazināšanu valsts revidenti pārbaudīja, analizējot Atlīdzības uzskaites sistēmā⁶⁹ pieejamo informāciju par iestādēs nodarbinātajiem un slodzēm laika posmā no 2017. līdz 2020. gadam. Pārbaudot Valsts kancelejas veiktos aprēķinus, būtiskas atšķirības netika konstatētas – nodarbināto slodžu skaita samazinājums saskaņā ar revidentu aprēķiniem ir 3368 slodzes jeb par 144 slodzēm (4,5%) vairāk nekā Valsts kancelejas aprēķinā. To ietekmēja atšķirīgais aprēķinu veikšanai nepieciešamo datu ieguves apjoms un laiks. Iestādes, konstatējot nepilnības Atlīdzības uzskaites sistēmā iesniegtajos datos, tos regulāri precizē, tādējādi, ietekmējot arī Reformu plānā noteiktā mērķa rādītāja izpildi.

Nodarbināto slodžu skaita samazinājums Reformu plānā noteiktajā apmērā ir veikts sešos no 14 resoriem,⁷⁰ sešos resoros nodarbināto slodžu skaits ir samazinājies mazāk nekā par 6%, savukārt divos resoros nodarbināto slodžu skaits ir pieaudzis. Ņemot vērā, ka nodarbināto slodžu samazinājums nebija jānodrošina katrai iestādei atsevišķi, bet resora ietvaros, būtiskais slodžu samazinājums iepriekš minētās iestādēs nodrošināja arī šo iestāžu resora kopējā mērķa sasniegšanu.

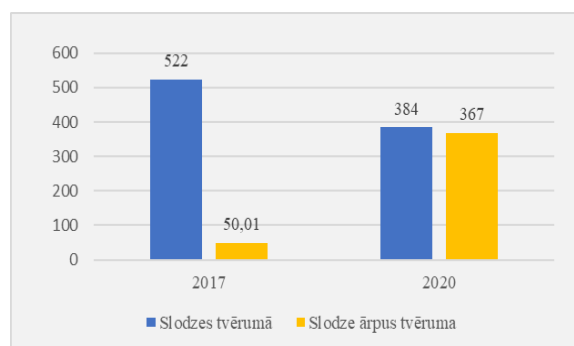
No 111 tvērumā iekļautajām iestādēm 1650 jeb 51% no kopējām 3224 samazinātajām nodarbināto slodzēm samazinātas Valsts policijā, Valsts robežsardzē, Ieslodzījumu vietu pārvaldē un Valsts ieņēmumu dienestā (šajās iestādēs ir liels kopējais nodarbināto skaits, piemēram, 2020. gadā minētajās Iekšlietu ministrijas iestādēs nodarbināto skaits bija vairāk nekā 13 000).

Norādāms, ka **nodarbināto slodžu skaita samazināšanas mērķis bija sasniegts jau 2019. gada beigās**, 2020. gadā nodarbināto slodžu skaita samazināšanās neturpinājās. Nodarbināto slodžu skaita samazinājumu resoros skatīt 4.attēlā.



4.attēls. Nodarbināto slodžu skaita izmaiņas procentos laika posmā no 2017. līdz 2020. gadam

Revīzijā konstatējām, ka Izglītības un zinātnes ministrijā (skatīt 5.attēlu) un Labklājības ministrijā, kurās fiksēts lielākais nodarbināto slodžu skaita procentuālais samazinājums, to ietekmēja tādu slodžu skaita pieaugums, uz kurām Reformu plānā noteiktais samazinājums nav attiecināms. Piemēram, **Izglītības un zinātnes ministrijā reformas laikā (pamatā 2018. gadā) septiņas reizes pieauga nodarbināto slodžu skaits uz terminētām amata vietām (darba attiecībām uz noteiktu laiku jeb Eiropas Savienības fondu plānošanas periodu), vienlaikus samazinoties uz nenoteiktu laiku nodarbināto slodžu skaitam, uz kurām attiecas nosacījums par 6% samazinājumu.**



5.attēls. Nodarbināto slodzes Izglītības un zinātnes ministrijas resorā 2017. un 2020. gadā

Valsts kanceleja 2020. gada sākumā publiski ir norādījusi, ka pēc provizoriskiem datiem valsts pārvaldes štats ir samazināts gan uz reformu rēķina, gan darbinieku “dabiskā atbiruma”.⁷¹ Pilnīga informācija par nodarbināto slodžu samazinājuma iemesliem, tostarp pa amatiem un mēnešalgu grupām nav pieejama ne Valsts kancelejai, ne iestādēm un ministrijām. Valsts kontroles veiktajā aptaujā tikai piecas no 13 ministrijām un deviņas no 20 aptaujātām iestādēm norādīja, ka tās uzskaita samazinājuma iemeslus, tomēr ne visas minēja šos iemeslus un samazinājuma apmēru. Ministrijas un iestādes, kuras uzskaita samazinājuma iemeslus, norādīja, ka samazinājums bija saistīts ar darbinieku došanos pensijā, darbinieka vai darba devēja uzteikumu, iekšējo procesu optimizēšanu, atbalsta funkciju centralizēšanu, atsevišķu amatu pienākumu nodošanu ārpalpojuma un teritoriālo nodaļu skaita samazināšanu.

Reformu plāns paredzēja Valsts kancelejai, iesaistot ministrijas, līdz 2018. gada 1. jūnijam izstrādāt vadlīnijas nodarbināto skaita samazināšanai, kurās būtu ietverti tādi aspekti kā darbinieku “plānotās” aiziešanas, atbalsta funkciju centralizēšana, vienmērīga nodarbināto samazināšana, kas neskar tikai teritoriālās struktūrvienības. **Šādas vadlīnijas Reformu plāna īstenošanas laikā netika izstrādātas.**

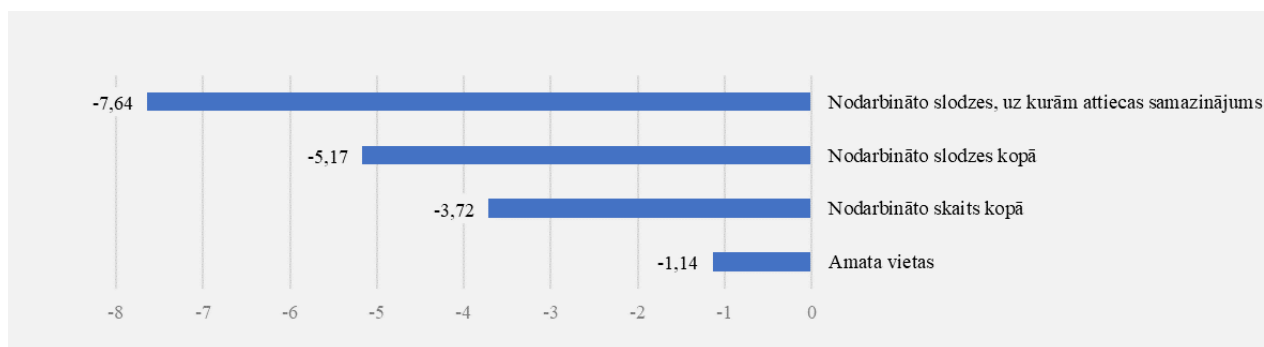
Revīzijā analizējot nodarbināto slodžu skaita izmaiņas laika posmā no 2017. līdz 2020. gadam, tika konstatēts, ka, fiksējot šo rādītāju katra gada beigās, rādītāja rezultātu ietekmē ne tikai Reformu plānā iecerētie pasākumi, piemēram, atbalsta funkciju centralizācija, bet arī nejaušas, īslaicīgas izmaiņas – bērnu kopšanas atvaļinājumā esoši nodarbinātie, īslaicīgas vakances, kā arī ārpalpojumu izmantošana, terminētās amata vietas, uz kurām attiecas Reformu plānā paredzētie izņēmumi.

Norādāms, ka dažādus iestādes darbības nodrošināšanai svarīgus pienākumus veic arī ārštata darbinieki, uz kuriem šī reformu virziena mērķis neattiecas. **Valsts pārvaldē 2020. gada beigās strādāja 3728 ārštata darbinieki un uz līgumattiecību pamata nodarbinātie, kas ir par 41% vairāk nekā 2016. gada beigās.**⁷² Saskaņā ar Valsts kontroles veiktās aptaujas rezultātiem nodarbināto skaita samazināšana ir notikusi arī, slēdzot ārpakalpojumu līgumus, un to ir izmantojušas sešas no 13 aptaujātām ministrijām un 13 no 20 aptaujātām iestādēm. Ārpakalpojumu līgumus iestādes slēdz par telpu uzkopšanu un nekustamo īpašumu apsaimniekošanu, ugunsdrošības, ēdināšanas, risku vadības, juridiskajiem, fizisko personu datu aizsardzības, IT lietotāju atbalsta, darba aizsardzības u.c. pakalpojumiem. Vienlaikus ministrijas un iestādes ir norādījušas uz nepietiekamo saņemto pakalpojumu kvalitāti, kā arī to augstajām izmaksām.

Valsts kontrolē veiktajā aptaujā ministrijas un iestādes ir norādījušas, ka nodarbināto slodzes samazinājums par 6% procentiem ir ieguvis rezonansi kā viens no būtiskākajiem rādītājiem, jo tas ir “viegli pārdodams”, bet dažādu iemeslu dēļ ir neviennozīmīgi vērtējams. Aptaujātās ministrijas un iestādes arī norāda, ka šādam rādītājam nav jābūt pašmērķim, jo nodarbināto slodžu samazināšanas iespējas ietekmē, piemēram:

- ❖ *jaunu deleģēto funkciju noteikšana* bez jaunu amata vietu piešķiršanas. Piemēram, Ekonomikas ministrijas resorā ir 1250 amata vietas, jaunu funkciju izpildei pārdalītās 73 amata vietas, panākot samazinājumu par 5,8%;
- ❖ *iespēja ieviest tehnoloģijas vai pārveidot pakalpojumus un procesus; iepriekš veiktas būtiskas strukturālās izmaiņas* (atbalsta funkciju centralizācija, teritoriālo struktūrvienību samazināšana). Aptaujā 11 no 13 ministrijām norādīja, ka tās jau ir veikušas nozīmīgas izmaiņas pirms Reformu plāna īstenošanas uzsākšanas;
- ❖ *izņēmumu piemērošana*. Piemēram, Aizsardzības ministrijas ieskatā nozare strādā kā viens veselums un attīstās kopīgi, bet uz daļu no nozares attiecas izņēmumi (pieaug bruņoto spēku skaitliskais sastāvs), savukārt pārējām nozares iestādēm ir noteikts darbinieku skaita samazinājums;
- ❖ *atalgojuma reformas kavēšanās*, kas neļauj veidot efektīvu un uz attīstību vērstu personāla politiku publiskajā sektorā.

Revīzijā konstatēts, ka dažādu izņēmumu un metodoloģijas dēļ Reformu plānā noteiktā nodarbināto slodžu samazinājuma rādītāja izmaiņas būtiski atšķiras no citu valsts pārvaldes cilvēkresursus raksturojošo rādītāju (amata vietas, nodarbināto skaits, kopējais nodarbināto slodžu skaits bez Reformu plānā noteiktajiem izņēmumiem) tendencēm, piemēram, amata vietas Reformu plāna īstenošanas laikā ir samazinājušās tikai par 1,14% (skatīt 6.attēlā). Informācija absolūtos skaitļos raksturota ziņojuma 3.pielikumā.



6.attēls. Valsts pārvaldes cilvēkresursus raksturojošo rādītāju izmaiņas procentos no 2017.–2020. gadam⁷³

Tādējādi, neskatoties uz veikto nodarbināto slodžu samazinājumu, **nodarbināto skaits valsts budžeta iestādēs kopš reformas sākuma 2017. gadā nav būtiski mainījies – tas svārstās vidēji ap 60 tūkstošiem nodarbināto gadā saskaņā ar Valsts kancelejas datiem.** Izmaiņu neesamību nodarbināto

skaitā norāda arī Centrālās statistikas pārvaldes dati – valsts budžeta iestādēs, iekļaujot arī uz uzņēmuma līguma pamata nodarbinātos, 2017. gadā nodarbināto skaits bija 63 tūkstoši, 2018. gadā – 58,9 tūkstoši, 2019. gadā 63,3 tūkstoši, 2020. gadā – 63,1 tūkstotis.⁷⁴

Atsevišķos resoros amata vietu skaits pat pieaug, piemēram, Izglītības un zinātnes ministrijā (bez izglītības iestādēm) 2020. gada beigās ir 969 amata vietas, kas ir par 279 vietām jeb aptuveni 40% vairāk nekā reformas sākumā. Šāda situācija valsts pārvaldē kopumā ir saistīta ar jaunu amata vietu veidošanu, piemēram, tajā skaitā ar papildu nodarbinātājiem Eiropas Savienības un citiem ārvalstu finanšu instrumentu finansētu projektu īstenošanai.

Vēršam uzmanību, ka **Ministru kabinets 2017. gadā⁷⁵ uzdeva ministrijām pārskatīt līdzšinējo praksi un turpmāk nepieprasīt jaunas amata vietas, nepieciešamos cilvēkresursus rodot iekšējo procesu efektīvizēšanā vai ministrijas ietvaros** (izņemot pilnā apmērā no ārvalstu finanšu palīdzības finansētās amata vietas. Valsts kanceleja 2019. gada informatīvā ziņojuma par Reformu plāna progresu 2018./2019. gadā Ministru kabineta protokollēmuma projektā⁷⁶ iekļāva nosacījumu – **ministrijām, īstenojot papildu funkcijas vai jaunus uzdevumus, pieprasīt jaunas amata vietas un papildu finansējumu tikai tad, ja iestādē ir likvidētas visas ilgstošās vakances (6 mēneši un vairāk) un veikts iestādes funkciju efektivitātes izvērtējums, nodrošinot Reformu plānā ietvertā mērķa par nodarbināto skaita samazināšanu sasniegšanu –, taču Ministru kabinets šādu nosacījumu neatbalstīja.**

Revīzijā secināts, ka Valsts kanceleja kopš 2019. gada ir uzsākusi izskatīšanai Valsts sekretāru sanāksmē pieteikto tiesību aktu projektu paplašinātu izvērtēšanu, tajā skaitā arī attiecībā uz jaunu amata vietu pieprasījumiem, sniedzot atzinumus par iesniegtajiem jaunu amata vietu pieprasījumiem. Valsts kanceleja 2019. un 2020. gadā ir izvērtējusi 355 amata vietu pieprasījumus.⁷⁷ **Informācija par to, cik no šiem amata vietu pieprasījumiem ir apstiprināti Ministru kabinetā, netiek apkopota.** Valsts kanceleja revīzijā norādīja, ka šādas informācijas ieguve prasītu nesamērīgu resursu ieguldījumu:

Valsts kanceleja, sniedzot atzinumus par tiesību aktu projektiem, konsekvēnti iebilst pret jaunu amata vietu izveidi. Valsts kanceleja savos atzinumos norāda uz nepieciešamību sākotnēji vērtēt konkrētās iestādes vakantos amatus, kā arī vērtēt iespēju pārdalīt vakances resora ietvaros. Iestādes to argumentē ar jaunām papildus funkcijām, kuru īstenošana nav iespējama ar esošajiem cilvēkresursiem. Situācijās, ja konkrētā tiesību akta virzības (saskaņošanas gaitā) nav iespējams panākt vienošanos, ka jaunas amata vietas netiek veidotas, tad Valsts kanceleja uzstāj uz prasību, ka pieprasījums pēc jaunām amata vietām ir jāiekļauj kā atsevišķs punkts Ministru kabineta protokollēmumā, attiecīgi –, lai par to lemj Ministru kabinets.

Neskatoties uz iepriekš minēto Ministru kabineta 2017. gada lēmumu ministrijām nepieprasīt jaunas amata vietas, ar Ministru kabineta un Saeimas lēmumiem reformas periodā ir piešķirtas vismaz 169 jaunas amata vietas⁷⁸ (informācija par jaunu amata vietu piešķiršanu netiek vienkopus apkopota un nav pieejama Valsts kancelejai, informāciju par resoros piešķirtajām amata vietām Valsts kanceleja iegūst netiešā veidā no ministriju monitoringu anketās un citos kancelejai pieejamos avotos norādītajiem datiem). Šīs jaunās amata vietas nav saistītas ar Ministru kabineta noteikto izņēmumu – pilnā apmērā no ārvalstu finanšu palīdzības finansētām amata vietām, kuru izveidošana ir pieļaujama.

Valsts kanceleja revīzijā norādīja, ka kancelejai nebija iespējas ietekmēt lēmumu pieņemšanu par līdzekļu novirzīšanu jaunu amata vietu izveidei budžeta prioritāro pasākumu virzības procesā. Lai šo novērstu, līdz ar izmaiņām Tiesību aktu projektu publiskā portāla (TAP) ieviešanai, 2021. gada 9. septembrī stājās spēkā jauns Ministru kabineta kārtības rullis⁷⁹, kas paredz, ja tiek veidotas jaunas amata vietas vai arī paredzētas izmaiņas atlīdzībā, tad ir jāsaņem arī Valsts kancelejas atzinums. Tāpat attiecībā uz budžeta veidošanas procesā virzāmajiem tiesību aktu projektiem ir noteikta nepieciešamība konsultēties ar Valsts kanceleju.

Revīzijā konstatējām, ka nodarbināto slodžu skaita samazinājuma aprēķināšana ir ārkārtīgi darbietilpīgs process:

- ❖ iestādes katru mēnesi iesniedz datus Atlīdzības uzskaites sistēmā, kurus Valsts kanceleja pārbauda pēc loģiskām likumsakarībām. Iesniegtos datus iestādes var precizēt neierobežotu reizi skaitu;
- ❖ Valsts kancelejas darbinieki reizi gadā no Atlīdzības uzskaites sistēmas iegūst un manuāli apstrādā datus tā, lai iegūtu reformas tvērumam atbilstošus datus, piemēram, ņemot vērā noteiktos izņēmumus atlasa konkrētas iestādes un amatus u.c. Valsts kancelejas darbinieki iegūst un apkopo informāciju par amata vietu izmaiņām, piemēram, jaunu amata vietu piešķiršanu, to pārcelšanu starp iestādēm u.c. Šāda informācija Valsts kancelejas darbiniekiem ir jāiegūst no dažādiem informācijas avotiem (budžeta paskaidrojumiem, Ministru kabineta lēmumiem u.c. avotiem), jo informācija vienkopus nav pieejama;
- ❖ Valsts kanceleja ar katru ministriju un tās padotības iestādi saskaņo nodarbināto slodžu samazināšanai nepieciešamo informāciju un, ja nepieciešams, veic atkārtotu aprēķinu. Saskaņošanas laikā iestādes var vēlreiz precizēt Atlīdzības uzskaites sistēmā iesniegtos datus.

Uz sarežģīto atskaites mehānismu norāda arī Valsts kontroles aptaujātās iestādes un ministrijas, piemēram, Veselības ministrijas ieskatā, šī reformu virziena mērķa kontekstā sarežģītākais ir atskaites mehānisms jeb datu definīcija. Monitoringa atskaitē par mērķa izpildi tiek lietoti trīs dažādas ietilpības jēdzieni – nodarbinātais, slodze un amata vieta, kas rada pārpratumus datu interpretācijā.

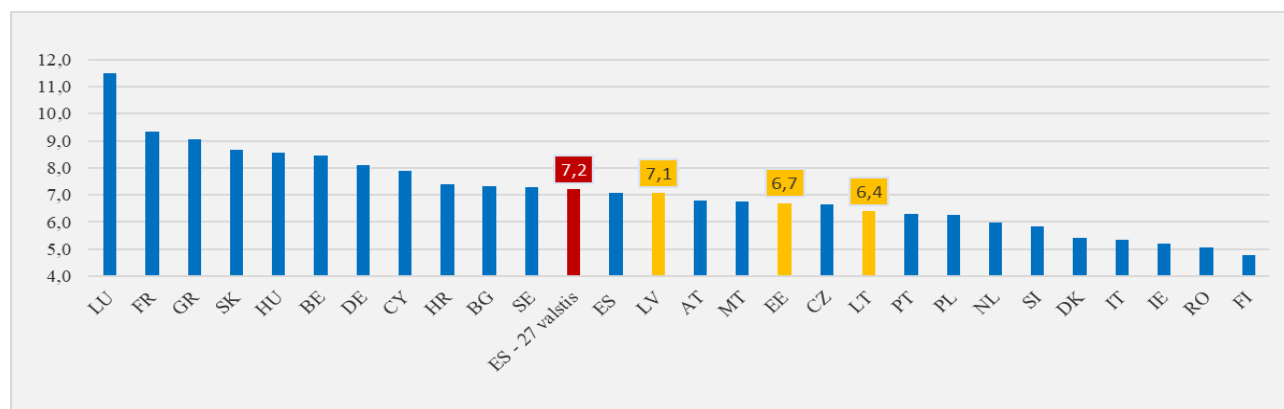
Ministrijām un citām valsts iestādēm katru gadu jāsagatavo gada publiskais pārskats. Saskaņā ar normatīvo aktu⁸⁰ tajā jāiekļauj sadaļa “Personāls”, kur norāda informāciju par amata vietu skaitu un faktisko vidējo darbinieku, ierēdņu un citu nodarbināto skaitu pārskata gadā, personāla izglītību, mainību, skaitu sadalījumā pa vecuma un dzimuma grupām. **Publiskajos pārskatos ietvertā informācija par personāla skaitu un tā izmaiņām nav salīdzināma ar Reformu plāna sasniedzamo rezultātu.** Racionāli būtu, ja valsts iestāžu gada publiskajos pārskatos sniegtā informācija būtu saskaņota ar valsts pārvaldei uzdoto uzdevumu monitoringu – attiecīgi sabiedrība priekšstatu par to, kā valsts pārvaldē mainās nodarbināto (slodžu) skaits, gūtu ne tikai no Valsts kancelejas publikotās informācijas, bet tam var sekot līdz arī katras iestādes un ministrijas gada publiskajā pārskatā.

Vienlaikus pozitīvi vērtējams, ka, izmantojot Valsts kancelei papildu piešķirto finansējumu, no 2021. gada Valsts kanceleja savā mājaslapā internetā⁸¹ publicē datus par darba samaksu, nodarbināto skaitu resoros un iestādēs, kopējo amatu slodžu apmēru pa amatu saimēm un mēnešalgas grupām, kas jebkuram interesentam nodrošina aktuālāko un viegli uztveramu informāciju par valsts pārvaldes nodarbinātajiem valsts pārvaldē.

Valsts pārvaldē nodarbināto skaits Latvijā un Eiropas Savienības dalībvalstīs

Viens no Reformu plāna apakšmērķiem ir valsts pārvaldē nodarbināto īpatsvars no kopējā nodarbināto skaita – **lai tas nav lielāks par Eiropas Savienības vidējo rādītāju.** Rādītājs tiek vērtēts, pamatojoties uz *Eurostat* datiem (klasifikācijas kods “Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana”).⁸² Vēršam uzmanību, ka pilnīga datu salīdzināmība valstu starpā nav iespējama, jo valstīs ir atšķirīga valsts pārvaldes struktūra, taču šie dati ir izmantojumi, lai novērtētu kopējās izmaiņu tendences.

Reformu plāna izstrādes laikā – 2016. gadā – valsts pārvaldē bija nodarbināti 7% no visiem valstī nodarbinātajiem (no 15 līdz 64 gadiem), mērķa rādītājs 2020. gadā tika noteikts – 7,1% (mērķa rādītāju pa gadiem skatīt 14.tabulā). Analizējot rādītāja izpildi, secināms, ka plānotais Reformu plāna mērķis ir sasniegts, jo 2020. gadā vidējais valsts pārvaldē nodarbināto īpatsvars pret kopējo nodarbināto skaitu Latvijā bija 7,1%, vidējais Eiropas Savienībā – 7,2% (skatīt 7.attēlu).



7.attēls. Valsts pārvaldē nodarbināto skaits pret kopējo nodarbināto skaitu valstī 2020. gadā

Datu avots: Eurostat dati.

Vienlaikus vēršam uzmanību, ka **2019. gadā** vidējais Eiropas Savienības rādītājs bija **6,8%**. Šāds salīdzinoši būtisks vidējā rādītāja pieaugums 2020. gadā varētu būt saistīts ne tikai ar izmaiņām konkrētās valstīs un Covid-19 ietekmi, bet arī ar Apvienotās Karalistes izstāšanos no Eiropas Savienības. **Līdz ar to pastāv iespēja, ka 2020.gada Eiropas Savienības vidējais rādītājs neraksturo valsts pārvaldes “dabisko” attīstības tendenci.**

Vēršam arī uzmanību, ka Latvijā valsts pārvaldē nodarbināto skaita īpatsvars pret valstī nodarbināto skaitu ir lielākais Baltijas valstīs. Lai novērtētu izmaiņu tendenci reformu triju gadu periodā un 10 gadu griezumā Eiropas Savienības dalībvalstīs, tostarp Baltijas valstīs, revīzijā salīdzinājām valsts pārvaldē nodarbināto skaitu 2010., 2017. un 2020. gadā.

Saskaņā ar Eurostat datiem Latvijā valsts pārvaldē **nodarbināto skaita pieaugums** bija mazākais gan reformu periodā, gan 10 gadu periodā. **Salīdzinot ar 2010. gadu, 2020. gadā** (2020. gads bāze) Latvijā valsts pārvaldē nodarbināto skaita izmaiņas bija 5,4%, Igaunijā – 8,4%, Lietuvā – 11,1%. Savukārt salīdzinot nodarbināto skaita izmaiņas **reformas periodā**, secināms, ka 2020. gadā (2020. gads bāze), salīdzinot ar 2017. gadu, Latvijā nodarbināto skaita izmaiņas bija 0,2%, Lietuvā – 6,3%, savukārt Igaunijā – 12% (skatīt 14.tabulā). Norādāms, ka Eiropas Savienības valstu līmenī 17 no 27 Eiropas Savienības dalībvalstīm 2020. gadā, salīdzinot ar 2010. gadu, valsts pārvaldē nodarbināto skaits ir pieaudzis.

Revīzijā arī salīdzinājām **valsts pārvaldē nodarbināto skaita korelāciju ar iedzīvotāju skaita izmaiņām 10 gadu laikā**. Salīdzinot valsts pārvaldē nodarbināto skaitu ar iedzīvotāju skaitu 2020. gadā un 2010. gadā, secinājām, ka visās Baltijas valstīs vērojama līdzīga tendence – palielinās valsts pārvaldē nodarbināto skaits, lielākais valsts pārvaldē nodarbināto skaita pieaugums vērojams Lietuvā. Valsts pārvaldē nodarbināto skaitu ar nodarbināto skaitu un iedzīvotāju skaitu Baltijas valstīs skatīt 15.tabulā.

Jānorāda, ka saskaņā ar OECD 2019. gada datiem **vispārējā valdības sektorā** (valsts pārvalde plašākā nozīmē) salīdzinājumā ar kopējo nodarbināto skaitu valstī Latvijā nodarbināto skaits bija 19,6%, Igaunijā – 21,9%, Lietuvā – 22%, savukārt vidējais OECD valstīs – 17,9%.⁸³ Vēršam uzmanību, ka, izskatot Valsts kancelejas prezentāciju par Reformu plāna ietvaros paveikto nodarbināto slodžu samazinājumā, Saeimas komisija 2021. gada 1. decembrī uzdeva Valsts kancelejai līdz 2022. gada 5. janvārim **izstrādāt “valsts pārvaldē strādājošo darbinieku skaita samazināšanas grafiku” turpmākiem trīs gadiem OECD vidējā rādītāja sasniegšanai**, kā arī Valsts kancelejai un Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai līdz 2022. gada 20. janvārim iesniegt komisijai darbības plānu digitalizācijas un automatizācijas procesa sasaistei ar valsts pārvaldē nodarbināto skaitu.⁸⁴

1.1.2. Valsts un pašvaldību institūcijās nodarbināto atlīdzības politikas pārskatīšana



Reformas mērķis bija pakāpeniski ieviest darba sniegunā balstītu atlīdzības politiku un celt atlīdzības līmeni līdz 80 % no darba samaksas privātajā sektorā līdzīgas vērtības amatiem, lai paaugstinātu valsts pārvaldes konkurētspēju un produktivitāti. Atlīdzības pārskatīšana var tikt īstenota tikai esošo budžeta līdzekļu ietvaros.

Mērķis palielināt valsts pārvaldē nodarbināto atlīdzību ciešā sasaistē ar privāto sektoru bija definēts jau **2005. gada koncepcijā** “Koncepcija par valsts sektorā nodarbināto vienoto darba samaksas sistēmu”,⁸⁵ kas paredzēja piecu gadu laikā sasniegt 75 – 80 % no darba samaksas privātā sektora attiecīgajos amatos.

Būtiskākais un ilgtermiņā efektīvākais finansiālais motivēšanas instruments ir konkurētspējīga, stabila, objektīvi pamatota un progresējoša darba samaksa. Uz valsts pārvaldes darba samaksas konkurētspējas trūkumu, salīdzinot ar privāto sektoru, norāda salīdzinošais pētījums, uz to gadu no gada norāda ministrijas, iestādes un Valsts kanceleja, sniedzot informāciju par atlīdzības sistēmas nepilnībām Ministru kabinetam un Saeimai.

Lai mazinātu darba samaksas atšķirību starp līdzvērtīgos amatos strādājošiem privātajā un publiskajā sektorā, ministrijās un iestādēs tiek piemērota necaurskatāma piemaksu un prēmiju politika. Piemaksas ir kļuvušas par neatņemamu darba samaksas sastāvdaļu, tādējādi zaudējot to būtību – būt par motivācijas instrumentu. **Nepastāvot konkurētspējai mēnešalgai skaidri noteiktai bonusu sistēmai, valsts pārvaldē ilgstoši tiek uzturēta sabiedrībai un pašiem valsts pārvaldes nodarbinātajiem nesaprotama un nepieņemama atlīdzības sistēma.** Šāda politika liek iestāžu vadītājiem “manevrēt” starp darba samaksu regulējošo likumu normām, lai nodarbinātajiem ar piemaksām un prēmijām palielinātu darba samaksu, savukārt darbiniekiem nereti būt atkarīgiem no vadītāju labvēlības saņemt piemaksu. Uz to, ka esošā atlīdzības sistēma nav konkurētspējīga norāda arī iestāžu skaits, kas, politiskā līmenī panākot izņēmuma nosacījumus, **ir ārpus kopējās atlīdzības sistēmas, tādējādi mazinot valsts pārvaldes atlīdzības sistēmas vienotību.**

Atlīdzība valsts pārvaldē nodarbinātajiem būtiski nebija mainīta vairāk kā 10 gadus, kopš stājās spēkā šobrīd spēkā esošais Atlīdzības likums, kas ir pieņemts iepriekšējās finanšu krīzes laikā – 2010. gadā. Vienīgās izmaiņas bija saistītas ar minimālās algas palielināšanu zemākām mēnešalgu grupām. Reformu plāns paredzēja **līdz 2017. gada 1. decembrim** iesniegt Ministru kabinetā (Saeimā) Atlīdzības likumprojektu par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzību. **Neesot ministru prezidenta un politisko partiju atbalstam, likumprojekta virzība tika apturēta. Grozījumi Atlīdzības likumā Ministru kabinetā izskatīti revīzijas laikā – pēc reformu perioda beigām – 2021. gada septembrī, 16. novembrī tos pieņēma Saeima** (likums stāsies spēkā 2022. gada 1. jūlijā).⁸⁶

Grozījumu Atlīdzības likumā galvenais mērķis ir palielināt mēnešalgu maksimumu, vienlaikus samazinot atlīdzības mainīgo daļu – piemaksas – no 60% uz 30%. Lai arī Reformu plāns paredzēja jaunā Atlīdzības likumprojekta ieviešanu bez papildu finansējuma piešķiršanas, resoriem finansējumu gūstot, samazinot nodarbināto skaitu, pārskatot atbalsta funkcijas un veicot citus pasākumus, visi iesaistītie saprot, ka bez papildu finansējuma tuvākajā laikā daudzās iestādēs nebūs iespējams sasniegt ne tikai reformas mērķi – mēnešalgu skalas viduspunktu, kas ir 80% no privātā sektora –, bet, iespējams, pat plānoto minimumu (30% zemāks par viduspunktu).

Grozījumu pieņemšana automātiski nenozīmē mēnešalgu palielināšanu, daļā iestāžu grozījumi sekmēs esošās situācijas sakārtošanu, nodarbināto piemaksu daļu pārceļot uz mēnešalgu. Vēršam uzmanību, ka ir būtiski ņemt vērā Valsts ieņēmumu dienesta kā izmēģinājumuprojekta rezultātus, kas apliecina, ka, 2016. gadā, dienestā nodarbinātajiem palielinot Atlīdzības likumā mēnešalgas skalas maksimumu, bez iekšējo resursu, funkciju un uzdevumu pārskatīšanas un papildu finansējuma piešķiršanas izmaiņām Atlīdzības likumā var nebūt nozīmīgas ietekmes konkurētspējīgas darba samaksas nodrošināšanā iestādē.

Būtiski pieminēt, ka grozījumi Atlīdzības likumā ir juridiskais ietvars, kas dod iespēju nodrošināt konkurētspējīgāku darba samaksu, taču šīs iespējas izmantošana būs lielā mērā atkarīga no iestādei pieejamā finansējuma. Finansējums, tajā skaitā atlīdzībai ministrijām tiek piešķirts vēsturiski noteiktā bāzes

apmērā un ik gadu papildu finansējums prioritāro pasākumu ietvaros, kas tiek piešķirts, izvērtējot ministriju pieprasījumus. **Lēmums par papildu finansējuma piešķiršanu konkrētām nozarēm tiek pieņemts koalīcijas padomē, koalīcijā esošajām partijām vienojoties.** Tādējādi, nepārskatot bāzes finansējumu un piešķirot papildu finansējumu, ministrijās veidojas atšķirīga situācija un iespējas nodrošināt mēnešalgas apmēru un izmaksāt piemaksas, saglabājot “bagāto” un “ne tik bagāto” ministriju statusu.

Šāda pieeja netieši norāda uz politiku attieksmi, ka dažas ministrijas un nozares ir prioritāras, salīdzinot ar citām, kas nav motivējoša un nevar būt atbildīgas un vienotas valsts pārvaldes pamats. Valsts kontroles ieskatā, lēmumiem par papildu finansējuma piešķiršanu atlīdzībai būtu jābalstās uz Valsts kancelejai pieejamiem atlīdzības monitoringa datiem, tādējādi nodrošinot horizontālu izvērtēšanu un finansējumu primāri piešķirot tām ministrijām, iestādēm, kurās nodarbināto darba samaksa ir viszemākā.

Kā ziņojumā minēts iepriekš, lai novērstu situāciju, ka Valsts kancelejai nav informācijas par visiem gadījumiem, kad ministrijām tiek piešķirts papildu finansējums jaunas amata un/vai jaunas amata vietas, revīzijas laikā veiktas izmaiņas normatīvā aktā,⁸⁷ paredzot ministrijām saņemt atzinumu vai konsultēties ar Valsts kanceleju. Valsts kontrole vērš uzmanību, ka **šādām izmaiņām nebūs nozīmes, ja lēmumu pieņemšanā turpinās prevalēt politisko partiju intereses.**

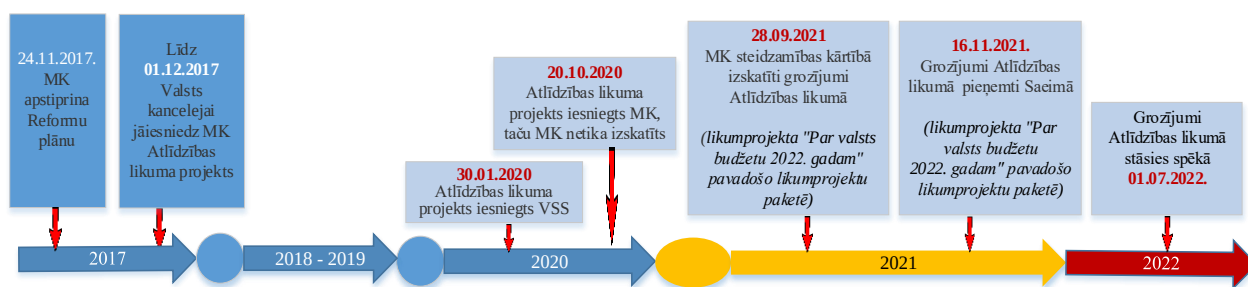
Jau 2009. gadā veicot Saimnieciskā gada pārskata revīziju, Valsts kontrole secināja, ka valsts pārvaldes institūcijās nedarbojas vienota atlīdzības sistēma. Valsts kontrole jau vairāk nekā desmit gadus ir sekojusi līdzi atlīdzības jautājuma attīstībai, dažādās detalizācijas pakāpēs ziņojumos, aktualizējot problēmas ar atlīdzības sistēmu iestādēs. **Kopš šī secinājuma publiskošanas revīzijas ziņojumā ir pagājuši desmit gadi, lai gan ir veikta virkne pasākumu atlīdzības sistēmas pilnveidošanai, Atlīdzības likuma mērķis – panākt, ka darbinieku atlīdzības noteikšanā tiek ievēroti līdzvērtīgi nosacījumi – vēl joprojām nav sasniegts.**

Atlīdzības likumprojekta virzība izskatīšanai Ministru kabinetā un Saeimā

Reformu plāns paredzēja **līdz 2017. gada 1. decembrim** iesniegt Ministru kabinetā (Reformu plāna pasākumā – Ministru kabinetā, darbības rezultātā – Saeimā) jaunu **Atlīdzības likumprojektu**. Revīzijā netika gūti pierādījumi par to, pamatojoties uz kādiem apsvērumiem, Atlīdzības likumprojekta iesniegšana Ministru kabinetā (Saeimā) tika plānots vienu nedēļu pēc Reformu plāna apstiprināšanas, tostarp – vai un kāda Atlīdzības likumprojekta redakcija bija izstrādāta Reformu plāna apstiprināšanas brīdī.

Saskaņā ar Valsts kancelejas sniegto informāciju jauna Atlīdzības likumprojekta izstrādes process ievilkās, Valsts kancelejai sākotnēji strādāja pie atlīdzības sistēmas sakārtošanas tieslietu jomā. Kopumā Atlīdzības likumprojekta izstrāde veikta vairāku gadu garumā, likumprojekta izstrādei veidotas darba grupas, pārstrādāti ar likumprojektu saistītie Ministru kabineta noteikumi (izveidoti jauni amatu saimju apraksti, veikta amata vērtības novērtēšana u.c. pasākumi). Jauna Atlīdzības likumprojekta izstrāde tika pabeigta 2019. gada beigās. Pēc tā izskatīšanas Valsts sekretāru sanāksmē 2020. gada 30. janvārī likumprojekts tika iekļauts izskatīšanai Ministru kabineta 2020. gada 20. oktobra sēdē, taču valdība lēma uz nedēļu atlikt šī jautājuma izskatīšanu.⁸⁸

Pie atlīdzības jautājuma atgriezās pēc gada – izskatot Ministru kabineta 2021. gada 29. septembra sēdē⁸⁹ steidzamības kārtībā **grozījumus spēkā esošajā Atlīdzības likumā** (grozījumi spēkā esošajā Atlīdzības likumā pēc būtības ietver būtiskākās sākotnēji izstrādātā Atlīdzības likumprojektā paredzētās izmaiņas). **2021. gada 16. novembrī grozījumi Atlīdzības likumā pieņemti Saeimā.**⁹⁰ Atlīdzības likumprojekta/grozījumu Atlīdzības likumā izstrādes procesu skatīt 8.attēlā.



8.attēls. Atliedzības likumprojekta/grozījumu Atliedzības likumā izstrādes process

Revīzijā gūtā informācija liecina, ka Atliedzības likumprojekta virzīšana izskatīšanai Ministru kabinetā ir atlikta vairākkārt, gaidot politiķu atbalstu. Saeimas vēlēšanas, Covid-19 pandēmija, pašvaldību vēlēšanas un tamlīdzīgus apstākļus, kas minēti kā iemesls, kāpēc nav gūts politiskais atbalsts likumprojekta virzībai uz Ministru kabinetu un Saeimu.

Esošās atliedzības politikas raksturojums

Lai raksturotu šī brīža atliedzības politiku tiešās pārvaldes iestādēs, ziņojumā sniegts publiskā sektora un privātā sektora darba samaksas salīdzinājums un aplūkoti atliedzības sistēmas trūkumi, ko Valsts kontrole ir konstatējusi un norādījusi ziņojumos par ikgadējiem iestāžu gada pārskatiem.

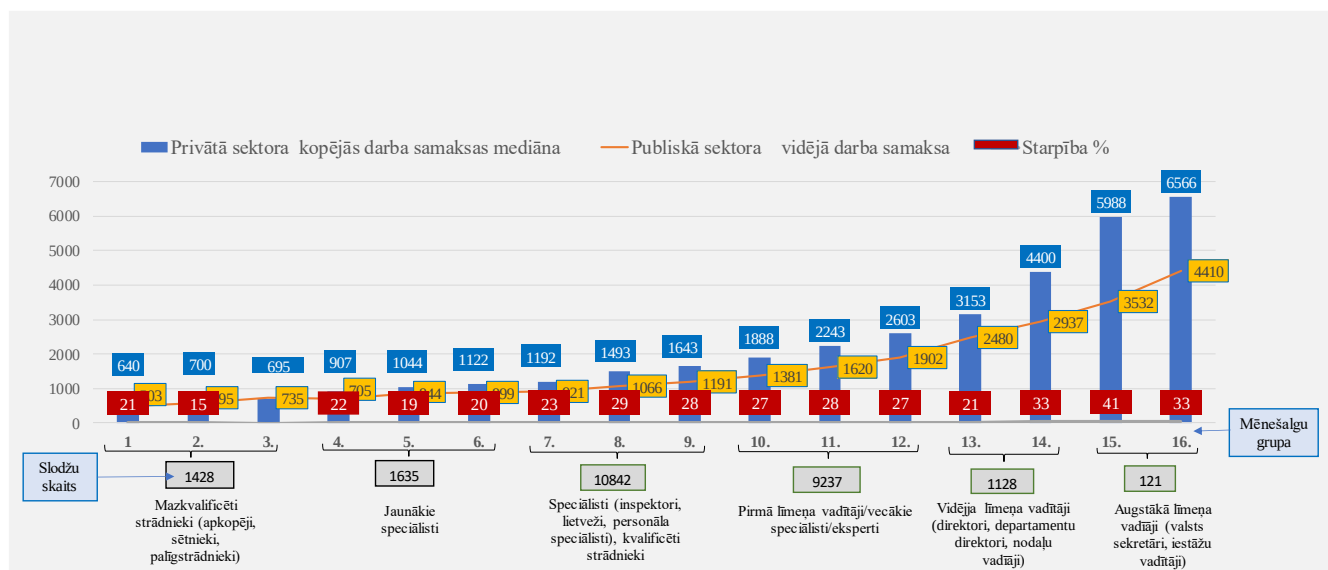
Vēršam uzmanību, ka valsts pārvaldes nodarbināto atliedzības kontekstā Reformu plānā un informatīvajos ziņojumos par Reformu plāna progresu tiek izmantoti dažādi termini – *atliedzība*, *atalgojums*, *darba samaksa*, *mēnešalga*. Šo terminu skaidrojums sniegts revīzijas ziņojuma sadaļā “Termini un skaidrojumi”.

Atliedzība publiskajā sektorā un privātajā sektorā

Pēc Valsts kancelejas pasūtījuma ik gadu SIA “Fontes Vadības konsultācijas” veic salīdzinošo pētījumu par atalgojuma apmēru valsts pārvaldes un privātā sektora darbiniekiem (turpmāk – Fontes pētījums). 2016. gadā ir veikta plašāka situācijas izpēte, nākamajos trīs gados dati ir aktualizēti, neveicot apjomīgu situācijas izpēti. Norādāms, ka Valsts kanceleja jau ilgstoši sadarbojas ar SIA “Fontes Vadības konsultācijas”, kas 2004.–2005. gadā piedalījās valsts un pašvaldību atliedzības sistēmas izveidē, kā arī ir izstrādājusi pētījuma veikšanai nepieciešamo amatu vērtēšanas metodiku (turpmāk – Fontes metodika), kuras lietošanas tiesības pieder Valsts kancelejai.

Lai jaunajā atliedzības normatīvajā regulējumā noteiktu mēnešalgu koeficientus, pēdējais Fontes pētījums veikts 2019. gadā, salīdzinot privātā sektora darba samaksa mediānu laika posmā no 2018. gada 1. maija līdz 2019. gada 30. aprīlim ar publiskā sektora vidējo darba samaksu⁹¹ 2019. gadā. Mēnešalgu koeficienti Atliedzības likumprojektā attiecībā pret privātā sektora mēnešalgu ir fiksēti uz 2019. gadu un, ņemot vērā, ka jaunais Atliedzības likumprojekts paredz mēnešalgas piesaistīt valstī strādājošo mēneša vidējās darba samaksas apmēram, katru gadu mēnešalgu skalas maksimums palielinās vai samazinās, mainoties vidējai algai tautsaimniecībā.

Vēršam uzmanību, ka tā kā jaunāki dati par privātā sektora darba samaksu nav pieejami, lai atspoguļotu aktuālāko situāciju, Valsts kanceleja un arī revidenti privātā sektora datus 2018./2019.gadā salīdzināja ar aktuālāko situāciju publiskajā sektorā – ar 2020. gada datiem. Saskaņā ar Fontes pētījuma datiem visās mēnešalgu grupās (izņemot 3. mēnešalgu grupu) valsts pārvaldē strādājošiem darba samaksa ir mazāka nekā par līdzvērtīgu darbu privātajā sektorā. Kā liecina kopējā tendence datu salīdzinājumā – jo augstāka mēnešalgu grupa, jo lielāka ir darba samaksas atšķirība starp publisko un privāto sektoru. Lielākā atšķirība vērojama 15 mēnešalgu grupā, kurā valsts sektorā vidējā darba samaksa ir par 2456 euro jeb 41% mazāka nekā privātā sektorā. 3.mēnešalgu grupā privātajā sektora darba samaksa ir par 6% mazāka nekā publiskajā sektorā.



9.attēls. Vidējā darba samaksa valsts pārvaldē 2020. gadā un privātā sektorā 2018./2019. gadā

Kā liecina Fontes privātā sektora vispārējā atalgojuma pētījums par 2021. gadu, privātajā sektorā darbinieku atalgojums 2021. gadā ir audzis par 5,9%, 2020. gadā par 4,2%.⁹² Minētais liecina, ka faktiskā darba samaksas atšķirība starp privāto un publisko sektoru ir lielāka, nekā norādīts 9.attēlā. Salīdzinot Fontes pētījuma veicēju privātā un publiskā sektora datus **par līdzīgu periodu**, atšķirība ir lielāka - 14 no 16 mēnešalgu grupās publiskā sektorā darba samaksa ir mazāka vairāk par 30%, tostarp 15 mēnešalgu grupā atšķirība ir 51%, 16 mēnešalgu grupā – 43% apmērā.⁹³

Sniedzot publisku informāciju par atalgojumu valsts pārvaldē, balstoties tikai uz Fontes pētījumu, Valsts kancelejai jāapzinās arī šo datu subjektīvā puse. Fontes pētījuma dati pietiekami precīzi neraksturo atalgojuma apmēru valsts pārvaldē salīdzinājumā ar privāto sektoru, jo pētījums aptver 0,1% no visām personām, kas darbojas tirgus sektorā, vai 0,2% no komercsabiedrībām.⁹⁴ Pētījuma iekļauto uzņēmumu struktūra būtiski atšķiras no situācijas Latvijā kopumā, piemēram, 62% no izlasē iekļautajiem uzņēmumiem ir nodarbināti vairāk nekā 50 darbinieki, kamēr Latvijā kopumā tādu ir tikai 6% uzņēmumu, lielākā daļa izlasē iekļauto privātā sektora uzņēmumi ar ārvalstu kapitālu un neto apgrozījumu virs 15 miljoniem *euro*.

Pēc Centrālās statistikas pārvaldes datiem atalgojums ministrijās un centrālajās valsts iestādēs pārsniedz atalgojumu privātajā sektorā. Pie tam periodā no 2010. gada ministrijās un centrālajās valsts iestādēs tas audzis straujāk nekā privātajā sektorā. Vienlaikus jāņem vērā, ka Centrālās statistikas pārvaldes dati nav tieši izmantojami individuālu amatu grupu salīdzināšanas kontekstā, turklāt jāņem vērā, ka faktisko situāciju privātajā sektorā ietekmē ēnu ekonomika.⁹⁵

Situācijas raksturojums ministrijās un padotības iestādēs

Revīzijā, analizējot dažāda veida piemaksu īpatsvaru 2020. gadā ministrijās un to padotības iestādēs, secināms, ka **ministrijās piemaksas vidēji** bijušas 20% apmērā (lielākais piemaksu īpatsvars bija Zemkopības ministrijā – 28%, mazākais Ekonomikas ministrijā – 8%). Ministriju **padotības iestādēs vidējais piemaksu īpatsvars** bija 15% (lielākais Finanšu ministrijas padotības iestādēs – 20%; zemākais Kultūras ministrijas iestādē – 9%) (skatīt 4.pielikums).

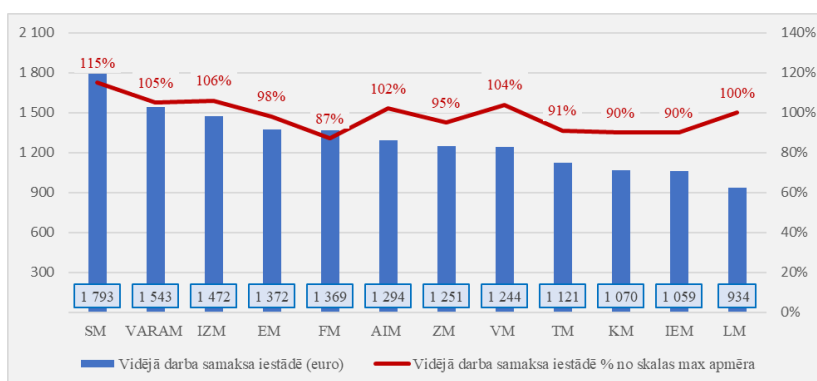
Valsts kontrole iepriekšējās revīzijās⁹⁶ ministrijās un to padotības iestādēs ir konstatējusi, ka:

piemaksas tiek piešķirtas maksimāli pieļaujamā procentuālā apmērā, tās sadalot starp vairākām piemaksām. Piemaksas tiek piešķirtas gandrīz visiem iestādē nodarbinātajiem. Piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti tiek piešķirtas amatpersonām/darbiniekiem, kas tikko pieņemti darbā, nostrādājot savā amatā, piemēram, mēnesi. Piemaksas tiek piešķirtas, un ar

nākamo dienu tiek pārtraukta iepriekšējā piešķirtā piemaksa. Piemaksu piešķiršanas periodi ik gadu atkārtojas, piemaksu pamatojums ik gadu ir nemainīgs. Ir iestādes, kas nenosaka kritērijus, lai varētu izvērtēt, kāds amatpersonas (darbinieka) sniegums ir uzskatāms par īpaši kvalitatīvu vai kāds sniegums iestādes mērķu sasniegšanā ir atalgojams ar īpašo piemaksu.

Iestāžu vadītāji norāda, ka šāda prakse tiek piemērota, lai nodrošinātu iestādē darba samaksas konkurētspēju un novērstu darbinieku aizplūšanu. Revidenti norāda, ka šāda piemaksu politika rada administratīvo slogu un nelietderīgu resursu patēriņu iestāžu vai struktūrvienību vadītājiem, pamatojot piemaksu piešķiršanu, lai tās atbilstu ārējiem un iekšējiem normatīvajiem aktiem, kā arī ārējiem un iestāžu auditoriem, veicot pārbaudes ar mērķi izsekot un pārliecināties par piemaksu pamatojuma atbilstību normatīvo aktu prasībām. Eiropas Parlamenta un Padomes direktīva⁹⁷ nosaka pienākumu nodrošināt nodarbinātajiem **skaidru** informāciju par viņam pienākošo atalgojumu, tostarp sākotnējo pamatsummu, jebkādas citas sastāvdaļas, kā arī izmaksas biežumu un veidu. Tas nozīmē, ka ikvienam nodarbinātajam ir tiesības būt informētam un rēķināties ar viņam pienākošos darba samaksu, kas nevar būt atkarīgs no vadītāja “labvēlības”.

Valsts kanceleja aprēķina katra resora un iestādes vidējo darba samaksu, tajā skaitā vidējo darba samaksu pret mēnešalgas skalas maksimumu. Šie dati liecina par **resoru** (ministrija un tās padotības iestāde) finansiālajām iespējām maksāt mēnešalgas Atlīdzības likumā noteiktajā maksimālajā apmērā un izmaksāt dažāda veida piemaksas, prēmijas, naudas balvu.



10.attēls. Vidējā darba samaksa % no Atlīdzības likuma mēnešalgas skalas maksimuma 2020. gadā⁹⁸

Datu avots: Valsts kancelejas monitoringa anketu dati.

Saskaņā ar Valsts kancelejas datiem pret Atlīdzības likumā noteiktās mēnešalgas skalas maksimumu zemākā vidējā darba samaksa ir lielākajā daļā valsts muzeju, kā arī tiešās pārvaldes iestādēs, kurās ir liels skaits nodarbināto, piemēram, Valsts zemes dienestā – 73%, Valsts ieņēmumu dienestā – 79%, Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienestā – 80%, Lauksaimniecības datu centrā – 82%, Nodarbinātības valsts aģentūrā – 83%, Valsts meža dienestā – 84%, Uzņēmumu reģistrā – 86%, Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldē – 87%. Lielākā vidējā darba samaksa ir – Valsts kasē – 132%, Latviešu valodas aģentūrā – 128%, Slimību profilakses un kontroles centrā – 123%, Valsts izglītības attīstības aģentūrā – 121%, Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācijā, Zāļu valsts aģentūrā, Valsts tehniskās uzraudzības aģentūrā – 112%, Iepirkumu uzraudzības biroja, Būvniecības valsts kontroles biroja – 110%.

Revīzijā analizējot Atlīdzības uzskaites sistēmas datus par **vidējo mēnešalgu un darba samaksu** ministriju līmenī un ministriju padotības iestāžu līmenī 2020. gadā un veicot intervijas ar valsts pārvaldē nodarbinātajiem, tika secināts, ka:

- ❖ ministriju līmenī **vidējā darba samaksa** bija no 1614 *euro* Ekonomikas ministrijā līdz 2208 *euro* Finanšu ministrijā, padotības iestādēs – no 931 *euro* Labklājības ministrijā līdz 1521 *euro* Izglītības un zinātnes ministrijā (skatīt 4.pielikums);
- ❖ vērtējot, 2020. gada **vidējo zemāko un augstāko mēnešalgu un darba samaksu** vienādas amatu saimes, līmeņa un kategorijas amatos (kuros iestādēs ir liels skaits nodarbināto), starpība starp zemāko un augstāko mēnešalgu ir 48%, starpība darba samaksas apmērā – 43% (iespējams, situācija 2021. gadā ir mainījusies, ņemot vērā vairākiem resoriem 2021.gadā piešķirto papildu finansējumu);

Amats	Vidējā mēnešalga iestādē, euro		Vidējā darba samaksa iestādē, euro	
	zemākā	augstākā	zemākā	augstākā
Inspektori, vecākie inspektori ⁹⁹	805	1190	1046	1501
	Pārtikas un veterinārais dienests	Patērētāju tiesību aizsardzības centrs	Nacionālā kultūras mantojuma pārvalde	Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra

- ❖ lai nodrošinātu darba samaksas palielinājumu, tiek izmantoti arī citi darba samaksas palielināšanas instrumenti. Piemēram, saskaņā ar revīzijā sniegto informāciju *ierēdnis (zemāka līmeņa vadītājs) tiek pārcelts augstākā amatā, palielinot mēnešalgu, bet pēc diviem mēnešiem ierēdnis tiek pārcelts atpakaļ iepriekšējā amatā, saglabājot jauno mēnešalgu atbilstoši Valsts civildienesta likumam. Ierēdnis, kas tiek uzskatīts par augsta līmeņa ekspertu kādā jomā, tiek iecelts par vadītāju, lai arī ierēdnim pēc būtības nav vadītāja kompetences. Ierēdņi un darbinieki tiek klasificēti augstākas pakāpes amatā, nekā būtu atbilstoši amatu katalogā noteiktajam.*

Fontes pētījuma veicēji norādīja, ka daļai valsts pārvaldes nodarbināto piešķirtā amatu saime, līmenis un mēnešalgu grupa nav atbilstoša konkrētā darbinieka amata nosaukumam un/vai amata klasifikācijas kodam. Starp iestādēm ir ļoti liela – līdz pat 6,4 reizēm – izkliede atalgojumā starp valsts pārvaldes amatiem, kas atrodas vienā algu grupā, kas nav saskaņā ar taisnīga atalgojuma noteikšanas labo praksi tirgū. Tik liela atšķirība var norādīt arī uz neatbilstoši noteiktu mēnešalgu grupu kādam no amatiem.¹⁰⁰ Vēršam uzmanību, ka, lai arī amatu klasificēšanas rezultātu apkopojumu iestādes iesniedz izvērtēšanai un saskaņošanai Valsts kancelejai, saskaņā ar Valsts kancelejas norādīto iestādes ne vienmēr ņem vērā Valsts kancelejas atzinumu;

- ❖ **virknei iestāžu vadītāju** (direktoru) mēnešalga ir Atlīdzības likumā noteiktajā maksimālajā apmērā – 2264 euro (piemēram, Valsts kases, Uzņēmumu reģistra, Tiesu administrācijas, Valsts reģionālās attīstības aģentūras, Rundāles pils muzeja, Izglītības kvalitātes valsts dienesta, Būvniecības valsts kontroles biroja vadītājam), kas veido no 45% līdz 96% no kopējās iestādes vadītāja darba samaksas. Arī **ministriju valsts sekretāriem** mēnešalga ir noteikta likumā noteiktajā maksimālajā apmērā – 2441 euro, kas ir no 45% līdz 91% no kopējās darba samaksas. Piemēram, darba samaksa valsts sekretāram Ekonomikas ministrijā ir 2633 euro, Finanšu ministrijā – 5393 euro. **Gan mēnešalgas, gan piemaksu apmērs resoros tiek noteikts atkarībā no resoram pieejamā finansējuma un ministrijas, iestādes iekšējiem “uzstādījumiem”. Tas nekorelē ar tādiem kritērijiem kā, piemēram, iestādē nodarbināto skaits, valsts sekretāra gadījumā – padotības iestāžu un nodarbināto skaitu tajās, kā arī kapitālsabiedrību, kurās ministrija ir kapitāla daļu turētāja, skaitu un to lielumu.** Saskaņā ar Valsts kancelejas norādīto, līdz nākamā gada martam tiks izstrādāts jauns amatu katalogs, kas paredzēs pārskatīt amatu klasifikāciju, tajā skaitā, izvērtējot iepriekš minētos kritērijus.

Vēršam uzmanību, ka piemaksu politika būtu skatāma arī iestādēm pieejamā finansējuma kontekstā. **Piemaksu apmērs nodarbinātajiem var būtiski atšķirties ne vien starp resoriem, ministrijām un iestādēm, bet pat vienas iestādes ietvaros.** Valsts kontrole jau iepriekš ir norādījusi,¹⁰¹ ka publiskā sektora iestādēs strādājošo faktiskā darba samaksa ir atkarīga no iestādei pieejamā bāzes izdevumu apmēra¹⁰² un no tā izrietošajām iespējām plaši izmantot Atlīdzības likuma regulējumā paredzētos darbinieku motivēšanas instrumentus – maksāt piemaksas, prēmijas, naudas balvas. Ja bāzes finansējums nav pietiekams, jāsamierinās vien ar nelielu “pielikumu” pie mēnešalgas, turpretī “bagātās” ministrijas var atļauties darbiniekus atalgot dāsnāk – maksāt piemaksas par papildu darbu, par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti, par valsts institūcijai būtisko funkciju nodrošināšanu vai stratēģiski svarīgu mērķu īstenošanu.

Konkurētspējīgas darba samaksas trūkums valsts pārvaldē ir sekas krīzes laikā veiktajam mēnešalgu samazinājumam. Izveidojusies situācija rada pamatu augsta līmeņa speciālistu un pieredzējušu vadītāju aiziešanai no valsts pārvaldes, kā arī nespēju piesaistīt augsta līmeņa profesionāļus darbam valsts pārvaldē. Ministrijas un iestādes norāda, ka to primārais uzdevums ir nodrošināt tām noteikto uzdevumu īstenošanu jeb iestādes darbība notiek izdzīvošanas režīmā, īpaši ņemot vērā reformu pēdējā gadā –

2020. gadā Covid-19 radīto nepieciešamību iestādēm ātri pielāgot savu darbu un pakalpojumu sniegšanu jaunos apstākļos. Attiecīgi resursu vairs nav pietiekami dažāda veida reformu ieviešanai, iekšējo procesu pārskatīšanai un inovatīvu risinājumu meklēšanai procesu uzlabošanai.

Revīzijā tika analizēti darbinieku mainības, vakanču un amatu konkursu rezultātu tendences 2018., 2019. un 2020. gadā (jāņem vērā, ka 2020. gada dati varētu nesniegt objektīvu situācijas vērtējumu Covid-19 radītās ietekmes dēļ) (skatīt 8.tabulā). Kopumā secināms, ka situācija šajos gados būtiski nav mainījusies, piemēram, gan 2019., gan 2020. gadā **piektajai daļai no tiešās valsts pārvaldes iestādēm¹⁰³ darbinieku rotācijas (mainības) koeficients ir virs 25%, kas vērtējams kā augsts** (saskaņā ar cilvēkresursu vadības teorijas atziņām kā augsts tiek vērtēts darbinieku mainības koeficients virs 15%). Piemēram, 2019. gadā SAC "Rīga" darbinieku mainības koeficients bija 39,1% Ekonomikas ministrijā – 28,8%, Iepirkumu uzraudzības biroja – 25,2%. Savukārt lielākais vakanču skaits 2020.gada beigās bija Izglītības kvalitātes valsts dienestā – 19,6%, Jaunsardzes un informācijas centrā – 19% un vēsturiski arī Valsts policijā – 18,6 %.

8. tabula. Darbinieku mainības, vakanču dati un konkursu rezultāti 2018., 2019., 2020. gadā

	Iestāžu skaits, kurās darbinieku mainības koeficients ir:		Vakances 31.12. / Īpatsvars % no visām amata vietām		Konkursu skaits uz ierēdņa amatu ¹⁰⁴	
	no 15% līdz 25%	virš 25%	Vakances	Ilgstošās vakances	Kopējais skaits	Bez rezultāta
2018	n/d	n/d	4092 / 8,5%	2345 / 4,9%	n/d	n/d
2019	29	19	4788 / 10,1%	1773 / 3,7%	1138	38%
2020	8	19	4439 / 9,4%	776 / 1,6%*	1253	32%

* Iekšlietu ministrijas monitoringa anketās 2020. gadā nav norādīti dati par vakanču skaitu Valsts policijā, Iekšējās drošības biroja, Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienestā, Valsts robezsardzē, šajās iestādēs katru gadu ir lielākais vakanču skaits.

Valsts kancelejas centralizēti organizētajos konkursos uz augstākā līmeņa vadītāja amatu 2020. gadā vidēji bija septiņi pretendenti (2018. gadā – 18 un 2019. gadā – 17 pretendenti), neskatoties uz ārpakalpojuma piesaistīšanu tirgus izpētei un pretendentu uzrunāšanu. Valsts kanceleja norāda, ka, vērtējot potenciālo pretendentu atteikumus piedalīties valsts iestāžu vadītāju amatu konkursos, 2020. gadā vēl izteiktāk nekā iepriekš priekšplānā izvirzās atbildībai un darba sarežģītībai neatbilstošais atalgojuma līmenis. **Privātajā un publiskajā sektorā arvien vairāk tiek uzsvērtā līderības nozīme kā cilvēkresursu vadības sistēmu un pārmaiņu neatņemama sastāvdaļa, tajā pat laikā atklāto konkursu uz augstākā līmeņa vadītājiem rezultāti apliecina nespēju uz iestāžu vadītāju amatam piesaistīt vadītājus ar maksimālo mēnešalgu 2441 euro apmērā un neoficiāliem solījumiem par piemaksām, tajā skaitā iestādēs, kurās ir vairāk par 1500 nodarbināto un iestādes budžets ir vairāk nekā 100 miljonu.** Piemēram, bez rezultāta 2020. gadā beidzās Konkurences padomes vadītāja amata konkurss, kurā amatam noteiktā mēnešalga ir 2353 euro.¹⁰⁵

Pēdējo gadu laikā, meklējot risinājumus konkurētspējas problēmām, vairākas iestādes – Konkurences padome, Datu valsts inspekcija, Finanšu izlūkošanas dienests, Valsts ieņēmumu dienests, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs – ir panākušas grozījumus Atlīdzības likumā, atsakoties no kopējās mēnešalgu skalas izmantošanas (ar grozījumiem Atlīdzības likumā izņēmums attiecībā uz Valsts ieņēmumu dienestu un Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroju ir atcelts). Vairāku iestāžu – Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas, Finanšu izlūkošanas dienesta, Finanšu un kapitāla tirgus komisijas – amatpersonām (darbiniekiem) mēnešalgas tiek aprēķinātas, pamatojoties uz šo iestāžu darbības nozaru bāzes mēnešalgu.

Vairākas iestādes
panākušas izņēmumu no
Atlīdzības likumā noteiktās
mēnešalgu skalas

Kādas būtiskākās izmaiņas paredz grozījumi Atlīdzības likumā?

Atlīdzības likums pieņems 2010. gadā, kopš likuma stāšanās spēkā tajā ir veikti 36 grozījumi. No 2011. līdz pat 2016. gadam, mainoties minimālajai mēnešalgai, galvenokārt (no 15% līdz 37%) tika

palielinātas zemāko mēnešalgu grupu mēnešalgas. **Sākot no 11 mēnešalgu grupas, mēnešalgas nav palielinātas.**

Saskaņā ar Saeimas 2021. gada 16. novembrī pieņemto grozījumu Atlīdzības likumā anotācijā norādīto atlīdzības sistēma valsts un pašvaldību institūcijās pārskatīta un pilnveidota, lai tā spētu nodrošināt konkurētspējīgu un darba sniegumam atbilstošu atlīdzību valsts pārvaldē, kas veicinātu stabilu, efektīvu un atklātu valsts un pašvaldību institūciju darbu. Grozījumi paredz darba samaksas sistēmu valstī padarīt vienkāršāku, pārskatāmāku un saprotamāku. Būtiskākās izmaiņas, ko paredz grozījumi Atlīdzības likumā:

Būtiskākās izmaiņas Atlīdzības likumā		
	Izmaiņas mēnešalgu koeficientos	Ņemot vērā trīs mēnešalgu intervāla koeficientus, katrā mēnešalgu grupā tiks noteikts mēnešalgu līmenis: ✓ “ieteicamais minimums” – 30 % zemāks par viduspunktu. Vēlams, lai atlīdzība nebūtu zemāka par šo līmeni; ✓ “viduspunkts” – vēlamais mēnešalgas līmenis, kas atbilst valsts pārvaldē nodarbināto mērķa mēnešalgas līmenim – 80 % (vidēji) no līdzīgas vērtības amatu pamatalgas darba tirgū; ✓ “maksimums” – līmenis, kuru nedrīkst pārsniegt, izņemot gadījumus, kad tiek piemērots tirgus koeficients. Virs viduspunkta, nepārsniedzot maksimumu, būtu jāatrodas “atslēgas cilvēku” un augstākās kvalifikācijas speciālistu un vadītāju mēnešalgām, ieteicams – ne vairāk par 15-30 % no kopējā nodarbināto skaita iestādē. Precizēti koeficienti valsts augstākajām amatpersonām (Saeimas priekšsēdētāja, Ministru prezidenta, Ministru prezidenta biedra, ministra, parlamentārā sekretāra mēnešalgām), palielinot šo amatpersonu mēnešalgas.
	Atlīdzība “atslēgas cilvēkiem”	Amatpersonām (darbiniekiem) vai konkrētiem amatiem noteiktajai mēnešalgai (ne vairāk kā 15 % no institūcijā nodarbināto skaita, institūcijās, kas sniedz pakalpojumus pārresoru līmenī, ne vairāk kā 30 %) var piemērot tirgus koeficientu (no 1,1 līdz 1,5), nodrošinot, ka mēnešalgas apmērs nepārsniedz Ministru prezidentam noteikto mēnešalgu.
	Piemaksu apmērs	Mainīta darba samaksas mainīgā daļa – piemaksu kopsumma nedrīkst pārsniegt 30 % no mēnešalgas (šobrīd 60 % no mēnešalgas). Piemaksu par papildu darbu un piemaksu par nozīmīgu ieguldījumu kopā ar mēnešalga kopā nevar pārsniegt Ministru prezidentam noteikto mēnešalgu.
	Mēnešalgu ikgadēja indeksācija	Visu mēnešalgu grupu minimālais, vidējais un maksimālais mēnešalgas līmeni izteikts kā koeficients pret “bāzes algu”. Ja ekonomika aug un bāzes mēnešalga palielinās, tad paaugstinās arī mēnešalgu skala un institūcija var paaugstināt mēnešalgas (līdzīgi kā tas ir valsts pārvaldes augstākajām amatpersonām).

Ar grozījumiem Atlīdzības likumā¹⁰⁶ tiek mainīta mēnešalgu skala, tās viduspunktu tuvinot darba samaksas mediānai privātajā sektorā līdzīgas vērtības amatiem, jo skalas viduspunkts noteikts kā mērķis, kas atbilst (vidēji) 80%no līdzīgas vērtības amatu pamatalgas¹⁰⁷ darba tirgū. Tajā pat laikā jāņem vērā, ka skalas viduspunkts atbilst 80 % no darba tirgus pamatalgas mediānas 7. līdz 13. mēnešalgu grupu amatiem, turklāt tas ir vidējais rādītājs (t.i. ne visās iestādēs un visiem darbiniekiem). Bez tam šajās mēnešalgu grupās nodarbināto atlīdzība var faktiski nemainīties, ņemot vērā, ka zemākajās mēnešalgu grupās mērķa rādītājs jau šobrīd ir sasniegts. Grozījumi paredz paaugstināt maksimālā atalgojuma apmērus valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbinātajiem 10.–16. mēnešalgu grupā – pirmā, vidējā un augstākā līmeņa vadītājiem,¹⁰⁸ taču augstākā līmeņa amatiem (iestāžu vadītāju un vietnieku amatiem) 80% līmeni no privātā sektora mediānas sasniegt nebūs iespējams, ņemot vērā, ka mēnešalgas apmērs nedrīkst pārsniegt Ministru prezidenta mēnešalgu.

Vēršam uzmanību, ka saskaņā ar privātā tirgus datiem grozījumos Atlīdzības likumā **noteiktais 80% mērķa līmenis jeb skalas vidusspunkts gandrīz pilnībā sakrīt ar privātā sektora pirmo decili, kas Fontes pētījuma veicēju ieskatā pats par sevi nav uzskatāms par konkurētspējīgu un ir vērtējams kā zems.**¹⁰⁹ Uz to, ka mērķa vērtība būtu jāceļ, tuvinoties privātā sektora mediānai (vai pat sasniedzot to), atsaucoties uz tirgus tendencēm, norāda arī Valsts kanceleja.¹¹⁰ Pirmās deciles rādītājs ir zemākais mediānas punkts – tas nozīmē, ka pārējai salīdzināmās grupas daļai privātajā sektorā darba samaksa ir mediānas viduspunktā un daļai virs mediānas. Šis apstāklis, revidentu ieskatā, ir īpaši jāņem vērā augstākā līmeņa vadītāju kontekstā, ja valsts pārvalde vēlas piesaistīt profesionālus vadītājus no privātā sektora.

Lai arī kopumā mērķis tuvināties privātā sektora darba samaksai, kā mērķi nosakot publiskajā sektorā mēnešalgu 80% apmērā no privātā sektora līdzvērtīga amata, ir saprotams, revīzijā, aptaujājot personālvadības ekspertus un ministriju un iestāžu pārstāvjus, netika gūts viennozīmīgs apstiprinājums tam, ka šāds mērķa līmenis būtu pamatots arī zemākajās mēnešalgu grupās, piemēram, lietvedības darbiniekiem, grāmatvežiem.

Iespēja visās iestādēs nodrošināt skalas viduspunktu

Grozījumi Atlīdzības likumā paredz, ka, ja mēnešalga ir zemāka par Atlīdzības likumā noteikto mēnešalgas grupas minimumu, iestādei jāizstrādā plāns mēnešalgu pakāpeniskai iekļaušanai intervāla ietvaros, turklāt to varēs izdarīt līdz 2027. gada 1. janvārim. Papildu finansējuma pieprasīšana, lai nodrošinātu mēnešalgas iekļaušanos intervāla ietvaros, pirmajā jaunās mēnešalgu skalas ieviešanas gadā nav pieļaujama, un izmaiņas ir veicamas uz iekšējās ekonomijas rēķina, esošā atalgojuma fonda ietvaros, pārskatot veicamās funkcijas un efektīvāk izmantojot esošos cilvēkresursus.

Iekšējo procesu pārskatīšanas kontekstā vēlamies vērst uzmanību uz 2016. gadā veiktajām izmaiņām Atlīdzības likumā, kas, ņemot vērā konkurētspējīga algojuma trūkumu un līdz ar to problēmu piesaistīt jaunu vadītāju Valsts ieņēmumu dienestā, paredzēja Valsts ieņēmumu dienestam jaunu mēnešalgu skalas maksimumu, nodrošinot iespēju visās mēnešalgu grupās (izņemot vienu) palielināt mēnešalgas, salīdzinot ar citām valsts pārvaldes iestādēm. Ievērojot to, ka atalgojuma paaugstināšana valsts pārvaldē nav pašmērķis un būtiski vispirms ir paaugstināt darba efektivitāti un produktivitāti, **Valsts ieņēmumu dienests tika noteikts kā izmēģinājumsprojekts turpmākajai atlīdzības politikas reformai.¹¹¹ Konkurētspējīgas atlīdzības nodrošināšana bija jāīsteno kā fiskāli neitrāls projekts, t.i. neprasot papildu finansējumu no valsts budžeta.** Pēc projekta rezultātu izvērtēšanas 2017. gadā, bija plānots pieņemt lēmumu par sistēmas attiecināšanu arī uz citām iestādēm. Revīzijas laikā Valsts kanceleja norādīja, ka izmaiņu rezultātā Valsts ieņēmumu dienests palielināja mēnešalgas iestādes vadošajiem nodarbinātajiem, taču lielākajai daļai nodarbināto nekas nemainījās. Turklāt Valsts ieņēmumu dienestā nodarbināto mēnešalgas nesasniedz pat mēnešalgu skalas maksimumu, kas Valsts ieņēmumu dienestam bija noteikts pirms grozījumiem Atlīdzības likumā 2016. gadā.

Revīzijā veiktās aptaujas rezultāti liecina, ka 8 no 13 ministrijām un 6 no 14 izlasē iekļautajām iestādēm ir veikušas aprēķinus (modelēšanu) par papildus nepieciešamo finansējumu, lai nodrošinātu mēnešalgu palielinājumu līdz skalas minimumam, viduspunktam. Revīzijā aptaujā uz jautājumu, vai saredzat iespēju veikt mēnešalgu palielinājumu līdz viduspunktam bez papildu finansējuma saņemšanas (izmantojot esošo piemaksu, prēmiju fonda finansējumu, veicot atbalsta funkciju centralizāciju vai izmantojot citas iespējas), noraidoši atbildēja 12 no 13 ministrijām un visas 20 izlases veidā aptaujātās iestādes.

Vairākas ministrijas,¹¹² sniedzot viedokli par likumprojektu, ir norādījušas, ka to rīcībā esošais finansējums, tajā skaitā arī atalgojuma mainīgā daļa, nav pietiekama, lai sasniegtu ieteicamā minimuma līmeni. Zemkopības ministrija puda viedokli, ka būtu iespējams nodrošināt jaunās atlīdzības sistēmas diapazona minimumu, taču tad praktiski pilnībā būtu jāatsakās no atlīdzības mainīgās daļas, kas nav ilgtspējīgs modelis ne no motivācijas sistēmas, ne līdzekļu plānošanas elastības viedokļa. Kā tikšanās laikā norādīja Valsts kanceleja, kādā apmērā iestādēs piemaksu fonda finansējums tika pārdaļīts uz mēnešalgām, ir katras iestādes vadītāja lēmums. Vienlaikus, revīzijā analizējot 2020. gada datus par atlīdzību, secināms, ka jau šobrīd ir ministrijas/iestādes, kurās atlīdzības fonda finansējums ir pietiekams, lai nepieciešamības gadījumā palielinātu mēnešalgas pret šobrīd spēkā esošās mēnešalgas skalas maksimumu.

Resursu pārskatīšanas kontekstā kā piemēru vēlamies norādīt Valsts ieņēmumu dienesta praksi, kas paredz struktūrvienības vadītājam, veicot struktūrvienības uzdevumu un procesu optimizāciju, tiesības ierosināt samazināt amata vietu skaitu un ietaupīto atlīdzības finansējumu novirzīt 80 % apmērā struktūrvienības vadītāja rīcībā ierēdņu un darbinieku mēnešalgu paaugstināšanai, savukārt 20 % apmērā dienesta atlīdzības kopējā budžetā. Piemērojot šādu pieeju, ir ierosināts likvidēt 129 amata vietas, no kurām 17 tika novirzītas kapacitātes stiprināšanai kādā jomā.¹¹³

Valsts kanceleja veikusi vairāku variantu aprēķinus par valsts tiešās pārvaldes iestādēm kā pakāpeniski līdzināt minēto iztrūkumu. Saskaņā ar Valsts kancelejas **sākotnējiem aptuveniem aprēķiniem** (ar nosacījumu, ka saglabājas esošā amatu klasifikācija, jo, veicot amatu pārklasificēšanu, šie rādītāji var būtiski mainīties), lai nodrošinātu skalas viduspunktu pilnīgi visiem valsts pārvaldes iestādēs būtu nepieciešams papildu finansējums 127 miljoni *euro* apmērā.¹¹⁴

Atlīdzības fondu izlīdzināšana starp resoriem

Kā jau iepriekš ziņojumā norādīts Atlīdzības likuma mērķa – līdzvērtīgas atlīdzības noteikšana valsts un pašvaldību institūcijās strādājošiem – sasniegšanai viens no galvenajiem šķēršļiem ir vēsturiski atšķirīgie iestāžu atlīdzības fondi, kas veido “bagātās” un “ne tik bagātās” ministrijas. **Problēmas aktualitāte un apņemšanās to novērst tika izteikta jau 2009. gada “Pasākumu plānā valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai”, paredzot likvidēt vēsturiskās atšķirības atalgojumā starp dažādām ministrijām,**¹¹⁵ kā arī **2013. gada Finanšu ministrijas informatīvajā ziņojumā “Par iespējam pakāpeniski izlīdzināt atlīdzības fondus valsts pārvaldes iestādēm, lai nodrošinātu līdzvērtīgu atlīdzību līdzīgiem amatiem dažādās iestādēs”.**¹¹⁶

Neskatoties uz minēto, Reformu plānā netika iekļauti pasākumi atlīdzības fonda izlīdzināšanai starp ministrijām – uz to reformu plāna izstrādes laikā norādīja arī ministrijas. Reformu plāna mērķa aprakstā vien sniegta norāde par “bagātām” un “nabadzīgām” ministrijām un norādīta iespējamība, ka būs nepieciešami Ministru kabineta un Saeimas papildu lēmumi šī jautājumā risināšanai, vienlaikus analizējot, vai resoros ir darīts viss iespējamaais efektivitātes uzlabošanai.

Valsts kanceleja ir apņēmusies sadarbībā ar Finanšu ministriju līdz 2023. gada 1. jūlijam sagatavot un iesniegt izskatīšanai Ministru kabinetā informatīvo ziņojumu par situāciju atlīdzības jomā valsts tiešās pārvaldes iestādēs un piedāvāt risinājumu pakāpeniskai atlīdzības fondu izlīdzināšanai, ceļot atlīdzības līmeni tām iestādēm, kurām tas nav pietiekams.¹¹⁷ Valsts kanceleja norāda, ka iestādēm vispirms būs jāpārvērtē to atlīdzības sistēma, veicot amatu pārvērtēšanu atbilstoši jaunajam amatu katalogam (ko paredzēts pieņemt Ministru kabinetā līdz 2022. gada 1. martam). Tikai pēc tam Valsts kanceleja sadarbībā ar Finanšu ministriju sagatavos informatīvo ziņojumu, piedāvājot iespējamo risinājumu pakāpeniskai atlīdzības fondu izlīdzināšanai.

Saskaņā ar Valsts kancelejas sniegto informāciju:

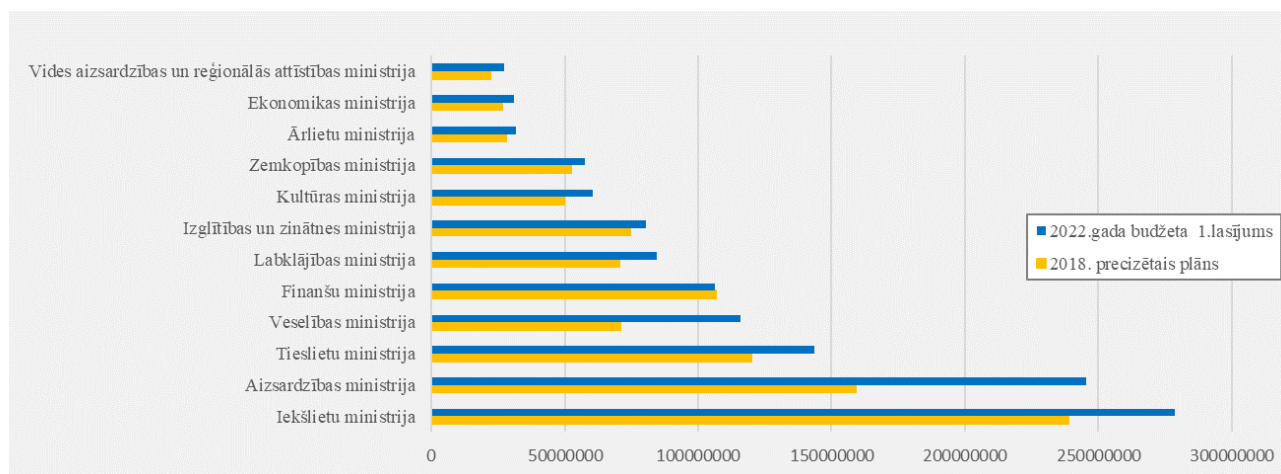
tiek paredzēts, ka 2023. gada laikā, balstoties uz amatu pārvērtēšanas rezultātiem, tiks sagatavots kopējs horizontāls prioritārais pasākums ar mērķi pakāpeniski un vienmērīgi nodrošināt mēnešalgu pieaugumu nodarbinātajiem. Tādējādi paralēli tiks monitorēta arī iestāžu veiktā pāreja uz jaunās mēnešalgas skalu piemērošanu.

Papildus finansējuma piešķiršana resoriem darba samaksas palielināšanai

Saskaņā ar Finanšu ministrijas sniegtajiem gadskārtējā budžeta datiem valsts pārvaldes iestādēm (tajā skaitā Saeimai, neatkarīgajai un patstāvīgajām iestādēm) no 2018. līdz 2022. gadam kopējais atalgojuma fonds ir pieaudzis par 34% jeb 341 763 297 euro un sasniedzis 1 361 642 749 euro.¹¹⁸

Katru gadu ikgadējā valsts budžeta izstrādes procesā tiek vērtēti ministriju un valsts iestāžu iesniegtie papildus budžeta līdzekļu pieprasījumi prioritāro pasākumu īstenošanai, tostarp finansējuma piešķiršanai nodarbināto atlīdzības palielināšanai. No kopējā atalgojuma fonda pieauguma 2022. gadā, salīdzinot ar 2018. gadu, lielākais atalgojuma fonda pieaugums resoros bija Aizsardzības ministrijai (54%), Veselības ministrijai (63%) un Iekšlietu ministrijai (17%) (skatīt 11.attēlu). Savukārt iestāžu griezumā lielākais atalgojuma fonda pieaugums ir bijis Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojam (92 %), Satversmes tiesai (78%) un Veselības ministrijai (63%).

Finansējuma palielinājums vairākām ministrijām skaidrojams ar papildu finansējuma piešķiršanu darba samaksas paaugstināšanai noteiktām nodarbināto grupām/“īpašām” nozarēm – atlīdzībai mediķiem (ārstiem, māsām, māsu palīgiem), aprūpes jomā strādājošiem, pedagogiem, iekšlietu jomā strādājošajiem – policistiem. Papildu finansējums atlīdzībai arī tiek piešķirts, piemēram, palielinoties minimālajai algai, iestādei nosakot jaunas funkcijas un piešķirot papildu amata vietas, Covid-19 ārkārtējā situācijā piemaksām par papildu darbu un intensitāti.



11.attēls. Atalgojuma fonds resoros 2018.gadā un 2022.gadā (likuma “Par valsts budžetu 2022.gadam” 1.lasījums¹¹⁹)

Turklāt Valsts kontrole revīzijās ir konstatējusi gadījumus, kad mēnešalgas palielināšanai papildu piešķirtais finansējums ne vienmēr ir pilnā apmērā izlietots tam paredzētajam mērķim. Piemēram, Valsts vides dienests prioritārā pasākuma “Vides uzraudzības stiprināšana (t.sk. alga inspektoriem)” ietvaros piešķirto finansējumu 120 000 euro apmērā 2019. gadā nav izlietojis atbilstoši finansējuma piešķiršanas mērķim – vecāko inspektoru mēnešalgas palielināšanai, bet darbinieku motivēšanai, piešķirot piemaksas par darba kvalitāti un personīgo ieguldījumu, kā arī naudas balvas.¹²⁰

Reformu periodā atsevišķas ministrijas atlīdzības palielinājumu saviem nodarbinātajiem rada, izmantojot tikai savai nozarei pieejamus līdzekļus. Tā, Zemkopības ministrija 2018. gadā rada iespēju palielināt mēnešalgas vairākās ministrijas padotības iestādēs nodarbinātajiem, palielinot savā pārziņā esošās kapitālsabiedrības “Latvijas valsts meži” dividendes,¹²¹ savukārt 2019. gadā ar Ministru kabineta lēmumu atbalstīts Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas priekšlikums par dabas resursu nodokļa likmes izmaiņām, paredzot ieņēmumu pārdali starp valsts un pašvaldību budžetiem, nodrošinot papildu ieņēmumus Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas pasākumiem, tajās skaitā nodarbināto atlīdzībai 2021. gadam 7 127 422 euro apmērā un 2022. gadam un turpmāk ik gadu 8 362 222 euro apmērā.

Valsts kanceleja no 2018. gada 1. jūnija ir atbildīgā institūcija, kas nodrošina sabiedriskajā sektorā nodarbināto atlīdzības politikas izstrādi, koordinē un pārrauga tās ieviešanu¹²² (iepriekš atbildīgā institūcija bija Finanšu ministrija). Valsts kanceleja monitorē nodarbināto atlīdzību visās tiešās valsts pārvaldes iestādēs un šie dati ir ļauj analizēt un objektīvi vērtēt atlīdzības politiku horizontālā griezumā visu resoru, iestāžu un pat mēnešalgu grupu līmenī. Taču Valsts kanceleja nav iesaistīta budžeta izstrādes procesā, tai netiek prasīta analīze par faktisko situāciju horizontālā griezumā:

“lai konstatētu, kuriem resoriem ir piešķirti papildu līdzekļi atlīdzības palielinājumam un kādā apmērā, ir jāiegulda liels resurss – jācaurskata visi Likuma par kārtējā gada valsts budžeta paskaidrojumi, bet atsevišķās situācijās arī tas nedod iespēju konstatēt piešķirto palielinājumu konkrētai iestādei, jo budžets tiek gatavots programmu griezumā. Budžeta sagatavošanas procesā šāds palielinājums netiek skatīts ar Valsts kanceleju.”

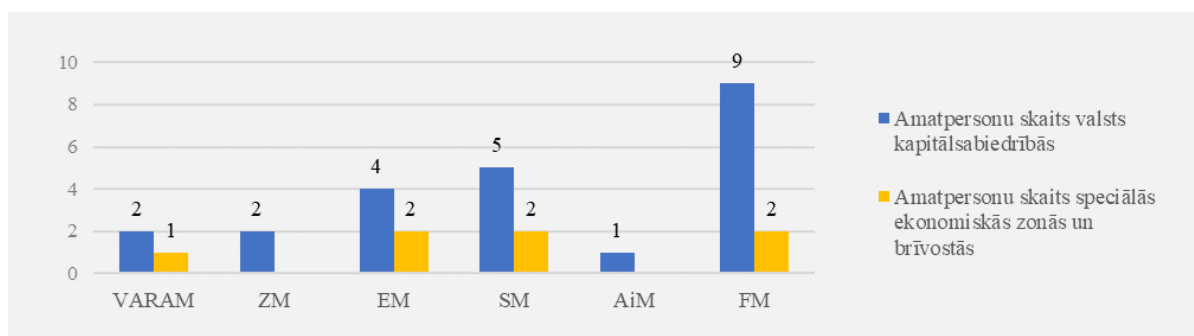
Valsts kontrole jau 2018. gada revīzijā,¹²³ vērtējot budžeta izstrādes procesu, konstatēja virkni ar budžeta izstrādes procesu saistītas problēmas, tajā skaitā revīzijā tika secināts, ka faktiski lēmumus par prioritāro pasākumu pieteikumiem pieņem koalīcijas darba grupa, kuras iesaiste budžeta izstrādes procesā normatīvajos aktos nav paredzēta. Koalīcijas darba grupā diskusija notiek vairs ne tik daudz par budžeta resoru iesniegtajiem, bet gan par politisko partiju priekšlikumiem.

Ņemot vērā, ka ministrijām ir pieejams atšķirīgs bāzes finansējums atlīdzībai un nav zināms, kādā apmērā iestādes piemaksu fonda finansējums tika pārdalīts uz mēnešalgām, kā arī, nezinot amatu klasifikācijas pārvērtēšanas rezultātus, **nav iespējams paredzēt, vai un kādas izmaiņas līdz ar Atlīdzības likuma grozījumu pieņemšanu tiks ieviestas ministrijās un iestādēs**, tajā skaitā – kurās mēnešalgu grupās (kādiem amatiem) mēnešalga tiks palielināta līdz mēnešalgu skalas minimumam, viduspunktam, maksimumam, bet kurās, neskatoties uz mēnešalgas palielinājumu, kopējā darba samaksa nodarbinātajam faktiski nemainīsies, jo esošais piemaksu apmērs tiks iekļauts mēnešalgas apmērā. Nav iespējams paredzēt arī to, vai un kādā apmērā palielināsies kopējā darba samaksa, salīdzinot ar šī brīža darba samaksu, tajā skaitā – **vai un kādā apmērā darba samaksa palielināsies vidējās mēnešalgu grupās nodarbinātajiem, kurās tiešās valsts pārvaldes iestādēs ir lielākais nodarbināto skaits.**

Valsts amatpersonu amatu apvienošana

Lai arī ik pa laikam tiek aktualizēts jautājums par ministriju vadošo valsts amatpersonu amatu savienošanas praksi, kas nereti kalpo par atlīdzības palielināšanas instrumentu valsts amatpersonām, šis jautājums nav risināts.

Kā liecina revīzijā apkopotā informācija uz 2022. gada janvāri¹²⁴ sešu ministriju valsts amatpersonas (valsts sekretāri, valsts sekretāru vietnieki, departamentu direktori vai ministriju padotības iestāžu vadītāji) ir iecelti valsts kapitālsabiedrību padomē vai valdē (kopā 21 amatpersona) un ostu valdē (septiņas amatpersonas) (skatīt 12.tabulu), tajā skaitā divas valsts amatpersonas vienlaikus ieņem amatu divās valsts kapitālsabiedrībās, viena kapitālsabiedrībā un speciālās ekonomikas zonā.



12.attēls. Ministriju pārstāvju skaits valsts kapitālsabiedrībās, speciālās ekonomiskās zonās un brīvostās

Valsts kontrole norāda, ka šāda **amatu apvienošana rada jautājumus par valsts amatpersonas spējām apvienot pilna laika vadošu amatu ministrijā vai tās padotības iestādē ar padomes vai valdes locekļa amatu valstij nozīmīgā uzņēmumā, kvalitatīvi apvienojot un veicot amata pienākumus abos amatos.**

Atlīdzības likums paredz, ka valsts amatpersonai noteiktā **mēnešalga** nevar pārsniegt Ministru prezidentam noteikto mēnešalgu.¹²⁵ Vēršam uzmanību, ievērojot Atlīdzības likumā noteikto ierobežojumu, savienojot valsts amatpersonas amatu ar amatiem kapitālsabiedrībās un speciālās ekonomiskās zonās un brīvostās, šo amatpersonu **vidējie ieņēmumi** ir lielāki nekā Ministru prezidenta mēnešalga. Piemēram, lielākie ieņēmumi bijuši Finanšu ministrijas padotības iestādes vadītājam, kas ieņem padomes locekļa amatu divās valsts kapitālsabiedrībās, 2020. gadā saņemot kopējos ieņēmumus vidēji 11 391 *euro* apmērā mēnesī, kas ir gandrīz divas reizes vairāk nekā Ministru prezidenta vidējā atlīdzība mēnesī – 6097 *euro*, Finanšu ministrijas vadoša amatpersona, ieņemot amatu brīvostas pārvaldes valdē, 2020. gadā saņēmusi vidējo atlīdzību 8627 *euro* mēnesī.

Ieteikumi

Valsts kancelejai, sadarbojoties ar Finanšu ministriju, sagatavot un iesniegt izskatīšanai Ministru kabinetā informatīvo ziņojumu par situāciju atlīdzības jomā valsts tiešās pārvaldes iestādēs un piedāvāt risinājumu

pakāpeniskai atlīdzības fondu izlīdzināšanai, ceļot atlīdzības līmeni tām iestādēm, kurām tas nav pietiekams.

Ņemot vērā, ka grozījumi Atlīdzības likums paredz būtiski palielināt mēnešalgu augstākā līmeņa vadītājiem, kā arī lai nodrošinātu atalgojumam piešķirto budžeta līdzekļu efektīvu izlietojumu, Valsts kancelejai rosināt grozījumus normatīvajā aktā, kas novērstu praksi valsts amatpersonām ieņemt vadošus amatus (padomes un valdes locekļu amatu) valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībās, speciālās ekonomiskās zonās un brīvostās.

1.1.3. Darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmas pilnveidošana



Reformas virziena mērķis ir stiprināt valsts pārvaldē nodarbināto atbildību par darba efektivitātes uzlabošanu un rezultātu sasniegšanu, ieviešot darba snieguma rādītājus (key performance indicators – KPI) augstākā līmeņa vadītājiem un veicinot izpratni par sasniedzamajiem rezultātiem. Reformu plāns paredzēja, ka tiks definēti ne vairāk kā pieci būtiskākie rādītāji, kas saistīti ar valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem noteiktajām funkcijām un uzdevumiem.

Mūsdienās notiekošās pārmaiņas un sabiedrības vadības procesi prasa tādas augstākā līmeņa vadītājus, kuri ir spējīgi īstenot uz sniegumu balstītu vadību, nodrošināt līdzsvaru starp ministrijām un tajā pašā laikā aizsargāt politiski neitrālas un profesionālas valsts pārvaldes tēlu. Tāpēc augstākajam civildienestam ir jāspēj nodrošināt saikni starp politiķiem un administrāciju. Tie ir atbildīgi par juridisku instrumentu un politiku ieviešanu. Tāpat viņi ir atbildīgi par valdības darbību saskaņotību, efektivitāti un atbilstību. Augstākā līmeņa vadītāju kapacitāte lielākajā daļā pasaules valstu ir kļuvusi par vienu no galvenajiem valsts pārvaldes attīstības jautājumiem (OECD, 2009).¹²⁶

Tas, vai viduvēji strādājošu iestādi iespējams pārvērst par izcilu, vistiešākajā veidā ir atkarīgs no vadītāja spējas definēt sasniedzamos mērķus, ieviest pārmaiņas, saliedēt darbiniekus aizvien labāku rezultātu sasniegšanai, citiem vārdiem – no viņa vadīšanas spējām. Valsts pārvaldes darbības efektivitāte lielā mērā ir atkarīga tieši no iestāžu vadītāju profesionalitātes un kompetences līmeņa. Tieši no iestādes vadītāja prasmēm un pieredzes ir atkarīga veiksmīga reformu virzība, procesu optimizācija, orientācija uz rezultātu un kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu. Kompetents un profesionāls vadītājs nereti ir viens no galvenajiem motivatoriem produktīvākam un efektīvākam darbam arī zemāka līmeņa darbinieku vidū.¹²⁷

Reformu virziena galvenais pasākums un tā mērķis – stiprināt valsts pārvaldē nodarbināto atbildību, nosakot augstākā līmeņa vadītājiem darba snieguma rādītājus (KPI) – nav ieviests. Šis mērķis līdz ar atlīdzības palielināšanu augstākā līmeņa vadītājiem bija viens no šīs reformas vadmotīviem, rādot sabiedrībai, ka līdz ar atlīdzības palielināšanu tiks uzlabota augstākā līmeņa vadītāju atbildības noteikšana un padarītā izvērtēšana. Reformu virziens tiek īstenots citādi, nekā sākotnēji plānots. Pieejas maiņu ietekmēja ne vien pilotprojekta īstenošanas rezultāti, bet arī lielā darbinieku maiņa Valsts kancelejā.

Ātrai un efektīvai politikas īstenošanai nepieciešama arī vienota izpratne un politiskā griba ieviest izmaiņas, taču revīzijā konstatētais liecina par tās trūkumu. Valsts kancelejas sadarbībā ar vairākām ministrijām 2019. gadā izstrādātais Ministru kabineta instrukcijas projekts, kas paredz noteikt kārtību, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu, joprojām nav pieņemts, 2020. gada beigās Ministru kabinets nolēma projekta izskatīšanu atlikt, Ārlietu ministrijai un Aizsardzības ministrijai iebilstot pret instrukcijas projektā paredzēto normu attiecināšanu uz ministriju pat ierobežotā apmērā. Ņemot vērā, ka Reformu plāns paredzēja, ka pilotprojekta īstenošanas rezultātā jau līdz 2018. gada jūlijam tiks izstrādāta darba snieguma rādītāju noteikšanas metodika, **revidentu vērtējumā process ir nepamatoti ieildzis.**

Uz rezultātiem balstīta vadība parasti sākas ar skaidru mērķu noteikšanu. Nenoliedzami, darba sniegumu rādītāju noteikšana valsts pārvaldē ievērojami atšķiras no privātā sektora snieguma rādītāju noteikšanas, tā prasa atšķirīgus intelektuālos resursus, vispusīgas diskusijas, argumentu izvērtēšanu. Reformu laikā ir organizētas mācības, diskusijas par darba snieguma rādītāju noteikšanu, tomēr arī revīzijā veiktās aptaujas rezultāti liecina, ka **kopumā iestādēs nav izpratnes par rādītāju būtību, tostarp nav vienotas izpratnes par rādītāju sasaisti ar darba samaksas mainīgo daļu, radot risku, ka iestādēs būs piemērota atšķirīga pieeja šo kritēriju novērtēšanā.**

Darba snieguma rezultātu noteikšana

Skaidri darba snieguma rādītāji visu līmeņu nodarbinātajiem sniedz motivāciju un skaidru izpratni par to, kas ir jāsasniedz. Ja sniegums tiek vērtēts, ņemot vērā iepriekš noteiktos mērķus, un ja tiek uzskatīts, ka darbības rezultāti ietekmē paaugstināšanu amatā, algu paaugstināšanu vai darba stabilitāti, snieguma novērtējumiem ir pozitīva ietekme.¹²⁸

Reformu plāns paredzēja līdz 2018. gada 30. jūnijam Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros īstenot pilotprojektu valsts sekretāru darba snieguma rādītāju definēšanai, kopīgā diskusijā vienojoties par mērāmajiem rādītājiem, piemēram: lēmējvaras un izpildvaras doto uzdevumu savlaicīga izpilde; resursu (laika, cilvēkresursu un nauda) ekonomija uz efektivitātes un produktivitātes rēķina; darbinieku iesaiste; klientu/mērķgrupu apmierinātība. Plāns arī paredzēja, ka tiks definēts viens specifisks snieguma rādītājs – augstākas amatpersonas definēts, kas noteikts, ņemot vērā kopējos attīstības mērķus, kas definēti augstākajos valsts attīstības plānošanas dokumentos.

Kā revīzijā norādīja Valsts kanceleja, pilotprojekta rezultātā, kas tika īstenots Iekšlietu ministrijā,¹²⁹ tika secināts, ka nav iespējams noteikt universālus darba snieguma rādītājus augstākā līmeņa vadītājiem. **Vispirms ir nepieciešams veikt izmaiņas iestāžu darbības stratēģijās, kurās tiek definēti iestādes snieguma rādītāji, pamatojoties uz kuriem, snieguma rādītāji tiks noteikti augstākā līmeņa vadītājiem.** Ir plānots iestādes darbības stratēģijās noteikt tādas darba snieguma rādītājus, kas būtu iestādes vadītāja atbildība un kuru īstenošana viņš var tieši ietekmēt. Savukārt, lai noteiktu vienus darba snieguma rādītājus resoriem, jābūt monitoringa datiem, sākotnējiem bāzes rādītājiem, kas šajā Reformu plānā nebija paredzēti.

Valsts kanceleja sadarbībā ar vairākām ministrijām 2019. gadā izstrādāja Ministru kabineta instrukcijas projektu, kas nosaka kārtību, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu (turpmāk – Instrukcijas projekts).¹³⁰ Instrukcijas projekts paredz, ka institūcijas stratēģija ir institūcijas darbības kapacitātes attīstības instruments, kas izslēdz dublēšanos ar nozares politikas dokumentiem. Tas paredz stratēģijās norādīt sasniedzamos rezultātus jeb pārmaiņas, kuras raksturo noteiktā mērķa sasniegšanas pakāpi, un galvenos snieguma rādītājus, kuri demonstrēs institūcijas darbības progresu un raksturo svarīgākos institūcijas darbības rezultātus. Visi stratēģijā minētie rādītāji ir snieguma rādītāji (tai skaitā visai valsts pārvaldei kopīgi). Daļu no šiem rādītājiem (svarīgākos) institūcijas noteiks par galvenajiem snieguma rādītājiem.

Instrukcijas projekts tika izskatīts Ministru kabineta 2020. gada 20. oktobra sēdē, taču jautājuma izskatīšana tika atlikta, saņemot iebildumus no Aizsardzības ministrijas un Ārlietu ministrijas. Lai instrukcijas projektu varētu apstiprināt, Valsts kanceleja piekrita izņēmumu iekļaušanai, nosakot, ka instrukcija pilnā apmērā neattieksies uz Aizsardzības ministriju un Ārlietu ministriju. Nespēja ilgstoši panākt vienošanos, ir “paralizējusi” Instrukcijas projekta pieņemšanu un tās piemērošanu tiešās valsts pārvaldes iestādēs. Revīzijas noslēgumā – 2021. gada 30. decembrī – Ministru kabineta instrukcijas projektu Valsts kanceleja iesniedza izskatīšanai Ministru kabineta sēdē.

Valsts kancelejas izstrādātais Instrukcijas projekta protokollēmuma projekts¹³¹ paredz tiešās valsts pārvaldes iestādēm ietvert savās darbības stratēģijās vismaz vienu snieguma rādītāju par katru no šīm 2021.–2027. gada plānošanas perioda aktuālajām valsts pārvaldes attīstības tēmām,¹³² savukārt Valsts kancelejai līdz 2026. gada 31. decembrim noteikt valsts pārvaldes attīstības plānošanas dokumentā nākamā perioda aktuālās valsts pārvaldes tēmas un kopīgos snieguma rādītājus.

Labas pārvaldības pamats ir skaidra mērķu hierarhija, savstarpēja sasaiste un kaskāde no valdības līdz iestādei, iestādes vadītājam un darbiniekam. Reformu plāns paredzēja Valsts kancelejai izstrādāt metodiku par darba snieguma rādītāju izstrādi iestādēm un augstākā līmeņa vadītājiem, vadlīniju izstrāde un mācību kurss par stratēģiju izstrādi tika norādīti arī Instrukcijas projekta anotācijā. **Lai arī sākotnēji Valsts kontrolei tika sniegta informācija, ka šādas vadlīnijas ir tapšanas procesā, revīzijas gaitā tās tomēr netika izstrādātas.**

Saskaņā ar ministriju aptaujas anketās sniegto informāciju šobrīd ir izveidojusies neskaidra situācija – viena ministrijai darbības stratēģija ir izstrādes procesā; viena ministrija stratēģiju nav izstrādājusi, gaidot, kad tiks apstiprināta jaunā Ministru kabineta instrukcija; viena ministrija darbības stratēģiju izstrādājusi atbilstoši jaunajam Instrukcijas projektam; divas ministrijas – atbilstoši spēkā esošajai Ministru kabineta instrukcijai;¹³³ piecas ministrijas darbības stratēģijas izstrādājušas, ņemot vērā gan spēkā esošo, gan Instrukcijas projektu.

Situāciju kopumā un vienotas izpratnes trūkumu raksturo aptaujas anketās sniegtie ministriju un iestāžu komentāri:

“Stratēģija nav izstrādāta, ņemot vērā, ka Instrukcija nav apstiprināta un Valsts kanceleja solīja organizēt apmācības vienotas pieejas ieviešanai valsts pārvaldē”, “nav skaidrības, vai tiks paredzēta Valsts kancelejas plānotās ministrijas darbības stratēģijas saikne ar gada plānu, darbinieku darba izpildes novērtējumiem, kur attiecīgi arī ir jāizvirza un jānosaka mērķi un rezultatīvie rādītāji”;

“Snieguma rādītāji jeb KPI augstākā līmeņa vadītājiem jau ir noteikti Valdības rīcības plānā. Par šo rādītāju izpildi augstākā līmeņa vadītājiem arī būtu jāatskaitās”, “Nav efektīvi izdalīt atsevišķas amata grupas, kurām noteikt atšķirīgus novērtējuma rādītājus un sasniežamos rezultātus atšķirīgā veidā”, “ kaut kādā mērā jau šobrīd darba izpildes novērtēšana ir ekvivalenta darba snieguma vadībai, tikai tā ir uzlabota darba izpildes novērtēšanas sistēma, tostarp novecojuša vārdu savienojuma "darba izpildes novērtēšana" vietā tiek lietots mūsdienīgāks vārdu savienojums "darba snieguma vadība", taču pasniedzot to kā kaut ko fundamentāli jaunu un nomainot vārdus, būtība tāpēc jau nemainās”; “Nav joprojām skaidrības par KPI, kuriem būtu jābūt stratēģijā. Tā kā nav ne vadlīnijas, ne metodikas, ne skaidrojoši materiāli, ministrija savā IDS nav īpaši izdalījusi KPI rādītājus”.

Saskaņā ar ministriju un iestāžu monitoringa datiem no 2020. gadā 98 iestādēm 54 iestādēs augstākā līmeņa vadītājiem ir noteikti darba snieguma rādītāji, taču sniegti piemēri apliecina skaidras izpratnes trūkumu par augstākā līmeņa vadītājiem noteiktajiem individuālajiem darba snieguma rādītājiem.

Reformu plānā skaidrots, ka: *“darba sniegums nav tiešā veidā saistīts ar atlīdzības politiku. Rādītāji ir paredzēti sistemātiskai attīstības vajadzību izvērtēšanai, nevis prēmēšanas vai sodīšanas sistēmai. Darba snieguma rādītāji ir atbalsta un mācīšanās rīks, kas parāda, cik efektīvi institūcija kā komanda sasniedz izvirzītos mērķus”.* Ministriju un iestāžu sniegtie komentāri aptaujas anketā liecina, ka ministrijās un iestādēs nav vienotas izpratnes par to, vai atalgojuma mainīgā daļa būtu sasaistāma ar KPI rezultātu sasniegšanu. Saskaņā ar Valsts kancelejas revīzijā sniegto skaidrojumu: *“institūcijām, kuras noteiks snieguma rādītāju, būs iespējas izmantot Atlīdzības likumā paredzēto piemaksu par nozīmīgu ieguldījumu attiecīgās institūcijas stratēģisko mērķu sasniegšanā”.*

Darba izpildes novērtēšanas sistēmas pilnveidošana

Šī reformu virziena ietvaros bija paredzēts arī izstrādāt normatīvā regulējuma grozījumus un ieviest pilnveidotu darba snieguma mērīšanas sistēmu visiem valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītājiem. **Pilnveidota darba snieguma mērīšanas sistēma valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītājiem nav ieviesta.**

Balstoties uz esošās sistēmas novērtējumu, bija plānots, piesaistot Eiropas Savienības fondu līdzfinansējumu 2 miljonus euro apmērā, īstenojot Personāla vadības platformas projektu, kura mērķis bija ieviest vienotu Valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības informācijas sistēmas (CIVIS) funkcionalitāti, paredzot būtiski uzlabotu darba snieguma vadības IS risinājumu. Ņemot vērā pieejamo CIVIS budžeta apjomu, tika mainīts sistēmas tvērums un darba snieguma vadības sistēmas izmaiņas vairs tajā neietilpa un projekta īstenošana tika pārtraukta.¹³⁴ Saskaņā ar revīzijā Valsts kancelejas sniegto informāciju šobrīd

tiek plānots izveidot vienotu stratēģisko cilvēkresursu vadības sistēmu un centralizēto grāmatvedības un centralizēto personāla lietvedības sistēmu. No Eiropas Atveseļošanas fonda finansējums piešķirts gan Valsts kasei grāmatvedības sistēmai izveidei, gan Valsts kancelejai – stratēģiskās cilvēkresursu vadības sistēmas izveidei.

Vēršam uzmanību uz aptaujas anketā iestāžu sniegtajiem komentāriem par atsevišķiem trūkumiem esošajā darbinieku vērtēšanas sistēmā:

“neapmierinošu darba rezultātu gadījumā būtu jābūt iespējai operatīvāk reaģēt uz trūkumiem un iespēja noteikt īsāku laiku, kurā nepieciešami uzlabojumi. Šobrīd process ir pārāk garš un jāgaida līdz ikgadējai novērtēšanai un tad vēl nepieciešams noteikt atkārtotu novērtēšanu. Būtu nepieciešams pārskatīt faktorus, pēc kuriem var atzīt, ka darbinieks neatbilst attiecīgo pienākumu pildīšanai. Šobrīd to nosaka novērtēšana, kurā divreiz pēc kārtas jāiegūst zemākais ('neapmierinoši') vērtējums, tomēr ņemot vērā daudzos novērtēšanas aspektus un pašu vērtēšanas sistēmu, bieži ir grūti sasniegt šādu vērtējumu, pat ja daudzās vietās darbinieka sniegums ir neatbilstošs. Šāda sistēma – ikgadējā vērtēšana vienreiz gadā un atkārtota vērtēšana ātrākais pēc sešiem mēnešiem arī neļauj operatīvi atbrīvoties no darbiniekiem ar zemu sniegumu.”

Ieteikums

Lai nodrošinātu vienotu, mērķtiecīgu un skaidru valsts pārvaldes attīstībai nozīmīgu jautājumu horizontālu īstenošanu, aicinām Valsts kanceleju noteikt vienotus darba snieguma rādītājus (KPI) augstākā līmeņa vadītājiem, ko papildu iestāžu specifiskajiem rādītājiem, piemērotu iestāžu vadītāju darba snieguma vērtēšanā.

Ja šādi rādītāji tiek noteikti nākamā perioda valsts pārvaldes attīstības dokumentā ministrijām noteiktos rādītājus kaskadēt uz leju, paredzot tos ietvert iestāžu gada pārskatos un augstākā līmeņa vadītāju darba izpildes plānošanas un novērtēšanas sistēmā, kā arī skaidri noteikt motivācijas instrumentu piemērošanu par KPI rādītāju sasniegšanu.

1.1.4. Nākotnē nepieciešamo kompetenču attīstība valsts pārvaldē nodarbinātajiem



Reformas virziena mērķis ir stiprināt valsts pārvaldē nodarbināto profesionalitāti un spēju pielāgoties mainīgās vides izaicinājumiem, kā arī iedzīvināt kopīgas vērtības un ētisku rīcību valsts pārvaldē nodarbinātajiem. Moduļu mācību cikli dos iespēju nodarbinātajiem pilnveidoties un attīstīties, pievēršot uzmanību talantu vadībai un nākotnes līderiem. Būtiska loma valsts pārvaldes efektivitātes paaugstināšanā ir iestāžu vadītājiem un to vietniekiem, tāpēc ir turpināmi profesionālās pilnveides pasākumi Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmā ar mērķi stiprināt vadītājus – līderus, veicināt sadarbību, inovācijas un izcilību valsts pārvaldē.

Nākotnē nepieciešamo kompetenču attīstība valsts pārvaldē ir viens no nozīmīgiem pasākumiem, kas var sekmēt valsts pārvaldē nodarbināto domāšanas, vērtību un darba pieejas maiņu, lai veicinātu valsts pārvaldes efektivitāti kopumā, jo īpaši ņemot vērā, ka pēc finanšu krīzes Latvijā būtiski ir samazināts finansējums mācībām un citām attīstības darbībām.

Šī reformu virziena galvenais pasākums bija tiešajā valsts pārvaldē (un Valsts kontrolē kā neatkarīgajā iestādē) nodarbināto apmācības, izmantojot Eiropas Savienības Sociālā fonda līdzekļus 8 miljonu euro apmērā. Norādāms, ka minētā fondu projektu aktivitātes uzsākas jau pirms Reformu plāna 2015., 2016. gadā. Saskaņā ar Finanšu ministrijas pasūtītu minēto Eiropas Savienības Sociālā fonda projektu 2020. gada vidusposma novērtējumu apmācības pozitīvi novērtējuši gan apmācību dalībnieki, gan vidusposma novērtējuma veicēji, īpaši akcentējot apmācību nozīmi individuālā darbinieka

līmenī, sniedzot virkni rekomendāciju valsts pārvaldes darbinieku kapacitātes stiprināšanai atlikušā projektu īstenošanas periodā.

Reformu virziena ietvaros bija paredzēts Valsts kancelejai kopīgi ar Valsts administrācijas skolu un iestādēm definēt nākotnē attīstāmās kompetences un pamatvērtības piederības un lojalitātes veicināšanai, līdz 2018. gada 1. jūnijam izveidojot kompetenču matricu sasaistē ar talantu vadības pieeju.

Revīzijā secināts, ka ir uzsākts darbs pie kompetenču ietvara izstrādes, 2021. gadā (gandrīz trīs gadus vēlāk par plānoto) Valsts administrācijas skola ir izstrādājusi cilvēkresursu attīstības plānošanas matricu, individuālā mācību un attīstības plāna paraugformu, potenciāla novērtēšanas anketu, profesionālo kompetenču novērtēšanas anketas trim amatiem – klientu apkalpošanas speciālists, iepirkumu speciālists, vidējā līmeņa vadītājs. Kompetenču ietvaru ir plānots pakāpeniski izveidot visām profesijām valsts pārvaldē un pēc tā izveidošanas piedāvāt katrai profesijai atbilstošas mācības. Vienlaikus Valsts kanceleja sadarbībā ar Valsts administrācijas skolu un citām iesaistītajām institūcijām izstrādāja Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānu 2021.–2027. gadam,¹³⁵ kas paredz nodrošināt publiskajā pārvaldē nodarbināto kompetenču attīstību atbilstoši nākotnes kompetencēm. Pēc minētā plāna apstiprināšanas ir uzsākts darbs pie mācību programmu izstrādes.

Reformu plāns arī paredzēja izstrādāt moduļu mācību ciklu atbilstoši definēto nākotnē attīstāmo kompetenču apjomam. Eiropas Sociālā fonda ietvaros no 2016. gada tiek īstenotas četras mācību programmas – divus projektus tiešās pārvaldes iestādēs nodarbinātajiem īsteno Valsts administrācijas skola, vienu projektu augstākā līmeņa vadītājiem īsteno Valsts kanceleja un vienu īstenoja Valsts kontrole. Kopējais projektu finansējums 8 miljoni *euro*.¹³⁶

Revīzijā netika vērtēta šo projektu atbilstība projektu nosacījumiem. Par minētajiem projektiem Finanšu ministrijas pasūtīja investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējumu valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē¹³⁷ (turpmāk – vidussposma novērtējums), saskaņā ar kuru:

- ❖ Valsts administrācijas skola īsteno divus projektus: “Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā”¹³⁸ un “Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā”,¹³⁹ kuru ietvaros ir izveidoti 14 apmācību moduļi publisko pakalpojumu, konkurētspējas veicināšanas un korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas un citās jomās. Saskaņā ar vidussposma novērtējumu **projekta aktivitātes ir veicinājušas attieksmes, izturēšanās, paradumu maiņu, kas ir galvenais priekšnosacījums turpmākām pozitīvām pārmaiņām nozares līmenī, uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā. Ir aptverta kritiskā masa no valsts pārvaldes darbinieku skaita, kas ir motivēti mainīt savus paradumus un iesaistes veidus;**
- ❖ Valsts kanceleja īsteno projektu “Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma”¹⁴⁰ vadītājiem, mācības valsts sekretāriem, valsts sekretāru vietniekiem, valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem un viņu vietniekiem.¹⁴¹ Saskaņā ar šīs programmas projekta iesniegumu un vidussposma novērtējumu ir veikti prasmju treniņi, mentora, kouča un supervizora programma, komandu veidošanas pasākumi, pieredzes apmaiņas pasākumi, starpresoru sadarbības tīkla izveide – tematiskās darbnīcas, diskusijas, pieredzes apmaiņas semināri, pieredzes apmaiņas semināri ar uzņēmumiem, organizētas ikgadējās vadītāju konferences. **Augstākā līmeņa vadītāju kursu par iestāžu stratēģiju izstrādi un KPI noteikšanu apmeklēja tikai neliels skaits augstākā līmeņa vadītāju, tādēļ nākotnē būtu jāieplāno pasākumi, kas nodrošinātu, ka visi tiešās pārvaldes iestāžu vadītāji var apmeklēt apmācības un iegūt papildus informāciju / konsultācijas par stratēģiju izstrādi un KPI noteikšanu.** Pēc iespējas nodrošināt materiālu pieejamību arī pašvaldību vadītājiem, īpaši ņemot vērā administratīvi teritoriālo reformu un ar to saistīto stratēģiju izstrādi, piemēram, Valsts administrācijas skolas apmācības, tiešsaistes apmācības.¹⁴²

Reformu virziena ietvaros bija paredzēts valsts pārvaldes zināšanu pārneses, labās prakses un pieredzes pārņemšanas veicināšana, attīstot un izmantojot iekšējo treneru un mentoru pieeju nākotnes kompetenču attīstībai. Valsts administrācijas skola ir īstenojusi iekšējo treneru sagatavošanu piecu pamatmoduļu un vienā specializēto mācību programmā. Ekonomikas ministrijas pieci darbinieki ir sertificēti kā treneri konkrētās LEAN sistēmas metodēs, Valsts ieņēmumu dienesta astoņi darbinieki sertificēti klientu apkalpošanas principu un prasmju apguvei. Tāpat Valsts administrācijas skola sadarbībā ar Valsts kanceleju un valsts pārvaldes iestādēm nodrošinājusi pasniedzēju komandas – 15 iekšējo treneru – sagatavošanu. Mācības nodrošina valsts pārvaldes eksperti, kuri ikdienā strādā dažādās valsts pārvaldes iestādēs – tas dod iespēju kursu pasniegt atbilstoši valsts pārvaldes aktualitātēm un vajadzībām.

1.2. Valsts pārvaldes procesi un sabiedrības intereses

Šajā ziņojuma sadaļā detalizētāk aplūkoti Reformu plāna virzieni, kas saistīti ar valsts pārvaldes procesu efektivitātes palielināšanu un sabiedrības interesēm:

- ❖ “atbalsta funkciju centralizācija”;
- ❖ “projektu komandas (*task forces*) pieeja valdības prioritātēm”;
- ❖ “valsts pārvaldes pakalpojumu vērtības celšana”;
- ❖ “virzīšanās uz “nulles birokrātiju”, attīstot labāka regulējuma politiku”.

1.2.1. Atbalsta funkciju centralizācija



Reformu virziena **mērķis ir nodrošināt lētāku un profesionālāku pakalpojumu sniegšanu**. Sākotnēji ir veicami procesu mērījumi un to standartizēšana, atsakoties no liekajām darbībām. Balstoties uz mērījumiem, **jāpieņem lēmums par ekonomiskāko pakalpojumu sniegšanas modeli**, veidojot vienotos pakalpojumu centrus visas valsts pārvaldes vai vismaz viena resora ietvaros vai arī nododot tos ārvalsts pakalpojumā, ja tas ir ievērojami lētāk nekā attiecīgās funkcijas īstenošana valsts pārvaldes ietvaros. Atbalsta funkciju konsolidācija ir izplatīta ne tikai uzņēmējdarbības vidē, bet arī citu valstu publiskajā pārvaldē (t.sk. Igaunijā, Somijā, Lielbritānijā, Zviedrijā, Dānijā), sniedzot kvalitatīvāku pakalpojumu un samazinot izdevumus.

Atbalsta funkciju centralizācijas jautājums ir aktuāls jau vairāk nekā 10 gadus, taču revīzijā konstatētais liecina, ka **atbalsta funkciju centralizācijas līmenis tiešās valsts pārvaldes iestādēs ir zems**.

Jau 2011. gada izvērtējumā¹⁴³ tika secināts, ka vislielāko izmaksu ietaupījumu un efektivitātes pieaugumu nodrošinātu funkciju centralizācija valsts līmenī. Vienotu pakalpojumu centru veidošanu atbalsta funkciju centralizācijai valsts līmenī paredzēja arī sākotnējā Reformu plāna versija, tomēr **apstiprinātais Reformu plāns būtībā atgriezās pie atkārtota izvērtējuma veikšanas nepieciešamības**. Reformu plāna izstrādes laikā Darba grupa sagatavoja informatīvā ziņojuma projektu (par atbalsta funkciju ekonomisko efektivitāti), kas paredzēja pēc grāmatvedības funkcijas centralizācijas pilotprojekta īstenošanas Valsts kasē, izvērtēt tā rezultātus un pieņemt lēmumu par turpmāku virzību visas valsts pārvaldes ietvaros. Darba grupas veiktais atbalsta funkciju ekonomiskās efektivitātes izvērtējums tika izskatīts Valsts sekretāru sanāksmē, taču revīzijā netika iesniegts lēmums par turpmāko virzību.

Norādāms, ka revīzijā bija apgrūtināti iegūt informāciju un izsekot darbību un lēmumu pamatojumus, kas saistīti ar atbalsta funkciju centralizāciju reformu periodā, kā arī par pasākumiem un paveiktā izvērtējuma pirms reformu perioda. Uz informācijas pieejamības trūkumu norādīja arī Reformu plāna ex-post novērtējuma veicējs.

Vērtējot reformu periodā veiktos pasākumus, secināms, ka reformas periodā **bez Ministru kabineta lēmuma, bez papildu finansējuma piešķiršanas un skaidriem mērķa uzstādījumiem tika turpināta iepriekš uzsāktā pakāpeniskā atbalsta funkciju centralizācija resoru līmenī. Tādējādi funkciju centralizācija bija atkarīga no resoriem pieejamā finansējuma un motivācijas pārskatīt esošo pieeju un veikt izmaiņas tajā.**

Lai motivētu ministrijas veikt atbalsta funkciju centralizāciju resora līmenī, Valsts kanceleja 2017. un 2019. gadā analizēja resoru atbalsta funkciju produktivitāti raksturojošos rādītājus (atbalsta funkciju sniedzēju skaits, salīdzinot ar darbinieku skaitu iestādē). Norādāms, ka nevienam no šiem rādītājiem nebija noteiktas mērķa vērtības, kādas resoriem būtu jāsasniedz Reformu plāna īstenošanas laikā. Vienlaikus ir secināms, ka **noteikta centralizācijas līmeņa sasniegšana nevar būt pašmērķis**, jo tā automātiski nenodrošina augstāku produktivitātes līmeni, piemēram, trijos resoros, kuros grāmatvedības funkcija vispār nav centralizēta, produktivitātes rādītājs¹⁴⁴ uzrāda ļoti atšķirīgu situāciju – Satiksmes ministrijai šis rādītājs ir sliktākais starp visiem resoriem, Iekšlietu ministrijai – otrs labākais starp resoriem, bet Zemkopības ministrijai – vidējā līmenī.

Ņemot vērā resoriem pieejamos finanšu resursus procesu standartizēšanai, IT sistēmu izmaiņām, kā arī citus apsvērumus, atbalsta funkciju centralizācija resoros ir notikusi atšķirīgā pakāpē – no pilnībā centralizētām funkcijām atsevišķos resoros līdz pat pilnībā decentralizētām. Augstākais centralizācijas līmenis ir sasniegts iepirkumu jomā, bet zemākais – dokumentu pārvaldības jomā, savukārt personāla lietvedības un grāmatvedības jomā pilnīga vai daļēja centralizācija veikta aptuveni trešdaļā iestāžu. Jānorāda, ka nav iespējams pilnvērtīgi izvērtēt reformu periodā veikto centralizācijas pasākumu ietekmi, piemēram, izmaiņas šo funkciju finansējumā vai kvalitātes rādītājos, jo vairums no ministrijām un iestādēm, kurās ir veikta centralizācija, nav vērtējušas finanšu ietaupījumu un kvalitātes rādītāju izmaiņas.

Revīzijā konstatētais liecina, ka **centralizācijas procesu resoros ir ietekmējuši galvenokārt divi faktori – skaidra, vienota redzējuma un finansējuma trūkums.** Reformu plānā noteiktā pieeja – īstenot reformas, nepalielinot valsts budžeta izdevumus jeb būtībā bez papildu finansējuma centralizācijai, bet vienlaikus virzīties uz atbalsta funkciju centralizāciju, nav veicinājusi atbalsta funkciju centralizācijai iecerēto pasākumu skaidru, secīgu un mērķtiecīgu īstenošanu.

Reformu plāna īstenošanas laikā ir “uzturēta” ideja, un Valsts kanceleja meklēja iespējas virzīties uz atbalsta funkciju centralizāciju vienotā pakalpojumu centrā. Ņemot vērā minēto, vieni resori turpināja īstenot centralizāciju, kamēr citi resori iespējamā vienotā pakalpojuma centra veidošanas dēļ nogaidīja. Revidentu ieskatā šāda situācija rada nelietderīgu līdzekļu izlietojuma risku, jo katrs solis centralizācijai resora līmenī ir saistīts ar zināmiem ieguldījumiem, kurus nav iespējams “atpelnīt” īstermiņā. **Tāpēc Valsts kancelejai ir skaidri jādefinē turpmākās darbības virzībā uz atbalsta funkciju centralizāciju, tajā skaitā sniegtot izvērtējumu un skaidrojot mērķus un ieguvumus, ko ir plānots panākt ar funkciju centralizāciju.**

Atbalsta funkciju centralizācija pirms Reformu plāna

Atbalsta funkciju centralizēšanu iestāžu un pēc tam resoru ietvaros, kā arī izvērtējuma par atbalsta funkcijas īstenošanas institūciju vai atbalsta funkcijas pirkšanu no privātā sektora veikšanu paredzēja jau 2009. gada “Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai”.¹⁴⁵

Atbalsta funkciju centralizācija resoru ietvaros vai vienota pakalpojuma centra pieejas ieviešana tika vērtēta Valsts kancelejas 2010. gadā veiktajā funkciju auditā. Funkciju audita komisija norādīja, ka valstij ekonomiski izdevīgākās alternatīvas noskaidrošanai ir nepieciešami precīzi aprēķini. Tāpēc 2010. gadā projekta "Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē" ietvaros tika piesaistīti neatkarīgi eksperti,¹⁴⁶ kas izvērtēja personāla, grāmatvedības, iepirkumu un autoparka vadības funkciju centralizāciju un secināja, ka **centralizācijas pilnvērtīgai īstenošanai nepieciešami sākotnējie ieguldījumi.** Izmaksu un ieguvumu analīzes rezultātā eksperti secināja, ka vislielākais ieguvums ir centralizējot funkcijas **valsts līmenī**, tomēr **šāda varianta realizēšanai izpildāmie priekšnosacījumi ir visapjomīgākie**, tajā skaitā jānodrošina papildu finansējums un laika resursi. Eksperti **rekomendēja funkciju centralizāciju veikt pakāpeniski – veicot centralizāciju iestādes, pēc tam resora un vēlāk valsts ietvaros.**

Pasākumi atbalsta funkciju centralizēšanai Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnēs 2008.– 2013. gadam un Pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam¹⁴⁷ netika plānoti, tomēr tā tika uzskatīta par atbalstāmu iniciatīvu, kas risināma pēc iespējām, un daudzos resoros atbalsta funkciju centralizācija tika

veikta **iestādes līmenī** (centrālajā administrācijā centralizējot teritoriālo struktūrvienību atbalsta funkcijas).

Valsts kanceleja 2016.gadā sagatavoja priekšlikumos diskusijai par valsts pārvaldes reformām,¹⁴⁸ paredzot **standartizēt procesus un pēctecīgi veidot vienotus pakalpojumu centrus** (tos mēdz saukt arī par dalītajiem pakalpojumu centriem; angļu val. – *shared service centres*) atbalsta funkciju centralizācijai. Šādiem pakalpojumu centriem tiek nodotas atsevišķas atbalsta funkcijas, kā rezultātā šie centri kļūst par pakalpojumu sniedzējiem visām valsts pārvaldes institūcijām. Ministrijas kopumā atbalstīja piedāvātās reformas, tomēr norādīja, ka ir nepieciešams izstrādāt Vienoto pakalpojumu centru finansēšanas mehānismu.

Vienlaikus ar Reformu plāna izstrādi Ministru kabinets 2016. gadā lēma¹⁴⁹ par grāmatvedības uzskaites funkcijas izpildes efektīvizācijas modeli centrālajām valsts iestādēm jeb pakāpenisku centralizāciju atsevišķu pilotprojektu veidā. Tika paredzēts, ka no 2018.gada 1.janvāra Valsts kase uzsāks pakalpojumu sniegšanu četrām pilotprojekta iestādēm. Norādāms, ka Valsts kases pilotprojektu Valsts kontrole vērtēja citā revīzijā,¹⁵⁰ konstatējot būtiskus trūkumus projekta ieviešanas vadībā, tajā skaitā mērķtiecīgas un uz aprēķiniem balstītas pieejas trūkumu.

Reformu plāna projekta apspriešanas laikā (2017. gadā) **Valsts kancelejas darba grupa** vērtēja algu grāmatvedības, personāla lietvedības, atlases un iepirkumu funkciju izpildi un **sagatavoja informatīvā ziņojuma “Atbalsta funkciju ekonomiskā efektivitāte valsts pārvaldes iestādēs” projektu**, kurā noteica soļus tālākai rīcībai, piemēram, algu grāmatvedības funkciju paredzēja: (1) 18 mēnešu laikā no lēmuma pieņemšanas brīža centralizēt resoru līmenī; (2) sasniegt mērķa rādītāju apkalpojamo darbinieku skaitam uz vienu grāmatveža slodzi; (3) pēc Valsts kases pilotprojekta noslēguma noteikt turpmāk sasniedzamos mērķa rādītājus un izvērtēt vienota pakalpojuma centra izveides ekonomisko lietderību. **Informatīvā ziņojuma projekts Ministru kabinetā netika izskatīts, līdz ar netika veiktas arī iecerētās darbības.**

Ar veiktā atbalsta funkciju ekonomiskās efektivitātes izvērtējumu 2017. gada jūlijā iepazīstināti Valsts sekretāru sanāksmes dalībnieki, **uzdodot “Valsts kancelejai sagatavot un iesniegt izskatīšanai Valsts sekretāru sanāksmē plānu**, paredzot tajā konkrētus pasākumus un to izpildes termiņus, lai sasniegtu izvirzītos mērķus ekonomiskās efektivitātes rādītāju uzlabošanā attiecībā uz valsts pārvaldes administratīvajām funkcijām”. **Informācija par šāda plāna sagatavošanu un izskatīšanu revīzijas laikā netika iegūta.**

Atbalsta funkciju centralizācijas pasākuma īstenošana

Reformu plāns paredzēja, ka Valsts kanceleja līdz 2017. gada 28. decembrim sagatavos ziņojumu par algu grāmatvedības, personālvadības un iepirkumu funkcijām un ik gadu ziņojumu par turpmāko rīcību funkciju konsolidēšanai resoru **vai** visas valsts pārvaldes vienotos pakalpojumu centros **vai** nosakot vienotu sasniedzamo produktivitātes kritēriju.

Saskaņā ar Valsts kancelejas sniegto informāciju 2017. gada informatīvā ziņojuma “Atbalsta funkciju ekonomiskā efektivitāte valsts pārvaldes iestādēs” projekts, kas tika izstrādāts vēl pirms Reformu plāna apstiprināšanas, ir Reformu plānā iecerētais ziņojums par algu grāmatvedības, personālvadības un iepirkumu funkcijām.

Uzsākot Reformu plānu īstenošanu (2018.gada sākumā) **Valsts kanceleja par vienu no valsts pārvaldes reformu prioritātēm noteica atbalsta funkciju centralizāciju un standartizāciju resoros algu grāmatvedības, personāla lietvedības un atlases, iepirkumu jomā.**¹⁵¹

Vienu reizi Reformu plāna īstenošanas laikā Valsts kanceleja veica atbalsta funkciju efektivitātes mērījumu salīdzinājumu (*angļu valodā - benchmarking*)¹⁵² algu grāmatvedības un personāla lietvedības jomā. Efektivitātes izvērtēšanai Valsts kanceleja izmantoja mērķa rādītājus (**viens grāmatvedis vidēji uz 500 darbiniekiem un viens personāla lietvedis uz 300 darbiniekiem**¹⁵³), kas nav noteikti Reformu plānā, bet izriet no Valsts kancelejas 2017. gada atbalsta funkciju ekonomiskās efektivitātes ziņojuma.

Minēto efektivitātes mērījumu Valsts kanceleja veica vienu reizi (izmantojot 2017. gada datus) un konstatēja, ka tie atpaliiek no noteiktā mērķa – vidēji viens personāla speciālists apkalpo 177, bet algu grāmatvedis 310 darbiniekus. Norādāms, ka joprojām ir spēkā Ministru kabineta ieteikumi,¹⁵⁴ kas nosaka zemākus ekonomiskās efektivitātes.¹⁵⁵

Reformu periodā Finanšu ministrijas ikgadējās izdevumu pārskatīšanas ietvaros ir vērtēts kritērijs – **atbalsta funkciju speciālistu īpatsvars uz 100 amata vietām**. Šāda vērtēšana notika divas reizes (ar nedaudz atšķirīgu tvērumu) – par situāciju 2017. un 2019. gadā. Rezultāti publicēti Finanšu ministrijas informatīvajā ziņojumā.¹⁵⁶ Revīzijā tika veikts datu pārreķins, kas atšķīrās no Valsts kancelejas aprēķiniem:

- ❖ saskaņā ar Valsts kancelejas aprēķiniem 2019. gadā uz 100 amata vietām amatu saimē “Grāmatvedība” nodarbināto skaits no diviem speciālistiem 2017. gadā samazinājās līdz 1,4 speciālistiem 2019. gadā. Saskaņā ar revidentu veiktajiem aprēķiniem¹⁵⁷ – no 1,5 uz 1,4 speciālistiem;
- ❖ saskaņā ar Valsts kancelejas aprēķiniem amatu saimē “Personālvadība” speciālistu skaits no 1,2 samazinājās uz 0,8 speciālistiem, saskaņā ar revidentu aprēķinu no 1 uz 0,97 speciālistiem.

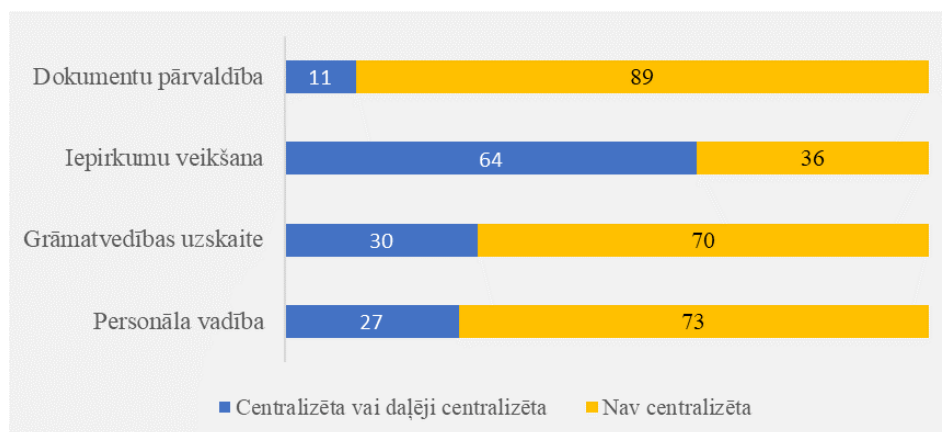
Saskaņā ar Valsts kancelejas skaidrojumu aprēķinos iegūtie rezultāti var atšķīrties, jo iestādes veic datu precizēšanu. Revidenti vērš uzmanību, ka, neveicot datu korekciju 2019. gadā vai nenorādot, ka speciālistu skaita samazinājumu ietekmēja datu korekcija, Finanšu ministrijas informatīvajā ziņojumā tiek norādīta maldinoša informācija, ka amatu saimē “Grāmatvedība” speciālistu samazinājums bijis 30% apmērā.

Reformu plāna īstenošanas laikā Valsts kanceleja reizi gadā (ikgadējā Reformu plāna izpildes monitoringa ietvaros) apkopo informāciju par centralizācijas līmeni resoros. Revīzijā konstatētais liecina, ka, lai arī Reformu plāns paredzēja ik gadu sagatavot ziņojumu par turpmāko rīcību funkciju konsolidēšanai resoru vai visas valsts pārvaldes vienotos pakalpojumu centros vai nosakot vienotu sasniedzamo produktivitātes kritēriju, tomēr **faktiski Reformu plāna īstenošanas laikā, bez skaidra lēmuma par ekonomiskāko modeli, notika virzība uz atbalsta funkciju centralizāciju resoru līmenī**.

Pamatojot apsvērumu centralizācijai resoru līmenī, Valsts kanceleja sniedza skaidrojumu:

Lai īstenotu Reformu plānā noteiktos uzdevumus, resori vērtēja, kā efektīvāk sasniegt izvirzīto mērķi. Balstoties uz resoru pašvērtējumu par viņu gatavību un briedumu pāriet uz vienoto pakalpojumu centru, tika secināts, ka līdz Reformu plāna beigu termiņam lielākās daļas resoru pāreja uz centralizētu pakalpojumu nav iespējama. Ministru kabinets nav noteicis konkrētu atbalsta funkciju centralizācijas termiņu un metodi. Lēmuma par centralizāciju visas valsts līmenī nav. Norādāms, ka revīzijas laikā iegūtā informācija par apsvērumu – sākotnēji atbalsta funkcijas centralizēt resoros – ir pretrunīga. Reformu plāna Progresā ziņojumā¹⁵⁸ ir norādīts, ka šādu pieeju nolemts realizēt, jo aktivitātes īstenošanai netika paredzētas papildu investīcijas. Savukārt no Valsts kancelejas revīzijas laikā sniegtā skaidrojuma izriet, ka šāda pieeja ir saistīta gan ar Ministru kabineta lēmuma neesamību, gan resoru gatavību pārejai uz vienotu pakalpojumu centru.

Resori Reformu plāna īstenošanas laikā ir virzījušies uz atbalsta funkciju centralizāciju vairākās jomās, veicot pilnīgu vai daļēju atbalsta funkciju centralizāciju.



13.attēls. Atbalsta funkciju centralizācijas līmenis resoros 2020. gadā (%)¹⁵⁹

Kopš Reformu plāna īstenošanas sākuma atbalsta funkciju centralizācijas līmenis ir pakāpeniski paaugstinājies, bet centralizācija galvenokārt veikta mazās un ļoti mazās iestādēs. Centralizācijas līmenis visstraujāk pieaudzis iepirkumu veikšanā – Reformu plāna īstenošanas sākumā divās trešdaļās iestāžu iepirkumu veikšana nebija centralizēta, bet 2020. gadā tā nebija centralizēta aptuveni trešdaļā iestāžu¹⁶⁰.

Pēc Valsts kancelejas pasūtījuma 2020. gada beigās veiktajā pētījumā,¹⁶¹ novērtējot grāmatvedības uzskaites un personāla lietvedības funkcijas standartizācijas un centralizācijas briedumu resoros, secināts, ka tikai grāmatvedības uzskaitē viens resors (Finanšu ministrija) ir sasniedzis augstāko brieduma pakāpi jeb izpildes vietu koncentrējis vienā iestādē (Valsts kasē). Savukārt pieciem resoriem grāmatvedības uzskaitē un 10 resoriem personāla lietvedībā, neskatoties uz vienotiem uzskaites principiem un vienotu resursu vadības sistēmu izmantošanu, brieduma pakāpe ir zema – izpildes vieta ir decentralizēta resorā jeb tā tiek veikta katrā iestādē atsevišķi.

Valsts kontroles veiktajā aptaujā ministrijas un iestādes ir norādījušas, ka atbalsta funkciju centralizāciju resoros ietekmē finanšu resursu nepieejamība, vadlīniju un metodikas trūkums, pieņēmums par atbalsta funkciju centralizācijas nelietderīgumu lielās iestādēs, kā arī vienota skatījuma trūkums un nenoteiktība par atbalsta funkciju centralizācijas virzību, piemēram, aptaujā ir norādīts, ka “nav vienota un skaidra centralizācijas principa valstī, kā arī laika ieviešanas grafika. Lai ieviestu centralizāciju ir jāzina vai valstī tiks veidots vienots grāmatvedības pakalpojumu centrs”.

Revīzijā konstatēts, ka nav pieejama informācija par atbalsta funkciju centralizācijas rezultātā iegūtajiem finanšu ietaupījumiem un kvalitātes izmaiņām, tāpēc revidenti to noskaidroja, aptaujājot iestādes un ministrijas. Valsts kontroles veiktās aptaujas rezultāti liecina, ka ministrijas un iestādes, kuras ir veikušas atbalsta funkciju centralizāciju, nevērtē tās rezultātus, piemēram, **no 20 aptaujātām iestādēm iepirkumu centralizācija veikta 13 iestādēs, no tām tikai divās iestādēs ir veikta iegūtā finanšu ietaupījuma aplēse, bet kvalitātes vērtējums nav veikts nevienā iestādē.** Līdzīga situācija ir arī personāla lietvedības un grāmatvedības uzskaites jomā. Novērtējot veikto centralizāciju, iestādēm un ministrijām nav vienota viedokļa par ieguvumiem – iestādes norāda gan uz nebūtiskiem ietaupījumiem, gan neiespējamību tos novērtēt īsā laika periodā.

Turpmākie pasākumi atbalsta funkciju centralizācijā

Lai nodrošinātu grāmatvedības uzskaites un personāla lietvedības funkcijas centralizāciju valsts pārvaldē, ar Ministru kabineta 2019. gada protokollēmumu¹⁶² Valsts kancelejai sadarbībā ar Finanšu ministriju uzdots līdz 2021. gada 15. decembrim izstrādāt vienotus un standartizētus procesus ministrijās un to padotības iestādēs, sniegt priekšlikumus vienota pakalpojuma centra izveidei un priekšlikumus informācijas sistēmas risinājuma ieviešanai. Saskaņā ar Valsts kancelejas revīzijas ziņojuma saskaņošanas laikā sniegto informāciju 2021. gada 1. decembrī informatīvais ziņojums par grāmatvedības un personāla lietvedības funkciju centralizāciju valsts pārvaldē nodots saskaņošanai visām ministrijām.

Esošās situācijas apzināšanai pēc Valsts kancelejas pasūtījuma 2020. gada beigās veikts pētījums,¹⁶³ kurā analizēta šī brīža situācija resoros un turpmākās centralizācijas iespējas, informācijas sistēmu risinājumi, kā arī izstrādāti priekšlikumi vienota pakalpojuma centra izveidei.

Valsts kanceleja ir sagatavojusi pieteikumu un ir iegūts apstiprinājums no Eiropas Komisijas Strukturālo reformu atbalsta ģenerāldirektorāta par vienota pakalpojumu centra izveides priekšizpēti Tehniskā atbalsta instrumenta ietvaros. Šis projekts būs pamats, lai, ieviešot Eiropas Atveseļošanās fonda projektu, īstenotu funkciju centralizāciju un vienota pakalpojuma centra izveidi. Saskaņā ar Valsts kancelejas un Valsts kases aptuveniem aprēķiniem atbalsta funkciju centralizācijas projekta rezultātā aptuveni 10 gadu laikā finanšu ietaupījums būs apmēram 42 miljoni *euro*, sociālekonomiskie ieguvumi ap 50 miljoniem *euro*.

Lai apzinātu situāciju par ieguvumiem **publisko iepirkumu centralizācijas jomā**, 2021. gadā pēc Iepirkumu uzraudzības biroja pasūtījuma veikts pētījums,¹⁶⁴ kura autori, balstoties uz Latvijas un ārvalstu pieredzes analīzi, konstatēja, ka iepirkumu centralizācijas sagaidāmais ieguvums primāri nav saistāms ar zemākām preču un pakalpojumu cenām vai iepirkumu administrēšanas izmaksām, bet iepirkuma funkcijas kompetences palielināšanu un efektīvāku procesu, kā arī norādīja, ka centralizācijas process parasti paaugstina centralizētās iepirkumu institūcijas speciālistu kompetenci, gan iepirkuma priekšmeta pārzināšanas jomā, gan juridiskajā jomā.

Balstoties uz Latvijas un ārvalstu pieredzi, tika identificētas un noteiktas potenciāli centralizējamās jomas un darbības, kas atbilst ārvalstu labajai praksei un būtu pārņemamas vai pielāgojamas Latvijas situācijai iepirkumu centralizācijas attīstības kontekstā. To implementēšanai tika izvirzīti divi alternatīvi modeļi turpmākajai iepirkumu centralizācijas attīstībai – (1) “Esošās centralizācijas pieejas attīstība”, kas paredz neveidot jaunas institūcijas, bet ļaut iestādēm specializēties kāda specifiska iepirkuma priekšmeta iepirkšanas jomā, to iepērkot visa centrālās pārvaldes līmeņa iestāžu vajadzībām, vai (2) “Jauns institucionālais risinājums”, kas paredz, ka var tikt veidota jauna institūcija, kas veic centralizētus iepirkumus visas centrālās pārvaldes līmeņa iestāžu vajadzībām, vai tiek noteikta jauna funkcija kādā no iestādēm, kas jau veic centralizētus iepirkumus. Līdz 2021.gada 30.decembrim Finanšu ministrijai jāiesniedz Ministru kabinetā informatīvais ziņojums par publisko iepirkumu centralizāciju.¹⁶⁵ Līdz revīzijas noslēgumam informatīvais ziņojums par piedāvātajām alternatīvām Ministru kabinetā netika izskatīts.

1.2.2. Projektu komandas (*task forces*) pieeja valdības prioritātēm



Reformu virziena **mērķis – izveidot jaunu pieeju**, lai sagatavotu priekšlikumus horizontālām, komplicētām un prioritārām pārmaiņām un izstrādātu rīcības plānu to ieviešanai un mūsdienīgas pieejas iedzīvināšanai. **Projektu komandās tiktu iekļauti eksperti no valsts pārvaldes un, ja nepieciešams, arī no akadēmiskā, nevalstiskā un privātā sektora, kuri savu laiku primāri velta tikai noteiktās reformas izstrādei.** Tādējādi priekšlikumi par būtiskajiem valsts attīstības jautājumiem tiktu sagatavoti, un rezultāti sasniegti ātrāk, piedāvājumu būtu aprobežotas visas iesaistītās puses un kvalitāte pieaugtu, jo projektu komandās iesaistītie **nedalītu uzmanību varētu veltīt konkrētā jautājuma risināšanai.** Par īpašās projekta komandas izveidi, mērķi un darbības termiņu lemj Ministru prezidents.

Reformu virziena mērķis – izveidot jaunu pieeju, horizontālu, komplicētu un prioritāru pārmaiņu vadībai – tā sākotnējā iecerē nav sasniegts. Valsts kancelejai un ministrijām nespējot panākt visiem pieņemamu risinājumu, Reformu plāna īstenošanas laikā mainījās izpratne par pasākumiem, kas būtu

īstenojami projektu komandu veidošanai komplicētu jautājumu risināšanai, radot inovāciju laboratorijas kā galveno platformu inovāciju ieviešanai valsts pārvaldē.

Kopumā pozitīvi vērtējami Valsts kancelejas, ministriju un iestāžu veiktie pasākumi inovācijas kultūras ieviešanai un attīstībai, izmantojot jaunas, uz koprades principa balstītas metodes. Ņemot vērā inovācijas laboratorijas darbības formu un veidu, Valsts kontroles ieskatā, šāds instruments ir labs ideju ģenerēšanai identificētu problēmu risināšanai, taču būtu jāmeklē risinājumi projektu komandu darbības ietvaram, finansējuma nodrošināšanai un attiecīgi normatīvo aktu pielāgošanai.

Starptautiski atzītos projektu vadības standartos un rokasgrāmatās *projekts* tiek definēts šādi: noteiktas darbības, kas jāveic, lai radītu noteiktām prasībām atbilstošu produktu, pakalpojumu vai kādu rezultātu, un tam ir noteikts sākums un beigas,¹⁶⁶ laikā un izmaksās ierobežotas darbības, lai īstenotu uzdevumu, kas atbilst noteiktiem standartiem un prasībām.¹⁶⁷ Jebkura projekta dzīves ciklu veido no minētajām definīcijām izrietošas četras būtiskas projekta fāzes: starts, plānošana, īstenošana un nobeigums.¹⁶⁸ Pastāvīgi visa projekta gaitā tiek īstenota uzraudzība un kontrole, kas bieži tiek definēta kā pietkā projekta fāze.

Šī reformu virziena kontekstā tiek lietoti termini “*projektu komanda*”, “*ekspertu darba grupa*”, “*pārmaiņu vadības grupa*”, kas var ietvert atšķirīgus mērķus vai darba organizāciju, tomēr, vērtējot kopsakarā reformu virziena mērķa formulējumu un reformu laikā veicamos pasākumus, secināms, ka Reformu plāna kontekstā bija definēti divi galvenie kritēriji – darbinieku (ekspertu) atbrīvošana no tiešo darba pienākumu veikšanas un finansēšanas modeļa izstrāde darbinieku atalgošanai.

Vēršam uzmanību, ka uz trūkumiem lielu un sabiedrībai nozīmīgu projektu īstenošanā Valsts kontrole norādījusi vairākkārt, piemēram, vērtējot oficiālās elektroniskās adreses (E-adreses) projekta īstenošanu¹⁶⁹, grāmatvedības uzskaites centralizācijas projektu Valsts kasē,¹⁷⁰ projekta “E-veselība Latvijā” īstenošanu.¹⁷¹ Kā viena no galvenajām problēmām minēto projektu īstenošanā konstatēta neprofesionāla projektu vadība un uzraudzība, kas nereti nav ļāvusi valstij izmantot visu to potenciālu, kas būtu sagaidāms no lielu projektu īstenošanas un daudzu miljonu apmēra ieguldījumiem.

Kā norāda Valsts kanceleja, šī reformu virziena mērķa sasniegšanai ir īstenoti vairāki pilotprojekti, kas veicināja Reformu plāna noteikto mērķu sasniegšanu, piemēram, Latvijas valsts tēla stiprināšanas pilotprojekts (saskaņā ar valdības prioritātēm). Aptaujas anketā lūdzām minēt piemēru, kad, pamatojoties uz projektu vadības principiem (līdzvērtīgi Reformu plāna sākotnējai iecerei), ir sekmīgi risināts starpnozaru jautājums. Valsts kanceleja minēja divus piemērus, kas īstenoti Inovācijas laboratorijas ietvaros – Ārstniecības personu jauna atlīdzības modeļa izstrāde un Atbalsta pasākumu uzlabošana ģimenēm, kurās aug bērni ar smagiem funkcionāliem traucējumiem. Papildu Valsts kanceleja sniedza vērtējumu par problēmjautājumiem starpnozaru projektu īstenošanā:

“veidojot starpinstitucionālas darba grupas, netiek noteikta katras nozares pārstāvja atbildība un autorizācijas pakāpe. Bieži vien darba grupā izstrādātais risinājums tāpat vēlreiz ir jāaskaņo ar atbildīgajām ministrijām. Netiek nodrošināta risinājumu izstrādes, lēmumu pieņemšanas un informācijas pēctecība. To var darīt tikai tādā gadījumā, ja katram darba grupas dalībniekam ir noteikts konkrēts uzdevums, un tam ir arī jāatskaitās par darba grupas ietvaros sniegtu pienesumu”.

Saskaņā ar Valsts kancelejas sniegto informāciju Reformu plāna *ex-post* novērtētajam¹⁷² šajā reformu pasākumā bija ietvertas divas idejas, viena – projektu vadības princips, kāds ir Lietuvā, kur iestāde darbojas nevis kā institūcija, bet kā projekts ar noteiktu mērķi un tam nepieciešamajiem resursiem. Bija mēģinājumi ko tādu ieviest Latvijā, bet tas neizdevās. Otra ideja bija pārmaiņu vadības grupa/komandas izveide, bet arī tā netika atbalstīta. Valsts kanceleja revīzijā norādīja, ka tā ir izstrādājusi Ekspertu bankas modeli, ko varētu izmantot starpnozaru komandas izveidē, taču tas neguva atsaucību no ministriju valsts sekretāru puses, kas bažījās par to, ka zaudēs savus kvalificētos darbiniekus.

Jautājums par valstī nozīmīgu jautājumu risināšanu īpaši tika aktualizēts Covid-19 krīzes risināšanai. Ar Ministru prezidenta rīkojumu¹⁷³ ir izveidota Krīzes vadības koordinācijas grupa Covid-19 izplatības

ierobežošanai, kuras uzdevums ir koordinēt krīzes risināšanā iesaistīto institūciju darbību. Tika izveidots Vakcinācijas projekta birojs, sākotnēji kā Veselības ministrijas struktūrvienība, kas vēlāk tika reorganizēta un iekļauta Nacionālā veselības dienesta sastāvā. Valsts prezidents nāca klajā ar paziņojumu, paredzot visām valsts institūcijām un amatpersonām pastiprināti koordinēt savas darbības un savstarpēji sadarboties, norādot, ka juridiskais formālisms un resorisms kavē Satversmes mērķu īstenošanu, ārkārtējā situācijā jo īpaši.¹⁷⁴

Inovācijas laboratorija

Reformu īstenošanas laikā sadarbības veicināšanai un vienai nozarei vai visai valsts pārvaldei nozīmīgu jautājumu risināšanai Valsts kanceleja, īstenojot Eiropas Komisijas atbalstīto Strukturālo reformu atbalsta programmas projektu, ar ekspertu piesaisti no OECD un SIA “PricewaterhouseCoopers”¹⁷⁵, izveidoja inovāciju laboratorijas, kuru galvenā misija ir attīstīt inovācijas kultūru valsts pārvaldē, palīdzēt valsts pārvaldes iestādēm rast risinājumus sarežģītām problēmām, izmantojot inovatīvas metodes.

Inovācijas laboratorijas darba pamatā ir dizaina domāšana – fokusēta koncentrēšanās uz klientu vajadzībām, radot lietotājam piemērotāko risinājumu jeb nepārtraukta “iekāpšana lietotāja jeb klienta kurpēs”. Līdzās dizaina domāšanas filozofijai un metodoloģijai inovācijas laboratorija izmanto dinamiskās izstrādes (Agile) jeb iteratīvās pieejas principus – risinājumi netiek veidoti, cenšoties atrisināt visu uzreiz, bet darot visu pakāpeniski, kā arī seko LEAN principiem, domājot par nepārtrauktu pilnveidošanos un nevajadzīgu darbību likvidēšanu.¹⁷⁶ Inovāciju projektu atspoguļošanai Valsts kanceleja izveidojusi mājaslapu <https://inovacija.mk.gov.lv/>, kurā ir sniegts veikto projektu apraksts. Informācija par īstenotajiem projektiem tiek publicēta arī Ministru kabineta mājaslapā.¹⁷⁷

Valsts kancelejas ieskatā, vairāki labās prakses piemēri ir valsts pārvaldē realizētie inovāciju projekti un prototipi redzamākajiem projektiem, kas īstenoti Inovācijas laboratorijā, vai tiek īstenoti ar Inovācijas laboratorijas metodoloģijas atbalstu un projekta vadību, piemēram:

Projekti – “Veselības ministrija – iniciatīva rakstiskās saziņas uzlabošanai”, “Virtuālais asistents Una”, “Veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēju elektronisko kvīšu automātiska nodošana VID”, “Lietotāju pieredzes jeb dizaina domāšanas (UX) izmantošana KPVIS funkcionalitātes uzlabošanā”, “Pirmais politikas veidotāju hakatons”. Prototipi – “Ierēdnis ēno uzņēmēju”, “Risinājums asistenta pakalpojumu nodrošināšanai bērniem ar invaliditāti un viņu vecākiem”, “Ārstniecības personu atalgojuma modelis”.

Latvijas publiskā sektora inovācijas ekosistēmas izvērtējumu, tajā skaitā Inovācijas laboratorijas darbības izvērtējumu, 2020. gadā veica OECD Publiskā sektora inovācijas observatorija sadarbībā ar Valsts kanceleju.¹⁷⁸ Izvērtējumā autori norāda, ka Latvija šobrīd atrodas sākumposmā, lai izstrādātu un ieviestu sistēmisku pieeju publiskā sektora inovācijai. Lai gan pēdējo gadu laikā inovācijas brieduma līmenis ir audzis, pagaidām to raksturo atsevišķi inovēšanas centieni, nevis visaptveroša un mērķtiecīgi veidota valsts politika. Izvērtējuma secināts, ka inovāciju sistēmu Latvijā šobrīd raksturo **trīs izaicinājumi: sadrumstalota inovācijas ekosistēma, nepietiekama inovācijas virzītājspēku jauda, neliela mēroga inovācijas process**. Izvērtējumā arī norādītas sekas gadījumā, ja radikālas izmaiņas inovācijas ekosistēmā nenotiek, kā arī sniegti priekšlikumi, ko darīt tālāk, piemēram, institucionalizēt inovāciju tīklu, definēt katra inovācijas dalībnieka lomu, nodrošināt resursus Inovācijas laboratorijai, lai tā varētu veicināt ekosistēmas izveidošanos un nostiprināšanos, uzņemoties līderību šajā procesā, ieviest starpīnstitūciju pieeju inovācijām, radīt paredzamu inovācijas procesa pārvaldību.

Lai attīstītu inovāciju un eksperimentēšanas kultūru publiskajā pārvaldē, 2020. gadā, balstoties uz sadarbības pieredzi ar Somijas Ministru prezidenta biroju eksperimentēšanas kultūras attīstīšanā, ideju laboratorija “Demos Helsinki” (politikas pakalpojuma dizaina eksperti) ir izstrādājusi Eksperimentēšanas vadlīnijas¹⁷⁹, kas tapušas ciešā sadarbībā ar Latvijas Valsts kancelejas Inovācijas laboratoriju un OECD Publiskā sektora inovācijas observatoriju.

Ieteikums

Lai nodrošinātu sabiedrībai nozīmīgu starpnozaru, horizontālu un prioritāru jautājumu efektīvu risināšanu, aicinām Valsts kanceleju rast risinājumus projektu komandas vai citas koordinējošas struktūras ieviešanai.

1.2.3. Valsts pārvaldes pakalpojumu vērtības celšana



Reformu virziena **mērķis ir palielināt publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitāti un lietderību**, samazinot publiskās pārvaldes izmaksas un administratīvo slogu iedzīvotājiem un uzņēmējiem. Ir precīzi jāizvērtē pakalpojumu sniegšanas formāti, kā arī biznesa procesu efektivitāte, tai skaitā transformēšanas iespējas digitāli. Metodika ļaus identificēt pamatdarbības procesus un to pārveides iespējas, raugoties no iedzīvotāju uzņēmēju situācijas.

Saskaņā ar Valsts pārvaldes pakalpojumu katalogā norādīto informāciju resori kopā nodrošina 1705 publiskos pakalpojumus, kopumā 2020. gadā sniedzot 43 miljonus pakalpojumu. Revīzijā secināts, ka informācija par to, vai Valsts pārvaldes pakalpojumu katalogā resori ir publicējuši visus publiskos pakalpojumus, ko tās sniedz, netiek apkopota un nav pieejama. Nav pieejami arī kvalitatīvi dati par to, cik no valsts un pašvaldību publiskajiem pakalpojumiem ir e-pakalpojumi.

Katru gadu nacionālā līmenī tiek aprēķināts valsts pārvaldes e-indeks, kas raksturo iestāžu informācijas un komunikācijas tehnoloģiju izmantošanu, lai pilnveidotu sniegto pakalpojumu kvalitāti un pieejamību. Saskaņā ar nacionālā līmeņa monitoringa datiem kopējais tiešās valsts pārvaldes e-indeks ir 44,5%. Pakalpojumu skaitu un e-indeksu pa resoriem skatīt 9.tabulā.

9. tabula. Resoru pakalpojumu skaits 2020. gadā un e-indeksa rādītājs 2019. gadā

Ministrija	Pakalpojumu skaits 2020. gadā ¹	Sniegto pakalpojumu skaits 2020. gadā ²	Resoru e-indeksa rādītājs 2019. gadā ³
Finanšu ministrija	255	42 116 902	57,3
Tieslietu ministrija	245	14 208 469	46
Zemkopības ministrija	215	8 078 761	52,5
Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	170	954 715	46,4
Veselības ministrija	151	924 431	40,2
Iekšlietu ministrija	137	2 356 499	43,8
Labklājības ministrija	129	4 245 845	49,5
Ekonomikas ministrija	109	6 275 592	52,3
Kultūras ministrija	99	30 572	39,4
Satiksmes ministrija	66	5065	46,5
Izglītības un zinātnes ministrija	62	5714	35,9
Aizsardzības ministrija	41	2 091 245	41,6
Ārlietu ministrija	26	n/d	n/d
Kopā	1705	43 052 112	44,5

Datu avots: ^{1,2} Latvijas Atvērto datu portāla dati, ¹⁸⁰ 2019. gada “Integrēts Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings” dati. ¹⁸¹

Vienlaikus norādāms, ka saskaņā ar ANO Valsts iestāžu un digitālās pārvaldes nodaļas veikto vērtējumu¹⁸², Latvija ir 49 vietā no 193 ANO dalībvalstīm pēc EGDI (e-government development index)¹⁸³ un indeksa vērtība ir pieaugusi no 0,69 2018. gadā līdz 0,77 2020. gadā. Tādējādi Latvija ir klasificēta starp valstīm ar ļoti augstu indeksa (virs 0,75) vērtību (Igaunija šajā indeksā 2020. gadā ir novērtēta 3.vietā, Lietuva 20.vietā).

Savukārt Eiropas Komisija kopš 2014. gada ir vērtējusi dalībvalstu progresu digitālajā jomā un publicējusi ikgadējus digitālās ekonomikas un sabiedrības indeksa (DESI) ziņojumus par dalībvalstīm.¹⁸⁴ Latvija 2021. gada ziņojumā ar indeksa vērtību 49,5 ierindojas 17.vietā. Saskaņā ar Latvijas Nacionālo attīstības plānu 2021.-2027. gadam, rīcības virziena “Tehnoloģiskā vide un pakalpojumi” ir noteikts mērķis sasniegt 13.vietu DESI indeksā 2027. gadā. Jāpiezīmē, ka digitālo publisko pakalpojumu ziņā Latvija ir 10. vietā Eiropas Savienībā, un tās rezultāti visās kategorijās ir labāki par vidējo.

Reformu virzienā paredzētie pasākumi, kas saistīti ar pakalpojumu pārveides metodikas izstrādi un klientu apkalpošanas plūsmas novirzīšanas potenciāla uz izmaksu ziņā efektīvākiem kanāliem izvērtēšanu, ir īstenoti. Savukārt apmācības par pakalpojumu pārveides metodiku vēl nav veiktas. Vienlaikus vēršam uzmanību, ka reformas mērķis – palielināt publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitāti – nav sasniedzams tikai ar Reformu plānā paredzētajiem pasākumiem.

Atbilstoši Reformu plānam pēc Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas pasūtījuma ir izstrādāta Valsts pārvaldes pakalpojumu pārveides metodika, taču pēc tās izstrādes nav panākta vienošanās par mērķtiecīgām darbībām metodikas iedzīvināšanai. Sākotnējā iecere līdz 2023. gada beigām uzsākt pārveides procesu vismaz vienam pakalpojumam iestādē netika atbalstīta. Tā rezultātā piedāvājums ar vismaz viena pakalpojuma pārveidi, tika aizstāts ar vēl mazāk ambiciozu nosacījumu – veicot pakalpojumu pārveidi izmantot izstrādāto metodiku vai līdzvērtīgu. Turklāt Valsts kontroles veiktās aptaujas rezultāti liecina, ka tikai trešdaļa no aptaujātajām ministrijām un iestādēm jau izmanto metodiku, vai plāno to darīt nākotnē. Revidentu ieskatā, tas lielā mērā ir saistīts ar priekšnosacījumiem, kuri ministriju un iestāžu vērtējumā ir nozīmīgi metodikas izmantošanai praksē, tajā skaitā finansējums, atbilstoši cilvēkresursi, laika resursi u.c.

Norādāms, ka valsts pārvaldes pakalpojumu pārveides projekti ir īstenoti arī iepriekš, **piemēram, pirms aptuveni 10 gadiem jau tika izstrādāta pakalpojumu pārbūves metodika un izmaksu un ieguvumu aprēķina metodika, kā arī īstenoti pieci pilotprojekti.** Revīzijā atbildīgās iestādes nevarēja sniegt informāciju par minētā projekta rezultātā izstrādāto vadlīniju un metodikas izmantošanu praksē un tā rezultātiem.

Ņemot vērā iepriekšējo pieredzi, kā arī to, ka ir zināmi priekšnosacījumi (finansējums, cilvēkresursi u.c.) jaunās pakalpojumu pārveides metodikas izmantošanai praksē, revidentu vērtējumā ir jāveic mērķtiecīgas darbības, lai pakalpojumu pārveides iniciatīva neapstātos tikai pie projekta par metodikas izstrādes un aprobēšanas un līdzekļi 400 tūkstošu euro apmērā būtu izlietoti lietderīgi.

Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde

Reformu plāns paredzēja, ka līdz 2020. gadam 51,4 % iedzīvotāju ikgadējā Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījumā atzīs, ka tiek uzlaboti un vienkāršoti pakalpojumi. Rādītājs kopš 2016. gada nav būtiski mainījies un nepārsniedz 42–43% (skatīt 12.tabulu), tāpēc pakalpojumu pārveides metodoloģija tika uzskatīta par vienu no iespējām plānotā rādītāja sasniegšanai.¹⁸⁵

Valsts pārvaldes pakalpojumu pārveides metodoloģijas mērķis ir piedāvāt aprobētu instrumentāriju visu valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanas procesu pārveidei, nodrošinot ātrāku un efektīvāku valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanu, samazinot valsts pārvaldes izmaksas un administratīvo slogu un radot priekšnosacījumus valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanas procesu digitalizācijas straujākai attīstībai.¹⁸⁶ Metodoloģijas izstrāde, piesaistot ārvalsts pakalpojuma veicējus, veikta Eiropas Sociālā fonda projekta “Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija” ietvaros, projekta finansējums ir 400 000 euro.

Minētā projekta ietvaros ir īstenoti pieci pilotprojekti, pārveidojot piecus publiskos pakalpojumus – *iesniegums invaliditātes ekspertīze, zvejas atļaujas (licences) izsniegšana rūpnieciskai zvejai iekšējos ūdeņos, kontu apkalpošana, ikgadējās informācijas iesniegšana Būvkomersantu reģistrā, medicīnas pakalpojumu iekļaušana no valsts budžeta līdzekļiem apmaksājamo veselības aprūpes pakalpojumu klāstā un to tarifu pārrēķināšana.* Detalizēta informācija par minēto pilotprojektu rezultātiem nav publiski

pieejama, uz ko uzmanību vērša arī Valsts kanceleja, sniedzot komentārus par Vides aizsardzības un reģionālās ministrijas informatīvo ziņojumu “Par projektu “Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija””.

Saskaņā ar Vides aizsardzības un reģionālās ministrijas ieceri pakalpojumu sistēmas pilnveidošanas nolūkos visi valsts pārvaldes pakalpojumu turētāji līdz 2023. gada 30. decembrim uzsāk valsts pārvaldes pakalpojumu pārveides procesu (saskaņā ar metodiku) vismaz vienam pakalpojumam katrā iestādē.¹⁸⁷ Tomēr informatīvā ziņojuma saskaņošanas laikā netika panākta vienošanās, un ar Ministru kabineta 2020. gada 25.februāra lēmumu¹⁸⁸ noteiks, ka pakalpojumu turētājiem, **kuri plāno veikt vai ir uzsākuši** valsts pārvaldes pakalpojumu pārveides procesu, veikt to saskaņā ar metodiku **vai līdzvērtīgu metodiku**.

Valsts kontroles veiktajā aptaujā 91% aptaujāto ministriju un 75% izlasē iekļauto iestāžu bija iepazinušās ar metodoloģiju, tomēr tikai trešdaļa ministriju un iestāžu to ir jau izmantojušas vai plāno izmantot. Gandrīz 70% iestāžu un 77% ministriju aptaujā piekrita, ka pakalpojumu pārveidei ir nepieciešami vairāki priekšnosacījumi, tajā skaitā finansējums, cilvēkresursi, laika resursi, mērījumu veikšana u.c., kas ne visām iestādēm ir pieejami.

Revīzijā konstatēts, ka valsts pārvaldes pakalpojumu pārveides projekti ir īstenoti arī iepriekš. Valsts pārvaldes pakalpojumu attīstībā jau pirms Reformu plāna izstrādes ir īstenoti vairāki nozīmīgi pasākumi,¹⁸⁹ kā arī apstiprināta nepieciešamā normatīvā bāze valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldībai.¹⁹⁰ Eiropas Sociālā fonda projekta “Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” ietvaros 2011. gadā tika īstenoti pieci pakalpojumu pārbūves pilotprojekti, kā arī šī projekta ietvaros 2013. gadā tika izstrādātas – *Pakalpojumu pārbūves vadlīnijas, Pakalpojumu pārbūves izmaksu-ieguvumu aprēķina metodika* – taču ne Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas, ne Valsts kanceleja nevarēja sniegt informāciju par šo uzsāktu iniciatīvu rezultātiem. Situāciju raksturo aptaujas anketā sniegts kādas iestādes komentārs “*pirms 10 gadiem veiktā reforma – sen aizmirsta un neko neizsakošs notikums*”.

1.2.4. Virzīšanās uz “nulles birokrātiju”, attīstot labāka regulējuma politiku



Reformu virziena **mērķis ir mazināt normatīvismu un administratīvo slogu valsts pārvaldē**, koncentrējoties uz tādas politikas izstrādi un auditu veikšanu, kur tiek vērtēta efektivitāte un lietderība, izskausti liekie procesi un regulējums, samazinātas izmaksas. Rīcības virziena pasākumi ir papildu instrumenti valsts iestādes vadītāja rokās, lai konstatētu uzlabojumus iestādes administratīvajā darbā un budžeta ietaupījumu iespējas prioritāru uzdevumu īstenošanai. Reformu plānā iecerētās iniciatīvas aptver gan **iekšējo procesu efektivizēšanu valsts pārvaldē**, gan **iekšējā un ārēja administratīvā sloga mazināšanu**.

Administratīvā sloga samazināšana ir “tradicionāls” valsts pārvaldes politikas pasākums, kurš ir īstenots jau pirms šāda pasākuma iekļaušanas Reformu plānā. Revīzijā konstatētais liecina, ka Reformu plānā noteiktie pasākumi – iekšējā (valsts pārvaldes ietvaros) un ārējā administratīvā sloga samazināšana, tajā skaitā “nulles birokrātijas” pieejas iedzīvināšana praksē – vēl ir liels izaicinājums.

Iekšējā administratīvā sloga samazināšana valsts pārvaldē Reformu plāna ietvaros tika saistīta ar pārskatu par finansēm un valsts budžetu, statistiku un personālvadību iesniegšanas sistēmas izvērtēšanu. Šī iecere tika atbalstīta jau Pamatnostādnēs 2014.–2020. gadam un turpināta Reformu plānā. **Lai gan šis pasākums ir aktuāls jau kopš 2014. gada, izvērtēšana nav veikta iecerētajā apjomā un termiņā. Ilgstoši risinot kādu jautājumu neizdodas nonākt pie risinājuma un nākas konstatēt viedokļu un interpretācijas atšķirības, tā rezultātā vairāku gadu laikā tiek panākts tikai minimāls progress.** Iekšējā administratīvā sloga samazināšanā ir jāmeklē jauni risinājumi, jo darba grupu pieeja pārskatu sistēmas izvērtēšanai nav izrādījusies pietiekami efektīva.

Reformu plāna īstenošanas laikā ieviestās “nulles birokrātijas” pieeja ir solis normatīvisma un administratīvā sloga samazināšanas virzienā, tomēr ir būtiski saprast, ka **ši pieeja attiecas uz ļoti ierobežotu tiesību aktu skaitu – tiesību aktu projektiem, kas no 2019. gada novembra pieteikti Valsts sekretāru sanāksmē. Turklāt tikai attiecībā uz uzņēmējiem, bet ne gadījumos, kad uzņēmējiem administratīvā sloga izmaiņas paredzētas ar tiesību aktu projektiem, piemēram, Eiropas Savienības prasību ieviešanai, kā arī nodokļu un budžeta jomā.** Izvērtējot vairāk nekā 3120 tiesību aktu projektus, Valsts kanceleja secināja, ka projektos, kas paredzēja sloga palielināšanos, tas bija atbilstošs noteiktajiem izņēmumiem, taču dažos gadījumos Valsts kancelejas aicinājums pārstrādāt projektu un izstrādāt kompensējošo regulējumu, kas ļautu noturēt administratīvo slogu līdzšinējā līmenī, netika atbalstīts.¹⁹¹

Jau no 2007. gada, izstrādājot tiesību aktu projektus, normatīvais akts paredz tā izstrādātājam aprēķināt administratīvo slogu, kas radīts sabiedrībai (vai noteiktai sabiedrības daļai) ar konkrētu tiesību akta projektu. Ir atbalstāma pieeja no 2019. gada uzsākt padziļinātu administratīvā sloga prasību pamatotības un to radīto izmaksu uzraudzību, kumulatīvi uzskaitot administratīvā sloga izmaiņas. Vienlaikus Valsts kanceleja joprojām konstatē būtiskus trūkumus tiesību aktu projektu sākotnējās ietekmes novērtējumu ziņojumu izstrādē, tajā skaitā attiecībā uz alternatīvu risinājumu izpēti un izmaksu ieguvumu vai izmaksu lietderības analīzi. Revīzijā konstatētais liecina, ka **sloga aprēķināšana un Valsts kancelejas īstenotā uzraudzība ir darbietilpīga un komplicēta.**

Jāņem vērā, ka **no 2019. gada veiktie administratīvā sloga aprēķini nevar sniegt pilnīgu izpratni un priekšstatu par to, cik nozīmīga ir izmaiņu ietekme uz kopējo tiesiskā regulējuma radīto administratīvo slogu.** Reformu virziena ietvaros paveiktais liecina, ka Valsts kancelejai būtu jāizvērtē, vai un kādā veidā turpināt ar tiesību aktu izmaiņām noteikto prasību pamatotības un radītā administratīvā sloga aprēķinu uzraudzību, lai mērķtiecīgi mazinātu administratīvo slogu, tajā skaitā attiecībā uz administratīvo slogu, kas radīts dažādām sabiedrības grupām ar tiesību aktu prasībām, kas netiek pārskatītas, kamēr netiek rosinātas izmaiņas konkrētajā tiesiskajā regulējumā.

Administratīvā sloga samazināšana valsts pārvaldē

Iekšējā administratīvā sloga samazināšanai Reformu plāns paredzēja sagatavot un Ministru kabinetā iesniegt ziņojumu ar priekšlikumiem iekšējā administratīvā sloga samazināšanai, t. sk. par atskaitīšanās un pārskatu sniegšanas biežumu, budžeta vadības procesu, Ministru kabinetam iesniedzamajiem informatīvajiem ziņojumiem.

Norādāms, ka šis pasākums turpina Pamatnostādnēs 2014.–2020. gadam noteikto uzdevumu¹⁹² “*Pārskatīt iestādes darbības atskaitīšanās sistēmu (atskaides par budžeta izpildi, gada pārskati u.c.), vienkāršojot administratīvās procedūras, kā arī izvērtējot pārskatu sniegšanas biežumu*”. **Šo uzdevumu tika plānots īstenot līdz 2016. gada beigām.**

Laika no 2016. gada septembra līdz novembrim tika veikta centrālo valsts pārvaldes iestāžu aptauja, kurā tika iegūtas ziņas par regulāri sniedzamo informāciju valsts pārvaldē (regulāri sniedzamie informatīvie ziņojumi, statistiskās informācijas pieprasījumi, finanšu un valsts budžeta pārskati, personālvadības dati u.c.), šīs informācijas sniegšanas biežumu, informācijas apjomu un informācijas sniegšanas formu. Ministru kabinets 2017. gadā, izskatot informatīvo ziņojumu “Administratīvā sloga mazināšana valsts pārvaldē”,¹⁹³ uzdeva Valsts kancelejai sadarbībā ar Finanšu ministriju un Ekonomikas ministriju **atkārtoti izvērtēt iestāžu darbības pārskatu sniegšanas sistēmu, iekļaujot tajā jautājumus par finansēm un valsts budžetu, statistiku un personālvadību, un līdz 2020. gada 1. jūlijam iesniegt izskatīšanai Ministru kabinetā priekšlikumus administratīvo procedūru vienkāršošanai un pārskatu sniegšanas biežuma samazināšanai.**

Gandrīz gadu pēc minētā informatīvā ziņojuma izskatīšanas Ministru kabinetā, 2018. gadā tika izveidota darba grupa administratīvā sloga mazināšanai **personālvadības pārskatu jomā.** Šī joma tika izvēlēta, jo tieši šajā jomā tika konstatēta lielākā informācijas dublēšanās. Meklējot risinājumus administratīvā sloga mazināšanai, tika veikta šādu iestāžu iesniegto pārskatu padziļināta analīze. Pēc atkārtotas izvērtēšanas Ministru kabinetā 2021. gada maijā tika izskatīts informatīvais ziņojums “Administratīvā sloga

mazināšana personālvadības pārskatu jomā”,¹⁹⁴ kurā tika konstatēts, ka ir iespējams administratīvā sloga samazinājums Centrālās statistikas pārvaldes veidlapās 100 161 *euro* apmērā gadā. **Vienlaikus, starp Valsts kanceleju, Valsts ieņēmumu dienestu un Centrālās statistikas pārvaldi tika konstatētas būtiskas viedokļu un interpretācijas atšķirības par datu vākšanas un apkopošanas praksi attiecībā uz administratīvā sloga mazināšanas virzieniem personālvadības pārskatu jomā.** Tika secināts, ka, vienkāršojot esošo administratīvo procedūru vai samazinot esošo pārskatu sniegšanas biežumu, netiks panākta būtiska ietekme uz administratīvā sloga samazinājumu, un, lai rastu risinājumu, ir nepieciešama kompleksāka pieeja. Pēc informatīvā ziņojuma izskatīšanas Ministru kabinets atzina 2017. gada uzdevumu¹⁹⁵ par iestāžu darbības pārskatu sniegšanas sistēmu (finansēm un valsts budžetu, statistiku un personālvadību) par aktualitāti zaudējušu.

Administratīvā sloga monitorings

Dažādas administratīvā sloga mazināšanas iniciatīvas tika ietvertas iepriekš spēkā esošos valsts pārvaldes politikas plānošanas dokumentos,¹⁹⁶ administratīvā sloga definēšanai un samazināšanai tika īstenoti pilotprojekti un pasūtīti pētījumi. Administratīvā sloga mazināšanai uzņēmējiem jau vairāk nekā 20 gadus Ekonomikas ministrija izstrādā un īsteno Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānu.

Kopš 2007. gada Ministru kabineta instrukcija¹⁹⁷ nosaka, ka ir jāaprēķina administratīvā sloga atstātā ietekme. Tomēr, Valsts kancelejas ieskatā, šajā jomā veiktās darbības nenodrošināja gaidīto efektu, jo administratīvā sloga mazināšana bija kampaņveidīga un sadrumstalota, regulārs administratīvā sloga monitoringa netika veikts, kā arī administratīvā sloga izvērtējuma un aprēķinu kvalitāte nebija pietiekama.¹⁹⁸

No 2019. gada sākuma Valsts kanceleja uzsāka veikt padziļinātu tiesību aktu projektu izvērtēšanu. Administratīvais slogs ir izvērtēts 3120 tiesību aktu projektos, no tiem 2706 jeb 87% projektu neietekmēja administratīvo slogu, 214 projektos bija paredzēts administratīvā sloga samazinājums, 134 projektos – administratīvā sloga palielinājums (skatīt 10.tabulu).

10.tabula. Administratīvo slogu raksturojošie rādītāji 2019.-2021.gadā

	2019. gads	2020. gads	2021. gada septembris
VSS pieteikto un izvērtēto t/a projektu skaits	1252	1077	791
Pirmreizējie atzinumi ar iebildumiem (% no visiem t/a projektiem)	105 (8,4%)	146 (13,5%)	127 (16%)
Administratīvais slogs			
Netika paredzētas sloga izmaiņas (% no visiem t/a projektiem)	1085 (87%)	945 (88%)	676 (85,5%)
T/a skaits, kuros administratīvais slogs bija, bet tas netika aprēķināts	2	34	30
Sloga samazinājums – t/a skaits / izmaiņas, <i>euro</i>	105 / - 10 14 826	61 / - 1 537 315	48 / - 715 376
Sloga palielinājums – t/a skaits / izmaiņas, <i>euro</i>	60 / + 2 253 955	37 / + 217 913	37 / + 23 768
Kopā izmaiņas, <i>euro</i>:	+ 1 239 128	+ 691 497	- 691 608

Saskaņā ar Valsts kancelejas aprēķiniem administratīvais slogs naudas izteiksmē no 2019. gada līdz 2021. gada septembrim ir palielinājies par aptuveni 1,2 miljoniem *euro*. Revīzijas laikā Valsts kanceleja precizēja publiskos dokumentos norādītās kopējās administratīvā sloga izmaiņas naudas izteiksmē, kā arī vairākkārt precizēja skaidrojumu par pieeju administratīvā sloga izmaiņu aprēķināšanā, kas liecina par skaidri definētas pieejas trūkumu administratīvā sloga izmaiņu uzskaitē.

Valsts kanceleja, veicot padziļinātu tiesību aktu projektu ietekmes izvērtēšanu, konstatēja, ka kopumā sākotnējās ietekmes novērtējumu ziņojumu (anotāciju) kvalitāte neuzlabojas, pat nedaudz pasliktinās, bieži vien ietekmes novērtējumi tiek veikti formāli, neveicot alternatīvu risinājumu izpēti, izmaksu ieguvumu vai izmaksu lietderības analīzi, ietekmes uz sabiedrību novērtējumu, kā arī netiek veikta jēgpilna sabiedrības iesaiste. Nepietiekamā apjomā tiek mazināts administratīvais slogs un atbilstības izmaksas, kā arī netiek izstrādāti risinājumi horizontālajām (pārresoru) problēmām.¹⁹⁹ Gadījumos, kad administratīvais slogs mainās, arvien biežāk tas netiek monetāri novērtēts. Visbiežāk administratīvais

slogs vai atbilstības izmaksas, kas izriet no Eiropas Savienības likumdošanas aktiem, netiek monetāri novērtētas.²⁰⁰

Valsts kanceleja minēja vairākus izaicinājumus, kas saistīti ar administratīvā sloga samazināšanu valsts pārvaldē – trūkst vienotu mērķu un definētu sasniedzamu rezultātu, resoriem atšķiras prioritātes, administratīvā sloga samazināšanas aktivitātes ir kampaņveida un sadrumstalotas, trūkst konsekvences un mērķtiecības, kas negatīvi ietekmē efektivitāti. Izpratne par administratīvā sloga būtību, tā samazināšanas iespējām un administratīvā sloga aprēķinu kvalitāte ir uzlabojama.

“Nulles birokrātijas” pieejas ieviešana

Labāka regulējuma politikas ieviešanai un mērķa uz “nulles birokrātiju” noteikšanai Reformu plānā tika paredzēts izstrādāt konceptuālo ziņojumu un katru gadu izvērtēt vienā darbības jomā paveikto, īpašu uzmanību pievēršot normatīvisma mazināšanai.

Lai ieviestu mehānismu administratīvā sloga nepalielināšanai, Valsts kanceleja pieņēma lēmumu virzīties uz “nulles birokrātijas” pieejas ieviešanu uzņēmējiem, (Reformu plānā paredzētā konceptuālā ziņojuma vietā) izstrādājot informatīvo ziņojumu “Par “nulles birokrātijas” pieejas ieviešanu tiesību aktu izstrādes procesā”. “Nulles birokrātijas” pieejas pamatā ir princips, ka iesniedzot apstiprināšanai jaunu tiesību akta projektu, kas palielina administratīvo slogu vai rada jaunas atbilstības izmaksas uzņēmējiem, vienlaikus ir jāiesniedz tiesību akta projekts, kas tai pašai mērķa grupai samazina administratīvo slogu vai atceļ atbilstības prasības līdzvērtīgā apmērā.

No 2019. gada 1. novembra Valsts kanceleja uzsāka vērtēt tiesību aktu projektu atbilstību “Nulles birokrātijas” pieejai. Šī pieeja paredz noteiktas metodoloģijas piemērošanu, tajā skaitā virkni izņēmumu. Pieeja attiecas tikai uz uzņēmējiem, bet ne iedzīvotājiem vai nevalstiskām organizācijām, tāpat pieejas ievērošana nav jānodrošina, ja tiesību akts attiecas uz Eiropas Savienības prasībām, budžetu, nodokļiem u.c. Metodoloģija arī paredz, ka gadījumā, ja samazināmais slogs netiek identificēts, tiesību akta projekts netiek virzīts apstiprināšanai Ministru kabinetā.²⁰¹

Valsts kanceleja, vērtējot “nulles birokrātijas” pieejas ievērošanu, secināja, ka no tiesību aktu projektiem, kuros konstatēts administratīvā sloga palielinājums, lielākā daļa gadījumu atbilst iepriekš norādītajiem izņēmumiem. **Tomēr dažos gadījumos kompensējošs regulējums, kas ļautu noturēt administratīvo slogu līdzšinējā līmenī konkrētai mērķa grupai, netika izstrādāts.**

Ieteikums

Ņemot vērā lielo izņēmumu skaitu, uz ko neattiecas “nulles birokrātijas” pieejas piemērošana, aicinām Valsts kanceleju rast risinājumus kā dažādām sabiedrības grupām mazināt tiesību aktu rādīto administratīvo slogu.

2. Vai ir radīti priekšnoteikumi, lai sekmētu Reformu plānā noteikto mērķu sasniegšanu un novērtēšanu?

Politikas plānošanas cikls sastāv no vairākiem posmiem – problēmu analīze, prioritāšu noteikšana problēmām un mērķiem, mērķu noteikšana, rādītāju definēšana, rīcības plānošana, paredzēto darbību un reformu izmaksu vērtējums, uzraudzība, ziņošana un novērtēšana.²⁰²

Politikas īstenošanu var salīdzināt ar projektu vadību. Visbiežāk minētie projektu vadības “veiksmes faktori” jeb priekšnoteikumi projekta sekmīgai īstenošanai ir – skaidra projekta misija, mērķi, apjoms, uztvere, augstākās vadības atbalsts, projekta komunikācija, informācijas sistēmas, procedūras, projekta plānošana, uzraudzība, kontrole, projekta vadītāja kompetences.

Revīzijā vērtējām, mūsaprāt, Reformu plāna mērķu sasniegšanai nozīmīgākos priekšnoteikumus, proti, vai:

- ❖ ir skaidri definēta Reformu plāna būtība, tostarp, vai Reformu plāns atbilst politikas plānošanas dokumentu izstrādi un saturu regulējošiem normatīviem aktiem;
- ❖ Reformu plāna pasākumiem bija noteikts atbilstošs īstenošanas termiņš un finansējums;
- ❖ ir izveidota efektīva Reformu plāna pasākumu monitoringa sistēma un informēšana par plāna ietvaros paveikto;
- ❖ ir nodrošināta efektīva reformas administratīvā un politiskā vadība.

2.1. Reformu plāna kā politikas plānošanas dokumenta novērtējums

Valsts pārvaldes (vadības) reformu apzīmēšanai ir dažādas definīcijas atkarībā no reformu plašuma un būtības, taču vairāk vai mazāk tām ir vienots mērķis un izpratne, ka **sabiedrības vadības reformas ietver apzinātas pārmaiņas valsts sektora organizāciju struktūrā un procesos ar mērķi uzlabot to darbību noteiktā jomā.**²⁰³ Eiropas Komisijas publiskās pārvaldes kvalitātes vadlīnijās praktiķiem,²⁰⁴ atsaucoties uz reformu pētnieku secināto, norādīts uz trīs galvenajām motivācijām valsts pārvaldes reformām – *naudas taupīšana, nepietiekama snieguma novēršana (uzlabojot produktivitāti, pakalpojumu kvalitāti un sabiedrības uzticību) un jaunu mehānismu meklēšana, lai uzlabotu publiskās pārvaldes atbildību un standartus.*

Publiskās pārvaldes pētniecībā līdz šim nav izveidojusies vienota reformu terminoloģija, reformu tipu kategorizācija un konceptualizācija, jo reformu saturs, kas atspoguļots valdības programmās un rīcībpolitikas plānošanas dokumentos, dažādās valstīs ir ļoti atšķirīgs. Reformas procesa izpētē ir sarežģīti nodalīt plānotās reformas no reformām, kas tikušas ieviestas kā daļa no publiskās pārvaldes dabiskās attīstības un izaugsmes procesa, tādēļ publiskās pārvaldes pētniecībā reformas uzlūko no divām perspektīvām – kādas ir piedāvātās reformu idejas vai teorētiskais ietvars un kā tiek plānotas un ieviestas reformas. Publiskās pārvaldes reformas jāuzlūko kā vērtību piesātināts koncepts ar noteiktu ideoloģisko un idejisko fonu.²⁰⁵

Politikas plānošanas dokumenta kvalitāti nosaka ārējā saskaņotība – tā izstrādes procesa un satura atbilstība normatīvajam regulējumam, kas paredz dokumenta sasaisti ar citiem plānošanas dokumentiem, sabiedrības līdzdalību tā izstrādē, pētījumu izmantošanu problēmu un risinājumu identificēšanā, kā arī iekšējā saskaņotība – dokumenta prioritāšu, mērķu, rīcības virzienu, pasākumu un rezultātīvo rādītāju savstarpējā sasaiste.

2.1.1. Reformu plāna būtība, izstrādes process un ārējās saskaņotības novērtējums

Reformu plāns izstrādāts pēc Valsts kancelejas bijušā direktora Mārtiņa Krieviņa iniciatīvas, lai noteiktu valsts pārvaldes attīstības virzienu īstermiņā – trīs gadiem. Sākotnējā iecere bija radīt Reformu plānu kā impulsa dokumentu, iekļaujot nelielu skaitu reformu pasākumu, kuru īstenošana ievieš ātras, nozīmīgas pārmaiņas un domāšanas maiņu valsts pārvaldē. Vienlaikus līdz ar plāna pieņemšanu tika atcelti divi vidēja termiņa valsts pārvaldes attīstības regulējošie politikas plānošanas dokumenti, kas nav ierasta prakse politikas plānošanas izstrādē un īstenošanā Latvijā.

Vērtējot Reformu plāna izstrādes procesu no sākotnējās idejas līdz plāna gala versijai, secināms, ka **kopumā Reformu plāna kā politikas plānošanas izstrāde atbilst normatīvajos aktos noteiktām.** Vienlaikus Reformu plāna nosaukums var radīt maldinošu priekšstatu ne tikai par plānu kā nacionāla līmeņa politikas plānošanas dokumentu, kas paredz veikt reformas visā valsts pārvaldē, iekļaujot pašvaldības, bet arī pēc plānoto pasākumu būtības, jo **vien daži no 34 Reformu plāna pasākumiem ir tādi, kas paredzēja radīt nozīmīgas pārmaiņas pēc 2020. gada. Lielākā daļa Reformu plānā iekļauto pasākumu pēctecīgi turpina tā brīža vidēja termiņa plānošanas dokumentos definētos mērķus un pasākumus, kas uzskatāmi par valsts pārvaldes dabiskās attīstības un izaugsmes procesu.**

Politikas plānošanas process ir uz mērķi un rezultātu orientēts pasākumu kopums, kas nosaka politikas īstenošanai un uzraudzībai nepieciešamās darbības Saeimā, Ministru kabinetā un visās valsts pārvaldes institūcijās. Atbilstoši Latvijā pastāvošajai attīstības plānošanas dokumentu sistēmai nozares politiku nosaka pamatnostādnes (vidēja termiņa (no pieciem līdz septiņiem gadiem) uz konkrētu, valstij nozīmīgu mērķu sasniegšanu vērsts politikas plānošanas dokuments, kas aptver plašu jautājumu loku) vai plāns (īstermiņa (līdz trim gadiem) politikas plānošanas dokuments, ko izstrādā pamatnostādņu īstenošanai ieviešanai noteiktā nozarē, pamatnostādņu vietā vai augstākas institūcijas dotā uzdevuma izpildei).

Normatīvie akti²⁰⁶ paredz attīstības plānošanā ievērot līdzdalības principu, kas paredz plānošanas dokumenta izstrādes procesā nodrošināt iespēju līdzdarboties visām ieinteresētajām personām.²⁰⁷ Vērtējot Reformu plāna izstrādes procesu, secināms, ka Reformu plāna izstrādē tika izmantotas dažādas, tostarp inovatīvas pieejas. Piemēram, tika organizēts augsta līmeņa ekspertu ideju hakatons inovatīvu priekšlikumu attīstīšanai, rīkotas diskusijas, publicēts izvērtējums un priekšlikumi diskusijai “Valsts pārvaldes politika: pašreizējā situācija un nākotnes izaicinājumi”, izstrādāta reformu “ceļa karte”, ko Valsts kanceleja 2016. gada rudenī nodeva sabiedrības un valsts pārvaldes iestāžu apspriešanai.²⁰⁸ Saskaņā ar Valsts kontroles aptaujas anketas rezultātiem ministrijas savus komentārus par Reformu plāna sniedza dažādās plāna izstrādes stadijās.

Reformu plāns kopumā ietver informāciju, ko paredz politikas plānošanas dokumentu saturu regulējušā normatīvā akta²⁰⁹ prasības.²¹⁰ Par atsevišķiem revīzijā konstatētajiem trūkumiem Reformu plāna kā politikas plānošanas dokumenta saturā sniegts vērtējums ziņojuma attiecīgajās nodaļās.

Reformu plāna izstrādes laikā 2017. gadā tika veikts Pamatnostādņu 2014.–2020. gadam un Cilvēkresursu attīstības koncepcijas ietvaros paveiktā izvērtējums, kura mērķis bija sniegt visaptverošu aktuālās informācijas analīzi un ieguldījumu Reformu plāna izstrādē.²¹¹ Revīzijā secināts, ka Reformu plānā **iekļauta liela daļa no iepriekšējos politikas plānošanas dokumentos ietvertajiem pasākumiem** un to aktualitāti apliecina arī pētījumi par valsts pārvaldes attīstību.²¹² Taču plānā **nav iekļauti citi valsts pārvaldes attīstībai būtiski pasākumi, kurus eksperti novērtēja kā turpināmus**, piemēram, pasākumi valdības centra stiprināšanai, kvalitātes vadības uzlabošanai, politikas ietekmes izvērtējuma ieviešanai un ierēdņu mobilitātes pasākums.

Vienlaikus Reformu plānā **iekļauti vairāki jauni reformu virzieni un pasākumi** – nodarbināto skaita samazinājums, regulāra izdevumu pārskatīšana, vienotu darba sniegumu rādītāju noteikšana augstākā līmeņa vadītājiem un projektu komandas pieejas izveide valdības prioritātēm –, savukārt citiem pasākumiem veicamais pasākums formulēts konkrētāk, piemēram, “turpināt darbu pie valsts pārvaldes

atlīdzības sistēmas pilnveides, padarot to konkurētspējīgu un motivējošu” vietā Reformu plāns paredzēja izstrādāt jaunu Atlīdzības likumprojektu.

Vienlaikus norādāms, ka reformu izstādes un saskaņošanas laikā būtiski mainījās vairāku pasākumu sākotnējā ambīcija. Kā iepriekš ziņojumā minēts, sākotnēji trīs gadu periodā bija plānots amata vietu skaitu samazināt par 10 tūkstošiem, vēlāk par 4 – 6 tūkstošiem amata vietu, rezultātā Reformu plānā samazinājums noteikts trīs tūkstošu amata vietu (slodžu) apmērā. Līdzīgi sākotnējā uzstādījuma samazinājums notika izdevumu pārskatīšanas pasākumā, kas sākotnēji paredzēja ik gadu ievest regulāru izdevumu pārskatīšanu 2% apmērā, taču vēlāk tas transformējās par regulāru izdevumu pārskatīšanu, kas faktiski tiek veikta jau kopš 2016. gada atbilstoši Likumam par budžetu un finanšu vadību. Savukārt pasākumi, kas paredz resoros īstenot uz pārmaiņām vadītus projektus, pēc būtības ir rīki reformu īstenošanai, kas vērsti uz sadarbību un domāšanas maiņu, nevis rada kādu izmērāmu labumu valsts pārvaldē.

Ņemot vērā Reformu plāna kopējos uzstādījumus un sākotnējo ieceri, secināms, ka **reformu galvenais mērķis bija valsts pārvaldē nodarbināto darba samaksas tuvināšana privāta sektorā līdzīgā amatā strādājošo darba samaksai.** Šī mērķa sasniegšanai bija definēti vairāki priekšnoteikumi – Atlīdzības likumprojekta pieņemšana 2017. gada beigās, kas nodrošinātu juridisko ietvaru mēnešalgu palielināšanai, savukārt tā kā reformā bija skaidri pozicionēts, ka papildu finansējums mēnešalgu palielināšanai iestādēm nebūs pieejams, papildu finansējumu bija plānots gūt, īstenojot citus Reformu plāna pasākumus – samazinot nodarbināto skaitu, veicot atbalsta funkciju centralizāciju un ikgadēji pārskatot iestāžu izdevumus. Saskaņā ar Valsts kancelejas direktora sniegto reformu raksturojumu – Reformu plāna galvenā ideja bija mainīt domāšanu valsts pārvaldē strādājošiem un radīt vēlmi ļauties pārmaiņām.

Reformu plānā ir sniegta atsauce uz citiem vidējā termiņa attīstības plānošanas dokumentiem, tajā skaitā uz Ekonomikas ministrijas ikgadējo “Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānu”. Minētā plāna mērķis, līdzīgi kā Reformu plāna viena no reformu virziena mērķiem, ir identificēt un mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem.²¹³ Ekonomikas ministrija ir atbildīgā iestāde arī par iniciatīvas “Konsultē vispirms”²¹⁴ ieviešanu, kuras ietvaros ik gadu tiek noteikta iestāde–līderis šī principa ieviešanā. Lai arī Reformu plānā ir sniegta atsauce uz Ekonomikas ministrijas īstenoto plānu, tā nesniedz skaidru priekšstatu par kopējiem valsts pārvaldē veiktajiem pasākumiem administratīvā sloga samazināšanā.

Bez minētā, vēršam uzmanību, ka **Reformu plāna mērķu sasniegšanu ietekmē arī citi Reformu plānā neiekļauti valsts pārvaldes attīstībai nozīmīgi pasākumi, ko reformu periodā ir īstenojusi Valsts kanceleja.** Piemēram, piesaistot Eiropas Savienības fondu līdzekļus, kanceleja īstenoja valsts un pašvaldību iestāžu vienotā tiesību aktu projektu izstrādes un saskaņošanas portāla izveidi, kas paredz Ministru kabineta lēmumu pieņemšanas procesa modernizēšanu, nodrošinot sabiedrībai pieejamāku līdzdalību un valsts pārvaldei efektīvāku un ātrāku tiesību aktu projektu izstrādes un saskaņošanas procesu²¹⁵ (šis pasākums bija iekļauts Pamatnostādnēs 2014.–2020., kā arī Valdības rīcības plānā). Valsts kanceleja izstrādā Nacionālo atvērtās pārvaldības rīcības plānu noteiktam periodam,²¹⁶ kura mērķis ir veicināt atvērtās pārvaldības vērtību – atklātības, atbildības un sabiedrības līdzdalības, tajā skaitā izmantojot digitalizāciju un inovāciju, – iedzīvināšanu Latvijā. Izveidots Latvijas atvērto datu portāls.²¹⁷

2.1.2. Reformu plāna reformas mērķu un rezultatīvo rādītāju sistēmas novērtējums

Katra politikas plānošanas dokumenta pamatā ir kāds mērķis vai noteiktas izmaiņas, kuras īstenotāji vēlas panākt. Rezultātus un rezultatīvos rādītājus izmanto, lai novērtētu sabiedrībai būtisku mērķu sasniegšanu pārskata periodā.²¹⁸ Rezultatīvo rādītāju sistēma nodrošina politikas plānošanas dokumentos izvirzīto mērķu sasniegšanas pakāpes mērīšanu, attēlo institūcijas plānotās darbības efektivitāti, kā arī pamato budžeta līdzekļu piešķirumu un izlietojumu. **Skaidri noteikti darbības rezultāti, rezultatīvie rādītāji ir priekšnosacījumi politikas/reformu ieviešanas uzraudzībai.**

Pastāv cieša saikne starp reformu panākumiem un rūpību, ar kādu šīs reformas ir plānotas. Skaidra rezultatīvo rādītāju sistēma ir svarīga, lai sabiedrībai sniegtu informāciju par paveiktajām pārmaiņām un rādītu uzticēšanos valsts pārvaldei.

Uz rezultātiem vērsta pieeja balstās principā, ka pasākumi jāorientē uz rezultātu sasniegšanu, nevis uz darbību vai procesu pārvaldību. Reformu laikā ir **īstenota un daļēji īstenota lielākā daļa no plānotajiem pasākumiem** – izstrādāti informatīvie ziņojumi, metodikas, īstenoti pilotprojekti, veikta nodarbināto apmācība –, taču izvērtēt, vai reformas laikā īstenotie pasākumi sekmējuši Reformas plāna un konkrētā reformu virziena mērķa sasniegšanu, apgrūtinā nepilnīgi noteikta mērķu un rādītāju sistēma. **Reformu novērtēšanai iztrūkst politikas rādītāju jeb atskaites kritēriju, kas ļautu izvērtēt veikto pasākumu ietekmi uz mērķu sasniegšanu.** Vairāki reformas novērtēšanai izvēlētie politikas rādītāji aptver valsts pārvaldi plašākā nozīmē (ieskaitot pašvaldības, pašvaldību iestādes, neatkarīgās iestādes u.c.). Veicot reformas šaurā jomā, bet, izmantojot visaptverošus rādītājus, nav iespējams iegūt patiesos datus par reformu efektu un cēloņu-secu sakarībām.

Reformu plānā nav skaidri norādīti īstermiņa, vidēja termiņa vai ilgtermiņa reformu virzieni un mērķi, līdz ar to, lai arī reformu plāns paredzēja trīs gadu laikā īstenojamus pasākumus, tie ne vienmēr ir pietiekami identificēto problēmu risināšanai, tāpēc daļu no reformu periodā īstenotajiem pasākumiem var uzskatīt par priekšdarbiem turpmākām pārmaiņām tiešajā valsts pārvaldē.

Norādāms, ka skaidra mērķu un darbības rezultātu sistēma ne tikai sniedz informāciju sabiedrībai un valdībai turpmāku lēmumu pieņemšanai, bet arī norāda stratēģisko virzienu pašiem valsts iestāžu vadītājiem un nodarbinātajiem, kas ļautu apzināties, ka ne tikai augstākā līmeņa amatpersonu un ierēdņu, bet arī jebkura zemākā līmeņa ierēdņa un darbinieka rīcība tiešā vai netiešā veidā ietekmē valsts pārvaldes attīstībai svarīgāko mērķu sasniegšanu un sabiedrības vērtējumu par valsts pārvaldes darbu.

Rezultāti ir mērķa sasniegšanas progress izteiksme, tāpēc tos nosaka atbilstoši mērķiem. Atbilstoši labai praksei mērķiem jābūt terminētiem, reāliem, izmērāmiem, konkrētiem un sasniedzamiem.²¹⁹ Rezultāti iedalās: makro ietekmes rezultātos,²²⁰ politikas rezultātos,²²¹ darbības rezultātos²²², un šo rādītāju novērtēšanai tiek noteikti rezultatīvie rādītāji. Rezultāts un tā rezultatīvais rādītājs atspoguļo labumu, ko valsts un sabiedrība iegūst, izlietojot ieguldījumu.

Vērtējot Reformu plāna izpildes progresu, secināms, ka gandrīz puse no pasākumiem ir īstenoti (skatīt 11.tabulu). Revidentu vērtējumu par katrā pasākumā paveikto skatīt 1.pielikums.

11.tabula. Reformu plāna pasākumu, darbības rezultātu un darbības rezultatīvo rādītāju izpilde

Kritērijs	Īstenoti/ sasniegti	Daļēji	Nav īstenoti/ sasniegti	Nevar novērtēt	Kopā
Pasākumi	14	13	5	2	34
Darbības rezultāti	16	18	6	2	42
Rezultatīvie rādītāji	26	16	7	2	51

Jebkuras politikas ietekmes kontekstā ir būtiski novērtēt un analizēt paveikto darbību rezultātu izvirzīto mērķu kontekstā. Reformu plānam noteiks virsmērķis – efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde – un trīs apakšmērķi. Reformu plānā nav sniegts skaidrojums, kādai ir jābūt valsts pārvaldei, lai tā būtu efektīva, atbildīga un elastīga, taču, lai novērtētu īstenoto reformu ietekmi Reformu plānā ir definēti seši politikas rezultāti (trīs starptautiski salīdzinošie rādītāji un trīs nacionāla līmeņa rādītāji) un tiem pakārtoti rezultatīvie rādītāji (skatīt 12.tabulā). Reformu plānā un citos publiskos dokumentos²²³ tie apzīmēti arī kā “galvenie ietekmes rādītāji”, “rezultatīvie rādītāji”.

12.tabula. Reformu plāna galvenie politikas rādītāji, to izpilde par 2016.– 2020.gadu

Mērķa rādītājs		Indikatora vērtība						
		2016	2017	2018	2019	2020		
						mērķis	fakts	
1	Publiskās pārvaldes efektivitāte ²²⁴	Indekss	79	79	80	83	88	77
2	Izpildvaras kapacitāte ²²⁵	Indekss	7,4	7,3	7,4	7,5	7,3	7,5
3	Iedzīvotāju īpatsvars, kas uzskata, ka valsts pārvalde godprātīgi veic pienākumus	(%)	47	45,5	53	43,9	55	44,5
4	Iedzīvotāju īpatsvars, kas atzīst, ka tiek uzlaboti un vienkāršoti pakalpojumi	(%)	43,4	42,1	42,4	42,3	51,4	42,3
5	Valsts pārvaldē nodarbināto īpatsvars no kopējā nodarbināto skaita ²²⁶	(%)	7	7	6,5	7	7,2 ²²⁷	7,1
6	Samazinās atlīdzības apmēra plaisa starp valsts pārvaldē un privātā sektorā strādājošiem (pakāpenisks pieaugums).	Mērķis – 80% no privātā sektora atalgojuma. Mērķa sasniegšanas gads un mērķa izpildes dati netiek norādīti.						

Kā liecina dati par politikas rezultātu rezultātīvo rādītāju mērķa vērtību sasniegšanu, reformas ietekmes novērtēšanai noteiktajiem rādītājiem nav vērojama pozitīva tendence 2020. gadā, izņemot rādītāju “izpildvaras kapacitāte”. Norādāms, ka izvēlētie politikas rādītāji, kas raksturo publiskās pārvaldes efektivitāti un iedzīvotāju vērtējumu par valsts pārvaldi un tās sniegtajiem pakalpojumiem ir tādi, kas liedz novērtēt reformas ietvaros veikto pasākumu ietekmi uz mērķu sasniegšanu un identificēto problēmu risināšanu, jo **izvēlētie politikas rezultāti ir pārāk plaši, lai novērtētu Reformu plāna ietvaros veikto pasākumu ietekmi uz mērķu sasniegšanu.**

Kā ziņojumā iepriekš minēts jēdziens “valsts pārvalde” tiek uztverts šaurākā un plašākā nozīmē. Plašākā nozīmē tajā tiek ietvertas arī neatkarīgās un patstāvīgās iestādes, pašvaldības, pašvaldību iestādes. Reformu plānā noteiktie politikas rādītāji aptver publisko pārvaldi vai pat publisko sektoru (ietverot arī valsts un pašvaldību kapitālsabiedrības) –, taču Reformas plāna pasākumi aptver valsts pārvaldi šaurākā nozīmē, tas attiecas tikai uz tiešās pārvaldes iestādēm, līdz ar to **nav iespējams objektīvi pierādīt tieši plānā paredzēto pasākumu ietekmi uz rādītāju izmaiņām.**

Politikas rezultātu tiešas sasaistes trūkumu ar Reformu plāna pasākumiem raksturo politikas rezultāts – “*Iedzīvotāju īpatsvars, kas atzīst, ka tiek uzlaboti un vienkāršoti pakalpojumi*”. Publisko pakalpojumu sniegšanas pilnveidošana ir būtiska valsts pārvaldes strukturālo reformu sastāvdaļa jau daudzus gadus. Revidentu ieskatā, ir pamats uzskatīt, ka iedzīvotāji viedokli sniedz par visu “valsts vārdā” sniegto pakalpojumu vērtējumu, nenodalot valsts tiešās pārvaldes iestādes un pašvaldību sniegtos pakalpojumus. Aptauju, kur atsevišķi tiek izdalītas pašvaldības, rezultāti liecina, ka iedzīvotāju uzticība pašvaldībām kopumā ir augstāka nekā valdības struktūrām, un tas, iespējams, Valsts kancelejas aptaujā tiešās valsts pārvaldes pakalpojumu novērtējumu paaugstina.

Reformu plānā katram reformu virzieniem ir sniegts īss problēmas izklāsts un dažādā detalizācijās pakāpē norādīts reformu virziena mērķis, ko ar šo virzienu ir plānots panākt. Revīzijā konstatējam šādus reformu virziena mērķu, pasākumu un to rezultātīvo rādītāju sistēmas trūkumus:

- ❖ katrā reformu virzienā ir sniegts īss problēmas apraksts un **virziena mērķis**, piemēram, “*palielināt publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitāti un lietderību, samazinot publiskās pārvaldes izmaksas un administratīvo slogu iedzīvotājiem un uzņēmējiem*”, “*sabiedrībai laikus skaidrot plānotās izmaiņas un to ietekmi*”, “*nodrošināt lētāku un profesionālāku atbalsta funkciju nodrošināšanu*”, “*pakāpeniski celt atlīdzības līmeni līdz 80% no darba samaksas līdzīgas vērtības amatiem privātajā sektorā, lai paaugstinātu valsts pārvaldes konkurētspēju un produktivitāti*”, **iztrūkstot kvantitatīvi vai kvalitatīvi raksturojošiem rezultātīvajiem rādītājiem, kas ļautu novērtēt šo mērķu sasniegšanas pakāpi.**

Reformu plānā definētie darbības rezultāti pamatā raksturo notikušās aktivitātes, piemēram, “*izstrādāti grozījumi normatīvajā aktā*”, “*izstrādāts informatīvais ziņojums*”, “*veikts situācijas novērtējums (..)*” utt., **kas neraksturo labumu, ko sabiedrība gūst no šādām iestāžu veiktajām darbībām, kā arī nav iespējams novērtēt, vai un cik lielā mērā veiktie pasākumi ietekmē reformu virziena mērķu sasniegšanu un identificēto problēmu risināšanas pakāpi;**

- ❖ Reformu plānā **nav skaidri norādīti īstermiņa, vidēja termiņa vai ilgtermiņa reformu virzieni un mērķi**. Tikai dažu reformu virzienu izpilde ir plānota trīs gadu periodā (piemēram, *nodarbināto skaita samazināšana 6% apmērā*), pārējo reformu virzienu mērķi ir vērtējami kā vidēja termiņa vai ilgtermiņa mērķi, kas iziet ārpus Reformu plāna trīs gadu perioda un kam nav norādīti to skaidri sasniedzamie rezultātīvie rādītāji. Piemēram, kā jau ziņojumā iepriekš norādīts, plāns neparedzēja trīs gadu laikā ietekmēt reformu virziena mērķi – celt valsts pakalpojumu vērtību, lai palielinātu sabiedrības apmierinātību –, jo plānā ietverts uzdevums – līdz 2020. gada beigām izstrādāt publisko pakalpojumu pārveides metodoloģiju –, kas ir priekšnoteikums, turpmāku publisko pakalpojumu pārskatīšanai un ko, var pieņemt, ka Reformu plāna autori iecerēja kā pēctecīgi veicamo pasākumu kopumu ministrijās pēc šīs reformas beigām;
- ❖ Reformu plānā nav norādīta Reformu galvenā mērķa, trīs apakšmērķu, reformu virziena mērķu, pasākumu un politikas rādītāju **loģiskā sasaiste un savstarpējā hierarhija, vairākos reformu virzienos iekļautajiem pasākumiem ir vāja ietekme uz politikas mērķu sasniegšanu, vai ietekme nav konstatējama**, piemēram, *“regulāri informēt sabiedrību par nodarbināto skaita samazinājumu”*, *“papildināt valsts budžeta datu vizualizāciju ar jauniem rīkiem (..)”*.

Komentējot Reformu plāna pasākumus, Valsts kanceleja revīzijā sniedza skaidrojumu:

mērķi, veicamie pasākumi un sasniedzamie darbības rezultāti tika definēti smaga kompromisa ceļā – lielai daļai pasākumu nebija ministriju piekrišanas un saskaņojuma, tādējādi arī mērķu, pasākumu un rezultātu kaskāde ne vienmēr ir sistēmiska un pilnībā loģiska. Būtiski ir tas, ka Reformu plāna īstenošana tika paredzēta bez papildu finansējuma, kā rezultātā tajā palika tādas aktivitātes, kurām jau bija paredzēts finansējums, vai kuras varēja īstenot resoros esošā finansējuma ietvaros.

Reformas ietekmes novērtēšanas kontekstā vēršam uzmanību, ka saskaņā ar politikas novērtēšanas teorijas pamatprincipiem politikas novērtēšana ir iespējama tikai vairākus gadus pēc politikas ieviešanas. Sabiedrības vadības reformu pētnieki 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 sākšanas”²²⁸

2.2. Reformu plāna pasākumu izpildes termiņi un finansējums

Reformu plāns paredzēja veikt pasākumus trīs gadu periodā – no 2018. līdz 2020. gadam. **Revīzijā secinājām, ka no 51 darbības rezultāta pilnībā ir ieviesti 50% darbības rezultāti, no tiem 69% ir sasniegti plānotajā termiņā.** Revīzijā novērotais liecina, ka par reformas īstenošanu atbildīgās “komandas” maiņa Valsts kancelejā ir viens no iemesliem, kāpēc pasākumi nav īstenoti plānotajā termiņā. Rezultātā bija zudusi institucionālā atmiņa, darbiniekiem bija nepieciešams adaptācijas laiks, lai izprastu Valsts kancelejas kā vienas no valdības centra iestādes darba specifiku un iekļautos darba procesos, kas jau bija uzsākti.

Reformu plāns paredzēja, ka tā ieviešana būs fiskāli neitrāla, t.i., neprasīs papildu valsts budžeta līdzekļus. Lai arī Reformu plāna izstrādes laikā bija zināms par Eiropas Savienības līdzfinansētiem projektiem, kuru ietvaros tiks īstenoti reformu pasākumi, vēršam uzmanību, ka Reformu plānā nav norādīts pasākumu īstenošanai pieejamais un nepieciešamais finansējums, līdz ar to sabiedrībai netiek sniegts skaidrs priekšstats par reformas “izmaksām”.

Reformu plānā iekļauti pasākumi, ņemot vērā Reformu plāna izstrādes laikā jau pieejamo vai tuvākā nākotnē pieejamo Eiropas Savienības fondu finansējumu. Piesaistot Eiropas Savienības fondu līdzfinansējumu, īstenoti ar reformu pasākumiem saistīti projekti vismaz 11 miljonu apmērā. Pilnvērtīgi novērtēt Reformu plāna īstenošanai izlietotā finansējuma apmēru nav iespējams, jo netiek apzināti un apkopoti ministriju visi izdevumi, kas tieši saistīti ar Reformu plānā paredzētajām aktivitātēm. **Ņemot vērā Valsts kancelejas sniegto informāciju, Reformu plāna pasākumi bija pieskaņoti finansiālajām iespējām tos īstenot, līdz ar to secināms, ka Ministru kabineta atbalsta trūkums piešķirt valsts**

budžeta finansējumu ir bijis par iemeslu, kāpēc nav īstenots viens no nozīmīgākajiem reformas pasākumiem – atbalsta funkciju centralizācija.

Reformu plāna pasākumu izpildes termiņi

Reformu plāns paredzēja īstenot pasākumus un sasniegt tiem pakārtotus darbības rezultātus rādītājus trīs (Reformu plāns prezumēja tā īstenošanu trīs gadu periodā, faktiski vairāki darbības rezultātā rādītāji bija jāsasniedz līdz 2017. gada beigām) gadu laikā – līdz 2017. gada beigām piecus, 2018. gadā – 23, 2019. gadā – piecus un 2020. gadā – 11 rādītājus, desmit rezultātus rādītājus bija plānots veikt ik gadu, vairākiem rādītājiem nebija noteikts to sasniegšanas termiņš.

Reformu plānā norādīts, ka tas turpina Pamatnostādnes 2014.–2020. un Cilvēkresursu attīstības koncepcijā iekļauto pasākumu īstenošanu, taču revīzijā nebija pieejama informācija, kas ļautu pārlicināties par pasākumu progresu uz Reformu plāna apstiprināšanas brīdi un novērtēt, vai vairāki salīdzinoši īsi pasākumu izpildes termiņi bija noteikti pamatoti.

Tā kā izpildes termiņi ir noteikti darbības rezultātā rādītājam, revīzijā vērtējām, vai rādītāji sasniegti Reformu plāna paredzētajā termiņā. Izvērtējot reformu periodā paveikto, secināms, ka no 51 darbības rezultātā rādītāja 26 ir tādi, kas sasniegti pēc būtības, piemēram, izstrādāts informatīvais ziņojums, veikts pētījums, no tiem **18 ir sasniegti plānotajā termiņā, seši nav termiņā un divu rādītāju izpildes termiņu nav iespējams novērtēt.**

Valsts kancelejas pārstāvji revīzijā minēja, ka Reformu plānā noteiktie termiņi bija nereāli, nav iespējams tik ātri pārorganizēt valsts pārvaldē nodarbināto domāšanas veidu.²²⁹ Vienlaikus Reformu plānā netika veiktas plānoto termiņu izmaiņas, kas Valsts kancelejas ieskatā būtu bijis birokrātisks process bez pievienotās vērtības.

Kopumā Reformu plānā noteikto darbības rezultātā rādītāju izpildes termiņu secība ir loģiski noteikta, veicamie pasākumi un tiem noteiktie termiņi ir loģiski izrietoši viens no otra, paredzot, sākotnēji, piemēram īstenot pilotprojektu, pēc tam, balstoties uz pilotprojekta rezultātiem, izstrādāt metodiku vai vadlīnijas. **Taču, Valsts kontroles ieskatā, nav pamatota pieeja Reformu plānā paredzēt līdz 2017. gada 1. decembrim iesniegt Ministru kabinetā Atlīdzības likumprojektu, savukārt augstākā līmeņa vadītājiem darba snieguma rādītājus noteikt pusgadu vēlāk pēc likumprojekta iesniegšanas Ministru kabinetā. Valsts kontroles ieskatā, primāri jādefinē skaidri darba snieguma rādītāji, pēc tam nodrošinot iespēju to sasaistīt ar darba samaksu.**

Reformu plāna finansējums

Jebkura reforma ir vērtīga tiktāl, ciktāl tā ir īstenojama. Finansējuma trūkums tiek norādīts kā viens no lielākajiem šķēršļiem reformās paredzēto pasākumu īstenošanai. Tieši reformu dokumenta izstrāde ir veids, kā ne tikai uzzināt, kāds problēmas politikas plānošanas dokumenta autors identificē kā galvenās un kā šīs problēmas tiks risinātas, bet arī iepriekš plānot, kādi resursi ir nepieciešami vēlamo izmaiņu veikšanai. Apzināt un nodrošināt nepieciešamos resursus pasākumu īstenošanai ir viens no priekšnosacījumiem jebkuras reformas īstenošanai.

Normatīvais akts²³⁰ paredz, ka plānā jāietver pasākumu izpildei pieejamais, kā arī papildu nepieciešamais finansējums, pievienojot detalizētus aprēķinus par ietekmi uz valsts budžetu un pašvaldību budžetiem atbilstoši normatīvajam aktam par tiesību akta sākotnējās ietekmes izvērtēšanas kārtību. Savukārt politikas plānošanas dokumenta starpposma vērtējumā apzina politikas īstenošanā ieguldītos resursus un to izlietojuma efektivitāti.

Reformu plānā norādīts, ka plāna piedāvājums veidots tā, lai nepalielinātu valsts budžeta izdevumus, meklējot iespējas ieviest jaunus risinājumus, kas balstīti uz efektivitāti, ekonomiju un inovatīvu pieeju. Tajā pašā laikā revīzijā konstatētais liecina, ka liela daļa Reformu plāna pasākumu ir īstenota, piesaistot Eiropas Savienības dažādu fondu finansējumu. **Saskaņā ar Valsts kancelejas sniegto informāciju reformu pasākumu īstenošanā ir izmantoti Eiropas Savienības līdzfinansēti projekti 11 miljonu**

euro apmērā, tajā skaitā valsts pārvaldē nodarbināto apmācībai astoņi miljoni *euro*, valsts un pašvaldību iestāžu tīmekļvietņu vienotās platformas izveidei divi miljoni *euro*, kā arī Inovācijas laboratorijas darbībai 400 tūkstoši *euro* un Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrādei un aprobācijai 400 tūkstoši *euro*.

Citas ar Reformu plāna īstenošanu saistītās izmaksas, piemēram, Valsts kancelejas cilvēkstundas Reformu plāna pasākumu koordinācijai, saskaņā ar Valsts kancelejas sniegto informāciju netiek apkopotas.

Revīzijā secināts, ka netiek apkopta arī informācija par ministriju reformu īstenošanai izlieto valsts budžeta un Eiropas Savienības projektu finansējumu. Revīzijā aptaujas anketā lūdzām norādīt ar Reformu plāna ieviešanu saistītās būtiskākās aktivitātes, kas prasījušas lielākos finanšu ieguldījumus, ja šādi aprēķini resorā ir veikti. Kā liecina aptaujas anketas rezultāti, lielākie ieguldījumi ministrijās un iestādēs ir bijuši IT infrastruktūrā, pasākumiem atbalsta funkciju un citu iekšējo procesu centralizācijas nodrošināšanai, publisko pakalpojumu digitalizācijai u.tml. pasākumiem. Vienlaikus aptaujas rezultāti liecina, ka ar Reformu plāna ieviešanu saistītus izdevumus iestādes norāda izdevumus par pasākumiem, kurus reformu plāns neparedzēja. Piemēram, Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra norāda, ka Reformu plāna ietvaros pakalpojumu digitalizācijai īstenoja projektu 5 miljoni *euro* apmērā.

Finansējuma trūkumu Valsts kanceleja un aptaujas anketā arī ministrijas un iestādes norādīja kā galveno iemeslu, kāpēc resoros nav veikta atbalsta funkciju centralizācija, norādot, ka IKT atbalsta rīku attīstības līmenis ir zems un nepieciešams finansējums tā attīstībai. Aptaujas dati arī apliecina situācijas atšķirību starp resoriem un iestādēm, ņemot vērā bāzes finansējumu un pastāvošās informācijas sistēmas. Finansējuma nepietiekamība tika norādīta arī kā iemesls iekšējā audita kapacitātes trūkumam un kvalitatīvu privātā sektora organizētu mācību apmeklējumiem.

2.3. Reformu plāna monitorings un informēšana par Reformu plāna ietvaros paveikto

Reformu plāna progresa novērtēšanai nozīmīgs informācijas avots ir dati Atlīdzības uzskaites sistēmā, taču revīzijā novērotais liecina, ka **kvalitatīvu datu ieguve ir smagnēja, jo balstās uz manuālu datu apstrādi, kas prasa ievērojamus Valsts kancelejas un ministriju laika un cilvēkresursus.** Daļa no atbildības par šī procesa efektivitātes trūkumu jāuzņemas pašām ministrijām un padotības iestādēm, jo ministriju un iestāžu ievadītie dati Atlīdzības uzskaites sistēmā par nodarbinātajiem, slodzēm, darba samaksu utt., bieži vien nav korekti, rezultātā dati tiek vairākkārtēji laboti un precizēti, līdz ar to būtiski ietekmējot datu savlaicīgu apstrādi un Valsts kancelejas iespējas veikt korektu datu analīzi.

Pozitīvi vērtējama Valsts kancelejas pieeja katru gadu pārrunāt resoros paveikto ar ministriju vadošajām amatpersonām, kā arī iniciatīva regulāri sniegt informāciju, sagatavojot informatīvo ziņojumu Ministru kabinetam un sabiedrībai par Reformu plāna progresu gada laikā. Vienlaikus aicinām informatīvajā ziņojumā vai citā informācijā par reformas ietvaros paveikto skaidrāk nodalīt informāciju, kas attiecas uz plānā noteikto pasākumu izpildes progresu no situāciju resoros vai kādā iestādē raksturojošas informācijas, lai būtu skaidri izsekojama plānoto pasākumu un rezultātu cēloņsakarība.

Monitorings ir regulārs un sistemātisks datu iegūšanas un apkopošanas process, kura mērķis ir iegūt, apkopot un analizēt datus pierādījumos balstītu lēmumu pieņemšanai. Uz pierādījumiem balstīta politika – politika, kas pamatota ar objektīviem, no pētījumiem izrietošiem secinājumiem par politikas plānoto vai faktisko ietekmi.²³¹

Valsts kanceleja informāciju par Reformu plāna ietvaros veiktajiem pasākumiem iegūst no:

- ❖ resoru/iestāžu aptaujas anketām (turpmāk – monitoringa anketas), ko Valsts kanceleja reizi gadā nosūta ministrijām *Microsoft Excel* dokumenta formātā, lūdzot sniegt informāciju par katrā reformu virzienā paveikto gada laikā, kā arī pēc monitoringa anketu saņemšanas notiekošajām ikgadējām Valsts kancelejas sarunām par resorā paveikto ar ministrijas vadību;

- ❖ Valsts kancelejas uzturētās Atlīdzības uzskaites sistēmas²³² par nodarbināto skaitu, vakanču skaitu un atlīdzību resoros;
- ❖ no citiem datu avotiem, piemēram, informācija par mācību apmeklējumu tiek iegūta no Valsts administrācijas skolas, valsts pārvaldē nodarbināto iesaistīšanos pētījumos, sabiedrības aptaujas datiem, iestāžu e-indeksa rādītājiem no Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas pasūtītā ikgadējā valsts iestāžu novērtējuma.

Lai arī Valsts kanceleja revīzijā norādīja, ka pēdējos gados monitoringa anketās norādītās informācijas kvalitāte ir uzlabojusies, revīzijā analizējot 2018., 2019. un 2020. gada ministriju iesniegtās monitoringa anketas, secinājām, ka ne vienmēr informācija tajās ir savstarpēji salīdzināma, bet dažos aspektos ir pretrunīga pat viena resora ietvaros. Informācijas uzkrāšanu vairāku gadu griezumā apgrūtina arī tas, ka vairākos reformu virzienos no resoriem iegūstamā informācija tiek mainīta.

Resoru monitoringa anketās papildus informācijai par ministriju atbildībā noteiktajiem pasākumiem ministrijām tiek lūgts sniegt viedokli par dažādiem ar reformas virzieniem saistītiem jautājumiem, kā arī priekšlikumus, labo praksi resorā, nepieciešamo atbalstu no citām institūcijām. Minēto informāciju katrs resors norāda pēc saviem ieskatiem, līdz ar to informācija detalizācijas pakāpe un tvērums ir atšķirīgi. Šāda informācija ir izmantojama labās prakses, galveno problēmu identificēšanai un kopējās tendences novērošanai resoros, taču nenodrošina salīdzināmu informāciju par visās iestādēs notiekošo un pastāv risks, ka šādas informācijas apkopošana rada resoriem papildus administratīvo slogu.

Ziņojumā jau iepriekš norādīts, ka nozīmīgs informācijas avots vairāku Reformu plānā iecerēto pasākumu īstenošanas uzraudzībai ir Atlīdzības uzskaites sistēma. Revīzijas konstatējām, ka iestādes, neskatoties uz iespējām savlaicīgi veikt iesniegto datu precizēšanu, to veic vēl ikgadējo Reformu plāna sarunu laikā. Pēc katras datu precizēšanas ir atkārtoti jāizveido nepieciešamās atskaites un jāveic datu apstrāde. Tā rezultātā, piemēram, nodarbināto slodžu samazināšanas uzraudzībā, kas publiski ir viens no centrālajiem reformas jautājumiem, tiek tērēti ievērojami Valsts kancelejas cilvēkresursi.

Lai arī Ministru kabineta lēmums to neparedz, Valsts kanceleja izstrādāja un Ministru kabinetā tika izskatīti divi informatīvie ziņojumi par Reformu plāna progresu.²³³ **Pozitīvi vērtējama 2020. gada progresa ziņojumā iekļauta norāde par turpmāko rīcību katra reformu virziena ieviešanā, tādējādi skaidri definējot nākamā gada uzdevumus.** Progresa ziņojumā aprakstotā veidā sniegta informācija par katrā reformu virzienā paveikto. Kā **trūkums būtu minams informācijas izklāsta veids**, jo informācijas uztveri apgrūtina plašie apraksti par veiktajiem pasākumiem, labās prakses piemēriem vienā vai otrā iestādē, taču par vairākiem reformu virzieniem iztrūkst fokusēta informācija par paveikto pret Reformu plānā plānoto. Ja informatīvais ziņojums ir domāts kā atskaite par gada laikā paveikto Reformu plāna ietvaros, tad **būtu ieteicams skaidri nodalīt pasākumos plānoto pret faktiski paveikto no informācijas, kas sniedz priekšstatu par atsevišķos resoros veiktajiem labajiem piemēriem.** Labi prakses piemēri viennozīmīgi ir vērtīgi, taču izceļot vienu ministriju vai iestādi, iztrūkst situācijas analīze detalizētākā griezumā par visiem resoriem un iestādēm.

Papildu revīzijas ziņojumā norādītajam, ka iestāžu gada publiskajos pārskatos norādītās informācijas nav salīdzināma ar Reformu plāna sasniedzamo rezultātu (skatīt šī ziņojuma sadaļā “Vai plānotais nodarbināto skaita samazinājuma rezultāts ir sasniegts?”) revīzijā secinājām, ka **informācija par ministriju darbības raksturojošiem rādītājiem, kas tiek vērtēti ārpus Reformu plāna par katru ministriju vai iestādi, ir sadrumstalota dažādos avotos.** Piemēram, informācija par Ekonomikas ministrijas pasākuma ietvaros “Konsultē vispirms” eksperti ir veic visu iestāžu novērtējumu vairāku gadu garumā, rezultātus publicējot ministrijas mājaslapā²³⁴ un informatīvajā ziņojumā,²³⁵ Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija informatīvā ziņojumā katru gadu novērtē iestāžu e-indeksu.²³⁶ Aicinām Valsts kanceleju informāciju par minētajiem un citiem ministriju un iestāžu darbības raksturojošiem rādītājiem apkopot un publicēt vienkopus, tādējādi **nodrošinot iespēju iepazīties ar katras iestādes un ministrijas progresu gada laikā.**

Ieteikums

Ar mērķi nodrošināt sabiedrībai saprotamu un izsekojamu atskaitīšanos par valsts pārvaldes paveikto un vienkāršotu uzraudzības sistēmu, Valsts kancelejai īstenot pasākumus, lai harmonizētu kopējos valsts pārvaldes rezultātos rādītājus ar iestāžu rezultātivajiem rādītājiem to plānošanas un pārskatu dokumentos.

2.4.Reformu plāna administratīvā vadība un politiskais atbalsts

Neviena reforma, tajā skaitā valsts pārvaldes reformas īstenošana nav iespējama bez skaidra, stabila politiskā atbalsta. Starptautisko tiesību ekspertu pētījumos²³⁷ spēcīga, uzticama un apņēmīga reformu vadība tiek minēta kā galvenais faktors, lai reformas būtu jēgpilnas un sasniegtu izvirzītos mērķus. Uz “politiskās gribas” trūkumu kā galveno priekšnoteikumu reformu īstenošanai aptaujas anketās norādīja gan ministrijas, gan padotības iestādes. **Taču revīzijā konstatētais liecina, ka valdību deklarācijās definētās apņemšanās ne vienmēr tiek pildītas.**

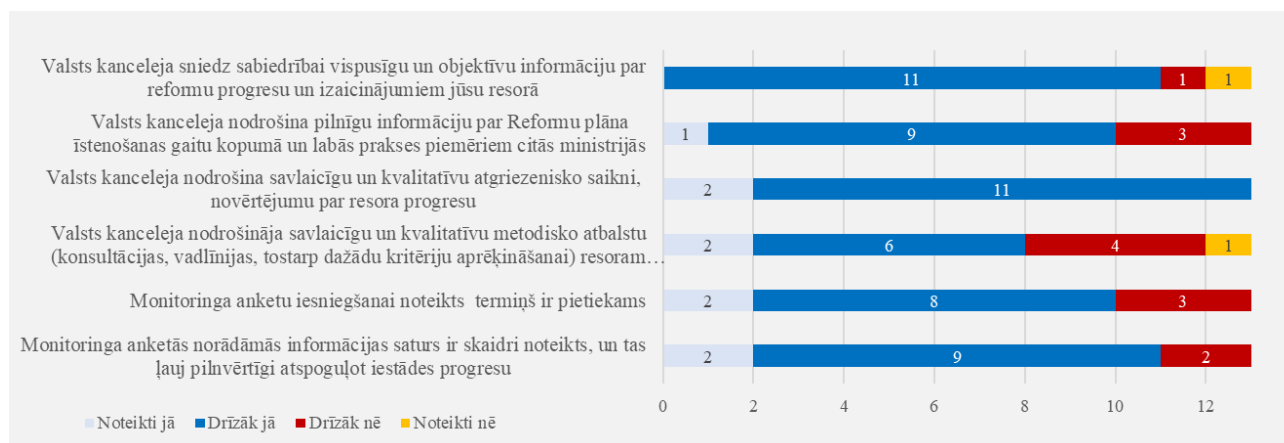
Nav noslēpums, ka valstī būtiski lēmumi tiek pieņemti politiskās vienošanās procesā, koalīcijas padomē. **Revīzijā konstatēts, ka Valsts kancelejai kā valdības centra galvenajai iestādei nav tiešu ietekmes mehānismu uz ministrijām, kā arī nav politiskās ietekmes valdībā.** Uz minēto problēmu Latvijas un citu Eiropas Savienības valstu kontekstā norādīts arī 2015. gada pētījumā,²³⁸ kas veikts, izpildot vienu no Pamatnostādņēs 2014.-2020. gada uzdevumiem, lai rastu risinājumus valdības centra pilnvaru stiprināšanā.

Esošā situācija liecina, ka tradicionālās hierarhiskās organizācijas un to politikas plānošanas un lēmumu pieņemšanas loģika darbojas stabilā sociāli ekonomiskajā vidē, izmantojot vienmērīgu izaugsmi. Vecā stila risinājumi – ko pārvalda izolētas ministrijas – ne vienmēr darbojas. Sistēmiskas pieejas nodrošināšanai valstij būtisku reformu īstenošanai ir nepieciešamas izmaiņas. Pārmaiņu vadība publiskajā sektorā ir tikpat svarīga kā privātā sektorā. Nereti pārmaiņu vadība publiskajā sektorā ir pat sarežģītāka, jo tajā ir iesaistīts plašs dalībnieku klāsts un tās rezultāti ietekmē sabiedrību kopumā. Ņemot vērā minēto, **Valsts kontrole aicina meklēt risinājumus reformu pārvaldībai tiešajā valsts pārvaldē – stiprinot Valsts kancelejas kā valdības centra galvenās iestādes pilnvaras.**

Reformas plāna administratīvā vadība

Valsts kanceleja ir noteikta par atbildīgo iestādi par Reformu plāna īstenošanu, kas ietver reformu pasākumu ieviešanas koordinēšanu, vienlaikus Valsts kanceleja ir noteikta arī kā atbildīgā iestāde par virkni Reformu plāna pasākumu īstenošanu.

Revīzijā konstatētais ļauj secināt, ka Valsts kancelejas darbība Reformu plāna ieviešanas koordinēšanā un atbalsta sniegšanā ministrijām vērtējama atzinīgi. Valsts kontroles aptaujas anketas rezultāti liecina, ka, **vērtējot Valsts kancelejas darbību Reformu plāna ieviešanas uzraudzībā, ministrijas Valsts kancelejas darbu vērtē pozitīvi, kopumā uz apgalvojumiem sniedzot atbildes “noteikti jā”, “drīzāk jā”** (skatīt 14.attēlu).



14.attēls. Ministriju vērtējums par Valsts kancelejas darbībām Reformu plāna ieviešanā

Daži no respondentiem pauda savus apsvērumus par Valsts kancelejas kapacitāti, norādot, ka:

“Valsts kancelejai trūkst praktiskās pieredzes nozares procesu reformu vadīšanā”, “šāda mēroga projektiem ir tomēr nepieciešami gan papildu cilvēkresursi, gan finanšu resursi. Mūsuprāt, Valsts kancelejas amatpersonām šī projekta uzraudzīšana un koordinēšana ir bijis liels izaicinājums un slogs. Ministrijas sadarbība ar Valsts kanceleju vienmēr ir notikusi profesionāli augstā kvalitātē”.

Revīzijā novērotais liecina, ka Valsts kancelejas Valsts pārvaldes politikas departamenta, kas ir atbildīgs par Reformu plāna ieviešanu un uzraudzību, kapacitāte nav pietiekama departamentam noteikto uzdevumu savlaicīgai izpildei.

Pēdējo gadu laikā Eiropas Savienības un OECD valstīs ir pastiprinājusies interese par valdības centru (Latvijā šaurākajā nozīmē – Ministru prezidents, Ministru prezidenta birojs, Valsts kanceleja un Pārresoru koordinācijas centrs, plašākajā nozīmē – daļēji arī Finanšu ministrija, Tieslietu ministrija un Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija) nozīmi efektīvas pārvaldības nodrošināšanā. Latvijā valdības centra stiprināšanu kā vienu no valsts pārvaldes institucionālās sistēmas paredzētajiem uzlabojumiem paredzēja Pamatnostādnes 2014.–2020. gadam. Pēc Valsts kancelejas pasūtījuma 2015. gadā tika veikti divi pētījumi – par valdības centru Latvijā un Eiropas Savienības dalībvalstīs.²³⁹ Pētījuma autori secināja, ka valdības centram ir instrumenti ministriju snieguma uzraudzībā, tomēr **valdības centram nav tiešu iekļaušanās mehānismu ministriju darbā**. Kā revīzijā norādīja Valsts kanceleja:

ik pa laikam tiek aktualizēta nepieciešamība stiprināt valdības centru, taču nav politiskas iniciatīvas mainīt Valsts kancelejas, Pārresoru koordinācijas centra funkcijas. Valsts kancelejas direktora pilnvaras ir ierobežotas, tās atduras pret ministru un ierēdņu nostāju.

Norādāms, ka revīzijas noslēgumā Ministru prezidents uzdeva Pārresoru koordinācijas centra vadītājam un Valsts kancelejas direktoram sagatavot Pārresoru koordinācijas centra pievienošanu Valsts kancelejai ar 2023. gada 1. janvāri.

Uz Valsts kancelejas tiesisko iedarbības instrumentu trūkumu Valsts kanceleja vērsa uzmanību arī pašā Reformu plāna 2019. gada progresa ziņojumā,²⁴⁰ akcentējot būtiskākos uzdevumus, kuru risināšanā nepieciešams Ministru kabineta politiskais atbalsts – “būtiskākie izaicinājumi, kas izriet no Valsts pārvaldes reformu plāna, bet pārsniedz tā ietvaru: ir “nulle birokrātijas” pieejas ieviešana, atbalsta funkciju centralizācija un vienota pakalpojumu centra izveide, atlīdzības sistēmas reforma, Valsts civildienesta reforma, Valsts pārvaldes reformas efektīva uzraudzības mehānisma ieviešana Ministru kabineta līmenī”.

Politiskais atbalsts

Reformas izstrādes laikā bija paredzēts, ka Reformu plāna īstenošanai būs nepieciešams politiskais atbalsts no valdības un Saeimas un tā īstenošanu uzraudzīs Ministru kabinets, Saeimas Valsts pārvaldes un pašvaldības komisija un atjaunotā Valsts pārvaldes politikas attīstības padome.

Revīzijā konstatētais liecina, ka, lai arī Reformu plānu ir apstiprinājusi Ministru prezidenta M.Kučinska vadītā valdība, pēc tam to turpināt īstenot apņēmas A.Kr.Kariņa valdība, ne vienmēr Ministru kabineta locekļi pilda savas apņemšanās. Atlīdzības likumprojekta pieņemšana ir uzskatāms piemērs, kad politiska atbalsta neesamības dēļ likumprojekts ilgstoši netika virzīts un izskatīts Ministru kabinetā un Saeimā.

Izveidojusies politiskā prakse lēmumu pieņemšanā un normatīvais regulējums nereti veicina ministriju un iestāžu darbību izteikti savās jeb savas nozares interesēs. “Savas” intereses prevalē lēmumos par ikgadēja finansējuma sadali ministrijām, ministrijām konkurējot savā starpā, savukārt par gribas trūkumu darboties visas sabiedrības interesēs, virzoties uz skaidri definētiem iepriekš nospraustiem kopīgajiem mērķiem liecina revīzijas ziņojumā norādītie gadījumi, piemēram, laicīgi nepieņemot lēmumu par atlīdzības fonda finansējuma izlīdzināšanu starp ministrijām, grozījumu veikšanu Civildienesta likumā, jaunu amata vietu apstiprināšanā, “nulles birokrātijas” principa piemērošanā.

Reformu sekmīgā ieviešanā nozīmīga loma ir Ministru prezidentam, ko revīzijā norādīja vairākas amatpersonas. Domstarpību gadījumā starp ministrijas vadību un Valsts kanceleju, izšķirošā nozīme ir Ministru prezidentam, viņa uzstādītajām prioritātēm un arī politiskajai ietekmei. Kā norāda pētījumi²⁴¹ ministru prezidenta personībai ir tieša ietekme uz Ministru kabinetā pieņemtajiem lēmumiem, t.i., “spēcīgu” premjeru lēmumi tiek vairāk akceptēti no visām iesaistītajām pusēm nekā “vāju” Ministru prezidentu lēmumi. Valdības centram ir jābūt pietiekami ietekmīgam, lai spētu novērst politiskās domstarpības starp iesaistītajām pusēm, kā arī ar pietiekamu kapacitāti, lai spētu sastrādāties ar visām valdības institūcijām.

Viens no uzraudzības instrumentiem reformu īstenošanā bija paredzēta Valsts pārvaldes politikas attīstības padome, kuras funkcijas paredz veicināt valsts, pašvaldību iestāžu un citu institūciju sadarbību mūsdienīgas un efektīvas valsts pārvaldes sistēmas veidošanā, uzturēt dialogu ar akadēmiskajām aprindām, sabiedrību un ierosināt sabiedriskās apspriešanas, konferences un diskusiju forumus.²⁴² Reformu plāna laikā tika sasauktas divas padomes sēdes, pēdējā sēde notika 2018. gada maijā.²⁴³ Revidentu ieskatā, tādējādi netika izmantots šīs padomes (ekspertu) potenciāls. Vienlaikus jāsecina, ka arī Valsts pārvaldes politikas attīstības padomei noteiktās pilnvaras nav pietiekamas, lai ietekmētu reformas īstenošanu. Saskaņā ar Valsts kancelejas sniegto informāciju:

padomes darbs izvērtās par vērtīgu domu apmaiņu, kurā padomes locekļi sniedza dažāda veida ierosinājumus un priekšlikumus reformu turpmākā īstenošanā, bet vienlaikus nepastāv mehānisms un Valsts kancelejas resursi nav pietiekami to ieviešanai dzīvē.

Reformu plāna *ex-post* novērtējumā vērtētas Somijas, Nīderlandes un Francijas kā citu valstu labās prakses analīze, norādot katras valsts pārvaldes attīstību regulējošo stratēģiju mērķus, principus, struktūru. Piemēram, Francijā valsts pārvaldes darbības plāns 2022 balstās uz 6 pamatprincipiem, kas paredz galveno resursu valsts pārvaldes transformācijai fondu 7000 miljonus *euro* piecu gadu laikam un visaugstākā līmeņa politisko atbalstu, tai skaitā no Francijas prezidenta un premjerministra.²⁴⁴

Revīzijā piesaistītās ekspertes vērtējumā valsts pārvaldes reformu vadība, koordinācija un saskaņotība ir uztverama kā atsevišķa politika (kā, piemēram, lauksaimniecības nozare). Norādāms, ka Eiropas Savienības dalībvalstīs valsts pārvaldes reformu vadība un koordinācija uzticēta galvenokārt vai nu atsevišķai ministrijai vai arī Valsts kancelejai kā centrālai koordinēšanai iestādei. **Atbildīgās iestādes izvēle ir atkarīga no politikas veidošanas tradīcijām, tomēr vispārējā tendence liecina, ka arī valsts pārvaldes politiku valdībā pārstāv ministrs, kas uzņemas politisku atbildību par nozari.**

Ārvalstu labās prakses izmantošanai Latvijā būtu jāņem vērā, ka labo praksi un pieredzi ieteicams pārņemt no valsts ar līdzīgo administratīvo pieredzi vai administratīvu uzbūvi, kas, pārņemot labo praksi, ļautu to

salāgot ar salāgot ar Latvijas pieredzi un praksi. Papildus, pārņemot labo praksi, ir ieteicams ņemt vērā abu valstu (Latvijas un labās prakses valsts) administratīvo procesu un politikas veidošanas procesu savietojamību. Tāpēc ir izvērtējama citu Eiropas Savienības valstu pieredze valsts pārvaldes politikas ieviešanā Slovēnijā, Igaunijā un Somijā. Saskaņā ar publiski pieejamo informāciju:

- ❖ Igaunijas Valsts kanceleja (*Riigikantselei*) organizē augstākā līmeņa valsts ierēdņu darbā pieņemšanu, atlasī un kompetenču attīstību. Tieši Valsts kancelejas Stratēģijas birojs koordinē labas valsts pārvaldes attīstību, un šī pienākumā izpildē Igaunijas valsts kanceleja sadarbojas ar Finanšu ministriju. Savukārt, Finanšu ministrijas pienākumos ietilpst politikas izstrāde valsts pārvaldes politikas jomā, pašvaldību un administratīvi teritoriālās jomā, kā arī reģionālās politikas jomā;²⁴⁵
- ❖ Lietuvā Iekšlietu ministrijas Civildienesta departaments nodarbojas ar civildienesta vadību un ir iesaistīts valsts politikas veidošanā un īstenošanā valsts pārvaldes un civildienesta koordinēšanas jomā. Departamenta funkcijās ietilpst – gatavot likumprojektus un citus tiesību aktus par valsts pārvaldes struktūru sistēmu, administratīvo regulējumu, publisko pakalpojumu sniegšanu, publisko pakalpojumu sniegšanas administrēšanu un valsts pārvaldes struktūru iekšējās pārvaldes pilnveidošanu; koordinēt publisko pakalpojumu sniegšanas administrēšanas politikas īstenošana; koordinēt institūciju funkciju pārskatīšanas procesu; izstrādāt politiku administratīvā sloga samazināšanai, kā arī nodrošina ierēdņu apmācības;²⁴⁶
- ❖ Slovēnijas Publiskās pārvaldes ministrija²⁴⁷ izstrādā politiku publiskās pārvaldes funkcionēšanas un publiskā pārvaldes atalgojuma jautājumos. Ministrija ir atbildīga par publiskā iepirkuma politiku, vietējo pašvaldības politikas un elektronisko pakalpojumu attīstību Slovēnijā;
- ❖ Somijā valsts pārvaldes politikas izstrādi veic Finanšu ministrijā, kuras pienākumos ietilpst politikas veidošana valsts pārvaldes un pašvaldību jautājumos. Ministrija ir arī atbildīga par publiskā sektora informācijas sistēmām un to vadību, publiskās pārvaldes strukturālo uzbūvi un publisko pakalpojumu attīstību.²⁴⁸

Reformu īstenošanas pētījumi iesaka izveidot īpašas vadības un koordinācijas struktūras, lai uzraudzītu valsts pārvaldes reformu īstenošanu, ņemot vērā to raksturu un daudzās iestādes, kas parasti ir iesaistītas reformu īstenošanā. Šādas struktūras var tikt izveidotas politiskā līmenī (piemēram, valsts pārvaldes reformu padomes vai ministru komitejas veidā) un administratīvajā līmenī (piemēram, izmantojot starpministriju darba grupas vai nozares darba grupas). Lai nodrošinātu mērķtiecīgu un efektīvu reformu vadību, vislabāk ir izveidot gan politiskā, gan administratīvā līmeņa koordinācijas struktūru.²⁴⁹

Politiskā līmeņa struktūru parasti veido valsts valdības locekļi. Ja valsts pārvaldes reforma ir valdības prioritāte, šo struktūru var vadīt valdības vadītājs vai vismaz iestādes vadītājs (ministrs), kas atbild par valsts pārvaldi. Labā prakse ir arī finanšu ministra dalība. Citus iestāžu vadītājus (ministrus) izvēlas un ieceļ atbilstoši viņu lomai reformu procesā. Politiskās struktūras (piemēram, valsts pārvaldes reformu padomes) nozīme uzraudzības un ziņošanas procesā ir izšķiroša, jo tai ir visi instrumenti, lai nodrošinātu augsta līmeņa atgriezenisko saiti un stimulus iesaistītajām iestādēm censties sasniegt izvirzītos mērķus. Balstoties uz ziņojumos sniegto informāciju, augsta līmeņa lēmumu pieņēmēji var izmantot politisko ietekmi, lai iestādes “spiestu” virzīties ātrāk uz mērķu sasniegšanu vai – ja pierādījumi liecina, ka tas nav iespējams – pārskatīt stratēģiju.²⁵⁰

Par nepieciešamību ieviest politiska līmeņa struktūru (vai starpnozares darba grupu) liecina, piemēram:

- ❖ atšķirīgais progress ministrijās Reformu plānā izvirzīto pasākumu īstenošanā, jo ir resori/iestādes, kuros izmaiņas faktiski nav notikušas.²⁵¹ Valsts kancelejas un revidentu novērotais liecina, ka resora un katras iestādes progresu ietekmē ne tikai finanšu resursu pieejamība katrā resorā un atšķirīga sākotnējā situācija konkrētā jautājumā, bet arī ministrijas vadības attieksme un izpratne par izmaiņu nepieciešamību;

- ❖ revīzijās konstatētās nevienmērīgas izmaiņas, piemēram, revīzijā²⁵² – resori optimizē IKT infrastruktūru atbilstoši savai sapratnei un kapacitātei. Tā rezultātā ir resori, kas konsekvēti turpina realizēt resorā izvirzītos IKT optimizācijas plānus, kā arī ir resori, kuros optimizācijas risinājumi ir atšķirīgi, un neviens neparedz starpresoru sadarbību IKT pārvaldības optimizācijā. Kā liecina e-indeksa dati, situācija resoros un iestādēs ir ļoti atšķirīga, tāpēc ņemot vērā, ka publisko pakalpojumu pārskatīšana un digitalizācija ir būtiska jebkuras valsts attīstībai, ir svarīgi nākamajā periodā nodrošināt horizontālu reformu vadību.

Ministriju un iestāžu viedoklis par priekšnoteikumiem reformu īstenošanai

Aptaujas anketā lūdzām ministrijas un izlases veidā atlasītas ministriju padotības iestādes novērtēt 19 faktoru ietekmi uz kvalitatīvu reformu, sabiedrībai nozīmīgu pārmaiņu īstenošanu valsts pārvaldē Latvijā, vērtējumu sniedzot skalā no “nemaz neietekmē” līdz “ļoti ietekmē”. Summējot visu ministriju vērtējumus par 19 vērtējuma kritērijiem, kā nozīmīgākie faktori kvalitatīvu reformu īstenošanai tika norādīti – stabils politiskais atbalsts, spēcīgs līderis - reformu vadītājs ierēdniecības līmenī un skaidri, reāli sasniedzami reformu mērķi un prioritātes. Līdzīgi rezultāti tika norādīti arī iestāžu aptaujas anketās, kurās visaugstāk novērtētais kritērijs bija “stabils politiskais atbalsts”. Ministriju vērtējumu prioritārā secībā skatīt 13.tabulā.

13.tabula. Ministriju vērtējums (prioritārā secībā) par faktoriem, kam ir ietekme uz kvalitatīvu reformu ieviešanu Latvijā.

Vērtējuma kritērijs	Ministriju vērtējums
Stabils politiskais atbalsts	1
Spēcīgs līderis – reformu vadītājs (ierēdniecības līmenī)	
Skaidri, reāli sasniedzami reformu mērķi un prioritātes	
Būtiskām pārmaiņām nepieciešama darbinieku izpratnes un attieksmes maiņa	2
Zinoši un kompetenti darbinieki	
Zinoša un pieredzējusi pārmaiņu/projektu komanda	3
Konkurētspējīga nodarbināto darba samaksa valsts pārvaldē	
Atbilstošs finansējums reformu ieviešanai pilnā apmērā	
Regulāra, uz rezultātu orientēta sadarbība starpresoru griezumā	4
Darbinieku izdegšana, nepietiekama darbinieku motivācija	
Cilvēkresursi un laiks ir pietiekams pamatfunkciju nodrošināšanu, nevis pārmaiņu ieviešanai un inovatīvām idejām	5
Ieguvumu un izmaksu aprēķins, lai novērtētu reformu lietderību un ekonomisko pamatojumu	6
Funkciju novērtējums/audits, ietverot izdevumu pārskatīšanu un darbinieku skaita atbilstību funkciju kvalitatīvai nodrošināšanai	
Visaptverošs datu monitorings (piemēram, izmaksu uzskaitē par iestādei noteiktām funkcijām, pakalpojumiem, lai veiktu pilnvērtīgu pakalpojumu izmaksu aprēķinu u.tml.)	7
Vispusīgs nozaru politiku ietekmes novērtējums un regulārs to monitorings	8
Sabiedrības spiediens un nesamērīgas gaidas attiecībā uz valsts pārvaldes resursiem un iespējām	9
Kvalitatīvs un vispusīgs iepriekš īstenoto valsts pārvaldes reformu izvērtējums	10
Nepietiekami ieviesta risku vadības sistēma valsts pārvaldē kopumā	11
Iesāktu iniciatīvu pārtraukšana (bez izvērtēšanas)	

Atbildot uz jautājumu, kādi faktori visvairāk ietekmē pārmaiņu veikšanu **konkrētā** ministrijā/iestādē, pirmie trīs svarīgākie faktori:

- ❖ **ministriju** vērtējumā ir zinoši un kompetenti darbinieki, atbilstošs finansējums reformu ieviešanai pilnā apmērā un konkurētspējīga nodarbināto darba samaksa;
- ❖ **iestāžu** vērtējumā ir darbinieku izdegšana, nepietiekama darbinieku motivācija, atbilstošs finansējums reformu ieviešanai pilnā apmērā un konkurētspējīga nodarbināto darba samaksa.

Aptaujas anketā lūdzām novērtēt reformas ietvaros paveikto izvirzītā mērķa – efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde – sasniegšanai. Aptaujas dati liecina, ka lielākā daļa ministriju paveikto novērtēja ar “labi”, savukārt lielākā daļa iestāžu kā “viduvēji”, trešā daļa ministriju un puse iestāžu norādīja, ka reformā paveikto ir “grūti novērtēt”.

Priekšlikums Ministru kabinetam

Aicinām Ministru kabinetu mērķtiecīgu un vienotu valsts pārvaldes reformu īstenošanai un pārvaldībai izvērtēt iespēju izveidot īpašu vadības un koordinācijas sistēmu administratīvā un politiskā līmenī.

Piemēram, stiprinot Valsts kanceleju kā valdības centru, apvienojot un nododot publiskās pārvaldes attīstības jautājumus vienas ministrijas kompetencē vai izmantojot citus vadības instrumentus.

3. Valsts civildienests – jautājums, ko neietver Reformu plāns

Civildienests ir cilvēkresursu pārvaldības sistēma, kura tiek izmantota, lai atlasītu, nodarbinātu un rekrutētu sabiedrības pārvaldē strādājošos. Visbiežāk šo pārvaldības sistēmu veido profesionāli sagatavotu ierēdņu kopums, kurš nav militarizēts vai politisks. Sistēmas ietvaros tiek ņemta vērā nodarbināto kvalifikācija un spējas, un civildienesta funkcionalitātes pamats ir noteikts Eiropas Savienības regulās, nacionālajos Ministru kabineta noteikumos vai likumā.²⁵³

Saskaņā ar Valsts civildienesta likumu Valsts kanceleja izstrādā un koordinē valsts civildienesta attīstības politiku, koordinē ierēdņu karjeras attīstību, saskaņo ierēdņu amatus un nodrošina iestādes vadītāju atlasī.²⁵⁴

Valsts pārvaldes darbiniekus nereti dēvē par ierēdņiem, taču – ne visi valsts pārvaldes darbinieki ir ierēdņi – tikai civildienestā esošie. Jautājums par valsts civildienestu un tā iespējamo attīstību Latvijā ir neskaidrs, jo tas ir zaudējis savu sākotnējo nozīmi un faktiski attiecas tikai uz 19% no visiem vispārējās valdības sektorā nodarbinātajiem, veidojot sadrumstalotas, specifiski regulētas darba, valsts dienesta un valsts civildienesta attiecības, radot birokrātisku, sarežģīti administrējamu un nepārskatāmu nodarbinātības sistēmu.

Nav saprotams – kāpēc tik būtisks jautājums kā civildienesta nākotne netika iekļauts Reformu plānā, vienlaikus atceļot Cilvēkresursu attīstības koncepciju. **Šobrīd civildienesta loma mazinās, tāpēc ir nepieciešams rast konceptuālu risinājumu – vai un kāds būs civildienesta modelis nākotnē. Veidojot valsts pārvaldes attīstības politiku, jānorāda arī civildienesta vieta tajā. Valsts kancelejai būtu gan jāveido civildienesta politika, gan arī jābūt civildienesta centrālajai iestādei un mediatoram.**

Atzinīga vērtējama no 2019. gada īstenotā prakse veikt centralizētu augstākā līmeņa vadītāju atlasī, ko organizē Valsts kanceleja. Lai nodrošinātu pēc iespējas objektīvāku iestāžu vadītāju pretendentu atlasī, Valsts kontrole aicina paredzēt konkursu organizēšanu arī gadījumos, kad tiek veikta ierēdņa pārcelšana, pamatojoties uz nozares ministra lēmumu.

Valsts civildienesta kontekstā Valsts kontrole vērš uzmanību uz jautājumu par iestāžu vadītāju pilnvaru termiņa ierobežojumu, kura noteikšana normatīvajos aktos akcentēta valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības dokumentos jau vismaz pirms pieciem gadiem. Līdzīgi kā atsevišķi Reformu plānā iekļautie pasākumi, arī šis jautājums nav joprojām atrisināts, neskatoties uz Valdības rīcības plānā izteikto apņemšanos veikt izvērtējumu un nepieciešamības gadījumā veikt izmaiņas normatīvajā regulējumā.

Valsts tiešajā pārvaldē ir nodarbināti **ierēdņi vispārējā valsts civildienestā**, kā arī **specializētā civildienesta ierēdņi, amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm** (valsts dienests), kā arī **darbinieki**, kuru darba tiesiskās attiecības regulē Darba likums. Saskaņā ar Valsts kancelejas datiem 2020. gadā vidēji mēnesī Latvijā bija 11 323 ierēdņi, kas ir 19% no tiešās pārvaldes iestādēs nodarbinātajiem un 5% no valsts un pašvaldību budžeta iestādēs nodarbinātajiem.

Civildienesta attīstība nav atraujama no valsts pārvaldes attīstības. 1995. gada Valsts pārvaldes reformu koncepcijā par vienu no prioritātēm tika izvirzīta karjeras civildienesta ieviešana Latvijā.²⁵⁵ Civildienests tika ieviests ministriju centrālajos aparātos un padotības iestādēs. Tomēr vēlāk daudzas ieceres izplēnēja. 2009. gadā Valsts civildienesta pārvaldes (izveidota 1993. gadā) funkcijas pārņēma Valsts kanceleja, un pārvalde tika likvidēta.

Pirms Reformu plāna Civildienesta jautājumi bija ietverti 2013. gada Cilvēkresursu attīstības koncepcijā.²⁵⁶ Koncepcijā bija ietverti arī veicamie pasākumi attiecībā uz motivācijas sistēmas un profesionālās pilnveides pasākumu nodrošināšanu, pozitīva valsts pārvaldes tēla veidošanu un iekšējās kultūras stiprināšanu. Tā kā Reformu plānā nav iekļauti visi Cilvēkresursu attīstības koncepcijas rīcības virzieni, tajā pat laikā dažādi ar cilvēkresursu attīstību saistīti pasākumi tiek veikti arī ārpus Reforma plāna pasākumiem, cilvēkresursu attīstības vadība un koordinācija ir sadrumstalota.

Cilvēkresursu attīstības koncepcijā kā būtisks profesionāla civildienesta attīstības elements minēta **ieredņu un augstākā līmeņa vadītāju mobilitāte (rotācija)**. Horizontālās mobilitātes un rotācijas iespēju attīstīšanas lielo nozīmi akcentēja arī 2015. gadā veiktais pētījums “Par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē”.²⁵⁷ Koncepcija noteica, ka jāparedz mehānisms mobilitātei valsts tiešās pārvaldes ietvaros, veicinot profesionāla dienesta veidošanos. Vadības teorijā ir atzīts, ka aptuveni 70 % no darbinieka attīstības efektivitātes veido darba vietā iegūtā pieredze, tai skaitā jauni pienākumi un rotācija. Pārceļšanai dienesta ietvaros jābalstās uz brīvprātības pamata, izvērtējot darbinieka prasmes un pieredzi pienākumu veikšanā. Sistēmu bija plānots izveidot 2016. gadā, norādot, ka tās veiksmīgai ieviešanai ir nepieciešams centralizēts IT pārvaldības rīks.²⁵⁸ Kā mobilitātes iespēju priekšrocības visbiežāk tiek minētas, piemēram, kā burkāns tāda tipa darbinieku piesaistei civildienestam, kuri meklē izaicinājumus, iespēju pierādīt sevi un savus talantus. Mobilitāte un rotācija ļauj iegūt plašāku pieredzi, ieskatu atšķirīgā darba saturā un lielāku izpratni par citu iestāžu darbības stilu. Pārceļot ierēdņi, kurš jau pārzina valsts pārvaldes un noteiktas darbības jomas pamatprincipus, nepieciešams mazāks adaptācijas laiks, tiek maksimāli izmantots ierēdņa potenciāls, nav papildus jāinvestē nodarbinātā zināšanās par valsts pārvaldes darbību. Pārceļšanas gadījumā iestādēm ir iespēja taupīt administratīvos un finanšu resursus, nerīkojot atklātus pretendentu konkursus, primāri izvērtējot kandidātu atlasī valsts pārvaldes ietvaros.

Ierēdņu iekšējās rotācijas iespējas normatīvi nosaka Valsts civildienesta likums,²⁵⁹ kas paredz, ka, lai veicinātu ierēdņa kvalifikācijas izaugsmi, valsts interesēs ierēdņi var pārcelt jebkurā citā ierēdņa amatā uz noteiktu vai nenoteiktu laiku tajā pašā vai citā iestādē. Vienlaikus gan Valsts kanceleja, gan ministrijas un iestādes revīzijā norādīja, ka šobrīd ierēdņu rotācija tiek saistīta galvenokārt ar negatīvu nozīmi, sabiedrībā ierēdņu rotāciju bieži vien uztver ar aizdomām vai kā specifisku soda veidu, nevis iespēju pilnveidot savas profesionālās zināšanas. Minēto apliecina gadījumi, kad, mainoties ministram, uz citu amatu (iestādi, ministriju) tiek pārcelts valsts sekretārs. **Šobrīd valsts pārvaldē nav izveidots instruments ierēdņu rotācijas praktiskai nodrošināšanai, taču Valsts kanceleja piekrīt, ka tāds būtu izveidojams.**

Vēršam uzmanību, ka jautājums par rotācijas principu būtu aplūkojams arī kontekstā ar **augstākā līmeņa civildienesta ierēdņu pārceļšanas amatā**. Saskaņā ar Valsts civildienesta likumu²⁶⁰ valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītājus ieceļ amatā, rīkojot atklātu pretendentu konkursu **vai** pārceļot ierēdņi no cita amata bez atklāta pretendentu konkursa organizēšanas (nosacījums attiecas tikai uz to tiešās pārvaldes iestāžu vadītāju atlasī, kuru vadītāji ir ierēdņi, nevis darbinieki).

Lai nodrošinātu vienotus pamatprincipus, 2019. gadā tika uzsākta valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītāju centralizēta atlase, ko nodrošina Valsts kanceleja, kas sadarbībā ar attiecīgās nozares ministru nosaka amata pārbaudes kritērijus, izveido pretendentu vērtēšanas komisiju, piesaistot neatkarīgus personālvadības speciālistus, kā novērotājus pieaicinot arī nevalstiskā sektora pārstāvjus, izsludina atklātu pretendentu konkursu.²⁶¹ Analizējot datus par 2019., 2020. un 2021. gada pirmajā pusgadā amatā ieceltajiem augstākā līmeņa vadītājiem, secināms, ka Valsts kanceleja organizējusi atklātu pretendentu konkursu, piemēram, uz Valsts zemes dienesta, Nodrošinājuma valsts aģentūras, Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras, Veselības inspekcijas, Zāļu valsts aģentūras vadītāju amatu.

Centralizēta vadītāju atlase nav obligāta, kad atbilstoši Civildienesta likumam iestādes amatā ar ministra lēmumu rotācijas kārtībā no citas iestādes/amata tiek iecelts cits ierēdņis. Augstākā līmeņa ierēdņu pārceļšana iestādes vadītāja amatā, nerīkojot atklātu pretendentu konkursu, ir ierasta prakse. Atklāti pretendentu konkursi netika rīkoti, piemēram, uz Lauku atbalsta dienesta, Valsts meža dienesta, Iekšlietu ministrijas Informācijas centra vadītāja amatu.

Situācijas ir atšķirīgas un nereti šāda prakse, iespējams, ir pamatota, tomēr, revidentu ieskatā, šobrīd, kad augstākā līmeņa vadītājam tiek izvirzītas augstas prasmes un kompetences līderībā un iestādes darbinieku un vadītāja efektīvai sadarbībai un virzībai uz vienotiem mērķiem ir nenovērtējama nozīme, **lēmumu par ierēdņa iecelšanu iestādes vadītāja amatā nodošana ministra pārziņā nav labākā pieeja** Pat ja pretendentu konkursa rīkošanai ir jāpatērē administratīvie un/vai finanšu resursi, maksimāli atklāta atlases procedūra veicina uzticību valsts pārvaldei. Uz atklātības un skaidru principu ievērošanu augstākā līmeņa vadītāju iecelšanai amatā norāda arī personālatlases speciālisti un nevalstiskās organizācijas.²⁶²

Trūkumus vadītāju atlasē apliecina arī Valsts kontrolē saņemtā informācija par gadījumu, kad, nerīkojot atklātu pretendentu konkursu, iestādes vadītāja amatā ar ministra rīkojumu pārcelts ierēdnis no cita resora padotības iestādes, radot nelabvēlīgu mikroklimatu iestādē. Šādiem gadījumiem, revidentu ieskatā, būtu jāvērs pastiprināta uzmanība, lai pārliecinātos, par kandidāta spēju un prasmēm vadīt konkrēto iestādi, nodrošinot vispusīgu izvērtēšanu un iestādes darbinieku viedokļa noskaidrošanu. Uzticību valsts pārvaldei un motivāciju veidot karjeru valsts pārvaldē neveicina arī atsevišķie gadījumi, kad konkursu uz iestādes vadītāja amatu rīkoja ministrijas pretendentu atlases komisija, bet atlases komisijas izvēlētais pretendents amatā netika iecelts (Latvijas Etnogrāfiskā brīvdabas muzeja direktora, Valsts policijas priekšnieka amata konkursi).

Iestāžu vadītāju amata termiņa ierobežojums ir jautājums, kas ik pa laikam tiek aktualizēts plašsaziņas līdzekļos, augstāko valsts pārvaldes amatpersonu un politiķu retorikā, rosinot veikt izmaiņas normatīvajā regulējumā. **Termiņa ierobežojumu iestāžu vadītājiem līdz ar citām izmaiņām paredzēja Valsts kancelejas 2014. gadā izstrādātais likumprojekts "Valsts dienesta likums" un 2018. gada likumprojekts ar tādu pašu nosaukumu, taču abas reizes likumprojekta virzība Saeimā tika noraidīta.**²⁶³ Valdības rīcības plāna Deklarācijas par Artura Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai,²⁶⁴ paredzēja veikt izvērtējumu par Saeimas un Ministru kabineta iecelto iestāžu vadītāju pilnvaru termiņa ierobežojumu noteikšanu un, ja nepieciešams, sagatavot grozījumu tiesību aktos.

Saskaņā ar publiski pieejamiem datiem no 102 tiešās pārvaldes iestādēm²⁶⁵ gandrīz trešdaļas jeb 29 iestāžu vadītāji ir amatā ilgāk par 10 gadiem, piemēram, "Īpaši aizsargājamais kultūras piemineklis – Turaidas muzejrezervāts" vadītājs ir amatā 48 gadus, Nacionālā kultūras mantojuma pārvaldes vadītājs – 33 gadus, Latvijas Nacionālās bibliotēkas vadītājs – 32 gadus, Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras vadītāja – 25 gadus, Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcijas vadītāja – 24 gadus, Centrālā statistikas pārvaldes vadītāja – 23 gadus, Patērētāju tiesību aizsardzības centra vadītāja – 16 gadus. Norādāms, ka iestāžu vadītāju amata ieņemšanas termiņš ir noteikts daudzām augstākām amatpersonām (kuras amatā ieceļ Saeima), piemēram, ierobežojums ieņemt amatu vairāk nekā divus termiņus pēc kārtas ir noteikts tiesībsargam, Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja priekšniekam, Datu valsts inspekcijas direktoram, ģenerālprokuroram, Latvijas Bankas prezidentam.

Valsts kanceleja 2020. gadā izstrādāja likumprojektu "Grozījumi Valsts civildienesta likumā" (turpmāk – Civildienesta likumprojekts), kurā **paredzēja noteikt termiņa ierobežojumu arī attiecībā uz valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītājiem**, nosakot, ka pretendentu iestādes vadītāja amatā ieceļ uz pieciem gadiem un ne vairāk kā divus termiņus pēc kārtas, termiņa beigās novērtējot vadītāja kompetences un piedāvātas rotācijas iespējas. Kā norādīts minētā likumprojekta anotācijā,²⁶⁶ ievērojot to, ka demokrātiskas valsts iekārtas principu stiprina amatpersonu maiņa pēc noteikta termiņa un ka vairāku pilnvaru termiņu ierobežojums pēc kārtas pildīt kādu vadošu amatu sekmē jebkuras institūcijas attīstībai nepieciešamo dinamiku un rada labus priekšnosacījumus vajadzīgajām pārmaiņām, secināms, ka amatpersonu, t.sk. iestāžu vadītāju (arī valsts sekretāru), mobilitāte var būt kā instruments, kas veicina valsts iestāžu attīstību.

Papildu, ņemot vērā, ka esošais regulējums nenodrošina objektīvu strīda izšķiršanu starp augstākajām amatpersonām un nepieciešams nodrošināt ierēdņa aizsardzību pret ministra politisku izrēķināšanos, jo valsts sekretāra lēmumi nedrīkst būt politiski motivēti, Civildienesta likumprojekts paredz gadījumos, kad rodas šaubas par uzdevuma tiesiskumu, iestādes vadītājam, Valsts kancelejas direktoram, Pārresoru

koordinācijas centra vadītājam ir tiesības vērsties pie tiesībsarga ar lūgumu vērtēt rīkojuma vai uzdevuma atbilstību labas pārvaldības principam.

Revīzijā secināts, ka Civildienesta likumprojekts izsludināts Valsts sekretāru **2020. gada 4. jūnija** sanāksmē, kā nesaskaņots skatīts Valsts sekretāru **2022. gada 6. janvāra**²⁶⁷ sanāksmē (revīzijas ziņojuma saskaņošanas laikā), kur panākta vienošanās, nolemjot to virzīt izskatīšanai Ministru kabinetā. Saskaņā ar revīzijas laikā Valsts kancelejas sniegto informāciju likumprojekta virzību kavēja nespēja vienoties ar atsevišķām institūcijām par vairākiem jautājumiem

Ieteikumi

Lai nodrošinātu mērķtiecīgu valsts pārvaldes attīstību, Valsts kancelejai rast un piedāvāt likumdevējam konceptuālu risinājumu par civildienesta turpmāko attīstību Latvijā.

Lai nodrošinātu profesionālu un pēc iespējas objektīvāku augstākā līmeņa vadītāju atlasi un iecelšanu amatā, aicinām Valsts kanceleju veikt izvērtējumu par iespēju ieviest prasību, ka iestādes vadītājs jāizvēlas atklātā vai iekšējā pretendenta konkursā.

Valsts kancelejas viedoklis par veikto revīziju, revīzijas secinājumiem un ieteikumiem

Valsts kanceleja ir iepazinusies ar Valsts kontroles veiktās apvienotās (atbilstības/lietderības) revīzijas "Vai Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 norit saskaņā ar plānoto un tiek panākts iecerētais efekts?" ziņojumu un atbilstoši Valsts kontroles lūgumam sniedz atbildes uz uzdotajiem jautājumiem.

– Vai revīzija bija nepieciešama un vai tā veikta īstajā brīdī (laikā):

Laika periods, kurā tika veikta revīzija, bija ļoti garš, bet tā ilgumu objektīvi ietekmēja Covid-19 pandēmija, kas mainīja arī veicamo darbu uzsvāru un aktualitāti, paralēli notiekot straujai pārejai no darba klātienē (birojos) uz darbu attālināti. Revīzija tika veikta, paralēli turpinot Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 (turpmāk – Reformu plāns) ieviešanu, kā arī tās laikā notika Reformu plāna ārējais novērtējums, ko veica Valsts kancelejas piesaistīts ārējais novērtētājs. Kopumā tas deva iespēju iegūt skatījumu no dažādām dimensijām, kuras vienoja kopīgs mērķis – novērtēt Reformu plānā ietvertu virzienu ieviešanu un paveikto.

Revīzijas nobeigums sakrīt ar Reformu plāna izpildes galaziņojuma sagatavošanu, līdz ar to Reformu plāna galaziņojums ietver arī Valsts kontroles revīzijas laikā secināto.

– Izklāstīt Valsts kancelejas viedokli par iemesliem Valsts kontroles konstatētajām problēmām:

Būtisks jautājums, ko konstatēja Valsts kontrole, ir: *neviena no reformām nav īstenojama bez politiskā atbalsta*. Arī Reformu plāna ieviešanas gaitā Valsts kanceleja kopā ar ministrijām ir centusies sasniegt pēc iespējas labākus rezultātus, bet ir jautājumi, kurus bez politiska atbalsta virzīt noteiktā laikā ir sarežģīti. Viens no tādiem jautājumiem bija konkurētspējīgas darba samaksas ieviešana. Neskatoties uz to, ka sākotnēji Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumprojekts tika iekļauts izskatīšanai Ministru kabineta 2020. gada 20. oktobra sēdē, tā izskatīšana tika atlikta. Pēc tam tā virzība notika valsts budžeta projekta 2022. gadam likumprojekta pavadošo tiesību aktu projektu paketē. Līdzīga situācija veidojās ar Ministru kabineta instrukcijas projektu "Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu" – par projektu diskutēja Ministru kabineta 2020. gada 20. oktobra sēdē, lēmumu tobrīd nepieņēma, instrukcija tika apstiprināta Ministru kabinetā tikai 2022. gada 1. februārī.

Kā "skaļākais pasākums" no Valsts kontroles puses ir minēts nodarbināto skaita samazinājums, vienlaikus norādot, ka samazinājumam pakļauta tikai daļa no valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātajiem. Skatot kopumā nodarbināto skaitu vispārējās valdības sektora iestāžu grupās, secināms, ka **Ministru kabinetam ir ietekmes instruments tikai uz vienu no grupām – valsts tiešās pārvaldes iestādēm**. Savukārt uz pārējām nodarbināto grupām šādas ietekmes nav. Zemāk pievienotajā tabulā parādīts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbinātie nesastāda lielāko daļu no vispārējās valdības sektorā nodarbinātajiem, kā arī raksturota Ministru kabineta spēja ietekmēt nodarbināto skaita izmaiņas citās iestāžu grupās:

Iestāžu grupa	Kopējais nodarbināto skaits 2021. gadā	Komentāri, piezīmes
Valsts pārvaldes iestādes (<i>ieskaitītas arī personas, kuras atrodas ilgstošā prombūtnē un arī uz uzņēmuma un pilnvarojuma līguma pamata nodarbinātie, bruņotie spēki</i>)	58 627	Būtisks samazinājums jau ir veikts 2018.–2021. gada periodā. Jāsaprot, ka, nosakot jebkuru samazinājumu, nedrīkst uzlikt jaunus papildu pienākumus un funkcijas ar jauniem normatīvajiem aktiem. Šāda pieeja rada nopietnus riskus arī situācijā, ja, ņemot vērā ģeopolitiskos apstākļus, tiks palielināts karavīru skaits, kā arī sekmīgai Atveseļošanas un noturības mehānisma, jaunā perioda ES SF un citu ārvalstu finansēto projektu ieviešanai
Neatkarīgās un patstāvīgās iestādes (<i>t. sk. tiesas, Prokuratūra</i>)	2 054	Ministru kabinetam nav ietekmes instrumentu. Vēl vairāk – atsevišķās iestādēs tiek pieļauts amata vietu pieaugums pat virs 20 %

Iestāžu grupa	Kopējais nodarbināto skaits 2021. gadā	Komentāri, piezīmes
Pašvaldības un pašvaldību iestādes	118 643	Ministru kabinetam nav ietekmes instrumentu. Pašvaldības ir pilnībā neatkarīgas un brīvas savā rīcībā. Pēdējo gadu statistikas dati liecina, ka nodarbināto skaitam ir pieaugoša tendence.
Valsts dibinātas augstskolas zinātniskie institūti u. tml.	15 859	Ministru kabinetam nav ietekmes instrumentu
Valsts un pašvaldību kapitālsabiedrības	40 829	Ministru kabinetam nav ietekmes instrumentu. Norādītais nodarbināto skaits neaptver visas valsts un pašvaldību kapitālsabiedrības, bet datu tvērumā ir tikai finansiāli sliktā stāvoklī esošās kapitālsabiedrības. Ja šo sektoru papildina vēl kāda sliktā finansiālā situācijā esoša kapitālsabiedrība, tad attiecīgi rādītāji ir maināmi, turklāt tas negatīvi ietekmēs arī parējās iestāžu grupas
Kopā	236 012	

Papildus ir jāņem vērā, ka Ministru kabinets 2022. gada 11. janvārī pieņēma zināšanai informatīvo ziņojumu "Informatīvais ziņojums par Eiropas Savienības kohēzijas politikas programmas 2021.–2027. gadam ieviešanai nepieciešamajiem resursiem", kas papildus paredz 50,5 jaunas amata vietas. Savā skaidrojumā Finanšu ministrija norāda, ka tā kā vadošā iestāde nepiešķir jaunas amata vietas, bet finansējumu ES fondu ieviešanai un ar šo ziņojumu neaizliedz ES fondu vadībā iesaistītajām institūcijām pieprasīt/plānot sev nepieciešamos cilvēkresursus. Vienlaikus tiek piedāvāts nodarbināto skaita samazinājumu nodrošināt ar pamatbudžeta finansēto štatu samazinājumu tur, kur tas ir vislielākais.

Valsts kontrole savā ziņojumā konstatēja, ka liela problēma Reformu plāna sekmīgai ieviešanai ir darbinieku lielā mainība. Darbs Valsts kancelejā, strādājot ar politikas plānošanas dokumentiem, kuri vērsti uz vispārēju valsts pārvaldes attīstību, prasa ļoti īpašas un specifiskas zināšanas, plašu starptautisku skatījumu, kā arī šādiem darbiniekiem ir jābūt vērstiem uz attīstību un pašizaugsmi. Šādas prasmes, iemaņas un spējas nav bieži sastopamas. Lielais darba apjoms un plašais jautājumu klāsts līdz ar ierobežotu darbinieku skaitu noved pie darbinieku pārslogotības un, iespējams, izdegšanas, līdz ar to ir skaidrojama lielā personāla mainība. Papildus tam ir vērtējams arī atlīdzības jautājums. Ļoti ceram, ka pieņemtie grozījumi Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā, kas stāsies spēkā no 2022. gada 1. jūlija, dos iespēju piesaistīt un noturēt kvalificētus resursus.

– **Vai Valsts kontroles ieteikumi ir saprotami un vai tie palīdzēs uzlabot iestādes darbu:**

Valsts kontroles sniegtie ieteikumi ir saprotami, tie ir pārrunāti ar revidentiem un kopumā palīdzēs arī turpmāk virzīties uz efektīvas, atbildīgas un elastīgas valsts pārvaldes sasniegšanu.

– **Kādas darbības plānots veikt Valsts kancelejā, lai veicinātu revīzijas izteikto ieteikumu ieviešanu:**

Lai novērstu *praksi valsts amatpersonām vienlaikus ieņemt arī citus vadošus amatus* (padomes un valdes locekļu amatu) valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībās, speciālās ekonomiskās zonās un brīvostā, tiks padziļināti vērtēta iespēja pilnveidot normatīvo regulējumu, kas ierobežotu šādu amatu savienošānu, īpaši ņemot vērā, ka no 2022. gada 1. jūlija būtiski mainās iespējas noteikt lielākas mēnešalgas.

Lai noteiktu *vienotus darba snieguma rādītājus (KPI) augstākā līmeņa vadītājiem* un tos attiecīgi piemērotu iestāžu vadītāju darba snieguma vērtēšanā, kā arī lai nodrošinātu sabiedrībai saprotamu un izsekojamu atskaitītānos par valsts pārvaldes paveikto un vienkāršotu uzraudzības sistēmu, Valsts kanceleja īsteno virkni pasākumu, lai harmonizētu kopējos valsts pārvaldes rezultatīvos rādītājus ar iestāžu rezultatīvajiem rādītājiem to plānošanas un pārskatu dokumentos. Tas paredzēts Ministru kabineta instrukcijā "Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu",

kas tika apstiprināta Ministru kabinetā 2022. gada 1. februārī. Papildus tam ir atbalstīts Valsts kancelejas pieteikums Eiropas Komisijas Strukturālo reformu atbalsta ģenerāldirektorāta Tehniskā atbalsta instrumenta finansējuma saņemšanai 2022. gadā – *"Regional and local authorities – Enhancing cooperation & Quality of public administration"*. Projekta sagaidāmais rezultāts ir publiskās pārvaldes monitoringa sistēmas izveide, kas ļautu vērtēt tās efektivitāti kopumā, salīdzināt publiskās pārvaldes iestādes savā starpā un identificēt uzlabojamās jomas. Tiks izstrādātas KPI noteikšanas vadlīnijas, ietverot gan labās prakses piemērus, gan arī praktiskus ieteikumus snieguma rādītāju izstrādei.

Lai nodrošinātu **projektu komandas** vai citas koordinējošas struktūras ieviešanu, kas sekmētu sabiedrībai nozīmīgu horizontālu jautājumu risināšanu, Valsts kanceleja izvērtēs vadlīniju vai Ministru kabineta noteikumu izstrādes iespējas, kas sekmēs projektu komandas darba formas iedzīvināšanu un ieviešanu.

Tiks risināti jautājumi, kā dažādām sabiedrības grupām **mazināt tiesību aktu rādīto administratīvo slogu**. Valsts kanceleja kopīgi ar Pārresoru koordinācijas centru un Tieslietu ministriju, pieaicinot Saeimas Analītisko dienestu, citas nozaru ministrijas un, ja nepieciešams, arī citas institūcijas un ekspertus, pārskatīs esošo ietekmes izvērtēšanas sistēmu, lai uzlabotu tās efektivitāti, samērību, pārskatāmību, neradītu nepamatotu administratīvo slogu valsts pārvaldē un mudinātu tiesību aktu autorus veikt pilnvērtīgāku darbu administratīvā sloga mazināšanai iedzīvotājiem. Pamatojoties uz veikto analīzi un izstrādātajiem priekšlikumiem, tiks izstrādāti nepieciešamie tiesību aktu pilnveidojumi.

Lai nodrošinātu **mērķtiecīgu valsts pārvaldes attīstību**, tai skaitā profesionālu un pēc iespējas **objektīvāku augstākā līmeņa vadītāju atlasī un iecelšanu amatā**, likumdevējam tiks piedāvāts konceptuāls risinājums par civildienesta turpmāko attīstību Latvijā, vienlaikus vērtējot prasības – iestādes vadītājs jāizvēlas atklātā vai iekšējā pretendenta konkursā – ieviešanu.

Ņemot vērā, ka ir pieņemti grozījumi Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā, tai skaitā arī būtiski palielinot mēnešalgu skalu valsts un pašvaldību institūcijās nodarbinātajiem, ir jārisina situācija pakāpeniskai atlīdzības fondu izlīdzināšanai, ceļot atlīdzības līmeni tām valsts tiešās pārvaldes iestādēm, kurām tas nav pietiekams. Šī pasākuma mērķis būtu nodrošināt, ka par līdzvērtīgu darbu dažādās valsts pārvaldes iestādēs arī atlīdzība ir līdzvērtīga. Valsts kanceleja, sadarbojoties ar Finanšu ministriju, sagatavos un iesniegs izskatīšanai Ministru kabinetā informatīvo ziņojumu par situāciju atlīdzības jomā valsts tiešās pārvaldes iestādēs ar priekšlikumiem situācijas uzlabošanai un nepieciešamo finansējuma apjomu.

Revīzijas raksturojums, kritēriji un metodes

Revīzijas mērķis

Noskaidrot, vai Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 tiek pārvaldīts efektīvi, t.i., iesaistīto institūciju darbības reformas plāna izstrādē, īstenošanā un uzraudzībā ir atbilstošas normatīvo aktu prasībām un sekmē uz plāna mērķa – efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde – sasniegšanu un identificēto problēmu risināšanu?

Juridiskais pamatojums

Atbilstības/lietderības revīzija “Vai Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 norit saskaņā ar plānoto un tiek panākts iecerētais efekts?” ir veikta, pamatojoties uz Valsts kontroles Ceturtā revīzijas departamenta 2020. gada 8. jūnija revīzijas grafiku Nr. 2.4.1-28/2020.

Revīziju veica revīzijas grupas vadītājas vecākā valsts revidente-juriste Dace Teiviša, vecākā valsts revidente Vineta Šņepste un valsts revidente Viktorija Sprance.

Revidentu un revidējamās vienības atbildība

Valsts kontroles revidenti ir atbildīgi par revīzijas ziņojuma sniegšanu, kas pamatojas uz revīzijas laikā gūtiem atbilstošiem, pietiekamiem un ticamiem revīzijas pierādījumiem.

Valsts kanceleja ir atbildīga par normatīvo aktu ievērošanu un revidentiem sniegtās informācijas patiesumu.

Revīzijas apjoms

Revīzija ir veikta saskaņā ar Latvijas Republikā atzītiem starptautiskajiem revīzijas standartiem.

Revīzija plānota un veikta tā, lai iegūtu pietiekamu pārlicību, ka Valsts kancelejas un ministriju darbības reformas plāna izstrādē, īstenošanā un uzraudzībā ir atbilstošas normatīvo aktu prasībām un sekmē plāna mērķa – efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde – sasniegšanu un identificēto problēmu risināšanu.

Revīzijas apjomā ir iekļauta Valsts kanceleja kā atbildīgā iestāde par Reformu plāna ieviešanu.

Revīzija veikta par laika posmu no 2017. gada 1. janvāra līdz 2020. gada 30. decembrim. Pilnīga priekšstata iegūšanai par atsevišķiem jautājumiem informācija apkopota arī par laiku ārpus minētā perioda.

Revīzijas ierobežojumi

Revīzijā tika vērtēta Valsts kancelejas un ministriju Valsts kancelejai sniegtā informācija. Revīzijā netika veiktas pārbaudes par ministriju un iestāžu sniegtās informācijas atbilstību faktiskajai situācijai.

Revīzijā plānoto pārbaūžu apjoms netika veikts pilnā apmērā, ņemot vērā ierobežoto Valsts kancelejas kapacitāti Covid-19 dēļ.

Revīzijas metodes

Revīzijā izmantotas šādas galvenās metodes:

- ❖ ar valsts pārvaldes attīstību saistīto Eiropas Savienības un nacionālo attīstības plānošanas dokumentu, normatīvo aktu, to anotāciju, politikas plānošanas dokumentu un Eiropas Savienības līdzfinansētu projektu vidusposma un *ex-post* novērtējumu, pētījumu, publikāciju u.c. dokumentu analīze;

- ❖ intervijas ar Valsts kancelejas, Valsts administrācijas skolas un ministrijas pārstāvjiem, personāla atlases kompānijām, bijušo Valsts kancelejas direktoru Mārtiņu Krieviņu, revīzijā piesaistīto ekspertu Latvijas Universitātes profesori Ivetu Reinholdi;²⁶⁸
- ❖ Valsts kancelejas iesniegto dokumentu, tajā skaitā ministriju monitoringa anketu par Reformu plāna izpildi 2018., 2019. un 2020. gadā un Valsts kancelejas un ministriju ikgadējo sarunu protokolu, analīze;
- ❖ Reformu plāna *ex-post* novērtējuma ietvaros veikto fokusgrupu interviju ierakstu un interviju protokolu ar ministriju un Valsts kancelejas pārstāvjiem analīze;
- ❖ Valsts kancelejas iesniegto informācijas sistēmas “Valsts tiešās pārvaldes iestāžu un citu valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu (darbinieku) atlīdzības un personu uzskaites sistēma” datu analīze;
- ❖ Valsts ieņēmumu dienesta dati par darba samaksu privātajā un publiskajā sektorā;
- ❖ ministriju, Valsts kancelejas un izlasē iekļauto 20 iestāžu aptaujas par Reformu plāna izstrādi un īstenošanu analīze. Izlases veidošanas principi: padotības iestāžu izlase tika veidota tā, lai izlasē tiktu iekļautas iestādes (1) no visiem resoriem, (2) kas aptver lielāku tiešās valsts pārvaldes iestādē nodarbināto skaitu (īpaši lielas iestādes (nodarbināto skaits virs 2500), ļoti lielas iestādes (virs 500), lielas iestādes (201-500)), (3) kas nodrošinātu lielāku publisko pakalpojumu skaitu un (4) iestādes ar atbalsta funkciju dažādu centralizāciju līmeni.

Revīzijas kritēriji

Vai Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 tiek pārvaldīts efektīvi, t.i., iesaistīto institūciju darbības reformas plāna izstrādē, īstenošanā un uzraudzībā ir atbilstošas normatīvo aktu prasībām un sekmē Reformu plāna mērķa – efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde – sasniegšanu un identificēto problēmu risināšanu?

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts/nav sasniegts?
1. Vai ir radīti priekšnoteikumi, lai nodrošinātu Reformu plānā izvirzītā mērķa – efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde – sasniegšanu un novērtēšanu?		
1.1. Vai Reformu plāns atbilst politikas plānošanas dokumentu izstrādi un saturu regulējošajiem normatīvajiem aktiem un : - mērķu un rezultatīvo rādītājus sistēma nodrošina Reformu plāna (reformu virzienu) mērķu novērtēšanu; - plānā iekļautie pasākumi nodrošina mērķu sasniegšanu.	Reformu plāna izstrādē nodrošināta ministriju, nevalstisko organizāciju un citu ieinteresēto pušu/sabiedrības locekļu iesaiste. ²⁶⁹	☑ Kritērijs ir izpildīts. Reformu plāna izstrādē bija nodrošināta sabiedrības un ministriju iesaiste.
	Reformu plāns iekļaujas kopējā attīstības plānošanas dokumentu sistēmā un atbilst hierarhiski augstākiem politikas plānošanas dokumentiem. ²⁷⁰	☑ Kritērijs ir izpildīts. Reformu plāns atbilst hierarhiski augstākiem plānošanas dokumentiem.
	Reformu plānā iekļautie pasākumi balstās uz politikas plānošanas procesā identificētajām problēmām un ir vērsti uz identificētu problēmu risināšanu.	☑ Kritērijs ir izpildīts daļēji. Reformu plāna pasākumi kopumā turpina risināt Pamatnostādnēs 2014.–2020. gadam un Cilvēkresursu attīstības koncepcijā noteiktos mērķus un valsts pārvaldes attīstībai būtiskus jautājumus. Plānā iekļauto pasākumu aktualitāti apliecina minēto politikas plānošanas dokumentu 2017. gada vidusposma novērtējums ²⁷¹ un pētījumi par valsts pārvaldes attīstību. Vairāki nozīmīgi pasākumi, kuri 2017. gada vidusposma novērtējumā ir atzīti kā turpināmi, kā arī ilgstoši valsts pārvaldē nerisināti jautājumi nav iekļauti Reformu plānā.
	Reformu plānā iekļautie valsts pārvaldes darbības attīstību raksturojošie politikas rezultāti, rezultatīvie rādītāji ir skaidri, precīzi, un vispusīgi atspoguļo Reformu plāna (reformu virzienu) mērķu sasniegšanu. ²⁷²	☑ Kritērijs ir izpildīts daļēji. Reformu novērtēšanai izstrūkst politikas rādītāju jeb atskaites kritēriju, kas ļautu izvērtēt reforma ietvaros veikto pasākumu ietekmi uz mērķu sasniegšanu. Reformu plāns attiecas tikai uz tiešās valsts pārvaldes iestādēm, bet izvēlētie politikas rādītāji raksturo valsts pārvaldi plašākā nozīmē, ietverot arī pašvaldības un to iestādes. Reformu plānā nav norādīta reformu galvenā mērķa, apakšmērķu, reformu virziena mērķu, pasākumu un politikas rādītāju sasaiste un savstarpējā hierarhija, nav skaidri nodalīti īstermiņa un ilgtermiņa reformu virzieni un mērķi. Vairākos reformu virzienos iekļautajiem pasākumiem ir vāja ietekme uz politikas mērķu sasniegšanu vai ietekme nav konstatējama. Ne visos gadījumos pastāv cēloņsakarību saikne starp problēmām, pasākumiem, rezultātiem un mērķiem.
	Reformu plāna pasākumu ieviešanas secība un termiņi ir noteikti loģiski	☑ Kritērijs ir izpildīts daļēji. Kopumā Reformu plānā pasākumu/darbības rezultātu plānotā īstenošanas termiņu secība ir loģiski noteikta, veicamie pasākumi un tiem noteiktie termiņi ir loģiski izrietoši viens no otra, paredzot,

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts/nav sasniegts?
	un ar skaidri noteiktām prioritātēm.	piemēram, sākotnēji īstenot pilotprojektu, pēc tam, balstoties uz pilotprojekta rezultātiem, izstrādāt metodiku vai vadlīnijas. Reformu plāns paredzēja nedēļas/mēneša laikā pēc tā apstiprināšanas īstenot piecus pasākumus. Revīzijā nebija pieejama informācija, kas ļautu pārliecināties par šo pasākumu progresu Reformu plāna apstiprināšanas brīdī, lai novērtētu izpildes termiņu pamatotību.
	Reformu plānā ir apzināts un nodrošināts plāna īstenošanai nepieciešamais finansējums. ²⁷³	☑ Kritērijs ir izpildīts daļēji. Reformu plāns paredzēja, ka plāna pasākumi tiek īstenoti iestāžu esošo budžetu ietvaros. Jāpiezīmē, ka “budžeta ietvaros” nenozīmē, ka plāna īstenošanai netiek izlietoti valsts budžeta resursi, bet gan to, ka budžeta apmērs plāna ieviešanai netiek palielināts. Līdz ar to nav iespējams pārliecināties par izdevumiem, kas saistīti ar reformas īstenošanu. Reformu plānā nav arī norādīts finansējums pasākumiem, kas tika īstenoti, piesaistot Eiropas Savienības fondu finansējumu, līdz ar to sabiedrībai netiek sniegts skaidrs priekšstats par reformas plānotajām un faktiskajām “izmaksām”. Kopumā Reformu plāna pasākumi bija pieskaņoti finansiālajām iespējām tos īstenot. Vienlaikus finansējuma trūkums revīzijā norādīts kā galvenais iemesls, kāpēc nav īstenots viens no nozīmīgākajiem reformas pasākumiem – atbalsta funkciju centralizācija.
1.2. Vai ir nodrošināta efektīva Reformu plāna vadība, lai sasniegtu plāna mērķus?	Tiek veikts Reformu plāna izvērtējums, un nepieciešamības gadījumā veiktas korektīvas darbības. ²⁷⁴	☑ Kritērijs ir izpildīts. Lai arī Ministru kabineta lēmums to neparedz, Valsts kanceleja izstrādāja un Ministru kabinets 2020. un 2021. gadā izskatīja informatīvo ziņojumu par Reformu plāna progresu. Valsts kanceleja par Reformu plāna progresu regulāri informē Saeimas apakškomisiju. 2020. gada beigās veikts Reformu plāna <i>ex-post</i> novērtējums. Vienlaikus norādāms, ka ar Ministru kabineta lēmumu tika pagarināta Reformu plāna ieviešana, taču reformu gaitā netika grozīti pasākumu ieviešanas termiņi, reformas īstenošanas laikā Valsts kanceleja mainīja veidu, kā īstenot vairākus pasākumus. Revīzijā nebija iespējams novērtēt, cik lielā mērā šīs korektīvās darbības ir bijušas izdiskutētas ar ministrijām, ņemot vērā, ka sākotnējie Reformu plāna pasākumi bija plaši izdiskutēti ar ministrijām un citām ieinteresētajām pusēm. Vienlaikus izmaiņu “saskaņošanai” Reformu plānā nav izmantots arī Valsts pārvaldes politikas attīstības padomes viedoklis.
	Reformu plāna īstenošanai un mērķu sasniegšanai ir nodrošināts politiskais atbalsts.	☑ Kritērijs ir izpildīts daļēji. Neskatoties uz valdības apņemšanos atbalstīt Reformu plāna mērķus, Ministru kabinets reformu periodā atlika Atlīdzības likumprojekta izskatīšanu. Politiskās gribas trūkums vērojams arī citos ar reformu plāna ieviešanu saistītos jautājumos.
	Izveidota tāda Reformu plāna administratīvā vadība, kas spēj nodrošināt definēto mērķu sasniegšanu.	☑ Kritērijs ir izpildīts daļēji. Saskaņā ar Valsts kontroles aptaujas anketas rezultātiem ministrijas Valsts kancelejas darbu kopumā vērtē pozitīvi. Pozitīvi vērtējama arī Valsts kancelejas iniciatīva pēc ministriju saņemto datu apkopošanas organizēt tikšanos ar katras ministrijas

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts/nav sasniegts?
		augstākās vadības darbiniekiem, lai pārrunātu resorā gada laikā paveikto. Revīzijā konstatētais liecina, ka esošais tiesiskais modelis nenodrošina Reformu plāna savlaicīgu (noteiktajos termiņos) ieviešanu. Valsts kancelejas pilnvaras nav pietiekamas, lai nodrošinātu horizontālu jautājumu īstenošanu tiešās valsts pārvaldes iestādēs. Valsts pārvaldes politikas attīstības padome, kas bija plānota kā viens no uzraudzības instrumentiem, Reformu plāna īstenošanas laikā tika sasaukta divas reizes – pēdējo reizi 2018.gadā. Revidentu ieskatā, tādējādi netika izmantots šīs padomes (ekspertu) potenciāls. Vienlaikus vēršam uzmanību, ka Valsts pārvaldes politikas attīstības padomes pilnvaras nav pietiekamas, lai ietekmētu reformas īstenošanu.
	Reformu plāna ieviešanā ministrijām ir vienota izpratne un sekojusi skaidra rīcība.	⌚ Kritērijs ir izpildīts daļēji. Revīzijā konstatēts, ka ministrijās ir atšķirīgs progress attiecībā uz Reformu plānā nozīmīgākajiem pasākumiem – nodarbināto skaita samazināšana un atbalsta funkciju centralizācija. Valsts kancelejas novērotais liecina, ka resora un katras iestādes progresu ietekmē ne tikai finanšu resursu pieejamība katrā resorā un atšķirīga sākotnējā situācija konkrētā jautājumā, bet arī ministrijas vadības attieksme un izpratne par izmaiņu nepieciešamību.
1.3. Vai sabiedrībai tiek sniegta vispusīga, patiesa un aktuāla informācija par Reformu plāna progresu?	Sabiedrībai tiek sniegta vispusīga, patiesa un aktuāla informācija par Reformu plāna progresu.	⌚ Kritērijs ir izpildīts daļēji. Informācija par Reformu plāna progresu tiek sniegta Valsts kancelejas informatīvajos ziņojumos, kā arī publicēta Valsts kancelejas mājaslapā un sniegta plašsaziņas līdzekļiem. Kopumā sabiedrībai tiek laicīgi sniegta vispusīga, aktuāla un patiesa informācija par Reformu plāna progresu. Taču, komunicējot ar sabiedrību par nodarbināto skaita samazinājumu, tiek izmantoti dažādi termini “nodarbināto slodzes”, “strādājošo skaits”, kā arī netiek skaidroti piemērotie izņēmumi, tādējādi radot maldīgu priekšstatu par valsts pārvaldē notiekošajām izmaiņām. Informatīvajā ziņojumā netiek skaidri nodalīta informācija, kas bija jāsasniedz Reformu plāna ietvaros no aprakstošas informācijas par reformu periodā paveikto kopumā.
2. Vai Reformu plāns ir īstenots atbilstoši mērķiem un laika grafikam un ir devis impulsu izmaiņām valsts pārvaldē?		
2.1. Vai Reformu plāna pasākumi ir ieviesti, tostarp noteiktajā izpildes termiņā?	Reformu plāna veicamie pasākumi ir īstenoti. Darbības rezultatīvie rādītāji ir īstenoti tiem noteiktajos termiņos.	⌚ Kritērijs ir izpildīts daļēji. No 34 pasākumiem 14 pasākumi ir īstenoti, 13 ir īstenoti daļēji, pieci nav īstenoti un divu pasākuma īstenošana nav novērtējama. ⌚ Kritērijs ir izpildīts daļēji. No 51 rezultatīvā rādītāja ir sasniegti 26 rādītāji, no kuriem 18 ir sasniegti plānotajā termiņā, seši nav sasniegti termiņā un divu rādītāju izpildes termiņu nav iespējams skaidri novērtēt.
2.2. Vai Reformu plāna ietvaros paveiktais ir sekmējis vai nodrošinājis Reformu plāna un reformu virzienu mērķu sasniegšanu?	Reformu plāna ietvaros īstenotie pasākumi ir sekmējuši vai nodrošinājuši Reformu plāna un reformu virziena mērķa sasniegšanu un	⌚ Kritērijs ir izpildīts daļēji. Reformu plānā vairākiem reformu virzieniem iztrūkst skaidri definētu reformu virzienu mērķu rezultatīvo rādītāju, kas ļautu novērtēt veikto pasākumu ietekmi problēmas risināšanā, vai reformu virzienā iekļautie pasākumi ir tādi, kas neparedzēja problēmas atrisināšanu trīs gadu periodā

Revīzijas jautājums	Noteiktais kritērijs	Kritērijs ir sasniegts/nav sasniegts?
	identificēto problēmu risināšanu.	Vērtējot katra reformu virziena īstenoto pasākumu ietekmi uz virziena mērķa sasniegšanu un vai īstenotie pasākumi kopumā ir risinājuši reformu virzienā identificētās problēmas, revīzijā secināts, ka divos reformu virzienos mērķi ir sasniegti, divos – nē, trīs virzienos mērķi ir daļēji sasniegti vai sekmēta mērķa sasniegšana, trīs virzienos veikto pasākumu ietekme uz mērķa sasniegšanu nav novērtējama. Vērtējot Reformu plāna mērķa novērtēšanai noteikto politikas rezultātu izpildi, secināms, ka 2020.gada plānotais mērķa rādītājs četros no pieciem politikas rezultātiem nav sasniegts.

Sektora vadītājs

U.Kalniņš

Departamenta direktore

I.Vilka

ŠIS DOKUMENTS IR ELEKTRONISKI
PARAKSTĪTS AR DROŠU ELEKTRONISKO
PARAKSTU UN SATUR LAIKA ZĪMOGU

Termini un skaidrojumi

Saīsinājums/ termins	Skaidrojums
Termini un to skaidrojums, kas ziņojumā lietoti attiecībā uz nodarbināto skaita samazinājumu	
Amata vieta	Amats amatu sarakstā, ko apstiprinājis iestādes vadītājs (<i>revidentu skaidrojums</i>).
Amata slodze	Amata vietai noteiktais darba laiks. Normālajam darba laikam atbilst viena amata slodze, bet amata vietai var būt arī nepilna slodze, piemēram, pusslodze jeb 0,5 slodzes (<i>revidentu skaidrojums</i>).
Darbinieku skaits	Visu darbinieku, kuri atrodas dienesta vai darba tiesiskajās attiecībās kopējais skaits iestādē, resorā vai valstī kopumā, ņemot vērā Reformu plāna tvērumu un noteiktos ierobežojumus. (<i>Valsts kancelejas revīzijā sniegtais skaidrojums, informācija tiek iegūta no iestāžu sniegtajiem datiem MK 07.11.2017. noteikumu Nr. 662 14. pielikumā noteiktajā kārtībā</i>).
Nodarbināto skaits	Visu strādājošo kopējais skaits, kuri ir dienesta vai darba tiesiskajās attiecībās (<i>Valsts kancelejas revīzijā sniegtais skaidrojums</i>).
Nodarbinātā slodze	Slodžu skaits, kurās ir nodarbinātas konkrētas fiziskas personas. Ja, piemēram, vienā amata vietā tiks nodarbinātas 3 fiziskas personas katra pa 0,25 slodzēm, tad to kopējais darba apjoms veidos 0,75 nodarbināto slodzes (<i>Valsts kancelejas revīzijā sniegtais skaidrojums, AUS, MK 07.11.2017. noteikumu Nr. 662 14. pielikums</i>).
Vakants amats	Amata vieta, kurā nav nodarbināta neviena fiziska persona (<i>Valsts kancelejas revīzijā sniegtais skaidrojums, MK 07.11.2017. noteikumu Nr. 662 14. pielikums</i>).
Ilgstoša vakance	Vakants amats ir bijis vakants (neaizņemts) ilgāk par 6 mēnešiem. Reformu plāna ietvaros katru gadu tiek apkopota informācija par resoriem un iestādēs esošajām ilgstošajām vakancēm, kuras nav aizņemtas laika periodā no 6 līdz 12 mēnešiem, kopš to izveidošanās (<i>Valsts kancelejas revīzijā sniegtais skaidrojums, MK 07.11.2017. noteikumu Nr. 662 14. pielikums</i>).
Termini un to skaidrojumi, kas ziņojumā lietoti attiecībā uz atlīdzības politikas pārskatīšanu	
Atalgojums	Mēnešalga, piemaksas, prēmijas un naudas balvas (<i>budžeta izdevumu klasificēšanas kontekstā saskaņā ar MK 27.12.2005. noteikumiem Nr.1031</i>).
Atlīdzība	Darba samaksa, sociālās garantijas, atvaļinājumi (<i>Atlīdzības likums</i>).
Darba samaksa	Mēnešalga, piemaksas, prēmijas un naudas balvas (<i>Atlīdzības likums</i>). Mēnešalga, piemaksas, prēmijas, naudas balvas, atvaļinājuma pabalsts (<i>Valsts kancelejas prezentāciju dati</i>). Mēnešalga, piemaksas, prēmijas, naudas balvas, atvaļinājuma pabalsts, kompensācija mācību izdevumu segšanai (<i>Fontes pētījums</i>).
Mēnešalga	Bruto mēneša pamatalga, kas noteikta darba līgumā. Mēnešalgā nav iekļauta atalgojuma mainīgā daļa – piemaksa, prēmija, naudas balva (<i>revidentu skaidrojums</i>).
Citi ziņojumā lietotie termini un to skaidrojums	
Administratīvais slogs	Fiziskai vai juridiskai personai radīts pienākums ievērot tiesisko regulējumu, kas saistīts ar informācijas saņemšanu, apstrādi, sniegšanu (nosūtīšanu) vai uzglabāšanu (piemēram, datu apkopošana un uzskaitē, pārskatu sniegšana, datu precizēšana pēc iestādes pieprasījuma), ko persona nebūtu veikusi, ja to neprasītu tiesiskais regulējums.
E-indekss	E-indekss ir digitālās vides brieduma novērtējums valsts pārvaldes iestāžu un pašvaldību darbā un pakalpojumu nodrošināšanā. E-indekss sniedz faktos balstītu novērtējumu, cik aktīvi un atbilstoši iestādes un pašvaldības pielieto mūsdienu informācijas un komunikācijas tehnoloģijas un darbības prakses, lai pilnveidotu sniegto pakalpojumu kvalitāti un pieejamību iedzīvotājiem un uzņēmējiem, kā arī organizāciju darbības efektivitāti un draudzīgumu videi.
E-pakalpojumi	Pakalpojuma sniegšanas veids, kas nodrošina viena vai vairāku pakalpojumu vai atsevišķu tā posmu (pieprasīšana vai pakalpojuma rezultāta saņemšana) izpildi elektroniskā veidā, tai skaitā izmantojot tīmekļvietnes, mobilās lietotnes, īsziņas vai e-pastu

IKT	Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas
Mediāna	Sakārtotas datu kopas centrālā vērtība (piemēram, 700 ir šādas datu kopas mediāna: 430, 500, 700, 900, 1200).
Publisks pakalpojums	Secīgu darbību kopums, kas dod guvumu vai ir obligāts privātpersonai un ko sniedz valsts pārvaldes pakalpojuma turētājs, īstenojot valsts pārvaldes funkcijas saskaņā ar ārējiem normatīvajiem aktiem vai saskaņā ar deleģētiem valsts pārvaldes uzdevumiem.

Pielikumi

1.pielikums. Apkopojums par atbildīgo iestāžu veiktajiem pasākumiem un revidentu vērtējums par Reformu plāna izpildi

Apkopojumā sniegts revidentu vērtējums par to, vai Reformu plāna reformu virziens, pasākums, darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs ir īstenots vai ir sekmēta (nodrošināta) reformu virziena mērķa sasniegšana.

Izvērtējumā izmantoti šādi rezultātu novērtējumi: ■ īstenots, ■ īstenots daļēji, ■ nav īstenots, ■ nav novērtējams.

Ņemot vērā, ka Reformu plāna virzieni un pasākumi ir būtiski atšķirīgi, vērtējumā lielāka nozīme piešķirta darbībām, kurām ir nozīmīgāka ietekme uz Reformu plāna un reformu virziena mērķu sasniegšanu. Atsevišķos gadījumos sniegta revidentu piezīme, sniedzot vērtējumu par reformu virziena un/vai reformu virziena ietvaros veikto aktivitāšu faktisko ietekmi uz Reformu plāna un reformu virziena mērķu sekmēšanu vai nodrošināšanu.

Revidentu vērtējums par Reformu plāna 10 reformu virzību mērķu sasniegšanu

Reformu virziens	Vērtējums
Pilnveidot darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu	■
Nodrošināt valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšanu un uzraudzību	■
Pārskatīt valsts un pašvaldību institūcijās nodarbināto atlīdzības politiku	■
Centralizēt atbalsta funkcijas, izvērtējot radniecisko funkciju apvienošanas iespējas, kā arī mazo iestāžu darbības lietderību	■
Veikt regulāru izdevumu pārskatīšanu valsts budžeta finansētajās iestādēs	■
Ieviest projektu komandu (<i>task force</i>) pieeju valdības prioritātēm	■
Celt valsts pārvaldes pakalpojumu vērtību	■
Virzīties uz “nulles birokrātiju”, attīstot labāka regulējuma politiku un stiprinot lietderības un efektivitātes auditus	■
Nodrošināt stratēģiskās komunikācijas vadību un centralizētu horizontālo kampaņu vadību par valdības prioritātēm un reformām.	■
Attīstīt nākotnē nepieciešamās kompetences valsts pārvaldē nodarbinātajiem.	■

* Reformu virziena kopējā izpilde nav novērtējama, jo reformu virzienam nav noteikti rādītāji, kas ļautu novērtēt veikto pasākumu ietekmi uz problēmas risināšanu vai reformu virzienā iekļautie pasākumi ir tādi, kas neparedzēja problēmas atrisināšanu trīs gadu periodā.

Atbildīgo iestāžu veiktie pasākumi katrā reformu virzienā un revidentu vērtējums par pasākuma, darbības rezultāta un rezultatīvā rādītāja izpildi

Lietotie saīsinājumi:

EK – Eiropas Komisija
 IeM – Iekšlietu ministrija
 IZM – Izglītības un zinātnes ministrija
 FM – Finanšu ministrija
 LM – Labklājības ministrija
 KM – Kultūras ministrija
 MK – Ministru kabinets
 VARAM – Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
 VAS – Valsts administrācijas skola
 VID – Valsts ieņēmumu dienests
 VKC – Valsts kanceleja
 VRAA – Valsts reģionālās attīstības aģentūra
 VSS – valsts sekretāru sanāksme

■ 1. Pilnveidot darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu

Reformas mērķis ir stiprināt valsts pārvaldē nodarbināto atbildību par darba efektivitātes uzlabošanu un rezultātu sasniegšanu, ieviešot darba snieguma rādītājus augstākā līmeņa vadītājiem un veicinot izpratni par sasniedzamajiem rezultātiem. Darba snieguma rādītāju (*key performance indicators - KPI*) ieviešana ir atskaites punkts sistemātiskai attīstības vajadzību izvērtēšanai, nevis prēmēšanas un sodīšanas sistēmai. Kopumā tiks definēti ne vairāk kā pieci

būtiskākie rādītāji, kuri saistīti ar valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem noteiktajām funkcijām un uzdevumiem, kas izriet no spēkā esošajiem likumiem. Turklāt snieguma rādītājiem jāorientējas uz rezultāta, nevis procesa mērīšanu.			
Pasākums	Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs (termiņš)	Atbildīgo iestāžu paveiktais
1.1. Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros īstenot pilotprojektu valsts sekretāru darba snieguma rādītāju definēšanai, kopīgā diskusijā vienojoties par mērāmajiem rādītājiem, piemēram: - lēmējvaras un izpildvaras doto uzdevumu savlaicīga izpilde, - resursu (laika, cilvēkresursu un nauda) ekonomija uz efektivitātes un produktivitātes rēķina; - darbinieku iesaiste; - klientu/mērķgrupu apmierinātība. - viens specifisks snieguma rādītājs – augstākās amatpersonas definēts, kas noteikts, ņemot vērā kopējos attīstības mērķus, kas definēti augstākajos valsts attīstības plānošanas dokumentos.	Izstrādāti darba snieguma rādītāji pilotprojekta ietvaros; sagatavoti priekšlikumi augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības sistēmas ieviešanai visās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (ministrijās, padotības iestādēs)	1 pilotprojekts (30.06.2018.)	Iekšlietu ministrija sadarbībā ar VKC un VAS organizēja stratēģijas un snieguma rādītāju (KPI) izstrādes pilotprojektu. Pilotprojekts noslēdzās 2019. gada maijā. Pilotprojekta rezultātā netika panākta vienošanās par universāliem darba snieguma rādītājiem. Pilotprojekta rezultātā tika secināts, ka darba snieguma rādītāji ir stratēģiskās plānošanas procesa noslēguma daļa un tos iespējams definēt tikai tad, ja ir skaidrība par visiem augstākajiem plānošanas līmeņiem – misiju, vīziju, prioritātēm un mērķiem. Tāpēc 2019. gada maijā arī VKC, FM un LM vadības komandas uzsāka darbu pie jaunā perioda stratēģijām, izmantojot pilotprojektā aprobēto metodiku. Eksperti izvērtēja 22 iestāžu stratēģijas un snieguma rādītājus, nosakot to atbilstību vadlīniju prasībām un sniedzot ieteikumus stratēģiju un rādītāju formulēšanā. Kā viens virzītājspēks stratēģiju un snieguma rādītāju izstrādei bija vadlīniju “Konsultē vispirms” ieviešana valsts pārvaldē. <i>Piezīme – pilotprojekts ir īstenots, taču tas nav devis Reforma plāna sākotnējo rezultātu.</i>
		Metodika augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības ieviešanai (30.06.2018.)	Metodika augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības ieviešanai nav izstrādāta, jo pilotprojekta izstrādes un stratēģiju izstrādes diskusiju rezultātā tika nolemts izstrādāt jaunu konceptu institūcijas darbības stratēģijas saturam. VKC izstrādāja MK instrukcijas “Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu” projektu²⁷⁵, kas paredz, ka darbības stratēģijās būs jānosaka sasniedzamie mērķi un snieguma rādītāji, kas vienlaikus būs par pamatu augstākā līmeņa vadītāju snieguma rādītājiem. MK instrukcijas projekts izskatīts MK 20.10.2020. sēdē, kur tās izskatīšana atlikta. Revīzijas noslēgumā – 2021. gada 30. decembrī – Ministru kabineta instrukcijas projektu Valsts kanceleja iesniedza izskatīšanai Ministru kabineta sēdē. Reformu periodā VKC strādāja pie darba snieguma rādītāju vadlīniju izstrādes, taču vadlīnijas netika izstrādātas.
1.2. Veikt darba izpildes novērtēšanas sistēmas ietekmes pēcpārbaudi (ex-post)	Izstrādāti un MK iesniegti priekšlikumi regulējuma pilnveidei un efektīvākai darba snieguma vadībai, t. sk. kompetenču vārdnīcā	1 informatīvais ziņojums (ex-post novērtējums) (01.07.2018.)	Valsts kanceleja 2017. gada martā/aprīlī sadarbībā ar pētniekiem veica valsts pārvaldē nodarbināto aptauju par novērtēšanas un darba samaksas sistēmu efektivitāti. Aptaujas rezultātu faktoru analīzes rezultātā tika noskaidrots, kas sistēmās darbojas labi un kas būtu pilnveidojams. 2018. gada sākumā Valsts kanceleja izstrādāja novērtēšanas sistēmas ex post novērtējuma ziņojumu. Ziņojums tika iekļauts kā viena no sadaļām informatīvajā ziņojumā par izmēģinājumu projektu (pilotprojektu) īstenošanas rezultātiem un turpmāko rīcību ietekmes pēcpārbaudes ieviešanā, kas izskatīts MK 2021. gada 27. maijā.²⁷⁶ Viens no virzieniem, kādā tika ieteikts uzlabot novērtēšanas sistēmu, bija veids, kā sistēmas ietvaros tiek definēti mērķi. Otrs nozīmīgs secinājums, kas izrietēja no veiktā pētījuma rezultātiem, ir nepieciešamība uzlabot novērtēšanas sistēmas taisnīgumu, konkrēti, to, kā tiek kalibrēti jeb ranžēti rezultāti. Darba versijā ir sagatavoti grozījumi darba izpildes novērtēšanas noteikumos.²⁷⁷ VKC norāda, ka tie tiks virzīti, kad grozījumi Valsts civildienesta likumā par iestāžu vadītāju termiņu ierobežojumu tiks pieņemti Saeimā 2. lasījumā (tie ir saistīti).
1.3. Pilnveidot darba izpildes novērtēšanas sistēmu, t. sk. ieviest augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu visās valsts tiešās pārvaldes institūcijās, kas balstās uz darba snieguma rādītāju mērīšanu	Izstrādāti un MK iesniegti normatīvo aktu grozījumi, ieviesta sistēma, t. sk. IT risinājums, un veikta mērķauditorijas informēšana un skaidrojošais darbs 156 valsts tiešās pārvaldes iestādēs	Ieviesta pilnveidota darba snieguma mērīšanas sistēma visiem valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītājiem (01.09.2019.)	Pilnveidota darba snieguma mērīšanas sistēma valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītājiem nav ieviesta. Balstoties uz esošās sistēmas novērtējumu, bija plānots ieviest vienotu CIVIS funkcionalitāti, paredzot uzlabotu darba snieguma vadības IS risinājumu. Ņemot vērā pieejamo CIVIS budžeta apjomu, tika mainīts sistēmas tvērums un darba snieguma vadības sistēmas izmaiņas vairs tajā neietilpa. Ar MK 15.07.2020. rīkojumu Nr.374 CIVIS projekta īstenošana tika pārtraukta.

2. Nodrošināt valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšanu un uzraudzību

Reformas mērķis ir nodrošināt **nodarbināto (amata slodžu) skaita samazināšanu** valsts tiešās pārvaldes iestādēs, uz kurām MK ir tieša ietekme (**par aptuveni 6 % jeb 3000 amata slodzēm triju gadu laikā, apmēram 2 % katru gadu**), lai **sasniegtu Eiropas Savienības vidējo rādītāju un turpmāk nepārsniegtu to**. Vadlīnijas nodarbināto skaita samazināšanai resorā izstrādās VKC sadarbībā ar nozares ministriju, ņemot vērā tādas kritērijus kā, piemēram, plānotās aiziešanas, amatu klasifikācija, atbalsta funkciju centralizēšana, brīvprātīgs samazinājums. Izstrādājot vadlīnijas, tiks vērtēts arī reģionālais aspekts, lai nodarbināto skaita samazinājums neskartu tikai iestādes teritoriālās struktūrvienības.

Piezīme - reformu virzienā iekļautajiem pasākumiem nav tieša ietekme uz reformu virziena mērķa sasniegšanu.

Pasākums	Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs (termiņš)	Atbildīgo iestāžu paveiktais
2.1. Veicot ikgadējo valsts budžeta izdevumu izvērtēšanu, nodrošināt ilgstošo vakanču skaita samazināšanu valsts tiešās pārvaldes iestādēs	Samazināts ilgstošo vakanču skaits resoros (mērķis – lai ilgstošo vakanču skaits nepārsniedz 5 % no amata vietu skaita)	MK lēmums par vakanču samazināšanu (31.07.2018.)	MK lēmumu par vakanču vietu samazināšanu faktiski pieņēma, jau apstiprinot Reformu plānu (MK 24.11.2017. rīkojums Nr.701), atsevišķs MK lēmums netika pieņemts. Reizi gadā VKC apkopo informāciju par ilgstošo vakanču skaitu resoros, saskaņo to ar resoriem un novērtē, vai ilgstošo vakanču skaits nepārsniedz 5 % no amata vietu skaita, kā arī sniedz informāciju FM Budžeta izdevumu izvērtēšanai par iespējamo fiskālo efektu no ilgstošajām vakancēm, kas turpmāk novirzāmi darbinieku motivēšanai vai arī citu iestādes vai resora prioritāro pasākumu izdevumu segšanai. Tomēr šāda iespēja pastāv tikai gadījumos, ja iestāde vakantajai amata vietai pieejamo finansējumu jau nav izmantojusi citu darbinieku virsstundu apmaksai, piemaksām un cita veida motivēšanai. Novērtējot noteiktā darbības rezultāta – ilgstošo vakanču skaits nepārsniedz 5 % no amata vietu skaita – sasniegšanu resorā, VKC aprēķinos iekļauj tikai tādas iestādes, kurās ilgstošo vakanču īpatsvars pārsniedz 5%. Piemēram, 2019. gadā FM resorā ilgstošo vakanču skaits 5% pārsniedz tikai vienā iestādē – Valsts kasē (8,3%), bet kopumā resorā tas nav lielāks par 5%. Ņemot vērā VKC metodiku, ilgstošo vakanču rādītājs FM resorā ir 8,3%, kas vienlaikus ir arī vakanču īpatsvars Valsts kasē. Iestāžu skaits, kurās ilgstošo vakanču skaits pārsniedz 5% no kopējām amata vietām, Reformu plāna īstenošanas laikā samazinājies no 33 iestādēm 2017. gadā līdz 16 iestādēm 2020. gadā. Lielākais vakanču īpatsvars sasniedz 23%. Piezīme – ministrijas ir veikušas ilgstošo vakanču skaita samazinājumu, taču pasākuma plānotais mērķis nav sasniegts visos resoros.
2.2. Veikt jaunu amata vietu “iesaldēšanas” uzraudzību, atbilstoši MK 2017. gada 28. augusta lēmumam (prot. Nr. 41, 1.§, 42. punkts)	Analizēti MK iesniegtie jaunie amata vietu pieprasījumi, tostarp izvērtējot, vai izmantotas visas iespējas restrukturizēt amata vietas resora ietvaros	Atzinumi par MK iesniegtajiem amata vietu pieprasījumiem (30.12.2020.)	Ar MK 28.08.2017. lēmumu²⁷⁸ VKC noteikts uzdevums veikt VSS un MK iesniegto normatīvo aktu un politikas plānošanas dokumentu novērtēšanu, tajā skaitā izvērtējot pieprasītās jaunas amata vietas. MK lemtais paredzēja pārskatīt līdzšinējo praksi un nepieprasīt jaunas amata vietas, nepieciešamos cilvēkresursus rodēt iekšējo procesu efektīvizēšanā vai ministrijas ietvaros (izņemot pilnā apmērā no ārvalstu finanšu palīdzības finansētās amata vietas). VKC kopš 2019. gada ir uzsākusi izskatīšanai VSS pieteikto tiesību aktu projektu paplašinātu izvērtēšanu, tajā skaitā arī attiecībā uz jaunu amata vietu pieprasījumiem, sniedzot atzinumus par iesniegtajiem jaunu amata vietu pieprasījumiem. Reformu plāna īstenošanas laikā VKC 2019. un 2020. gadā ir izvērtējusi 355 amata vietu pieprasījumus.²⁷⁹ Piezīme – VKC veic uzraudzību par jaunu amata vietu iesaldēšanu, sniedzot atzinumus par jaunām amata vietām, ja tādas tiek pieprasītas tiesību aktu projektā, kas tiek iesniegts izskatīšanai MK. Netiek apkopota informācija par to, cik no pieprasītajām amata vietām, par kurām atzinumu ir sniegusi VKC.
2.3. Ministrijām sadarbībā ar VKC sagatavot padziļinātu izvērtējumu attiecīgā resora nodarbināto skaita samazināšanai	Veikta un MK iesniegta analīze par resoros iespējamo nodarbināto skaita samazinājumu	14 resoru izvērtējumi (01.03.2018.) 1 ziņojums (01.04.2018.)	Analīze par plānoto samazinājumu katrā resorā tika veikta 2018. gadā sarunu laikā ar ministriju un padotības iestāžu pārstāvjiem. Tika izstrādāti plāni nodarbināto skaita samazinājumam 2019. un 2020. gadā. Saskaņā ar VKC sniegto informāciju pārrunu rezultāti par nodarbināto skaita samazinājumu resoros prezentēti 2018. gada maijā MK locekļiem. Jautājums nebija iekļauts MK dienaskārtībā un prezentācija nav saglabājusies.
2.4. Iesaistot visas ministrijas, izstrādāt vienotas vadlīnijas nodarbināto skaita samazināšanai valsts tiešās pārvaldes iestādēs, tostarp pēc vienotas metodikas	Izstrādāta vienota pieeja nodarbināto skaita samazinājumam, vienlaikus atstājot pietiekami lielu elastību resora iestāžu vadītājiem	Vadlīnijas par nodarbināto skaita samazinājumu resoros (01.06.2018.)	Vadlīnijas par amata vietu samazināšanu resoros nav izstrādātas. Saskaņā ar VKC sniegto informāciju ir izstrādātas Vadlīnijas par nodarbināto skaita samazināšanu, veicot reorganizāciju. Vadlīnijās apkopotas arī tiesu prakses atziņas un labās prakses piemēri no dažādām valsts tiešās pārvaldes iestādēm par to, kā tiek organizēts nodarbināto skaita samazināšanas process.

nosakot katram no 14 resoriem sasniedzamos mērķa rādītājus attiecībā uz amata vietu skaitu	 Veikta visaptveroša to iestāžu funkciju un institucionālās sistēmas analīze, kurās tiek nodarbinātas amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm , un īstenotas strukturālās pārmaiņas, izveidojot racionālu un efektīvu valsts pārvaldes funkciju un institucionālo sistēmu	 To iestāžu analīze , kurās tiek nodarbinātas amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm (31.12.2018.)	Saskaņā ar VKC sniegto informāciju IeM ministrija ir veikusi visaptverošu iestāžu analīzi, aplūkojot struktūru, funkcijas, amatu skaitu, optimizācijas iespējas, jaunu funkciju ieviešanu vai atteikšanos no atsevišķām funkcijām. Analīze veikta gan Reformu plāna īstenošanai izveidotajā darba grupā, gan EK Strukturālo reformu atbalsta programmas (SRAP) ietvaros, aizsākot projektu "Iekšlietu nozares iestāžu darbības efektivitātes paaugstināšana Latvijā". <i>Piezīme – revidentu vērtējums balstīts uz VKC sniegto informāciju. Pasākums attiecas uz vienu nozari, tāpēc revīzijā netika detalizēti skatīts.</i>
	 Izstrādājot profesionālās izglītības finansēšanas modeli , sagatavoti priekšlikumi optimāla nodarbināto skaita plānošanai	 Iestādēs, kurās tiek nodarbinātas amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm, nepieciešamās strukturālās pārmaiņas (31.12.2020.)	Saskaņā ar VKC sniegto informāciju IeM sadarbībā ar iestādēm ir izstrādājusi rīcības plānu Strukturālo reformu atbalsta programmas ietvaros sagatavoto rekomendāciju ieviešanai, kā arī ir uzsākti jaunās struktūras izmēģinājumi, īstenojot atbilstošus pilotprojektus līdz 2024. gadam. <i>Piezīme – revidentu vērtējums balstīts uz VKC sniegto informāciju. Pasākums attiecas uz vienu nozari, tāpēc revīzijā netika detalizēti skatīts.</i>
	 2.5. Regulāri informēt sabiedrību par nodarbināto skaita samazinājumu valsts tiešajā pārvaldē	 Profesionālās izglītības finansēšanas modeļa projekts (01.05.2018.)	Saskaņā ar VKC sniegto informāciju IZM izstrādātie informatīvie ziņojumi par profesionālās izglītības programmu finansēšanu un pašvaldību profesionālās izglītības iestāžu finansēšanas principiem nav izskatīti MK. 12.11.2020. VSS ir izsludināts konceptuālais ziņojums "Par profesionālās izglītības programmu finansēšanu". <i>Piezīme – revidentu vērtējums balstīts uz VKC sniegto informāciju. Pasākums attiecas uz vienu nozari, tāpēc revīzijā netika detalizēti skatīts.</i>
 2.5. Regulāri informēt sabiedrību par nodarbināto skaita samazinājumu valsts tiešajā pārvaldē	 Tiek īstenota regulāra nodarbināto skaita uzraudzība valsts tiešajā pārvaldē	 Ilgadējs ziņojums par nodarbināto skaitu valsts tiešajā pārvaldē (01.03.2019./ 2020.)	VKC katru gadu sagatavo un publisko mājaslapā ziņojumu par darba samaksu un nodarbināto skaitu valsts budžeta iestādēs. ²⁸⁰ Reformu plāna ietvaros VKC apkopo informāciju par nodarbināto slodzi skaita izmaiņām, lai novērtētu reformu virziena mērķa sasniegšanu katrā no resoriem. Informācija tiek norādīta Progresā ziņojumos, kas tiek izskatīti MK un tiek publicēti VKC mājaslapā, kā arī, izmantojot datu vizualizācijas rīku VKC mājaslapā. ²⁸¹

3. Pārskatīt valsts un pašvaldību institūcijās nodarbināto atbildības politiku

Reformas mērķis ir **pakāpeniski ieviest darba sniegumā balstītu atbildības politiku un celt atbildības līmeni līdz 80 % no darba samaksas līdzīgas vērtības amatiem privātajā sektorā, lai paaugstinātu valsts pārvaldes konkurētspēju un produktivitāti**. Atbildības sistēmas pilnveidošanā ir nepieciešams pārskatīt darba samaksas mainīgo daļu (piemaksas un prēmijas), mazinot to skaitu un apmēru, vienlaikus nodrošinot elastīgus rīkus iestāžu vadītājiem, piemēram, **aprūpētā darba uzteikuma atsevišķas sadaļas**. Jāapzinās, ka **atbildības pārskatīšana var tikt īstenota tikai esošo budžeta līdzekļu ietvaros**. Daļa reformas īstenošanai nepieciešamā finansējuma tiks gūta, īstenojot šajā plānā piedāvāto nodarbināto skaita samazinājumu, kā arī ieviešot obligāto ilgadējo efektivitātes ietaupījumu. Nedrīkst ignorēt, ka vēsturiski ir izveidojušās būtiskas atšķirības iestāžu atbildību fondos, tādējādi veidojot dalījumu "bagātajās" un "nabadzīgajās" iestādēs. Lai mazinātu plaisu starp iestādēm un līdzīgā darbā nodarbināto atbildību, **ir veicami pasākumi darba samaksas izlīdzināšanai valsts pārvaldē**.

Pasākums	Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs (termiņš)	Atbildīgo iestāžu paveiktais
 3.1. Sagatavot un iesniegt MK likumprojektu par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atbildību	 Izstrādāts un Saeimā iesniegts piedāvājums konkurētspējīgas darba samaksas nodrošināšanai valsts pārvaldē, t. sk. nodrošināta iestāžu iesaiste un informēšana	 1 likumprojekts (01.12.2017.)	Grozījumi Atbildības likumā izskatīti steidzamības kārtā MK 29.09.2021. sēdē. Grozījumi Atbildības likumā pieņemti Saeimā 16.11.2021. <i>Piezīme – nav sprotoma likumprojekta virzības steidzamība valsts budžeta likumprojekta paketē. Demokrātiskā tiesiskā valstī likumdevējam cita starpā ir arī pienākums savlaicīgi un pienācīgi informēt un pēc iespējas likumdošanas procesā iesaistīt sabiedrību un konsultēties ar ieinteresētajām personām. Minētās prasības veido no tiesiskas valsts principa atvasinātā labas likumdošanas principa saturu.²⁸² Valsts kontroles ieskatā likumprojekta iekļaušana likumprojekta "Par valsts budžetu 2022.gadam" paketē nav pamatota. Pirmkārt, likumprojektam kopumā paredzēts stāties spēkā 2022. gada 1. jūlijā, bet daļai normu – 2023. gada 1. janvārī. Papildu finansējuma apmērs saskaņā ar likumprojekta anotācijā minēto pieprasāms, skatot valsts budžeta projektu 2023. gadam un vidēja termiņa budžeta projektu 2023., 2024. un 2025. gadam. 2021. un 2022. gadā nav plānotas finansējuma izmaiņas kārtējā gadā vai salīdzinot ar vidēja termiņa budžeta ietvaru. Tādējādi nav pamata likumprojekta virzības steidzamībai. Otrkārt, likumprojekta izskatīšanā Ministru kabinetā netika nodrošināts pienācīgs process un labas likumdošanas principa ievērošana.</i>

3.2. Izvērtēt iespēju valsts dienestā ieviest aprūpēto darba uzteikumu	Iestāžu vadītājiem nodrošināta elastība iestādes personāla veidošanā un Saeimā iesniegti priekšlikumi	1 likumprojekts (01.12.2017.)	2018. gadā VKC sadarbībā ar Nodarbinātības valsts aģentūru izstrādā karjeras ceļa karti, kas palīdzēs nodarbinātajiem dažādos karjeras posmos izvēlēties sev piemērotākos Nodarbinātības valsts aģentūras pakalpojumus, tajā skaitā arī darba uzteikuma vai atbrīvošanas gadījumos. 2020. gadā VKC ir izstrādājusi grozījumus Valsts civildienesta likumā un Atlīdzības likumā, kurā ir ietverta norma par atļaušanas pabalstu izmaksu iestāžu vadītājiem 3 mēnešalgu apmērā gadījumos, kad beidzies pilnvaru termiņš vai neveidojas sadarbība ar MK locekli. Minētie grozījumi ir izsludināti VSS. VKC norāda, ka izstrādā vadlīnijas par nodarbināto skaita samazināšanu, kurā ir apraksts par to, kā ieviest aprūpēto darba uzteikumu valsts pārvaldē. Piezīme – revidentu vērtējums balstīts uz Reformu plāna izstrādes dokumentos sniegtajiem priekšlikumiem un diskusijām, no kuriem izriet, ka ar aprūpētā darba uzteikumu tika saprasta darbinieku uzteikuma ieviešana gadījumos, kad nav iestājušies tiesību aktos noteiktie uzteikuma iemesli. Tādējādi ļaujot iestādes vadītājam un darbiniekam vienoties par dienesta (darba) attiecību pārtraukšanu, piemēram, vienojoties par materiālu kompensāciju.
3.3. Veikt atbildības sistēmas monitoringu	Veikts situācijas novērtējums gan par atbildības apmēru līdzīgas vērtības amatiem privātajā sektorā, gan grozījumu ietekmi, t. sk. izvērtējums par atbildības apmēru dažādās iestādēs	Ikgadēja analīze par atbildības apmēru tiešās valsts pārvaldes institūcijās (01.06.2018./2019./2020.) 1 ziņojums par atbildības apmēru līdzīgas vērtības amatiem privātajā un publiskajā sektorā (01.06.2019.)	VKC ik gadu sagatavo un VKC mājaslapā ²⁸³ publicē informatīvo ziņojumu "Darba samaksa un nodarbināto skaits valsts budžeta iestādēs". Pēc VKC pasūtījuma tiek veikts salīdzinošais pētījums par atalgojuma apmēru valsts pārvaldē un privātajā sektorā. ²⁸⁴
4. Centralizēt atbalsta funkcijas, izvērtējot radniecisko funkciju apvienošanas iespējas, kā arī mazo iestāžu darbības lietderību			
Reformas mērķis ir nodrošināt lētāku un profesionālāku pakalpojumu sniegšanu. Sākotnēji ir veicami procesu mērījumi un to standartizēšana, atsakoties no liekajām darbībām. Balstoties uz mērījumiem, jāpieņem lēmums par ekonomiskāko pakalpojumu sniegšanas modeli, veidojot vienotos pakalpojumu centrus visās valsts pārvaldes vai vismaz viena resora ietvaros vai arī nododot tos ārvalsts pakalpojumā, ja tas ir ievērojami lētāk nekā attiecīgās funkcijas īstenošana valsts pārvaldes ietvaros. Papildus tam ir jāveic arī mazo un ļoti mazo iestāžu darbības revīzija, lai nodrošinātu visefektīvāko institucionālās pārvaldības modeli.			
Pasākums	Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs (termiņš)	Atbildīgo iestāžu paveiktais
4.1. Ik gadu veikt valsts pārvaldes atbalsta funkciju mērījumus un izstrādāt funkciju konsolidācijas piedāvājumu, balstoties uz kvalitātes un produktivitātes ieguvumu izvērtējumu	Izstrādāts ikgadējs ziņojums par turpmāko rīcību funkciju konsolidēšanai resoru vai visas valsts pārvaldes vienotos pakalpojumu centros vai nosakot vienotu sasniegamo produktivitātes kritēriju	2017. gadā ziņojums par algu grāmatvedības, personālvadības un iepirkumu funkcijām (28.12.2017.) Ikgadējs ziņojums par atbalsta funkciju analīzi	Ziņojums par algu grāmatvedības, personālvadības un iepirkumu funkcijām tika izstrādāts 2017. gada vidū (pirms Reformu plāna apstiprināšanas). 2018. gadā VKC veica valsts pārvaldes atbalsta funkciju (personāla atlase, personāla lietvedība un algu grāmatvedība) nodrošināšanā iesaistītā personāla slodžu izvērtējumu, izdevumu pārskatīšanas ietvaros vērtējot atbalstu funkciju speciālistu īpatsvaru uz 100 amata vietām (amatu saimēs – "Grāmatvedība", "Personālvadība" un "Apgāde (iepirkšana)"). Rādītāji vērtēti par situāciju 2017. un 2019. gadā, 2020. gadā šāds vērtējums nav veikts. Saskaņā ar Reformu plāna 2020. gada progresu novērtējumu atbalsta funkcijas tika plānots centralizēt pakāpeniski, vispirms, centralizējot funkcijas resora ietvaros, savukārt pēc tam pārmēģinot funkcijas uz ārvalsts pakalpojumu. Šādu pieeju nolemts realizēt, jo aktivitātes īstenošanai Reformu plāna sākotnējā iecerē papildu investīcijas netika paredzētas ²⁸⁵ . Katrā gadā VKC ikgadējā monitoringa ietvaros apkopoja informāciju par resoros sasniegto centralizācijas līmeni. Revīzija nebija iespējama iegūt informāciju par to, kad un kas pieņēmis lēmumu par atbalsta funkciju centralizāciju vispirms resoru līmenī. 2020. gada beigās pēc VKC pasūtījuma SIA "Ernst & Young Baltic" veica analīzi par atbalsta funkciju situācijas novērtējumu resoros un turpmākām centralizācijas iespējām, veicot vienotu un standartizētu procesu analīzi, analīzi par informācijas sistēmu risinājumiem un sniedzot priekšlikumus vienota pakalpojuma centra izveidei. Piezīme – pasākums kopumā nav īstenots sākotnējā iecerē, jo netika veikts izvērtējums par funkciju konsolidācijas piedāvājumu, savukārt līdz šim ministriju paveiktais atbalsta funkciju centralizācijā vērtējams kā zems.
4.2. Balstoties uz Valsts kontroles revīziju rezultātiem, kā arī	Sniegts atbalsts, ieviešot Valsts kontroles ieteikumus,	Ziņojums par veiktajām institucionālajām izmaiņām	VKC sniedz atbalstu ministrijām, kuru padotībā ir mazās un ļoti mazās iestādes. VKC ir apkopojusi, un Saeimas Publisko izdevumu un revīzijas komisijas 19.11.2019. prezentēja aktuālo situāciju saistībā ar mazajām un ļoti mazajām iestādēm.

iepriekšējos gados veikto funkciju auditu rezultātiem, nodrošināt ļoti mazo un mazo iestāžu efektivitātes celšanu un radniecīgo iestāžu vai funkciju apvienošanu . Primāri atbildīgs par šā uzdevuma īstenošanu ir katra resora vadītājs	kas saistīti ar racionālāku resursu un zināšanu izmantošanu valsts pārvaldes iestāžu funkciju un uzdevumu izpildē	(30.12.2018.)	Saskaņā ar prezentācijā norādīto un jaunāko publiski pieejamo informāciju no 18 ļoti mazajām un mazajām iestādēm: ✓ trīs iestādes reorganizētas; ✓ piecās iestādēs ir veikti iekšējie efektivitātes uzlabojumi; ✓ sešās iestādēs reorganizācija netiek plānota, pārējās iestādēs izvērtē turpmāko rīcību.
4.3. Izvērtēt publiskās pārvaldes informācijas sistēmu uzturēšanas procesus	Izstrādāts izvērtējums un priekšlikumi (publiskās pārvaldes informācijas sistēmu uzturēšanas procesi)	1 informatīvais ziņojums (30.12.2018.)	Pārskatot budžeta izdevumus, 2018. gadā veikts izvērtējums par valsts budžeta iestāžu informācijas un komunikāciju tehnoloģiju jomas optimizācijas iespējām ²⁸⁶ , 2021. gada budžeta izstrādes laikā sniegta informācija par darbības plāna izpildi valsts budžeta iestāžu publisko pakalpojumu piegādes un IKT jomas optimizācijai. MK 03.03.2020. pieņemts zināšanai VARAM informatīvais ziņojums "Par cilvēkresursu nodrošināšanu valsts informācijas un komunikācijas tehnoloģiju platformu uzturēšanai" ²⁸⁷ . Ar MK lēmumu atbalstīts amata vietu skaita palielinājums VARAM (VRAA) par 15 amata vietām, kā arī noteikts, ka VRAA pārņem informācijas un komunikācijas tehnoloģiju koplietošanas platformu uzturēšanu un attīstību. VRAA nodrošina šādu platformu izmantošanu: elektronisko iepirkumu sistēma; oficiālās elektroniskās adreses informācijas sistēma; vienotās pieteikšanās modulis, tajā skaitā, elektroniskā identifikācija un uzticamības pakalpojumi elektronisko darījumu veikšanai iekšējā tirgū (eIDAS); valsts un pašvaldību iestāžu tīmekļvietņu vienotā platforma; – E-rēķinu aprites risinājums.
4.4. Izvērtēt iepirkumu funkcijas konsolidācijas un iepirkumu atbalsta funkcijas centralizācijas potenciālu un piedāvāt iespējamās centralizācijas risinājumus	Izstrādāts izvērtējums un priekšlikumi (iepirkumu funkcijas konsolidācijas un iepirkumu atbalsta funkcijas centralizācijas potenciālu un piedāvāt iespējamās centralizācijas risinājumus)	1 informatīvais ziņojums (30.12.2018.)	MK 2019. gada aprīlī izskatīts VARAM informatīvais ziņojums "Par Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 sadaļas "Pasākumi mērķu sasniegšanai" 4.4.apakšpunktā dotā uzdevuma izpildi". ²⁸⁸ Ar MK 03.03.2020. protokollēmumu apstiprināts VARAM informatīvais ziņojums "Par cilvēkresursu nodrošināšanu valsts informācijas un komunikācijas tehnoloģiju platformu uzturēšanai" ²⁸⁹ un atbalstīts amata vietu skaita palielinājums VARAM (VRAA) par ne vairāk kā 15 amata vietām ar 01.03.2020. no citām ministrijām, lai VRAA varētu nodrošināt vairāku platformu, tajā skaitā elektronisko iepirkumu sistēmas izmantošanu. Ar 06.03.2020. izveidotas ziņojumā minētās amata vietas un uzsākta ziņojumā uzdoto uzdevumu izpilde. Atbilstoši MK 2020. gada 11. februāra rīkojumam ²⁹⁰ FM līdz 30.12.2021. MK ir jāiesniedz informatīvais ziņojums par publisko iepirkumu centralizāciju. Šī uzdevuma izpildei pēc Iepirkumu uzraudzības biroja pasūtījuma 2021. gadā veikts "Pētījums par ieguvumu izvērtējumu publisko iepirkumu centralizācijai, balstoties uz Latvijas un ārvalstu pieredzes analīzi". ²⁹¹ VARAM 2020. gada 25. aprīlī ir izsludinājusi Veselības apdrošināšanas iepirkumu, kā rezultātā tiks izveidota dinamisko iepirkumu sistēma, caur kuru centralizēti valsts pārvalde varēs iegādāties veselības apdrošināšanas polises. ²⁹² Ar MK rīkojumu ²⁹³ noteikts, ka valsts pārvaldes iestādes elektroenerģijas iegādi laika periodā no 01.01.2021. līdz 31.12.2023. veic dinamiskās iepirkumu sistēmas ietvaros elektronisko iepirkumu sistēmā. Centralizētā elektroenerģijas iepirkuma ietvaros VAS "Valsts nekustamie īpašumi" sadarbosies ar VRAA.

5. Veikt regulāru izdevumu pārskatīšanu valsts budžeta finansētājās iestādēs

Reformas mērķis ir **pilnveidot sistēmu pastāvīgai plānoto izdevumu pārskatīšanai uz institūciju darbības efektivitātes un produktivitātes celšanas rēķina**. Valsts budžeta izdevumu pārskatīšana nodrošina publiskā finansējuma izlietojuma efektivitātes novērtēšanu un veicina iecerēto rezultātu sasniegšanu. Izvērtēšanas laikā **tiek konstatēta labā prakse** dažādās institūcijās, kuru var izplatīt un veicināt tās pārņemšanu valsts pārvaldes iestādēs. Tāpat procesa ietvaros no iestāžu pārstāvjiem tiek saņemti, apkopoti un analizēti vērtīgi priekšlikumi dažādu procesu un sistēmu sakārtošanai, kas veicina līdzekļu ekonomiju un palielina darba produktivitāti. Tādējādi tiek veicināta iekšējā sloga samazināšana valsts pārvaldē, atsakoties no liekām darbībām un procesiem. Budžeta pārskatīšanas ietvaros ietaupītos resursus vai to daļu, kas atbilst veiktajam novērtējumam, iestāde varēs novirzīt resorā nodarbināto atalgojuma paaugstināšanai, jaunu iniciatīvu vai pilotprojektu finansēšanai.

Piezīme – Reformu plāna izstrādes laikā šī reformu virziena galvenais mērķis bija ieviest regulāru izdevumu pārskatīšanu 2% apmērā, vēlāk tas transformējās par regulāru izdevumu pārskatīšanu, kas faktiski tiek veikta jau 2016. gada atbilstoši Likumam par budžetu un finanšu vadību.

Valsts kancelejas viedoklis – "Kopumā process noteikti ir nepieciešams, bet vai vienmēr norādītie ieguvumi ir reāli – tomēr diskutabls. Process kopumā liek resoriem vērtēt kā izlietots piešķirtais finansējums un varbūt ir iespējams to izlietot vēl lietderīgāk. Piemēri tam: vai pārskatot maksas pakalpojuma cenrādī iekļauto pakalpojumu cenas tiks iegūts attiecīgi nepieciešamie papildu ieņēmumi, iepriekšējos gados veiktie aprēķini par ieguvumiem no ilgstoši neizpildītajiem vakantajiem amatiem u.tml."

Pasākums	Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs (termiņš)	Atbildīgo iestāžu paveiktais
5.1. Valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas ietvaros veikt ikgadēju izdevumu analīzi	Izstrādāts ikgadējs ziņojums MK ar valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas rezultātiem un uzdevumiem valsts pārvaldes institūcijām	Ikgadējs informatīvais ziņojums (vidēja termiņa budžeta ietvara likuma projekta un gadskārtējā valsts budžeta likuma projekta izstrādes grafikā noteiktajā termiņā)	Veikt ikgadēju valsts budžeta izdevumu pārskatīšanu no 01.01.2016. paredz Likums par budžetu un finanšu vadību. Atbilstoši likumā²⁹⁴ noteiktajam, lai efektīvāk un ekonomiskāk īstenotu valsts politiku, kā arī regulāri optimizētu budžeta izdevumus un izvērtētu to atbilstību attīstības plānošanas dokumentos noteiktajām prioritātēm un mērķiem, ik gadu FM nodrošina sistemātisku valsts budžeta izdevumu pārskatīšanu, kā arī sagatavo informatīvo ziņojumu par izdevumu pārskatīšanas rezultātiem un priekšlikumus par šo rezultātu izmantošanu vidēja termiņa budžeta ietvara likuma projekta un gadskārtējā valsts budžeta likuma projekta izstrādes procesā.²⁹⁵ Izdevumu pārskatīšanas rezultātā 2017.–2019. gadā identificēti pieejamie resursi 193,7 milj.euro. <i>Piezīme – kopumā revīzijā aptaujātās iestādes aptaujas anketā atzinīgi novērtēja šo pasākumu, vienlaikus izteikta kritika, piemēram, izdevumu pārskatīšana koncentrējas uz funkciju tvērumu kā fiksētu lielumu, neņemot vērā izaicinājumus, ar ko saskaras ikviena iestāde, pielāgojoties ārējiem apstākļiem (izmaksu sadārdzinājumam, procesu digitalizācijai, bet analizē vēsturiski piešķirtos budžeta bāzes izdevumus atrauti no virknes nefinansētu vai hroniski nepietiekami finansētu valsts funkciju”, “tādu pasākumu, kas paredz pārdales starp ekonomiskās klasifikācijas kodiem, uzskatām par nelietderīgām”, “komisijas darbība ir neizprotama un subjektīva”.</i>
5.2. Papildināt valsts budžeta datu vizualizāciju ar jauniem rīkiem, sniedzot arvien plašāku informāciju par budžeta ieņēmumu un izdevumu ietekmi uz katru iedzīvotāju	Izstrādāti un publicēti informatīvie rīki, piemēram, iespēja izmērīt personīgo izvēļu ietekmi uz ēnu ekonomiku, balstoties uz dzīves situāciju, noskaidrot valsts sniegtā atbalsta un pakalpojumu apjomu	Izstrādāti rīki, lai pilnveidotu sabiedrības izpratni par valsts budžeta veidošanos un izdevumiem konkrētu politikas mērķu sasniegšanai (30.12.2018.)	Valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas ietvaros ir ieviesti rīki, kas interaktīvā un uzskatāmā veidā informē iedzīvotājus par to, kādās jomās un kādā apmērā tiek ieguldīta nodokļu maksātāju nauda un kādi ir sagaidāmie rezultāti. Ikvienam interesentam FM tīmekļvietnē²⁹⁶ ir pieejama interaktīvā budžeta infografika, kā arī vizualizēti ministriju un citu centrālo iestāžu budžeti. Jaunu interaktīvu rīku izstrāde ir nepārtraukts process, kuru FM plāno turpināt arī turpmāk, tajā skaitā pēc mājaslapas pārcelšanas uz vienoto valsts pārvaldes iestāžu platformu. Reformu plāns pieļāva elastību gan rīku izvēlē, gan apjomā, tāpēc revīzijā varējām pārbaudīt tikai to, vai šādi rīki ir izveidoti, bet ne novērtēt, vai vizualizācijas rīki ir izstrādāti nepieciešamajā apjomā. Pieejama informācija arī par budžeta struktūru un budžeta sagatavošanas grafiku. Atvērto datu portālā²⁹⁷ tiek publicēta informācija par ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izpildi.
5.3. Būtiski vienkāršot normatīvo regulējumu valsts budžeta politikas jomā, t. sk. veicot vispārēju procesu optimizēšanu un turpmāku valsts budžeta vadības pilnveidi	Izstrādāti un iesniegti MK grozījumi normatīvajā regulējumā	Izstrādāti normatīvā regulējuma grozījumi (01.06.2018.)	Pilnveidots budžeta plānošanas un izpildes process, veicot grozījumus normatīvajos aktos, piemēram, Likumā par budžeta un finanšu vadību un MK noteikumos: ✓ MK noteikumi Nr.523 “Noteikumi par budžeta pieprasījumu izstrādāšanas un iesniegšanas pamatprincipiem”; ✓ MK noteikumi Nr.421 “Kārtība, kādā veic gadskārtējā valsts budžeta likumā noteiktās apropriācijas izmaiņas”; ✓ MK noteikumi Nr.867 “Kārtība, kādā nosakāms maksimāli pieļaujamais valsts budžeta izdevumu kopapjoms un maksimāli pieļaujamais valsts budžeta izdevumu kopējais apjoms katrai ministrijai un citām centrālajām valsts iestādēm vidējam termiņam”. Grozījumi normatīvajos aktos paredz izmaiņas apropriāciju izmaiņu veikšanā, valsts budžeta bāzes izdevumu aprēķināšanas kārtībā, pārskatīts iesniedzamo veidlapu skaits un saturs u.c. <i>Piezīme – revīzijā netika sniegta informācija, kas ļautu novērtēt, vai veiktie pasākumi ir “būtiski” vienkāršojuši budžeta politikas jomas normatīvo regulējumu.</i>
6. Ieviest projektu komandu (task force) pieeju valdības prioritātēm			
Reformas mērķis ir izveidot jaunu pieeju, lai sagatavotu priekšlikumus horizontālām, komplicētām un prioritārām pārmaiņām un izstrādātu rīcības plānu to ieviešanai un mūsdienīgas pieejas iedzīvināšanai. Projektu komandās tiktu iekļauti eksperti no valsts pārvaldes un, ja nepieciešams, arī no akadēmiskā, nevalstiskā un privātā sektora, kuri savu laiku primāri velta tikai noteiktās reformas izstrādei. Tādējādi priekšlikumi par būtiskajiem valsts attīstības jautājumiem tiktu sagatavoti un rezultāts sasniegts ātrāk, piedāvājumu būtu aprobējušas visas iesaistītās puses un kvalitāte pieaugtu, jo projektu komandās iesaistītie nedalītu uzmanību varētu veltīt konkrētā jautājuma risināšanai. Par īpašās projekta komandas izveidi, mērķi un darbības termiņu lemj Ministru prezidents atbilstoši valdības deklarācijā un tās rīcības plānā noteiktajām prioritātēm.			
Pasākums	Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs (termiņš)	Atbildīgo iestāžu paveiktais

6.1. Izstrādāt un izmēģināt mehānismu projektu komandu darbībai: kā iesaistītie eksperti vajadzības gadījumā tiek atbrīvoti no tiešo darba pienākumu izpildes un kāds finansēšanas modelis piemērojams ekspertu darba atalgošanai	Īstenots projektu komandu pilotprojekts valdības prioritāras reformas izstrādei un ieviešanas plāna sagatavošanai, uzlabojot attiecīgās politikas efektivitāti un rezultātu sasniegšanas ātrumu ■ Izstrādāti priekšlikumi turpmākajam projektu komandu darbības ietvaram, t. sk. finansējuma nodrošināšanai un normatīvo aktu pielāgošanai ■ Īstenota projektu komandu pieeja valdības prioritāro reformu sagatavošanai	2017. gadā īstenoti 2 projektu komandu pieeja balstīti risinājumi (30.12.2017.) Nav noteikts rezultatīvais rādītājs (01.06.2018.) Nav noteikts rezultatīvais rādītājs (30.12.2020.)	Saskaņā ar VKC sniegto informāciju pasākums netika īstenots tā, kā to paredzēja Reformu plāns. Pasākumā bija ietvertas divas idejas, viena – projektu vadības princips, kāds ir Lietuvā, kur iestāde darbojas nevis kā institūcija, bet kā projekts ar noteiktu mērķi un tam nepieciešamajiem resursiem. Bija mēģinājumi ko tādu ieviest Latvijā, bet tas nestrādāja. Otrs – pārmaiņu vadības grupa/komanda, bet īsti nenostādāja arī tas²⁹⁸. Lai paaugstinātu valsts pārvaldes inovācijas kultūru un komandu veidošanu, 2018. gada nogalē VKC uzsāka īstenot jaunu iniciatīvu – inovācijas laboratorija #GovLabLatvia. Laboratoriju izveide īstenoja kā Eiropas Komisijas atbalstīts SRSS projekts, kas nodrošināja ekspertu piesaisti (PwC un OECD eksperti). Plašāka informācija par inovāciju laboratoriju darbību skatāma laboratorijas mājaslapā²⁹⁹. 2020. gadā sadarbībā ar OECD un Publiskā sektora inovācijas observatoriju tika izstrādāts Inovācijas ekosistēmas izvērtējums – ziņojums “Publiskā sektora inovācijas sistēma Latvijā” (Innovation Scan)”. Piezīme – ir iedibināta jauna pieeja dažādu horizontālu jautājumu risināšanai, ieviešot inovāciju laboratoriju, izstrādāts metodoloģiskais atbalsts eksperimentēšanas pieejas sekmēšanai valsts pārvaldē. Taču minētās aktivitātes nenodrošina pasākuma īstenošanu Reformu plāna sākotnējā iecerē.
6.2. Izveidot pārmaiņu vadības ekspertu grupu labas pārvaldības, efektivitātes, pakalpojumu uzlabošanas, inovatīvu un pārmaiņu projektu ieviešanas atbalstam ministrijās	■ Apmācīta ekspertu grupa par procesu analīzi un vienkāršošanu ■ Resoros īstenoti pārmaiņu projekti	■ Vismaz 20 pārmaiņu vadītāji (01.07.2018.) ■ Ikgadēji īstenots vismaz 1 kopīgs projekts valsts pārvaldē (30.12.2018.) ■ Resoros ikgadēji īstenoti projekti (30.12.2018.)	Saskaņā ar VKC sniegto informāciju, uzsākot reformu 2017. gadā, no visu ministriju pārstāvjiem tika izveidota Pārmaiņu vadības grupa, kuras sākotnējais mērķis bija veicināt pārmaiņu procesus ministrijās. Valsts pārvaldes darbinieki 2018.–2020. gadā apmeklēja Valsts administrācijas skolas organizētās mācības “Pārmaiņu vadība”. Mācības apmeklēja 154 dalībnieki no 31 iestādes. 2020. gadā tika uzsākts darbs pie mācību programmas “Uz pierādījumiem balstīta pārmaiņu vadība” “augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros (iepirkuma process). 2021. gadā izstrādāta mācību programma. Programmas mērķis ir attīstīt pārmaiņu vadības līderus valsts pārvaldē (skaits līdz 20) un sniegt atbalstu pārmaiņu vadības projektu izstrādē. 2020. gada Progresā ziņojumā norādīts, aptaujājot ministrijas par projektu komandas vadības principu ieviešanu secināts, ka ministrijas praktiski neizmanto projektu vadības principus konkrētu problēmu risināšanā, jo projektu vadības kapacitāte ministrijās lielākoties ir ierobežota ar projektu vadītājiem ES finansēto projektu īstenošanā, taču rīcībpolitikas ekspertiem, plānotājiem un analītiķiem projektu vadības prasmes ir minimālas, veidojot darba grupas (īpaši starpministriju), netiek sadalīta atbildība un uzdevumi, kā arī noteikti nepieciešamie laika un cilvēkresursu ieguldījumi rezultāta sasniegšanai, konkrētais ieguldījums (ierēdņa darba laiks un atdeve) netiek novērtēts un netiek sniegta atgriezeniskā saite, kā rezultātā to darbinieku motivācija, kas nav tieši atbildīgi par rezultātu, ir minimāla, nav ministriju “savstarpējās norēķinu sistēmas”. Tas nemotivē vadītājus deleģēt darbiniekus darbam citu resoru, institūciju projektu komandās. 2021. gada Progresā ziņojumā norādīts, ka atsevišķajās iestādēs izvirzīto mērķu sasniegšanai tiek izmantotas tādas metodes kā LEAN un AGILE. EM uztur LEAN vēstneša lomu valsts pārvaldē, gūstot vērtīgus rezultātus arī iekšējās darbības efektivizācijā. Piezīme – nav iespējams izvērtēt pasākuma izpildi pēc būtības, jo nav skaidri noteiktas Pārmaiņu vadības projektu prasības, savukārt no iestāžu monitoringa anketām izriet, ka iestādēs ir atšķirīga izpratne par pasākuma būtību.
7. Celt valsts pārvaldes pakalpojumu vērtību			
Reformas mērķis ir palielināt publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitāti un lietderību, samazinot publiskās pārvaldes izmaksas un administratīvo slogu iedzīvotājiem un uzņēmējiem. Lai nodrošinātu iedzīvotājiem un komersantiem pieejamos publiskos pakalpojumus un pilnveidotu to kvalitāti, ir precīzi jāizvērtē pakalpojumu sniegšanas formāti (vieta, laiks, veids), kā arī biznesa procesu efektivitāte, tai skaitā to transformēšanas iespējas digitālā formā. Metodika ļaus identificēt pamatdarbības procesus un to pārveides iespējas, primāri raugoties no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzībām. Vienlaikus nepieciešams uzlabot iestāžu sadarbību, lai risinātu tādas iedzīvotāju un uzņēmēju situācijas, kur nepieciešama vairāku institūciju iesaiste. Šī pieredze mācību veidā tiks nodota valsts pārvaldē nodarbinātajiem.			
Pasākums 7.1. Izstrādāt metodiku pakalpojumu	Darbības rezultāts ■ Izstrādāta metodika valsts pārvaldes	Rezultatīvais rādītājs (termiņš) ■ Izstrādāta metodika valsts pārvaldes sniegto	Atbildīgo iestāžu paveiktais VARAM īstenojot projekta “Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija” ietvaros izstrādāja Publisko pakalpojumu

sniegšanas pamatprocesu identificēšanai un pārveides iespēju noteikšanai no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzību viedokļa un īstenot pilotprojektus metodikas aprobēšanai praksē	sniegto pakalpojumu efektivitātes un vērtības palielināšanai	pakalpojumu efektivitātes un vērtības palielināšanai (30.12.2019.)	pārveides metodoloģiju, kas izskatīta MK 25.02.2020. sēdē³⁰⁰. VARAM izstrādāja arī vadlīnijas un rokasgrāmatu. Piezīme – pasākums ir īstenots, vienlaikus pasākuma ietvaros izstrādātās metodikas piemērošana nav noteikta kā obligāts pienākums iestādēs, MK netika atbalstīts VARAM ierosinājums pakalpojumu sistēmas pilnveidošanas nolūkos noteikt par pienākumu visiem valsts pārvaldes pakalpojumu turētājiem līdz 30.12.2023. uzsākt valsts pārvaldes pakalpojumu pārveides procesu (saskaņā ar metodiku) vismaz vienam pakalpojumam katrā iestādē.³⁰¹
	■ Īstenoti 5 pilotprojekti valsts pārvaldes pakalpojumu pārveidei, kurus raksturo dažādas sarežģītības pakāpes un integritāte, pakalpojumu sniedzēji un saņēmēji, padziļināti analizēts konkrēto pakalpojumu lietošanas konteksts un atbilstoši pārplānots pakalpojuma process	■ Īstenoti 5 pilotprojekti tādu tiešās valsts pārvaldes pakalpojumu pārveidei (30.12.2020.)	VARAM īstenotā projekta “Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija” ietvaros īstenoti pieci pilotprojekti valsts pārvaldes pakalpojumu pārveidei un metodoloģija aprobēšanai. Pakalpojumu pārveides pilotprojekti ir īstenoti šādiem pakalpojumiem: ✓ Iesniegums invaliditātes ekspertīzei; ✓ Zvejas atļaujas (licences) izsniegšanu rūpnieciskai zvejai iekšējos ūdeņos; ✓ Kontu apkalpošana; ✓ Ikgadējās informācijas iesniegšana Būvkomersantu reģistrā; ✓ Medicīnas pakalpojumu iekļaušana no valsts budžeta līdzekļiem apmaksājamo veselības aprūpes pakalpojumu klāstā un to tarifu pārreķināšana. Piezīme – iztrūkst informācija par pakalpojumu pārveides pilotprojekta rezultātiem, lai pilnībā novērtētu pilotprojekta rezultātus.
■ 7.2. Izstrādāt un īstenot mācību moduli par valsts pārvaldes pakalpojumu veidošanu un pārveidi atbilstoši klientu vajadzībām, pakalpojumu grupēšanu atbilstoši dzīves situācijām un publisko pakalpojumu sistēmas efektīvu organizēšanu	■ Pēc tam, kad apstiprināta valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu efektivitātes un vērtības palielināšanas metodika, izveidots mācību modulis valsts pārvaldē nodarbinātajiem un uzsāktas mācības	■ 1 mācību modulis (30.12.2020.) ■ Apmācīti vismaz 200 – 250 valsts pārvaldē nodarbinātie, kuru amata pienākumi saistīti ar valsts pakalpojumu sniegšanu (30.12.2020.)	Saskaņā ar VAS sniegto informāciju pēc valsts pārvaldes pakalpojumu pārveides metodikas izstrādes izveidots mācību modulis “Inovācijas un koprade”, kur iekļauti mācību kursi: “Publiskā pakalpojuma dizains”, “Radošā domāšana un inovācijas valsts pārvaldē”, kā arī “Praktiskās LEAN ieviešanas darbsemināri”. “Publiskā pakalpojuma dizainu” ir apguvis 51 dalībnieks 2020. gadā un 112 dalībnieki 2019.gadā, “Radošo domāšanu un inovācijas valsts pārvaldē” ir apguvuši 25 dalībnieki 2020.gadā un 78 dalībnieki 2019.gadā, 64 dalībnieki 2018.gadā, “Praktiskās LEAN ieviešanas darbsemināru”. Kopumā šos kursus 2018.–2020.gadā apmeklēja 355 dalībnieki. Pamatojoties uz esošajām programmām un attīstot jaunas programmas, VAS izveidoja mācību moduli “Inovācijas un koprade”, kur iekļauti mācību kursi: “Publiskā pakalpojuma dizains”, “Radošā domāšana un inovācijas valsts pārvaldē”, kā arī “Praktiskās LEAN ieviešanas darbsemināri”. Piezīme – valsts pārvaldē nodarbināto apmācības par pakalpojumu efektivitāti un vērtības palielināšanu notikušas pirms metodikas apstiprināšanas (2020. gada februārī), līdz ar to nenodrošinot metodikas un mācību satura sasaisti un tādejādi arī metodikas sekmīgu izmantošanu iestādēs.
■ 7.3. Izvērtēt publisko pakalpojumu sniegšanas struktūru un klientu apkalpošanas plūsmas novirzīšanas potenciālu uz izmaksu ziņā efektīvākiem kanāliem – elektronisko (pašapkalpošanās) kanālu vai valsts un pašvaldību vienotajiem klientu apkalpošanas centriem	■ Izstrādāts izvērtējums un priekšlikumi	■ 1 ziņojums (30.12.2019.)	Pēc VARAM pasūtījuma 2018. gadā ir izstrādāts pasākumu plāns klientu apkalpošanas plūsmas novirzīšanai uz izmaksu ziņā efektīvākiem kanāliem.³⁰² Izstrādāts konceptuālā ziņojuma projekts “Par jaunu valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmu”, kas iekļauj priekšlikumus valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas modeļa pārbūvei, t.sk., valsts pārvaldes pakalpojumu pārresoru koordinācijas mehānisms izveidei. Konceptuālais ziņojums izsludināts VSS 25.03.2021.,³⁰³ notiek saskaņošanas process.
■ 8. Virzīties uz “nulles birokrātiju”, attīstot labāka regulējuma politiku un stiprinot lietderības un efektivitātes auditus			
Pasākuma mērķis ir mazināt normatīvismu un administratīvo slogu valsts pārvaldē, koncentrējoties uz tādas politikas izstrādi un auditu veikšanu, kur tiek vērtēta efektivitāte un lietderība, izskausti liekie procesi un regulējums, samazinātas izmaksas. Labāka regulējuma politika ir tādas politikas un regulējuma izstrāde, kas atbalsta principus “regulējam pēc iespējas mazāk” un “iejaucamies tikai tur, kur tas ir nepieciešams”. Daļa no šī procesa Eiropā aptver iniciatīvu, kas saistīta ar mērķi sasniegt “nulles birokrātiju”. Lai identificētu jau šobrīd esošās birokrātijas neēdžības iedzīvotājiem un uzņēmējiem, noteiktās jomās tiek piedāvāts veikt regulāru sabiedrības aptauju “Mazinām slogu kopā”, izmantojot vietni mazaksslogs.gov.lv. Problēmu risināšanai tiek piedāvāts izveidot projekta komandu “nulles birokrātija”, kas spēj rast lietderīgus risinājumus, nevis pārsūtīt jautājumus no vienas iestādes otrai. Savukārt valsts pārvaldes iekšējā sloga mazināšanai ir turpināms darbs pie jau aizsāktās iniciatīvas par iestāžu aptauju, kur tiek identificētas problēmas dažādu administratīvo procedūru un pārskatu sniegšanas biežuma mazināšanai. Īstenojot horizontālos auditus un pārejot no atbilstības uz efektivitātes vērtēšanas auditiem, tiek			

identificētas kopīgas problēmas, nepieciešamie risinājumi un labā prakse, lai uzlabotu iestāžu darbības procesus, rastu iespējas efektivitātes uzlabošanai un ekonomijai.

Piezīme – veiktie pasākumi kopumā sekmēs reformu virziena mērķa sasniegšanu, bet mērķa sasniegšana nav izvērtējama. Ir izveidota sistēma administratīvā sloga novērtēšanai, izskatot normatīvo aktu projektus MK, taču pēc būtības “Nulles birokrātijas” princips netiek piemērots praksē, kā arī nav ieviesti pasākumi normatīvisma mazināšanai.

Pasākums	Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs (termiņš)	Atbildīgo iestāžu paveiktais
8.1. Veikt regulāru aptauju “Mazinām slogu kopā”, mērķtiecīgi fokussējoties uz vienu jomu un piedāvājot risinājumus “nulle birokrātijas” ieviešanai	Veikta sabiedrības aptauja, identificētas problēmas un piedāvāti risinājumi problēmu novēršanai Veikta valsts pārvaldes nodarbināto aptauja, iesaistot administratīvā sloga novēršanā	1 aptauja gadā (atsevišķi sabiedrībai un valsts pārvaldē nodarbinātajiem) (01.06.2018.) 1 aptauja gadā (atsevišķi sabiedrībai un valsts pārvaldē nodarbinātajiem) (01.06.2018.)	Reformu plāna ietvaros iecerētais – veikta regulāru sabiedrības un valsts pārvaldē nodarbināto aptauju (1 aptauja gadā) – nav īstenojies sākotnēji iecerētajā apjomā. Informācija par administratīvo slogu tiek iegūta no VKC iniciatīvas “Mazinām slogu kopā”³⁰⁴, kas darbojas jau kopš 2013. gada. 2018. gadā VKC īstenoja kampaņu (aptauju) administratīvā sloga mazināšanai “Piespēlē vienreiz, trāpi vienmēr!”³⁰⁵, kuras ietvaros iedzīvotāji varēja ziņot par gadījumiem, kad netiek ievērots princips “iesniedz vienreiz” un iestādes pieprasa informāciju, kas jau ir to rīcībā. Kopumā 2018. un 2019. gadā VKC saņēma 163 priekšlikumus par dažādiem problēmjautājumiem, ko nosūtīja nozares ministrijām jautājumu risināšanai. Minētās informatīvās kampaņas ietvaros arī valsts pārvaldē nodarbinātajiem tika jautāts, kur viņi redz birokrātiju – kur, kāpēc un kādos gadījumos iestāde no iedzīvotāja/uzņēmēja prasa informāciju, kas jau ir valsts institūciju rīcībā. Valsts pārvaldes nodarbinātie bija viens no mērķauditorijas segmentiem un tika uzrunāti atsevišķi – izsūtīt mailigen visiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem, uzrunājot ministriju vadību Valsts sekretāru sanāksmē un aicinot iesaistīties. Kopumā 2018. gadā valsts pārvaldē nodarbinātie tika uzrunāti divas reizes, VKC izsūtīt e-pastu ar aicinājumu piedalīties aptaujā uz 14 771 un 15 037 valsts pārvaldē nodarbināto e-pastiem. VKC plāna īstenošanas laikā nolēma neturpināt aptauju veikšanu, jo iesniegtie priekšlikumi nav VKC kompetencē un VKC ir bez ietekmes iespējām uz pasākumu ieviešanu, savukārt iestādes caur savām aptaujām noskaidro konkrētās jomas problēmjautājumus. Piezīme – pasākums netiek turpināts RP sākotnējā iecerē, kas paredzēja mērķtiecīgu fokusu katru gadu uz vienu jomu, veicot sabiedrības un valsts pārvaldē nodarbināto aptauju. Netika gūta informācija, ka valsts pārvaldē tiek īstenoti citi pasākumi, kas nodrošinātu sabiedrības kopumā vai noteiktas sabiedrības daļas un valsts pārvaldē nodarbināto aptauju ar mērķi identificēt administratīvā sloga gadījumus.
8.2. Veikt regulāru iestāžu darbības pārskatu sniegšanas sistēmas izvērtējumu un sagatavot priekšlikumus administratīvo procedūru vienkāršošanai un pārskatu sniegšanas biežuma samazināšanai	Sagatavots un MK iesniegts ziņojums ar priekšlikumiem iekšējā administratīvā sloga samazināšanai, t. sk. par atskaitīšanās un pārskatu sniegšanas biežumu, budžeta vadības procesu, Ministru kabinetam iesniedzamajiem informatīvajiem ziņojumiem	2 informatīvie ziņojumi (31.12.2017., 01.07.2020.)	28.11.2017. MK pieņemts zināšanai VKC informatīvais ziņojums “Administratīvā sloga mazināšana valsts pārvaldē”³⁰⁶ un uzdots uzdevums VKC sadarbībā ar FM un EM atkārtoti izvērtēt iestāžu darbības pārskatu sniegšanas sistēmu, iekļaujot tajā jautājumus par finansēm un valsts budžetu, statistiku un personālvadību, un līdz 01.07.2020. iesniegt noteiktā kārtībā izskatīšanai MK priekšlikumus administratīvo procedūru vienkāršošanai un pārskatu sniegšanas biežuma samazināšanai. 2021. gadā MK izskatīts VKC informatīvais ziņojums “Administratīvā sloga mazināšana personālvadības pārskatu jomā” un atzīts par aktualitāti zaudējušu 2017. gadā MK dotais uzdevums³⁰⁷. Piezīme – neskatoties uz MK doto uzdevumu, darba grupa ir strādājusi pie administratīvā sloga samazināšanas pasākumiem personālvadības jomā, taču, nepieņemot panākt vienošanos starp iestādēm, visas plānotās izmaiņas personālvadības jomā nav notikušas.
8.3. Izstrādāt pasākumus labāka regulējuma politikas ieviešanai Latvijā, vienlaikus nospraužot mērķi “nulle birokrātijā”	Izstrādāts un MK iesniegts konceptuālais ziņojums “Labāka regulējuma politika Latvijā”, un katru gadu izvērtēts paveiktais vienā darbības jomā, īpašu uzmanību pievēršot normatīvisma mazināšanai	1 konceptuālais ziņojums (01.10.2019.)	VKC konceptuālā ziņojuma, kas paredz alternatīvu norādīšanu un iesniegšanu MK vērtēšanai, vietā izstrādāja informatīvo ziņojumu “Par “nulle birokrātijas” pieejas ieviešanu tiesību aktu izstrādes procesā”. Ar MK 20.08.2019. lēmumu³⁰⁸ VKC informatīvais ziņojums pieņemts zināšanai, un uzlikts pienākums visām ministrijām no 01.11.2019. tiesību aktu projektu izstrādes procesā, nodrošināt “nulle birokrātijas” pieejas ievērošanu. Papildu 2019. gadā VKC izstrādāja praktiskās vadlīnijas “Inovācijas process administratīvā sloga mazināšanai”³⁰⁹. Lai nodrošinātu preventīvās darbības attiecībā uz “nulle birokrātiju” valsts pārvaldē, sākot no 2019. gada VK veic strukturētu, paplašinātu izvērtēšanu visiem Valsts sekretāru sanāksmē pieteiktajiem tiesību aktu projektiem. Paplašinātā izvērtēšana tiek veikta attiecībā uz administratīvo slogu (administratīvajām un atbilstības izmaksām), veicot radītās ietekmes izvērtējumu, nulles birokrātijas pieejas ievērošanu, veikto sabiedrības līdzdalību, jaunu budžeta vietu pieprasījumu. Kopš “nulle birokrātijas” pieejas ieviešanas (01.11.2019. – 30.06.2021.) administratīvā sloga izmaiņas finansiālajā izteiksmē laikā bija pozitīvas: administratīvais slogs

			paliecinājies par 1 283 852 <i>euro</i>, bet tika samazināts par 3 021 465 <i>euro</i>, kas nozīmē, ka administratīvais slogs kopumā tika samazināts par 1 737 613 <i>euro</i>. Reformu laikā netika noteikti pasākumi normatīvisma mazināšanai. Piezīme – ir izveidota sistēma administratīvā sloga uzskaitē. Kā liecina VKC dati nevienā ministriju izstrādātāja tiesību akta projektā, kas izskatīti MK un kuros bija jāparedz “nulles birokrātijas” principa piemērošana, šis princips nav ieviests.
8.4. Stiprināt iekšējā audita procesus, lai sekmētu efektīvas pārvaldības attīstību	Palielinājies efektivitātes auditu īpatsvars, sekmējot iestāžu darbības orientāciju uz efektivitāti	Katru gadu pieaug iekšējo auditu īpatsvars (%), kuros vērtēts kāds no efektivitātes aspektiem (30.12.2020.) Iekšējo auditu rezultātā sniegto ieteikumu skaits, kas vērsti nevis uz procesu atbilstību, bet uz iestādes darbības efektivizēšanu, tai skaitā administratīvā sloga mazināšanu (īpatsvara pieaugums, %) (30.12.2020.)	Saskaņā ar FM informatīvo ziņojumu pārskatu par iekšējā audita sistēmas darbību valsts pārvaldē 2019. gadā un 2020. gadā:³¹⁰ ✓ 2019. gadā funkcionālā efektivitāte vērtēta 71% (2020. gadā – 73%) auditu, resursu izmaksu efektivitāte 46% auditos, ekonomiskā efektivitāte 36% (2020. gadā – 38%) auditu; ✓ 2019. gadā veikti 145 (2020. gadā – 116) iekšējie auditi, sniegti 893 (2020. gadā – 888) ieteikumi, no tiem 61% (2020. gadā – 42%) ieteikumi efektivitātes veicināšanai. Piezīme – sniegto ieteikumu, kas 2019. un 2020. gadā bijuši virs 800, skaits neraksturo efektivitātes palielināšanu valsts pārvaldē, rezultāta novērtēšanai būtu svarīgi vērtēt ieviesto ieteikumu skaitu, tostarp sniedzot sabiedrībai informāciju par iekšējo auditu sniegto ieteikumu un ieviesto ieteikumu būtību.
	Apzināta situācija starpresoru sadarbībā iekšējo auditu jomā un uzsākta starpresoru auditu veikšana	Sagatavota metodika starpresoru iekšējo auditu veikšanai (30.12.2018.)	28.07.2018. apstiprināti FM izstrādātie ieteicamie principi starpresoru audita komandas izveidošanā un darbībā³¹¹. FM sagatavo MK rīkojumu par kārtējā gadā auditējamajām prioritātēm. Iekšējā audita struktūrvienības iesniedz informāciju saskaņā ar FM noteikto pārskata formu.

9. Nodrošināt stratēģiskās komunikācijas vadību un centralizētu horizontālo kampaņu vadību par valdības prioritātēm un reformām

Reformas mērķis ir **sabiedrībai laikus skaidrot plānotās izmaiņas un to ietekmi** uz Latvijas valstspiederīgo ikdienu, nodrošināt **koordinētu, vienotu un savstarpēji papildinošu informācijas sniegšanu** un atgriezeniskās saites saņemšanu. Viens no soļiem ir **vienotas valsts pārvaldes iestāžu tīmekļvietņu platformas izstrāde**, pilnveidojot uz iedzīvotājiem vērstu valsts pārvaldes komunikāciju, t. sk. uz vienotiem pamatprincipiem balstītu tīmekļvietņu struktūru un funkcionalitāti, lietotājiem pazīstamu vidi un navigāciju, kas atvieglo publiski radītās informācijas pieejamību un veicina sabiedrības līdzdalību. Vienlaikus tiks nodrošināta arī piekļūstamība tīmekļvietnēm, tostarp cilvēkiem ar invaliditāti, īstenojot Eiropas Savienības regulējuma (Direktīva Nr. 2016/2102) prasības par publiskā sektora struktūru tīmekļvietņu un mobilo lietotņu piekļūstamību. Radītos platformas arhitektūras elementus kā koplietošanas risinājumu savām vajadzībām varēs izmantot arī pašvaldības, tādējādi paplašinot tīmekļvietņu vienotās platformas nozīmību valstī. Būtisks priekšnoteikums sekmīgas valsts pārvaldes ārējās komunikācijas nodrošināšanai ar sabiedrību ir **mērķtiecīga komunikācijas vadība arī valsts pārvaldes institūciju un nodarbināto starpā**. Kopīga izpratne par valdības prioritārajiem rīcības virzieniem, reformu īstenošanas gaitu, labo praksi un pieredzes stāstiem, kā arī valsts pārvaldes vienotu vērtību iedzīvināšana ir neatņemama veiksmīgas valsts pārvaldes reformu īstenošanas sastāvdaļa.

Piezīme – reformu virziena mērķa novērtēšanai iztrūkst rezultātīvo rādītāju un informācijas, kas ļautu pārliecināties par to, kādā veidā tiek novērts, vai sabiedrībai tiek sniegta laicīga, koordinēta, vienota un savstarpēji papildinoša informācija.

Pasākums	Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs (termiņš)	Atbildīgo iestāžu paveiktais
9.1. Izmantojot esošos valsts pārvaldes resursus, izveidot valsts stratēģiskās komunikācijas sistēmu	Izstrādāta un ieviesta vienota valsts stratēģiskās komunikācijas sistēma	Izveidota valsts stratēģiskās komunikācijas sistēma (30.06.2018.)	Saskaņā ar VKC sniegto informāciju 2018. gadā izveidota un 2019. gadā pilnveidota stratēģiskās komunikācijas plānošanas platforma (grid). Platforma paredz pietiekoši lielu detalizācijas pakāpi komunikācijas plānošanā – sākot no pasākuma tēmas un laika norādīšanas un beidzot ar mērķauditoriju, izpildes veida raksturojumu un atzīmi par to, kuru no valdības prioritātēm pasākums palīdz īstenot un kurā no valdības rīcībpolitikām komunikācijas pasākums iekļaujas. 2020. gadā VKC ir izveidots Stratēģiskās komunikācijas koordinācijas departaments, kam jānodrošina centralizēta un koordinēta pieeja valsts pārvaldes stratēģiskajai komunikācijai, kā arī jāveic informācijas telpas monitorings un analīze. Piezīme – pasākums revīzijā netika skatīts detalizēti. Vienlaikus vēršam uzmanību, ka, lai arī saskaņā ar VKC sniegto informāciju, ir izveidota valsts stratēģiskās komunikācijas sistēma, komunikācija par valdības lēmumiem saistībā ar Covid-19 liecina, ka tā nenodrošina koordinātu un vienotu informācijas sniegšanu sabiedrībai.
9.2. Īstenot koordinētu valdības komunikāciju un	Ieviestas integrētas komunikācijas	3 gadu laikā īstenotas vismaz 5 komunikācijas kampaņas	Saskaņā ar VKC sniegto informāciju reformu plāna īstenošanas laikā īstenotas vairākas komunikācijas kampaņas.

integrētas komunikācijas kampaņas par valdības prioritātēm un reformām, tajā skaitā par laba servisa kustību valsts pārvaldē, Latvijas valsts simtgadi un citiem būtiskiem valstiska līmeņa pasākumiem	kampaņas par valdības prioritātēm	(30.12.2020.)	2018. gadā VKC sadarbībā ar KM un IeM īstenoja komunikācijas kampaņu pret viltus ziņu izplatību “Medijs nav komēdij”.³¹² 2017., 2018. un 2019. gadā īstēnotas Laba servisa kustības komunikācijas kampaņas.³¹³ 2019. gada 1. maijā stājās spēkā Trauksmes celšanas likums. VKC 2019. gadā īstenoja plašu komunikācijas kampaņu dažādos komunikācijas kanālos “Redzi.Dzirdi.Runā.”³¹⁴ 2020. gada nogalē un 2021. gada sākumā – īstēnota otra kampaņa “Darbinieks nav nieks”.³¹⁵ Lai skaidrotu valdības darbu un tā rezultātus, VKC sadarbībā ar nozaru ministrijām ir īstenojusi arī šādas komunikācijas kampaņas Reformu plāna īstenošanas periodā: 2019. gadā – Valdības 100 dienas³¹⁶; 2019. gada nogalē, 2020. gada nogalē³¹⁷ – Iedzīvotājiem būtiskākās izmaiņas nākamā gada sākumā likumos un citos tiesību aktos; 2020. gada sākumā un 2021. gada sākumā – Valdības veikums 1. un 2. darbības gadā³¹⁸. 2020. gadā valdības darba prioritātes “Moderna pārvaldība” ietvaros, VKC īstenoja projektu “Valsts un pašvaldību iestāžu vienotā tīmekļvietņu platforma” un tā plašu komunikācijas kampaņu.³¹⁹ Turpinoties Covid-19 pandēmijai, ir īstēnotas komunikācijas kampaņas arī par epidemioloģiskās drošības pasākumiem, piemēram, video kampaņa sabiedriskajā transportā, tirdzniecības centros un citos publiski pieejamajos ekrānos³²⁰; kampaņas sociālajos tīklos un Google par vienotās oficiālās tīmekļvietnes covid19.gov.lv saturu un aktuālajiem drošības pasākumiem³²¹; komunikācijas kampaņa televīzijā un sociālajos tīklos, mudinot nepulcēties, mazgāt rokas, lietot sejas maksas, ievērot citus drošības pasākumus 2020. gadā.³²² Arī citas ministrijas un iestādes ir īstēnojušas komunikācijas kampaņas par savas nozares prioritātēm, piemēram, FM vadībā katru gadu notiek komunikācijas kampaņa par valsts budžeta sagatavošanu un tā ieguvumiem iedzīvotājiem. KM un Latvijas simtgades biroja un ļoti plašo sadarbības partneru kopīgi īstēnoto trīs gadu kampaņu par Latvijas simtgadi, kas veltīta valstspiederības un pilsoniskās apziņas stiprināšanai. 2020. gadā VKC būtiski pārstrukturēja resursus, lai nodrošinātu visaptverošu, operatīvu un iedzīvotājiem saprotamu komunikāciju par Covid-19 pārvaldību un drošības pasākumiem. VKC izveidoja centralizētu Covid-19 krīzes komunikācijas un vadības modeli un nodrošināja ikdienas koordināciju un visu pandēmijā iesaistīto institūciju komunikatoru iesaisti, horizontālu savstarpējo koordināciju, komunikācijas īstermiņa un ilgtermiņa plānošanu, kā arī sasaisti ar politikas plānošanas un lēmumu pieņemšanas formātiem. Tika izveidoti un ikdienā uzturēti arī divi būtiski komunikācijas kanāli: vienotais tālrunis 8345 un vienotā tīmekļvietne www.covid19.gov.lv. Piezīme – pasākums novērtēts, pamatojoties uz VKC sniegto informāciju par organizēto kampaņu uzskaitījumu, neveicot minēto kampaņu izvērtējumu pēc būtības.
9.3. Projekts valsts iestāžu informatīvo tīmekļvietņu izveidei un to izvietojumam vienotajā platformā	Izveidota un turpmāk uzturēta vienota platforma ar vienu saturu pārvaldības sistēmā, kas tiks izmantota platformā izvietoto valsts iestāžu tīmekļvietņu saturu un drošības pārvaldībai	Izveidota vienota tīmekļvietņu platforma (30.12.2020.) Izveidotas vismaz 40 valsts iestāžu informatīvās tīmekļvietnes uz vienotās platformas bāzes (30.12.2020.) Radīti priekšnoteikumi platformas izmantošanai ilgtermiņā, lai uz to varētu pārcelt visas valsts pārvaldes iestāžu tīmekļvietnes, kā arī piedāvāt šo iespēju pašvaldībām (30.12.2020.)	VKC īstēnotā projekta “Valsts un pašvaldības iestāžu tīmekļvietņu vienotā platforma” ietvaros ir radīta koplietošanas platforma, kuras komponentes varēs izmantot atkārtoti, pēc vienotiem principiem radot jaunas valsts pārvaldes iestāžu tīmekļvietnes³²³. Valsts un pašvaldības iestāžu tīmekļvietņu vienotajā platformā uz 2020. gada beigām izvietotas 60 valsts iestāžu un pašvaldību tīmekļvietnes. Tīmekļvietņu izvietojuma turpinās arī 2021. gadā, jo, ņemot vērā iestāžu lielo atsaucību, projektam piešķirts papildu finansējums un pagarināts īstenošanas termiņš (līdz 30.06.2021.).
10. Attīstīt nākotnē nepieciešamās kompetences valsts pārvaldē nodarbinātajiem			

Reformas mērķis ir stiprināt valsts pārvaldē nodarbināto profesionalitāti un spēju pielāgoties mainīgās vides izaicinājumiem. Ņemot vērā augsti kvalificēta darbaspēka samazināšanos, darbaspēka novecošanos, jaunās paaudzes ienākšanu darba tirgū, kā arī informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstību, mainās pieprasījums pēc nodarbinātajam nepieciešamajām prasmēm un zināšanām. Lai veiksmīgi spētu pielāgoties darba tirgus izmaiņām un arvien straujākai apkārtējās vides mainībai, ir svarīgi stiprināt valsts pārvaldē nodarbināto kompetences, kā arī attīstīt un pilnveidot tās kompetences, kuras būs kritiski nepieciešamas nākotnē, tai skaitā valsts pārvaldē nodarbināto profesionālo pilnveidi mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās. **Moduļu mācību cikli dos iespēju nodarbinātajiem pilnveidoties un attīstīties, pievēršot uzmanību talantu vadībai un nākotnes līderiem.** Būtiska loma valsts pārvaldes efektivitātes paaugstināšanā ir iestāžu vadītājiem un to vietniekiem, tāpēc ir turpināmi profesionālās pilnveides pasākumi Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmā ar mērķi stiprināt vadītājus – līderus, veicināt sadarbību, inovācijas un izcilību valsts pārvaldē.

Piezīme – tiek veikti pasākumi valsts pārvaldē nodarbināto nākotnē nepieciešamo kompetenču attīstībai, uzsākta profesionālo kompetenču matricu izstrāde (šobrīd ir izstrādāta trīs amatiem), kas būtu turpināma arī attiecībā uz citiem nodarbināto amatiem.

Pasākums	Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs (termiņš)	Atbildīgo iestāžu paveiktais
10.1. Vienoties par valsts pārvaldē nodarbināto nākotnē attīstāmām kompetencēm un pieeju piederības un lojalitātes veicināšanai valsts pārvaldē	Kopīgi ar VAS un iestādēm definētas nākotnē attīstāmās kompetences un pamatvērtības piederības un lojalitātes veicināšanai	Izveidota kompetenču matrica sasaistē ar talantu vadības pieeju (01.06.2018.)	Kompetences vidējiem un augstākā līmeņa vadītājiem bija apzinātas 2015. gada pētījumā “Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē” ³²⁴ , kā arī 2011. gadā Latvijas valsts pārvaldes kompetenču modeli. VAS ir uzsākusi darbu pie kompetenču ietvara (metodikas) izveides un 2021. gadā izstrādāja cilvēkresursu attīstības plānošanas matricu, individuālā mācību un attīstības plāna paraugformu, potenciāla novērtēšanas anketu, profesionālo kompetenču novērtēšanas anketas trīs amatiem – klientu apkalpošanas speciālists, iepirkumu speciālists, vidējā līmeņa vadītājs, kā arī palīgmateriālus profesionālo kompetenču un potenciāla novērtēšanas un cilvēkresursu attīstības plānošanas matricas metodiku izmantošanā. Kompetenču ietvaru ir plānots pakāpeniski izveidot visām profesijām valsts pārvaldē un pēc tā izveidošanas piedāvāt katrai profesijai atbilstošas mācības.
		Izstrādāts komunikācijas plāns vērtību un kompetenču iedzīvināšanai (01.06.2018.)	Komunikācijas plāns vērtību un kompetenču iedzīvināšanai nav izstrādāts , bet VKC ir sniegusi informāciju sabiedrībai par noteiktajiem vērtības un ētikas pamatprincipiem, savukārt VAS vērtību pamatprincipu skaidrošanu ir nodrošinājusi ar mācību telpu vizuālo noformēšanu.
10.2. Nodrošināt moduļu mācību ciklu izveidi	Izveidoti moduļu mācību cikli, fokusējoties uz nākotnē attīstāmām kompetencēm, talantu vadību un vidējā līmeņa vadītāju attīstību	Moduļu mācību ciklu skaits atbilstoši definēto nākotnē attīstāmo kompetenču apjomam (01.06.2018.)	ESF projekta “Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma” (projekta īstenošanas laiks 01.02.2016.–30.06.2022., projekta finansējums 926 094 euro) ietvaros VKC ir izveidojusi septiņus apmācību moduļus augstākā līmeņa vadītāju attīstības pilnveidošanai. Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros veikti prasmju treniņi, mentora, īstenota kouča un supervizora programma, komandu veidošanas pasākumi, pieredzes apmaiņas pasākumi, starpresoru sadarbības tīkla izveide – tematiskās darbnīcas, diskusijas, pieredzes apmaiņas semināri, pieredzes apmaiņas semināri uzņēmumiem, organizētas ikgadējās vadītāju konferences ³²⁵ . VAS organizē mācības 10 moduļos, kas nodrošina dažādus apmācību kursus vadības prasmju, valsts pārvaldes juridisko jautājumu, informācija aprites un tehnoloģiju, saziņas ar sabiedrību, iekšējā audita un citās jomās ³²⁶ . VAS īsteno arī ES fondu finansētos mācību projektus “Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo uzņēmumu komersantu atbalsta jomā” (projekta īstenošanas laiks 06.01.2016.–30.06.2022., finansējums 3 758 196 euro) un “Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā” (projekta īstenošanas laiks 06.01.2016.–30.06.2022., finansējums 3 071 280 euro), kuru ietvaros ir izveidoti 14 apmācību moduļi publisko pakalpojumu, konkurētspējas veicināšanas un korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas un citās jomās. Jau 2013. gadā darbojās talantu vadības programma LĪDAKA un 2014. gadā īstenoja meistarklase zemākā un vidējā līmeņa vadītājiem līdera prasmju attīstīšanā darbinieku iedvesmošanai un rezultātu sasniegšanai, kurā piedalījās 10 valsts pārvaldē nodarbinātie. VAS 2019. gadā ir organizējis mācības cilvēkresursu attīstības un talantu pārvaldības jomā. 2020–2021 periodā Cilvēkresursu attīstības matricas ietvaros VAS izstrādāja Potenciāla novērtēšanas metodika, kuras izmantošanas process ir veidots, lai novērtēšanā analizētu darbinieku spējas, interesi un gatavību uzņemties sarežģītāku pienākumu, amatu vai lomu izpildi un noteiktu darbiniekus ar augstu potenciālu kādā struktūrvienībā, iestādē vai valsts pārvaldē kopumā, tā sekmējot darbinieku ar augstu izaugsmes potenciālu identificēšanu viņu attīstības un karjeras plānošanai valsts pārvaldē. VAS mācību prioritāte kopš 2019. gada ir valsts pārvaldes vidējā līmeņa vadītāju attīstības programmas, kam ik gadu pamatmācību veidots mācību piedāvājums moduli B un mācības vairāku programmu ietvaros apmeklējusi 864 vadītāji. Papildus projekta “Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā” ietvaros īstenošanas arī mācības tieši vidējā līmeņa vadītājiem (laba

			pārvaldība, stratēģiskā plānošana un pārmaiņu vadība, stratēģiskā komunikācija). Piezīme – Reformu plāns paredzēja mācību moduļu izstrādi saistīt ar iepriekš identificētām nākotnē attīstāmām kompetencēm. Kompetences vidējiem un augstākā līmeņa vadītājiem bija apzinātas 2015. gada pētījumā, 2021. gadā VAS kopā ar ārējiem novērtētājiem izstrādāja kompetenču matricu trīs amatiem.
10.3. Valsts pārvaldes zināšanu pārneses, labās prakses un pieredzes pārņemšanas veicināšana, attīstot un izmantojot iekšējo treneru un mentoru pieeju nākotnes kompetenču attīstībai	Apkopota informācija un labās prakses piemēri par zināšanu pārnesi, iekšējo treneru attīstību un mentoru pieeju	Izmēģinājuma pasākumi atsevišķu moduļu mācību ciklu ietvaros (01.09.2018.)	VAS ir īstenojusi iekšējo treneru sagatavošanu piecu pamatmoduļu un vienā specializēto mācību programmā, tajā skaitā programmās: “Iekšējo treneru sagatavošana valsts pārvaldē: publiskā pakalpojuma dizains”, “Iekšējo treneru sagatavošana politikas plānotājiem: efektīvs rīcībpolitikas dizains” satura izstrāde un mācību nodrošināšana” u.c. EM 5 darbinieki ir sertificēti kā treneri konkrētās LEAN sistēmas metodēs, VID 8 darbinieki sertificēti klientu apkalpošanas principu un prasmju apguvei. Pēc atsevišķu programmu pabeigšanas dalībniekiem ir iespēja turpināt pilnveidoties ar programmas mentoru atbalstu, piemēram, LEAN sistēmas pielietojumam praksē savās iestādēs. VAS sadarbībā ar VKC un valsts pārvaldes iestādēm veikusi Ievadkursa darbam valsts pārvaldē pilnveidi, kā arī nodrošinājusi pasniedzēju komandas – 15 iekšējo treneru – sagatavošanu. Mācības nodrošina valsts pārvaldes eksperti, kuri ikdienā strādā dažādās valsts pārvaldes iestādēs, kas dod iespēju kursu pasniegt atbilstoši valsts pārvaldes aktualitātēm un vajadzībām.
10.4. Sadarbībā ar augstākās izglītības iestādēm veicināt valsts pārvaldei nepieciešamo kompetenču attīstību augstākās izglītības programmu ietvaros.	Izveidota stratēģija sadarbībai ar augstākās izglītības iestādēm, kurā noteiktas turpmākās aktivitātes	1 sadarbības stratēģija (01.06.2018.)	Stratēģija sadarbībai ar augstākās izglītības iestādēm, kurā noteiktas turpmākās aktivitātes, nav izveidota. Sadarbībā ar augstskolām: ✓ 2018. gadā izstrādāta koncepcija par Latvijas augstskolu studentu iesaistīšanu darbam valsts pārvaldē un tās ietvaros 2017.–2020. gadā sadarbībā ar Latvijas augstskolām nodrošināta mācību īstenošana valsts pārvaldes nodarbinātajiem; ✓ 2018. un 2019. gadā veikti valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās pētījumi; ✓ izstrādāti vairāku mācību moduļu satura projekti; ✓ sekmēta studentu pētniecības darbu izstrāde par valsts pārvaldē nozīmīgiem jautājumiem.

2. pielikums. Valsts pārvaldē nodarbināto skaits Baltijas valstīs.

14.tabula. Valsts pārvaldē nodarbināto skaits (tūkst./%) pret nodarbināto skaitu Baltijas valstīs 2010., 2017., 2020. gadā

Valsts	Rādītājs	2010	2017	2020	Izmaiņas % 2020/2010	Izmaiņas % 2020/2017
Igaunija	Nodarbināto skaits valstī	568	658,6	656,6	13,5	-0,3
	Valsts pārvaldē nodarbināto skaits	40,3	38,7	44	8,4	12
	Valsts pārvaldē nodarbināto skaits pret valstī nodarbināto skaitu, %	7,1	5,9	6,7		
Latvija	Nodarbināto skaits valstī	850,7	894,8	893	4,7	-0,2
	Valsts pārvaldē nodarbināto skaits	59,7	63	63,1	5,4	0,2
	Valsts pārvaldē nodarbināto skaits pret valstī nodarbināto skaitu, %	7	7	7,1		
Lietuva	Nodarbināto skaits valstī	1246,2	1346,4	1351,2	7,8	0,4
	Valsts pārvaldē nodarbināto skaits	76,8	81	86,4	11,1	6,3
	Valsts pārvaldē nodarbināto skaits pret valstī nodarbināto skaitu, %	6,2	6	6,4		

Datu avots: Eurostat dati.

15.tabula. Valsts pārvaldē nodarbināto skaits pret iedzīvotāju skaitu Baltijas valstīs 2010. gadā, 2017.–2020. gadā

Valsts	Rādītājs	2010	2017	2018	2019	2020
Igaunija	Iedzīvotāju skaits	1 333 290	1 315 635	1 319 133	1 324 820	1 328 889
	Valsts pārvaldē nodarbināto skaits	40,3	38,7	38	40,7	44
	Valsts pārvaldē nodarbināto skaits pret iedzīvotāju skaitu, %	2,9	2,9	2,9	3,1	3,3
Latvija	Iedzīvotāju skaits	2 120 504	1 950 116	1 934 379	1 919 968	1 907 675
	Valsts pārvaldē nodarbināto skaits	59,7	63	58,9	63,3	63,1
	Valsts pārvaldē nodarbināto skaits pret iedzīvotāju skaitu, %	2,8	3,2	3	3,3	3,3
Lietuva	Iedzīvotāju skaits	3 141 976	2 847 904	2 808 901	2 794 184	2 794 090
	Valsts pārvaldē nodarbināto skaits	76,8	81	78,6	81	86,4
	Valsts pārvaldē nodarbināto skaits pret iedzīvotāju skaitu, %	2,4	2,8	2,8	2,9	3,1

Datu avots: Eurostat dati.

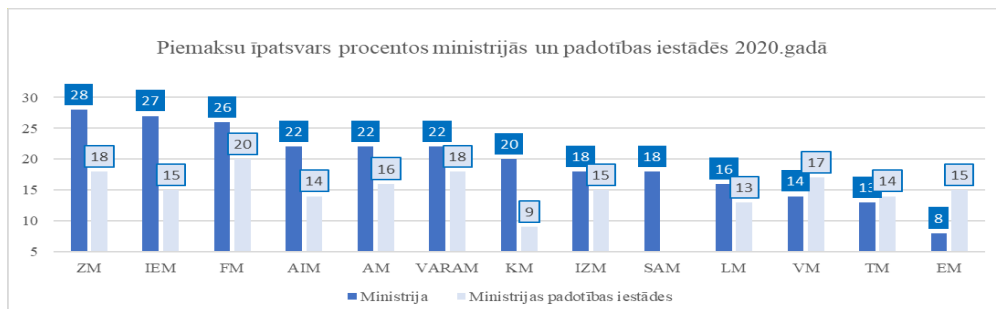
3.pielikums. Nodarbināto slodzes, nodarbināto skaits un amata vietu skaits 2017. un 2020.gadā Reformu plāna tvēruma iestādēs*

Gads	Nodarbināto slodžu skaits, kuras NAV Reformu plāna tvērums					Nodarbināto slodžu skaits, kuras IR Reformu plāna tvērums					Nodarbināto slodžu skaits Reformu plāna tvēruma iestādēs kopā	Citi rādītāji Reformu plāna tvēruma iestādēs	
	Terminētie amati ES Struktūrfondu projektos	Karavīri	Diplomāti	Ierēdņi/ darbinieki pārstāvniecībās un vēstniecībās ārvalstīs	Uz noteiktu laiku izveidoti amati 32., 44. amatu saimē	Uz nenoteiktu laiku izveidoti amati 32., 44. amatu saimē	Amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm	Diplomāti Ārlietu ministrijas centrālā aparātā	Ierēdņi/ darbin. - nodarbināto slodžu skaits	Nodarbināto slodzes, kas tiek pakļautas Reformu plāna samazinājumam		Nodarbināto skaits kopā	Amata vietu skaits kopā
2017	137	45	328	30	190	1 569	15 765	273	24 607	42 213	42 941	43 807	47 880
2020	934	131	276	27	189	1 372	14 211	275	23 300	39 158	40 723	42 179	47 333
Izmaiņas	(+) 797	(+) 86	(-) 52	(-) 3	(-) 1	(-) 197	(-) 1554	(+) 2	(-) 1307	(-) 3055**	(-) 2 218	(-) 1 628	(-) 547

*Reformu plāna tvēruma iestādes – neskaitot virkni izņēmuma iestādēs, piemēram, Korupcijas apkarošanas un novēršanas birojā, Nacionālajos bruņotajos spēkos, profesionālās izglītības iestādēs nodarbinātos.

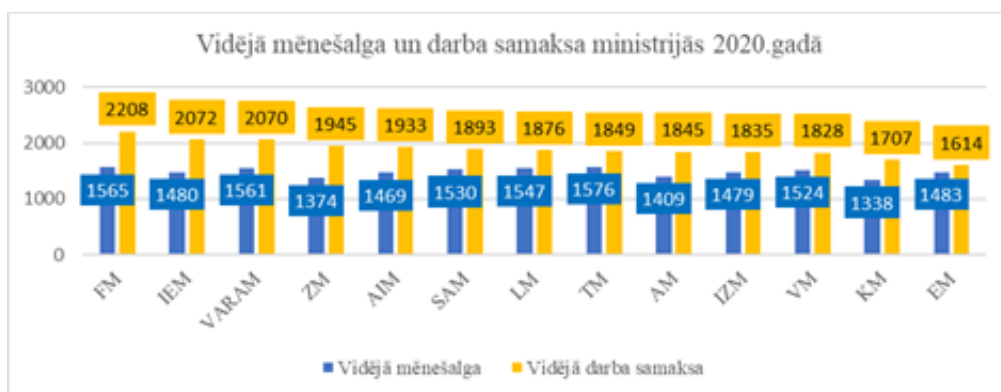
**Neiekļaujot 169 amata vietas, kuras Valsts kanceleja identificē no ministriju monitoringa datiem kā resoram piešķirtas jaunas amata vietas, kas netiek iekļautas nodarbināto slodžu samazinājuma tvērumā, tāpēc faktiskais nodarbināto slodžu skaita samazinājums ir 3224 slodzes.

4.pielikums. Atlīdzība resoros 2020.gadā.



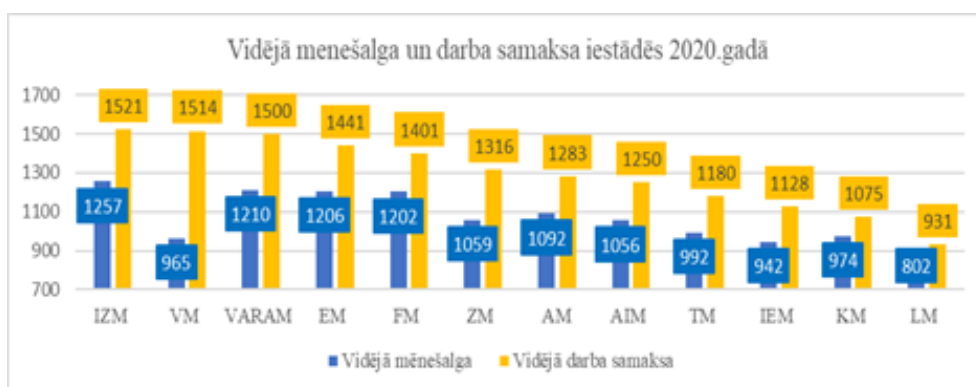
15.attēls. Piemaksu īpatsvars procentos ministrijās un padotības iestādēs 2020. gadā.

Datu avots: AUS



16.attēls. Vidējā mēnešalga un darba samaksa ministrijās 2020. gadā, euro

Datu avots: AUS³²⁷



17.attēls. Vidējā mēnešalga un darba samaksa ministriju padotības iestādēs 2020. gadā, euro³²⁸

Datu avots: AUS

- ¹ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam (apstiprinātas ar Ministru kabineta 2014. gada 30. decembra rīkojumu Nr.827).
- ² Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija (atbalstīta ar Ministru kabineta 2013. gada 16. februāra rīkojumu Nr. 48).
- ³ Ministru kabineta 2021. gada 4. marta sēdes protokols Nr. 23 26.§ “Informatīvais ziņojums “Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. Progresa ziņojums 2019”.
- ⁴ “Reformu plāns – deviņi soļi pretī pārmaiņām valsts pārvaldē”, lvportals.lv, 2017., <https://lvportals.lv/norises/285615-reformu-plans-devini-soli-preti-parmainam-valsts-parvalde-2017> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁵ Valsts pārvaldes kvalitāte. Eiropas pusgada tematiskā faktu lapa. Eiropas komisija, 22.11.2017. Eiropas Komisijas mājaslapā: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-quality-public-administration_lv.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁶ Informācija Eiropas Komisijas mājaslapā, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/thematic-factsheets/public-administration_lv (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁷ Gala ziņojums par valsts pārvaldes politikas novērtējumu un priekšlikumiem nākamajam plānošanas periodam atbilstoši 2012. gada 20. decembra līgumam Nr. 104 „Valsts pārvaldes politikas novērtējums, <https://www.mk.gov.lv/lv/media/5126/download> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁸ Daudzlīmeņu pārvaldība attiecas uz situāciju, kad valsts iestādes, kas ir atbildīgas par noteiktu politikas jomu, pieder dažādiem varas un politikas kompetences līmeņiem, un budžeta resursi tiek sadalīti šajos pārvaldības līmeņos. Tas palielina koordinējamo dalībnieku, organizāciju, programmu un politiku skaitu, lai panāktu saskaņotu politiku.
- ⁹ Liesbet H., & Gary M. (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. “The American Political Science Review”, 97(2), 233–243.
- ¹⁰ “Effective Public Investment Across Levels of Government. Implementing the OECD principles” <https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/OECD-Public-Investment-Implementation-Brochure-2019.pdf> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹¹ A.Stucka. Administratīvās tiesības, 12.lpp.
- ¹² V.Bariss. Publiskā administrācija, 35.lpp.
- ¹³ E.Danovskis, I.Reinholde, Valsts pārvalde. Nacionālā enciklopēdija Latvija, LNB, 2018, 458.lpp.
- ¹⁴ E.Danovskis, I.Reinholde, Valsts pārvalde. Nacionālā enciklopēdija Latvija, LNB, 2018, 458.lpp.
- ¹⁵ Valsts pārvaldes iekārtas likums. 4.panta 1.daļa.
- ¹⁶ Valsts pārvaldes iekārtas likums. 6.pants.
- ¹⁷ Likums “Par Latvijas Republikas Ministru Padomes sastāvu”, likums “Par Latvijas Republikas ministrijām”, likums “Par Latvijas Republikas Ministru Padomi”.
- ¹⁸ Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai (apstiprināts ar Ministru kabineta 2009. gada 22. jūlija rīkojumu Nr.483, zaudējis spēku 2017. gada 24. novembrī).
- ¹⁹ Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepcija (akceptēta Ministru kabineta 1995. gada 28. marta sēdē).
- ²⁰ Valsts pārvaldes attīstības stratēģija līdz 2000. gadam (izskatīta Ministru kabineta 1998. gada 10. marta sēdē).
- ²¹ Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001. līdz 2006. gadam un rīcības plāns stratēģijas īstenošanai (precizēta saskaņā ar Ministru kabineta 2001. gada 10. jūlija sēdes protokollēmuma Nr.32, 34.§ 3.1.apakšpunktu).
- ²² Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008. –2013. gadam (atbalstītas ar Ministru kabineta 2008. gada 3. jūnija rīkojumu Nr.305 (prot. Nr.34 24.§)
- ²³ Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai (apstiprināts ar Ministru kabineta 2009. gada 22. jūlija rīkojumu Nr.483 (prot. Nr.44 62.§), zaudējis spēku 2017. gada 24. novembrī).
- ²⁴ Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija (atbalstīta ar Ministru kabineta 2013. gada 6. februāra rīkojumu Nr.48 (prot. Nr.7 20.§), zaudējusi spēku 2017. gada 24. novembrī).
- ²⁵ Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādnes 2014. –2020. gadam (apstiprinātas ar Ministru kabineta 2014. gada 30. decembra rīkojumu Nr.827 (prot. Nr.69 47.§), zaudējušas spēku 2017. gada 24. novembrī).
- ²⁶ Valsts pārvaldes reformu plāna prezentācija Saeimas Valsts pārvaldības un pašvaldības komisijas sēdē 2017. gada 1. martā, <https://titania.saeima.lv/LIVS/SaeimasNotikumi.nsf/webSNbyDate?OpenView&count=1000&restrictToCategory=01.03.2017>, (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁷ Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija (atbalstīta ar Ministru kabineta 2013. gada 16. februāra rīkojumu Nr. 48, zaudējusi spēku 2017. gada 24. novembrī).
- ²⁸ Ministru kabineta 2017. gada 24. novembra sēdes protokols Nr. 57 54. §.
- ²⁹ Deklarācija par Laimdotas Straujumas vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību. Rīga, 2014. gada novembris.
- ³⁰ Ministru kabineta 2015. gada 16. februāra rīkojums Nr. 78 “Par Valdības rīcības plānu Deklarācijas par Laimdotas Straujumas vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai”.
- ³¹ Ministru kabineta 2019. gada 7. maija rīkojums Nr. 210 “Par Valdības rīcības plānu Deklarācijas par Artura Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai”.
- ³² Deklarācija par Artura Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību. Rīga, 2014. gada novembris.

- ³³ Ministru kabineta 2016. gada 3. maija rīkojums Nr. 275 "Par Valdības rīcības plānu Deklarācijas par Māra Kučinska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai".
- ³⁴ Apstiprināta ar Latvijas Republikas Saeimas 2010. gada 10. jūnija lēmumu.
- ³⁵ Apstiprināts ar 2012. gada 20. decembra Latvijas Republikas Saeimas lēmumu.
- ³⁶ 2015. gadā ANO Ģenerālajā asamblejā pieņēma rezolūciju "Mūsu pasaules pārveidošana: ilgtspējīgas attīstības programma 2030. gadam" jeb Dienaskārtība 2030. Tā nosaka 17 ilgtspējīgas attīstības mērķus un 169 apakšmērķus, kas sasniedzami, lai pasaulē mazinātos nabadzība un pasaules attīstība būtu ilgtspējīga, <https://www.pkc.gov.lv/lv/attistibas-planosana/ano-ilgtspejigas-attistibas-merki> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³⁷ Ministriju 2020. gada pārskatu dati, iekļaujot ministriju padotības iestāžu – atvasinātu publisku personu datus.
- ³⁸ Valsts kontroles 2020. gada pārskata dati.
- ³⁹ Saskaņā ar datiem ministriju nolikumos 2021. gada 21. oktobrī.
- ⁴⁰ Saskaņā ar datiem ministriju nolikumos 2021. gada 21. oktobrī.
- ⁴¹ <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>. Eurostat dati par 2020. gadu vēl nav pieejami. Saskaņā ar OECD datiem 2020. gadā vispārējās valdības izdevumu apmērs ir saglabājies līdzīgs. <https://data.oecd.org/gga/central-government-spending.htm#indicator-chart> (resursi skatīti 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁴² Ministru kabineta 2017. gada 24. novembra Nr. 701 rīkojuma "Plāna projekts "Valsts pārvaldes reformu plāns 2020"" 2. punkts.
- ⁴³ Ministru kabineta 2003. gada 20. maija noteikumu Nr. 263 "Valsts kancelejas nolikums" 3. punkts.
- ⁴⁴ Informācija no Valsts kancelejas 2016. un 2020., 2021. gada amatu sarakstiem.
- ⁴⁵ Ministru kabineta 2017. gada 24. novembra rīkojuma Nr. 701 "Plāna projekts "Valsts pārvaldes reformu plāns 2020"" 4., 5. punkts.
- ⁴⁶ Ministru kabineta 2021. gada 5. marta rīkojums Nr. 150 "Grozījumi Ministru kabineta 2017. gada 24. novembra rīkojumā Nr. 701 "Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020".
- ⁴⁷ Ministru kabineta 2021. gada 4. marta sēdes protokols Nr. 23 26.§ "Informatīvais ziņojums "Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. Progresā ziņojums 2019" un rīkojuma projekts "Grozījumi Ministru kabineta 2017. gada 24. novembra rīkojumā Nr. 701 "Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020"".
- ⁴⁸ Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums 2020, http://195.244.155.179/sites/default/files/title_file/Atskaite_VK_Klientu_apmierinatibas_petijums_2020.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁴⁹ SIA "CSE COE", reģ.nr. 40103995402, "Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 izpildes novērtējums un rekomendācijas nākamajam plānošanas periodam", <http://petijumi.mk.gov.lv/node/3566> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁵⁰ SIA "SAFECE Baltija", 2015. gada "Ziņojums par valdības centru Latvijā, tā stiprināšanu un īstenoto cilvēkresursu politiku", http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/file/VKanc_Zinoj_par_valdibas centru_Latv_ta_stiprinas_un_istenoto_cilvekres_politiku_LV.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁵¹ Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam, https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/Latvija_2030_7.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁵² OECD ziņojums "OECD Skills Strategy Latvia: Assessment and Recommendations" (2019), <https://www.oecd.org/latvia/oecd-skills-strategy-latvia-74fe3bf8-en.htm> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁵³ OECD, Padomes 2019. gada 17. janvāra Rekomendācija par valsts dienesta līderību un kapacitāti. <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-lv.pdf> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁵⁴ Informatīvais ziņojums par [Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai](#) (apstiprināts ar Ministru kabineta 2009. gada 22. jūlija rīkojumu Nr. 483) un [Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija](#) (atbalstīta ar Ministru kabineta 2013. gada 16. februāra rīkojumu Nr. 48 (zaudējusi spēku 2017. gada 24. novembrī)).
- ⁵⁵ 13 ministrijas un resors "Ministru kabinets".
- ⁵⁶ Ministru kabineta 2017. gada 28. augusta ārkārtas sēdes protokols Nr.41, 1.§, 42.punkts, <https://likumi.lv/ta/id/293215-ministru-kabineta-arkartas-sedes-protokols>
- ⁵⁷ Attēls sagatavots, izmantojot ilustrāciju LV portāla 2017. gada 30. marta rakstu "Cik liela ir valsts pārvalde", <https://lvportals.lv/skaidrojumi/286164-cik-liela-ir-valsts-parvalde-2017> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁵⁸ Valsts kancelejas prezentācija "Darba samaksa un nodarbināto skaits valsts budžeta iestādēs 2020. gadā", <https://www.mk.gov.lv/lv/media/9285/download> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁵⁹ Piemērā izmantoti dati uz 2020. gada 31. decembri.
- ⁶⁰ Intervija ar bijušo Valsts kancelejas direktoru Mārtiņu Krieviņu 2016. gada 25. augusta Latvijas Radio raidījumā "Krustpunktā": https://lr1.lsm.lv/lv/lr/arhivs/?_uri=lv/lr/arhivs/&adv=1&channel=1&d=25&d2=&keyword=&m=8&m2=&y=2016&y2=&page=1 (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁶¹ Valsts pārvaldes reformu plāna 2017.–2019. gadam projekts, 20.lpp., https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/valsts_parvaldes_reformu_plans_28022017-6.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁶² Intervijas ar bijušo Valsts kancelejas direktoru Mārtiņu Krieviņu 2020. gada 19. augusta protokols.

- ⁶³ Valsts pārvaldes reformu plāna 2017.–2019. gadam projekts, https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/valsts_pārvaldes_reformu_plans_28022017-6.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁶⁴ Intervijas ar Valsts kancelejas atbildīgajiem darbiniekiem 2020. gada 1. jūlija protokols.
- ⁶⁵ 39 157 no 288 957 sabiedriskā sektorā nodarbinātajiem.
- ⁶⁶ Reformu plāna vidusposma progresā ziņojums, <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40476164> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁶⁷ 13 ministrijas un resors “Ministru kabinets”.
- ⁶⁸ Līdzekļu ietaupījuma aprēķins ievērojot samazinājuma proporciju pa gadiem: $1160 \cdot 0,59 \cdot 3224 \cdot 12 + 1242 \cdot 0,41 \cdot 3224 \cdot 12 = 46\,194\,633$ euro. Aprēķinā izmantots Valsts kancelejas sagatavotos ziņojumus par darba samaksu un nodarbināto skaitu valsts budžeta iestādēs 2018. un 2019. gadā, kuros norādīts, ka vidējā darba samaksa ir attiecīgi 1160 un 1243 euro.
- ⁶⁹ Valsts tiešās pārvaldes iestāžu amatpersonu (darbinieku) atlīdzības un personu uzskaites sistēma (datubāze) un citu valsts institūciju, pašvaldību institūciju un valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību vai publiski privāto kapitālsabiedrību, kuras noslēgušas līgumu par sniedzamo veselības aprūpes pakalpojumu un sniedz no valsts vai pašvaldības budžeta apmaksātos veselības aprūpes pakalpojumus, amatpersonu (darbinieku) atlīdzības uzskaites sistēma (datubāze).
- ⁷⁰ 13 ministrijas un resors “Ministru kabinets”.
- ⁷¹ “Valsts pārvaldes štats samazināts par 3000 darbinieku, paziņo Čitskovskis”, Latvijas avīze, 2020. gads <https://www.la.lv/valsts-parvaldes-stats-samazinats-par-3000-darbinieku-pazino-citskovskis> (resurss skatīts 2020. gada 22. oktobrī).
- ⁷² Ārstata darbinieki - iestādes darbinieki vai citas fiziskas personas, kuras nav iestādes personāla sarakstā un kuras nav reģistrējušas kā saimnieciskās darbības veicējas, un ar kurām darba devējs ir stājies līgumattiecībās par konkrēta darba vai pakalpojuma izpildi uz uzņēmuma līguma, darba līguma (tai skaitā par darbu veikšanu, kuriem ir sezonāls raksturs) vai cita normatīvā akta pamata. Ministriju dati Veidlapa Nr.1 “Pārskats par amatpersonu (darbinieku) atlīdzību”, dati “Ārstata darbinieku un uz līgumattiecību pamata nodarbināto, kas saņem atalgojumu, skaits pārskata mēnesī”.
- ⁷³ Aprēķini veikti, izmantojot Valsts kancelejas apkopoto informāciju par Reformu plāna īstenošanas gaitu resoros laika posmā no 2017. gada 1. janvāra līdz 2020. gada 31. decembrim.
- ⁷⁴ Centrālās statistikas pārvaldes dati “Nodarbinātie pēc saimniecisko darbību veidu grupas” (NACE 2.red.) reģionos - Teritoriālā vienība, Darbības veids (NACE 2.red.).
- ⁷⁵ Ministru kabineta 2017. gada 28. augusta ārkārtas sēdes protokols Nr.41, 1.§, 42.punkts, <https://likumi.lv/ta/id/293215-ministru-kabineta-arkartas-sedes-protokols>
- ⁷⁶ Ministru kabineta sēdes protokollēmuma “Informatīvais ziņojums “Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. Progresā ziņojums 2018/2019”” projekta 5.punkts, informatīvais ziņojums izskatīts Ministru kabinetā 2019. gada 17. septembra sēdē.
- ⁷⁷ Informatīvais ziņojums “Par ietekmes izvērtēšanas sistēmas pilnveidi”, <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40495849> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁷⁸ Valsts kancelejas metodika paredz, nodarbināto skaita samazināšanu neattiecinā uz Reformu plāna īstenošanas laikā izveidotām iestādēm un jaunām amata vietām. 169 amata vietas ir tās, uz kurām Valsts kanceleja neattiecināja samazinājumu.
- ⁷⁹ Ministru kabineta 2021. gada 9. septembra noteikumu Nr. 606 “Ministru kabineta kārtības rullis” 52.2. apakšpunkts, 53.punkts.
- ⁸⁰ Ministru kabineta 05.05.2010. noteikumu Nr. 413 “Noteikumi par gada publiskajiem pārskatiem” 7.punkts.
- ⁸¹ Valsts kancelejas mājaslapa <https://www.mk.gov.lv/lv/atlidziba-un-nodarbinatie> (resurss skatīts 2021. gada 21. oktobrī).
- ⁸² NACE 2.0 klasifikatora sekcija “O. Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana”, <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>, (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁸³ https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA_TABLE3, (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁸⁴ Latvijas Republikas 13.Saeimas Publisko izdevumu un revīzijas komisijas 2021. gada 1. decembra sēdes protokola Nr. 192 I. sadaļa “Valsts pārvaldes vienotā atlīdzības sistēma un nodarbināto skaita izmaiņas”.
- ⁸⁵ Atbalstīta ar Ministru kabineta 2005. gada 21. februāra rīkojumu Nr. 105 “Par koncepciju par vienotu darba samaksas sistēmu valsts sektorā nodarbinātajiem”.
- ⁸⁶ “Grozījumi Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā”, pieņemti Latvijas Republikas Saeimas 2021. gada 16. novembra sēdē.
- ⁸⁷ Ministru kabineta 2021. gada 9. septembra noteikumu Nr. 606 “Ministru kabineta kārtības rullis” 52.2. apakšpunkts, 53.punkts.
- ⁸⁸ Ministru kabineta 2020. gada 20. oktobra sēdes protokols 62 21.§ “Likumprojekts “Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums”, <http://tap.mk.gov.lv/mk/mksedes/saraksts/protokols/?protokols=2020-10-20#21>.
- ⁸⁹ Ministru kabineta 2021. gada 29. septembra ārkārtas sēdes protokols Nr. 65 1.§ “Likumprojekts “Grozījumi Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā”, https://tapportals.mk.gov.lv/meetings/cabinet_ministers/96986a02-8ba6-4c88-997f-4dd8a9f640c7.
- ⁹⁰ <http://titania.saeima.lv/LIVS13/SaeimaLIVS13.nsf/webSasaiste?OpenView&restricttcategory=1184/Lp13> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁹¹ Iekļaujot mēnešalgu, piemaksas (piemēram, piemaksa par virsstundu darbu, piemaksa par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti, piemaksa par prombūtnē esošas amatpersonas (darbinieka) amata pienākumu pildīšanu, piemaksa par vakanta amata pienākumu pildīšanu, prēmija atbilstoši ikgadējam darba izpildes novērtējumam), prēmijas, naudas balva, atvaļinājuma pabalsts.)

- ⁹² Pētījums: darbinieku atalgojums aug straujāk nekā prognozēts, 2021., <https://nra.lv/ekonomika/357654-petijums-darbinieku-atalgojums-aug-straujak-neka-prognozets.htm> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁹³ 16 mēnešalgu grupā mēnešalgas salīdzinātas ar privātā sektora struktūrvienību vadītājiem, direktoriem, nevis valdes locekļiem, kuriem ir izteikta bonusu sistēma.
- ⁹⁴ Aprēķinam izmantoti Centrālās Statistikas pārvaldes dati: <https://data.csb.gov.lv/443/sq/38859> (resurss skatīts 2021.gada 22.oktobrī).
- ⁹⁵ 2021. gada pētījums “Ēnu ekonomikas indekss Baltijas valstīs 2009.–2020. gadā”. Pētījumā secināts, ka Latvijā, salīdzinot ar Igauniju un Lietuvu, nav izdevies mazināt vai būtiski mazināt ēnu ekonomiku jau kopš 2012. gada, 2020. gadā sasniedzot augstāko punktu. Ēnu ekonomikas galvenais veicinātājs ir aploksņu algas. https://www.sseriga.edu/sites/default/files/2021-06/SSERiga_Enu_ekonomikas_indekss_2009-2020_1.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ⁹⁶ Valsts kontroles 2017. gada finanšu revīzija Nr.2.4.1-38/2016 “Par Latvijas Republikas 2016. gada pārskatu par valsts budžeta izpildi un par pašvaldību budžetiem”, <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/par-latvijas-republikas-2016gada-parskatu-par-valsts-budzeta-izpildi-un-par-pasvaldibu-budzetiem>, Valsts kontroles 2019. gada finanšu revīzija Nr.2.4.1-23/2018 “Par Latvijas Republikas 2018. gada pārskatu par valsts budžeta izpildi un par pašvaldību budžetiem”. <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/par-latvijas-republikas-2018gada-parskatu-par-valsts-budzeta-izpildi-un-par-pasvaldibu-budzetiem> (resursi skatīti 2021. gada 21. oktobrī).
- ⁹⁷ Eiropas Parlamenta un Padomes direktīva (ES) 2019/1152 (2019. gada 20. jūnijs) par pārrēķināmiem un paredzamiem darba apstākļiem Eiropas Savienībā.
- ⁹⁸ Saskaņā ar Valsts kancelejas aprēķina metodoloģiju – sākotnēji tiek noteikta katra nodarbinātā darba samaksa pret skalas maksimālo apmēru, pēc tam attiecīgi noteikta vidējā darba samaksas attiecība iestādē kopumā.
- ⁹⁹ Saskaņā ar 2010. gada 30. novembra Ministru kabineta noteikumiem Nr.1075 “Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs” 26.3.saime IIIA līmenis.
- ¹⁰⁰ SIA “Fontes Vadības konsultācijas” veiktais salīdzinošais pētījums par atalgojuma apmēru. Datu aktualizēšana, 2019. gads, <http://petijumi.mk.gov.lv/node/3305> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁰¹ Valsts kontroles 2019. gada finanšu revīzija Nr.2.4.1-23/2018 “Par Latvijas Republikas 2018. gada pārskatu par valsts budžeta izpildi un par pašvaldību budžetiem”. <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/par-latvijas-republikas-2018gada-parskatu-par-valsts-budzeta-izpildi-un-par-pasvaldibu-budzetiem> (resurss skatīts 2021. gada 21. oktobrī).
- ¹⁰² Bāzes izdevumu apjoms katrai ministrijai un centrālajai valsts iestādei ir izveidojies vēsturiski vairāku gadu garumā, uzslāņojoties attīstības izdevumiem.
- ¹⁰³ No 100 tiešās pārvaldes iestādēm, par kurām Valsts kancelejai tiek sniegti dati par darbinieku izmaiņām Reformu plāna monitoringa ietvaros.
- ¹⁰⁴ Valsts nodarbinātības aģentūras dati, https://cvvp.nva.gov.lv/#/pub/amatu_konkursi/saraksts (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī). Dati par darbinieku konkursu rezultātiem centralizēti nav pieejami, jo normatīvie akti neparedz pienākumu organizēt atklātu konkursu uz darbinieku amatu.
- ¹⁰⁵ “KP vadītāja atlases konkurss beidzies bez rezultāta”, Dienas Bizness, 2020. gads, <https://www.db.lv/zinas/kp-vaditaja-atlases-konkurss-beidzies-bez-rezultata-496541> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁰⁶ Likumprojekta “Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums” sākotnējās ietekmes novērtējuma ziņojums (anotācija), <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?dateFrom=2019-10-13&dateTo=2020-10-12&text=atl%C4%ABdz%C4%ABbas+likums&org=0&area=0&type=0> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁰⁷ Reformu plāns skaidri nenorāda, pret kuru no privātā sektora vērtībām ir definēts valsts pārvaldes nodarbināto atlīdzības mērķa līmeņa uzstādījums. Kā ziņojumā iepriekš minēts, Valsts kancelejas prezentācijās, Atlīdzības likumprojekta anotācijā dati tiek sniegti dažādos griezumos – publiskā sektora mēneša kopējo darba samaksu salīdzinot pret privātā sektora pamatalgas mediānu vai kopējo mēneša darba samaksas mediānu, līdz ar to mainoties procentu starpībai.
- ¹⁰⁸ Atlīdzības likumprojekts neattieksies uz tiesnešiem un prokuroriem, jo viņu atalgojuma sistēma ir pārskatīta un stājusies spēkā no 2019. gada, kā arī amatpersonām ar speciālām dienesta pakāpēm (cietumu apsargiem, policistiem, ugunsdzēsējiem, robežsargiem).
- ¹⁰⁹ SIA “Fontes Vadības konsultācijas” veiktais salīdzinošais pētījums par atalgojuma apmēru. Datu aktualizēšana, 2019. gads, <http://petijumi.mk.gov.lv/node/3305> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹¹⁰ Valsts kancelejas aptaujas anketa.
- ¹¹¹ 2016. gada 20. septembra grozījumi Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā. Likumprojekta "Grozījumi Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā" sākotnējās ietekmes novērtējuma ziņojums (anotācija), <http://titania.saeima.lv/LIVS12/SaeimaLIVS12.nsf/0/36E37996F72AFC9FC225802100451BF1?OpenDocument> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹¹² Piemēram, Izglītības un zinātnes ministrija, Iekšlietu ministrija, Ārlietu ministrija.
- ¹¹³ Valsts ieņēmumu dienesta 2021. gada 11. jūnija elektroniskā pasta vēstule Valsts kontrolei.
- ¹¹⁴ Aprēķini veikti, nosakot mēnešalgu mērķa līmeni valsts pārvaldē (tai skaitā arī IZM un KM pakļautībā esošo skolu tehniskajam personālam) atbilstoši 80 % (vidēji) no privātajā sektorā maksātā darba samaksas līmeņa (aprēķini veikti ar 2021. gada bāzes algu).

- ¹¹⁵ Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai, apstiprināts ar Ministru kabineta 2009. gada 22. jūlija rīkojumu Nr. 483.
- ¹¹⁶ Izskatīts un pieņemts zināšanai Ministru kabineta 2013. gada 4. jūnija sēdē (protokols Nr. 33 28.§), <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40285954> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹¹⁷ 2021. gada 16. novembra likuma "Grozījumi Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā" sākotnējās ietekmes (ex-ante) novērtējuma ziņojums (anotācija) <https://titania.saeima.lv/LIVS13/SaeimaLIVS13.nsf/0/706D13A3F45095C3C225876800457067?OpenDocument> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹¹⁸ Finanšu ministrijas 15.11.2021. e-pasta vēstule Nr.1.2-8/15-2/77. 2018. gada budžeta ietvars, 2022. gada budžeta likuma 1.lasījums Saeimā.
- ¹¹⁹ Informācija par valsts pamatbudžetā un valsts speciālajā budžetā plānotajiem izdevumiem atlīdzībai 2021.gadā norādīta, ņemot vērā izmaiņas līdz 2021.gada 31.oktobrim, 2022.gadam dati norādīti saskaņā ar Saeimā 1.lasījumā atbalstīto likumprojektu "Par valsts budžetu 2022.gadam" atbilstoši Finanšu ministrijas 23.04.2021.sniegtajai informācijai Nr.1.2-8/15-2/28 un 15.11.2021. sniegtajai informācijai Nr.1.2-8/15-2/77.
- ¹²⁰ Valsts kontroles 2020. gada revīzijas ziņojums "Par Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas 2019. gada pārskatu", <https://lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/par-vides-aizsardzibas-un-reionalas-attistibas-ministrijas-2019gada-parskata-sagatavosanas-pareizibu> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹²¹ Ministru kabineta 2019. gada 17. septembra sēdes protokols Nr.42 34.§ 30.punkts.
- ¹²² Ministru kabineta 2003. gada 20. maija noteikumu Nr.263 "Valsts kancelejas nolikums" 3.4., 3.4.¹ apakšpunkts.
- ¹²³ Budžeta plānošana Latvijā – vai esošā pieceja ir efektīva, <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/budzeta-vadibas-sistemas-efektivitate-1dala-budzeta-planosanas-cikla-efektivitates-izvertejums> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹²⁴ Dati 2022. gada 24. janvārī.
- ¹²⁵ Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma 4. panta pirmā daļa.
- ¹²⁶ SIA "SAFEGE BALTIJA", reģ.Nr. 40003604048, 2015. gada "Ziņojums par valdības centru Latvijā, tā stiprināšanu un īstenoto cilvēkresursu politiku", http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/file/VKanc_Zinoj_par_valdibas centru Latv ta stiprinas un istenoto cilvekres p olitiku LV.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹²⁷ Bijusī Valsts kancelejas direktora vietniece valsts pārvaldes un cilvēkresursu jautājumos Eva Upīte, Sabiedriskās politikas centra "Providus" pētniece Iveta Kažoka, <https://lvportals.lv/skaidrojumi/272824-valsts-iestazu-vaditaju-atlasi-turpmak-organizizes-centralizeti-2015> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹²⁸ <https://blogs.worldbank.org/governance/getting-basics-right-how-manage-civil-servants-developing-countries> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹²⁹ Eiropas Komisijas strukturālo reformu atbalsta programmas projekta "Tiekšmju nozares iestāžu efektivitātes paaugstināšana" trešā posma (SRAP 3) projekta ietvaros tiek pilnveidoti iekšmju nozares stratēģiskās plānošanas un rezultātu pārvaldības procesi. Projekta ietvaros tiek centralizēti stratēģiskās plānošanas un snieguma rādītāju uzraudzības process, kā arī ieviesta uz pierādījumiem balstīta, SMART mērķu noteikšanas pieceja stratēģiskajā plānošanā un snieguma rādītāju uzraudzībā.
- ¹³⁰ Ministru kabineta instrukcijas projekta "Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu" sākotnējās ietekmes novērtējuma ziņojums (anotācija), <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40486785&mode=mk&date=2020-10-20> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹³¹ Ministru kabineta instrukcijas projekta "Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu" sākotnējās ietekmes novērtējuma ziņojums (anotācija), <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40486785&mode=mk&date=2020-10-20> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹³² Progress nozares politikas ieviešanā, iekšmju procesu efektivitāte un atbilstība normatīvo aktu prasībām, cilvēkresursu prasmju attīstība un iesaistīšanās, klimatneitralitāte, digitālā transformācija, inovācija.
- ¹³³ Ministru kabineta 2015. gada 28. aprīļa instrukcija Nr.3 "Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu".
- ¹³⁴ Ministru kabineta 2020. gada 15. jūlija rīkojuma Nr.374 "Par darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 2.2.1. specifiskā atbalsta mērķa "Nodrošināt publisko datu atkalizmantošanas pieaugumu un efektīvu publiskās pārvaldes un privātā sektora mijiedarbību" 2.2.1.1. pasākuma "Centralizētu publiskās pārvaldes IKT platformu izveide, publiskās pārvaldes procesu optimizēšana un attīstība" un 2.2.1.2. pasākuma "Kultūras mantojuma digitalizācija" projektu iesniegumu atlases 1. un 2. kārtas projektu sarakstu Eiropas Savienības fondu 2014.–2020. gada plānošanas periodam" 8.3. apakšpunkts.
- ¹³⁵ Ministru kabineta 2021. gada 13. augusta rīkojums Nr.562.
- ¹³⁶ Ministru kabineta 2015. gada 14. jūlija noteikumu Nr.389 "Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 3.4.2. specifiskā atbalsta mērķa "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide, publisko pakalpojumu un sociālā dialoga attīstība mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas sekmēšanai" 3.4.2.1. pasākuma "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās" īstenošanas noteikumi" 7.punkts.
- ¹³⁷ Personu apvienība "SIA "CSE COE"" un SIA "SAFEGE BALTIJA" 2020. gada izvērtējums "Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē", kas tika veikts no 2019. gada oktobra līdz 2020. gada maijam, <http://195.244.155.179/node/3179> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

- ¹³⁸ Projekta īstenošanas laiks 2016.- 2022. gads, finansējums 3,8 miljoni *euro*.
- ¹³⁹ Projekta īstenošanas laiks 2016.- 2022. gads, finansējums 3 miljoni *euro*.
- ¹⁴⁰ Projekta īstenošanas laiks 2016.-2022. gads, finansējums 993 tūkstoši *euro*.
- ¹⁴¹ <https://www.mk.gov.lv/lv/projekts/augstaka-limeņa-vadītāju-attīstības-programma>, (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁴² Programmas ietver: (1) iespēju apgūt 7.moduļus; diskusiju platformas: ikgadējas valsts pārvaldes vadītāju konference, profesionāla un augsta līmeņa diskusiju platforma ideju un aktualitāšu apmaiņai sadarbībā ar nozares ekspertiem, akadēmiskās vides pārstāvjiem, ārvalstu ekspertiem, reģionālajiem partneriem un biznesa vides pārstāvjiem; (2) sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programmu: komandas veidošanas pasākumus, pieredzes apmaiņas pasākumus ārvalstīs, starpresoru sadarbības tīklu; (3) vadītāja atbalsta rīkus; (4) vadītāju individuālās apmācības (vadības kompetenču novērtēšana; individuālā attīstības plāna sastādīšana; kompetenču pilnveidošana (nodrošināti prasmju treniņi 62 dalībniekiem).
- ¹⁴³ Projekts "Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē", 2011. gada 25. janvāra alternatīvu salīdzinājums un rekomendācijas Valsts pārvaldes atbalsta funkciju nodošanas iespēju izpētes un rekomendējamā modeļa izstrāde.
- ¹⁴⁴ Amatu saimē "Grāmatvedība" klasificēto amata vietu skaits uz 100 amata vietām 2019. gadā.
- ¹⁴⁵ Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšana, <http://polsis.mk.gov.lv/documents/3099> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁴⁶ 2011. gada 28. janvārī tika pabeigta noslēgtā līguma izpilde ar SIA "Ernst & Young Baltic", https://www.saeima.lv/MK_2011/MPatskaiteSaeimai.htm#_Toc286740129 (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁴⁷ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013. gadam, <http://polsis.mk.gov.lv/documents/2675>; Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.-2020. gadam, <http://polsis.mk.gov.lv/documents/5069> (resursi skatīti 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁴⁸ Valsts kancelejas sagatavotais diskusiju dokuments "Efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde".
- ¹⁴⁹ 2016.gada 31.maija Ministru kabineta sēdē Finanšu ministrijai (Valsts kasei) uzdots sagatavot un līdz 2016.gada 1.septembrim iesniegt izskatīšanai Ministru kabinetā priekšlikumus par valsts iestāžu grāmatvedības uzskaites funkciju pakāpenisku centralizāciju, atsevišķu pilotprojektu veidā uzsākot šo procesu 2017.gadā; 2016.gada 25.oktobra Ministru kabineta sēdē tika pieņemts lēmums atbalstīt piedāvāto grāmatvedības uzskaites funkcijas izpildes efektivizācijas modeli centrālām valsts iestādēm
- ¹⁵⁰ Par Latvijas Republikas 2018. gada pārskatu par valsts budžeta izpildi un par pašvaldību budžetiem, <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslektas-revizijas/par-latvijas-republikas-2018gada-parskatu-par-valsts-budzeta-izpildi-un-par-pasvaldibu-budzetiem> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁵¹ Valsts pārvaldes politikas attīstības padomes 2018. gada 15. maija prezentācija "Valsts pārvaldes reforma: 2018. gada prioritātes".
- ¹⁵² Salīdzinošā novērtēšana (angļu: benchmarking) ir novērtēšanas un uzlabošanas metode, kas apzīmē vienas organizācijas procesa salīdzināšanu ar citas organizācijas rezultātiem, kā arī labāko industrijas piemēru pētīšanu. Parasti tiek salīdzināta un vērtēta kvalitāte, laiks un izmaksas.
- ¹⁵³ Valsts pārvaldes reformu plāns 2020, <https://www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-refomu-plans-2020>; Valsts pārvaldes reformu plāna prezentācija, <https://www.youtube.com/watch?v=9XBBByrLBTw> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁵⁴ Ministru kabineta 2010. gada 14. decembra ieteikumi Nr.2 "Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanas kārtība".
- ¹⁵⁵ Viens personāla speciālists (slodze) apkalpo 100 darbiniekus (slodzes), bet viens algu grāmatvedis 200 darbiniekus (slodzes) vai veic vismaz 9500 transakcijas gadā).
- ¹⁵⁶ Informatīvais ziņojums "Par valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas rezultātiem un priekšlikumi par šo rezultātu izmantošanu likumprojekta "Par vidēja termiņa budžeta ietvaru 2021., 2022. un 2023. gadam" un likumprojekta "Par valsts budžetu 2021. gadam" izstrādes procesā", <https://www.fm.gov.lv/lv/budzets2021> (resurss skatīts 2021.gada 21.oktobrī).
- ¹⁵⁷ Aprēķins veikts par reformas tvērumā iekļautajām iestādēm.
- ¹⁵⁸ Informatīvais ziņojums "Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. Progresā ziņojums 2019" un rīkojuma projekts "Grozījumi Ministru kabineta 2017. gada 24. novembra rīkojumā Nr.701 "Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020"" 2021. gada progresā ziņojums, <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40496408> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁵⁹ Revidentu aprēķins izmantojot ministriju iesniegtās monitoringa anketas par Reformu plāna īstenošanu 2020. gadā, tajā skaitā iestāžu paveikto atbalsta funkciju centralizācijā.
- ¹⁶⁰ Norādāms, ka centralizācijas līmeņa novērtējumu ietekmē resoru iesniegto datu kvalitāte, piemēram, 2020. gada monitoringa datus viens no resoriem datus par centralizāciju nebija sniedzis.
- ¹⁶¹ 2020. gada 22. decembra nodevums (iepirkuma Nr. MK VK 2020/15 ietvaros) projekta "Grāmatvedības uzskaites un personāla lietvedības funkciju centralizācijas analīze un priekšlikumi rīcības plāna izstrādei", <http://petijumi.mk.gov.lv/node/3832> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁶² Ministru kabineta 2019. gada 17. augusta sēdes protokollēmums "Informatīvais ziņojums "Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. Progresā ziņojums 2018/2019"" (prot. Nr.42 27.§ 4.punkts).
- ¹⁶³ 2020. gada 22. decembra nodevums (iepirkuma Nr. MK VK 2020/15 ietvaros) projekta "Grāmatvedības uzskaites un personāla lietvedības funkciju centralizācijas analīze un priekšlikumi rīcības plāna izstrādei", <http://petijumi.mk.gov.lv/node/3832> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁶⁴ SIA "Agile & Co" "Pētījums par ieguvumu izvērtējumu publisko iepirkumu centralizācijai, balstoties uz Latvijas un ārvalstu pieredzes analīzi", 2021. gads, <http://petijumi.mk.gov.lv/node/3422> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

- ¹⁶⁵ Ministru kabineta 2020. gada 11. februāra rīkojums Nr. 49 "Par rīcības plānu publisko iepirkumu sistēmas uzlabošanai" ietverto pasākumu izpildes gaitu", Rīcības plāna publisko iepirkumu sistēmas uzlabošanai 2.2.apakšpunkts.
- ¹⁶⁶ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 2000 Edition, Project Management Institute, 2000., Chapter 1. Introduction, pg.4-5.
- ¹⁶⁷ "ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0", International Project Management Association, 2006.
- ¹⁶⁸ Piemēram, R.D.Archibald, I. Di Filippo, D. Di Filippo, The Six-Phase Comprehensive Project Life Cycle Model Including the Project Incubation/Feasibility Phase and the Post-Project Evaluation Phase; http://www.iil.com/downloads/Archibald_Di_Filippo_ComprehensivePLCModel_FINAL.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁶⁹ Vai valstī tiek nodrošināta efektīva oficiālās elektroniskās adreses lietošana?, <https://lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/vai-valsti-tiek-nodrosinata-efektiva-oficialas-elektroniskas-adreses-lietosana> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁷⁰ Par Latvijas Republikas 2018. gada pārskatu par valsts budžeta izpildi un par pašvaldību budžetiem, <https://lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/par-latvijas-republikas-2018gada-parskatu-par-valsts-budzeta-izpildi-un-par-pasvaldibu-budzetiem> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁷¹ "Informācijas sistēmas veselības aprūpē" un sagatavots revīzijas ziņojums "Vai projekts "E-veselība Latvijā" ir solis pareizajā virzienā?" <https://lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslegtas-revizijas/informacijas-sistemas-veselibas-aprupe> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁷² Valsts kancelejas intervijas ieraksts Reformu plāna ex-post novērtējuma veicējiem. "VPRP Nākotnes prioritātes". 2020. gada 11. decembra video ieraksts.
- ¹⁷³ Ministru prezidenta 2020. gada 16. marta rīkojums Nr. 2020/1.2.1.-60 "Par starpinstītūciju darbības koordinācijas grupu".
- ¹⁷⁴ Valsts prezidenta 2020. gada 23. marta paziņojums Nr. 8 "Valsts konstitucionālo orgānu darbības pamatprincipi ārkārtējā situācijā", <https://likumi.lv/ta/id/313400-valsts-konstitucionalo-organu-darbibas-pamatprincipi-arkarteja-situacija> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁷⁵ Reģistrācijas numurs 40003142793.
- ¹⁷⁶ <https://inovacija.mk.gov.lv/lv/kas-mes-esam/darba-metodes/> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁷⁷ <https://www.mk.gov.lv/lv/inovācijas-laboratorija-govlablatvia> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁷⁸ OECD Publiskā sektora inovācijas observatorijas 2020. gada ziņojuma "Publiskā sektora inovācijas sistēma Latvijā" kopsavilkums, [Ziņojuma "Publiskā sektora inovācijas sistēma Latvijā" kopsavilkums \(mk.gov.lv\)](https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/jaunumi/eksperimentesanas-vadlinijas-latvijas-publiskajam-sektoram/), pilns ziņojums (angļu valodā): [PowerPoint Presentation \(oecd-opsi.org\)](https://www.oecd.org/publications/powerpoint-presentation-oecd-opsi.org) (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁷⁹ <https://inovacija.mk.gov.lv/lv/aktualitates/jaunumi/eksperimentesanas-vadlinijas-latvijas-publiskajam-sektoram/> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁸⁰ Pakalpojumu kataloga pakalpojumu skaits, <https://data.gov.lv/dati/lv/dataset/pakalpojumu-kataloga-pakalpojumu-skaitis-iestazu-griezuma/resource/0c3468ff-95bc-4732-b851-ba82b78bbe72> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī), Pakalpojumu uzskaites statistika par 2020. gadu, <https://data.gov.lv/dati/lv/dataset/pakalpojumu-uzskaites-statistika-par-2019-gadu/resource/e0490c47-6b3c-4f5a-b871-96c378ac3763> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁸¹ https://mana.latvija.lv/wp-content/uploads/dlm_uploads/2019/12/iestades_eind_2019.pdf..
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJoiYjMwZTQyN2UtZjE2ZS00Mzk1LTlkOTMtMjlmYjk5MDRlOGY2IiwidCI6ImQzNzBlZjE0LTEzMGQtdmFmZi1hODBmLWI1NjFjMDE4ZDg1OSIsImMiOiJh9> (resursi skatīti 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁸² <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020> (resurss skatīts 2021. gada 22. decembrī).
- ¹⁸³ EGDI - e-pārvaldes attīstības indekss (e-government development index), indekss, kuru kopš 2001.gada, reizi divos gados nosaka ANO Valsts iestāžu un digitālās pārvaldes nodaļa.
- ¹⁸⁴ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (resurss skatīts 2021. gada 22. decembrī).
- ¹⁸⁵ Informatīvais ziņojums par projektu "Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija", pieejams: <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40478755> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁸⁶ Informatīvais ziņojums par projektu "Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija", pieejams: <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40478755> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ¹⁸⁷ Protokollēmuma (Informatīvais ziņojums par projektu "Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija") projekta 2.punkts.
- ¹⁸⁸ Ministru kabineta 2020. gada 25. februāra sēdes protokols Nr.8 (35.§).
- ¹⁸⁹ Projekti: (1) Valsts kancelejas projekts "Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē no 2010. gada 8. jūlija līdz 2015. gada 30. septembrim. Projekta aktivitātes: valsts īstenoto funkciju izvērtēšanas procesa pilnveidošana, tostarp izveidojot funkciju analīzes un modelēšanas rīku, īstenojot funkciju auditus, kā arī veicinot funkciju nodošanu privātajam un nevalstiskajam sektoram. (2) "Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana" no 2014. gada 8. janvāra līdz 2014. gada 30. jūnijam, kura ietvaros īstenots pilotprojekts, kurā tika izveidoti vienotie klientu apkalpošanas centri Valmierā, Daugavpilī, Rojā un Aucē, nodrošinot klientiem vienkopus gan pašvaldību pakalpojumus, kā līdz šim, gan noteiktus valsts pakalpojumus. (3) "Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana", kura ietvaros īstenota aktivitāte "Publisko pakalpojumu sniegšanas analīze, publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana un apmācību organizēšana".
- ¹⁹⁰ Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 399 "Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība", Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 400 "Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla noteikumi",

Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību", Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 402 "Valsts pārvaldes e-pakalpojumu noteikumi".

¹⁹¹ Valsts kancelejas informatīvais ziņojums "Par ietekmes izvērtēšanas sistēmas pilnveidi", izskatīts Ministru kabineta 2021. gada 27. maija sēdē, <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40495849> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

¹⁹² "Valsts pārvaldes politikas pamatnostādņu 2014.-2020. gadam" 3.2.4.uzdevums, <http://polsis.mk.gov.lv/documents/5069> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

¹⁹³ Informatīvais ziņojums "Administratīvā sloga mazināšana valsts pārvaldē", pieejams: <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40426623> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

¹⁹⁴ Informatīvais ziņojums "Administratīvā sloga mazināšana personālvadības pārskatu jomā"¹⁹⁴, pieejams <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40493114&mode=mk&date=2021-05-11> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

¹⁹⁵ Uzdevums: <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40426623> Aktualitāti zaudējis: <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40493114&mode=mk&date=2021-05-11> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

¹⁹⁶ Valsts pārvaldes politikas pamatnostādnes 2014.-2020.gadam, Valsts pārvaldes politikas pamatnostādnes 2008.-2013.gadam.

¹⁹⁷ Ministru kabineta 2007. gada 18. decembra instrukcija Nr. 20 "Normatīvā akta projekta anotācijas aizpildīšanas kārtība" (zaudējusi spēku 2010. gada 1. janvārī), Ministru kabineta 2009. gada 15. decembra instrukcija Nr.19 "Tiesību akta projekta sākotnējās ietekmes izvērtēšanas kārtība" (zaudējusi spēku 2021. gada 9. septembrī).

¹⁹⁸ Informatīvais ziņojums "Par "nulles birokrātijas" pieejas ieviešanu tiesību aktu izstrādes procesā", <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40476165> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

¹⁹⁹ Valsts kancelejas 2021. gada informatīvais ziņojums "Par ietekmes izvērtēšanas sistēmas pilnveidi", <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40495849&mode=mk&date=2021-05-27> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²⁰⁰ Valsts kancelejas 2021. gada informatīvais ziņojums "Par ietekmes izvērtēšanas sistēmas pilnveidi", <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40495849&mode=mk&date=2021-05-27> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²⁰¹ Valsts kancelejas 2021. gada informatīvais ziņojums "Par ietekmes izvērtēšanas sistēmas pilnveidi", <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40495849&mode=mk&date=2021-05-27> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²⁰² Sigma, Toolkit for the preparation, implementation, monitoring, reporting and evaluation of public administration reform and sector strategies: guidance for SIGMA partners, 2018. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/SIGMA\(2018\)3&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/SIGMA(2018)3&docLanguage=En) (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²⁰³ K.Polits, G.Bukerts, Sabiedrības vadības reforma. Salīdzinošā analīze, 2000.

²⁰⁴ Eiropas Komisijas "Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners", 2017., <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=575&langId=en> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²⁰⁵ Iveta Reinholde, Nacionālā enciklopēdija. <https://enciklopedija.lv/skirklis/65070>, (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²⁰⁶ Attīstības plānošanas sistēmas likuma 4. pants, 5. panta otrās daļas 3.punkts, 9. panta trešā daļa, Ministru kabineta 2014. gada 2. decembra noteikumu Nr. 737 "Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi" 11. punkts, Ministru kabineta 2009. gada 25. augusta noteikumi Nr. 970 "Sabiedrības līdzdalības kārtība attīstības plānošanas procesā".

²⁰⁷ Politikas veidošanas rokasgrāmata, 2016. gads https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/pkc_rokasgramata_090316_web.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²⁰⁸ Kopumā Valsts kanceleja saņēma 270 viedokļus no 53 adresātiem, klātienes diskusijās piedalījās vairāk nekā 250 dalībnieki, tika anketēti valsts sekretāri. Reformu plāna prezentācija Saeimas Valsts pārvaldības un pašvaldības komisijas sēdē 2017. gada 1. martā,

<https://titania.saeima.lv/LIVS/SaeimasNotikumi.nsf/webSNbyDate?OpenView&count=1000&restrictToCategory=01.03.2017> (resurss skatīts 2021. gada 16. oktobrī).

²⁰⁹ Attīstības plānošanas sistēmas likums, Ministru kabineta 2014. gada 2. decembra noteikumi Nr. 737 "Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi".

²¹⁰ Esošās situācijas raksturojumu, informāciju par plāna sasaisti ar citiem nacionāla līmeņa vidējā un ilgtermiņa attīstības plānošanas dokumentiem un citiem attīstības plānošanas dokumentiem, plāna mērķi, pasākumus izvirzīto mērķu sasniegšanai, kā arī tiešos darbības rezultātus, termiņus pasākumu īstenošanai ar precizitāti no viena līdz trim mēnešiem un informāciju par nepieciešamo finansējumu, kā arī par pasākumu īstenošanu atbildīgās institūcijas un pasākumu īstenošanā iesaistītās institūcijas, pārskata sniegšanas un novērtēšanas kārtību.

²¹¹ <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40440583> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²¹² 2015. gada pētījums "Par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē", <http://petijumi.mk.gov.lv/node/2800> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī), 2016. gada salīdzinošais pētījums par darba samaksu privātā un publiskā sektorā, http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/salidzinosaurs_petijums_par_atalgojuma_apmeru.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²¹³ Piemēram, <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40492242&mode=mk&date=2021-09-07> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²¹⁴ "Konsultē vispirms" principa mērķis ir panākt savstarpējo sapratni starp uzņēmējiem un uzraugošajām iestādēm, lai nodrošinātu, ka komersanti un uzņēmēji, pirmkārt, zina un izprot savus pienākumus, un otrkārt, tos godprātīgi pilda. "Konsultē vispirms" principa ieviešana ļauj sasniegt labāku rezultātu normatīvo aktu ieviešanā un sekojoši nodrošināt godīgu konkurenci

tirgū, tādējādi radot stabilu, investīcijām labvēlīgu uzņēmējdarbības vidi. <https://www.em.gov.lv/lv/konsulte-vispirms> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²¹⁵ Reformu plāna 2019. gada progresā ziņojums, <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40476164> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²¹⁶ <https://likumi.lv/ta/id/312544-par-latvijas-ceturto-nacionalo-atvertas-parvaldibas-ricibas-planu-20202021-gadam> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²¹⁷ Atvērtie dati ir brīvi pieejama bezmaksas informācija bez atkalizmantošanas ierobežojumiem, kuru var rediģēt un automatizēti apstrādāt ar brīvi pieejamām lietojumprogrammām, <https://www.mk.gov.lv/lv/atverta-parvaldiba>, <https://data.gov.lv/lv> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²¹⁸ Ministru kabineta 2009. gada 17. novembra instrukcijas Nr. 16 “Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultātīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodika” 14. punkts.

²¹⁹ SMART/TRIKS pieeja.

²²⁰ Ilgtermiņa mērķi, kas raksturo pārmaiņas sabiedrībā (politikas, ekonomikas, sociālajā, kultūras, vides u. c. jomās), kuras ietekmējusi vairāku politikas rezultātu sasniegšana un ārējās vides faktori.

²²¹ Ilgtermiņa vai īstermiņa rezultāti, kas raksturo pārmaiņas politikas jomā, ko tieši rada viena vai vairāku darbības rezultātu sasniegšana un daļēji ietekmē arī ārējās vides faktori. Atspoguļo sasniegumu, nevis veidu, kā to panākt. Sniedz atbildi uz jautājumiem, kas būs mainījies.

²²² Īstermiņa rezultāti, ko raksturo valsts pārvaldes iestāžu būtiskākie darba galaprodukti (pakalpojumi un preces). Atbild uz jautājumu – ko darīsim, lai sasniegtu politikas rezultātu.

²²³ Piemēram, Reformu plāna 2019. gada progresā ziņojumā, <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40476164> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²²⁴ Pasaules Bankas vispasaules pārvaldes efektivitātes indikatorā ietverts rādītājs. Rādītājs tiek rēķināts no vairākiem starptautisku institūciju veiktiem sabiedrības uztveres pētījumiem un ekspertu viedokļiem un tikai daļēji raksturo valsts pārvaldes reformu virzienu progresu, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²²⁵ Bertelsmana fonda ilgtspējīgas attīstības indikatorā ietverts rādītājs. Tā aprēķinu veic Bertelsmana fonds sadarbībā ar valstu ekspertiem. Indekss “izpildvaras kapacitāte” apkopo ekspertu vērtējumus par 24 kvalitatīviem jautājumiem. Katru jautājumu eksperti vērtē no 1 līdz 10 ballēm, vienlaikus norādot uz strukturālajiem un procesuālajiem izaicinājumiem valsts politikas veidošanā un īstenošanā. <http://www.sgi-network.org/2018/> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²²⁶ Rādītāja novērtēšanai tiek izmantoti Eurostat dati.

²²⁷ Mērķis ir Eiropas Savienības vidējais rādītājs.

²²⁸ SIA „SAFEGE BALTIJA” 2013. gada ziņojums “Gala ziņojums par valsts pārvaldes politikas novērtējumu un priekšlikumiem nākamajam plānošanas periodam” „Valsts pārvaldes politikas novērtējums”, http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/file/VKanc_Valsts_parvaldes_politikas_novertejums_Gala_zinoj.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī), atsaucoties uz: Bamberger, M., Rugh, J., Mabry, L. (2006). Real World Evaluation, Working under budget, time, data and political constraints. CA: SAGE; K.Polits, G.Bukerts, „Sabiedrības vadības reforma”, Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts.

²²⁹ 2020. gada 1. jūlija intervijas ar Valsts kancelejas pārstāvjiem protokols.

²³⁰ Ministru kabineta 2014. gada 2. decembra noteikumu Nr.737 “Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi” 25.6., 41.3.apakšpunkts.

²³¹ Politikas veidošanas rokasgrāmata, https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/pkc_rokasgramata_090316_web.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²³² Dati sistēmā tiek uzkrāti saskaņā ar Ministru kabineta 2017. gada 7. novembra noteikumiem Nr.662 “Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestāžu un citu valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu (darbinieku) atlīdzības un personu uzskaites sistēmu”.

²³³ 2019. gada Reformu plāna progresā ziņojums, <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40476164>, 2020.gada Reformu plāna progresā ziņojums, <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40496408> (resursi skatīti 2021. gada 22. oktobrī)

²³⁴ <https://www.em.gov.lv/lv/iniciativas-konsulte-vispirms-lideris-2020-gada-pateretaju-tiesibu-aizsardzibas-centrs> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²³⁵ https://tapportals.mk.gov.lv/legal_acts/e01df9f0-6081-4c44-8020-137af10b6509 (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²³⁶ https://mana.latvija.lv/wp-content/uploads/dlm_uploads/2019/12/iestades_eind_2019.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

²³⁷ Piemēram, Eiropas Komisijas “Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners”, 2017. gads, Sigmas un OECD “The principles of Public administration”, 2017. gads, SIGMA “Toolkit for the preparation, implementation, monitoring, reporting and evaluation of public administration reform and sector strategies: guidance for SIGMA partners”, 2018. gads.

²³⁸ SIA “SAFEGE Baltija”, reģ.nr. 40003604048, 2015. gada “Ziņojums par valdības centriem ES dalībvalstīs”, https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/zinoj_par_vald_c_es.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. augustā).

²³⁹ SIA “SAFEGE Baltija”, reģ.nr. 40003604048, 2015. gada “Ziņojums par valdības centriem ES dalībvalstīs”, https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/zinoj_par_vald_c_es.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. augustā).

²⁴⁰ Reformu plāna vidussposma progresā ziņojums, <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40476164> (resurss skatīts 2021. gada 22. augustā).

- ²⁴¹ 2015. gada 26. maija “Ziņojums par valdības centriem ES dalībvalstīs”, <https://www.mk.gov.lv/lv/media/5253/download> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁴² Ministru kabineta 2003. gada 8. jūlija noteikumi Nr. 372 “Valsts pārvaldes politikas attīstības padomes nolikums”.
- ²⁴³ <https://www.mk.gov.lv/lv/content/valsts-parvaldes-politikas-attistibas-padome> (resurss skatīts 2021. gada 22. augustā).
- ²⁴⁴ Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 izpildes novērtējums un rekomendācijas nākamajam plānošanas periodam, <http://petijumi.mk.gov.lv/node/3566>, (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁴⁵ Igaunijas Valsts kancelejas mājaslapa internetā, <https://www.rahandusministeerium.ee/en> (resurss skatīts 2021. gada 22. augustā).
- ²⁴⁶ Lietuvas Iekšlietu ministrijas mājaslapa internetā, <https://vtd.lrv.lt/en/about-the-department>, <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesasis-administravimas> (resursi skatīti 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁴⁷ Slovēnijas Publiskās pārvaldes ministrijas mājaslapa internetā, <https://www.gov.si/en/state-authorities/ministries/ministry-of-public-administration/about-the-ministry/> (resurss skatīts 2021. gada 22. augustā).
- ²⁴⁸ Somijas Finanšu ministrijas mājaslapa, <https://vm.fi/en/areas-of-expertise> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁴⁹ Eiropas Komisijas “Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners”, 2017. gads, <https://oecd-opsi.org/toolkits/quality-of-public-administration-a-toolbox-for-practitioners/>, Sigmas un OECD “The principles of Public administration”, 2018. gads, https://www.oecd-ilibrary.org/governance/toolkit-for-the-preparation-implementation-monitoring-reporting-and-evaluation-of-public-administration-reform-and-sector-strategies_37e212e6-en (resursi skatīti 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁵⁰ SIGMA “Toolkit for the preparation, implementation, monitoring, reporting and evaluation of public administration reform and sector strategies: guidance for SIGMA partners”, 2018. gads, https://www.oecd-ilibrary.org/governance/toolkit-for-the-preparation-implementation-monitoring-reporting-and-evaluation-of-public-administration-reform-and-sector-strategies_37e212e6-en (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁵¹ Valsts kancelejas “Uzaicinājums iesniegt piedāvājumu cenu aptaujai Nr. VKC-” projekts.
- ²⁵² Valsts kontroles 2019. gada ziņojums “Vai valsts pārvaldē ir izmantotas visas iespējas IKT infrastruktūras efektīvai pārvaldībai?” <https://www.lrvk.gov.lv/lv/revizijas/revizijas/noslektas-revizijas/vai-valsts-parvalde-tiek-noteikta-vienota-ikt-infrastrukturas-parvaldiba-lai-nodrosinatu-tas-efektivu-izmantosanu> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁵³ Nacionālā enciklopēdija, <https://enciklopedija.lv/skirklis/28465-civildienests> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁵⁴ Valsts civildienesta likuma 4. panta otrā daļa.
- ²⁵⁵ E. Danovskis, I. Reinholde. Valsts pārvalde. Nacionālā enciklopēdija Latvija, LNB, 2018. 459. lpp.
- ²⁵⁶ Apstiprināta ar Ministru kabineta 2013. gada 6. februāra rīkojumu Nr. 48.
- ²⁵⁷ Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē, <http://petijumi.mk.gov.lv/node/2800> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁵⁸ Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija (atbalstīta ar Ministru kabineta 2013. gada 16. februāra rīkojumu Nr. 48 (zaudējusi spēku 2017. gada 24. novembrī).
- ²⁵⁹ Civildienesta likuma 37. panta pirmā daļa.
- ²⁶⁰ Civildienesta likuma 8. pants, 37. panta pirmā, otrā daļa.
- ²⁶¹ Ministru kabineta 2015. gada 9. jūnija noteikumi Nr. 293 “Valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītāju atlases kārtība”.
- ²⁶² Piemēram, “Valsts iestāžu vadītāju atlase – vai ir vieta uzlabojumiem?”, <https://lvportals.lv/viedokli/321105-valsts-iestazu-vaditaju-atlase-vai-ir-vieta-uzlabojumiem-2020> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁶³ 2014. gada likumprojekts atbalstīts Saeima 2014. gada decembra 10. decembra sēdē 1. lasījumā, taču likumprojekts nav izskatīts Saeimā 2. lasījumā, 2018. gada likumprojekta virzība noraidīta Saeimas 2018. gada 20. decembra sēdē.
- ²⁶⁴ Apstiprināts ar Ministru kabineta 2019. gada 7. maija rīkojuma Nr. 210 “Par Valdības rīcības plānu Deklarācijas par Artura Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai” 241.1. apakšpunkts.
- ²⁶⁵ Neskaitot Izglītības ministrijas, Kultūras ministrijas un Iekšlietu ministrijas profesionālās skolas.
- ²⁶⁶ Likumprojekta “Grozījumi Valsts civildienesta likumā” sākotnējās ietekmes novērtējuma ziņojums (anotācija), <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40488131> (resurss skatīts 2021. gada 21. oktobrī).
- ²⁶⁷ Grozījumi Valsts civildienesta likumā, https://tapportals.mk.gov.lv/legal_acts/a42377f9-7fdc-490e-8a30-2757fdcf33d8 (resurss skatīts 2021. gada 21. oktobrī).
- ²⁶⁸ 2020. gada 17. augusta līgums Nr. 3.7.5.4/- starp Valsts kontroli un Sabiedrību ar ierobežotu atbildību “RP Alianse”.
- ²⁶⁹ Attīstības plānošanas sistēmas likuma 5. panta otrās daļa 3. punkts, Ministru kabineta 2009. gada 25. augusta noteikumi Nr. 970 “Sabiedrības līdzdalības kārtība attīstības plānošanas procesā” Ja plānošanas dokumentā paredzēts dot uzdevumus citām institūcijām vai tiek skarta to kompetence, tās iesaista attiecīgā dokumenta projekta izstrādē. 7) valsts un pašvaldību institūcijas sadarbojas plānošanas dokumentu izstrādē un īstenošanā, kā arī nodrošina iespēju visām ieinteresētajām personām līdzdarboties plānošanas dokumenta izstrādes procesā (sadarbības un līdzdalības princips) https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/pkc_rokasgramata_090316_web.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁷⁰ Attīstības plānošanas sistēmas likuma 9. panta trešā daļa, Ministru kabineta 2014. gada 2. decembra noteikumi Nr. 737 “Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi”.
- ²⁷¹ <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40440583>. 2015. gada pētījums “Par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē”, <http://petijumi.mk.gov.lv/node/2800> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī). 2016. gada salīdzinošais pētījums par darba samaksu privātā un publiskā sektorā,

- http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/salidzinosaurs_petijums_par_atalgojuma_apmeru.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁷² Ministru kabineta 2009. gada 17. novembra instrukcija Nr.16 "Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodika".
- ²⁷³ Ministru kabineta 2014. gada 2. decembra noteikumu Nr.737 "Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi" 25.6.apakšpunkts.
- ²⁷⁴ Ministru kabineta 2014. gada 2. decembra noteikumu Nr.737 "Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi" 45.punkts.
- ²⁷⁵ <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40486785> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁷⁶ <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40495849> (resurss skatīts 2021. gada 21. oktobrī).
- ²⁷⁷ Ministru kabineta 2012. gada 10. jūlija noteikumi Nr. 494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu".
- ²⁷⁸ Ministru kabineta 2017. gada 28. augusta ārkārtas sēdes protokols Nr.41, 1.§, 42.punkts.
- ²⁷⁹ Valsts kancelejas informatīvais ziņojums "Par ietekmes izvērtēšanas sistēmas pilnveidi", izskatīts Ministru kabineta 2021.gada 27.maija sēdē, <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40495849> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁸⁰ <https://www.mk.gov.lv/lv/dati-par-darba-samaksu-un-nodarbinatajiem-valsts-parvalde> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁸¹ <https://www.mk.gov.lv/lv/datu-vizualizacija-par-nodarbinatajiem-valsts-parvalde> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁸² Satversmes tiesas 2019. gada 6. marta spriedums lietā Nr.2018-11-01, 18.1. apakšpunkts.
- ²⁸³ <https://www.mk.gov.lv/lv/dati-par-darba-samaksu-un-nodarbinatajiem-valsts-parvalde> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁸⁴ <http://petijumi.mk.gov.lv/node/3305> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁸⁵ Informatīvais ziņojums "Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. Procesa ziņojums 2019" un rīkojuma projekts "Grozījumi Ministru kabineta 2017. gada 24. novembra rīkojumā Nr.701 "Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020"".
- ²⁸⁶ <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40468971> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁸⁷ <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40471846> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁸⁸ <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40468971> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁸⁹ <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40471846> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁹⁰ Ministru kabineta 2020. gada 11. februāra rīkojuma Nr. 49 "Par Rīcības plānu publisko iepirkumu sistēmas uzlabošanai" 2.2.apakšpunkts, <https://likumi.lv/ta/id/312539-par-ricibas-planu-publiisko-iepirkumu-sistemas-uzlabosanai> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁹¹ <http://petijumi.mk.gov.lv/node/3422> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁹² <https://pvs.iub.gov.lv/show/615039> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁹³ <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40476357> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁹⁴ Likuma par budžetu un finanšu vadību 16.³ pants.
- ²⁹⁵ <https://www.fm.gov.lv/lv/valsts-budzeta-izstrade> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁹⁶ <https://www.fm.gov.lv/lv/budzeta-izstrade-0> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁹⁷ <https://data.gov.lv/dati/lv/dataset/ministriju-un-citu-centralo-valsts-iestazu-rezultatu-un-to-rezultativo-raditaju-izpilde> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ²⁹⁸ Valsts kancelejas intervijas ieraksts Reformu plāna ex-post novērtējuma veicējiem. VPRP Nākotnes prioritātes. 2020. gada 11. decembra video ieraksts.
- ²⁹⁹ <https://inovacija.mk.gov.lv/lv/> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³⁰⁰ <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40478755&mode=mk&date=2020-02-25> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³⁰¹ Protokollēmuma (Informatīvais ziņojums par projektu "Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija") projekta 2.punkts.
- ³⁰² http://www.varam.gov.lv/lat/publ/publikacijas/publikacijas_publiisko_pakalpojumu_pilnveides_joma/ (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³⁰³ <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?dateFrom=2020-10-04&dateTo=2021-10-04&text=Par+jaunu+valsts+p%C4%81rvaldes+pakalpojumu+nodro%C5%A1in%C4%81%C5%A1anas+sist%C4%93mu&org=0&area=0&type=0> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³⁰⁴ <https://mazaksslogs.gov.lv/slogs/sakums/> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³⁰⁵ <https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/valsts-parvaldei-jadarbojas-roku-roka-ar-iedzivotajiem> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³⁰⁶ Ministru kabineta 2017. gada 28. novembra sēdes protokollēmuma (prot. Nr.59 34.§) "Informatīvais ziņojums "Administratīvā sloga mazināšana valsts pārvaldē"" 3.punkts, <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40426623> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³⁰⁷ <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40493114&mode=vss&date=2020-12-17> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³⁰⁸ Ministru kabineta 2019. gada 20. augusta sēdes protokola Nr. 35 lēmuma 18.§ "Informatīvais ziņojums "Par "nulles birokrātijas" pieejas ieviešanu tiesību aktu izstrādes procesā"" 1., 2.punkts. <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40476165>
- ³⁰⁹ <https://www.mk.gov.lv/lv/media/8527/download> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³¹⁰ <https://www.fm.gov.lv/lv/parskati> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).

- ³¹¹ [https://www.fm.gov.lv/files/ieksejaauditapolitika/Starpresoru%20audita%20komandas%20veidosana%20\(003\).docx](https://www.fm.gov.lv/files/ieksejaauditapolitika/Starpresoru%20audita%20komandas%20veidosana%20(003).docx) (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³¹² “Lai pievērstu uzmanību viltus ziņām, sāk kampaņu “Medijs nav komēdijs””, Panorāma, 10. oktobris, 2018. gads <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/lai-pievestu-uzmanibu-viltus-zinam-sak-kampanu-medijs-nav-komedijs.a295563/> (resurss skatīts 2022. gada 20. janvārī).
- ³¹³ “Atklās laba servisa kustības kampaņu valsts pārvaldē”, LSM.lv un Latvijas Radio, 14. septembris, 2017. gads <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/atklas-laba-servisa-kustibas-kampanu-valsts-parvalde.a250035/>; “Laba servisa kustības Klientu apkalpošanas goda balva: Līga Upīte saņem LR Ministru prezidenta Pateicības rakstu”, Dzirkstele.lv, 18. novembris, 2018. gads <https://m.dzirkstele.lv/vietejas-zinas/laba-servisa-kustibas-klientu-apkalposanas-goda-balva-liga-upite-sanem-lr-ministru-prezidenta-pateic-165471?cp=1>; “Noskaidroti iedzīvotāju visatzinīgāk vērtētie klientu apkalpošanas speciālisti valsts pārvaldē”, LVportals.lv, 16. decembris, 2019. gads <https://lvportals.lv/dienaskartiba/311563-noskaidroti-iedzivotaju-visatzinigak-vertetie-klientu-apkalposanas-specialisti-valsts-parvalde-2019> (resurss skatīts 2022. gada 20. janvārī).
- ³¹⁴ “Sāk kampaņu par trauksmes celšanu”, Delfi.lv, 16. aprīlis, 2019. gads <https://www.delfi.lv/news/national/politics/sak-kampanu-par-trauksmes-celsanu.d?id=51000823> (resurss skatīts 2022. gada 20. janvārī).
- ³¹⁵ “Darbinieks nav nieks”, Delfi.lv specprojekts <https://www.delfi.lv/news/national/trauksmescelejs/> (resurss skatīts 2022. gada 20. janvārī).
- ³¹⁶ “Krišjāņa Kariņa valdība aizvadījusi pirmās 100 dienas”, mk.gov.lv, 2. maijs, 2019. gads <https://www.mk.gov.lv/lv/jaunums/krisjana-karina-valdiba-aizvadijusi-pirmas-100-dienas>, (resurss skatīts 2022. gada 20. janvārī).
- ³¹⁷ “Iedzīvotājiem būtiskākās izmaiņas likumos un noteikumos no 2020. gada 1. janvāra”, mk.gov.lv, 2019. gads <https://www.mk.gov.lv/lv/jaunums/iedzivotajiem-butiskakas-izmainas-likumos-un-noteikumos-no-2020-gada-1-janvara>; “Iedzīvotājiem būtiskākās izmaiņas likumos un noteikumos no 2021. gada 1. janvāra līdz 31. martam”, mk.gov.lv, 31. decembris, 2020. gads <https://www.mk.gov.lv/lv/iedzivotajiem-butiskakas-izmainas-likumos-un-noteikumos-no-2021-gada-1-janvara-lidz-31-martam> (resurss skatīts 2022. gada 20. janvārī).
- ³¹⁸ “Kariņa valdībai gads. Nosauc, kas notiks turpmāk”, la.lv, 21. janvāris, 2020. gads <https://www.la.lv/karina-valdibai-gads-nosauk-kas-gaidams-talak>; Komunikācijas kampaņas materiāli sociālajā tīklā “Twitter”: <https://twitter.com/Brivibas36/status/1352682753049964544?t=2FLVsBL0kG8MhNEhsWot3Q&s=19>, <https://twitter.com/Brivibas36/status/1352318836872253440?t=7f70QTGBvf-IRIDPbDPxVQ&s=19>, https://twitter.com/Brivibas36/status/1353009603710218241?t=USKbv_VlaPV66RSAOxSrcg&s=19 (resursi skatīti 2022. gada 20. janvārī).
- ³¹⁹ “13 valsts iestādēm pēc vienota principa radītas jaunas mājaslapas”, LSM.lv un LTV ziņu dienests, 23. jūlijs, 2020. gads <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/13-valsts-iestadem-pec-vienota-principa-raditas-jaunas-majaslapas.a368102/> (resurss skatīts 2022. gada 20. janvārī).
- ³²⁰ “Kā pareizi lietot sejas masku?” <https://www.youtube.com/watch?v=F7ZUwgGYD3w> (resurss skatīts 2022. gada 20. janvārī).
- ³²¹ Sociālajos tīklos “Facebook”, “Twitter”, “Instagram” publicēto komunikācijas kampaņas materiālu piemēri: <https://www.facebook.com/valdibasamaja/photos/2957176971178083>, <https://www.facebook.com/valdibasamaja/photos/2916245221937925>, <https://www.facebook.com/valdibasamaja/posts/2987017551527358>, <https://www.facebook.com/valdibasamaja/posts/2966005653628548>, <https://www.facebook.com/valdibasamaja/posts/2922569304638850>, <https://www.facebook.com/valdibasamaja/posts/2916247215271059>, <https://www.facebook.com/valdibasamaja/posts/2907191156176665>, <https://www.facebook.com/watch/?v=751554948744274>, <https://twitter.com/Brivibas36/status/1355199031715246090>, <https://twitter.com/Brivibas36/status/1339276609023483904>, <https://twitter.com/Brivibas36/status/1335003991919513604>, <https://twitter.com/Brivibas36/status/1322265358233935873>, <https://www.instagram.com/p/CCqlyOjpiPS/?igshid=ivt68e9ks455>, <https://www.instagram.com/p/CCF0ZuVp8O9/?igshid=1a1aa92ltgtjh>, <https://www.instagram.com/p/CCdv52XpQCG/?igshid=caoosrzhj9xu>. (resurss skatīts 2022. gada 20. janvārī).
- ³²² “Izvēle ir mūsu rokās. Saglabā un dalies!” covid19.gov.lv, 11. decembris, 2020. gads <https://covid19.gov.lv/index.php/aktualites/izvele-ir-musu-rokas-saglabu-un-dalies> (resurss skatīts 2022. gada 20. janvārī).
- ³²³ <https://www.mk.gov.lv/lv/projekts/valsts-un-pasvaldibu-iestazu-timeklvietnu-vienota-platforma> (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³²⁴ http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/file/VKanc_Petij_par_valsts_paravldes_lomu_un_att_nakotne_2015.pdf (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³²⁵ <http://petijumi.mk.gov.lv/node/3179>, (resurss skatīts 2021. gada 22. oktobrī).
- ³²⁶ https://www.vas.gov.lv/lv/projekti?project_categories%5B0%5D=52&project_categories%5B1%5D=52&created%5Bmin%5D=---.---.---&created%5Bmax%5D=---.---.--- Valsts administrācijas skolas 2019. gada publiskais pārskats, <https://www.vas.gov.lv/lv/media/256/download> (resursi skatīti 2021. gada 22. oktobrī).
- ³²⁷ Aprēķinā ir iekļautas iestādes, kurās atbildība tiek noteikta atbilstoši Atlīdzības likumam. Nav iekļautas: Datu valsts inspekcija, Finanšu izlūkošanas dienests, Konkurences padome, Civilās aviācijas aģentūra.
- ³²⁸ Neskaitot Satiksmes ministriju, kurā ir viena padotības iestāde un kurā atlīdzības limiti nav ierobežoti ar Atlīdzības likumu.