

Aptaujas " Vai Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 norit saskaņā ar plānoto, un tiek panākts iecerētais efekts?" apkopojums

Aptauja veikta Valsts kontroles apvienotās atbilstības un lietderības revīzijas "Vai Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 norit saskaņā ar plānoto un tiek panākts iecerētais efekts?" ietvaros. Aptaujā ieļauti jautājumi, lai noskaidrotu respondentu viedokli par Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 izstrādi, visiem (desmit) reformu plānā iekļautajiem reformu virzieniem, kā arī reformu īstenošanas priekšnoteikumiem valsts pārvaldē kopumā un konkrētā ministrijā/iestādē.

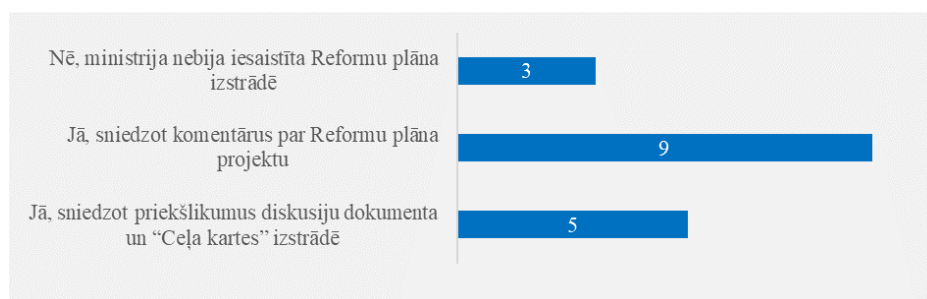
Lūgums piedalīties aptaujā tika nosūtīts 13 ministrijām un 20 ministriju padotības iestādēm. Aptauja veikta 2021. gada jūlijā.

Izsoles veidošanas principi: padotības iestāžu izsole tika veidota tā, lai izsolē tiktu iekļautas iestādes (1) no visiem resoriem, (2) kas aptver lielāku tiesās valsts pārvaldes iestādē nodarbināto skaitu (īpaši lielas iestādes (nodarbināto skaits virs 2500), ļoti lielas iestādes (virs 500), lielas iestādes (201-500)), (3) kas nodrošina lielāku publisko pakalpojumu skaitu un (4) iestādes ar dažādu atbalsta funkciju centralizācijas līmeni.

Aptaujā saņemtas 13 ministriju un 20 iestāžu atbildes. Jautājumi ministrijās un iestādēs anketās pamatā ir vienādi, taču atsevišķi jautājumi tika uzdoti tikai ministrijām vai iestādēm. Saņemtas atbildes tika izmantotas, lai izdarītu secinājumus revīzijā un sagatavotu revīzijas ziņojumu "Valsts pārvalde - `quo vadis`? Valsts pārvaldes reformā plānotais un sasniegtais".

Aptaujā saņemtas atbildes un komentāri norādīti apkopotā veidā.

1. Vai Ministrija bija iesaistīta Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 (turpmāk – Reformu plāns) izstrādē? Lūdzam sniegt viedokli par Reformu plāna izstrādes procesu.



Piezīme: jautājums tikai ministrijām.

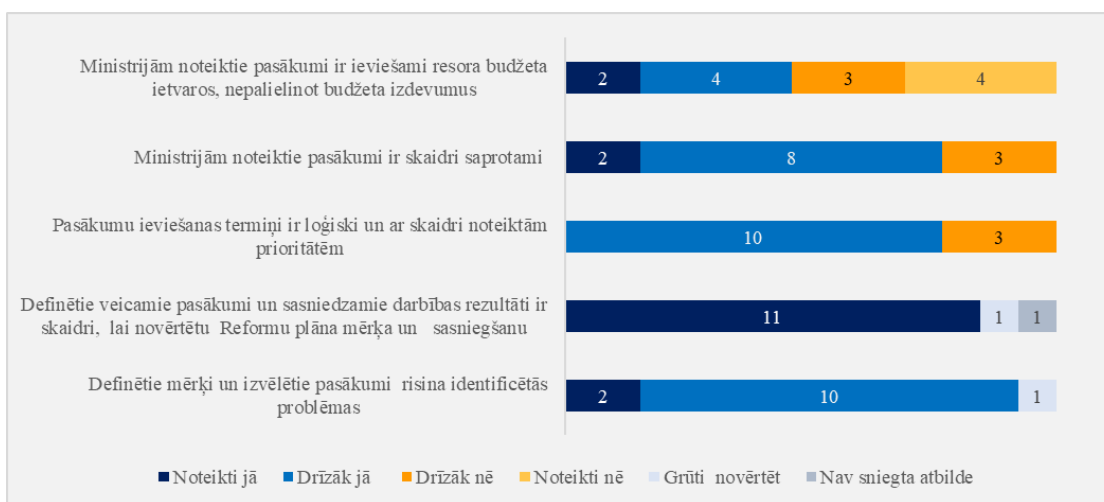
Ministriju sniegtie komentāri:

- kopumā izstrādes process bija labāks par iepriekšējo Reformu plāna izstrādes procesu, taču iepriekšējā periodā pieļautās organizatoriskās kļūdas tomēr saglabājās un daļu būtisku iebildumu un komentāru, piemēram, par nozarēs kritiski nepieciešamajām slodzēm valsts pārvaldes pamatfunkciju veikšanai, par nozares ministriem politiski pieņemamu nodarbināto skaita samazināšanu, par pašvaldību un kapitālsabiedrību darbinieku ietveršanu

reformā; par jaunas atlīdzības sistēmas izstrādes pamattvērumu Valsts kancelejas speciālisti neņēma vērā. Pārsvārā tika organizētas viedokļu diskusijas, pēc kurām nekādas būtiskas izmaiņas dokumentā netika iestrādātas. Pozitīvi vērtējama Valsts kancelejas sagatavošanas posmā īstenotā pieeja runāt ar katru ministriju atsevišķi;

- ministrija sniedza priekšlikumus diskusijai par Reformu plānu, tomēr šie priekšlikumi tika ņemti vērā daļēji (piemēram, attiecībā uz nodarbināto skaita samazināšanu - tās statistiku, principiem un apmēru);
- pozitīvi ir vērtējams, ka gan Reformu plāna izstrādes, gan ieviešanas procesā kopumā Valsts kanceleja centās iesaistīt ministrijas dažādos līmeņos un formātos.

2. Lūdzam novērtēt Reformu plānā definētos pasākumus, rezultātus un termiņus un sniegt komentāru.



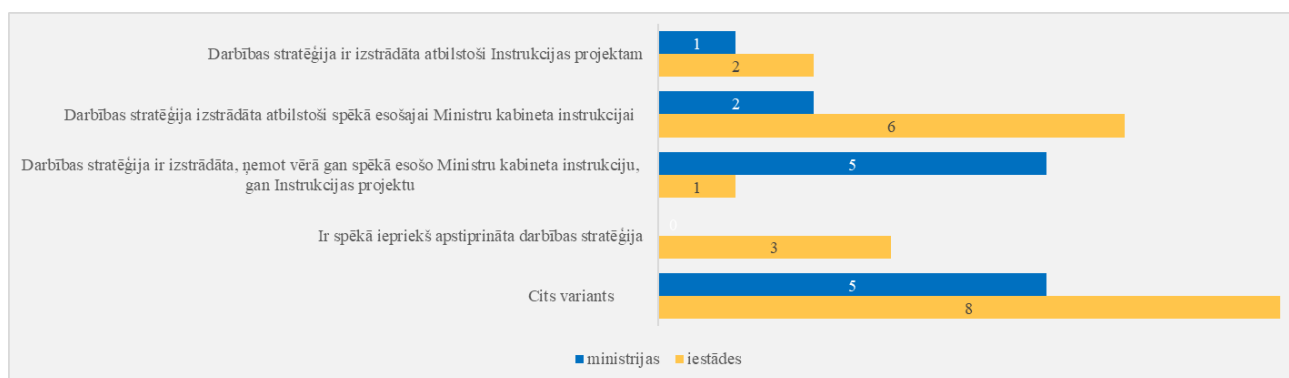
Piezīme: jautājums tikai ministrijām.

Ministriju sniegtie komentāri:

- jauno regulējumu jomu ieviešana un jaunu valsts pārvaldes funkciju deleģēšana valsts pārvaldes iestādēm nevarētu būt sekmīgi īstenota vienlaikus ar 6% nodarbināto skaita samazināšanu. Pasākumu ieviešanas termiņi sākotnēji šķita loģiski un skaidri. Taču praksē izrādījās, ka politiskā atbalsta trūkuma dēļ tā apakšmērķa, kas saistīts ar atlīdzības politiku, termiņu neievērošana pārāk ietekmēja citu apakšmērķu veiksmīgu sasniegšanu. Reformas īstenošanai būtu bijis jāparedz speciāli izdalīts finansējums katrai no nozares ministrijām pa atsevišķiem apakšmērķiem, kuros nepieciešami būtiski uzlabojumi. Pozitīvi vērtējama Valsts kancelejas sagatavošanas posmā īstenotā pieeja runāt ar katru ministriju atsevišķi. Daļu no Reformas plānā iekļauto pasākumu sekmīgas realizācijas veicināja arī Covid-19 pandēmijas ieviestās izmaiņas un iespēja piesaistīt papildus finansējumu pārvaldes procesu pārkārtošanai;
- būtu jāpaplašina regulējums attiecībā uz pašvaldībām;
- gadiem ilgi tiek diskutēts par to, ka vēsturiski veidojušās ievērojamas atšķirības institūciju atlīdzības fondos, radot nevienlīdzīgu pieeju un konkurenci valsts pārvaldes iekšienē, taču diemžēl bez rezultātiem, jo risinājums joprojām nav rasts;
- Reformu plāna pasākumu aktivitāšu rezultatīvie radītāji (ziņojumu skaits, likumprojektu skaits) ne vienmēr atbilstoši raksturo sasniedzamo rezultātu; ministrijām vienlaikus uzdoto uzdevumu skaits bija samērā liels;

- pasākuma ieviešanas prioritātes - kopumā 10 - nereti konkurē vai izslēdz viena otru. Piemēram, atlīdzības politikas pārskatīšana un nodarbināto skaita samazināšana, kā arī Ministru kabineta 2017.gada 28.augusta protokola Nr.41, 1§, 42.punkts, kas nosaka, ka ministrijas un to padotības iestādes neveido jaunas amata vietas, bet nepieciešamos cilvēkresursus nodrošina iekšējo procesu efektīvizēšanā vai pārdalot amata vietas resora ietvaros. Šie mērķi atduras "finanšu" griestos;
- pie izstrādes nevarēja viennozīmīgi novērtēt pasākums un to termiņus, jo plānā tie paredzēja vēl starpdarbības un veicamos uzdevumus no Valsts kancelejas puses, lai ar jautājumu tālāk strādātu ministrijas.

3. Valsts kanceleja 2020. gadā iesniedza Ministru kabinetā instrukcijas “Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu” projektu (turpmāk - Instrukcijas projekts), kas paredz izmaiņas līdzšinējā kārtībā, kādā izstrādā iestādes darbības stratēģiju. Ņemot vērā, ka instrukcija joprojām nav apstiprināta, resoros ir izveidojusies atšķirīga pieeja ministriju/iestāžu darbības stratēģiju izstrādē. Lūdzam atzīmēt, kura no atbildēm raksturo ministrijas/iestādes pieeju šobrīd spēkā esošās darbības stratēģijas izstrādē?

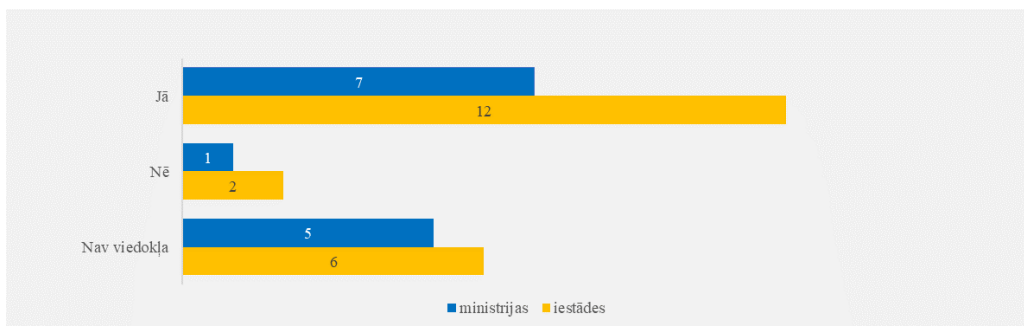


Lūdzam sniegt viedokli par Instrukcijas projekta nosacījumu piemērošanu iestādes/ministrijas darbības stratēģijas izstrādē.

- pozitīvi, ka instrukcijas projektā vairs nav noteikta strikta stratēģiju forma. Kopumā saturs aptver būtiskāko informāciju. Vienlaikus trūkst skaidrojumu, kāda atšķirība starp instrukcijā ietverto prasību noteiktiem sasniedzamiem rezultātiem un snieguma rādītājiem;
- sabiedriskā apspriešana prasa pārāk lielu resursu ar zemu atdevi un ne vienmēr ir objektīva. Bieži aktīvāk savu viedokli izsaka tieši tās mērķauditorijas, kas skar mazāk prioritārus darba virzienus, vai ar virspusējam un nepilnīgam zināšanām par iestāde darba būtību;
- atzinīgi vērtējams garāks stratēģijas darbības periods, uzsverot ieviešanas novērtēšanas nozīmi pēdējā stratēģijas gadā;
- ir grūtības nodrošināt iestādes stratēģijas sasaisti ar nozares stratēģiju darbības virzienos, kas nozarē tiek attīstīti centralizēti;
- kopumā jaunā pieeja ir skaidra. Vienlaicīgi, ja dokuments ir plānots kā iestādes vadības dokuments, tas nevar būt atrauts no politikas plānošanas, jo tieši darbības jomu aktualitātes un darba apjoms nosaka ministrijas kā iestādes resursu nepieciešamību.
- Instrukcijas projekts ļauj veidot stratēģiju, kuras izstrādē tieši piedalās interešu grupas, sadarbības partneri, citas organizācijas - padotības iestādes, kapitālsabiedrības un ministrijas darbinieki. Tas sekmē, un prakse to pierāda, darbinieku ieinteresētību par sasniedzamajiem rezultātiem;
- Instrukcijas projekts satur īsāku un vieglāk saprotamu informāciju par stratēģijas izstrādi.

- ņemot vērā nozares specifiku, ministrija neuzskata par atbilstošu projektā paredzētās stratēģijas sagatavošanu attiecībā uz ministrijas darbību.

4. Saskaņā ar Valsts kancelejas norādīto, pamatojoties uz iestādes darbības stratēģijā noteiktajiem galvenajiem snieguma rādītājiem, ir jānosaka snieguma rādītāji jeb KPI augstākā līmeņa vadītājiem. Vai, jūsuprāt, augstākā līmeņa vadītājiem būtu jānosaka snieguma rādītāji?



Lūdzam sniegt viedokli par to, kādi KPI, jūsuprāt, vislabāk raksturotu augstākā līmeņa vadītāja darba sniegumu. Ko risinās/nerisinās snieguma rādītāju noteikšana?

Ministriju komentāri:

- snieguma rādītāji jeb KPI augstākā līmeņa vadītājiem jau ir noteikti Valdības rīcības plānā. Par šo rādītāju izpildi augstākā līmeņa vadītājiem arī būtu jāatskaitās;
- piesaistīt politikas plānošanas dokumentos izvirzītajiem rezultātiem un, ņemot vērā dokumentu termiņus, KPI vērtēt tikai kopā ar politikas plānošanas dokumentu vidusposma izvērtējumu;
- līdz šim jau bija nodrošināta iespēja izvirzīt un noteikt sasniedzamos rezultātus, veicot ikgadējo darbinieku novērtēšanu. Uzdevumi tiek noteikti ikgadējos darba plānos, ikgadējā novērtēšanā. Nav efektīvi izdalīt atsevišķas amata grupas, kurām noteikt atšķirīgus novērtējuma rādītājus un sasniedzamos rezultātus atšķirīgā veidā;
- iestādes stratēģijā ir noteikt KPI, un attiecīgi iestādes vadītājs ir atbildīgs par stratēģijā noteikto uzdevumu izpildi, kā arī attiecīgi šie paši rādītāji būtu attiecināmi uz augstākā līmeņa vadītājiem;
- ja piesaistīs atalgojuma mainīgo daļu KPI mērījumiem, vadītāji tiks orientēti uz rezultātu, kas, savukārt, sekmēs augstus individuālos rezultātus;
- KPI jābūt vērstiem, lai novērtētu augstākā līmeņa vadītāja prasmes iestādes darba organizēšanā. KPI nav jābūt vērstiem uz sasniegumu mērīšanu politikā, jo tas process ir atkarīgs arī no politiku lēmumiem. Šobrīd pieredze liecina, ka novērtēšanas procesā mērķi un sasniedzami rezultāti vērsti uz sasniegumiem politikā, nevis organizācijas vadībā;
- KPI noteikšanā iestādes vadītājiem ir ļoti būtiski ievērot faktu, ka ministrijas administratīvais vadītājs nevar būt pilnvērtīgi atbildīgs par visiem iestādes sniegumiem, jo jāņem vērā gan politisko lēmumu ietekme, t.sk. lēmumu virzība Ministru kabinetā, Saeimā, gan Eiropas Savienības jaunās iniciatīvas un politiskie uzstādījumi. Tādejādi ministrijas vadītāja KPI iespējams būtu saistāmi ar rādītājiem, kas raksturotu atbilstošu resursu (cilvēkresursi, finanšu, materiāltehniskais nodrošinājums) un kompetenču (funkcijām atbilstošas iestādes struktūras uzturēšana, nepieciešamās kvalifikācijas darbinieki, zināšanu papildināšanas iespējas) nodrošināšanu iestādes funkciju kvalitatīvai izpildei;

- jāizstrādā galvenie vadītāju snieguma rādītāji, kuri būtu savstarpēji salīdzināmi valsts pārvaldes iestādēs atbilstoši spēkā esošai valsts pārvaldes attīstības politikai (piemēram, mērījumi attiecībā uz darba vidi vai procesu efektivitāti). Savukārt pārējos snieguma rādītājus iestādes iekļautu darbības stratēģijās. Papildus būtu jāveic regulāri emocionālā klimata mērījumi iestādē, lai sekmētu augstu darba sniegumu, darbinieku attīstību, un sekmīgu mērķu un uzdevumu izpildi. Sabiedrisko attiecību nodaļa – komentējot par savu nozari - skaitļos izteiktie rezultatīvie rādītāji mūsu nozarē neko neizsaka, šāds jautājums apspriests arī citās darba vietās.

Iestāžu sniegtie komentāri:

- snieguma rādītāju noteikšana saistībā ar darbības stratēģiju ne vienmēr objektīvi parādīs vadītāja kompetences, to izpilde bieži ir saistīta ar pieejamo finansējumu;
- iespējamie rādītāji: (1) pamatdarbības rādītāji, kas noteikti attiecīgajai iestādei un raksturo tās darba sniegumu (katrai iestādei tie būs specifiski savi, bet svarīgi, lai tie tiešām raksturo darbības sniegumu, nevis tikai konstatē faktu, ko iestādes darbība neietekmē bet tikai uzskaita); (2) attiecību veidošana un uzturēšana (šo var arī dalīt kā divus - ārējie kontakti un sadarbība un iekšējā mijiedarbība organizācijā); (3) attiecīgo uzraugošo institūciju konstatējumi, auditi, revīzijas u.c. (4) sabiedrības viedoklis par iestādes darbu (šeit runa var būt arī par noteiktas sabiedrības grupas periodisku viedokļa noskaidrošanu, jo objektīvi var būt iestādes, par kuru sniegumu plašākai sabiedrībai var nebūt viedokļa); (5) incidentu īpatsvars un raksturs (dažādi incidenti, kas saistīti ar darba organizāciju un attieksmi pret pašas institūcijas nodarbinātajiem, organizācijas klientiem u.t.t., t.sk. trauksmes celšanas ziņojumi, ja tie izrādās pamatoti, korupcijas risku ziņojumi, ja tie ir pamatoti); (6) organizācijas personāla attīstība un līderības kultūras veicināšana vadošajos darbiniekos; (7) vadītāja (vadības) novērtēšana 360 grādu ietvarā, t.sk. ar šo saprotot arī tādu lietu kā organizācijas nodarbināto apmierinātības anonīmās aptaujas, kā arī viedokļa noskaidrošanu no atslēgas partneriem gan citās valsts un pašvaldību, gan nevalstiskām organizācijām;
- iespējamie rādītāji: (1) iestādes darbības nepārtrauktība un atbilstība labas pārvaldības principiem; (2) pakalpojumu sniegšana atbilstoši kvalitātes prasībām; (3) iestādes kapacitātes attīstības plānoto rezultātu sasniegšana.
- iespējama rādītājs: mērķauditorijas apmierinātības mērījumi. Risinās izpratni par savu mērķauditorijas vajadzību izpratni, nerisinās - līdzsvaru starp uzdevumu apjomu un iestādes kapacitāti.

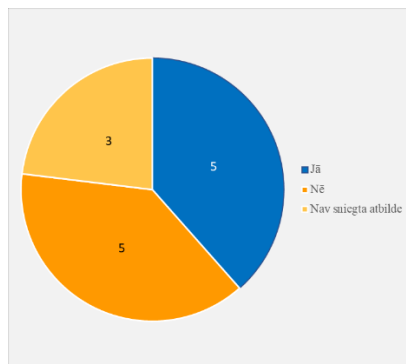
5. Kā. jūs vērtējat Reformu plāna virziena mērķi – samazināt 6 % nodarbināto slodzes –, kas Reformu plāna kontekstā tiek atzīmēts kā viens no būtiskākajiem valsts pārvaldes reformas mērķiem?

Tipiskāko atbilžu apkopojums:

- ministrijām/iestādēm nākušas klāt papildus funkcijas, 6% nodarbināto slodžu samazinājums šajā periodā būtiski ietekmēja funkciju izpildi, jo esošajiem cilvēkresursiem tā bija papildu noslodze un amata pienākumu pieaugums;
- valsts pārvaldes efektivitātes palielināšanu uzskatām par vienu no svarīgākajiem uzdevumiem, taču nedomājam, ka darbinieku skaita samazinājumam jābūt par pašmērķi;
- resorā esošais nodarbināto skaits ir nepietiekams, lai kvalitatīvi īstenotu ministrijas un tās padotībā esošo iestāžu uzdevumus un funkcijas un ņemot vērā esošo atalgojuma sistēmu, ir apgrūtināti piesaistīt nepieciešamās kvalifikācijas darbiniekus un aizpildīt visas vakances
- atzinīgi vērtējama iespēja resoriem un iestādēm pašām elastīgi noteikt slodžu samazināšanas kritērijus, nosacījumus un laika grafiku;
- sākotnēji ir jāievieš tehnoloģijas vai jāpārveido pakalpojumi un procesi, kas rada cilvēkresursu ietaupījumu, pēc tam var arī samazināt slodzes;

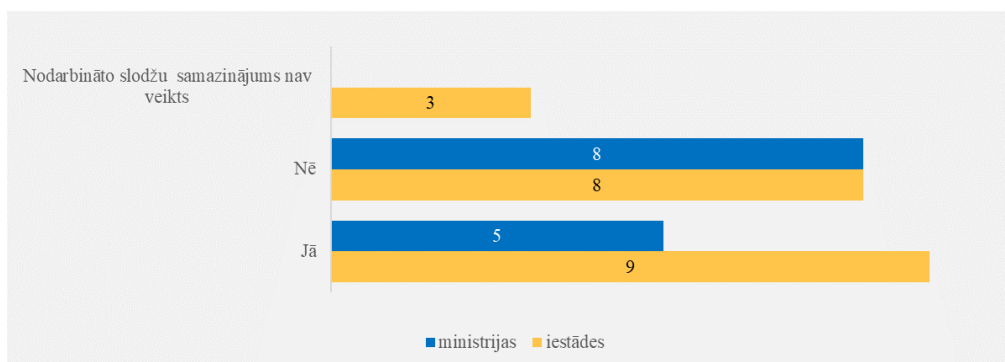
- nodarbināto slodžu samazināšanas procesam jāiet kopā ar funkciju pārskatīšanu, digitalizāciju, ārpakalpojumu u.tml. aktivitāšu veikšanu, kas nodrošinātu reālu faktiskā darba apjoma samazināšanos.

6. Nodarbināto slodžu samazinājuma tvēruma periods tika noteikts no 2017. gada sākuma, lai nodarbināto slodžu samazinājumā tiktu ietverts samazinājums, kas veikts pirms Reformu plāna. Vai šis periods jūsu resorā bija pietiekams, lai raksturotu pirms Reformu plāna resorā veiktās strukturālās izmaiņas un nodarbināto skaita samazinājumu?



Piezīme: jautājums tikai ministrijām.

7. Vai resorā/iestādē ir veikta uzskaitē par nodarbināto slodžu samazinājuma kritērijiem (piemēram, atbalsta funkciju centralizēšana, darbinieka uzteikums)?



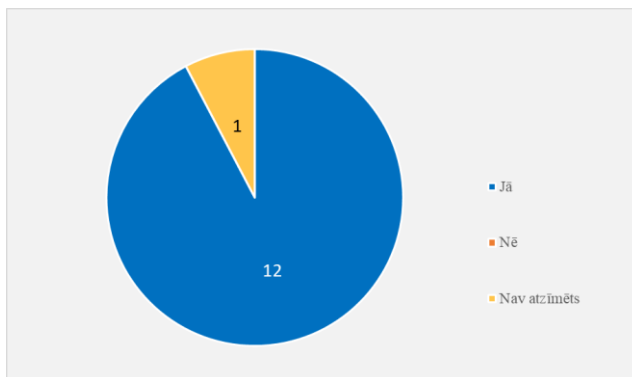
Ja atbilde ir "jā", lūdzam sniegt informāciju par samazināto slodžu skaitu sadalījumā pa kritērijiem.

Tipiskāko komentāru apkopojums:

- lielākā daļa samazinājuma ir saistīta ar plānoto aiziešanu vai brīvprātīgu samazinājumu. Neliela daļa samazinājuma ir saistīta ar iekšējo procesu optimizāciju;
- visu samazināto amata slodžu pamatā ir funkciju pārskatīšana;
- slodžu samazinājums bija saistīts ar dažādiem kritērijiem: atbalsta funkciju centralizēšana, biznesa procesu izmaiņas;

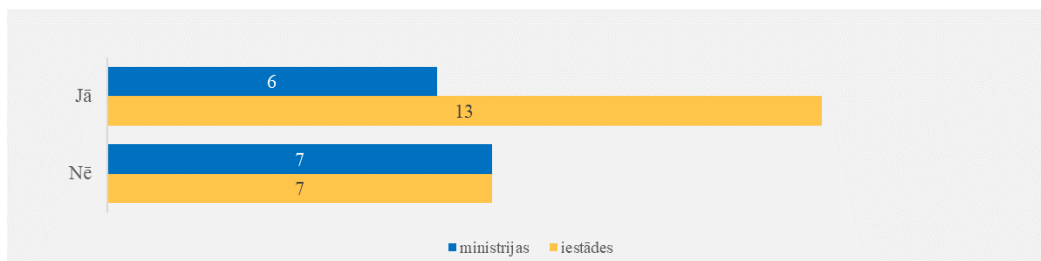
- procesu pārskatīšana un optimizēšanā, strukturālās izmaiņas - struktūrvienību apvienošana, kā arī reorganizācija - pārvalžu apvienošana vai patstāvīgo struktūrvienību iekļaušana citā patstāvīgajā struktūrvienībā.

8. Vai no 2017. gada jūsu resoram ir deleģētas papildu funkcijas vai uzdevumi?



Piezīme: jautājums tikai ministrijām.

9. Vai jūsu resorā/iestādē iepriekšējos gados nodarbināto skaita samazinājums ir veikts, slēdzot ārpakalpojuma līgumus?



Lūdzam raksturot šādu līgumu priekšrocības, trūkumus, t.sk. attiecībā uz kvalitātes un ekonomiskā izdevīguma aspektiem.

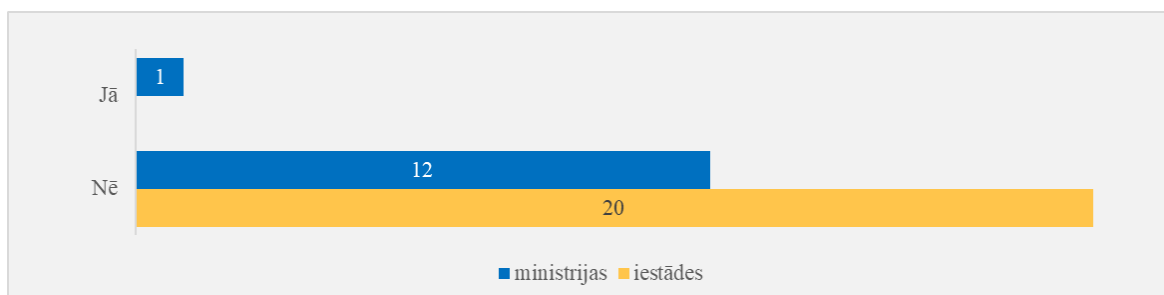
Kā priekšrocības tika minētas:

- iestāde tiek atbrīvota no neraksturīgo funkciju veikšanas;
- izmaksu ziņā ir iespējams saņemt pakalpojumu par zemāko cenu, bet papildus maksājams pievienotās vērtības nodoklis;
- ārpakalpojumu izmantošana nodrošina precīzas un paredzamas izmaksas, skaidru vienošanos par veicamajiem darbiem un termiņiem, kā arī to, ka darbus veic kvalificēti speciālisti;
- atsevišķos gadījumos priekšrocības atzīmējamas pakalpojuma izpildes ātruma nodrošināšanā;
- attaisnojas ārpakalpojumu sniedzēju piesaiste, ja nepieciešamas specifiskas zināšanas, kas pašai iestādei nav, lai veiktu terminētus uzdevumus (piem. konsultācijas).

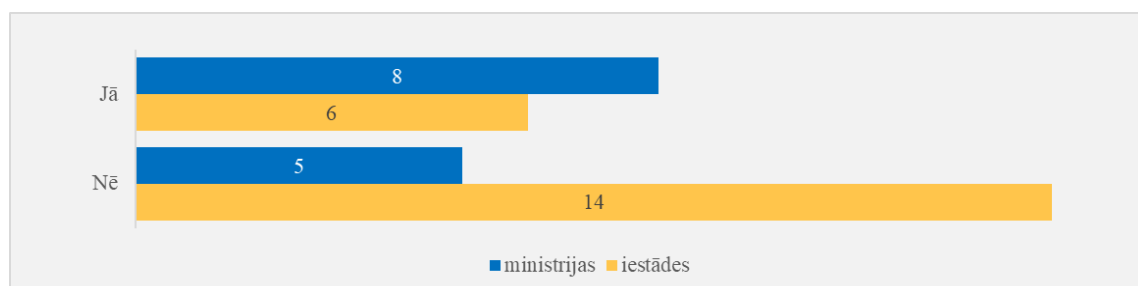
Kā trūkumi tika minēti:

- ārpakalpojuma cenām ir tendence nepārtraukti palielināties, kas, ievērojot to, ka budžeta izdevumu indeksācija netiek veikta, noved pie nepieciešamības būtiski pārskatīt pakalpojuma apjomu;
- visu ārpakalpojumā nodoto jautājumu koordinēšana, t.sk. kārtējie publiskie iepirkumi- tāpat iestādē nepieciešami kompetenti atbildīgie darbinieki;
- nepieciešamība nepārtraukti kontrolēt sniegto pakalpojumu kvalitāti un grūtāk panākt tā uzlabojumus, problēmas konstatēto pārkāpumu jautājumu risināšana;
- saimnieciski izdevīgāks piedāvājums (vai arī lētāks piedāvājums) nereti noved pie nekvalitatīva pakalpojuma un nepieciešamības lauzt līgumu un veikt jaunu publisku iepirkumu;
- būtisks finanšu ieguvums no nodarbināto skaita samazinājuma nav gūts, bet radītas neērtības saistībā ar pakalpojuma kvalitāti, kas neatbilda prasībām.

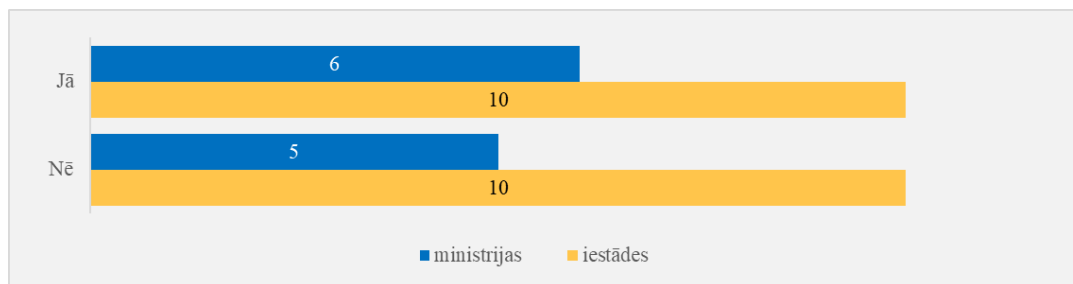
10. Vai saredzat iespēju resorā/iestādē veikt mēnešalgu skalas palielinājumu līdz viduspunktam bez papildu finansējuma saņemšanas (izmantojot esošo piemaksu, prēmiju fonda finansējumu, veicot atbalsta funkciju centralizāciju vai izmantojot citas iespējas)?



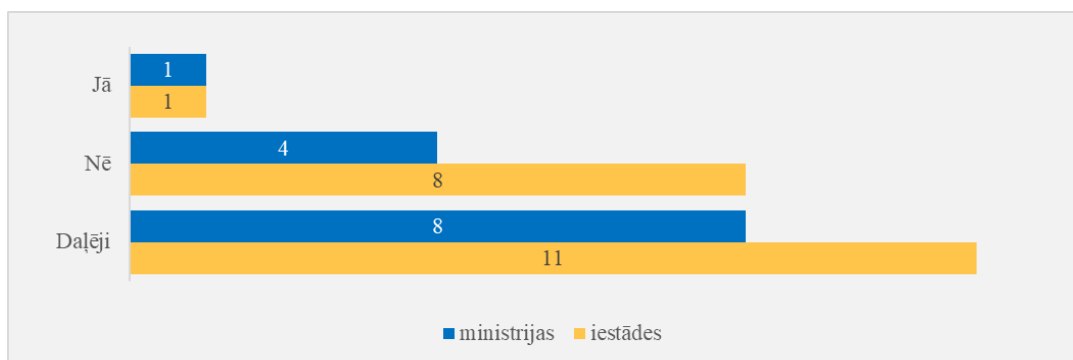
11. Vai jūsu resorā/iestādē ir veikti sākotnējie aprēķini (modelēšana) par papildus nepieciešamo finansējumu, lai nodrošinātu mēnešalgu palielinājumu līdz minimumam, viduspunktam un maksimumam?



12. Vai jūsu resoram/iestādei laika posmā no 2017. gada līdz 2021. gadam ir piešķirts nozīmīgs finansējums atlīdzībai (EKK 1000), neskaitot finansējumu minimālās algas palielināšanai, jaunu amata vietu izveidei un vienreizējiem pasākumiem (piemēram, piemaksām nodarbinātajiem saistībā ar Covid-19 ieviestajiem pasākumiem vai citiem tamlīdzīgiem vienreizējiem pasākumiem)?



13. Reformu plāns paredzēja izvērtēt iespēju un Saeimā iesniegt priekšlikumus par aprūpēto darba uzteikuma ieviešanu valsts dienestā, tādējādi iestāžu vadītājiem nodrošinot elastību iestādes personāla veidošanā. Vai dienesta (darba) tiesisko attiecību pārtraukšana ir problēma un aprūpētā darba uzteikuma ieviešana būtu aktuāla jūsu resorā/iestādē?



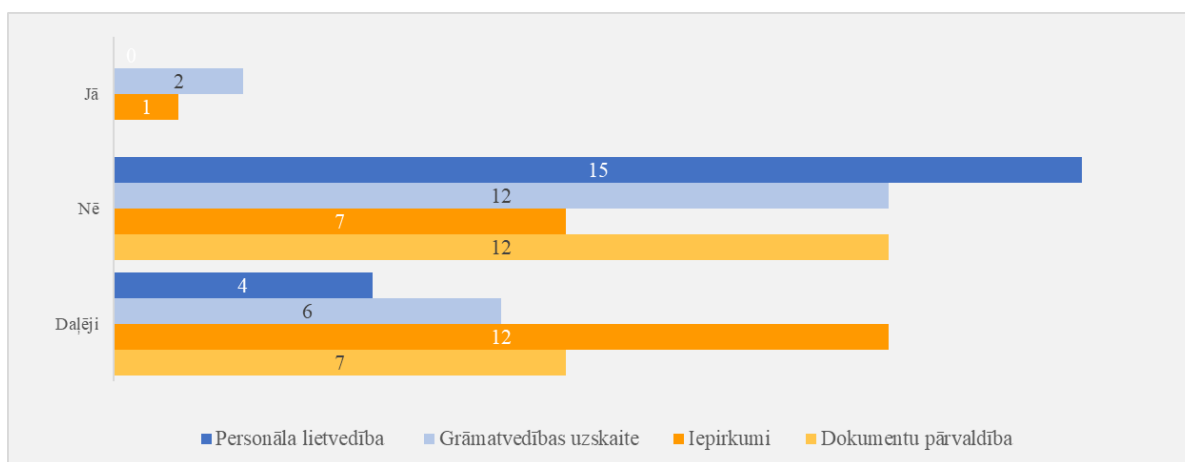
14. Kādi instrumenti būtu nepieciešami, lai iestādes vadītājam nodrošinātu elastīgāku pieeju dienesta (darba) attiecību pārtraukšanai ar amatpersonām (darbiniekiem)?

- lai valsts pārvaldē īstenotu aprūpēto darba uzteikumu, nepieciešams izveidot vienotu uzskaites sistēmu, kur pieejamas vakances citās valsts pārvaldes iestādēs, elastīga pārcelšanas citā darbā citā valsts pārvaldes iestādē sistēma, pietiekami cilvēkresursu speciālistu resursi un kvalifikācija;
- vienlīdzīgāka pieeja par dienesta (darba) attiecību pārtraukšanu, iestājoties pensijas vecumam. Aprūpētās darba uzteikuma formas instrumentu izmantošanas iespējas pensionētiem darbiniekiem – pārklasificēšanās, daļa slodžu darbs;
- šobrīd viena no pamatproblēmām ir atbrīvot no darba ilgstoši slimojošus nodarbinātos (ar invaliditāti), lai varētu pieņemt citu nodarbināto, kas veiktu pienākumus. Šobrīd ilgstoši slimojošu kolēģu pienākumus veic citi nodarbinātie;
- iespēja vienoties un atbrīvot amatpersonu (īpaši attiecināms būtu uz jebkura līmeņa vadošajām amatpersonām), izmaksājot kompensāciju;
- neapmierinošu darba rezultātu gadījumā iespēja daudz 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;
- nesaskatām tiešu saistību aprūpētajam darba uzteikumam ar lielāku elastību personāla veidošanā. Iespējams, ka tas pat ir pareizi, taču, ja vien nav amata vietu samazinājums, amata pienākumu izmaiņas, kuru rezultātā

rodas neatbilstība amatam, neprofesionalitāte vai darba kārtības pārkāpumi, darba devējam nav juridiska pamatojuma uzteikumam;

- izmaiņas normatīvajos aktos, elastīgākas likumdošanas normas, centralizēta vakanču pārvaldība un personāla rotācijas iespējas visas valsts pārvaldes mērogā, apmaksāta psiholoģiskā palīdzība, mērķtiecīgas nodarbināto pārkvalifikācijas programmas, kas ļautu sagatavot nodarbinātos darba tirgum un tā mainīgajām prasībām, t.sk. attīstot kritiski nepieciešamas nākotnes kompetences, vērtējams arī finansējuma jautājums aprūpētā darba uzteikuma nodrošināšanai;
- nepieciešamas vadlīnijas, ieteikumi u.c., cik daudz resursus iestāde var veltīt aizejošam darbiniekam. Kādu pakalpojuma klāstu var piedāvāt un apmaksāt aizejošam darbiniekam. Informācija par pieejamām vakancēm valsts pārvaldē, par citai iestādei nepieciešamajām kompetencēm, kuras var piedāvāt;
- pārskatīt faktori, 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.

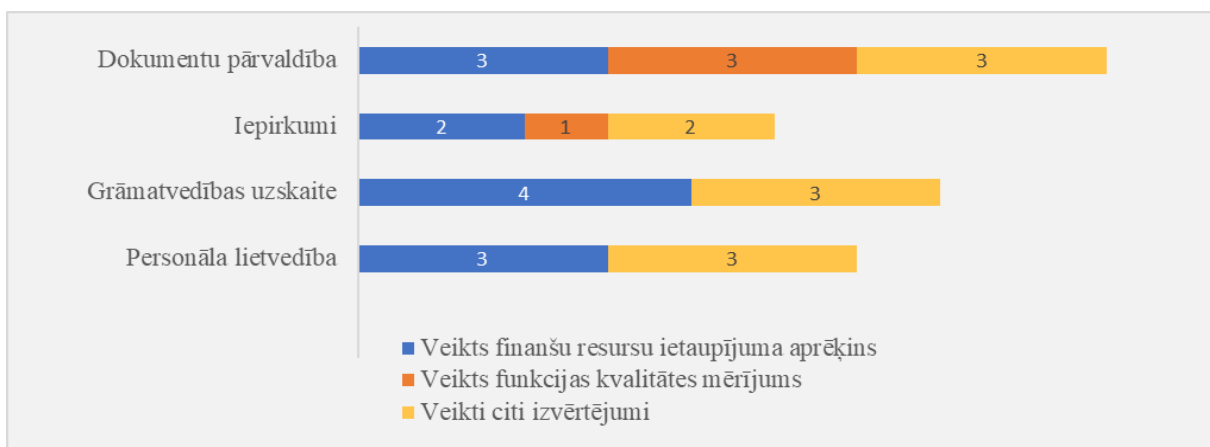
15. Vai iestādē ir veikta atbalsta funkciju centralizācija resora līmenī?



Piezīme: jautājums tikai iestādēm.

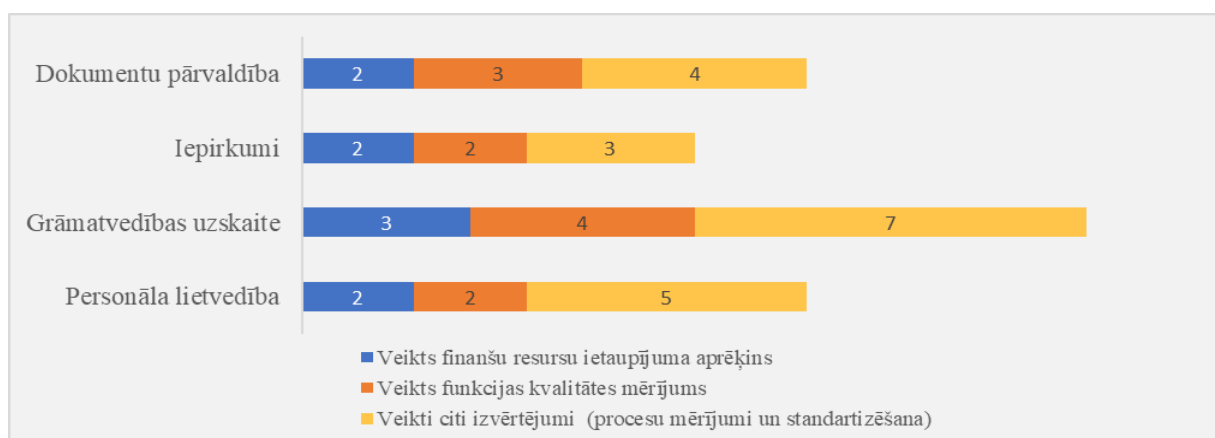
16. Vai esat veikuši atbalsta funkciju centralizācijas rezultātu izvērtējumu?

Ministriju atbildes.



Piezīmes: atbilžu skaits, kurā sniegta atbilde “jā”.

Iestāžu atbildes.



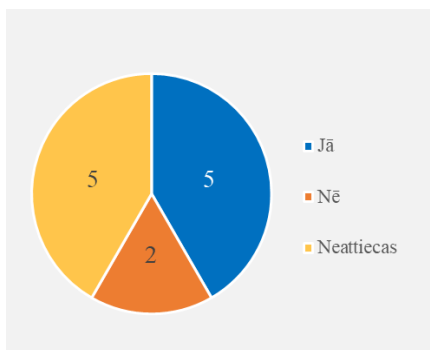
Piezīmes: atbilžu skaits, kurā sniegta atbilde “jā”. Atbildes sniedza 11 iestādes.

17. Ja resorā/iestādē atbalsta funkciju centralizācija nav veikta vai veikta daļēji, lūdzam sniegt komentārus, kādi ir galvenie iemesli atbalsta funkciju necentralizēšanai resora līmenī.

- centralizējot grāmatvedības uzskaiti var centralizēt tehniski grāmatošanas darbības, bet līgumu, attaisnojuma dokumentu un grāmatojumu novērtējums pēc būtības un kontrole ir jāveic tāpat iestādes grāmatvežiem, kā arī dokumentu sagatavošana iesniegšanai ES fondu un citas ārvalstu finanšu palīdzības projektos. Centralizācijas rezultātā finanšu resursu ietaupījums nav prognozējams, bet ir iespējami apgrūtinājumi, piemēram, operatīvai jaunu funkciju ieviešanai sistēmās, steidzamu operāciju veikšanai;

- konkrēti termiņi maksājumu veikšanai un datu ievadei KPVIS, Horizon (max 2 dienas), pastāv risks regulāri kavēt maksājumu termiņus finansējuma saņēmējiem, jo jāreķinās ar papildu laiku informācijas aprītei ar pakalpojuma sniedzēju;
- ja iepirkums ir specifisks, tad centralizētajā līmenī nav iespējams nodrošināt kompetenci un kapacitāti šāda iepirkuma organizēšanā. Dokumentu pārvaldība centralizēta programnodrošinājuma līmenī, taču resorā pēc būtības atšķiras katras iestādes dokumentu pārvaldības kārtība, iekšējās darba plūsmas u.c., kas liedz pilnībā centralizēt funkciju. Grāmatvedība - Pārvaldē ir darba laika uzskaitē un vienota sistēma, kurā apvienoti vairāki IT rīki (IBM Notes, Microstrategy BI, Horizon), kas centralizācijas gadījumā prasa lielākus finanšu ieguldījumus;
- nav vienota un skaidra centralizācijas principa valstī, kā arī laika ieviešanas grafika. Pie centralizācijas kā viens no priekšnoteikumiem ir moderna un lietotājiem draudzīga IT sistēma;
- galvenais šķērslis ir vienreizēju ieguldījumu neesamība (piemēram: iesviest DVS Namejs, migrētu IT resursus uz kopīgajiem serveriem);
- ir veikti aprēķini / citi mērījumi, kas pamato, ka atbalsta funkciju centralizācija / turpmāka centralizācija nav ekonomiski pamatota; tam nav pieejami finanšu resursi; resora veiktās darbības un ieguldījumi atbalsta funkciju centralizācijā var būt nelietderīgi, ņemot vērā vienoto pakalpojumu centra izveidošanas ieceri u.c.;
- šobrīd lielākā mērā neatbalstām lielu padotībā esošo iestāžu personāla vadības centralizēšanu nozaru ministriju līmenī, tā pamatā saistīsies ar personāla lietvedības kārtošanu, nevis personāla vadību. Grūti modelēt veiksmīgu visu iespējamo personāla vadības funkciju spektra nodrošināšanu starp Ministriju un padotībā esošo iestāžu personālu, lai respektētu un saskaņotu abu (padotībā esošās iestādes un tās darbinieka) pušu intereses;
- ministrija ir standartizējusi visus personāla procesus resorā, taču, vērtējot iespējas šos procesus centralizēt, viennozīmīgi ir redzams, ka ar esošo personāla speciālistu skaitu un tehnoloģiskajām iespējām, šis centralizācijas process nav iespējams. No Valsts kancelejas puses arī nav bijis vienots skatījums kā šo centralizācijas procesu īstenot, tādēļ arī vairākas ministrijas ir gājušas dažādus ceļus. Pilnīga iepirkumu centralizācija resorā nav iespējama, jo katrai iestādei ir dažādi un specifiski uzdevumi un funkcijas, kuru nodrošināšanai nepieciešami dažādi pakalpojumi un iegādei;
- IKT atbalsta rīku attīstības līmenis ir ļoti zems, ir nepieciešams būtisks finansējums to attīstībā, taču jāņem vērā, ka tas ietekmē uzturēšanas izmaksu pieaugumu, kuru segšanai nav avota;
- iestāžu reģionālais pārklājums, finanšu resursu trūkums personāla, lietvedības sistēmu licenču nomai.

18. Vai jūsu resorā ir veikta mazo un ļoti mazo iestāžu reorganizācija, šo iestāžu atbalsta funkciju centralizācija vai citi mazo un ļoti mazo iestāžu efektivitātes celšanas pasākumi?



Piezīme: jautājums tikai ministrijām.

19. Kā vērtējat ikgadējo valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas procesu, lietderību un ieguvumus?

Tipiskāko atbilžu apkopojums:

- process vērtējams pozitīvi, valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas rezultātā resora ietvaros ir iespējams rast ekonomiski izdevīgākos un pamatotākos veidus finansējuma pārdalei neatliekamo pasākumu īstenošanai;
- sadarbībai ar nozaru ministrijām izdevumu pārskatīšanas procesā ir ļoti nozīmīga loma, it īpaši vidēja termiņa rezultātu sasniegšanai, kā arī tā uzskatāma par vienu no galvenajiem priekšnosacījumiem izdevumu pārskatīšanas procesa veiksmīgai norisei, kā rezultātā iespējams identificēt aktualitāti vai prioritāti zaudējušas budžeta pozīcijas, aktualizēt procesus un nodrošināt efektīvāku finansējuma izlietojumu;
- tādu pasākumu virzīšana caur izdevumu pārskatīšanu kā esošā bāzes finansējuma ietvaros pārdales starp EKK 2000 un EKK5000, lai konkrētā gadā iestādes darbības nodrošināšanai iegādātos nepieciešamās lietas, uzskatām par nelietderīgām, resursus nevajadzīgi tērējošām darbībām, un tādas nebūtu virzāmas izdevumu pārskatīšanai;
- izdevumu pārskatīšana ir laba iecere, kas balstās uz rietumvalstu pieredzi sabiedriskā finansējuma ilgtermiņa plānošanā, taču izmanto tikai daļu no pieejamo rīku komplekta, koncentrējoties uz funkciju tvērumu kā fiksētu lielumu, neņemot vērā izaicinājumus, ar ko sastopas ikvienas iestāde, pielāgojoties ārējiem apstākļiem (izmaksu sadārdzinājumu, darba tirgus svārstības, procesu digitalizāciju, u.c.), bet analizē vēsturiski piešķirtos budžeta bāzes izdevumus atrauti no virknes nefinansētu vai hroniski nepietiekami finansētu valsts funkciju kopuma;
- ikgadējā izdevumu pārskatīšana daļēji rod risinājumus budžeta izdevumu efektīvizācijai;
- ikgadējā valsts budžeta izdevumu pārskatīšana notiek, bet no tās būtiska ieguvuma nav;
- iecere ir atbalstāma, bet praktiska realizācija ir apgrūtināta, nav budžeta elastības;
- komisijas darbība ir neizprotams un subjektīva. Netiek risināti jautājumi par finansējuma palielināšanu, kur tas nepieciešams;
- kopumā pārskatīšana un izvērtēšana ir būtiska un nepieciešama, izdevumu pārskatīšanas rezultātā, ietaupītos līdzekļus var pārplānot citām vajadzībām.

20. Kā, jūsaprāt, būtu risināms jautājums par starpnozaru projektu komandas izveidi, radot iestāžu vadītājiem un darbiniekiem motivāciju iesaistīties darba grupā?

Ministriju sniegtie komentāri:

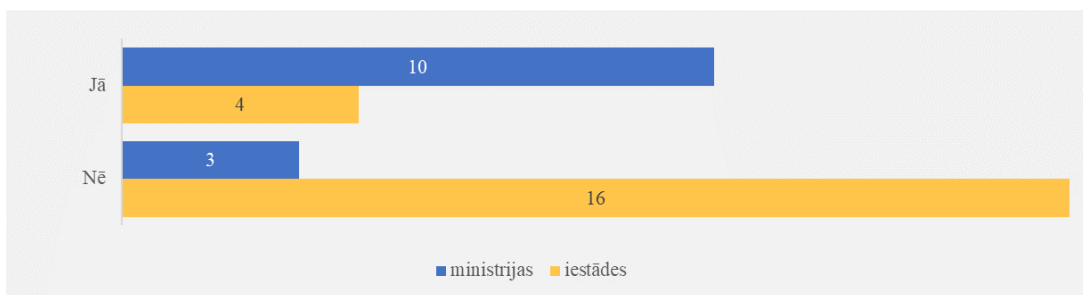
- būtu ļoti labi īstenot starpnozaru projektu komandu praksi, kurā varētu risināt horizontālus jautājumus, lai tie varētu īstenoties ātrāk un saskaņošanas process būtu daudz efektīvāks. Bet ja darbinieks tiks piesaistīts starpnozaru projekta komandā uz daļēju slodzi, tas radīs problēmas ar pamata darba izpildi, jo pamata darba uzdevumus nav iespējams veikt samazinātā apjomā. Tātad kā risinājums ir vai nu darbošanās starpnozaru projekta komandā uz pilnu slodzi vai arī papildus darbinieka piesaiste pamata darba vietā. Būtu arī jādomā par korektu piemaksu sistēmu, ja darbinieki paralēli saviem tiešajiem pienākumiem darbojas starpresoru projektu komandā. Tāpat tā ir gandarījuma sajūta, ja kopīgi ar citu institūciju pārstāvjiem izdodas izveidot jaunus projektus, mazināt administratīvo slogu u.tml.;
- ja darbs projekta komandā ir veicams papildu tiešajiem amata pienākumiem, tad rezultāti nebūtu apmierinoši, ņemot vērā noslodzi tiešajā pamatdarbā. Iespējams, ka kāds no esošajiem nodarbinātajiem uz laiku būtu pārceļams projekta komandā, saglabājot mēnešalgu, bet atbrīvojot no tiešajiem amata pienākumiem;
- atalgojuma politikas sakārtošana un plašāka attālinātā darba ieviešana iesaistoties starpnozaru darbu koordinācijā, šo virzienu varētu attīstīt. Pārāk plaša darba grupu izveide rada risku darbu produktīvatēi. ekspertu piesaiste no dažādām institūcijām uz strikti terminētu laiku;

- ir jābūt skaidriem un saprotamiem nosacījumiem, uz kādiem darbojas projektu komandas, kā tās tiek veidotas, kā iestādes vadītājam, ievērojot normatīvos aktus un saglabājot atbildību par paveikto, “nodot” savu darbinieku citai iestādei;
- pirms iesaistes starpnozaru projektu komandā, cilvēkam ir pārskatāmi pamatpienākumi;
- uz projekta īstenošanas laiku būtu nepieciešama darbinieka atbrīvošana no tiešo amata pienākumu izpildes un atbilstoša finansējuma piešķiršana iestādei piemaksu noteikšanai tiem darbiniekiem, attiecībā uz kuriem tiek pārdalīti pienākumi; atlīdzība projektā būtiski augstāka nekā līdzšinējā amatā;
- būtiski, lai iestāde ļauj darbiniekiem iesaistīties projektu komandās esošā darba laika ietvaros.

Iestāžu sniegtie komentāri:

- ievērojot darba apjomu un intensitāti tiešo amata pienākumu izpildē, nav iespējas iesaistīties starpnozaru projektu komandu darbā;
- Valsts kancelejas Stratēģiskās valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības laboratorijas ietvaros tika izstrādāts "Ekspertu bankas" prototips, kas paredzēja apzināt attiecīgo nozaru un jomu labākos ekspertus, kas vienlaikus būtu gatavi dalīties ar savām zināšanām valsts pārvaldes kopējos projektos vai iesaistīties uz noteiktu laiku atsevišķu funkciju veikšanā citās valsts pārvaldes iestādēs. Tomēr jāņem vērā, ka teicami nozaru eksperti ir noslogoti un, lai veicinātu ekspertu piesaisti citiem papildu pienākumiem ir nepieciešams izstrādāt motivācijas pasākumu kompleksu, kas, piemēram, ietvertu ne tikai standartizētu bonusu sistēmu, bet jau avancēti variējošu, proti, iespējami plašu izvēles iespēju bonusu saņemšanai;
- darbojoties ar jautājumiem, kuru risināšanā ir iesaistīti vairāki resori, ļoti izteikta ir atsevišķu resoru nevēlēšanās iesaistīt problēmu risināšanā citus resorus (šādiem resoriem interesē tikai viņu šaurā joma, nevēlas paskatīties uz jautājumu plašāk). Ja iesaiste notiek, tad ļoti iztrūkst pastāvīgums rīcībā - iesaistot tiek pajautāts sākotnējais viedoklis, taču atpakaļsaite netiek sniegta, jautājuma izskatīšana ievēlka uz vairākiem mēnešiem, līdz ar to darba organizācija ir vāja un rezultātu izsekojamība ir ļoti apgrūtināta;
- starpnozaru darba grupās iesaisti veicina ārējie un iekšējie motivējošie faktori. Kā iekšējie uzskatāmi darbinieku, kuri iesaistās, zināšanas, iepriekšējā pieredze jaunu ideju izstrādē un to ieviešanā, vadības un citu kolēģu novērtējums, iespēja piedalīties vietējos un starptautiskos pasākumos.t.sk. konferencēs, semināros. Kā ārējie faktori minams atalgojums un citi motivējošie bonusi. Svarīgas konkrētā dalībnieka pašmotivācija un vēlme strādāt, uzlabojot valsts pārvaldes darbu, piederības sajūta valsts pārvaldei;
- Valsts kancelejai varētu būt speciāls budžets šādām darba grupām un iespēju slēgt līgumus par noteiktu uzdevumu izpildi darba grupas iesaistītajiem – to saskaņojot ar tiešo darba devēju;
- šobrīd daļējs risinājums ir materiālā kompensācija (prēmijas, papildus apmaksātas brīvdienas), bet perspektīvā iestādēm jāplāno, kā samazināt esošo darbinieku/vadītāju tiešos pienākumus, lai atliktu laiks (darba laikā) iesaistīties papildus projektos, jo šobrīd tas ir būtiskākais arguments, kādēļ darbinieki nevēlas būt iesaistīti darba grupās - nav laika;
- iekļaut starpnozaru darba aktivitāti, starpnozaru attiecīgajam formātam rodot risinājumu un rezultātu, kā iestādes vadītāja vai arī ministriju valsts sekretāru, valsts sekretāru vietnieku vienu no KPI;
- jābūt skaidriem un saprotamiem ieguvumiem, mērķim visiem iesaistītajiem;
- normatīvajos aktos jānosaka gan darba grupu sastāvs, gan uzdevumi, gan izpildes termiņi;
- motivācija iesaistīties darba grupās būtu atlīdzības jautājuma atrisināšana un darba pienākumu pārskatīšana;
- skaidru uzdevumu deleģēšana darbiniekiem, projekta darba nodalīšana no pamatfunkciju veikšanas, motivējoši pasākumi (atlīdzība, mācības) papildus uzdevumu veikšanai, skaidrs un caurspīdīgs atalgojums ekspertiem, nevalstisko organizāciju iesaiste;
- jāuzlabo procesa vadība un komunikācija. Nereti komandas vada iestādes, kuras nav tieši ieinteresētas rezultāta sasniegšanā.

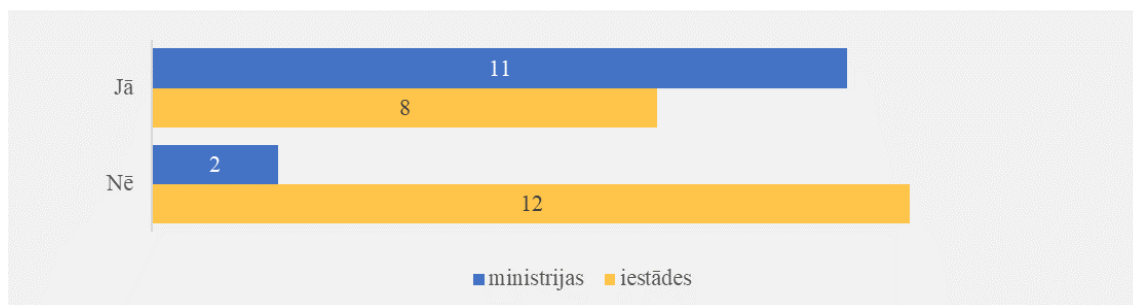
21. Vai varat minēt piemēru, kur, jūsuprāt, pamatojoties uz projektu vadības principiem (līdzvērtīgi Reformu plāna sākotnējai iecerei), ir sekmīgi risināti starpnozaru jautājumi? Lūdzam sniegt komentāru.



Komentāru apkopojums:

- Covid-19 starpinstitūciju darbības koordinācijas grupa;
- (1) Baltijas līmeņa IT augstākās izglītības programmas izveide – projektu vadības principi tika piemēroti risinot jautājumus saistībā ar Latvijā augsti kvalificēta darba spēka pieejamību IT nozarē; (2) inovāciju publiskais iepirkums – projektu vadības principi tika piemēroti risinot jautājumus, par inovāciju iepirkuma attīstību Latvijā, kas skar visas nozares un sektorus, kas ir gatavi piedāvāt, vai iegādāties inovatīvus risinājumus izmantojot publiskā iepirkuma procedūras; (3) ekosistēmu pieejas ieviešanā tika izveidotas vairākas vērtību ķēdes. Lai projekts izdotos vienā komandā tika apvienoti kolēģi no dažādām departamentiem un pieaicināti pārstāvji arī no citām ministrijām;
- austrumu robežas modernizācijas kabeļa uzturēšana;
- (1) uzkrājuma principa un vienotā nodokļu konta ieviešana, sabiedriskā labuma sistēmas pilnveidošanas koncepcijas projekta izstrāde. Inovāciju laboratorija palīdzēja rast dialogu ar NVO sektoru par SLO ziedojumu jautājumiem; (2) ES finanšu interešu aizsardzības koordinācijas padome - starpinstitutionālā grupa, kura darbojas jau vairākus gadus. Padome tiekas 2 reizes gadā uz sēdēm, bet starp sēdēm komunikācija notiek ar e-pastu palīdzību. Atsevišķi apjomīgo jautājumu risināšanai tiek veidotas darba grupas. Darba grupu sastāvu apstiprina finanšu ministrs ar rīkojumu; (3) valsts pārvaldes grāmatvedības centralizācijas process tika vadīts, par pamatu ņemto projektu vadības metodiku. Projektu vadības metodikas pielietošana nodrošināja izvirzīto mērķu sasniegšanu noteiktajā laikā un kvalitātē;
- ministrijas Juridiskais departaments sadarbībā ar citu departamentu ir veidojis sadarbības grupas, kad jurists sniedz atbalstu nozares ekspertam normatīvā akta projekta izstrādē, piedalās sanāksmēs ar nozares ekspertu un padotības iestāžu ekspertiem par tiesiskā regulējuma pilnveidošanas procesu;
- (1) Noziedzības novēršanas padome; (2) valsts vienotā jurista profesionālās kvalifikācijas eksāmena komisija 45 locekļu sastāvā;
- 2020.gadā atbilstoši šādai pieejai pēc abu iestāžu vadītāju brīvas gribas un kopīgas iniciatīvas tika uzsākts darbs pie grāmatvedības uzskaites funkcijas centralizācijas. 2021.gadā tas ir jau noticis fakts, t.sk. ir pārdalīts un savstarpēji ir panākta vienošanās par finansējuma pārdali starp iestādēm. Pilotprojekts vēl tiek monitorēts un pilnveidoti tā praktiskie aspekti;
- Valsts pārvaldes vienotās mājaslapas izveides projekts.

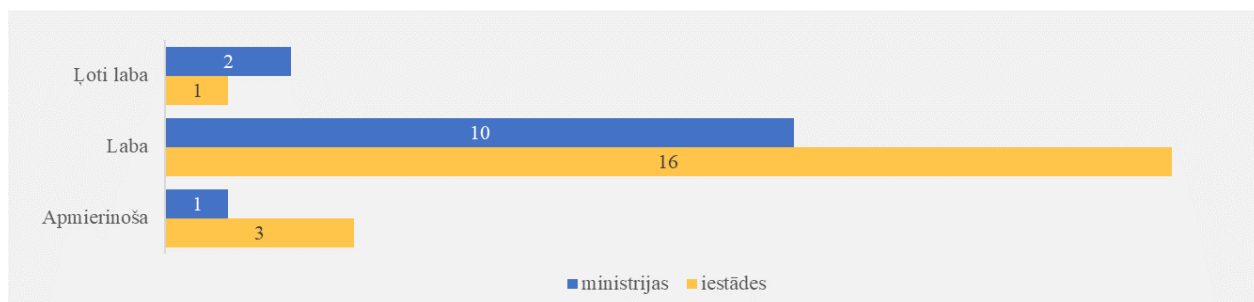
22. Vai jūsu resora/iestādes pārstāvji ir bijuši iesaistīti inovācijas laboratoriju aktivitātēs?



Lūdzam novērtēt inovācijas laboratoriju darbību, sniegt ieteikumus inovācijas laboratoriju darbībai nākotnē.

- Kopumā inovācijas laboratoriju darbs vērtējams atzinīgi. Iztrūkstošais elements – atgriezeniskā saite par inovāciju laboratoriju rezultātiem, konkrētu rezultātu novērtēšanas neesamība;
- dalība inovāciju laboratorijās ir bijusi lielākoties vērtīga konkrētam indivīdam/dalībniekam, taču nākotnē būtu jāattīsta pieeja, lai ieguvumus no šādas darbības gūtu pati iestāde;
- inovācijas laboratorija ir tikai metode politikas plānošanai un īstenošanai. Tā paredz pastiprināti vērtēt pakalpojumu nepieciešamību mērķa grupai, iesaistot pašu mērķa grupu, taču tā nav jauna pieeja politikas plānošanā. Šāda pieeja jau tiek izmantota. Ministrija regulāri, izstrādājot jaunus pakalpojumus vai attīstot jau esošos, procesā iesaista arī mērķa grupu. Problēma ir ar finansējumu pilotprojektiem, proti, prioritāro pasākumu procesā praktiski neiespējami iegūt finansējumu pilotprojektu izstrādei un aprobēšanai, kas pamatots tieši uz inovāciju laboratoriju pieeju;
- tā ir lieliska platforma, kur satikties un apmainīties domām dažādu pušu un viedokļu pārstāvjiem un tuvināt tos, rodot izdiskutētus, dzīvotspējīgus risinājumus;
- laboratoriju darbība vērtējama pozitīvi, jo tās dalībnieki, iesaistoties kādā no inovāciju sprintiem, apgūst inovatīvās metodes. Ieteikums - turpināt inovāciju laboratorijas darbu, veidojot inovāciju ekspertu tīklu, valsts pārvaldes jomas un nozaru prioritātēm rast risinājumus laboratorijās, iesaistot nozares ekspertus;
- svarīgi atalgot darbiniekus, kuri iesaistās šādu inovatīvu risinājumu ieviešanā – atalgojuma sistēma kā viens no motivējošajiem faktoriem;
- ideja laba, bet nenotiek tālāka apgūto metožu izmantošana problēmu risināšanā. Piedalījās tikai viens pārstāvis no iestādes, kas ir nepietiekami. Jābūt apmācītiem vairāk nodarbinātiem inovatīvo metožu izmantošanā;
- sākotnēji ministrija novērtēja laboratoriju izveidi un šāda risinājuma potenciālās iespējas, tomēr laboratorijās iegūtas idejas vēl joprojām nav ieviestas praksē;
- lai inovāciju laboratorijas veiksmīgāk darbotos nākotnē, jānodrošina ilgāks laika periods grupu darbam pie konkrēta projekta, lai veiksmīgāk to varētu apvienot ar esošajiem amata pienākumiem.

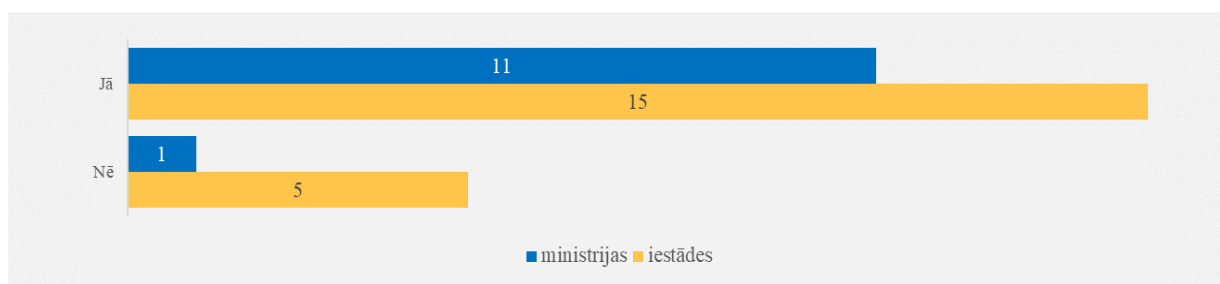
23. Lūdzam novērtēt ministrijas/iestādes horizontālu sadarbību ar citām ministrijām/iestādēm starpinstitūciju jautājumu risināšanā.



Lūdzam sniegt komentāru, kādas ir galvenās problēmas sekmīgas sadarbības nodrošināšanai, kā arī ierosinājumus starpinstitūciju sadarbības pilnveidošanai.

- Trūkst vienotas izpratnes un vienotu mērķu izvirzīšanas un trūkst izpratnes par pārnozaru jautājumiem, skatījums vairāk šaurs individuāli katrā ministrijā;
- resursu trūkums - laiks, cilvēkresursi, grūti sabalansēt savu tiešo pienākumu veikšanu ar darbu sadarbības projektos;
- problēmas ministriju sadarbībā rada ierobežotais finansējums (vēlme cīnīties katram par savu finansējumu) un vēlme skaidri nodalīt robežas, kur sākas un kur beidzas konkrētā resora atbildība;
- ierēdniecības līmenī bailes no disciplinārsoda, bailes no atbildības un "iniciatīva ir nosodāma" princips, kas nereti izpaužas ministriju/iestāžu sadarbībā;
- atbildības lomu sadalījums starp katru no iesaistītajām iestādēm jautājuma risināšanā.
- laikietilpīgs un birokratizēts jautājumu saskaņošanas process kavē dažreiz operatīvi ieviest inovatīvus risinājumus.

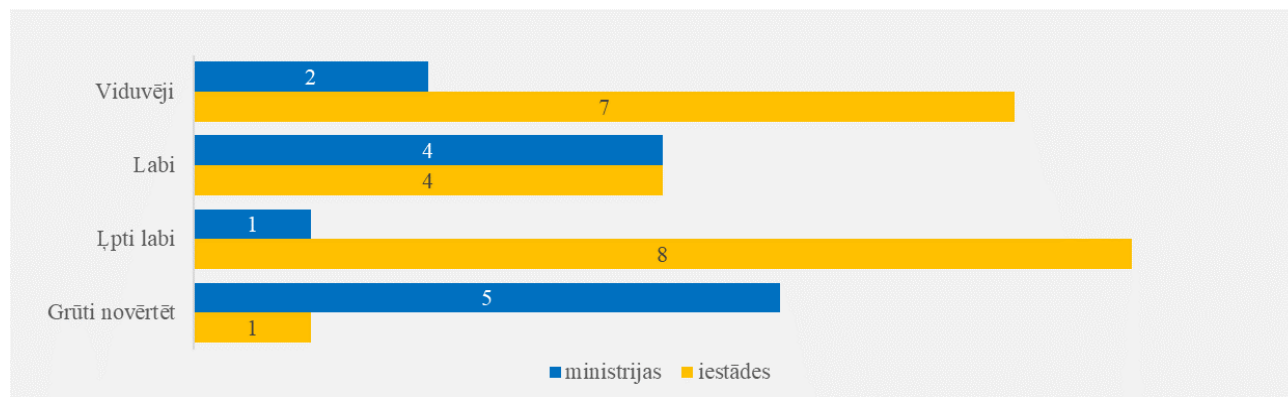
24. 2020. gada februārī Ministru kabinetā izskatīta valsts pārvaldes pakalpojumu pārveides metodoloģija, 1 īstenoti pieci valsts pārvaldes pakalpojumu pārveides pilotprojekti, kā arī izstrādātas vadlīnijas un rokasgrāmata metodoloģijas izmantošanai. Vai esat iepazinušies ar minēto valsts pārvaldes pakalpojumu pārveides metodoloģiju?



Piezīme: VARAM anketā jautājums nav iekļauts.

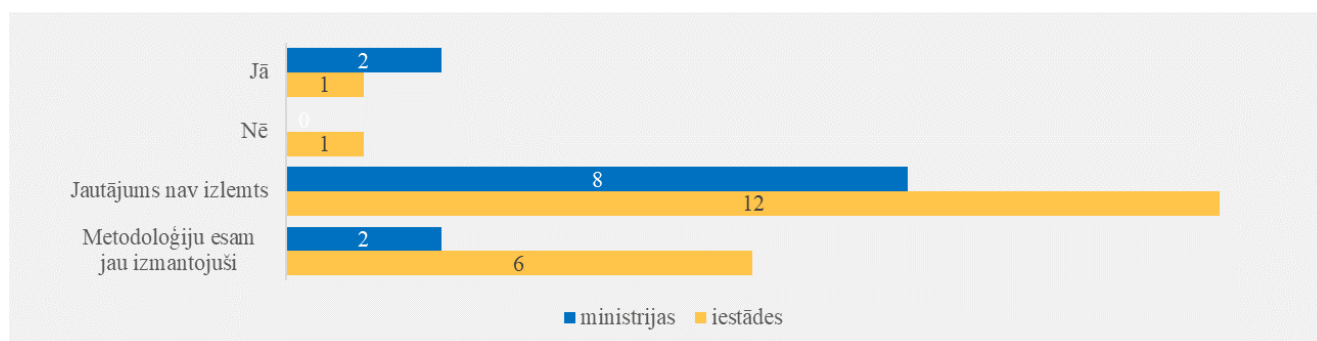
¹ <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40478755>

25. Kā vērtējat minētās metodoloģijas un pilotprojektu izmantošanas iespējas valsts pārvaldes pakalpojumu pārveidē?



Piezīme: VARAM anketā jautājums nav iekļauts.

26. Vai plānojat savā resorā/iestādē izmantot minēto metodoloģiju valsts pārvaldes pakalpojumu pārveidē?



Piezīme: VARAM anketā jautājums nav iekļauts.

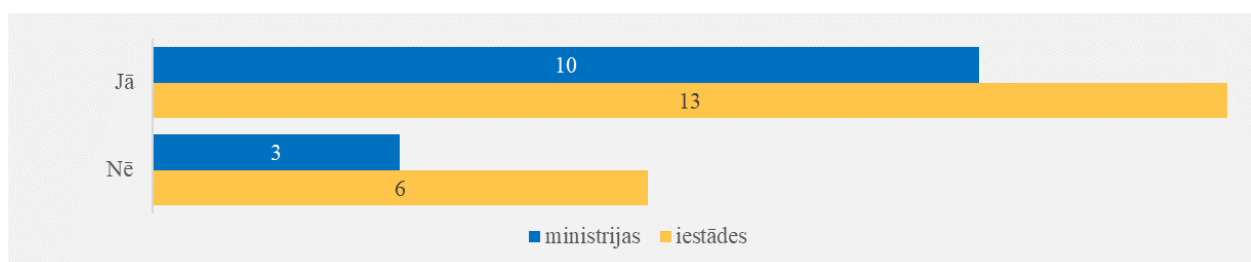
Lūdzam sniegt komentāru par pakalpojumu pārveides procesu un progresu savā resorā/iestādē, t.sk. informāciju par pārveidoto pakalpojumu skaitu, izmantojot minēto metodoloģiju.

Komentāru apkopojums:

- šobrīd norit darbs pie pakalpojumu pilnveides, lai tie būtu digitalizēti un pieejami attālināti atbilstoši minētās metodoloģijas digitālās transformācijas un pakalpojumu automatizācijas principam;
- uzsākot jaunu metožu aprobēšanu un to pielietošanu, tiek organizētas darbinieku LEAN darba grupas un ieviesta praksē procesu efektivitātes pilnveides projekti. E-pakalpojumu pilnveides ietvaros izmantotas UX/UI (user experience/ user interface design) metodes, izstrādājot skatu skices, testa scenārijus, testējot (koka testēšana, kartīšu šķirošana/tree testing, card sorting), izpētot lietojamību (navigācijas koka testi, pirmā klikšķa testi/ navigation tree tests, first click tests) un intervējot lietotājus, lai nodrošinātu to vajadzībām atbilstošu saskarnes prototipus. Arī Valsts kancelejas intraneta vizuālā, saturiskā un tehniskā modernizēšana veikta, pielietojot Dizaina domāšanas metodi (design thinking method), apzinot un analizējot lietotāju vajadzības un izveidojot mūsdienīgu, lietotāju paradumiem atbilstošu intraneta saturu;

- resora iestādes regulāri izvērtē pakalpojumu pārveides iespējas. Īpašs uzsvars ir uz klientu orientēta pakalpojuma izveidi vai pārveidi, kā arī digitālo rīku ieviešanu, vienlaikus neizslēdzot klātienes iespējas, ja tam ir objektīvs pamats. Digitālo risinājumu izstrādei lielākais šķērslis ir finansējuma pieejamība;
- resorā jau darbojas klientu apkalpošanas centrs. No metodoloģijas nav īstas skaidrības, kas ir "pakalpojuma" definīcija. Katrai nozarei tomēr pastāv sava specifika. Metodoloģija - birokrātiska un sarežģīta.

27. Valsts pārvaldes pakalpojumu pārveidei ir būtiski vairāki priekšnosacījumi, piemēram, mācības un pieredzes apmaiņa par metodoloģijas piemērošanu, finanšu resursi, cilvēkresursi, iespēja veikt pakalpojumu pārveides mērījumus (pakalpojumu sniegšanas kanāli, darbinieku skaita izmaiņas, izvērtējums par pakalpojumu pārveides izmaksām un ieguvumiem u.c.), Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas metodiskais atbalsts. Vai kāds/-i no minētajiem vai citiem ierobežojošiem faktoriem var būtiski ietekmēt pakalpojumu pārveidi jūsu resorā/iestādē?



Piezīme: viena iestāde nav atzīmējusi nevienu no atbilžu variantiem.

Ja atbilde ir "jā", lūdzam norādīt ierobežojošo/-os faktoru/-us un to, kā tiek plānota turpmāka pakalpojumu pārveide.

Ministriju atbilžu apkopojums:

- visi minētie faktori ir ierobežojoši šobrīd ministrijā. Ministrijai nav pieejami finanšu un cilvēkresursi iecerēto digitalizācijas plānu attīstībai portāla www.latvija.lv ietvaros. Ir nepieciešama cieša sadarbība starp iesaistītajām valsts institūcijām, uzņēmējiem, iedzīvotājiem, lai nodrošinātu šo ieceru pilnvērtīgu un kvalitatīvu attīstību. Turpmākā pakalpojumu pārveide visciešākajā mērā ir un būs atkarīga no finanšu resursu turētāj-institūcijas;
- vairāki pakalpojumi ir sasaistē ar citām iestādēm, līdz ar to pakalpojumu pārveide ir iespējama tikai, ja tam ir atbalsts no attiecīgās iestādes;
- ierobežojošie faktori – atbilstoši cilvēkresursi un atbilstoša pakalpojumu specifikai pakalpojumu pārveides mērījumu veikšana;
- cilvēkresursu trūkums, atbildības neatbilstība nodarbinātajam izvirzītajām prasībām. vājas darbinieku prasmes izmantot jaunajās informācijas tehnoloģijas un dažādas mērierīces, jāveicina darbinieku izpratne un motivācija izmantot jaunas metodes un rīkus ikdienas darbu veikšanā, ar apmācībām vien nepietiek,
- finansējuma un cilvēkresursu trūkums. Ierobežots laika resurss.

Iestāžu atbilžu apkopojums:

- finanšu resursu trūkums ieviestās IS uzturēšanai un attīstībai;
- pietiekošs finansējums un iespēja atalgot augsti profesionālus darbiniekus;
- finanšu resursi un cilvēkresursi, kā arī tehniskais nodrošinājums. Nav jaudīgs tehniskais nodrošinājums, palīgīdzekļu nodrošinājums, datoru aprīkojums ar kamerām, speciālistu apmācības, pielāgoties jaunajām tehnoloģijām programmām. Monotons darba ritms, pastiprināta koncentrēšanās un sekošana līdz dokumentu

apgrozībai, izpildei un izpildes kontrolei. Liela apjoma elektronikā veidā informācijas iegaumēšana, pastiprināta koncentrēšanās;

- gan zināšanu trūkums par metodoloģijas piemērošanu, gan atbilstošu cilvēkresursu neesamība, arī finanšu resursu trūkums. Šādiem pasākumiem atsevišķs finansējums netiek paredzēts;
- efektīva pakalpojumu un pakalpojumu pārveides ieviešana ir iespējama tikai tad, ja institūcijas spēj koplietot līdzīgus risinājumus un pakalpojumus, kas katrai institūcijai atsevišķi varētu būt neiespējami dārgi un neieviešami;
- pakalpojumu pārveidi būtiski var ietekmēt finanšu resursu pieejamība. Dienests vērtē savu budžetu un iespējas nepieciešamo finansējumu pakalpojumu pārveidei gūt no iekšējo resursu ekonomijas, taču apjomīga pakalpojumu pārveide nav iespējama esošā budžeta ietvaros, jo tās īstenošanai ir nepieciešamība veikt izmaiņas esošajā IT nodrošinājumā.

28. Vai reformu virziens “Virzīties uz nulles birokrātiju” (t.sk. administratīvā sloga rēķināšana) ir devis iecerēto rezultātu? Kādi ir galvenie reformu virziena īstenošanas izaicinājumi, problēmas resorā/iestādē un valsts pārvaldē kopumā?

Ministriju komentāru apkopojums:

- ministrija uzņēmējdarbības vides uzlabošanas nolūkos ir izstrādājusi Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānu. Lai pilnveidotu esošo plānu kā administratīvā sloga mazināšanas rīku, ministrija paredz esošo plānu attīstīt un veidot uz lietotājiem orientētu, vērstu uz ātru un mērķtiecīgu rezultātu, iesaistīto pušu (institūciju) savstarpēju sadarbību, nodrošinot pasākumu un tā izpildes progresa atspoguļošu digitālā formātā. Ņemot vērā, ka pēdējos gados Latvijā ir vērojama arvien lielāka pieņemto regulējumu negatīvā ietekme uz uzņēmējdarbības vidi, "nulles birokrātijas" pieejas ieviešana tiesību aktu izstrādes procesā, kas paredz administratīvā sloga nepalielināšanu uzņēmējiem, ir vērtējama pozitīvi. Arī ieviešot “nulles birokrātiju” praksē, nevajadzētu palielināt administratīvo slogu, uzliekot tā kontroli kādai konkrētai iestādei, kas prasītu papildu cilvēkresursus tās kontrolei. Tāpēc svarīgi, lai tiesību aktos tiktu iekļautas augstas kvalitātes uzraudzība un pārskatīšana no atbildīgo iestāžu puses;
- ministrijā tiek veikti efektivitātes auditi jomās kā funkciju optimizācija, publisko pakalpojumu uzlabošana, iekšējo procesu sakārtošana, lai ministrija un padotības iestādes varētu mērķus sasniegt efektīvāk, pārvaldīt resursus lietderīgāk, mazinot darbību pārklāšanos, novēršot funkciju un informācijas dublēšanos un izvairītos no resursu ieguldījumu dublēšanās. Viens no izaicinājumiem, kam jāpievērš uzmanība, ir riska vadības jautājumu sakārtošana valsts pārvaldē;
- administratīvā sloga aprēķināšanas metodes nav skaidras un saprotamas (aprēķina un interpretācijas neskaidrības). Ministrijas iekšējais audits savā darbā aizvien vairāk vērtē procesu efektivitāti un administratīvā sloga mazināšanas jautājumus, tomēr auditu ietvaros netiek veikti aprēķini attiecībā uz ieguvumiem no administratīvā sloga samazināšanas. Ne vienmēr auditētās iestādes darbinieki piekrīt auditoru viedoklim par administratīvā sloga samazināšanas iespēju, kas saistīts ar dažādiem apsvērumiem, piem., bažas, ka apvienojot kontroles pasākumus netiks nodrošināta ārējos normatīvajos aktos noteikto prasību ievērošana. Izaicinājums ir vērtēt iestādes darbības/ procesu efektivitāti, jo ne visos gadījumos ir izvirzīti mērāmi rezultatīvie rādītāji;
- kaut kādā daļā reformu virziens nav saistīts ar iecerēto rezultātu sasniegšanu. Piemēram, jau 2002.gadā, apstiprinot E-pārvaldes koncepciju, valdība konceptuāli apliecinājusi e-pārvaldes nepieciešamību. Koncepcijas mērķis bija radīt iedzīvotājiem pēc iespējas vienkāršāku un izprotamāku komunikāciju ar valsts un pašvaldību iestādēm. Līdz ar to par IKT pieejamību, e-pārvaldi un pakalpojumiem jau tika diskutēts pirms 19 gadiem. 21.gadsimtā likumsakarīgi, kad lielā mērā publiskās pārvaldes pakalpojumi pārcēlušies uz digitālo vidi, t.i. pielāgojās jaunajai, digitālajai realitātei;

- administratīvā sloga monitorēšanas pieeja ir atbalstāma. Tā ne vienmēr, iespējams, novērš sloga veidošanos, bet tā rosina izvērtēt visus plānotā procesa posmus un rast risinājumus sloga mazināšanai. Ministrijas kolēģi pietiekoši apzinīgi pilda anotācijas prasības, tomēr aprēķini dažreiz var būt apgrūtināši daudzu nezināmo parametru dēļ (mērķgrupu lielumi, mērķgrupas interese par konkrēto jomu u.t.t.);
- “Nulles birokrātijas” principa izpratne normatīvo aktu projektu izstrādātājiem vēl tikai nostiprinās, tādēļ svarīgs ir informatīvais darbs, lai veicinātu izpratni un ar praktiskiem piemēriem skaidrotu šī principa jēgu un mērķi, vienlaikus informējot par biežāk pieļautajām kļūdām;
- nav sasniegts paredzētais rezultāts. Problēmas - atskaišu un anketu skaita pieaugums, palielinoties administratīvajam slogam;
- pie lielākajiem izaicinājumiem šā reformu virziena īstenošanai varētu minēt cīņu ar steidzamu projektu virzību un sabiedrības līdzdalību šo projektu izstrādes procesā. Kontekstā ar normatīvisma un administratīvā sloga mazināšanas izaicinājumiem gribētos pievērst uzmanību arī tiem normatīvajiem aktiem, kuri tiek grozīti vairākas reizes gadā;

Iestāžu komentāru apkopojums:

- daudzi ierobežojušie faktori, ko nosaka kontrolējošās iestādes;
- jā, vienkāršotas saskaņošanas procedūras, samazināts laika patēriņš. Izaicinājumi – atskaišu piegums, bieži tomēr normatīvums to izpildes prasībā, sabiedrības viedokļu sniedzēju klaja nekompetence;
- administratīvā sloga mazināšanai šķērslis ir dažādu valsts IS nesavienojamība, vai dažādu IS izmantošana vienos un tajos pašos procesos. Tāpat daudzus procesus būtu nepieciešams automatizēt, bet tam pietrūkst finansējuma;
- domājams, ka nē. Vēl joprojām dominē normatīvisms;
- administratīvā sloga rēķināšana rosina normatīva akta izstrādātājam domāt par sabiedrībai izdevīgāko risinājumu. Galvenokārt grūtības ir noteikt sabiedrības kopumu, kuru varētu ietekmēt normatīvā akta izmaiņas;
- birokrātijas mazinājums ir ļoti nemanāms. Ļoti liels atskaišu un pārskatu slogs. Ļoti daudz informācijas tiek pieprasīts pēdējā brīdī, kas neļauj plānot normālu darba procesu;
- pagaidām būtisku izmērāmu rezultātu nav. Ir nepieciešama nodarbināto domāšanas maiņa, kuru var panākt ilgtermiņā.

29. Kā vērtējat iekšējā audita izmantošanas iespējas/kapacitāti reformu īstenošanai resorā? (jautājums tikai ministrijām)

Atbilžu apkopojums:

- ar iekšējā audita procesu izvērtējumu var būtiski izvērtēt un uzlabot organizācijas/institūcijas darbības produktivitāti un efektivitāti, novērtēt šķēršļus un traucējošos attīstības procesus;
- ievērojot ierobežoto audita resursu apjomu, audita resursi tiek izmantoti koncentrējoties uz pārliecības sniegšanas pakalpojumiem, auditējot augstas nozīmes riskus, novērtējot iekšējās kontroles visai valsts pārvaldei nozīmīgās jomās, lai kopumā tiktu veicināta valsts pārvaldes attīstība. Katru gadu pieaug ministrijas iekšējo auditu īpatsvars, kuros tiek vērtēti kāds no efektivitātes kritērijiem. No audita sniegtajiem ieteikumiem, vidēji 60% vērsti nevis uz atbilstību, bet uz procesu efektivizēšanu, orientāciju uz sasniedzamo rezultātu un administratīvā sloga mazināšanu;
- kopumā iekšējā auditā vērojama pozitīva tendence - lielāks uzsvars auditos tiek likts uz efektivitātes un administratīvā sloga mazināšanas jautājumiem. Kopumā iekšējā audita funkcija valsts pārvaldē varētu tikt izmantota mērķtiecīgāk, taču priekš tam ir nepieciešams celt tā kapacitāti un kompetenci;
- audita nodaļas kapacitāte ir pietiekama, lai nodrošinātu plānotos auditus atbilstoši normatīvajā regulējumā noteiktajam biežumam, pamatojoties uz prioritātēm;

- audita kapacitāte pret resora funkciju analīzes iespējām ir maza, bet darbojas uz augstāko risku apjoma aptveršanu;
- iekšējā audita kapacitāte ir ierobežota, ievērojot Iekšējā audita padomes izvirzītos mērķus.

30. Lūdzam komentēt, kādi ir galvenie reformu virziena “Nodrošināt stratēģiskās komunikācijas vadību un centralizētu horizontālu kampaņu vadību par valdības prioritātēm un reformām” īstenošanas ieguvumi un izaicinājumi, labā prakse jūsu resorā un valsts pārvaldē kopumā.

Ministriju komentāru apkopojums:

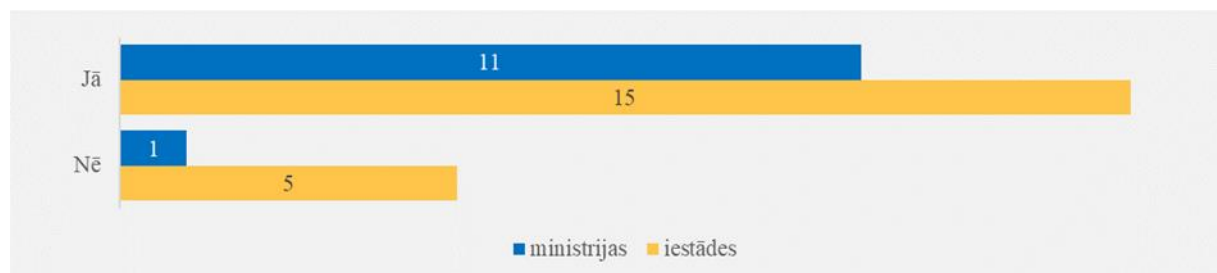
- ministrija kopš 2018.gada izstrādā Stratēģiskās komunikācijas plānus gada periodam, definējot prioritātes un galvenās komunikācijas kampaņas, kas tiks īstenotas attiecīgajā laika periodā. Stratēģiskās komunikācijas vadību, t.sk. kampaņu horizontālu vadību un koordināciju nodrošina Valsts kanceleja;
- ministrija ir pārskatījusi funkcijas un uzdevumus, uzsvāru liekot uz administratīvā sloga mazināšanu, pārskatījusi dažādus procesus, piemēram dokumentu pārvaldības un lietvedības, pilnveidojot sistēmas un nodrošinot pilnīgu elektronisku dokumentu apriti;
- gatavojot konkrētu lēmumu, ministrijas speciālisti konsultējas ar pilsoniskās sabiedrības pārstāvjiem, interešu grupām, iesaistītajām pusēm, iedzīvotājiem, kā arī nevalstiskajām organizācijām. Sabiedrības iesaistīšanas lēmumu pieņemšanas procesā mērķis ir padarīt ministrijas darbu atvērtāku un plašākai publikai pieejamāku. Proaktīva komunikācija tiek izmantota līdztekus citiem tradicionāliem politikas instrumentiem;
- ir būtiski uzlabota komunikācija ar sabiedrību, izmantojot gan tīmekļvietnes platformas iespējas, gan Facebook kanālu, gan podkāstus un vizuālos digitālos materiālus (infografikas, videorullīšus, videoapmācības). Kā izaicinājumu varētu minēt vienotās vides un navigācijas iespēju pieskaņošanu katras iestādes specifikai;
- ministrija ir pārgājusi uz vienoto tīmekļvietnes platformu, šobrīd tiek strādāts pie tā, lai vietne atbilstu piekļūstamības, turpinās darbs pie virtuālā asistenta apmācības;
- ministrija ir pārgājusi uz vienoto tīmekļvietnes platformu. Ir pieejama balss sintēze un citi risinājumi, kas tīmekļvietni padara pieejamāku cilvēkiem ar invaliditāti, pieejams arī virtuālais asistents Zintis jeb čātbots;
- Būtu apsverama Vienota valsts pārvaldes tīmekļvietņu platforma, lai izslēgtu vienas tēmas saturiski dažādas un atšķirīgas informācijas esamību vairākās iestāžu tīmekļvietnēs, kā, piemēram, šobrīd par COVID-19 tēmu - VM, SPKC, NVD, manavakcina.lv - katrā tīmekļvietnē saturs par šo tēmu atšķiras;
- ieguvumi - IT risinājumu plašāka ieviešana iestāžu darbā, vienotās valsts pārvaldes iestāžu tīmekļvietņu platformas, kuras ieviešana ir devusi pozitīvu rezultātā tādā aspektā, ka visas platformai pievienotās tīmekļvietnes ir vienādas pēc struktūras. Vienlaikus jāatzīmē, ka tīmekļvietņu struktūra ir salīdzinoši sarežģīta izmantošanai;
- ministrija ir pārgājusi uz vienoto valsts pārvaldes iestāžu tīmekļvietņu platformu. Papildu rīks, kas nodrošina koordinējošu komunikāciju atbilstoši valdības prioritārajiem rīcības virzieniem, ir izveidotā Valsts pārvaldes Komunikācijas plānošanas sistēma. Uz šo brīdi ne visas ministrijas padotībā esošās iestādes ir pārgājušas uz vienoto platformu. Arī Komunikācijas plānošanas sistēma tām nav pieejama un kopējās ministriju sanāksmēs tās nepiedalās;
- atzinīgi novērtējama ir attīstītā ministriju padziļinātā sadarbība komunikācijas veidošanā un īstenošanā, tai skaitā izstrādātie operatīvās informācijas apmaiņas un komunikācijas aktivitāšu plānošanas rīki.

Iestāžu komentāru apkopojums:

- Vienotās tīmekļvietņu platformas ieviešana un izmantošana ir uzlabojusi būtiskā komunikācijas kanāla - mājaslapas - kvalitāti un tās arvien plašāka izmantošana atvieglo informācijas piekļuvi kā sabiedrībai, tā valsts pārvaldē strādājošajiem;

- tīmekļvietņu strukturizēta vienota izstrāde, kas atvieglo informācijas meklēšanu tīmekļvietnēs. Darbojas virtuālais asistents "čatbots" Zintis, kas konsultē lietotājus;
- iestāde īpaši atzinīgi novērtē Stratēģiskās komunikācijas koordinācijas departamenta izveidi Valsts kancelejā, kā arī šī departamenta darbu, iespēju robežās koordinējot valsts pārvaldes komunikāciju pandēmijas laikā. Atzinīgi vērtējam centienus veidot vienotu valdības naratīvu, kas līdzsvaro politisko viedokļu nesakritību;
- labā prakse būtu izvietot informatīvo kampaņu par valdības prioritātēm un reformām vienotā informatīvā sistēmā, jo šobrīd katra iestāde, katra ministrija izvieto informāciju, kas saistoša nozarei, kā arī informācija ir dažāda katrā no izvietotajam vietnēm un bieži vien tā tiek izvietota novēloti;
- pāreja uz jauno iestāžu tīmekļvietņu platformu deva iespēju uz tās saturu paskatīties klientu acīm un veikt būtiskas izmaiņas saturā, lai tas atbilstu klientu nevis pašu nodarbināto vajadzībām un priekšstatiem. Attiecībā uz sabiedrības informēšanu notiek informācijas platformu saskaņošana ar nozares ministriju, tādējādi nedublējot, bet papildinot vienu otru. Ņemot vērā iedzīvotāju vēlmes, aizvien vairāk informācijas tiek vizualizēta veidojot infografikas un izvairoties no gariem sarežģītiem tekstiem.

31. Ņemot vērā, ka cilvēkresursi ir lielākais valsts pārvaldes kapitāls, vai jūsu resorā/iestādē ir skaidrs attīstības plāns par nepieciešamajiem cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanas pasākumiem, nodarbināto attīstāmām prasmēm un tam ir pieejams atbilstošs finansējums, lai varētu nodrošināt pārveides procesus un tie atbilstu mūsdienu pieprasījumam un nākotnes vajadzībām pēc modernas un efektīvas valsts pārvaldes?



Piezīme: vienas ministrijas atbildes nav iekļauta aprēķinā, jo atzīmēti abi atbilžu varianti.

Lūdzam sniegt komentāru par cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanas pasākumiem un galvenajiem izaicinājumiem.

Ministriju komentāru apkopojums:

- galvenie izaicinājumi: nepietiekams finansējums, laika faktors (laika patēriņš, kas var tikt veltīts apmācību procesam), grūtības atrast kvalitatīvu mācību saturu, kā arī kadru mainība (darbinieki, kas apmācīti, izbeidz darba tiesiskās attiecības).

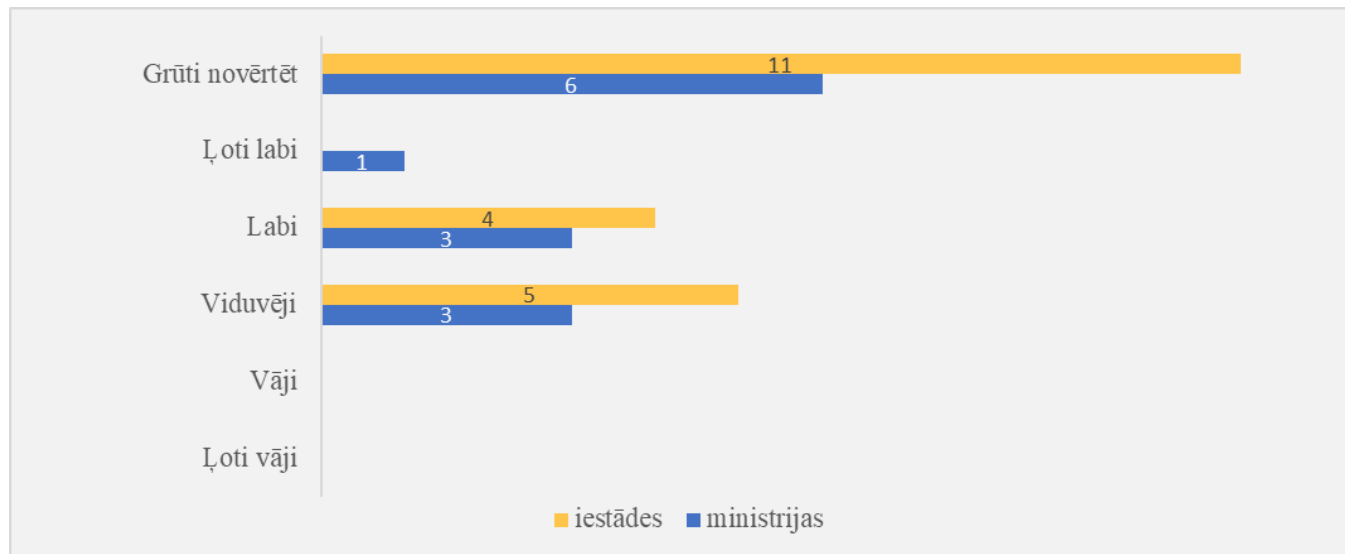
Iestāžu komentāru apkopojums:

- ņemot vērā ierobežotos finanšu līdzekļus, cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanas pasākumu nodrošināšana notiek, lielākoties izmantojot pieejamos bezmaksas risinājumus (apmācības, kompetenču paaugstināšana);
- aktīvi tiek ņemta dalība Valsts administrācijas skolas projektos, tomēr mācības ir virspusējas, būtu nepieciešams lielāks ieguldījums digitālajā pratībā, projektu vadībā, dizaina domāšanā utt.;
- iestādes darba plāna viena no būtiskākajām sastāvdaļām ik gadu ir iekšējo apmācību un profesionālā atbalsta pasākumu plāns, paši īstenojam gan nodarbināto sākotnējo apmācību, gan kvalifikācijas paaugstināšanu - gan piesaistot šiem pasākumiem mācībspēkus no ārpusē, gan arī turpinot uzturēt savu treneru kopieni, kas māca citiem kolēģiem specifiskas zināšanas un trenē viņos specifiskas prasmes. Katru politikas plānošanas iniciatīvu spēj pamatot ar aprēķiniem, kas balstīti mūsu reālā darba laika patēriņa hronometrāža, ko ar noteiktu

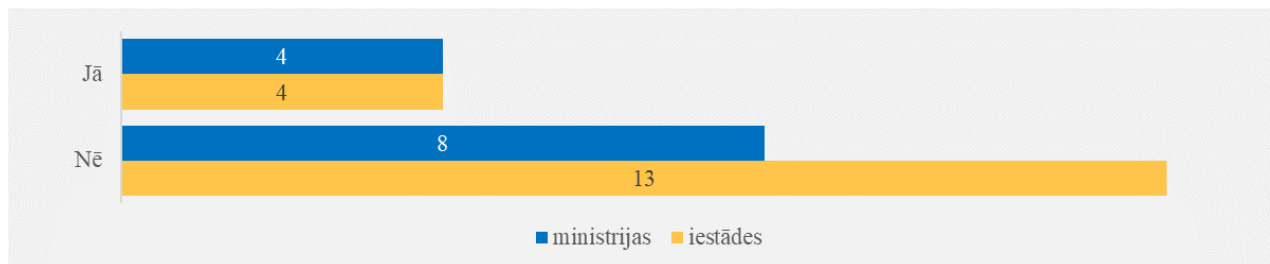
regularitāti atkarojam, objektīvu datu iegūšanai iesaistot tajā lielu skaitu dažādos amatos strādājošos probācijas speciālistus, vecākos un vadošos probācijas speciālistus;

- finansējums ir nepietiekams;
- šobrīd kvalitatīvam mācību piedāvājumam ir neadekvātas piedāvājuma cenas, jo privātais sektors par mūsdienīgām lietām/ tēmu tendencēm ir gatavs maksāt vairāk, kā to spēj valsts pārvalde;
- problēma - darba attiecību izbeigšana, saņemot augstāku kvalifikāciju;
- galvenais izaicinājums ir saistīts ar jauno darbinieku noturēšanu. Cilvēkresursu atjaunošanas aktivitāšu ietvaros vispirms ir plānots attīstīt cilvēkresursu plānošanas un analītikas kapacitāti. Tādējādi mērķtiecīgi un sistēmiski ieguldot ierobežotos resursus efektīvā mērķu sasniegšanā. Nākamais solis ir cilvēkresursu attīstības procesa pilnveidošana, ieviešot efektīvu jauno darbinieku un jaunā lomā esošo darbinieku apmācību un integrācijas procesu, nodrošinot mērķtiecīgu un sistēmisku katras amata grupas pamatkompetenču attīstību, attīstot profesionālo zināšanu nodošanu ekspertu vidū un vadības prasmju pilnveidošanu dažādu līmeņu struktūrvienību vadītājiem. Tāpat ir plānots aktīvāk strādāt pie darbinieku iesaistīšanās līmeņa paaugstināšanas, uzlabojot darba snieguma vadības sistēmu, izveidojot drošu, motivējošu un piederību veicinošu darba vidi;
- lielāko izaicinājumu daļai kolektīva sagādā spēja pielāgoties pārmaiņām jeb transformēties digitāli, sniedzot prasībām atbilstošus pakalpojumus. Minēto pamatā skaidrojams ar nodarbināto nespēju apgūt jaunās kompetences un prasmes, ko daļā gadījumu ietekmē arī personīgas iniciatīvas un motivācijas trūkums sakarā ar pensijas vecuma sasniegšanu. nepieciešams izstrādāt normatīvo regulējumu, kas ļautu piemērot individualizētus risinājumus darba attiecību jomā ar pensijas vecumu sasniegušajiem nodarbinātajiem (darbinieka statusā). Rast iespējas vienoties darbiniekam ar darba dēvēju un, izvērtējot konkrētā darbinieka spēju attīstības potenciālu, turpināt pildīt darba pienākumus, pilnveidojot savas prasmes vai pārtraukt tās, saņemot finansiālu atbalstu par iestādē nostrādāto laiku bez pierādījumu vākšanas par viņa spēju zudumu;
- izaicinājumi: ikdienā lietojamo nozarē specifisko IT sistēmu un IT prasmju apguve.

32. Lūdzam novērtēt Reformu plāna ietvaros paveikto reformu mērķa – efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde – sasniegšanai.



33. Vai esat aprēķinājuši Reformu plāna ietvaros veikto aktivitāšu rezultātā, piemēram, veicot atbalsta funkciju pārskatīšanu, izdevumu pārskatīšanu, gūto finanšu resursu ietaupījumu?



Piezīme: viena ministrija atzīmēja abus atbilžu variantus – nav iekļauta aprēķinā, trīs iestādes nav atzīmējušas nevienu atbilžu variantu.

Ja atbilde ir “jā”, lūdzam norādīt būtiskākās un finanšu resursu ietaupījuma ziņā ietilpīgākās aktivitātes jūsu resorā. Ja šāda uzskaitē jūsu resorā netiek veikta, lūdzam sniegt vispārīgu situācijas raksturojumu par iespējamo finanšu resursu ietaupījumu.

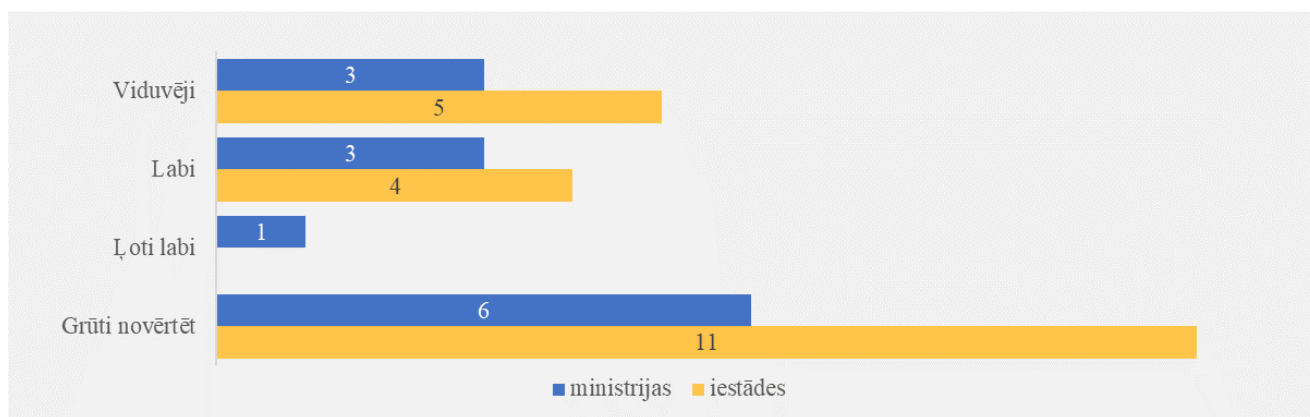
Ministriju komentāri:

- resorā izdevumu pārskatīšana tiek īstenota katru gadu saskaņā ar likumprojektu par valsts budžetu un par vidēja termiņa budžeta ietvaru sagatavošanu. 2020.gadā vērtējuma rezultātā tika secināts, ka resora funkciju/aktivitāšu vairākumu nav iespējams deleģēt citai iestādei vai centralizēt. Bija izvērtēti un pārskatīti izdevumi mobilo un stacionāro telefonsakaru pakalpojumiem, kā arī drukas iekārtu un to izejmateriālu iegādei un izmantošanai;
- izdevumu pārskatīšana ministrijas centrālajā aparātā - nenotikuši komandējumi, maksas pakalpojumu un citu pašu ieņēmumu rezerve, grāmatvedības uzskaites centralizācija, personālvadības centralizācija, resora līmenī centralizēta grāmatvedība;
- finanšu ietaupījums visu Reformu plānā iekļauto virzienu realizācijas gadījumā nav tūlītējs un ir novērtējams analizējot vēsturiskos datus laika periodā, kas ilgāks par 10 gadiem. Tam nepieciešams speciāls pētījums. To varēs aprēķināt, kad tiks noslēgts digitalizācijas process un nodrošinājuma reforma;
- grāmatvedības uzskaites funkcijas centralizēšanas finanšu resursu ietaupījums iespējams tikai ilgtermiņā, jo īstermiņā un vidējā termiņā ir nepieciešamas investīcijas uzskaites un procesu standartizācijai. Deleģējot jaunas funkcijas, netiek piešķirts valsts budžeta finansējums. Līdz ar to iespējamais finanšu resursu ietaupījums tiek novirzīts šo jauno funkciju finansēšanai;
- vispārīgi novērojumi liecina, ka daļējas funkciju centralizācijas ietvaros finanšu resursu ietaupījums netiek iegūts, tomēr tā rezultātā notiek procesu vienādošana un sistēmiska sakārtošana, kā arī uzlabojas datu aprīte un drošība. Atsevišķos gadījumos pārspīlēta centralizācija (piem., iepirkumos) var izpausties kā tirgus konkurenci ierobežojošs faktors, tāpēc jomās, kur jāpastopas ar šauru specializāciju, vai ierobežotu tirgus piedāvājumu, jāapsver ilgtermiņa ieguvumi no šādas rīcības. Risks pastāv arī grūti standartizējamu iepirkumu gadījumā, jo iestādēm funkciju nodrošinājumam nepieciešamo preču un pakalpojumu loks ir ļoti plašs;
- resorā dažādu procesu optimizācija – PaperCut ieviešana, pasta izdevumu ietaupījums resorā, departamenta darba optimizācija - atsakoties no telpām, ietaupījums transporta un degvielas izmaksās, budžeta pārskatīšanas ietvaros no iekšējiem resursiem novirzīts finansējums dažādiem ministrijas pasākumiem.

Iestāžu komentāri:

- finanšu resursu ekonomija, noslēdzot ārpakalpojuma līgumu par telpu uzkopšanu tiek novirzīta darbinieku algu palielināšanai un piemaksām;
- ietaupījums ir radīts amata vietu likvidēšanas rezultātā, bet tas nav būtisks;
- lai optimizētu atbalsta funkcijas, ir nepieciešami sākotnējie ieguldījumi. Ietaupījumi varētu būt, ja centralizē iestādēm tipiskos iepirkumus (komandējumi, degviela, auto noma, reprezentācija, apdrošināšana (jau ir), u.c.), ja personāla dokumentu ģenerēšana un aprīte ir pilnīgi automatizēta, tomēr- šādi varētu iegūt darba laiku, kas nepieciešams, lai veiktu uzdevumus, kas ir būtiski, bet daudzu manuālo darbību dēļ šobrīd praktiski netiek veikti, piemēram - iekšējo procesu apraksti (NA formā, ja nepieciešams), atbalsts darbiniekiem, kvalitātes kontroles jautājumi, u.c. attīstības jautājumi. Ilgtermiņā ietaupījums (par telpām) varētu rasties, ja pārietu uz daļēji attālinātu darbu, tomēr sākotnēji ir nepieciešams iegādāties katram darbiniekam datoru, kā arī būtiski uzlabot datortīkla un serveru infrastruktūru. Vēl būtiski ir attīstīt EIS, lai centralizēti varētu iegādāties pēc iespējas lielāku klāstu preču vai pakalpojumu;
- veikto pasākumu rezultātā kopējais izdevumu samazinājums precēm un pakalpojumiem 2020.gadā, salīdzinot ar 2019.gadu, novirzīti izmaksu pieaugumam citās pozīcijās sakarā ar tarifu un izmaksu sadārdzinājumu;
- ņemot vērā jaunu funkciju un uzdevumu deleģēšanu bez pietiekoša finansiāla atbalsta, nav iespējams nodrošināt finanšu resursu samazinājumu vai ietaupījumu.

34. Lūdzam novērtēt valsts pārvaldes spējas kvalitatīvi un savlaicīgi īstenot būtiskas reformas/pasākumus, ņemot vērā iepriekš iesāktās iniciatīvas un paveikto. Atbildi lūdzam sniegt skalā no 1 līdz 5 (1 – ļoti vāji, 2 – vāji, 3 – viduvēji, 4 – labi, 5 – ļoti labi).



Lūdzam sniegt komentāru un atbildi pamatojošu/-us piemēru/-us.

Ministriju komentāri:

- lai sekmīgi īstenotu būtiskas reformas/pasākumus valsts pārvaldes efektivizācijas jomā, ir jāizpildās vairākiem nosacījumiem, kas ietver sevī stabilo politisko atbalstu, spēcīgo līderu un zinošo, kompetento darbinieku esamību, kā arī konkurētspējīgo atalgojumu valsts pārvaldes sektorā salīdzinājumā ar citām ekonomikas nozarēm. Atbilstoši pasaulē veiktajiem pētījumiem un esošai praksei² ir pierādīts, jo attīstītāka ir ekonomika

² (skat. arī: The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. New York and London: W.W. Norton; 2011 pp. 368. Copy at <https://j.mp/2nXGAxh>)

(valsts), jo lielāka ekonomikas IKP daļa tiek izmantota valsts pārvaldes funkciju īstenošanai. Šo daļu nosaka starptautiskās tirdzniecības nozīmība valstī, proti, ekonomikas pakļautība starptautiskajiem tirgiem. Zinātniski ir pierādīts, ka eksistē ciešā pozitīvā korelācija starp valsts pārvaldes izdevumiem un ienākuma lielumu uz vienu iedzīvotāju valstī. Tāpēc lielāka un stiprāka valsts pārvalde eksistē tieši ekonomiski attīstītākajās valstīs. Atvērtās ekonomikas un jaunu valsts pārvaldes funkciju rašanos apstākļos, valsts pārvaldes efektivizācijas reformas nevar balstīt tikai uz izdevumu optimizēšanas aktivitātēm, kā piem., izdevumu pārskatīšana, centralizācija un iespējamie ietaupījumi. Kardinālās reformēšanas aktivitātes ir saistītas arī ar nozīmīgiem ieguldījumiem, kuru lielumu nosaka ekonomiskās attīstības līmenis valstī;

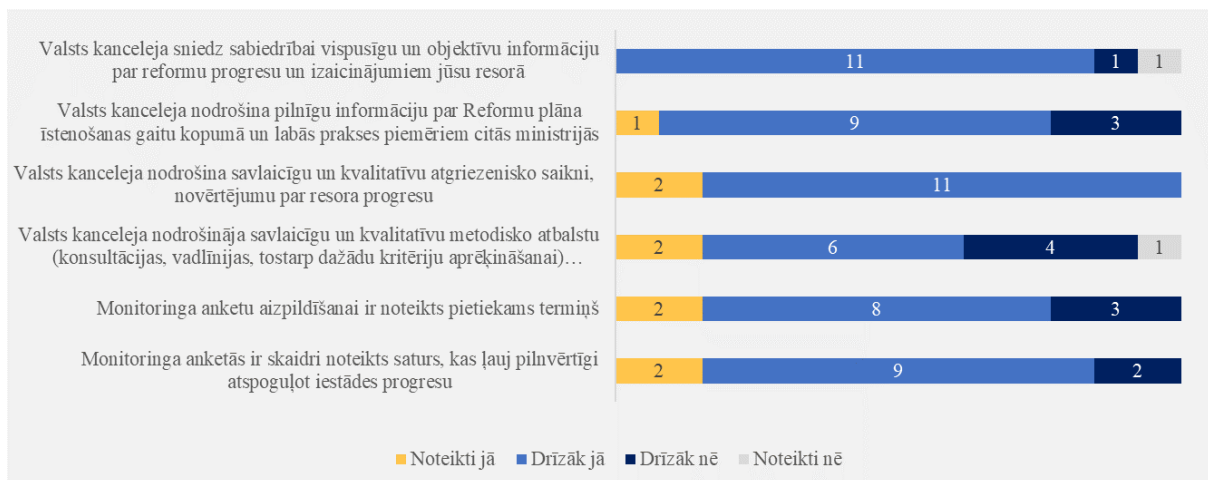
- daļēji problēma ir tajā, ka netiek pabeigtas iepriekš iniciētās reformas un tiek iesāktas jaunas;
- kā ES fondu Revīzijas iestāde strādājam pēc EK Regulu nosacījumiem, kuri mainās (reizi 6 gadu periodā). Prakse rāda, ka spējami ātri ielāgoties jaunajām prasībām, īstenojot būtiskos pasākumus. Turklāt Covid krīze ir pierādījusi, ka valsts pārvalde spēj ātri un efektīvi pielāgoties aktuālajai situācijai un vajadzībām. Būtu nepieciešams visaptverošs reformu izvērtējums, nav zināms, kādi ir rezultāti citās iestādēs, lai novērtētu visas valsts pārvaldes spējas kopumā;
- valsts pārvaldē pēc būtības nevar veikt reformas ātri;
- 2020.gadā covid-19 pandēmijas sakarā resorā visu iestāžu operatīva pāreja uz attālināto darba formu faktiski pierādīja šo iestāžu spēju un gatavību (cilvēkresursi, finanšu resursi, tehnoloģiskais nodrošinājums) pielāgoties ārējiem apstākļiem un inovatīvai pieejai, sniedzot arī turpmāk sabiedrībai kvalitatīvus un neatliekamus pakalpojumus, kā arī nodrošinot visu deleģēto funkciju un uzdevumu izpildi augstā kvalitātē;
- arī šis reformu plāns norāda uz to, ka valsts pārvaldē reformas ieviešanas lēni un vairāki plāna punkti vēl jāprojām nav īstenoti, bet ir dažādu līmeņu saskaņošanas stadijā, lai arī kopumā plānotās idejas ir vērstas uz svarīgiem mērķiem valsts pārvaldē kopumā.

Iestāžu komentāri:

- valsts pārvaldē nodarbināto atalgojuma politikas reforma, kas tiek veikta vairāku gadu garumā. Tās ietvaros tika veidotas darba grupas, izstrādāti būtiski grozījumi "Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā", tostarp - ar likumu saistītajos MK noteikumos - Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogā (izveidoti jauni amatu saimju apraksti, veikta amata vērtības novērtēšana, u.c. pasākumi);
- vērtējums labi dots par iniciatīvu "Konsultē vispirms", kuras ietvaros ļoti aktīvi darbojās vadošā ministrija un iestādes, nodrošinot apmācības, vadlīnijas u.tml. Pirms 10 gadiem veiktā reforma - sen aizmirsta un neko neizsakošs notikums;
- neredzam, ka svarīgajos jautājumos būtu spēja pieņemt ilgtermiņa atbildīgus lēmumus politiskā līmenī. Piemēri: (1) reformējam valsts pārvaldi ar mērķi samazināt nodarbināto skaitu, bet pašvaldības šis plāns neskar, (2) Reformu plāns paredz un stingri rekomendē atbalsta funkcijas mērķtiecīgi centralizēt tieši mazās iestādēs. Vai tas tā ir noticis? Iespējams ir, bet šādus piemērus zinu tikai attiecībā uz procesu centralizāciju - piem. kopīgi iepirkumi. Grāmatvedības centralizācija ir absolūti brīvprātīga iniciatīva, kuru atbalstīja resora atbildīgie un arī politiskā vadība, (3) ar reformu plānu tieši nesaistīts jautājums, bet sens un iestādei aktuāls piemērs par izdienas pensijām. Neskatoties uz to jau vairākkārtējiem, t.sk Valsts kontroles norādījumiem, par nepieciešamību risināt šī institūta un tā radīto nevienlīdzību problemātiku un nākotnes draudus sociālajam budžetam, jautājums netiek risināts pēc būtības, (4) atlīdzības politikas jautājums - lai kā tas netiktu risināts, bet jāprojām dzīve rit daļījumā „naudīgas” un „nabagās” ministrijas (iestādes). Arī šajā jautājumā pietrūkst politiskas gribas (spējas vienoties par kompromisa risinājumu) jautājuma risināšanai;
- praktiskā ikdienas darbā nav redzamas būtiskas izmaiņas;
- pasākumu ieviešana apstājas pie situācijas, kad nepieciešams papildus finansējums, papildus cilvēkresursu ieguldījums, ja tā īstenošana ir ilgāka par 1 gadu. Papildus mainās vai parādās jaunas prioritātes, kurām nepieciešami resursi un iesāktie pasākumi tiek atlikti vai atcelti. Iesāktiem pasākumiem netiek garantēts finansējums;

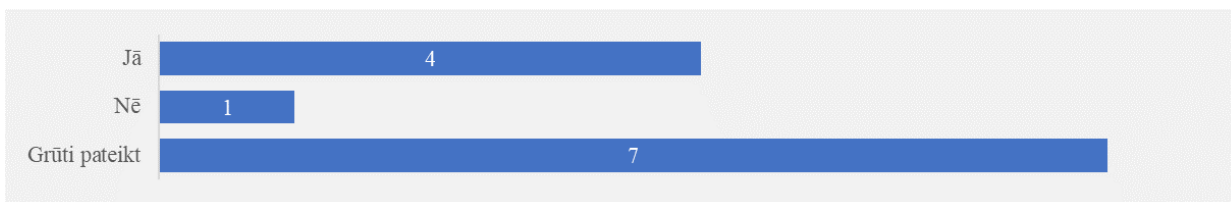
- covid-19 pandēmija ir nopietni ietekmējusi spējas īstenot reformas.

35. Lūdzam novērtēt par Reformu plāna īstenošanu atbildīgās iestādes – Valsts kancelejas – darbību Reformu plāna ieviešanas uzraudzībā.



Piezīme: jautājums tikai ministrijām.

36. Vai, jūsuprāt, Valsts kancelejas kā valdības centra iestādes pilnvaras un resursi ir pietiekami šādu reformu īstenošanas uzraudzībai un koordinēšanai? Lūdzam sniegt komentāru.

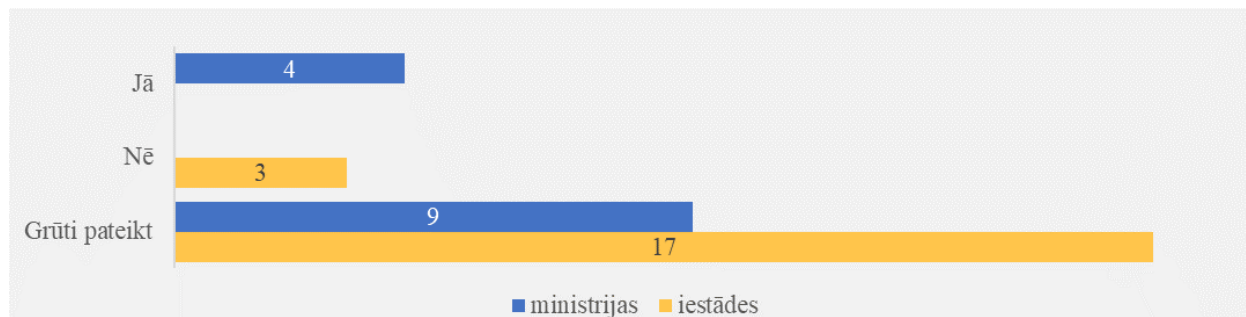


Piezīme: jautājums tikai ministrijām. Viena ministrija atbildi nesniedza.

Komentāru sniedza 3 ministrijas:

- Valsts kanceleja seko līdzi reformas īstenošanas uzraudzībai un progresam;
- Valsts kancelejai trūkst praktiskās pieredzes nozares procesu reformu vadīšanā;
- jebkuras iztrūkstošas pilnvaras var tikt normatīvi regulētas, tādēļ šķēršļus nesaskatām. Ministrija uzskata, ka šāda mēroga projektiem ir tomēr nepieciešami gan papildus 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.

37. Lai arī Reformu plāna izstrādes laikā kā viens no instrumentiem, kas veiktu Reformu plāna ieviešanas uzraudzību un koordinēšanu, bija paredzēta Valsts pārvaldes politikas attīstības padome, padome faktiski nedarbojas. Vai, jūsuprāt, šī brīža reformu pārvaldība ir optimāla?



38. Lūdzam novērtēt norādīto faktoru ietekmi uz kvalitatīvu reformu / sabiedrībai nozīmīgu pārmaiņu īstenošanu valsts pārvaldē Latvijā. Atbildi lūdzam sniegt skalā no 1 līdz 5 (1 – nemaz neietekmē; 2 – neietekmē; 3 – nedaudz ietekmē; 4 – ietekmē; 5 – ļoti ietekmē).

Vērtējuma kritērijs	Vidējais vērtējums	
	Ministrijas*	Iestādes
• Stabils politiskais atbalsts	4,85	4,84
• Spēcīgs līderis – reformu vadītājs (ierēdniecības līmenī)	4,85	4,63
• Skaidri, reāli sasniedzami reformu mērķi un prioritātes	4,85	4,63
• Būtiskām pārmaiņām nepieciešama darbinieku izpratnes un attieksmes maiņa	4,77	4,26
• Zinoši un kompetenti darbinieki	4,77	4,53
• Zinoša un pieredzējusi pārmaiņu/projektu komanda	4,69	4,74
• Konkurētspējīga nodarbināto darba samaksa valsts pārvaldē	4,69	4,74
• Atbilstošs finansējums reformu ieviešanai pilnā apmērā	4,69	4,68
• Regulāra, uz rezultātu orientēta sadarbība starpresoru griezumā	4,62	4,42
• Darbinieku izdegšana, nepietiekama darbinieku motivācija	4,62	4,58
• Cilvēkresursi un laiks ir pietiekams pamatfunkciju nodrošināšanai, nevis pārmaiņu ieviešanai un inovatīvām idejām	4,46	4,32
• Ieguvumu un izmaksu aprēķins, lai novērtētu reformu lietderību un ekonomisko pamatojumu	4,38	4,00
• Funkciju novērtējums/audits, ietverot izdevumu pārskatīšanu un darbinieku skaita atbilstību funkciju kvalitatīvai nodrošināšanai	4,38	4,00
• Visaptverošs datu monitorings (piemēram, izmaksu uzskaitē par iestādei noteiktām funkcijām, pakalpojumiem, lai veiktu pilnvērtīgu pakalpojumu izmaksu aprēķinu u.tml.)	3,92	3,89
• Vispusīgs nozaru politiku ietekmes novērtējums un regulārs to monitorings	3,85	3,84
• Sabiedrības spiediens un nesamērīgas gaidas attiecībā uz valsts pārvaldes resursiem un iespējām	3,69	3,84
• Kvalitatīvs un vispusīgs iepriekš īstenoto valsts pārvaldes reformu izvērtējums	3,62	3,84
• Nepietiekami ieviesta risku vadības sistēma valsts pārvaldē kopumā	3,46	3,63
• Iesākto iniciatīvu pārtraukšana (bez izvērtēšanas)	3,46	3,63

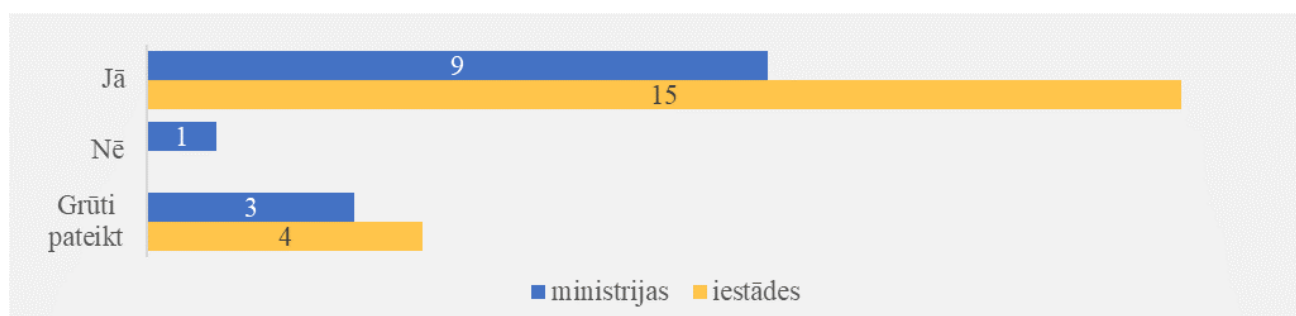
Piezīme: atbildes prioritārā secībā norādītas, ņemot vērā ministriju sniegtās atbildes.

39. Kuri no iepriekšējā punktā minētajiem faktoriem (ne vairāk kā pieci) ir raksturīgi jūsu resorā/iestādē?

Ministriju visbiežāk minētie faktori (dilstošā secībā): (1) zinoši un kompetenti darbinieki; (2) atbilstošs finansējums reformu ieviešanai pilnā apmērā; (3) konkurētspējīga nodarbināto samaksa valsts pārvaldē; (4) stabils politiskais atbalsts; (5) darbinieku izdegšana, nepietiekama darbinieku motivācija; (6) spēcīgs līderis-reformu vadītājs.

Iestāžu visbiežāk minētie faktori (dilstošā secībā): (1) darbinieku izdegšana, nepietiekama darbinieku motivācija; (2) atbilstošs finansējums reformu ieviešanai pilnā apmērā; (3) konkurētspējīga nodarbināto darba samaksa valsts pārvaldē; (4) skaidri, reāli sasniedzami reformu mērķi un prioritātes; (5) zinoša un pieredzējusi pārmaiņu / projektu komanda; (6) zinoši un kompetenti darbinieki.

40. Vai saredzat iespējas veikt pasākumus resora darba efektivitātes paaugstināšanai tuvāko 3-5 gadu laikā?



Piezīme: viena iestāde nav atzīmējusi nevienu no atbilžu variantiem.

Ja atbilde ir “jā”, lūdzam norādīt, kādus pasākumus resora darba efektivitātes paaugstināšanai saredzat veikt.

Ministriju atbildes:

- funkciju centralizācija, procesu digitalizācija, atalgojuma reformas īstenošana, aktivitātēs balstīta biroja ieviešana, dažādu elastīgā darba veidu piemērošana ikdienas darba organizēšanā;
- visu ilgtermiņā iepļānoto nodrošinājuma reformas kārtu noslēgšana, centralizācija īpašumu pārvaldības jomā, digitalizācija personāla uzskaites jomā; resursu vadības jomā – plānošanas, prognozēšanas, budžetēšanas sistēmas ieviešana;
- papildus jau centralizētajām atbalsta funkcijām, tiek plānots no 2024.gada centralizēt dokumentu pārvaldību un IKT nodrošināšanu. Turpināt attīstīt dažādus IT risinājumus, piemēram, e-rēķinu ieviešana. Jaunās Publikāciju vadības sistēmas izstrāde nodrošinās efektīvāku starpsistēmu datu apmaiņu, automatizēs publisko iepirkumu paziņojumu pārbaudes procesu un statistikas datu izguvi. Iepirkumu veicēju profesionalizācijas stratēģijas izstrāde un īstenošana. Procesu digitālā transformācija, attīstības plānošanas un projektu vadības pilnveide;
- turpināt grāmatvedības un personālvadības funkciju centralizāciju, kā arī vienotas dokumentu vadības sistēmas platformas ieviešana padotībā esošajās iestādēs, kā arī Horizon sistēmas attīstības veicināšana resorā;
- turpinās darbs pie funkciju izvērtējuma, kas noteikti būs saistīts ar efektīvāku funkciju izpildi;
- IKT risinājumu ieviešana, tai skaitā informācijas sistēmu ieviešana;
- lai to veiktu nepieciešams pārskatīt birokrātisko procedūru vienkāršošanu, lielāku uzticību civildienestam;
- turpināsim mazināt iekšējo birokrātiju un pārcelt vairākus procesus uz IT sistēmām, lai mazinātu administratīvo slogu ministrijas darbiniekiem

Iestāžu sniegtās atbildes:

- cilvēkresursu politikas ietvaros ir plānots veikt struktūrvienību nodarbināto slodžu auditu;
- tiek izstrādāta mērķtiecīga stratēģija, kas paredz galvenos darbības virzienus. Galvenie pasākumi tiek paredzēti: (1) digitalizācija un dažādu robotizētu procesu ieviešana, mašīnmācīšanās u.c.; (2) izglītots, motivēts darbinieks ar plašām kompetencēm; (3) klientu un darbinieku labbūtības nodrošināšana (atbalstoša darba vide u.c.); (4) elektroniska dokumentu aprīte; (5) starpinstitucionāla sadarbība, mazāks birokrātiskais slogs;
- pakalpojumu un procesu digitalizācija, darbinieku apmācība, brīvprātīgo iesaiste;
- regulāra rezultātu izvērtēšana.
- finansējuma izlietojuma regulāra pārskatīšana, mērķos balstīta darbība, pakalpojumu procesu pārskatīšana, IS ieviešana;
- veikt ieplānotās strukturālās pārmaiņas. Biznesa procesa vadības modeļa ieviešana. Stratēģiskās plānošanas procesa pārmaiņas, ieviešot līdzsvaroto vadības karti un darbības rezultātu pārvaldību. Ieviest uz sniegumu balstītu budžeta izstrādi;
- digitalizācijas, risku izvērtēšana, labās prakses pārņemšana (t.sk. starptautiski), pašvērtējuma metodes ieviešanas attīstība iestādēm; attālinātās uzraudzības darbības pilnveidošana: (1) darbinieku kapacitātes paaugstināšana; (2) regulāra darbinieku uzdevumu pārskatīšana atbilstīgi aģentūras mērķiem un uzdevumiem; (3) uz sabiedrību vērsta valsts pārvaldes iestādes izveide ar kompetentiem un atbilstošu atlīdzības lielumu motivētiem darbiniekiem;
- turpmākajos 3-5 gados saredzam iespējas biroja telpu optimizēšanai saskaņā ar attālināta darba koncepcijas ieviešanu. Telpu un iekārtojuma pārveide nodrošinās lietoto biroja telpu platību samazinājumu par 30% (2 biroja darba vietas uz 3 darbiniekiem) un iespēju ietaupīt finansu līdzekļus par telpu nomas un apsaimniekošanas izdevumiem novirzīt citiem darba vides efektivitātes un moderna tehniskā aprīkojuma attīstības pasākumiem;
- darba organizācijas digitalizēšana;
- darbinieku izpratnes un attieksmes maiņa, darbinieku motivācija un cilvēkresursu piesaiste;
- līdz ar pāriešanu uz elektroniskajiem pakalpojumiem, uz datu apstrādes principiem balstītiem pakalpojumiem ir iespējams būtiski samazināt administratīvo slogu, un resursus, kā arī būtiski paātrināt pakalpojuma izpildi;
- iestādes darba efektivitātes paaugstināšanai nepieciešami kvalificēti IT speciālisti, operatīvs IT risinājums, ar atbilstošu finansējumu, jaunu inovatīvu ideju ieviešanai un Atlīdzības politikas reforma;
- regulāra procesu pilnveidošana, izslēdzot liekās aktivitātes nodarbināto noslodzes mazināšanai;
- nodarbināto zināšanu pilnveidošana un iesaiste pārmaiņu īstenošanā.

41. Ņemot vērā līdzšinējās reformas valsts pārvaldē, kādi pasākumi valsts pārvaldes attīstībai būtu izvirzāmi par prioritāriem nākamajā plānošanas posmā?

Ministriju atbildes:

- funkciju centralizācija, procesu digitalizācija, atlīdzības sistēmas reformēšana, aktivitātēs balstīta biroja ieviešana, dažādu elastīgā darba veidu piemērošana ikdienas darba organizēšanā;
- IKT risinājumu un infrastruktūras attīstība, ņemot vērā pēdējā laika pieredzi attālinātu pakalpojumu sniegšanā un attālinātā darba nodrošināšanā. Cilvēkresursi kā vērtība, nodarbināto valsts pārvaldē labbūtības jautājumi, izdegšanas sindroma mazināšana, pārslodzes novēršana, motivācijas veicināšana;
- pašreizējā darba samaksa nenodrošina talantīgu un augsti kvalificētu darbinieku noturēšanu un piesaisti, lai nodrošinātu tālāku darba efektivitātes paaugstināšanu. Jāturpina virzība uz nulles birokrātijas sasniegšanu, jāturpina darbs pie izdevumu pārskatīšanas, jāturpina darbinieku kompetenču paaugstināšana un jānodrošina atalgojuma līmeņa palielināšana. IT risinājumu attīstība, starpresoru sadarbības veicināšana. Procesu digitālā transformācija, attīstības plānošanas un projektu vadības pilnveide;
- lai veicinātu un motivētu kvalificētus darbiniekus, strādāt savā profesijā, būtu nepieciešams aktualizēt Amatu katalogu. Piemēram, iekšējais audits ir neatkarīga un objektīva darbība, kuru veic iekšējais auditors un kuras mērķis ir pilnveidot iestādes darbību, sistemātiski pārbaudot un novērtējot iestādes iekšējās kontroles sistēmas

kvalitāti un efektivitāti un sniedzot ieteikumus šīs sistēmas pilnveidošanai. Tā kā audita sistēma kalpo par iekšējo mehānismu valsts pārvaldes iestāžu darba uzlabošanai, uzskatām, ka nozares ministrijas auditoru atalgojums nav konkurētspējīgs Latvijas darba tirgū, jo atšķirības dažādos iekšējo auditoru amatos nenosaka atbilstošu samaksu iekšējā auditā iesaistītajiem darbiniekiem;

- valsts pārvaldes nodarbināto atlīdzība un profesionalizācija; IT centralizācija; administratīva sloga mazināšana iestādēm (t.i., ne tikai sabiedrības vajadzībām, bet arī pašā valsts pārvaldes sistēmā);
- atlīdzības politika; nepieciešamo kompetenču attīstīšana nodarbinātajiem; procesu un pakalpojumu inovatīvi risinājumi;
- kā prioritāro vērtējam cilvēkresursu faktoru, atlīdzības sistēmas pārskatīšanu, kā arī amatu kataloga pilnveidi (gan atlīdzības kontekstā, gan kompetenču attīstības kontekstā);
- valsts pārvaldes prestiža celšana, nodarbināto atlīdzības palielināšana, apmācības un kompetenču attīstība, administratīvā sloga un nodarbināto izdegšanas mazināšana;
- būtu svarīgi noslēgt esošā reformu plānā iesāktos pasākumus, ņemot vērā, ka vairākās jomās izvirzītie mērķi vēl nav īstenoti.

Iestāžu sniegtās atbildes:

- valsts pārvaldē nodarbināto atalgojuma politikas reformas īstenošana, nepieciešamo kompetenču attīstība, birokrātijas mazināšana, projektu komandu izveide, kas veicinātu starpresoru sadarbību, tādējādi daudz mērķtiecīgāk un koordinētāk risinātu valstij svarīgus jautājumus, iestāžu kapacitātes izlīdzināšana, efektīvu starpnozaru IT sistēmu izveide, jautājumu risināšana pēc būtības, nevis likuma punktiem;
- pārmaiņu ieviešanas procesa praktiskais nodrošinājums. Finansējuma piešķiršana plānoto pasākumu realizācijai, piemēram, biznesa procesu vadības modeļa ieviešanai;
- KPI iestāžu vadībai (arī resoru administratīvajai vadībai) un jēgpilns to sasniegšanas vērtējums. Amatu kataloga pārskatīšana pēc būtības. Atbalsta funkciju centralizācija - vismaz resora līmenī tādas lietas kā grāmatvedība, dokumentu pārvaldība, datu aizsardzība u.c. procesi tiešām var tikt centralizēti un tas ir jāturpina. Praktiskais izpildījums tam var būt ļoti atšķirīgs, bet ir svarīgi turpināt šo ceļu, jo galvenie ieguvumi ir: kompetences koncentrēšana un attīstīšana vienuviet; darbības nepārtrauktība un aizvietojamība, ja tas ir koncentrēts lielākā struktūrā; ekonomiskums ilgtermiņā;
- starpinstitucionālo un pārresoru sadarbības stiprināšana;
- uzmanība darba vides jautājumiem – aprīkojums, darba vide, tehnoloģijas, kas piesaistītu arī gados jaunu darbinieku vēlēšanos strādāt valsts iestādē.