

LATVIJAS REPUBLIKAS MINISTRU KABINETS

2002.gada 16.oktobrī
Rīgā

Rīkojums Nr.579
(prot. Nr.40 36.§)

Par Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata sastādīšanas metodiku

1. Apstiprināt Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata sastādīšanas metodiku.

2. Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata sastādīšanas metodiku izmanto, sastādot pārskatus par tām valsts programmām, nozarēm vai ministrijas darbības jomām, kuras pēc kārtējā gada valsts budžeta apstiprināšanas ierosina Ministru prezidents vai ministrs un kuras noteiktas Ministru kabineta rīkojumā.

3. Noteikt, ka par Ministru kabineta rīkojuma projekta sagatavošanu un iesniegšanu Ministru kabinetā ir atbildīgs īpašu uzdevumu ministrs valsts reformu lietās.

4. Īpašu uzdevumu ministram valsts reformu lietās sagatavot un noteiktā kārtībā iesniegt Ministru kabinetā informāciju par katru fundamentālo pārskatu, priekšlikumus par nepieciešamajiem pasākumiem un to veicējiem, ekonomijas iespējām, kā arī katrai pārskatā ietvertajai valsts budžeta programmai noteikto "minimālo bāzi".

5. Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariātam:

5.1. izveidot pārskata darba grupu ne mazāk kā triju personu sastāvā un nodrošināt darba grupas locekļu apmācību fundamentālo pārskatu sastādīšanā;

5.2. izmantojot fundamentālo pārskatu sastādīšanā gūto pieredzi, kā arī ievērojot stratēģiskos darbības plānus, kopīgi ar Finanšu ministriju nodrošināt valsts pārvaldes fundamentālā pārskata sastādīšanas metodikas pilnveidošanu un precizēto metodiku līdz 2003.gada 1.martam iesniegt noteiktā kārtībā Ministru kabinetā.

6. Noteikt, ka 2002.gada valsts budžeta līdzekļus, kas paredzēti valsts pārvaldes fundamentālā pārskata sastādīšanai, izmanto tikai pārskata darba grupas atalgojumam un darbības nodrošināšanai. Neizmantotos līdzekļus atmaksā valsts budžetā.

7. Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariātam, sagatavojot 2003.gada valsts budžeta pieprasījumu, pārskata grupas darbības nodrošināšanai nepieciešamo finansējumu noteikt kā atsevišķu Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāta budžeta apakšprogrammu.

Ministru prezidents

A.Bērziņš

Īpašu uzdevumu ministrs
valsts reformu lietās

J.Krūmiņš

Apstiprināta ar
Ministru kabineta
2002.gada 16.oktobra
rīkojumu Nr.579

Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata sastādīšanas metodika

REFMzino_090702; Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata veikšanas metodikas projekts

Satura rādītājs

Problēmas raksturojums	3
Fundamentālā pārskata veikšanas metodikas mērķis	3
Valsts pārvaldes fundamentālo pārskatu pielietojums.....	4
Fundamentālo pārskatu ieviešanas nosacījumi.....	5
Vispārējā pieeja.....	5
Fundamentālā	6
pārskata struktūra	6
Fundamentālā pārskata uzsākšana.....	10
Fundamentālā pārskata process.....	11
Fundamentālā pārskata jautājumi.....	12
Fundamentālā pārskata (FP) posmu secība.....	13
1.stadija: Pārskats par līdzšinejo politiku	13
1.stadija: Pārskats par līdzšinējo politiku	14
1.posms: Stratēģiskās plānošanas pārskats.....	14
2.posms: Politikas saskaņotības analīze. Horizontālais politikas pārskats	15
2.stadija: Funkciju pārskats.	17
Vertikālais pārskats	17
3. stadija: Budžeta (izdevumu) pārskats.....	19
5.posms. Budžeta programmu (apakšprogrammu) analīze	19
6.posms. Darbības rezultātu sasniegšanas analīze	19
4. stadija: Rekomendācijas un to ieviešanas ietekmes novērtēšana	22
Fundamentālā pārskata veikšana un atskaitīšanās	24
Fundamentālo pārskatu veikšanas programma.....	26
Fundamentālā pārskata laika grafiks.....	26
Pārskatu veikšanas biežums.....	27
Pārskatu jomas vai nozares izvēles kritēriji	27
Fundamentālo pārskatu ieviešana.....	27

Pielikums 1. Budžeta programmai (apakšprogrammai) nepieciešamā finansējuma galvenie pamatojuma soļi

Pielikums 2. Fundamentālā pārskata veikšanas organizācijas shēma

Problēmas raksturojums

Pēdējo gadu laikā Latvijā ir veikts nozīmīgs darbs funkciju pārskatu jomā vairākās ministrijās, pārskatot ministriju darbības misiju, stratēģiskos mērķus, identificējot esošo un jauno funkciju saturu, veidu, izpildītājus, veicot darbību izmaksu analīzi, esošo funkciju un jauno funkciju atbilstības analīzi ministrijas stratēģiskajiem mērķiem. Tomēr minētie pārskati sniedza tikai atsevišķus uzlabojumus **nozāres politikas veidošanas procesā un nenozīmīgus budžeta līdzekļu** ietaupījumus. Pārskatu ziņojumos iestāžu uzdevumi netika saistīti ar resursiem, jo budžeta procesā tika akcentēti sākotnējie ieguldījumi (*inputs*), bet darbības rezultāti, kaut bija iezīmēti budžeta pieprasījuma paskaidrojumos ar darbības rezultatīvajiem rādītājiem, netika saistīti ar izmaksām un pieprasītām naudas summām.

Pastāvošā prakse budžeta plānošanā nedod iespējas izvērtēt politikas mērķa sasniegšanas vai darbības rezultāta reālās izmaksas. 2000.gadā Pasaules Bankas eksperti atsevišķās ministrijās veica finanšu vadības pārskatus. Šie pārskati identificēja pastāvošās budžeta un finanšu vadības problēmas, bet neveicināja funkciju dublēšanās samazināšanos un ekonomiskās (finanšu izlietošanas) efektivitātes paaugstināšanos.

2001.gada jūnijā ar Pasaules Bankas atbalstu Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts realizēja projektu, kura mērķis bija izstrādāt **metodiku fundamentālā pārskata veikšanai** valsts pārvaldē, ar kuras palīdzību tiktu analizēts, cik efektīvi un ekonomiski racionāli valsts pārvalde nodrošina valdības politikas mērķu sasniegšanu. Fundamentālā pārskata process sasaista veicamo funkciju un institucionālās sistēmas analīzi, stratēģiskās plānošanas un finanšu vadības novērtēšanu. Fundamentālā pārskata rezultātā tiek piedāvātas rekomendācijas, kas ļauj paaugstināt valsts pārvaldes darbības kvalitatīvo un ekonomisko efektivitāti (*effectiveness and efficiency*).

Latvijas valdības apstiprinātajā Programmatisko strukturālo pārkārtojumu aizdevuma (PSAL II) līguma ar Pasaules banku projektā ir paredzētas sekojošas saistības:

Līdz 2001. gada novembrim:

C.1 Ministru kabinets ir apstiprinājis fundamentālā pārskata veikšanas metodiku. Tā tiek izmantota 2003.gada valsts budžeta sagatavošanai atsevišķās ministrijās. Tā ietver: (i) metodiku prioritāro politiku un programmu pārskatīšanai un noteikšanai; (ii) Vienošanās memorandu starp nozaru ministrijām un centrālajām iestādēm par iegūto rezultātu tālāko izmantošanu. Vienošanās memorands ietver (i) prasību, ka ministrija izstrādās stratēģisko plānu, iestrādājot pārskata rezultātus un (ii) pārskatā izteikto rekomendāciju ieviešanu uzraudzīts izveidotā Valsts pārvaldes reformas koordinējošā padome¹.

C1. Valdība piešķir budžeta līdzekļus (ekvivalents pieciem departamenta direktora vietnieka amatiem), lai atbalstītu fundamentālos pārskatus. Trīs darbinieki tiek apmācīti fundamentālā pārskata metodikas jautājumos.

Fundamentālā pārskata veikšanas metodikas mērķis

Fundamentālā pārskata veikšanas metodikas (turpmāk – Metodika) mērķis ir izveidot vienotu, lietotājiem un pētāmajām institūcijām skaidru un pamatotu kārtību, kādā tiek veikta valsts politikas ieviešanas analīze, akcentējot saistību starp valdības politikas mērķiem, to realizācijas programmām un attiecīgajām budžeta programmām.

¹ Šeit teksts ir redakcionāli precizēts, izmantojot Latvijas valsts pārvaldē lietoto terminoloģiju

Politikas ieviešanas programmas satur plānotās iestāžu darbības, kas saistītas ar iestādes nolikumā noteikto funkciju un ar sagaidāmo darbības rezultātu politikas mērķa sasniegšanai. Tādējādi, ar vidējā termiņa programmām tiek panākts, ka iestāde spēj reaģēt uz valdības jaunajām prioritātēm un veikt darbības, kas atbilst valdības politikas mērķiem un prioritātēm. Programmā plānotie sasniedzamie rezultāti tiek saistīti ar plānotajiem budžeta resursiem, kas ļauj objektīvi plānot darbību esošo resursu ietvaros.

Viens no iemesliem, kādēļ apstiprināma Metodika, ir nepieciešamība rast kopsakarību, īstenojot visdažādākos valsts pārvaldes reformas pasākumus Latvijā. To starpā minami sekojoši pasākumi:

- Ministru kabinetā apstiprinātas “Politikas plānošanas pamatnostādnes” un uzsākta stratēģisko plānu izstrādāšanas koordinācija ministriju līmenī;
- Ministru kabinetā apstiprinātas “Vidēja termiņa budžeta pamatnostādnes” un uzsākta to ieviešana;
- veikti funkciju pārskati vairākās ministrijās un ieviestas pārskatu rekomendācijas;
- notiek ES iekšējā un ārējā audita standartu ieviešana un šo sistēmu darba kvalitātes uzlabošana;
- apstiprināta Valsts pārvaldes reformas stratēģija 2001.-2006. gadiem un tiek realizēts Stratēģijas ieviešanas rīcības plāns.

Valsts pārvaldes fundamentālo pārskatu pielietojums

Valsts pārvaldes fundamentālie pārskati (turpmāk - Fundamentālie pārskati) var tikt izmantoti vairākiem nolūkiem:

1. Valdības izvēlētās **politikas ieviešanas efektivitātes novērtēšanai**, kā novērtēšanas apakšmērķus izvirzot:
 - 1.1. darbības un to rezultātu atbilstības politikas mērķiem izvērtēšanu;
 - 1.2. institucionālās sistēmas un kompetenču sadalījuma atbilstības programmas (apakšprogrammas) uzdevumiem izvērtēšanu;
 - 1.3. sasniedzama rezultāta ekonomiskās efektivitātes izvērtēšanu un programmu izmaksu salīdzināšanu ar citām analogām programmām (Latvijā un ārzemēs);
 - 1.4. programmu izmaksu optimizāciju, kuras rezultātā rasto ietaupījumu novirzīšana jaunu un/vai līdz šim nefinansētu uzdevumu segšanai.
2. Ministrijas vai citas institūcijas **stratēģiskās plānošanas sistēmas ieviešanai**, pārejot uz rezultātu vērstu darbības un finansu vadīšanu atbilstoši nozares stratēģijas mērķiem, kā pārskata apakšmērķi izvirzot:
 - 2.1. darbības rezultātu, kurus iestādēm nepieciešams sasniegt, īstenojot politikas mērķi, definēšanu;
 - 2.2. darbības programmu, kuras jāveic rezultāta sasniegšanai, definēšanu;
 - 2.3. racionālas institucionālas sistēmas noteikšanu.

Stratēģiskais plāns nosaka pamatu veicamajām nozaru un iestāžu programmām un attiecīgajām uz rezultātiem balstītām budžeta programmām (apakšprogrammām).
3. **Valsts iejaukšanās nepieciešamības noteiktajā jomā izvērtēšanai**. Vērtējot valsts institūciju izmaksas, īstenojot valdības uzdevumus, un salīdzinot tos ar komercsabiedrību izmaksām līdzīgu rezultātu sasniegšanai, ir iespējams izvērtēt iespēju samazināt valsts

REFMzino_090702; Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata veikšanas metodikas projekts

iejaukšanos, pakļaujot šo jomu tirgus konkurencei vai lemjot par publiskā un privātā sektora partnerību kāda politikas mērķa sasniegšanā.

Katrā konkrētā gadījumā ir jābūt skaidram fundamentālā pārskata uzdevumam, ko mandāta veidā apstiprina Ministru kabinets. Metodika balstās uz esošo izpratni par labu valsts pārvaldi. Metodika ir pilnveidojama, ievērojot tās ieviešanas praksi.

Fundamentālo pārskatu ieviešanas nosacījumi

Fundamentālo pārskatu ieviešanai valsts pārvaldē nepieciešams:

- **metodika**, kas sasaista politikas mērķu, valsts pārvaldes sistēmas un budžeta programmu analīzi;
- fundamentālā pārskata **vadības sistēma**, kas nosaka iesaistīto iestāžu lomas un nepieciešamas vadības un koordinācijas procedūras;
- fundamentālā **pārskata veikšanas grupa**, kurā strādā profesionāli sagatavoti valsts pārvaldes eksperti;
- **fundamentālo pārskatu plāns**, kas nosaka fundamentālo pārskatu grafiku, pamatojot to nepieciešamību ar valdības politikas mērķiem.

Vispārējā pieeja

Fundamentālais pārskats apvieno noteiktas nozares politikas analīzi, institucionālās sistēmas (funkcijas, iestādes, struktūrvienības un to sadarbība) un attiecīgo budžeta programmu analīzi, kas, ņemot kopā, veido nosacījumus labi pārvaldāmai, efektīvai un atbildīgai valsts pārvaldes darbībai.

Piedāvātā fundamentālā pārskata metodika ietver gan "vertikālo", gan "horizontālo" pārskatu:

- **fundamentālais pārskats ir vertikāls**, jo tas aptver visa auditējamā sektora (t.i. attiecīgās ministrijas, tai padoto institūciju) stratēģiskos mērķus, funkcijas, organizāciju, finansējumu un darbību;
- **fundamentālais pārskats ir horizontāls**, jo tas skar arī citas ministrijas un institūcijas, kuras saskaņā ar savu kompetenci veic pasākumus, kas attiecas uz politikas un prioritāšu ieviešanu auditējamā nozarē.

Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata veikšanas metodika ir izstrādāta, lai sniegtu atbildes uz vairākiem jautājumiem:

- kā plānot resursu sadalījumu atsevišķu ministriju un starpministriju līmenī saskaņā ar izvirzītajām prioritātēm?
- kā racionāli sadalīt kompetenci valsts pārvaldes sistēmā, lai sasniegtu izvirzīto politikas mērķi?
- kāda institucionālā sistēma (t.sk. vadības, pārraudzības un koordinācijas sistēma) ir nepieciešama, lai nodrošinātu ekonomiski un kvalitatīvi efektīvu (*effective and efficient*) iestāžu darbu?

Izstrādātā valsts pārvaldes pārskata kārtība piemērojama divu veidu pārskatiem:

- par **noteiktu valsts politiku vai jautājumu**, kuru valdība vēlas risināt, piemēram, reģionālā attīstībā vai augstākā izglītībā;
- par atsevišķu **nozari**, piemēram, lauksaimniecība, veselības aprūpe vai transporta nozare.

Līdzīga metodika tiek izmantota daudzās citās valstīs, veicot arī pārskatus par **procesiem**, kas skar vairākas ministrijas vai nozares. Šādi procesi ir, piemēram, starpministriju sarakste,

REFMzino_090702; Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata veikšanas metodikas projekts

attiecības ar presi un sabiedriskās attiecības, juridiskie pakalpojumi, starpministriju konsultāciju process. Procesu pārskatu mērķis ir uzlabot šo procesu ekonomisko un kvalitatīvo efektivitāti.

Fundamentālā pārskata struktūra

Fundamentālā pārskata veikšanai ir nepieciešama teorētiskā un praktiskā bāze. Fundamentālā pārskata process ir shematiski atspoguļots 1.shēmā (7.lpp.). Shēmā ir parādīts, kā mērķu nosprašana valdības līmenī un valsts finansu kopējais apjoms nosaka un ietekmē nozaru plānošanu un veido ietvaru nozaru fundamentālajam pārskatam. Minētā shēma atspoguļo saistību starp stratēģiskās plānošanas procesa pamatelementiem – nozares politikas mērķu analīzi, nozares funkciju pārskatu un budžeta programmu plānošanas procesu – kā arī ieskicē pasākumu kopumu, kas nepieciešams, lai nodrošinātu stratēģisko plānu un tiem atbilstošu budžeta programmu sastādīšanu starp sektoriem vai ministrijās. Nozares fundamentālais pārskats apvieno:

- a) nozares stratēģiskās plānošanas pārskatu, kad tiek izanalizēti nozaru stratēģiskie mērķi saistībā ar valdības mērķiem uz valsts kopīgo resursu apjomu;
- b) nozaru darbības programmu pārskatu, kad tiek analizēti uzdevumi, funkcijas un to veicošās iestādes, institūcijas vai struktūrvienības;
- c) pārskatu par budžeta programmu apjomiem, pamatojoties uz prioritātēm un uzdevumu (pasākumu) apjomu;
- d) pārskats par darbības rezultātiem un iepriekšējo gadu sasniegumiem un to salīdzināšana ar pieejamo informāciju par līdzīgas funkcijas veikšanu citās valstīs.

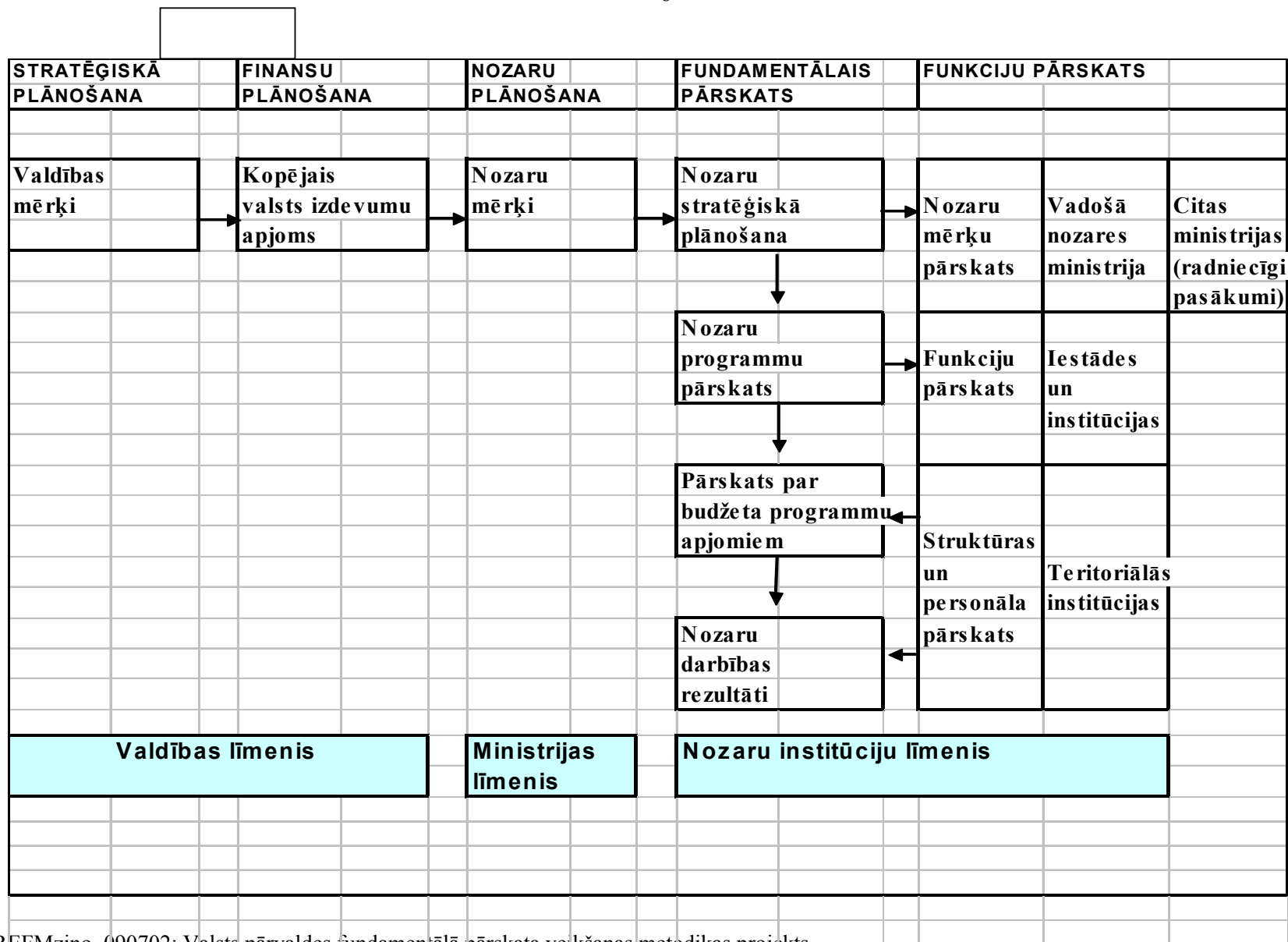
Fundamentālo pārskatu var sākt veikt no jebkuras pārskata stadijas (politikas un stratēģijas pārskats, funkciju pārskats vai budžeta pārskats) atkarībā no pastāvošās situācijas analizējamā jomā un no konkrētiem valdības apstiprinātiem uzdevumiem. Viens no fundamentālā pārskata uzsākšanas veidiem ir atsevišķas ministrijas programmu un institucionālās **struktūras vertikālais pārskats**.

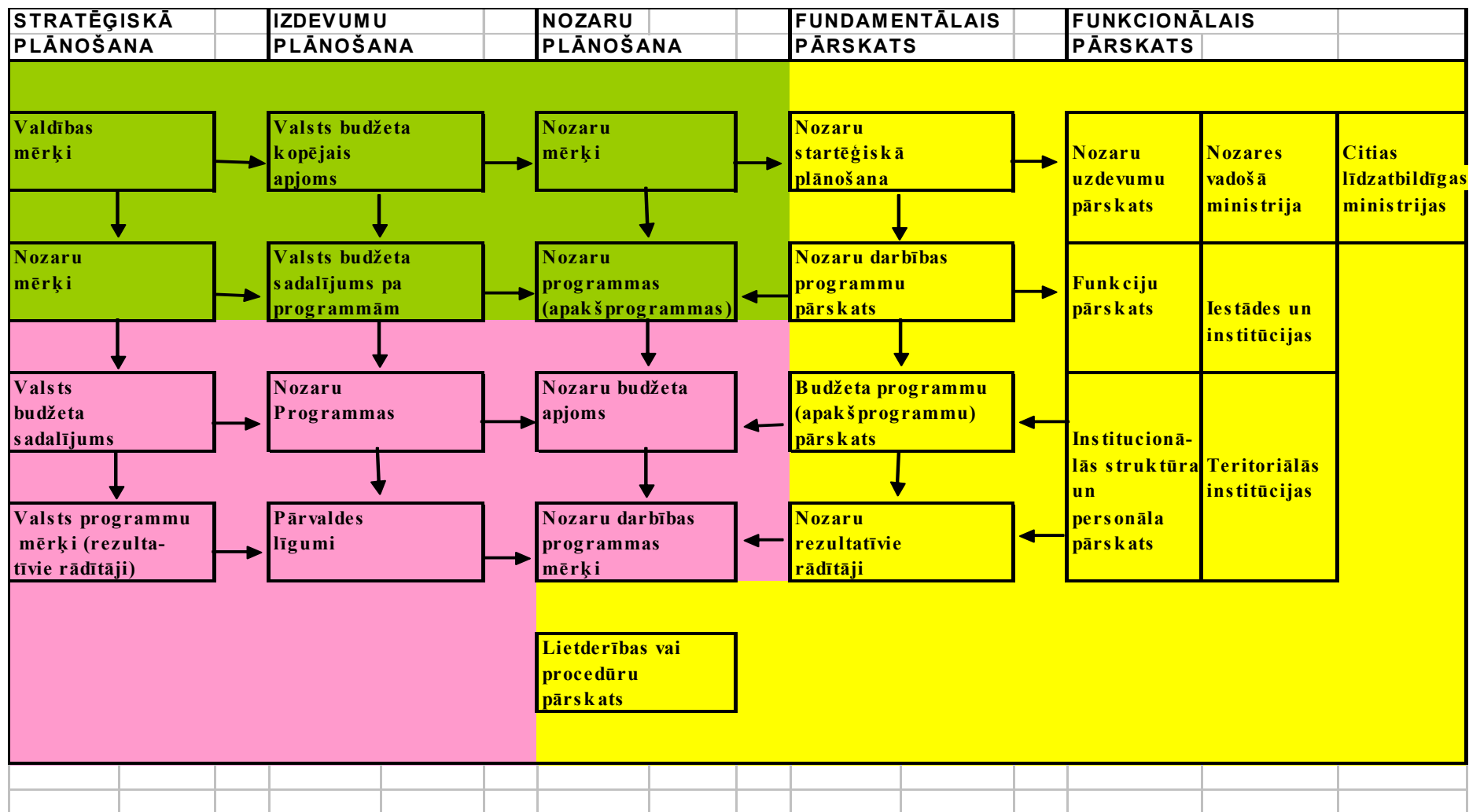
Funkciju pārskata metodika (kas atspoguļota 1.shēmas labajā pusē) jau ir sekmīgi izmantota Latvijā un var tikt pielietota, lai noteiktu un analizētu funkcijas, ko veic ministrijas un tai padotās iestādes un institūcijas. Parasti funkciju pārskata uzdevumi ir noteikt atsevišķas ministrijas pašreizējās aktivitātes un funkcijas (izvērtēt, vai šīs funkcijas būtu jāveic pašai ministrijai, vai tās būtu deleģējamas, nododamas privātajam sektoram, vai tās ir lietderīgas un tāpēc turpināmas vai pārtraucamas), kā arī sniegt rekomendācijas par attiecīgās ministrijas institucionālās sistēmas pārstrukturēšanu un tās darbības racionalizēšanu.

Cita pieeja pārskata veikšanai ir veikt **stratēģisko pārskatu** (kas atspoguļots 2.shēmas kreisajā pusē). Ja funkciju pārskats tiek veikts ārpus konkrētās ministrijas ietvariem, tiek analizētas citas ministrijas un organizācijas, kas varētu veikt līdzīgus vai ar konkrētajām funkcijām saistītus uzdevumus. Tādēļ ir nepieciešams plašāks analizējamo subjektu loks, lai identificētu attiecīgās ministrijas pamatmērķus un šo mērķu saistību ar citu ministriju aktivitātēm un valdības vispārējo programmu.

Veicot gan institucionālās struktūras vertikālo pārskatu, gan stratēģisko pārskatu obligāti jāveic trešo jeb **finansiālo** (budžeta izdevumu programmas □(apakšprogrammas)) **pārskatu**. Šis pārskats loģiski papildina kopējo fundamentālo pārskatu kā līdzeklis, kas nodrošina izvērtējumu par piešķirto resursu izlietošanu stratēģisko mērķu realizācijai un kalpo kā saikne starp funkcionālo un stratēģisko pārskatu.

Nākamajā 2.shēmā (8.lpp.) kreisajā augšējā daļā tiek atspoguļota loģiskā saikne starp valdības mērķiem, kopējo resursu daudzumu un nozaru programmas mērķiem. Kreisajā apakšējā daļā parādīta saikne starp budžetu un nozares darbības mērķiem, bet labējā pusē – fundamentālā pārskata posmi saistībā ar valsts politikas un resursu plānošanas līmeņiem.





Stratēģiskā pārskata process ir saistīts ar valdības politikas mērķu izvirzīšanu, kas atbilstoši tiek atspoguļoti nozaru (ministriju) mērķos un, tiklīdz tiek piešķirti finansu resursi, nozaru programmās. Šī procesa mērķis ir iegūt valdības vispārējo politisko mērķu sarakstu, to atspoguļojumu nozares vai ministrijas misijas izklāstā un **6-10 programmas stratēģiskos mērķos**.

Nozares pārskata process tiek veikts, lai skaidri noteiktu funkcijas, kompetenču sadalījumu un programmu struktūras vienas nozares ietvaros. Ja politikas mērķis skar vairāku nozaru darbību, tad jāizvērtē veicamās funkcijas arī saistītās nozarēs (horizontālā līmenī), lai identificētu funkcijas, kas netiek realizētas, vai novērstu funkciju pārklāšanos un pārtrauktu pasākumus, kuri nekalpo politikas mērķa realizācijai. Šī procesa gala rezultātā tiek piedāvāta **skaidra un efektīva programmu struktūra** ar skaidri definētiem mērķiem un kompetenču un funkciju racionālu sadalījumu starp vairākām valsts pārvaldes iestādēm.

Budžeta (izdevumu) plānošanas procesā par analīzes sākuma posmu uzskatāms vispārējais valsts finansu apjoms. Kopējais pieejamo valsts resursu apjoms nosaka ministriju un citu centrālo valsts iestāžu apropriācijas apjomu, tādējādi nosakot pamatu gan ministriju un citu centrālo valsts iestāžu budžetu apjomiem, gan reāliem valsts politikas sasniedzamajiem mērķiem. Šī procesa mērķis ir **sastādīt sabalansētus ministriju un citu centrālo valsts iestāžu budžetus**, kuru izpilde pārbaugāma ne tikai no finansu līdzekļu izlietojuma viedokļa (tāmes izpilde), bet arī no darbības rezultātu sasniegšanas viedokļa. Uz rezultātu orientētas vadības sistēmas ieviešana ir atspoguļota Ministru kabineta 2001.gada 9.oktobra sēdē akceptētā dokumentā "Politikas plānošanas pamatnostādnes". Ieviešot Vidēja termiņa budžeta plānošanas pamatnostādnes (MK 2001.gada 05.aprīļa protokols Nr. 15 1.par.), budžeta vadības procesa analīzes rezultātā nepieciešams izvērtēt **minimālās bāzes un attīstības budžeta** izdevumu sadalījumu. Nepieciešams arī noteikt budžeta programmu struktūru vidējam termiņam, paredzot, kur tiks novirzīti līdzekļi, kas atbrīvosies pēc noteikto valdības uzdevumu izpildi. Ievērojot publisko resursu ierobežoto apjomu, kā arī arvien pieaugušo tendenci publiskās-privātās partnerības attīstībai, pārskata laikā ir arī iespējams identificēt alternatīvus valsts uzdevumu un funkciju finansēšanas avotus.

Fundamentālā pārskata uzsākšana

Viens no fundamentālā pārskata uzsākšanas galvenajiem pamatnosacījumiem ir politiskās vienošanās panākšana par fundamentālā pārskatu nepieciešamību starp attiecīgajiem ministriem, kā arī valdībā kopumā. Politiskais atbalsts no ministru puses ir ļoti būtisks, lai nodrošinātu fundamentālā pārskata rezultātu ieviešanu.

Lai nodrošinātu politisko atbalstu pārskatam, Ministru kabinets pieņem lēmumu par fundamentālā pārskata veikšanu noteiktajā jomā, nosakot pārskata mērķus un uzdevumus.

Ministru kabineta lēmuma sagatavošanai iestāde vai valsts amatpersona, kas ierosina pārskatu, formulē pamatojumu, kāpēc ir nepieciešams šis pārskats; veic premjerministra, finansu ministra un iesaistīto ministru viedokļu par pārskata veikšanu apzināšanu; kā arī apzina ieinteresēto iestāžu amatpersonu loku, kas gatavi piedalīties pārskata koordinācijas grupā.

Lai nodrošinātu izpratni un atbalstu procesam, sagatavo un paraksta **Vienošanās memorandu** starp pārskatā iesaistītajām pusēm, tajā skaitā, starp:

- attiecīgo ministriju (un nepieciešamības gadījumā ar tās pakļautības institūcijām un aģentūrām);

REFMzino_090702; Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata veikšanas metodikas projekts

- Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariātu;
- Valsts kanceleju (kas ir atbildīgā par stratēģisko mērķu koordināciju);
- Finanšu ministriju.

Vienošanās memorandā paredz iestāžu lomu un atbildību pārskata veikšanas procesā, kā arī iestāžu saistības fundamentālā pārskata rekomendāciju ieviešanā saskaņā ar attiecīgo Ministru kabineta lēmumu. Vienošanās memorandā, kā papildus nosacījumus, vēlams iestrādāt **stimulējošos faktoros**, kas veicina ministrijas ieinteresētību fundamentālā pārskata veikšanā un to rekomendāciju īstenošanā. Veicinošo faktoru piemēri ir:

- a) atļauja ministrijai ietaupījumus, kas radušies no sistēmas optimizācijas izmantot jaunās darba samaksas sistēmas ieviešanai, tādējādi uzlabojot iespēju piesaistīt nozarei svarīgus speciālistus un vadītājus;
- b) atļauja izmantot ietaupījumus novirzīšanai prioritāro mērķu un uzdevumu izpildei;
- c) iespēja saņemt priekšrocības Valsts investīciju programmas plānošanas procesā;
- d) iespēja saņemt palīdzību un atbalstu informācijas (monitoringa) sistēmas veidošanai, kas ļautu veikt visas nozares darbības rezultātu apkopošanu un sistematizāciju, tādējādi nodrošinot iespēju mērīt sasniegtos rezultātīvos rādītājus.

Fundamentālā pārskata process

Fundamentālā pārskata procesā ir seši posmi. Šie posmi un to galvenie uzdevumi ir:

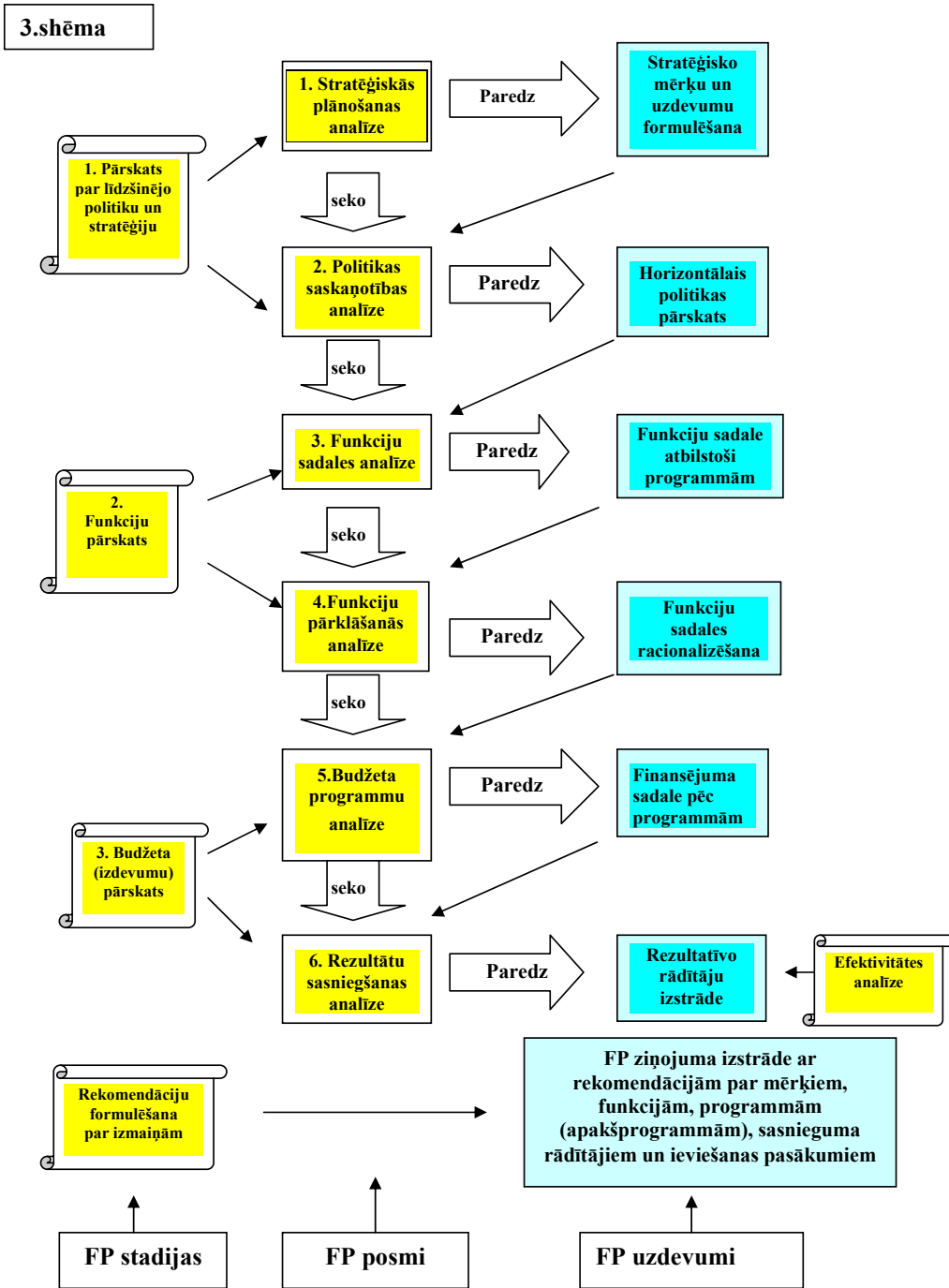
1. *Veikt pārskatu par līdzšinējo politiku* attiecīgajā politikas jomā/nozarē, apskatot iepriekšējās tendences un kopsakarības, kas veicinājusi pašreizējās situāciju izveidi. Izvērtēt esošās politikas atbilstību pastāvošajām problēmām un formulēt rekomendācijas politikas jomā.
2. *Definēt stratēģiskos mērķus un uzdevumus*, ko valdība vēlas sasniegt šajā politikas jomā, saistot šos mērķus ar vispārējiem valdības mērķiem. Noteikt mērķu sasniegšanas rezultātīvos rādītājus un veicamos pasākumus vai darbības;
3. *Veikt horizontālo pārskatu attiecīgajā sektorā vai politikas jomā*, lai identificētu pasākumus, kas notiek citās ministrijās saistībā ar konkrētās politikas īstenošanu, tādējādi analizējot institucionālās sistēmas kopsakarības un iespējamo kompetenču pārklāšanos;
4. *Veikt detalizētu vertikālo pārskatu (analīzi) par pasākumiem un funkcijām*, kas identificētas attiecīgajās ministrijās, un izstrādāt rekomendācijas par atbilstošu programmas struktūru, kas nosaka kā tiek sasniegts attiecīgs politikas (nozares) mērķis valsts pārvaldē. Vēlāk atbilstoši šai jaunajai darbības programmai tiek reorganizēta ministrijas institucionālā struktūra;
5. *Veikt budžeta (izdevumu) pārskatu*, saistot esošos resursus ar programmas struktūru attiecīgajai nozarei vai politikas jomai, un izveidot darbības novērtēšanas sistēmu (nosakot politikas rezultātu un darbības rezultātu sasniegšanas rādītājus), lai nodrošinātu resursu mērķtiecīgu un ekonomisku izlietošanu, precizējot minimālās bāzes un atbilstības budžeta īpatsvaru un sasitot budžeta izdevumus ar sasniedzamajiem rezultātiem;
6. *Veikt pārskata rekomendāciju ieviešanas ietekmes (seku) novērtējumu*, tajā skaitā sniegt rekomendācijas par ieviešanas pasākumiem, pasākumu ietekmi un svarīgāko rekomendēto izmaiņu izmaksu – ieguvumu analīzi.

Fundamentālā pārskata jautājumi

Pārskata posmi	Jautājumi
1. Stratēģiskās plānošanas analīze	Vai ir skaidri definēti nozares stratēģiskie mērķi un uzdevumi?
2. Politikas saskaņotības analīze	Vai nozarē/politikas jomā ir skaidrs politiskās atbildības sadalījums starp ministrijām?
3. Funkciju sadales analīze	Vai nozares/ politikas jomas funkcijas ir skaidri piesaistītas noteiktai programmas struktūrai?
4. Funkciju pārklāšanās analīze	Vai atbildība par programmas jomām ir atbilstoši sadalīta un vai funkcijas tiek veiktas atbilstošajās ministrijās?
5. Budžeta analīze	Vai finansējums ir saskaņots ar rīcības programmu (plānu)? Kāda ir izdevumu minimālā bāze? Vai ir programmas/uzdevumi, kas netiek finansēti? Vai ir iespējams rast ietaupījumus un novirzīt tos nefinansēto uzdevumu segšanai?
6. Plānoto darbības rezultātu sasniegšanas un programmas ietekmes analīze	Vai programmām ir izvirzīti tādi mērķu/uzdevumu sasniegšanas rādītāji (rezultatīvie rādītāji), kas ir pietiekami skaidri izmērāmi, sasniedzami, orientēti uz rezultātu un tie ir saskaņoti ar izpildes laiku? Kā darbības rezultatīvie rādītāji sekmē politikas mērķa sasniegšanu (sabiedrības problēmas risināšanu)?

Šie jautājumi uzdodami, ievērojot 12. lpp. piedāvāto fundamentālā pārskata posmu secību.

Fundamentālā pārskata (FP) posmu secība



1.stadija: Pārskats par līdzšinējo politiku

Fundamentālā pārskata kopīgā iezīme daudzās valstīs ir tā, ka sākumā tiek sperts solis atpakaļ, analizējot līdzšinējās tendences un kopsakarības, kas ir sekmējusi pašreizējās situācijas izveidošanos attiecīgajā nozarē. Parasti pašreizējā situācija tiek salīdzināta arī ar situāciju līdzīgās nozarēs citās valstīs.

Šajā fundamentālā pārskata stadijā būtu jāietver:

- līdzšinējo izdevumu tendenču, nozarē ieguldīto valsts budžeta līdzekļu apjomi, kā arī nozares apakšnozarēm piešķirto līdzekļu sadalījuma analīze;
- galvenās izmaiņas politikā, kas ietekmējušas iepriekšminētās tendences pēdējo gadu laikā;
- darbības rezultāti un faktori, kas to ietekmējuši;
- galveno sociālo un ekonomisko faktoru un tendenču analīze, kas skar attiecīgo nozari, tajā skaitā integrācija Eiropas Savienībā, Latvijas pievienošanās starptautiskajām konvencijām un līgumiem, jauna likumdošana, demogrāfiskās situācijas izmaiņas un sabiedrības vajadzības;
- līdzīgas tendences attiecīgajā sektorā citās valstīs un attiecīgie risinājumi.

Lai sekmētu psiholoģiskās tendences – *saglabāt un attaisnot esošo situāciju* – pārvarēšanu, nepieciešams savākt objektīvu informāciju, kas ļauj novērtēt kā un ar kādām sekmēm tika īstenoti analizētās nozares politikas mērķi. Nedrīkst pieļaut, ka analīze fokusējas uz mazsvarīgiem attiecībā uz politikas mērķu sasniegšanu jautājumiem, kuru risināšana aprobežojas ar nebūtiskajām izmaiņām.

Tālāk tekstā redzamajā tabulā ir atspoguļoti galvenie jautājumi, uz kuriem fundamentālā pārskata procesā ir jārod atbildes, kuras savukārt veidos pamatu lēmumu pieņemšanai par politikas ieviešanas jautājumiem saskaņā ar procesu, kas attēlots 3.shēmā (12.lpp.).

1.posms: Stratēģiskās plānošanas pārskats

Fundamentālā pārskata ietvaros, veicot politikas un stratēģisko mērķu analīzi, valdībai un iesaistītajām ministrijām ir svarīgi atbildēt uz sekojošu jautājumu: kādi ir auditējamās nozares vai politikas jomas vidējā laika posma politikas rezultāti (outcomes) vai darbības rezultāti (outputs)? **Politikas rezultāti** atspoguļo vēlamās (plānojamās) pozitīvas pārmaiņas sabiedrībā, bet **darbības rezultāti** atspoguļo iestāžu darbības mērāmos rezultātus, kas sekmē politikas rezultātu sasniegšanu. Šeit politikas rezultāti un darbības rezultāti kalpo par mēraklu politikas mērķu īstenošanas un darbības uzdevumu izpildes novērtēšanai. Ja pastāv atšķirības starp pasludinātiem mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem, tas ir signāls tam, ka jāvērtē:

- vai mērķis ir reāls;
- vai darbības programma balstīta uz mērķi;
- vai ir nodrošināta atbilstoša vadība un kontrole par programmas izpildi;
- vai ir piešķirti nepieciešami resursi programmas izpildei un tie tiek lietderīgi izlietoti.

Atbilde uz izvirzīto jautājumu un informācija par nozarei (politikas īstenošanai) piešķirto finansu līdzekļu apjomu veido būtisku pamatu pārskata veikšanai, kā tas ir atspoguļots 7.lpp. piedāvātajā 1.shēmā. Šis pārskata posms ir jāsaista ar institūcijas misijas un stratēģisko mērķu definēšanu un ar darbu pie ministrijas stratēģiskās plānošanas procesa.

Ministrijas uzdevumi un institucionālā struktūra ir noteikti attiecīgajā iestādes nolikumā un ministriju veicamie darbi ir iestrādāti gadskārtējos rīcības plānos, kurus Valdības deklarācijas ietvaros ministri saskaņo ar Ministru prezidentu. To atbilstība stratēģijas izvirzītajiem mērķiem tiek analizēta fundamentālā pārskata gaitā.

Ja pirms pārskata uzsākšanas ministrija ir izstrādājusi stratēģiskos dokumentus, kuros ir definēta iestādes vai vairāku iestāžu misija un noteikti vidējā termiņa darbības mērķi, tad šajā pārskata posmā izstrādātajiem dokumentiem jātiek izmantoti. Taču, ja šādi dokumenti attiecīgajai nozarei vai politikas jomai ministrijā vēl nav izstrādāti, tad šādi dokumenti ir jāizstrādā pārskata laikā un jāapspiež ar Valsts kancelejas Politikas koordinācijas departamentu. Saskaņošana ar Valsts kanceleju palīdzēs izvairīties no kompetences pārklāšanās un labāk ievērot valsts kopīgas intereses, plānojot darbību konkrētajā jomā/nozarē.

Lai izstrādātu **misiju un stratēģisko mērķus**, jāveic šādi pasākumi:

1. iepazīties ar ziņojumiem par iepriekš veiktajiem funkciju pārskatiem ministrijās, īpaši pievēršot uzmanību sadaļām par stratēģisko plānošanu un pārskata rezultātiem attiecīgajās ministrijās;
2. pārskatīt esošos ministrijas izstrādātos stratēģiskos dokumentus. Dokuments, kurā ir uzskaitīti institūcijas izpildāmie uzdevumi, **nav** stratēģisks dokuments. Ja stratēģiskie dokumenti nav izstrādāti, jāpāriet uz 3.punktu.
3. ar Valsts kancelejas Politikas koordinācijas departamentu noskaidrot, kādā stadijā atrodas darbs pie attiecīgās politikas jomas stratēģisko mērķu definēšanas. Ja stratēģiskie mērķi, kā arī ministrijas misija ir noteikta, pārejiet uz nākošo fundamentālā pārskata posmu, ja ne, tad skat. 4.punktu.
4. organizēt semināru, kurā aicināti piedalīties attiecīgie ministri, to padomnieki, valsts sekretāri, viņu vietnieki un departamentu direktori, lai izstrādātu misiju un definētu stratēģisko mērķus. Semināra mērķis ir izstrādāt:
 - misiju, kas sasaistās ar vienu vai vairākām valdības prioritātēm (viens, divi teikumi);
 - stratēģiskos² mērķus (ne vairāk kā desmit), lai īstenotu definēto misiju (mērķiem jābūt detalizētiem, izmērāmiem, sasniedzamiem, orientētiem uz rezultātiem³ un saskaņotiem ar laika grafiku).

2.posms: Politikas saskaņotības analīze. Horizontālais politikas pārskats

Otrais pārskata posms balstās uz identificētajiem stratēģiskiem mērķiem un vērsts uz mērķu sasniegšanas efektivitātes novērtēšanu, atbildot uz jautājumu “Kā valdība sasniedz politikas mērķus auditējamā nozarē vai politikas jomā?” Politikas saskaņotība tiek novērtēta, izmantojot horizontālo pieeju, t.i., analizējot visu stratēģiskā mērķa īstenošanā iesaistīto iestāžu darbību.

Šim posmam ir sekojoši mērķi:

- uzlabot politikas mērķu sasniegšanu un veicināt sadarbību un koordināciju politikas jomā starp ministrijām un iestādēm;
- valsts pārvaldes darbības un publisko finansu vadības efektivitātes paaugstināšana, nodrošinot Latvijas sabiedrībai augstākās kvalitātes publiskos pakalpojumus.

² stratēģiskais mērķis šajā izpratnē ir vidēja vai ilgtermiņa darbības mērķis, kas atbilst ministrijas pašreizējai un nākotnes lomai un vietai valsts pārvaldes sistēmā un sekmē misijas īstenošanu.

³ rezultāts šajā izpratnē ir politiski nozīmīga mērķa sasniegšana, kas saistīts ar pozitīvajām izmaiņām valstī vai sabiedrībā un atbilst sabiedrības vēlmēm un vajadzībām

Galvenie **jautājumi**, uz kuriem jāatbild šajā posmā:

- kuras ir tās struktūrvienības, kas ministrijās (vai to padotībā esošajās iestādēs, aģentūrās) ir iesaistītas attiecīgas politikas ieviešanā?
- cik veiksmīgi un efektīvi šīs ministrijas, pakļautības iestādes vai aģentūras ievieš attiecīgo politiku un veic attiecīgās funkcijas?

Šī posma galvenie **uzdevumi**:

Identificēt pašreizējo pasākumu, funkciju un atbildības par darbības rezultātiem sadalījumu attiecīgajā politikas jomā:

- kuras ministrijas un ministriju struktūrvienības vai iestādes ir iesaistītas politikas vai sektora prioritāšu īstenošanā?
- kādas funkcijas veic attiecīgas struktūrvienības?
- kādi darbības rezultāti ir katrai iesaistītajai ministrijai vai iestādei?

Pamatojoties uz iegūto informāciju, tiek sastādīts **iestāžu (struktūrvienību) saraksts**, atspoguļojot to veicamās **funkcijas** un atbildību par noteiktā darbības **rezultāta** (*output*) sasniegšanu.

Izmantojot apkopoto informāciju, tiek veikts novērtējums, **vai pašreizējā institucionālā iekārta⁴ ir visefektīvākā sektora prioritāšu īstenošanai**. Jāizvērtē, vai ir lietderīgi kādu no veicamajām funkcijām nodot citai iestādei, vai arī pārņemt no citas iestādes, lai uzlabotos uzdevumu izpildes efektivitāte (samazinātos izdevumi, samazinātos birokrātisko procedūru skaits un uzlabotos pieejamība iedzīvotājiem un juridiskajām personām). Nepieciešams sākotnēji koncentrēties uz pašreizējiem uzdevumiem un tad atsevišķi uz pasākumiem, kas (a)vēl netiek veikti vai (b)var arī nebūt nepieciešami nākotnē.

Iestāžu veicamie pasākumi, funkcijas, uzdevumi

Vērtējumu par pašreiz veicamajām funkcijām un uzdevumiem veic pamatojoties uz normatīvo bāzi un to informāciju, kas iegūta intervējot ministrijas, padoto iestāžu, Valsts kancelejas, Finanšu ministrijas, Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāta un citas amatpersonas par sekojošiem jautājumiem:

- a) vai pašreizējās funkcijas tiek pildītas, vai ir tādas, kas netiek pildītas? Kāpēc?
- b) vai veicamo funkciju izpildes pakāpe (darbības rezultāts un tā ilglaicīga ietekme) atbilst nospraustajam mērķim?
- c) ja funkcijas tiek veiktas, kādi ir to darbības rezultāti (*outputs*)? Tiek sastādīts darbības rezultātu saraksts, kas saistās ar pamata funkciju;
- d) vai pašreizējās veicamās funkcijas atbilst attiecīgās ministrijas lomai, kompetencei un darbības sfērai?
- e) vai ir funkciju pārklāšanās starp departamentiem ministrijā vai ministrijām? Ja jā, tiek sastādīts saraksts par uzdevumiem un iesaistītajām ministrijām;
- f) ja pastāv funkciju dublēšanās, kura ministrija (departaments) vai iestāde būtu piemērotāka šīs funkcijas izpildei?

⁴ institucionālā iekārta nosaka valsts pārvaldes iestāžu kopumu, tās padotības, koordinācijas, kontroles un atbildības attiecībās, kas sekmē noteikta politikas mērķa efektīvu īstenošanu. Politikai atbilstoša institucionālā iekārta var iekļaut arī citas ministrijas, iestādes, aģentūras, ja šo iestāžu darbība sekmē vai ietekmē politikas mērķu sasniegšanu.

g) vai pastāv uzdevumi, kuri ir jāpilda, bet tas netiek darīts? Vai ir uzdevumi, kas netiek finansēti? Ja jā, tiek sastādīts to saraksts.

h) vai pasākumi un uzdevumi tiek organizēti efektīvi? Vai darbinieku laiks tiek produktīvi izmantots? Tiek sastādīta tabula par personāla skaitu katrā departamentā un šī personāla galvenajiem veicamajiem uzdevumiem.

Nākotnes uzdevumi un pasākumi

Veicot nozares attīstības analīzi, nepieciešams noskaidrot, kādi uzdevumi vai pasākumi ir jāveic saistībā ar nākotnē prognozējamiem notikumiem, tendencēm vai valdības uzņemtajām saistībām:

- a) izpētīt ministrijas stratēģiskos dokumentus un veikt pārskatu par politikas jomu (ārējo un iekšējo faktoru, analīze, kas nosaka nozares/ politikas jomas attīstību);
- b) veikt sektora/ politikas jomas nākotnes vajadzību analīzi, izmantojot SVID metodi. Sastādīt jauno funkciju un uzdevumu sarakstu, kas būs nepieciešami, lai īstenotu jaunus politikas mērķus;
- c) sagatavot rekomendācijas jauno funkciju veikšanai un uzdevumu īstenošanai;
- d) sniegt ieteikumus, kā racionalizēt darbu politikas jomā, lai uzdevumi tiktu pildīti efektīvi, novēršot atbildības, personāla izvietojuma un funkciju dublēšanos.

Rezultāts

Fundamentālā pārskata *horizontālā pārskata sadaļas* rezultāti ir:

- uzdevumu un ar tiem saistīto darbības rādītāju saraksts pa iesaistītajām ministrijām/ citām institūcijām;
- uzdevumu, pasākumu vai funkciju saraksts, ko veic vairāk kā viena institūcija;
- rekomendācijas par pašreiz veicamajiem uzdevumiem, kuri būtu jānodod citai iestādei vai privātajam sektoram (kontraktēšana, koncesijas līgums), jādeleģē pašvaldībām vai nevaldības sektora organizācijām, vai jāpārtrauc to veikšana;
- rekomendācijas par jaunām funkcijām un uzdevumiem, kas būtu nepieciešami nākotnē;
- rekomendācijas attiecībā uz piemērotāko uzdevumu sadalījumu starp ministrijām un iestādēm;
- rekomendācijas par to, kurai ministrijai būtu jāuzņemas vadošā loma attiecīgajā politikas jomā un kā citu ministriju un institūciju veicamās funkcijas saistās ar vadošās ministrijas lomu;
- rekomendācijas par nepieciešamo iesaistītā personāla skaitu, lai īstenotu nozares mērķus.

2.stadija: Funkciju pārskats.

Vertikālais pārskats

Veicot horizontālo politikas pārskatu, pārskata grupa sagatavo informāciju par iestāžu veicamajām un plānotajām funkcijām atbilstoši noteiktiem politikas (nozares) mērķiem. No horizontālā pārskata izriet arī rekomendācijas par funkciju racionālu sadalījumu starp iestādēm. Katras individuālās iestādes darbības optimizācija noteiktajos politikas mērķa ietvaros ir atkarīga no vertikālā pārskata rezultātiem. Vertikālā pārskata procesā uzmanība tiek pievērsta individuālām valsts pārvaldes iestādēm, kas ir identificētas kā politikas mērķu īstenošanas.

Vertikālā pārskata veikšanai izmantojama **Ministriju funkciju un institucionālās sistēmas pārskata metodika** (apstiprināta Ministru kabinetā 21.11.2000.), kas jau ir aprobēta vairākās ministrijās Latvijā, kā arī izmantota citās Centrālās un Austrumeiropas valstīs. Minētā metodika aptver fundamentālā pārskata 3. un 4. posmus: funkciju sadales analīze un funkciju pārklāšanās analīze.

Ir ieteicams vertikālo pārskatu veikt divās fāzēs – veicot “pamata” pārskatu un “attīstības” pārskatu. “Pamata” pārskata veikšanas rezultātā tiek identificēti uzdevumi un pasākumi, kuri tiek īstenoti pašlaik, kā arī darbības rezultāti, kas saistās ar veicamajiem uzdevumiem un pasākumiem. Pamata pārskata gaitā tiek noskaidrots uzdevumu kopums, kuram atbilst “minimālās bāzes” budžeta daļa. “Attīstības” pārskats, kas seko “pamata” pārskatam, ir tālredzīgāks un identificē, vai ministrijas/ nozares uzdevumi tiek atbilstoši un efektīvi īstenoti un vai ir iespējams ieviest pārmaiņas, kas palīdzēs uzlabot resursu izlietošanas efektivitāti vai rast ietaupījumus esošo programmu ietvaros un iespēju finansu resursu novirzīšanai jauno politikas mērķu īstenošanai – budžeta “attīstības” daļai.

“Pamata” pārskats

“Pamata” pārskatam par atskaites punktu kalpo ministrijas stratēģiskie mērķi un vēlamie mērķi politikas jomā. Pārskata procesā ir nepieciešams savākt datus par pašreizējām funkcijām un programmām katrā atsevišķā ministrijā, kas identificēta fundamentālā pārskata 2.posmā (ja politikas mērķa sasniegšanā ir iesaistītas vairākas ministrijas un iestādes).

Šajā pārskata posmā tiek izmantota Ministru kabineta akceptētā (21.11.2000.) Ministriju funkciju un institucionālās sistēmas pārskata metodika. Pamata pārskats kalpo par pamatu budžeta minimālās bāzes noteikšanai. Tiek identificētas ar normatīvajiem aktiem noteiktās **pastāvīgi veicamās valsts pārvaldes funkcijas un uzdevumi**, kā arī ir izvērtēta šo funkciju veikšanas institucionālā sistēma un sagatavoti priekšlikumi šo funkciju veikšanas efektivitātes uzlabošanai. Pārskata gaitā tiek arī apzinātas tas funkcijas (uzdevumi), kuriem ir noteikts izpildes termiņš un kuru finansēšana var tikt pārtraukta vai izbeigta. Šīs funkcijas tiek klasificētas kā „mainīgas” funkcijas un tās neveido izdevumu minimālo bāzi.

“Attīstības” pārskats

“Attīstības” pārskatam ir novērtēšanas funkcija ar skatienu uz nākotni. Balstoties uz stratēģisko mērķu analīzi un pašreizējo funkciju analīzi, attīstības pārskata ietvaros tiek novērtēts, kādas esošās funkcijas vai programmas **nekalpo** stratēģisko mērķu sasniegšanai un tāpēc ir **pārtraucamas vai nododamas** citām institūcijām, un vai pastāv (tiek plānoti) svarīgi valdības uzdevumi un pasākumi, kuriem nav atvēlēts nepieciešamais finansējums. Jaunie valdības uzdevumi, kas izriet no Saeimas un Ministru kabineta pieņemtajiem tiesību aktiem, kopā ar identificētajām „mainīgām” funkcijām veido pamatu budžeta programmu mainīgajai jeb „attīstības” daļai.

Galvenie vertikālā pārskata “attīstības” pārskata uzdevumi ir:

- a) novērtēt, vai pašreizējās programmas atbilst stratēģiskajiem mērķiem un prioritātēm;
- b) pārskatīt ministrijas pašreizējās funkcijas, lai novērtētu, vai šo funkciju veikšana var tikt pārtraukta vai pārcelta citur, ņemot vērā stratēģiskās prioritātes un sagaidāmos darbības rezultātus. Ja šādas funkcijas pastāv, sastāda to saraksts;
- c) identificēt trūkstošās funkcijas vai programmas, kas atbilst jaunajām politikas prioritātēm;
- d) veikt funkcijas veikšanas efektivitātes novērtējumu, analizējot personāla noslogotību un tā skaita atbilstību veicamajām funkcijām, organizatoriskās struktūras atbilstību veicamajiem uzdevumiem, iekšējās vadības un kontroles sistēmas efektivitāti, struktūrvienību izvietojumu un ēku izmantošanas lietderību;

Rezultāts

Fundamentālā pārskata vertikālā pārskata posma rezultāti ir:

- ministrijas/ institūcijas funkciju datu bāze, īpaši izdalot to pastāvīgo uzdevumu un funkciju sarakstu, kuru finansēšana saglabāsies esošajā līmenī, pieņemot, ka netiek mainīti politikas uzdevumi un prioritātes;
- funkciju plānotie politikas rezultātu (*outcome*) un darbības rezultātu saraksts;
- strukturālās reorganizācijas varianti, t.sk. rekomendācijas par funkcijām, kas tiek pašreiz veiktas un kuru veikšana var tikt pārtraukta vai nodota izpildei citai institūcijai, kā arī par jaunajām funkcijām, kuras jāveic; pārtraucamo, pašlaik nefinansēto un jauno funkciju saraksts;
- rekomendācijas par personāla vajadzībām, kas atbilst ministrijas/nozares jaunajai institucionālai struktūrai saskaņā ar rekomendācijām par reorganizāciju;
- rekomendācijas par vadības, informācijas un iekšējās kontroles sistēmas uzlabojumiem.

3. stadija: Budžeta (izdevumu) pārskats

5.posms. Budžeta programmu (apakšprogrammu) analīze

6.posms. Darbības rezultātu sasniegšanas analīze

Viens no aktuālākajiem valsts pārvaldes uzdevumiem ir lietderīgi rīkoties ar kopējiem valsts līdzekļiem, tādējādi pierādot valsts pārvaldes spēju nodrošināt valsts funkciju efektīvu veikšanu un valsts politikas rezultātu sasniegšanu. Tāpēc ir nepieciešams veikt valsts budžeta programmu (apakšprogrammu), kā arī nepieciešamības gadījumā institūciju, kas īsteno programmā (apakšprogrammā) paredzētās darbības, analīzi un apzināt potenciālos resursu avotus, kurus var novirzīt valsts vidēja termiņa budžeta mērķu un prioritāro attīstības virzienu realizācijai. Vidē, kurā līdzekļi ir stipri ierobežoti, ja gribam sasniegt vidēja termiņa ietvaros noteiktos mērķus, fundamentāli svarīga ir mērķiem un prioritāriem attīstības virzieniem atbilstoša darbības⁵ un budžeta programmu struktūras izveide.

Veicot budžeta programmu (apakšprogrammu) pārskatīšanu ministrijās, citās centrālās valsts iestādēs, izvērtē vai:

- a) programmu (apakšprogrammu) mērķi atbilst ministrijas, citas centrālās valsts iestādes stratēģiskajiem mērķiem;
- b) budžeta programmu (apakšprogrammu) struktūra atbilst veicamajām funkcijām (uzdevumiem un darbībām), kas ir vērstas uz plānoto rezultātu sasniegšanu ar optimālo līdzekļu izlietojumu;
- c) programmas (apakšprogrammas) mērķiem atbilst skaidri definēti darbības rezultāti (politikas rezultāti un darbības rezultatīvie rādītāji);
- d) resursi (naudas un cilvēku resursi) tiek racionāli sadalīti atbilstoši valdības politikai un noteiktajām budžeta prioritātēm;
- e) vai ir izveidotas efektīvas vadības, izpildes, kontroles un atskaitīšanas sistēmas, kuras nodrošina, ka darbības rezultāti tiek sasniegti ar vismazākajām izmaksām.

⁵ Darbības programma (dažreiz to dēvē par rīcības plānu) tiek veidota atbilstoši kādam nozīmīgam politikas mērķim un ietver sevī secīgu un loģiski saistītu pasākumu kopumu, kuru veikšana nodrošina politikas mērķa un sasniedzama rezultāta panākšanu. Darbības programmā tiek arī paredzēti resursi (personāls, laiks, materiālie resursi), kas ir nepieciešami plānoto pasākumu vadīšanai un izpildei. Nepieciešamo resursu izmaksu finansiāls aprēķins veido pamatu budžeta programmai (apakšprogrammai).

Šajā kontekstā saskaņā ar programmas (apakšprogrammas) mērķiem izvērtē veicamās funkcijas, veido darbības programmas un tai atbilstošu budžeta programmas (apakšprogrammas) struktūru un nosaka sasniedzamo rezultātu, vienlaicīgi ievērojot valdības noteiktos budžeta mērķa griestus.

Pārskata laikā tiek vērtēta budžeta izdevumu kontroles efektivitāte, budžeta līdzekļu sadale pēc prioritāriem attīstības virzieniem un darbības efektivitāte. Tiek vērtēti ministrijas, citas centrālās valsts iestādes (*skaidri definējot atbildības jomas, ņemot vērā stingrus budžeta ierobežojumus*) sagatavotie pārskati par ministriju, tām padoto valsts iestāžu darbības rezultātiem, izmantojot programmu politikas rezultātus un darbības rezultātīvos rādītājus.

Tādējādi, viens no galvenajiem budžeta programmu pārskata mērķiem ir izveidot labi pārvaldītas un atbildīgas valsts pārvaldes iestādes, apvienojot politikas, institucionālo un finansu ietvaru. Veicot budžeta programmu pārskatīšanu, tiek arī risināti praktiski uzdevumi, kas ir saistīti ar pāreju uz vidēja termiņa budžeta plānošanu. Lai veicinātu budžeta līdzekļu racionālu plānošanu ilgtermiņā, tiek noteikti potenciālie **budžeta ietaupījumi**, kas rodas sakarā ar programmas uzdevumu izpildi un programmas izbeigšanos, sakarā ar institucionālās sistēmas optimizāciju, vai sakarā ar vadības sistēmu un darbības procedūru uzlabošanu. Balstoties uz vertikālā pārskata rezultātiem un izmantojot pastāvīgi veicamo funkciju sarakstu un pārtraucamo vai jauno funkciju sarakstu, tiek veikti aprēķini par nozares/iestādes budžeta minimālo izdevumu bāzi un par iespējamo budžeta attīstības daļas apjomu.

Budžeta programmu (apakšprogrammu) pārskatu veic ciešā sadarbībā ar Finanšu ministriju un šī procesa galvenie posmi ir:

1. izvērtēt katras valsts budžeta programmas (apakšprogrammas) lietderību, to struktūru pēc programmas mērķiem, pievēršot uzmanību izdevumu izlietojumam vairāku gadu dinamikā. Pārskata grupa sniedz savu viedokli par programmas (apakšprogrammas) struktūru, pamatojoties uz stratēģisko mērķu noteikšanas procesu un labāko starptautisko praksi;
2. analizēt nozares/jomas gadskārtējā valsts budžeta likumā noteikto līdzekļu apjomu un to sadalījumu starp centrālās valsts pārvaldes iestāžu programmām (apakšprogrammām);
3. sasaistīt resursus, kas tiek piešķirti saskaņā ar gadskārtējā valsts budžeta likumā noteikto apjomu ar funkcijām (uzdevumiem), kas tiek pašreiz veiktas. Noskaidrot, vai ir funkcijas (uzdevumi, darbības), kurām nav piešķirts finansējums;
4. noteikt iespējamās jomas, kurās var būt ietaupījumi, kā arī iespējamās jomas, kurām nepieciešams papildu finansējums;
5. noskaidrot, vai ir iespējams valsts funkcijas veikšanai (pakalpojuma sniegšanai) piesaistīt klientu maksu, kā papildinājums valsts finansējumam;
6. noteikt pamatojumu⁶ ietaupījumu izlietošanai – sadalījumam ministrijas, citu valsts iestāžu valsts budžeta programmu (apakšprogrammu), kā arī nozares/jomas ietvaros. Pamatot nepieciešamā papildu finansējuma apjomu – saskaņā ar spēkā esošajiem tiesību aktiem (valdības apstiprinātajām programmām), veicot finansu un ekonomiskos aprēķinus;
7. sniegt priekšlikumus par ietaupījumiem, kuri būtu jāieskaita valsts budžetā;
8. noteikt darbības rezultātu sasniegšanas rādītājus atbilstoši budžeta programmu (apakšprogrammu) struktūrai un veicamajām funkcijām. Šiem rādītājiem jābūt mērāmiem, atbilstoši un viegli pārbaudāmiem;

⁶ Galvenie budžeta programmai (apakšprogrammai) nepieciešamā finansējuma pamatojuma soļi aprakstīti 1.Pielikumā.

9. sagatavot priekšlikumus par minimālās bāzes budžeta apjomu sadalījumā pa budžeta programmām (apakšprogrammām);
10. sagatavot priekšlikumus par attīstības budžeta apjomu sadalījumā pa budžeta programmām (apakšprogrammām). Attīstības programmām noteikt (kur iespējams) izpildes datumu.

Galvenie esošās situācijas analīzes soļi:

- a) analizēt atsevišķi katru budžeta programmu (apakšprogrammu), pievēršot uzmanību valsts speciālā budžeta programmām (apakšprogrammām), valsts speciālā budžeta finansētu institūciju administrēšanas izdevumiem. Analizēt finansiālos rādītājus, t.sk. izdevumus, pilnā ekonomiskās klasifikācijas sadalījumā, pievēršot uzmanību izdevumu pieaugumam un analizēt šo izmaiņu iemeslus. Sagatavot rekomendācijas par speciālā budžeta programmas (apakšprogrammas) iekļaušanu valsts budžetā vai pamatojumu, kāpēc jā saglabā speciālā budžeta programmas statuss;
- b) sīkāk analizēt programmu (apakšprogrammu) kārtējos izdevumus, pieprasot papildus informāciju par tiem izdevumiem, kas ir būtiski programmai (apakšprogrammai), piemēram, ēku uzturēšana, komandējumi u.c. Sagatavot priekšlikumus par kārtējo izdevumu optimizāciju un līdzekļu ietaupījumiem;
- c) izvērsti analizēt kapitālās iegādes, izvērtējot gan tām novirzītos līdzekļus, gan arī to nepieciešamību pēc būtības, kā arī salīdzinot kapitālo iegāžu apjomus naudas izteiksmē uz vienu strādājošo (pie vienveidīgām funkcijām) dinamiskā pa gadiem, pa struktūrvienībām un pa institūcijām;
- d) sniegt priekšlikumus par iespējamiem programmu finansēšanas avotiem papildus valsts budžeta finansējumam;
- e) sīkāk analizēt darba algām novirzītos līdzekļus, vēršot uzmanību arī uz štata vietu skaitu atbilstoši konkrētā programmā (apakšprogrammā) veicamajam darba apjomam un rezultātam, kā arī analizējot vidējo mēnešalgu pa darbinieku kategorijām, struktūrvienībām, institūcijām;
- f) analizēt investīcijas, vai tās tiek piešķirtas/īstenotas atbilstoši programmu (apakšprogrammu) mērķiem;
- g) analizēt programmas (apakšprogrammas) rezultatīvos rādītājus, saskaņā ar Ministru kabineta noteikumos noteiktajiem, kā arī izstrādājot jaunus, kuri norāda veikto publisko pakalpojumu kvalitāti un iegūto rezultātu, ņemot vērā to, ka rezultatīvajiem rādītājiem ir jāparāda visai sabiedrībai gūstamais labums no efektīva kopējo līdzekļu izlietojuma viedokļa;
- h) novērtēt darba slodzi, sniedzot programmas (apakšprogrammas) plānotā štata vienību skaita (likmju) pamatojumu saistībā ar apkalpoto klientu skaitu vai sniegtā pakalpojuma skaitlisko lielumu;
- i) veikt vienības izmaksu analīzi, nosakot programmas (apakšprogrammas) īstenošanā sasniedzamā rezultāta – pakalpojuma vai pasākuma izmaksas uz vienu vienību pa attiecīgajiem gadiem.

Rezultāts

Budžeta programmu (apakšprogrammu) izvērtēšanas rezultāti ir:

- veikta valsts budžeta līdzekļu izlietojuma analīze – izvērtēta no programmās (apakšprogrammās) finansētās darbības pamatotība saistībā ar spēkā esošiem tiesību aktiem, kā arī saistībā ar tām atvēlētajiem budžeta līdzekļiem;
- sagatavotas rekomendācijas par minimālās bāzes budžeta asignējumu noteikšanu un pamatošanu tām funkcijām, ko veic ministrijas, citas centrālās valsts iestādes politikas jomā (nozarē), nemainoties nozares politikas nosacījumiem;
- noteikti uzdevumi vai funkcijas, kuras paredzētas ministrijas, citas centrālās valsts iestādes stratēģiskajā plānā, bet kurām nav paredzēts (plānots) finansējums;
- noteiktas ietaupījumu iespējas – analizējot piešķirtos resursus nevajadzīgo funkciju veikšanai vai identificējot neefektīvo resursu izlietojumu – un sagatavoti priekšlikumi valsts budžeta līdzekļu ekonomijai vai to novirzīšanai prioritārajām jomām, t.sk. sagatavots priekšlikums par attīstības budžeta apjomu;
- sagatavoti priekšlikumi par uzlabotu budžeta programmas (apakšprogrammas) struktūru atbilstoši politikas mērķiem un plānotajiem darbības rezultātiem;
- sagatavoti priekšlikumi darbības rezultātu sasniegšanas rādītāju (rezultatīvo rādītāju) izstrādei, plānošanai, uzskaitēi un atskaitīšanās.

4. stadija: Rekomendācijas un to ieviešanas ietekmes novērtēšana

Pēc iepriekšējos posmos iegūtās informācijas analīzes seko integrējošs posms, kurā tiek izstrādātas rekomendācijas par nepieciešamajām pārmaiņām, kas nodrošinātu valdības izvirzītā politikas mērķa kvalitatīvu un ekonomiski efektīvu īstenošanu. Šajā posmā tiek piedāvāts sekot sekojošiem soļiem un:

- a) sniegt priekšlikumus par ieviešanas nosacījumiem;
- b) veikt iespējamo piedāvāto pasākumu ietekmes analīzi;
- c) veikt svarīgāko piedāvāto pārmaiņu izmaksu un ieguvumu analīzi;
- d) formulēt rekomendācijas par izmaiņām normatīvajos aktos, kas skar kompetences precizēšanu, strukturālās pārmaiņas, politikas mērķu un uzdevumu definēšanu vai precizēšanu;
- e) sniegt rekomendācijas par pārmaiņu ieviešanas pārejas noteikumiem;
- f) plānot turpmākos pasākumus, sarindojoš tos prioritārajā kārtībā.

Piedāvāto pārmaiņu apjoms var būt ļoti liels un var šķist biedējošs tiem, kas strādā nozarē, kā rezultātā ir risks, ka pastāvēs pretestība pārmaiņām. Tādējādi, vēlams sadalīt **pārmaiņu ieviešanas procesu** fāzēs, kas dabiski viena pēc otras virzīs aiz sevis arvien jaunas pārmaiņas. Šādos apstākļos ir svarīgi kā mērķi uzsvērt piedāvāto **gala risinājumu**, lai starpmērķi paši par sevi nepārvērtos gala mērķī.

Jānovērtē piedāvāto **pārmaiņu ietekme**, analizējot

- prognozējamas izmaiņas sniedzamo pakalpojumu līmenī;
- resursu vajadzību izmaiņu dinamiku
 - pirms pārmaiņu ieviešanas;
 - ieviešanas procesā un
 - kad pārmaiņas tiks ieviestas.

REFMzino_090702; Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata veikšanas metodikas projekts

Ierobežoto budžeta līdzekļu apstākļos būs nepieciešams noteikt piedāvāto pārmaiņu prioritāro secību, nosakot, kuri no priekšlikumiem īstenojami tuvāka, vidēji ilga un ilgāka laika posmā, kā arī jomās, kur novirzāmi budžeta programmas optimizācijas rezultātā iegūstamie resursi.

Rezultāts:

Pēc rekomendāciju sagatavošanas pārskata grupa sagatavo **fundamentālā pārskata ziņojumu**, kurā tiek atspoguļoti sekojoši jautājumi:

- veiktā pārskata mērķi un uzdevumi;
- pārskatā joma un tajā iesaistītās institūcijas, nosakot galveno par politikas jomu atbildīgu iestādi un politikas īstenošanā iesaistītās citas institūcijas;
- esošas situācijas analīze un politikas ieviešanas efektivitātes novērtējums, t.sk.
 - pašreiz noteikto politikas mērķu atbilstība ārpolitikas un iekšpolitikas nostādņēm;
 - normatīvās bāzes atbilstība politikas mērķiem;
 - institucionālās sistēmas atbilstība veicamajiem uzdevumiem un tās efektivitāte, atklājot pastāvošas problēmas un to cēloņus;
 - veicamo funkciju atbilstība politikas mērķiem un funkciju sadalījuma efektivitātes novērtējums (vai esošs funkciju sadalījums starp iestādēm un struktūrvienībām ir optimāls);
 - esošo resursu (budžets, personāls, iekārtas utt.) atbilstība veicamajiem uzdevumiem un resursu izlietošanas efektivitātes novērtējums;
 - funkciju veikšanas izmaksu salīdzinājums ar citiem reģiona valstīm vai OECD valstīm (ja ir pieejama oficiālā statistika);
- pārskata grupas rekomendācijas par pārmaiņām, kas ietver:
 - priekšlikumus politikas mērķu papildināšanai vai grozīšanai, ja fundamentālā pārskata rezultātā ir pierādīts, ka mērķi nav skaidri definēti, ka mērķi neatbilst ārpolitikas un iekšpolitikas nostādņēm; ka esošā nozaru politika neatbilst sabiedrības vajadzībām;
 - priekšlikumus ministrijas (nozares) stratēģiskā plāna un darbības programmas sagatavošanai, formulējot vidēja termiņa stratēģiskos mērķus, sagaidāmos politikas rezultātus un veicamās darbības;
 - priekšlikumus par institucionālās sistēmas un to darbības programmu racionalizāciju, kas paredz precīzu atbildības un kompetences sadalījumu starp iestādēm atbilstoši politikas mērķiem un iestāžu misijai. Tiek piedāvāti pasākumi funkciju dublēšanas novēršanai, noteikto darbību pakļaušanu tirgus konkurencei (publiskā-privātā partnerība, privatizācija, sadarbība ar nevalstiskajām organizācijām) utt.;
 - priekšlikumus resursu izmantošanas racionalizācijai, nosakot personāla un finanšu resursu vajadzības izvirzīto politikas mērķu sasniegšanai;
 - priekšlikumus par normatīvo aktu nepieciešamajiem grozījumiem;
 - priekšlikumus par budžeta programmu (apakšprogrammu) struktūru un par minimālās bāzes budžeta kā arī attīstības budžeta apjomiem tuvākajam gadam un to izmaiņu tendencēm, ieviešot atsevišķas pārmaiņas;
- priekšlikumi par iespējamās reorganizācijas plāniem, nosakot veicamos pasākumus, pārmaiņu īstenošanas laika grafiku, atbildīgās institūcijas, reorganizāciju alternatīvās iespējas un to ietekmes novērtējums (personāla, finansiālā, institucionālā ziņā);

- priekšlikumi par papildu atbalstošiem pasākumiem, kas veicinātu pārmaiņu ieviešanu: apmācība, jaunās darba samaksas ieviešana, utt.

Fundamentālā pārskata veikšana un atskaitīšanās

Pārskata veikšanai ir jāizveido **Pārskata grupa**, kuras sastāvā būtu ne mazāk kā trīs fundamentālā pārskata metodiku apguvuši pārstāvji no dažādām valsts pārvaldes darbības jomām. Fundamentālā pārskata veikšanas institucionālā shēma ir atspoguļota 2.Pielikumā.

Kompetenču un uzdevumu sadalījums institūcijām:

- *Ministru prezidents vai ministrs ierosina pārskata veikšanu noteiktajā ministrijā vai politikas jomā, pamatojoties uz sekojošiem apsvērumiem: (a)nepieciešams izvērtēt politikas ieviešanas efektivitāti un ietekmi uz sabiedrību; (b)nepieciešams ieviest stratēģisko plānošanu uz rezultātu vērstu vadīšanu; (c)nepieciešams izvērtēt iespējas reorganizēt darbības un budžeta programmas sakarā ar jaunajām valdības prioritātēm; (d)nepieciešams ieviest kompetences pārdali starp valsts centrālo pārvaldi un reģionālo pārvaldi vai ieviest valsts un privātā sektora partnerību noteiktajā jomā; (e)izvērtēt valsts programmas efektivitāti un resursu izlietošanas racionalizācijas iespējas. Ierosinājumi veikt fundamentālo pārskatu var būt saistīti ar valsts budžeta sagatavošanas procesu, valdības stratēģisko mērķu formulēšanu, noteikto institucionālo reformu ieviešanu.*
- *Ministrija vai Valsts kanceleja sagatavo un iesniedz Ministru kabinetā rīkojuma projektu par fundamentālā pārskata veikšanu, nosakot pārskata mērķus, sasniedzamos rezultātus, izmantojamos resursus un pārskata veikšanas laiku. Ministru kabineta rīkojums ir pamats izstrādāt fundamentālā pārskata darba uzdevumu.*
- *Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts sadarbībā ar Valsts kancelejas Politikas koordinācijas departamentu un Finanšu ministriju sagatavo fundamentālā pārskata darba uzdevumu, kas paredz pārskata mērķus un sagaidāmos rezultātus, aptveramo institucionālo sistēmu, pārskata veikšanas laika rāmjus un izmantojamos resursus, t.sk. nosaka pieaicināmo ekspertu līdzdalības nepieciešamību pārskata veikšanā. Darba uzdevumā tiek noteikts pārskata ziņojuma struktūra un jautājumi, par kuriem pārskata grupa veic analīzi un sagatavo rekomendācijas valdībai un valsts pārvaldes iestāžu vadībai. Darba uzdevums ir saistošs pārskata grupai.*
- *Par valsts pārvaldes reformu atbildīgais ministrs izveido **fundamentālā pārskata koordinācijas padomi** (līdz 10 cilvēku sastāvā), iekļaujot tajā (1)pārskatā iesaistīto iestāžu (ministrijas) atbildīgās amatpersonas un (2)pārskata grupu. Koordinācijas padomes uzdevums ir saskaņot pārskata veikšanas plānu, sekmēt attiecīgo amatpersonu piedalīšanos informācijas vākšanas un analīzes veikšanā, izvērtēt ar pārskatu saistītu informāciju un pārskata grupas izstrādātos priekšlikumus un rekomendācijas. Valsts kancelejas Politikas koordinācijas departaments, Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts un Finanšu ministrija uztur darba kontaktus ar fundamentāla pārskata koordinācijas padomi un sekmē tās mērķtiecīgu darbību, konsultējot valsts politikas, institucionālās sistēmas un budžeta procesa jautājumos.*
- *Fundamentālā pārskata koordinācijas padome sagatavo un atbildīgais ministrs paraksta **Vienošanas memorandu** ar to ministriju valsts sekretāru (iestāžu vadītājiem, ja fundamentāla pārskata objekts nav ministrija un tai padotā institucionālā sistēma), kurā tiek veikts fundamentālais pārskats. Vienošanas memorandā tiek noteikta vadītāju atbildība par fundamentālā pārskata rekomendāciju ieviešanu un iestāžu apņemšanās sniegt attiecīgajai ministrijai nepieciešamu palīdzību fundamentālā pārskata rekomendāciju īstenošanā.*

REFMzino_090702; Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata veikšanas metodikas projekts

- *Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts izveido pārskata grupu un pārrauga tās darbu, kā arī seko tam, lai tiktu ievēroti darba uzdevuma nosacījumi un fundamentālā pārskata metodika.*
- *Par valsts pārvaldes reformu atbildīgais ministrs pieņem pārskata grupas sagatavoto fundamentālā pārskata ziņojumu. Pārskata ziņojuma izvērtēšanā ministrs iesaista Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariātu, Valsts kancelejas Politikas koordinācijas departamentu un Finanšu ministriju. Ar institūciju sniegto izvērtējumu pārskata ziņojums tiek iesniegts izskatīšanai Ministru kabineta sēdes informatīvajā daļā.*
- *Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts pārrauga Ministru kabineta apstiprināto rekomendāciju ieviešanu. 12 mēnešu laikā pēc Ministru kabineta lēmuma pieņemšanas par fundamentālā pārskata rekomendāciju ieviešanu sagatavo un iesniedz Ministru prezidentam informatīvo ziņojumu par fundamentālā pārskata rekomendāciju ieviešanu.*
- *Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts apkopo fundamentālā pārskatā gūto pieredzi un informē par to Valsts pārvaldes reformas stratēģijas ieviešanas vadības un koordinācijas padomes locekļus. Pēc nepieciešamības kopā ar Valsts administrācijas skolu organizē informatīvos un mācību seminārus valsts pārvaldes darbiniekiem par reformu jautājumiem.*

Pārskata grupas kompetence:

- *Pārskata grupa ir atbildīga par fundamentālā pārskata plānošanu un īstenošanu saskaņā ar izstrādāto darba uzdevumu.*
- *Pārskata grupa vāc nepieciešamo informāciju, intervē amatpersonas, apkopo iegūto informāciju, izmantojot Ministriju funkciju un institucionālā pārskata metodikas pielikumus (informācijas prezentācijas tabulas).*
- *Sagatavo fundamentālā pārskata koordinācijas padomei izskatīšanai konceptuālos jautājumus izvērtēšanai un rekomendāciju izstrādei.*
- *Organizē kopā ar Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariātu un Fundamentālā pārskata koordinācijas padomi stratēģisko semināru, kurā tiks izstrādāta iestāžu misija un noteikti stratēģiskie mērķi. Stratēģiskā semināra veiksmīgai norisei ieteicams aicināt izvērtējamās jomas speciālistus un citu valstu amatpersonas, kuras var sniegt informāciju par citu valstu pieredzi noteiktas politikas īstenošanā.*
- *Pamatojoties uz formulēto misiju un stratēģiskiem mērķiem veic ievāktās informācijas analīzi un **sagatavo rekomendācijas** par darbības programmu, programmas uzdevumiem un sagaidāmajiem rezultātiem, veicamajiem pasākumiem (funkcijām), institucionālās sistēmas modeli, personālā vajadzībām, nepieciešamajām izmaiņām esošajā sistēmā, iespējamo pārmaiņu politisko, ekonomisko, sociālo, juridisko, finansiālo un institucionālo ietekmi.*

- *Sagatavo priekšlikumus* par resursu pārdali starp esošajām budžeta programmām, un nosaka jauno budžeta programmu struktūru, t.sk. sniedz priekšlikumus par bāzes minimālā budžeta un attīstības budžeta apjomiem. Pārskata grupa identificē iestāžu veicamo darbību prioritāro sarakstu un formulē priekšlikumus par darbību (a) paplašināšanu, (b) pārtraukšanu, (c) jauno darbību uzsākšanu. Pārskata grupa, izejot no valsts resursu iespējām, privātā sektora (konkurences) attīstības, darbības sociālās un politiskās nozīmēs, ierosina valsts funkciju nodot veikšanai privātajam sektoram, vai iesaistīt privāto sektoru, veicinot partnerību ar privāto sektoru. Izejot no klientu vajadzību analīzes, pārskata grupa izvērtē funkcijas decentralizācijas iespējas, nosakot atbildības un kontroles līmeņus, kā arī finansēšanas kārtību.
- *Sagatavo un iesniedz par valsts pārvaldes reformu atbildīgajam ministram izvērtēšana pārskata ziņojuma projektu.* Pēc attiecīgo atzinumu un komentāru saņemšanas pārskata grupa gatavo labojumus pārskata ziņojumā un iesniedz to izskatīšanai par valsts pārvaldes reformu atbildīgajam ministram.
- *Ja to pieprasa Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts, organizē semināru interesentiem, kurā tiek prezentēts Fundamentālā pārskata ziņojums un sniegti nepieciešamie paskaidrojumi.*
- *Saskaņā ar Ministru kabineta lēmumu piedalās fundamentālā pārskata rekomendāciju ieviešanas rīcības plāna sagatavošanā.*

Pārskata grupas veidošana:

Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts atlasa un apmāca pārskata grupas locekļus. Attiecībā uz darba samaksu, Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts slēdz uzņēmuma līgumu ar pārskata grupas locekļiem ikgadējā valsts budžeta apstiprināto finansu līdzekļu ietvaros.

Gadījumā, ja valdība pieņem lēmumu secīgi sakārtot visu valsts pārvaldi, nodrošinot ka tās darbība ir lietderīga, efektīva un atbilst valdības politikai, tad ir izdevīgāk veidot pastāvīgu struktūrvienību. Tiek veidota valsts pārvaldes pastāvīga profesionālā spēja analizēt valsts pārvaldes darbu noteiktajā jomā. Tas varētu sniegt kvalitatīvāku pārskata rezultātu, jo tiek uzkrāta institucionālā atmiņa, un būt ekonomiski izdevīgāk.

Fundamentālo pārskatu veikšanas programma

Fundamentālo pārskatu programma nosaka jomas, kurās veicami fundamentālie pārskati, pārskatu veikšanas mērķus un to veikšanas grafiku. Fundamentālo pārskatu programmu apstiprina Ministru kabinets, saskaņojot to ar šim nolūkam piešķirtajiem resursiem. Lai sastādītu fundamentālo pārskatu grafiku, nepieciešams novērtēt laiku, kas ir nepieciešams viena pilna pārskata veikšanai. Tālāk seko tabula, kurā ir nosaukti veicamie pārskata pamata uzdevumi un tiem nepieciešamais laiks.

Fundamentālā pārskata laika grafiks

Nedēļas	Uzdevums
1	Pārskata grupa sastāda pārskata plānu un grafiku. Pārskata koordinācijas padomes izveidošana.
2-3	Ministrijas nozaru stratēģisko mērķu uz prioritāro uzdevumu formulēšanas process. Stratēģiskais seminārs par misijas un stratēģisko mērķu formulēšanu. Pirmā fundamentālā pārskata koordinācijas padomes sanāksme. (3.ned.)
4-6	Balstoties uz stratēģiskajiem mērķiem tiek sastādīta darbības programma, kura ir saistīta ar veicamajām funkcijām. Otrā fundamentālā pārskata koordinācijas

REFMzino_090702; Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata veikšanas metodikas projekts

	padomes sanāksme (6. ned.)
7-10	Iesaistīto ministriju horizontālais pārskats. Rekomendāciju par funkcijām, kas dublējas vai kas netiek veiktas izstrāde. Trešā fundamentālā pārskata koordinācijas padomes sanāksme (10.ned.)
11-13	Budžeta programmu analīze un resursu sasaiste ar funkcijām un uzdevumiem. Tiek identificētas funkcijas (uzdevumi), kuriem nav piešķirts finansējums un identificēti nelietderīgie izdevumi.
14	Tiek analizēti uzdevumu rezultatīvie rādītāji un sistēma, kas nodrošina šo rezultatīvo rādītāju dokumentēšanu un novērtēšanu. Ceturtā fundamentālā pārskata koordinācijas padomes sanāksme (14.ned.)
15-16	Rekomendāciju izstrāde un fundamentālā pārskata ziņojuma projekta gatavošana.
16	Gala ziņojuma iesniegšana par valsts pārvaldes reformu atbildīgajam ministram.

Pārskatu veikšanas biežums

Pārskata grupai ir jāveic divi – trīs politikas jomu vai nozaru pārskati gadā. Ņemot vērā pārskatiem nepieciešamo laiku, pārskatus visās ministrijās būtu jāveic līdz 2005.gada beigām. Ja nepieciešams, paralēli šim procesam var notikt procesu pārskati.

Pārskatu jomas vai nozares izvēles kritēriji

Ieteicams, lai pārskati aptvertu gan politikas jomas, gan nozares. Pārskatam izvēlētajām politikas jomām un nozarēm jāatbilst kādam no sekojošiem kritērijiem:

- (a) auditējamā politikas joma ir starpministriju politikas joma, kuras izstrādē un īstenošanā iesaistītas trīs un vairāk ministrijas;
- (b) politikas joma/ nozare ir viena no valdības prioritātēm;
- (c) joma patērē nozīmīgu nacionālo resursu daļu vai arī pastāv pieņēmums, ka resursi šajā jomā var tikt izmantoti daudz efektīvāk.

Fundamentālo pārskatu ieviešana

Sagatavotā Metodika veido vispārēju pamatu fundamentālā pārskata veikšanai. Veicot konkrētu valsts pārvaldes jomu fundamentālos pārskatus, ir iespējams un nepieciešams pilnveidot metodiku, papildinot to ar ieteikumiem ekspertiem un valsts pārvaldes iestādēm par labāko praksi. Tāpēc veicot fundamentālos pārskatus pirmo gadu, jāsniedz sekojoši institucionāli uzdevumi, kas attiecas uz fundamentālā pārskata kā valsts pārvaldes optimizācijas instrumenta attīstību:

- aprobēt metodiku un pilnveidot to, papildinot ar vispārējām rekomendācijām par darbības programmu un budžeta programmu veidošanas un citiem jautājumiem;
- apmācīt valsts pārvaldes darbiniekus, kam ir nepieciešamas pamata zināšanas un prakse organizāciju darbības un finanšu vadības jautājumos, fundamentālā pārskata metodikas piemērošanā, lai nākotnē izveidotu pastāvīgu struktūrvienību, kas strādātu kā valdības pārskata grupa.

Īpašu uzdevumu ministrs valsts reformu lietās	Sekretariāta vadītāja p.i./ Par kontroli atbildīgā amatpersonas p.i./ Atbildīgā amatpersona	Juridiskā dienesta vadītāja p.i./
J.Krūmiņš	J.Mauriņa	A.Spriņģe

Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata veikšanas metodikas 1.pielikums

Budžeta programmai (apakšprogrammai) nepieciešamā finansējuma pamatojuma galvenie soļi

Valsts budžeta programmas (apakšprogrammas) vienotai procesa izvērtēšanai un pamatojuma noteikšanai jāpielieto atbilstošs vienots formāts, kuru aizpilda visas ministrijas, citas centrālās valsts iestādes:

1. Nepieciešams īsi norādīt programmas (apakšprogrammas)/institūcijas galvenos mērķus, saistībā ar programmai (apakšprogrammai) risināmās problēmas raksturu un termiņu, kāds vajadzīgs to sasniegšanai.

2. Norāda programmas (apakšprogrammas) risināmās problēmas raksturu, kā arī sekas, kuras var rasties, ja pakalpojumi netiks sniegti vai pasākumi netiks veikti.

3. Norāda un konkretizē programmas (apakšprogrammas) mērķu likumīgo pamatu, atbilstību Valdības Deklarācijā un citos saistošos dokumentos noteiktajām prioritātēm, tāpat arī saistību ar citām programmām.

4. Norāda iedzīvotāju grupu/grupas, uz kurām ir vērsta programma (apakšprogramma) vai institūcijas darbība, iedzīvotāju mērķa klientūras lielumu un kā ir paredzēts sniegt labumu šīm grupām.

5. Pamato turpmāko programmas (apakšprogrammas) pastāvēšanas nepieciešamību. Sniedz apkopojošu programmas (apakšprogrammas) efektivitātes un produktivitātes novērtējumu, kas paredz programmas (apakšprogrammas) izvirzīto mērķu – mērķa klientūrai paredzamā labuma saistību ar finansējumu un darba noslodzi, salīdzinājumu ar iepriekšējo periodu, kā arī plānojot optimālu turpmāko attīstības perspektīvu.

6. Izstrādā priekšlikumus taupības pasākumiem, dodot visefektīvāko veidu valsts budžeta līdzekļu izlietojumam.

8. Atbildīgais ministrs pieņem pārskata grupas sagatavoto fundamentālā pārskata ziņojumu.
9. Pārskata ziņojuma izvērtēšanā atbildīgais ministrs iesaista Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariātu, Valsts kancelejas Politikas koordinācijas departamentu un Finanšu ministriju.
10. Ar Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāta, Valsts kancelejas Politikas koordinācijas departamenta un Finanšu ministrijas sniegto izvērtējumu pārskata ziņojums tiek iesniegts izskatīšanai Ministru kabineta sēdes informatīvajā daļā.