



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma ietvaros īstenoto pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” ieviešanas ietekmes izvērtējums 2007.-2013.gada plānošanas periodā

Iepirkuma identifikācijas Nr. MK VK 2014/15 ESF

### 3. STARPZIŅOJUMS

apakšaktivitāte 1.5.1.1.1.  
“Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē”

Izpildītājs: SAFEGE Baltija

Iesniegts 2015.gada 20. janvārī

Precizēts 2015. gada 7. maijā

## Saturs

Ievads.....	3
Apakšaktivitātes intervences loģika.....	5
Pārmaiņu teorija .....	6
Kopīgie izvērtējuma jautājumi .....	9
1.izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.1. ).....	9
2.izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.2. ).....	12
3.izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.3.).....	16
4.izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.4.).....	18
5.izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.5.).....	21
6.izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.6.).....	23
Specifiskie izvērtējuma jautājumi .....	26
7.izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.2.1.) .....	26
8. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.2.2.).....	32
9.izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.2.3.) .....	38
Papildu izvērtējuma jautājums .....	41
Secinājumi un priekšlikumi .....	44
Pielikumi.....	50
1.pielikums: Apakšaktivitātes 1.5.1.1.1. ietvaros notikušo apmācību saraksts.....	50
2.pielikums: Interviju dalībnieku saraksts .....	54
3.pielikums: Informācijas avotu saraksts .....	56
4.pielikums: Iestāžu pārstāvju daļēji strukturēto interviju jautājumu saraksts .....	58
5.pielikums: Mācību dalībnieku elektroniskās aptaujas jautājumu saraksts.....	62

## Saīsinājumi

AM	Ārlietu ministrija
DPP	Darbības programmas papildinājumi
ES	Eiropas Savienība
ESF	Eiropas Sociālais fonds
FM	Finanšu ministrija
IM	Iekšlietu ministrija
LR	Latvijas Republika
MK	Ministru kabinets
KM	Kultūras ministrija
VID	Valsts ieņēmumu dienests
VK	Valsts kanceleja

## Ievads

Izvērtējuma izstrāde tika sākta 2014. gada 11. novembrī pēc līguma noslēgšanas starp Valsts kanceleju un Sabiedrības integrācijas fondu (turpmāk – Pasūtītājs) un SIA „SAFEGE Baltija” (turpmāk – Izpildītājs). Līguma izpildes uzraudzībai Pasūtītājs izveidoja projekta Uzraudzības padomi, kuras komentāri ņemti vērā, precizējot izvērtējuma autoru izstrādāto metodoloģiju.

Izvērtējums veikts atbilstoši Pasūtītāja izvirzītajām prasībām, proti, tehniskajās specifikācijās noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem: veikt darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” apakšaktivitāšu ieviešanas izvērtējumu, vērtējot sākotnēji izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpi, to ietekmi un efektivitāti uz atbalstāmajām jomām, mērķa sasniegšanā ieguldīto līdzekļu pamatotību un lietderību, kā arī ietekmi uz uzņēmējdarbības vidi, publisko pārvaldi un sabiedrības līdzdalības veicināšanu dažādu politiku īstenošanā, sagatavojot secinājumus un sniedzot priekšlikumus atbilstoši izvērtējumā dotajiem darba uzdevumiem. Šajā starpziņojumā sniegts izvērtējums par 1.5.1.1.1. apakšaktivitātes „Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē” īstenošanu atbilstoši Pasūtītāja formulētajiem specifiskajiem un vispārējiem izvērtēšanas jautājumiem un Izpildītāja piedāvātajai metodoloģijai. Ziņojumā iekļauti secinājumi un priekšlikumi.

Apakšaktivitātes ietvaros ierobežotas projektu iesniegumu atlases veidā ir apstiprināti divi projekti, kuru sasniegtie rezultāti sīkāk analizēti šajā ziņojumā:

- Valsts kancelejas vadītais projekts Nr.1DP/1.5.1.1.1/10/IPIA/CFLA/004/002 „Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē”;
- Finanšu ministrijas vadītais projekts Nr. 1DP/1.5.1.1.1/10/IPIA/CFLA/003/001 „Atbalsts reformām budžeta un finanšu politikas jomā”.

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

### **1.5.1.1.1. apakšaktivitāte “Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē”**

#### **Intervences loģika<sup>1</sup>**

*Apakšaktivitātes mērķis:* nodrošināt strukturālo reformu īstenošanu valsts pārvaldē un stiprināt analītiskās spējas tādās tautsaimniecības izaugsmei nozīmīgās politikas jomās kā budžeta un finanšu politika, industrijas un pakalpojumu politika, uzņēmējdarbības politika un publiskās pārvaldes politika.

#### **Rādītāji**

DPP rezultāta rādītājs: nodrošināta Latvijas atbilstība Māstrihtas kritērijiem un gatavība Eiropas vienotās valūtas ieviešanai 100% (bāzes vērtība 2004.gadā – 0).

MK noteikumos noteiktais papildu rezultāta rādītājs<sup>2</sup>: 30% valdības apstiprināto normatīvo aktu ir veikts ietekmes izvērtējums.

DPP iznākuma rādītājs: apmācīto personu skaits 6 000 (bāzes vērtība 2004.gadā – 0).

#### **Iesaistītās puses**

Finansējuma saņēmēji: Finanšu ministrija un Valsts kanceleja ar partneriem.

Mērķa grupa: valsts tiešās pārvaldes iestādes, tiesas, plānošanas reģioni un novadu pašvaldības, sociālie partneri, biedrības un nodibinājumi, neatkarīga koleģiāla augstākā revīzijas iestāde (Valsts kontrole).

#### **Atbalstāmās darbības:**

- projekta administrēšana;
- nacionālo un ārvalstu konsultantu, ekspertu un speciālistu piesaiste;
- pieredzes apmaiņas pasākumi valsts tiešās pārvaldes iestādēs un neatkarīgā koleģiālā augstākās revīzijas iestādē nodarbinātajiem;
- politikas plānošanā, ieviešanā un ietekmes novērtēšanā izmantojamo instrumentu un metožu attīstīšana un pilnveidošana;
- studijas, apmācības (tostarp ārvalstīs), semināri un konsultācijas;
- informācijas sistēmu izveide un attīstīšana;
- funkcionālo auditu un izvērtējumu veikšana;
- kompetenču pieejas ieviešana valsts pārvaldē;
- metodisko, mācību un informatīvo materiālu izstrāde, publicēšana un izplatīšana;
- projekta informācijas un publicitātes pasākumi.

#### **Ieguldījumi**

Aktivitātes kopējais finansējums – 4 375 699 EUR, t.sk.:

- ESF finansējums: 4 375 699 EUR;

<sup>1</sup>Intervences loģika balstīta uz 2009.gada 24.novembra Ministru kabineta noteikumiem Nr.1358 un to atbilstošajiem grozījumiem.

<sup>2</sup>Saskaņā ar Ministru kabineta noteikumu Nr. 1358 grozījumiem, kas veikti 2012.gada 30.augustā.

- Valsts budžeta finansējums:0 EUR.

### **Pārmaiņu teorija**

Balstoties uz apakšaktivitātes 1.5.1.1.1. intervences loģiku, kā arī Valsts kancelejas un Finanšu ministrijas izstrādātajiem projektu iesniegumiem, ir izstrādāta apakšaktivitātes 1.5.1.1.1. pārmaiņu teorija – hipotētisksapakšaktivitātes intervences attēlojums, kas norāda cēloņsakarības, kuras varētu novest pie plānoto rezultātu – iecerēto izmaiņu – īstenošanas.

Pārmaiņu teoriju veido situācijas raksturojums pirms apakšaktivitātes sākšanas, atbalstāmās darbības, plānotie iznākumi un rezultāti, tos raksturojošie rādītāji un izvērtētāju izstrādātā hipotētiskā cēloņsakarību ķēde, kas aktivitātes īstenošanas rezultātā ļautu sasniegt aktivitātes mērķi (skat. 1. attēlu).

Pārmaiņu teorija balstīta uz šādiem pieņēmumiem<sup>3</sup>:

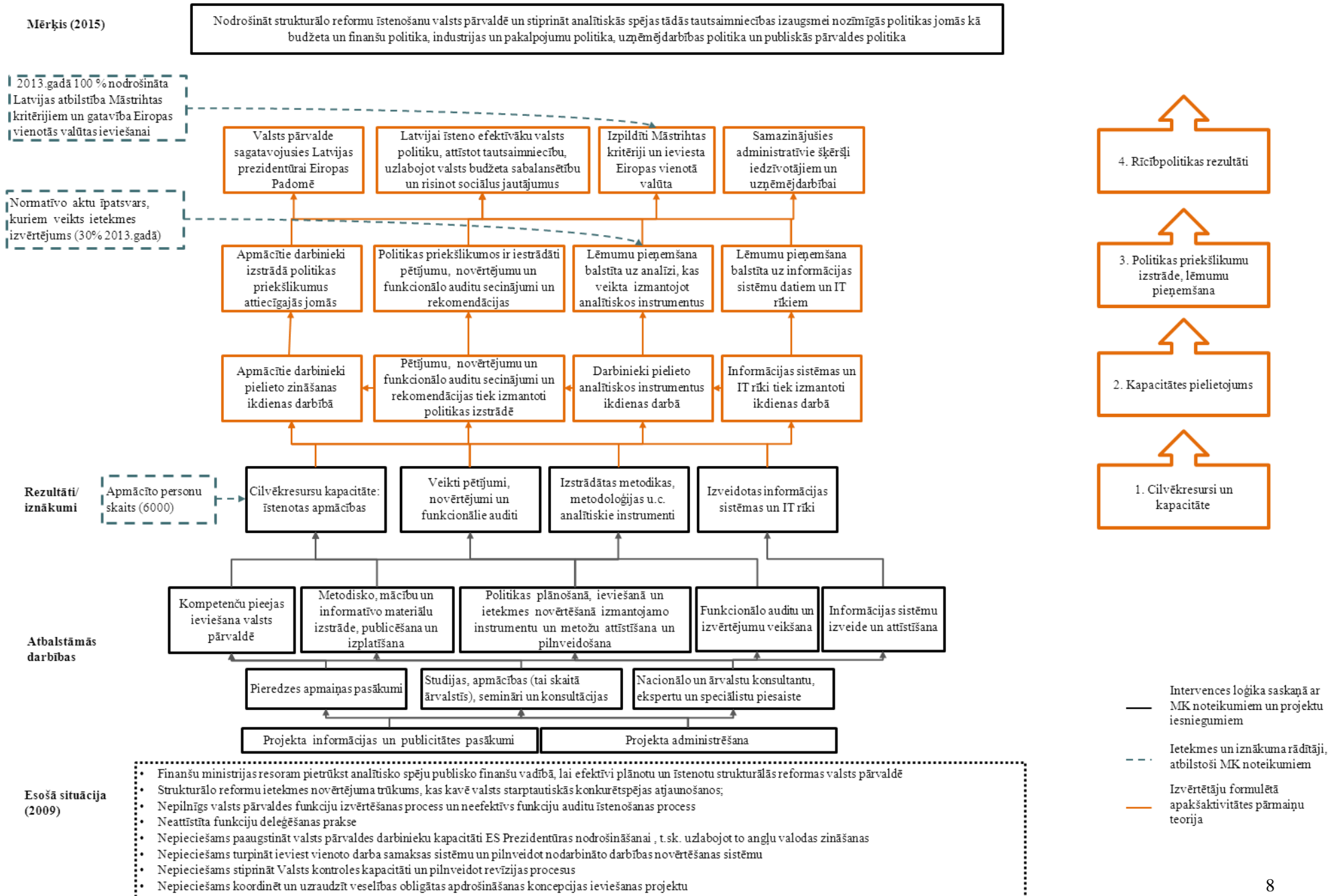
- lai sasniegtu aktivitātes mērķi un plānoto ietekmi, būtiski ir vispirms paaugstināt valsts pārvaldes cilvēkresursu kapacitāti jomās, kur jānovērš konkrēti un iepriekš identificēti trūkumi;
- aktivitāte tiek īstenota, ņemot vērā vispārējo valsts pārvaldes administratīvās kapacitātes stiprināšanas kontekstu, nevis fragmentāri risinot specifiskas *ad hoc* administratīvās kapacitātes stiprināšanas vajadzības;
- nepietiekama sinerģija starp projektu darbībām, ko veic dažādi partneri, tostarp sinerģijas trūkums starp valsts pārvaldes administratīvās kapacitātes stiprināšanas un cilvēkresursu vadības politikām, apdraudapakšaktivitātes mērķu sasniegšanu;
- par aktivitātes ietvaros iegūtās kapacitātes nostiprināšanos valsts pārvaldē liecina iegūto zināšanu un prasmju, informācijas un izstrādāto rīku izmantošana ikdienas darbībā;
- iegūtās kapacitātes nostiprināšana iespējama, īstenojot projektu darbības tādā veidā, kas atvieglo iegūto zināšanu un prasmju, informācijas un izstrādāto rīku praktisku pielietojumu;
- iegūtās kapacitātes pielietojumu apliecina politikas priekšlikumu izstrāde jomās, kurās darbinieki apmācīti, pētījumu un izvērtējumu rekomendāciju iestrāde politikas priekšlikumos, lēmumu pieņemšana, kas balstīta uz analīzi, izmantojot izstrādātos analītiskos instrumentus un informācijas sistēmu un IT rīku datus;
- projektu un atsevišķu darbību rezultātu sasniegšanā būtiska ir finansējuma saņēmēju un partneru administratīvā kapacitāte, savukārt administratīvās kapacitātes stiprināšanas efektivitāti un ilgtspēju apdraud darbinieku rotācija;
- sasniegtās administratīvās kapacitātes neinstitutionalizācija (zināšanu un prasmju neklūšana par institūcijas kopējām zināšanām un prasmēm, bet palikšana indivīdu zināšanu un prasmju līmenī) apdraud administratīvās kapacitātes ilgtspēju;

---

<sup>3</sup>Pieņēmumi ir hipotētisks, uz situācijas izpēti un analoģu intervenču analīzi balstīts izvērtētāju viedoklis, kas paskaidro vēlamu saistību starp aktivitātes darbībām un plānoto ietekmi, kā arī iemeslus, kas šos saistību var veicināt vai kavēt.

- mērķa un rezultāta rādītāja sasniegšanu būtiski var ietekmēt ārēji ekonomiskās vides faktori, ko valsts (neatkarīgi no administratīvās kapacitātes spējas) var nespēt vadīt tādā mērā, lai sasniegtu plānotās rādītāju vērtības.

# 1. attēls. Apakšaktivitātes 1.5.1.1.1. pārmaiņu teorija





## Kopīgie izvērtējuma jautājumi

### 1. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.1.)

*Kāda ir sākotnēji Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājumā (turpmāk – DPP), aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas noteikumos un projekta līmenī izvirzīto mērķu, plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpe un faktori, kas to ir ietekmējuši?*

Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. “Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē” bija iekļauta jau Eiropas Sociālā fonda darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma pirmajā versijā<sup>4</sup>, un tās ieviešanu bija plānots sākt jau 2007.-2013. gada plānošanas perioda sākumā. To apliecina Valsts kancelejas sagatavotie un valdības apstiprinātie Ministru kabineta noteikumi, kas apraksta apakšaktivitātes ieviešanu<sup>5</sup>. Bet 2008.gadā, iestājoties ekonomiskajai krīzei, valdība atteicās no apakšaktivitātes īstenošanas. Ideja par valsts pārvaldes kapacitātes celšanu atjaunojās tikai divus gadus vēlāk – 2010.gadā – ar pārveidotu apakšaktivitātes saturu un būtiski samazinātu finansējumu<sup>6</sup>.

Sākotnēji Valsts kanceleja paredzēja dot iespēju nozaru ministrijām, sociālajiem partneriem un nevalstiskajām organizācijām apakšaktivitātes ietvaros pasūtīt pētījumus par tām svarīgām jomām un iegūt rezultātus, kas informētu valsts politikas veidotājus. Krīzes sākumā, ņemot vērā Finanšu ministrijas vadītās darba grupas ieteikumu, šī plāna īstenošana līdztekus citām aktivitātēm tika atlikta. Tikai vēlāk, 2010.gadā, apzinoties kapacitātes ierobežojumus Finanšu ministrijas resorā un citos, kā arī paredzamo strukturālo reformu izaicinājumus, tika nolemts īstenot apakšaktivitāti koriģētā veidā. Pārveidotās apakšaktivitātes galvenais akcents bija nepieciešamība stiprināt Finanšu ministrijas un citu iestāžu spēju ātri un kvalitatīvi izdarīt nepieciešamās reformas, lai stabilizētu Latvijas tautsaimniecību, īpaši publiskās finanses un finanšu pakalpojumu nozari, kā arī veikt apmācības un celt kapacitāti visā valsts pārvaldē.

<sup>4</sup>09.04.2008. valdībā apstiprinātā Darbības programmas papildinājuma versija, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=173782>. [skatīts 12.01.2015.]

<sup>5</sup>19.05.2008. MK noteikumi Nr.334 “Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma apakšaktivitāti “Politikas veidošanas, ieviešanas un tās ietekmes izvērtēšanas pilnveidošana”, pieejams: <http://likumi.lv/ta/id/175672-noteikumi-par-darbibas-programmas-cilvekresursi-un-nodarbinatiba-papildinajuma-apaksaktivitati-politikas-veidosanas-ieviesanas>. [skatīt 12.01.2015.]

Sākotnēji paredzētais aktivitātes saturs bija saistīts ar politikas ietekmes izvērtēšanu, kas daļēji atbilst Valsts kancelejas īstenošanai projekta saturam, bet maz saistīts ar budžeta un finanšu politiku vai valsts politikas reformām.

<sup>6</sup>Sākotnēji plānotais apakšaktivitātes finansējuma apjoms ir 11 521 730 EUR, t.sk. ESF finansējums 9 793 470 EUR un valsts budžeta līdzfinansējums 1 728 259 EUR. Pārveidotās apakšaktivitātes ieviešanai tika atvēlēti 4 375 699 EUR, ko 100% apmērā sedza ESF. Finansējuma apjoms tika mainīts vairākkārt: 24.11.2009. MK noteikumi Nr.1358 “Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma 1.5.1.1.1.apakšaktivitāti “Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē”” tika grozīti ar MK 23.03.2010. noteikumiem Nr.282, MK 28.08.2012. noteikumiem Nr.581 un MK 26.11.2013. noteikumiem Nr.1367.

Atbilstoši politiskajām aktualitātēm projekti vēlāk tika papildināti ar angļu valodas apmācībām Latvijas prezidentūras ES Padomē vajadzībām, atbalstu Valsts kontrolei un Veselības ministrijai. Tika veikta arī virkne citu precizējumu un papildinājumu abos apakšaktivitātes projektos.

Minētie papildinājumi abos apakšaktivitātes projektos ir pamatoti, un nepieciešamais atbalsts tika izdarīts<sup>7</sup>. Ņemot vērā, ka jaunajā plānošanas periodā no 2014. līdz 2020. gadam šāds administratīvās kapacitātes atbalsts nav paredzēts, ir pamatoti pilnībā izmantot pašlaik pieejamās iespējas.

Apakšaktivitātes ietvaros bija plānots sasniegt vairākus kvantitatīvos mērķus.

1. Apmācīt 6000 valsts pārvaldes darbinieku.<sup>8</sup> Šis rādītājs izvērtējuma veikšanas brīdī jau ir pārsniegts, un mācības projektos joprojām turpinās.
2. Nodrošināt Latvijas atbilstību Māstrihtas kritērijiem. Atbilstība tika sasniegta, un Latvija 2014. gada 1. janvārī iestājās Eirozonā.
3. Panākt, ka 30% Ministru kabineta apstiprināto normatīvo aktu ir izstrādāts ietekmes izvērtējums. Atbilstoši finansējuma saņēmēju sniegtajai informācijai šis mērķis ir sasniegts 2013. gadā, lai arī nav pieejama precīza informācija par ietekmes izvērtējumu īpatsvaru citos gados.<sup>9</sup>

Salīdzinot ar aktuālajām apakšaktivitātes apraksta un projektu versijām, lielākā daļa plānoto ieguldījumu ir veikta un projekta aktivitāšu ietvaros sasniedzamie rezultāti<sup>10</sup> ir lielākoties sasniegti. Projektu ietvaros ir veikts vairāk apmācību<sup>11</sup> nekā bija plānots. Apmācības joprojām turpinās un vēl tiks organizētas – gan Finanšu ministrijas projektā (pārsvārā centrālā aparāta vajadzībām), gan Valsts kancelejas projekta ietvaros (galvenokārt Valsts kontroles sadaļā). Sīkāku analīzi par veiktajām apmācībām skatīt pie 7. izvērtējuma jautājuma.

Visu plānoto pētījumu<sup>12</sup> izpildei ir veiktas iepirkumu procedūras un nolīgti pētījumu veicēji. Lielākā daļa pētījumu izvērtējuma veikšanas brīdī ir pabeigti. Sīkāku analīzi par veiktajiem pētījumiem skatīt pie 8. izvērtējuma jautājuma.

Darbs pie visām informācijas sistēmām, kas bija jāizstrādā vai jāuzlabo projektu ietvaros, ir izpildīts. Ir iemesls pieņemt, ka vismaz daļā minēto sistēmu uzlabojumi tiks turpināti, piemēram, Valsts ieņēmumu dienesta un Finanšu ministrijas Administratīvā sektora informācijas sistēmu funkcionalitāte tika uzlabotajau pēc

---

<sup>7</sup> Ņemot vērā Veselības ministrijai iepilānoto atbalstu, kas vēl nav ticis īstenots.

<sup>8</sup> Rādītājs nenosaka unikālo apmācīto skaitu, bet konstatē apmācību reizes, t.i., darbinieks, kas piedalījies, piem., trijās apmācībās, tiek uzskaitīts kā trīs, nevis viens.

<sup>9</sup> Ir svarīgi atzīmēt, ka šī mērķa sasniegšanā liela nozīme ir normatīvā regulējuma izmaiņām.

<sup>10</sup> Kā jau norādīts, DPP un MK noteikumu radītāji ir sasniegti, taču katrā projekta iesniegumā ir garš tiešo iznākumu saraksts (sadaļa 2.9. Sasniedzamie rezultāti projekta aktivitāšu ietvaros), no kuriem daļa vēl ir īstenošanas fāzē.

<sup>11</sup> Šeit un turpmāk ar terminu „apmācība” apzīmētas apmācības, mācības, pieredzes apmaiņa, dalība konferencē, piedalīšanās seminārā u.tml. Neiedziļinoties semantiskajā atšķirībā starp mācībām un apmācībām, šie vārdi izmantoti kā sinonīmi.

<sup>12</sup> Šeit un turpmāk ar terminu „pētījums” apzīmēti pētījums, ziņojums, analīze, apkopojums, rekomendācijas. Valsts pārvaldes darbinieki izmanto dažādus terminus. Izvērtējumā visu dokumentu grupa apzīmēta kā pētījumi.

projekta realizācijas. Sīkāku analīzi par informācijas sistēmu izstrādi skatīt pie papildu izvērtējuma jautājuma ziņojuma beigās.

Lai arī izvērtētāji ir pārliecināti, ka tik apjomīgi ieguldījumi kapacitātes stiprināšanā sniegs ne tikai tiešu plānoto ietekmi, bet veidos arī pozitīvās blaknes atbalstītajās politikas jomās, izvērtējuma veicējiem nav izdevies identificēt šādas neplānotas pozitīvās ietekmes piemērus.

Svarīgs mērķu un rezultātu sasniegšanu veicinošs faktors tik lielu un komplicētu projektu īstenošanā ir pieredze administratīvās kapacitātes stiprināšanas projektos. Abiem finansējuma saņēmējiem tāda pieredze ir uzkrāta. Pieredze jeb institucionālā atmiņa vairāk piemīt vidējā līmeņa vadītājiem, kas ilgstoši strādā iestādēs. Iepriekšējā pieredze bija veicinošs faktors, kas palīdzēja veiksmīgāk īstenot projektus.

Būtiskākais mērķu un rezultātu sasniegšanu veicinošais ārējais faktors bija krīzes pārvarēšanas nepieciešamība un ar to saistītās starptautisko partneru prasības. Kā intervijās norādīja Finanšu ministrijas pārstāvji, krīzes situācija un ciešā starptautisko partneru iesaiste lika valsts pārvaldes darbiniekiem mobilizēties un pilnīgāk izmantot projekta iespējas. Šī faktora ietekme izteiktāk novērojama Finanšu ministrijas projektā.

Par veicinošu faktoru uzskatāms arī fakts, ka projektu īstenošanas laikā bija jānotiek vidējā termiņa plānošanas dokumentu atjaunošanai. Kā intervijās norādīja Valsts kancelejas pārstāvji, nozaru ministrijas izmantoja projekta sniegtās iespējas papildināt zināšanas, lai kvalitatīvāk izstrādātu koncepcijas un stratēģijas nākamajiem gadiem. Šī faktora ietekme izteiktāk vērojama Valsts kancelejas vadītajā projektā.

2013.-2014.gadā, tuvojoties Latvijas prezidentūrai ES Padomē, vērojams tās ietekmes pieaugums uz abu projektu finansējuma apguvi un padziļinātu izmantošanu: iestāžu darbinieki un vadītāji apzināja savas zināšanas un vajadzības un izmantoja pieejamos resursus kapacitātes stiprināšanai.

**Apakšaktivitātes iznākuma un rezultāta rādītāju mērķi ir sasniegti un pārsniegti, kas kopumā ir vērtējams pozitīvi. Abi projekti joprojām atrodas īstenošanas stadijā, to ieviešanas progress ir apmierinošs. Projektu sniegumu būtiski ietekmēja ārējie faktori (starptautisko partneru pieprasījums un jaunā plānošanas cikla sākums), kas ievērojami palielināja valsts pārvaldes darbinieku motivāciju izmantot projektu sniegtās iespējas.**

## **2. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.2.)**

*Kāda ir aktivitāšu/ apakšaktivitāšu ietekme uz atbalstāmajām jomām un ieguldījuma nozīmīgums šo jomu attīstībā?*<sup>13</sup>

Apakšaktivitāte primāri vērsta uz Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņu 2008.-2013.gadam 3.daļas 1.punktā minētās jomas (politikas plānošana un finanšu vadība) rīcības virzieniem:

- finanšu vadības un stratēģiskās plānošanas sistēmas uzlabošanu;
- politikas plānošanas sistēmas attīstību;
- politikas plānošanas un likumdošanas procesu sasaisti.

Pamatnostādnēs ietvertais situācijas raksturojums norāda, ka ir nepilnīgi ieviesta politikas plānošanas un vidēja termiņa budžeta plānošanas sistēma, ko ietekmē gan atsevišķu stratēģiskās vadības elementu pakāpeniskā ieviešana, gan nepietiekama valsts augstāko tiešās pārvaldes institūciju un likumdevējvaras sadarbība, gan finanšu vadības neelastīgums (situācija 2008.gadā). Izvērtējuma gaitā netika konstatēta būtiska pakāpeniskās pieejas maiņa vai starpresoru sadarbības uzlabošana, kas varētu būt uzskatāma par apakšaktivitātes projektu darbības ietekmi.

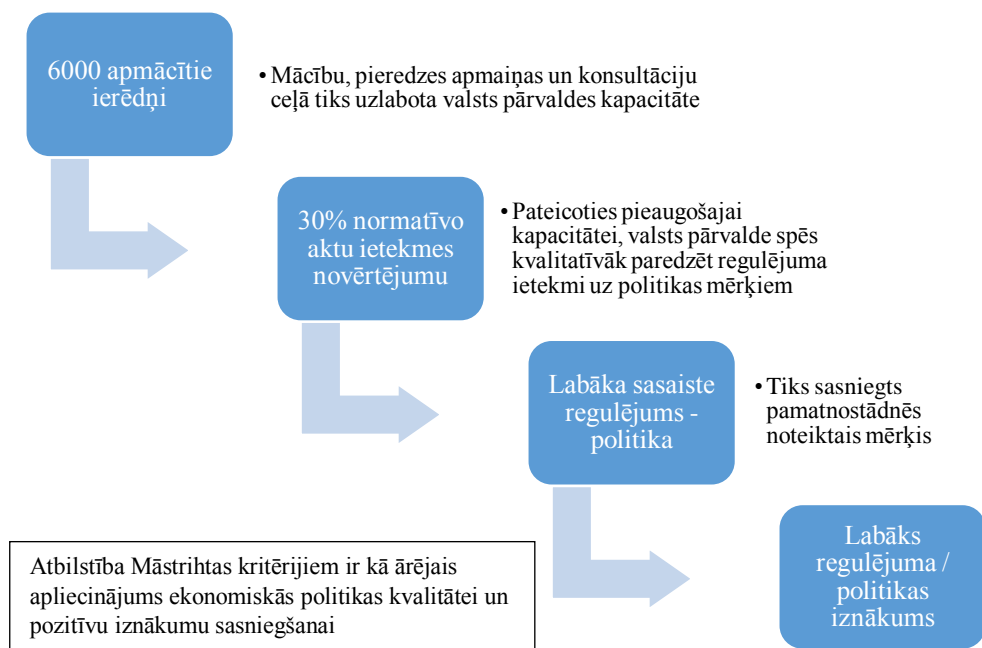
Apakšaktivitātes atbalsts ir bijis vērsts arī uz pamatnostādņu 3.daļas 4. punktā minēto cilvēkresursu attīstību valsts pārvaldē, finansējot šīs jomas rīcības virzienu – valsts pārvaldē nodarbināto cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana.

Pamatnostādnēs minēts, ka vienotas pieejas izstrādi valsts pārvaldes cilvēkresursu politikai kavē sadrumstalota politikas plānošana un ieviešana. Valsts pārvaldē cilvēkresursu vadība ir decentralizēta iestāžu līmenī un labās prakses pārņemšana notiek reti (situācija 2008.gadā). Intervijās konstatēts, ka, neskatoties uz kopīgu finansējuma avotu, abi projekti tiek īstenoti izolēti viens no otra, savstarpēji neapmainoties ar labās prakses piemēriem. Lai arī pamatnostādnes uzsver sadarbības nepieciešamību, projektu iesniegumos šādas sadarbības veicināšana nebija iepļānota un praksē nenotika. Intervijās ar Finanšu ministrijas pārstāvjiem konstatēts, ka apmācību tematu klāsts projekta ieviešanas gaitā tika atkārtoti paplašināts, neveicot centrālu analīzi; projekta ieguldījumi tika izmantoti, lielākoies reaģējot uz tobrīd konstatētām vajadzībām un iespējām. Tātad var uzskatīt, ka pamatnostādnēs izteiktā kritika joprojām ir spēkā un apakšaktivitātes projektu darbības izmaiņas šajā jomā nav veicinājušas.

---

<sup>13</sup>Pasūtītājs ir saskaņojis viedokli, ka ar atbalstāmajām jomām tiek saprastas „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnēs 2008.-2013.gadam” 3.nodaļā „Problēmu formulējums un rīcības virzieni” noteiktie rīcības virzieni. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=2675>. [skatīts: 10.01.2015]

## 2.attēls Apakšaktivitātes ieguldījumu, iznākumu, rezultātu un ietekmes loģiskais ietvars



Avots: Autoru veidots

Skaidras izmaiņas ir vērojamas jomās, uz kurām ir attiecināmi vairāki apakšaktivitātes iznākuma un rezultāta rādītāji.

1. Apakšaktivitātes iznākuma rādītāja (6000 apmācīto valsts pārvaldes darbinieku) sasnieguma skaitliskais līmenis ir iespaidīgs, – izvērtējuma sākšanas brīdī (30.09.2014) apmācībās bija piedalījušies 6381 dalībnieki<sup>14</sup> un projektu īstenošana vēl turpinās.
2. Apakšaktivitātes rezultāta rādītājs tika sasniegts 2013.gadā, kad Eiropas Komisija atzina, ka Latvija ir izpildījusi Māstrihtas kritērijus. 2014.gada 1.janvārī Latvija iestājās Eirozonā.
3. Ministru kabineta noteikumi 2010.gadā noteica papildu rezultāta rādītāju – 2013. gadā 30% valdības apstiprināto normatīvo aktu ir veikts ietekmes izvērtējums. Valsts kanceleja projekta iesniegumā<sup>15</sup> apņēmas veikt rādītāja vērtības mērījumu 2013.gadā, un projekta ceturkšņa atskaitē ir norādīts, ka rādītājs ir izpildīts par 100%. Informācija par rādītāja izpildi citos gados nav pieejama. MK kārtības rullī ir noteikti gadījumi, kas pieļauj nepilnīgu normatīvā akta anotācijas aizpildīšanu, tomēr šie gadījumi nevar attiekties uz 70% normatīvo aktu, tātad, atbilstoši piemērojot regulējumu, nevajadzētu rasties grūtībām sasniegt minētā rādītāja mērķa vērtību.

Tik vērienīgs valsts pārvaldes darbinieku apmācības nebūtu iespējams organizēt bez ESF finanšu atbalsta. Jāņem vērā, ka vienlaikus Latvijas valsts pārvaldē notika arī apmācības par ES Padomes prezidentūras darbību, kas tika finansētas no valsts

<sup>14</sup>Uzskaitīti ir apmācību dalībnieki, nevis konkrētas personas. Viena persona varēja piedalīties vairākās apmācībās, līdz ar to unikālo personu skaits ir mazāks.

<sup>15</sup>Valsts kancelejas projekta iesnieguma 40.lpp, 2.10. sadaļa.

budžeta līdzekļiem. Šīs mācības tika sāktas vēlāk gan tāpēc, ka līdzekļu plānošana prasīja laiku, gan tādēļ, ka mācības notika gandrīz tikai angļu valodā un bija loģiski tās organizēt pēc vismaz sākuma līmeņa angļu valodas apmācībām. Angļu valodas testēšana, kas tika veikta Valsts kancelejas projekta ietvaros, vienlaikus bija arī kā kvalifikācijas pārbaude nozares ministriju izvirzītajiem potenciālajiem Prezidentūras komandas darbiniekiem – ES Padomes darba grupu vadītājiem un ekspertiem.

Latvijas veiksmīgā iestāšanās Eirozonā nav uzskatāma tikai par apakšaktivitātes 1.5.1.1.1 ieguldījumu; tas ir dažādu tehniskā, vadības un politiskā līmeņa darbību rezultāts. Tomēr ir saskatāma tieša cēloņsakarība starp valsts pārvaldes administratīvās kapacitātes pieaugumu unvalstij izteikto pozitīvo vērtējumu gan publisko finanšu stabilitātes un disciplīnas, gan finanšu pakalpojumu sektora noturības, gan citu reformu ziņā.

Atbilstoši pamatnostādnēm jāizceļ vairākas darbības.

1. Valsts pārvaldē nodarbināto cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana: abos projektos kopā uz izvērtējuma veikšanas brīdi ir apmācīti 6381 valsts pārvaldes darbinieki<sup>16</sup>.
2. Finanšu vadības un stratēģiskās plānošanas sistēmas uzlabošana: uz šīs jomas uzlabošanu vērstajās Finanšu ministrijas resorā rīkotajās apmācībās kopumā reģistrēti vairāk nekā pusotrs tūkstotis apmācību dalībnieku<sup>17</sup>.
3. Politikas plānošanas sistēmas attīstība: balstoties uz projektu ietvaros veiktajiem pētījumiem un sniegtajām konsultācijām, ir izstrādātas nozaru ministriju jaunā plānošanas perioda koncepcijas un stratēģijas.
4. Politikas plānošanas un likumdošanas procesu sasaiste: normatīvo aktu ar izstrādātām anotācijām īpatsvars pieauga ļoti būtiski. Tā kā projektu īstenošanas laikā tika mainīts normatīvais regulējums, tad šis rezultāts nav viennozīmīgi saistāms ar apakšaktivitātes sniegto ieguldījumu.<sup>18</sup> Jautājums, vai anotāciju izstrāde ir kvalitatīvi uzlabojusi tiesību aktu kvalitāti un politikas plānošanas un likumdošanas procesu sasaisti, prasa atsevišķu padziļinātu izpēti.

Visi augstākā līmeņa darbi tiktu izpildīti neatkarīgi no projektu esamības (Fiskālās disciplīnas likums<sup>19</sup>, parādsaistību emisijas<sup>20</sup>, konkurētspējas pētījums<sup>21</sup>, vairāki valsts budžeta grozījumi). Tomēr svarīgs ir jautājums ne tikai par šo un citu dokumentu esamību, bet arī par to kvalitāti: nav šaubu, ka Fiskālās disciplīnas likuma izstrādi nevarētu balstīt tikai uz citu ES dalībvalstu likumu tulkojumu bez atbilstošas likuma sagatavošanas, kas bija iespējama, pateicoties Finanšu ministrijas personāla

<sup>16</sup>Kopējais divu projektu iesniegumu sasniedzamais mērķis ir 7822, kas nozīmē, ka pašlaik (30.09.2014.) izpilde ir 81,5%.

<sup>17</sup>Rādītājs nenosaka unikālo apmācīto skaitu, bet konstatē apmācību reizes, t.i., darbinieks, kas piedalījies, piem., trijās apmācībās, tiek uzskaitīts kā trīs, nevis viens.

<sup>18</sup>Jāņem vērā, ka MK kārtības rullis (<http://likumi.lv/doc.php?id=190612>) tika grozīts 23.02.2010., nosakot anotācijas aizpildīšanu par obligātu (3.pants MK 23.02.2010. noteikumu Nr.170 redakcijā), tāpēc šis rezultāts nav viennozīmīgi saistāms ar apakšaktivitātes sniegto ieguldījumu. [Skatīts 15.01.2015.]

<sup>19</sup>Fiskālās disciplīnas likums izsludināts 20.02.2013., pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=254896>.

<sup>20</sup><http://www.kase.gov.lv/l/arejie-valsts-vertspapiri/73>. [Skatīts 15.01.2015]

<sup>21</sup>Valsts konkurētspējas novērtējuma un ilgtspējīga valsts konkurētspējas uzraudzības modeļa izstrāde, pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/content/reformu-novertejumi-un-petijumi>. [Skatīts 15.01.2015]

apmācībām un pieredzes apmaiņai ar ES dalībvalstu speciālistiem. Bez sadarbības ar kredītreitinga aģentūrām, ko veicināja projekta ietvaros atbalstītās konsultācijas, Latvijas maksātās valsts obligāciju likmes, iespējams, būtu augstākas. Arī mūsu valsts konkurētspējas vērtējumu ietekmēja piesaistīto ekspertu viedoklis, un tas kalpoja par pamatojumu, izstrādājot politikas plānošanas dokumentus.<sup>22</sup>

**Var secināt, ka apakšaktivitātes ieguldījumi bija nozīmīgi, lai atrisinātu tā brīža finansējuma saņēmēju un partneru vajadzības, un īpaši nozīmīgi Finanšu ministrijas resorā, kur tika koncentrēta vairāk nekā puse pieejamā finansējuma. Apakšaktivitātes ieguldījums ir radījis pakārtotu efektu uz ievērojamu daļu izstrādāto likumu, nodrošinot ārējās ietekmes dēļ radušās idejas kvalitatīvu izpildi.**

**Izvērtējuma gaitā netika konstatēta būtiska pakāpeniskās pieejas maiņa vai starpresoru sadarbības uzlabošanās, ko varētu attiecināt uz apakšaktivitātes projektu darbības ietekmi.**

1. tabula. Ieguldījuma nozīmīguma vērtējums

Nozīmīgums	Kritēriji
Ļoti nozīmīgs	<i>Skaidrs un izcils piemērs ieguldījumu saistībai ar atbalstāmo jomu attīstību. Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama cieša un ilgstoša saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem.</i>
Nozīmīgs*	<i>Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama cieša saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem ar nelieliem, maznozīmīgiem izņēmumiem.</i>
Apmierinošs	<i>Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā lielākoties ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem, tomēr dažas izmaiņas ir tikai pastarpināti attiecināmas uz veiktajiem ieguldījumiem. Ir saskatāma saistība starp aktivitātes ietvaros sasniegtajiem tiešajiem iznākumiem un atbalstāmo jomu attīstību arī pēc aktivitāšu noslēguma.</i>
Vājš	<i>Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama netieša un pastarpināta saistība ar ieguldāmo jomu attīstību, šī saistība ir epizodiska un terminēta. Ieguldījumam beidzoties, vairs nav novērojama saistība starp aktivitātes</i>

<sup>22</sup>Latvijas konkurētspējas novērtējums ir tiešā veidā divreiz citēts Partnerības līgumā 2014.-2020.gadu periodam (26.lpp un 50.lpp), [http://www.esfondi.lv/upload/Planosana/FMPlans\\_230714\\_Partn\\_lig\\_ar\\_grozijumiem\\_17.12.2014.pdf](http://www.esfondi.lv/upload/Planosana/FMPlans_230714_Partn_lig_ar_grozijumiem_17.12.2014.pdf). [skatīts 12.01.2015.]



	<i>ietvaros sasniegtajiem tiešajiem iznākumiem un atbalstāmo jomu attīstību</i>
Nav konstatējams	<i>Nav konstatējama nekāda ieguldījumu saistība ar atbalstāmo jomu attīstību.</i>

\*atbilstošais novērtējums iekrāsots.

### 3. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.3.)

*Vai veiktie ieguldījumi aktivitātēs/apakšaktivitātēs ir adekvāti/atbilst sasniegto rezultātu vērtībai, izvērtējot ieviešanas efektivitāti?*

Atbilstoši Finanšu ministrijas kā par apakšaktivitātes īstenošanu atbildīgās iestādes pusgada ziņojumam no projektu ieviešanas sākšanas līdz 30.06.2014. finansējuma saņēmējiem veiktas atmaksas 3 240 264 EUR apmērā, kas ir 74% no apakšaktivitātē pieejamā un abos projektos apstiprinātā finansējuma. Atbilstoši Finanšu ministrijas pusgada ziņojumā norādītajam finansējuma apguves temps pieaug, kas liecina par zemu finansējuma neapguves risku.

Ieguldījumi iedalīti trīs veidos: apmācības, pētījumi un informācijas sistēmas. Vislielākais projektu finansējuma apjoms ir ieguldīts apmācībās, kur ieguldīti 56% no visa pašlaik apgūtā apakšaktivitātes finansējuma.

Atbilstoši Centrālās finanšu un līgumu aģentūras 30.09.2014. informācijai atmaksas pieprasījumos ir iesniegti pamatojošie dokumenti par kopējo summu 3 479 320 EUR, no tiem 3 443 499 EUR ir tiešās projekta izmaksas, to sadalījumu starp galvenajiem projektu iznākumu tipiem var redzēt 2. tabulā.

2. tabula. Projektu ieguldījumu sadalījums atbilstoši galvenajiem tipiem

	<b>Kopā</b>	<b>Valsts kancelejas projekts</b>	<b>Finanšu ministrijas projekts</b>
<b>Apmācības</b>	1 520 691	406 298	1 114 392
<b>Pētījumi</b>	1 672 942	1 378 668	294 273
<b>Informācijas sistēmas</b>	249 865	108 130	141 735

Avots: Centrālās finanšu un līgumu aģentūras sniegtā informācija un autoru aprēķini

Bez finanšu ieguldījumiem jāņem vērā arī cilvēkresursu ieguldījums, ko veica finansējuma saņēmēji un to partneri. Katra projekta finansējuma saņēmējam ir vairāki partneri, kas veic daļu projekta aktivitāšu un administratīvās funkcijas.<sup>23</sup> Lemjot par mazāku skaitu komplicētu/sintētisku projektu vai vairāku vienkāršāk organizētu projektu īstenošanu, ir vērts analizēt izvēlēto risinājumu no administratīvā darba viedokļa. Valsts kancelejas projektā gadījumā 2013.gadā tika nolemts pievienot

<sup>23</sup>Šāda situācija konstatēta intervijās gan ar Valsts kancelejas un Valsts kontroles, gan arī ar Finanšu ministrijas un Valsts ieņēmumu dienesta pārstāvjiem.



projektam Valsts kontroles aktivitātes.<sup>24</sup> Valsts kontrole, tās neatkarīgā statusa dēļ darbojoties kā projekta partneris, faktiski dublē visas Valsts kancelejas kā projekta finansējuma saņēmēja darbības. Dublējošu aktivitāšu pievienošana projektam palielināja projekta administratīvo darbu, no kura būtu iespējams izvairīties, veidojot atsevišķu Valsts kontroles projektu.

Finanšu ministrijas projekta iesniegumā<sup>25</sup> norādīts, ka viena mērķa grupas pārstāvja (darbinieka) apmācība vidēji izmaksās 896 EUR (630 LVL). Faktiskais līdzekļu izlietojums bijis mazāks – viena darbinieka apmācība izmaksājusi vidēji 421 EUR<sup>26</sup>. Tas ir saistīts ar to, ka mērķa grupa tika paplašināta, iekļaujot visus ministrijas darbiniekus, un darbinieki pārsvarā piedalījās vairāk nekā vienās mācībās projekta laikā. Valsts kancelejas projektā viena darbinieka vidējā apmācības izmaksa ir ar mazāku izkliedi un zemāka – 94 EUR<sup>27</sup>. Valsts kontroles aktivitātē viena darbinieka mācības izmaksāja vidēji 231 EUR<sup>28</sup>.

Jāatzīmē, ka Finanšu ministrijas projektā ir liela izmaksu izkliede – no vairākiem tūkstošiem līdz 30 EUR uz darbinieku, jo mācības notika grupās un individuāli, Latvijā un ārzemēs. Valsts kancelejas būtiski zemākā vidējā izmaksa ir izskaidrojama ar to, ka lielākā daļa mācību notika grupās un Latvijas teritorijā. Augstāks Valsts kontroles mācību izmaksu līmenis ir izskaidrojams ar apmācībām mazākās grupās un apmācību specifiskajiem tematiem, kur pieejams ierobežots skaits ekspertu.

Ir visai sarežģīti vērtēt pētījumu izdevumu samēru, bet jāatzīmē, ka visu pētījumu un analīžu veicēju atlase ir nodrošināta atbilstoši Publisko iepirkumu likuma prasībām. Tātad var pieņemt, ka izmaksas atbilst tirgus cenām.

Līdzīgi ir ar informācijas sistēmām – to izstrādes vai uzlabojumu iepirkumi ir veikti atbilstoši likumam, kas mazina nepamatoti sadārdzinātas iegādes risku.

**Reālās viena mērķa grupas pārstāvja apmācību izmaksas bija mazākas nekā plānots, arī pakalpojumu sniedzēju (pētījumu izpildītāju) izvēlē iepirkuma procedūras ietvaros vienmēr tika ņemts vērā cenas faktors, līdz ar to var secināt, ka veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai. Kopējo ieviešanas efektivitāti varētu palielināt, pārskatot un samazinot administratīvo darbu projektu saņēmējiem un partneriem, jo valsts pārvaldes iestādes, kas guva labumu no apakšaktivitātes projektiem, rīkojas ar ļoti būtiskiem valsts budžeta līdzekļiem un pat nelieli efektivitātes uzlabojumi var atsaukties uz ievērojamiem ietaupījumiem absolūtos skaitļos.**

---

<sup>24</sup>2014.gadā veikti atbilstoši projekta iesnieguma grozījumi.

<sup>25</sup>Projekta iesnieguma sadaļa 2.10, 44.lpp.

<sup>26</sup>Skaitlis iegūts, dalot apmācībām (t.sk. pieredzes apmaiņas braucieniem) izlietotā finansējuma apjomu ar mācību dalībnieku skaitu, reizinātu ar mācību skaitu.

<sup>27</sup>Skaitlis iegūts, dalot apmācībām izlietotā finansējuma apjomu ar mācību dalībnieku skaitu, reizinātu ar mācību skaitu.

<sup>28</sup>Skaitlis iegūts dalot apmācībām (t.sk. pieredzes apmaiņas braucieniem) izlietotā finansējuma apjomu ar mācību dalībnieku skaitu, reizinātu ar mācību skaitu.

3. tabula. Ieviešanas efektivitātes vērtējums

<b>Efektivitāte</b>	<b>Kritēriji</b>
Ļoti efektīva	<i>Izcils efektivitātes piemērs, kad sasniegto rezultātu vērtība būtiski pārsniedz veiktos ieguldījumus. Izvēlēta ieviešanas stratēģija ir ļoti veiksmīga visās tās izpausmēs.</i>
Efektīva*	<i>Aktivitātes ieviešana ir efektīva. Sasniegto rezultātu vērtība pārsniedz veiktos ieguldījumus. Izvēlēta stratēģija kopumā bija veiksmīga. Ir daži izņēmumi.</i>
Apmierinoša	<i>Veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai. Sasniegtie rezultāti ir proporcionāli veiktajiem ieguldījumiem, tomēr bija iespējamās efektīvākas alternatīvas, kas ļautu sasniegt rezultātus ar mazākiem ieguldījumiem.</i>
Zema	<i>Veiktie ieguldījumi pārsniedz sasniegto rezultātu vērtību. Tomēr sasniegtie rezultāti atsvēr veiktos ieguldījumus. Efektivitāte ir zema. To ietekmē neveiksmīgi izvēlēta stratēģija, jo bija iespējamās efektīvākas alternatīvas, kas ļautu sasniegt rezultātus ar mazākiem ieguldījumiem.</i>
Nav konstatējama	<i>Veikto ieguldījumu apmērs būtiski pārsniedz sasniegto rezultātu vērtību. Sasniegtie rezultāti neatsver veiktos ieguldījumus. Efektivitāte nav konstatējama.</i>

\*atbilstošais novērtējums iekrāsots

**4. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.4.)**

*Kāda ir aktivitātes/apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu rezultātu ilgtspēja, ņemot vērā projekta iesnieguma 3.5.sadaļā aprakstīto, līgumos ar projekta īstenotāju noteikto, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006 noteikto?*

Atbildot uz šo jautājumu, tiks izskatītas vairākas ilgtspējas dimensijas un iespēju robežās sniegts viedoklis par projektu īstenošanas sniegumu katrā no tām.

Uz sasniegto rezultātu uzturēšanu orientēta ilgtspēja: projektu ietvaros radīto tiešo iznākumu uzturēšana atbilstoši Padomes regulā Nr.1083/2006 noteiktajam termiņam.

Finansējuma saņēmēji un to partneri apgalvo, ka nemateriālie pamatlīdzekļi (informācijas sistēmas) tiks uzturēti vismaz līdz regulas noteiktajam termiņam<sup>29</sup>.

Valsts informācijas sistēmu likuma<sup>30</sup> 7.pants nosaka, ka valsts budžeta iestādei, kura izveidoja vai uzlaboja tās darbībai nepieciešamo informācijas sistēmu ES līdzfinansētā projekta ietvaros, ir tiesības (pēc saskaņojuma ar Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministriju) pieprasīt līdzekļus šīs informācijas sistēmas

<sup>29</sup>Atbilstoši šobrīd aktuālām projektu iesniegumu versijām termiņš ir 2020.gada rudens.

<sup>30</sup>Valsts informācijas sistēmu likums, izsludināts 2002.gada 22.maijā, ar 7.panta grozījumiem, kas ir izdarīti 16.12.2010, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=62324>, [Skatīts 15.01.2015]

uzturēšanai kā valsts budžeta bāzes finansējumu. Pētījumā nekonstatējām, ka kāda iestāde jau būtu iesniegusi valsts budžeta pieprasījumu atbilstoši aprakstītajai shēmai.

Citi ilgtspējas aspekti ir sarežģītāki un daudz būtiskāki administratīvās kapacitātes projektu gadījumā – tie tiks analizēti tālāk tekstā.

Uz iznākumu jeb rezultātu lietošanu orientēta ilgtspēja: projektu iznākumi tiek lietoti mērķa grupas interesēs.

Projektu ieviešanas laikā ārējais spiediens pozitīvi ietekmēja projektu rezultātu lietošanu mērķa grupas interesēs: projekta rezultāti bija pieprasīti (tos prasīja valdība, parlaments, starptautiskie partneri), un valsts pārvaldei bija īsā laika sprīdī jānodrošina ievērojamas reformas. Šādos apstākļos apakšaktivitātes projektu sniegtais atbalsts valsts pārvaldes darbinieku starpā tika uztverts kā obligāti izmantojama iespēja, attiecīgi projekta mērķa grupa bija augsti motivēta izmantot projekta sniegto atbalstu un pozitīvi vērtē šo iespēju.

Projektu ietvaros izstrādātie pētījumi sniedza situācijas analīzi un ieteikumus konkrētajā brīdī un var zaudēt savu aktualitāti vidējā un ilgtermiņā. Izvērtējuma gaitā bija ierobežotas iespējas konstatēt visu projektā veikto pētījumu rekomendāciju ieviešanas pakāpi<sup>31</sup>, līdz ar to šī izvērtējuma ietvaros tika veikta projektu izlase un analizēta daļa pētījumu. Ar interviju palīdzību veiktā pētījumu rekomendāciju statistiskā analīze atklājavisai augstu lietderības pakāpi: 53% pētījumu rekomendāciju un ieteikumu atzīti par derīgiem ieviešanai, un 70% ieviešanai pieņemto ieteikumu ir jau īstenoti. Izmantotās mācību iespējas un izstrādātās vai uzlabotās informācijas sistēmas ir pozitīvi ietekmējušas mērķa grupas darbību īstermiņā (1-3 gadu periodā). Izvērtējuma gaitā tika konstatēts, ka valsts pārvaldē novērojamā darbinieku mainība apdraud apmācību radītās ietekmes ilgtspēju vidējā un ilgtermiņā.

Uz sistēmu orientēta ilgtspēja: projektu iznākumi tiek izmantoti, lai uzlabotu organizācijas darbības sistēmu.

Salīdzinoši lielāks uz sistēmu orientēts ilgtspējas potenciāls konstatēts Finanšu ministrijas projektam. Tā ietvaros sniegtais atbalsts atspoguļojas normatīvajos aktos (līdz pat likuma līmenim), plānošanas dokumentos (tostarp ES līmeņa) un iestāžu procedūru rokasgrāmatās (tostarp starptautiski auditētajās), tātad projektu rezultāti tika iestrādāti sistēmu darbībā, kas ne tikai pārveidoja sistēmas, uzlabojot to darbību, bet arī pārsvarā tika darīts noturīgā/kodificētā veidā.

Par piemēru var uzskatīt no citām ES dalībvalstīm pārņemto labo praksi – Fiskālās disciplīnas likumu, kas valdībai un Saeimai nosaka pienākumu atbildīgi rīkoties ar budžeta deficītu un iespējamo pārpalikumu.<sup>32</sup>Turklāt šī sistēmiskā reforma skāra

---

<sup>31</sup>Skat. atbildi uz 8.izvērtējuma jautājumu.

<sup>32</sup>Populārākā kritika pamatoti uzsver, ka juridiski Saeima ir tiesīga pieņemt likumu par kārtējā gada budžetu kā speciālo normu attiecībā pret Fiskālās disciplīnas likumu, taču demokrātiskā valstī šī ekonomiskā kursa maiņa var būt ļoti sarežģīta. Ņemot vērā Eirozonas dalības prasības un gadskārtējo budžeta analīzi EcoFin komitejā, šāda Latvijas valdības un parlamenta rīcība kļūst praktiski neiespējama.

vairāk nekā vienu likumu (fiskālā disciplīna paredz rezerves veidošanu<sup>33</sup> un regulē ikdienas darbu ar publiskām finansēm<sup>34</sup>), kā arī virkni MK noteikumu.

Uz zināšanu pārnesei orientēta ilgtspēja: projektu iznākumi/gūtās zināšanas un prasmes tiek nodotas tālāk gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās.

Visās aptaujātajās iestādēs tiek izmantota pasniedzēju apmācības pieeja (t.s. *trainthetrainers*), t.i., darbinieki, kas piedalījās apmācībās, obligāti organizē semināru saviem kolēģiem, lai dalītos gūtajā pieredzē. Interviju gaitā institūciju<sup>35</sup> darbinieki apliecināja, ka šī noruna tiek īstenota (tikai viena iestāde ir formalizējusi šo prasību iekšējā procedūrā). Dalīšanās ar informāciju atšķiras (no struktūrvienības līdz pat iestādes līmenim) atbilstoši apmācību un konkrētās specializācijas specifikai.

Šī pieeja ir atzīstama par labu praksi, jo tā, pirmkārt, vada administratīvās kapacitātes būtiskāko risku (kadru rotāciju), daloties ar informāciju ar kolēģiem, otrkārt, motivē apmācību dalībniekus rūpīgi mācīties, jo zināšanas jāapgūst pietiekamā līmenī, lai tālāk nodotu saviem kolēģiem.

Darbinieku mainība joprojām ir vislielākais risks apmācību rezultātu ilgtspējai. Vairākās intervijās tika norādīts, ka ierēdņu rotācija starp dažādām valsts pārvaldes iestādēm vērtējama pozitīvi. Izvērtējuma veicēji tomēr saskata efektivitātes zuduma risku ierēdņu rotācijas gadījumā, jo, lai arī cilvēkresursi paliek valsts pārvaldē, bieži vien mācības ir visai specifiskas konkrētajam amatam/amatu grupai un nav tikpat noderīgas jaunajā amatā. Protams, ir vēl sliktāk, ja apmācīts darbinieks aiziet prom no valsts pārvaldes vai izceļo no valsts.

Izvērtējumā netika konstatēts, ka iestādēm būtu praktiski plāni sistēmiskai cīņai pret darbinieku aizplūšanu, kas 2013.gadā bija 11% valsts pārvaldē, bet dažās ministrijās sasniedza pat 18-19%<sup>36</sup>. (2014.gada pirmajā pusē situācija uzlabojās līdz vidēji 8%<sup>37</sup>, kas, iespējams, var būt izskaidrojams ar gatavošanos Prezidentūrai kā lielum profesionālajam izaicinājumam.)

Projektu ietvaros ir konstatēta sadarbība starp dažādām valsts pārvaldes institūcijām konkrētos jautājumos, piemēram, Valsts kancelejas vadītajā projektā apmācības tika organizētas dažādu institūciju speciālistiem. Izvērtējuma gaitā nav konstatēti gadījumi, kad zināšanu pārnese notikusi ārpus valsts pārvaldes, kas ļauj secināt, ka iestādes vairāk orientētas uz savu funkciju veikšanu un mazāk orientējas uz nevalstiskā sektora un privātā sektora sadarbības partneru kvalifikācijas paaugstināšanu.

Var secināt, ka projekta rezultātiem ir augsts uz zināšanu pārnesei orientētas ilgtspējas potenciāls ietvaros, bet ierobežota izpratne par pārnesei partneriem nozīmi.

<sup>33</sup> Ilgtermiņa stabilizācijas rezerves likums, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=184429>. [skatīts?]

<sup>34</sup> Likums par budžetu un finanšu vadību, izsludināts 06.04.1994, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=58057> [Skatīts 15.01.2015.]

<sup>35</sup> Informācija par šādu pieeju tika iegūta intervijās ar vairāku iestāžu pārstāvjiem: Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, Finanšu ministrija, Valsts kanceleja, Valsts kontrole, Valsts ieņēmumu dienests.

<sup>36</sup> Intervija ar E.Upīti, Valsts kancelejas direktora vietnieci, pieejams: [http://www.tvnet.lv/zinas/viedokli/496388-vk\\_kadru\\_mainiba\\_valsts\\_parvalde\\_nav\\_normala](http://www.tvnet.lv/zinas/viedokli/496388-vk_kadru_mainiba_valsts_parvalde_nav_normala). [Skatīts 15.01.2015.]

<sup>37</sup> Valsts kancelejas izstrādātā infografika, pieejams: [http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/cilvekresursi\\_skaitlos.pdf](http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/cilvekresursi_skaitlos.pdf). [Skatīts 15.01.2015.]

**Kopumā apakšaktivitātes ietvaros sniegtā atbalsta ilgtspēja ir vērtējama pozitīvi: ir risinājumi regulas prasību izpildes nodrošināšanai, rezultāti iestrādāti normatīvajos aktos, plānošanas dokumentos un iestāžu procedūru rokasgrāmatās. Viszemākais ilgtspējas potenciāls ir projektos veiktajām apmācībām, kas ir radījušas pozitīvu īstermiņa efektu (1-3 gadu periodā), bet ko apdraud personāla mainības risks. Arī pētījumu rezultātu ilgtspēja ir salīdzinoši zemāka, ņemot vērā to aktualitāti konkrētajā izpildes brīdī, kas var mazināties vidējā un ilgtermiņā, atbilstoši neuzraugot pētījumu rekomendāciju ieviešanu un rezultātu pielietojumu.**

### **5. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.5.)**

*Kādas ir aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas iespējas nākotnē, izmantojot citus ārvalstu finanšu avotus (norādīt konkrētas ārvalstu finanšu palīdzības programmas, instrumentus un avotus)?*

Lai noskaidrotu līdzvērtīga administratīvās kapacitātes stiprināšanas atbalsta nepieciešamību, izvērtējuma ietvaros tika veiktas projektos iesaistīto iestāžu pārstāvju intervijas<sup>38</sup>. Visi aptaujātie uzskata, ka šāds atbalsts ir jāturpina.

Aptaujā un intervijās dominē viedoklis, ka atbalsts bijis ļoti efektīvs, ļaujot iestādēm veikt darbības, kurām valsts budžetā parasti neatrod finansējumu, t.i., pārsvarā ieguvums tiek apskatīts no ieguldījumu viedokļa. Mazāk tiek runāts par sasniegtajiem rezultātiem un mērķiem: ne tik bieži intervijās ir ticis uzsvērts projektu kopējo rezultātu novērtējums, kas vairāk liecina par šauru iestādes skatījumu iepretim kopēju valsts mērķu uzstādījumam.

Šādu viedokli netieši apliecina intervijās ar atbalstu guvušo institūciju darbiniekiem paustā attieksme, kur neizskan idejas par citām iestādēm, kurām administratīvās kapacitātes atbalsts būtu noderīgs, izņemot tikai pašsaprotamu, bet nediskriminējošo atbildi “visiem noderētu”.

Esošajai apakšaktivitātei līdzīgu atbalstu var saņemt vismaz divos Latvijas iestāžu administrētajos finanšu instrumentos.

1. Eiropas Sociālais fonds laika posmā no 2014. līdz 2020. gadam sniegs atbalstu valsts pārvaldes darbinieku mācībām, bet tikai kontekstā ar uzņēmējdarbības vides uzlabojumu. Var pieņemt, ka ne visas līdzšinējā plānošanas periodā pieejamās apmācības būs attiecināmas uz šo atbalstu.

2. Norvēģijas finanšu instruments un Eiropas Ekonomiskās zonas finanšu instruments 2009.-2014.gada plānošanas periodā sniedz administratīvās kapacitātes atbalstu ierobežotās jomās: pašvaldību vadības jautājumiem, vides aizsardzības jomai, inovāciju vadībai.

---

<sup>38</sup>Interviju skaits ir 17, intervējamo saraksts ir pieejams 2. pielikumā.

Lai arī vairāki intervētie darbinieki atzina, ka pastāv visai augstas izredzes saņemt administratīvās kapacitātes atbalstu no nozarei specifiskām starptautiskām organizācijām (nevis viena centralizētā avota, piemēram, Eiropas Sociālā fonda), neviena iestāde nenodarbojas ar šo risinājumu plānveidīgi. Apzinoties, ka līdz projektu beigām palicis mazāk par gadu, šāda pieeja norāda uz projekta ilgtspējas potenciāla apdraudējumu.

Katrā nozarē ir Eiropas, OECD vai pasaules līmeņa ar konkrēto jautājumu darbojošos iestāžu forums, kurā piedaloties var iegūt daudz noderīgas informācijas un pieredzes. Daudzās jomās<sup>39</sup> šie forumi arī praktizē koleģiālās pārbaudes (t.s. *peer review*), kad citu valstu speciālisti palīdz kompetentajai iestādei novērtēt tās darbību ar skatu no malas. Lai lūgtu šādu palīdzību, ir jābūt gataviem un spējīgiem sniegt līdzīgu pakalpojumu pretim.

Visi aptaujātie, tostarp Finanšu ministrijas pārstāvji, pauda šaubas par iespēju pieprasīt un saņemt valsts budžeta finansējumu administratīvās kapacitātes stiprināšanai.

Valsts administrācijas skolas finansējums valsts budžetā 2015.gadam nav būtiski palielināts, un izvērtējuma gaitā netika gūta informācija par šādiem plāniem nākotnē. Valsts administrācijas skolas iesaiste ES fondu apgūvē nākamajā plānošanas periodā kā finansējuma saņēmējam valsts pārvaldes darbinieku apmācības aktivitātē varētu demonstrēt šīs iestādes kompetenci un motivētu piešķirt papildu valsts budžeta finansējumu. Tomēr ES fondu pieejamību var uztvert arī kā iemeslu nepiešķirt vairāk līdzekļu no valsts budžeta, aplūkojot Valsts administrācijas skolas darbībai pieejamo finansējumu kā vienu kopumu.

**Jāsecina, ka atbalsts bija nepieciešams un ir turpināms. Vienlaikus jaunā perioda ES fondu programmās paredzētais atbalsts ir būtiski sašaurināts; iestāžu ietvaros ir nepietiekami apzināta informācija par citiem ārvalstu finansējuma avotiem, kas varētu atbalstīt Latvijas valsts pārvaldes kapacitāti; tiek atzīts, ka ierēdņu kvalifikācijai nav reāli saņemt papildu finansējumu no valsts budžeta līdzekļiem.**

---

<sup>39</sup>Pētījuma autori zina par šādu praksi vismaz dabas aizsardzības jomā un augstākās revīzijas iestādes (Latvijas gadījumā – Valsts kontroles) darbības jomā.

## 6. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.6.)

*Vai sasniegtos rezultātus var cēloniski attiecināt un tieši saistīt ar apakšaktivitātes ieguldījumiem?*

Darbības programmas papildinājumā un MK noteikumos ir noteikti šādi iznākuma un rezultāta rādītāji:

- 6000 apmācīto valsts pārvaldes darbinieku (iznākuma rādītājs);
- 2013. gadā 30% valdības apstiprināto normatīvo aktu ir veikts ietekmes novērtējums (rezultāta rādītājs);
- Latvija izpilda Māstrihtas kritērijus iestājai Eirozonā (rezultāta rādītājs).

Projektu iesniegumos ir uzskaitīti katras projekta aktivitātes rezultāti, kas ir tiešais darbības iznākums, piemēram, apmācīti darbinieki, veikts pētījums, ieviesta darbībā jauna informācijas sistēma.

Izvērtējuma gaitā iegūtā informācija liecina, ka DPP un MK noteikumos noteiktie mērķi ir sasniegti, savukārt projektu iesniegumos noteiktie tiešie darbību iznākumi sasniegti daļēji, jo projektu īstenošana vēl turpinās.

DPP noteiktais iznākums – apmācīto darbinieku skaits – veidojas kā visu apmācību kopsumma, savukārt rezultāti atrodas loģiskās shēmas tālākos posmos, kā redzams 3. attēlā.

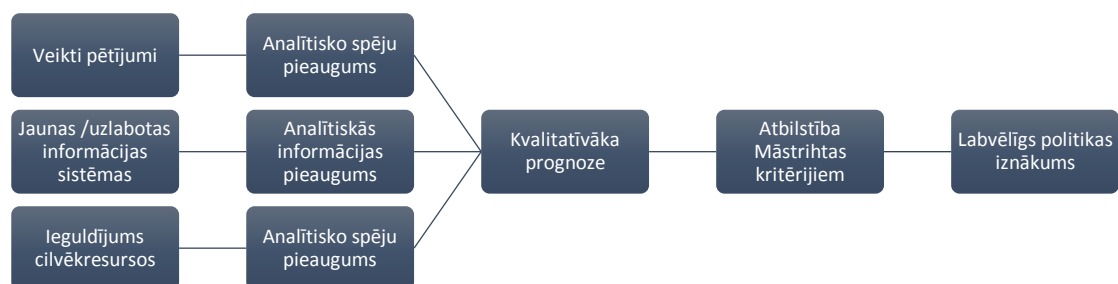
3.attēls *Apakšaktivitātes iekšējo cēloņsakarību analīze – normatīvo aktu ietekmes novērtējums*



Avots: autoru veidots

Atbilstības Māstrihtas kritērijiem nodrošināšana arī var tikt attēlota līdzīgi.

#### 4.attēls. Apakšaktivitātes iekšējo cēloņsakarību analīze – Māstrihtas kritēriji



Avots: Autoru veidots

Kā redzams shēmās, sadaļa “Atbilstība Māstrihtas kritērijiem” atrodas soli tālāk no tiešiem ieguldījumiem, tādējādi vairāk līdzinoties ietekmes rādītājam. Arī fakts, ka šo sasniegumu nosaka daudz dažādu faktoru (politisku un makroekonomisku), kas atrodas ārpus apakšaktivitātes ieguldījumu kontroles, pietuvina šo rādītāju ietekmes tipam.

Tehniskā līmeņa darbi, normatīvie akti un – mazāk – plānošanas dokumenti var tikt uzskatīti par tieši saistītiem ar projektiem un to rezultātiem, jo zemāka līmeņa dokumentos mazāk novērojama politiskās gribas vai ārējā ietekme.

Piemēram, atjaunotās valsts budžeta aprēķināšanas metodikas pēc EKS95 metodoloģijas nepieciešamība bija skaidri apzināta jau tad, kad Latvija pirmo reizi izvirzīja ambīcijas iestāties Eirozonā. Tomēr praktisks risinājums metodikas piemērošanai Latvijas publisko finanšu vadībā tika izstrādāts tikai 2011.gadā<sup>40</sup>, kad izveidojās akūta vajadzība pēc komunikācijas ar Eiropas Komisijas kolēģiem un kad bija pieejams ESF atbalsts šīs metodikas izziņai un ieviešanai Latvijā. ESF atbalsts paredzēja “tulkošanu” no ES standartu valodas uz terminoloģiju, ar kuru var strādāt visu valsts resoru finansisti. Jāņem vērā, ka ir vesels MK noteikumu un iestāžu instrukciju un metodiku komplekss, kas veido vienotu kopu.

Vislielāko tehnisko atbalstu augsta līmeņa politiskiem lēmumiem sniedza tieši Finanšu ministrijas vadītais projekts. Kā piemēru var minēt Fiskālās disciplīnas likumu<sup>41</sup>. Politiskā apņemšanās bija acīmredzama, un to valdība (03.2009. – 11.2010.) apliecināja jau uzreiz. Bija saprotams jaunā likuma loģiskais ietvars, kā arī bija pieejamas atsauces uz vairāku ES un citu valstu likumiem.

Vienlaikus ir skaidrs, ka likums viena teikuma formā nav nedz iespējams, nedz arī vēlams; ir nepieciešams adaptēt šo loģisko konstrukciju Latvijas publisko finanšu sistēmas un tiesiskās iekārtas apstākļiem, pārdomāt, kādi grozījumi ir jāveic citos likumos, valdības noteikumos u.tml. Te ir saskatāma tieša projekta ietekme, kas sniedza atbalstu intelektuālajā darbā, atbalstot atbildīgo Finanšu ministrijas speciālistu apmācības un pieredzes apmaiņu.

<sup>40</sup>MK noteikumi nr.748 “Kārtība, kādā sagatavo vispārējo valdības budžeta deficīta un parāda notifikāciju” 04.10.2011., pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=237258>. [skatīts15.01.2015.]

<sup>41</sup>Fiskālās disciplīnas likums, izsludināts 20.02.2013., pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=254896>. [skatīts15.01.2015.]



Kā būtisks Latvijas tautsaimniecības atjaunošanās indikators bieži tiek piesaukts fakts, ka aizdevuma likmes par valsts obligācijām ir būtiski nokritušās un tāpēc valsts budžets var ietaupīt miljonus eiro katru gadu uz valsts parāda apkalpošanas rēķina. Finanšu ministrijas un Valsts kases intervijās tika norādīts, ka Valsts kases atbildīgajiem darbiniekiem ļoti noderēja apmācības par valsts parāda vadību. Tomēr noteicošā ietekme šajā procesā bija konsekventai valsts fiskālajai politikai, kas demonstrēja starptautiskajiem finanšu tirgiem, ka Latvija atkal ir uzticams darījumu partneris un aizdevumiem mūsu valstij atkal ir ļoti zemi riski. Tikai neliela daļa sasniegumu šeit attiecināma uz Finanšu ministrijas speciālistiem, kas deva padomus valdībai un parlamentam par pareizu nodokļu likmju un valsts budžeta tēriņu līmeni, lai sabalansētu nodokļu radīto inflācijas spiedienu ar budžeta deficīta līmeni un iekšzemes kopprodukta apjomu, un Valsts kancelejas speciālistiem, kas piedalījās informatīvajos pasākumos par Latvijas parādsaistībām un tehniski organizēja emisijas.

**Kopumā ir novērojama tendence, ka augstākā līmeņa politikas lēmumus ir ietekmējuši ārējie faktori. Savukārt šo lēmumu detaļas tika padarītas daudz kvalitatīvākas, pateicoties Finanšu ministrijas projekta sniegtajam atbalstam. Vienlaikus zemāka līmeņa politikas lēmumu pieņemšanā vairāk ir vērojama apakšaktivitātes ietekme, jo Eiropas Komisijas un Starptautiskā valūtas fonda eksperti nekomentēja mazāk redzamu, lai arī ne mazāk nozīmīgu reformu soļus publisko finanšu vadības sistēmā un citās politikas jomās. Valsts kancelejas projekta ietekme nav tik uzskatāmi redzama plānošanas dokumentu vai normatīvo aktu izstrādē vai grozījumos, jo darbs ar administrācijas ierosinātām politikas izmaiņām notiek pakāpeniskāk.**

## Specifiskie izvērtējuma jautājumi

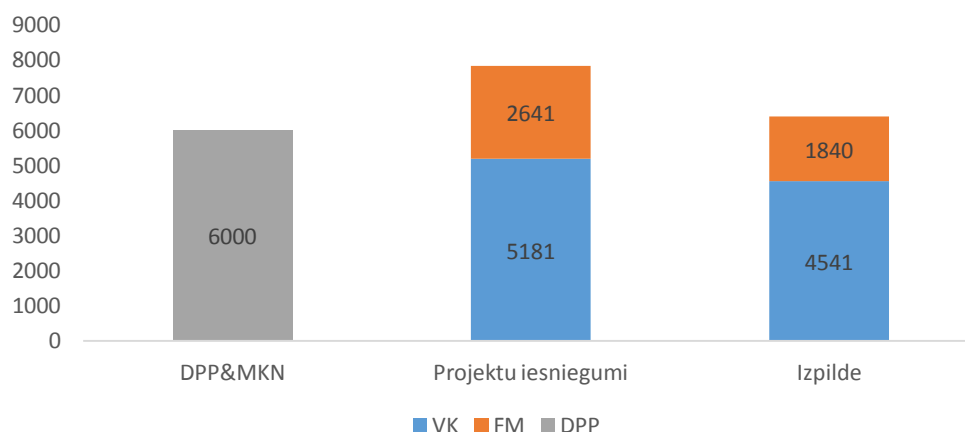
### 7. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.2.1.)

*Veikt lietderības analīzi par apakšaktivitātes ietvaros īstenotajām apmācībām, analizējot, vai piedāvātās apmācības ir bijušas vērstas uz to analītisko spēju stiprināšanu, īpaši jomās, kur konstatējamās nozīmīgākās nepilnības. Uzdevuma ietvaros veicama statistiska analīze par projektos īstenoto apmācību apjomu un ilgumu, izvērtējot īstenoto apmācību ietekmi uz personāla kompetences pilnveidi konkrētajās jomās.*

Atbilstoši Finanšu ministrijas kā par apakšaktivitāti atbildīgās iestādes ziņojumā par pārskata periodu līdz 30.06.2014. (šobrīd pēdējais pieejamais pusgada ziņojums) teiktajam DPP iznākuma rādītājs „Apmācīto personu skaits”, noslēdzot 2014.gada pirmo ceturksni (dati līdz 30.03.2014.), ir sasniegts 106% apmērā no DPP plānotā<sup>42</sup>, t.i., apmācītas 6381 personas. Valsts kancelejas projektāiznākuma rādītājs „Apmācīto personu skaits” ir 5181<sup>43</sup>, un šis rādītājs izpildīts par 88% (jeb 4541 apmācītas personas), savukārt Finanšu ministrijas projektā šis iznākuma rādītājs ir 2641, kas ir izpildīts 69,7% apmērā (1840 apmācītas personas).

Ir redzams, ka abu projektu iesniegumos norādītais kopējais apmācīto darbinieku skaits (7822) pārsniedz DPP un MK noteikumos norādīto iznākuma rādītāju (6000) un jau tagad DPP rādītāja ieplānotā vērtība ir pārsniegta. Situāciju grafiski atspoguļo 5. attēls.

5.attēls. *Apmācīto personu skaits kā DPP izvirzītais mērķis, projektu iesniegumos plānotie iznākumi un faktiski sasniegtie iznākumi (30.03.2014.)*



Avots: Finanšu ministrijas ziņojums par Eiropas Savienības fondu līdzfinansēto pasākumu un aktivitāšu ieviešanu par pārskata periodu no 01.01.2014. līdz 30.06.2014., pieejams: <http://www.esfondi.lv/page.php?id=897>[skatīts12.01.2015.]

<sup>42</sup>DPP (<http://www.esfondi.lv/page.php?id=546>) un MK noteikumos Nr.1358 (<http://likumi.lv/doc.php?id=201997>) noteiktais iznākuma rādītājs - 6000. [skatīts 12.01.2015.]

<sup>43</sup>Vienošanās grozījumos Nr.17 noteiktais uzraudzības iznākuma rādītājs. Rādītāja skaitliskā vērtība palielināta saistībā ar sadarbības partnera – Valsts kontroles – projekta apakšaktivitātes ieviešanu.

Ir būtiski apzināties arī to, ka rādītāja formulējums “apmācīto personu skaits” var būt maldinošs. Tas nenozīmē, ka tika apmācīti vairāk nekā seši tūkstoši valsts pārvaldes darbinieku; tas nozīmē, ka ap trim tūkstošiem darbiniekuabu aktivitātes projektu ietvaros piedalījās vidēji divās apmācībās. Iespējams, rādītājs būtu pārformulējams par “apmācību-personu skaits” pēc analogijas ar personālvadības grāmatvedībā izmantojamo cilvēkstundu skaitu. Tomēr arī šāds formulējums nebūtu izsmeļoši viennozīmīgs.

Plānotā rādītāja vērtība – 6000 apmācīto – ir noteikta, rēķinoties ar Valsts administrācijas skolas iepriekšējo pieredzi un kapacitāti apmācību organizēšanā. Šī kapacitāte ir būtiski pieaugusi pēdējo divu gadu laikā, kad Valsts administrācijas skolai bija jānodrošina Latvijas prezidentūras ES Padomē sagatavošanas apmācības. Tomēr izvērtējuma autori uzskata, ka plānotais apmācīto skaits vairāk kalpo kā tehniska mērvienība, jo mērķis netika noteikts, veicot detalizētu vajadzību analīzi, tādēļ nebūtu viennozīmīgi uzskatāms par efektivitātes mērauklu. Jāņem vērā, ka tika vairākkārtīgi paplašināts projektu tvērums, pievienojot jaunas struktūrvienības un iestādes, palielinot apmācāmo darbinieku skaitu un projektu summas<sup>44</sup>.

Finanšu ministrijas projekta ietvaros organizēto mācību temati noteikti projekta iesniegumā, kaut arī vairākkārtīgi tika papildināti. Sākotnējais komplekts tika noformēts, analizējot starptautisko misiju ietvaros identificētas vajadzības un zināšanu deficītu. Vēlākā posmā struktūrvienību vadītāji ierosināja papildinājumus mācību tematu sarakstā, kas pēc saskaņojuma ar Personālvadības departamentu, Finanšu un darbības nodrošinājuma departamentu un ministrijas vadību pārtapa par grozījumiem projekta iesniegumā. Vairākos gadījumos apmācību tematus izvēlējās paši apmācību dalībnieki, atrodot sev piemērotās mācības un saskaņojot dalību tajās ar saviem tiešajiem vadītājiem, pēc tam ar Personālvadības departamentu, Finanšu un darbības nodrošinājuma departamentu un ministrijas vadību.

Valsts kancelejas projektā mācību temati ir vispārīgāk norādīti projekta iesniegumā, lai arī to sākotnējais saraksts tika gatavots pirms projekta iesnieguma izstrādes uzsākšanas. Temati izkristalizējās, vērtējot ikgadējo ierēdņu darbības novērtējumu apkopojumus, sadarbojoties Valsts kancelejas un Valsts administrācijas skolas speciālistiem. Nozaru ministrijām bija ierobežotas iniciatīvas tiesības: jauninājumus, kas nebūtu balstīti ierēdņu kompetences analīzē, būtu visai sarežģīti pamatot.

Plānojot projektu saturu, tika pieņemts, ka Finanšu ministrijas projekts būs ļoti specifisks un tajā paredzētās apmācības tematiski nepārklāsies ar Valsts kancelejas projekta saturu<sup>45</sup>. Izvērtējuma autori neidentificēja nevienu pārklāšanās gadījumu, tomēr šāds risks nav novērsts un projekta vadība nav uzticēta kādam konkrētam administrācijas līmenim (finansējuma saņēmējam, personāldaļai vai tml.).

Informācija par apmācībām tika komunicēta Valsts kancelejas vadītajā Personālvadības padomē, kur piedalās visu resoru pārstāvji, ko var uzskatīt par labu praksi apmācību koordinācijas un nepārklāšanās risinājumiem.

<sup>44</sup>Valsts kancelejas vadītajam projektam tika pievienota Valsts kontrole kā autonomas partneris; Finanšu ministrijas projektā 2014.gadā atbalstu sāka saņemt arī Iepirkumu uzraudzības birojs; pēdējā līdzekļu pārdale abiem apakšaktivitātes projektiem notika ar 26.11.2013. MK noteikumiem Nr.1367, pieejams: [http://www.l2d.lv/l.php?doc\\_id=262401](http://www.l2d.lv/l.php?doc_id=262401). [skatīts 12.01.2015.]

<sup>45</sup>Apmācību tematu saraksts ir 1. pielikumā.

Par darbinieku izvirzīšanu apmācībām pārsvarā ir atbildīgas personāldaļas, kas izmanto ierēdņu novērtēšanas anketās iekļauto mācību vajadzību analīzi. Vienlaikus Finanšu ministrijas projekta ietvaros tika pieļauta iespēja, ka darbinieks pats atrod sev piemērotos kursus un piesakās caur savu tiešo vadītāju un personāldaļu. Izvērtējumā identificēti līdz 20 tādu gadījumu, tie visi ir ārvalstīs notikuši kursi, kas ir salīdzinoši dārgāks risinājums. Grūti uzskatīt šo par labu praksi, lai arī var pieņemt, ka atsevišķos gadījumos par ļoti specifisku kursu kvalitāti vai pat eksistenci var zināt tikai šauras nišas speciālists pats, nevis personālvadības amatpersonas. Šī prakse bija raksturīgāka fiskālā sektora pārstāvjiem, kuru kapacitātes paaugstināšanas vajadzības projekta īstenošanas laikā tika uzskatītas par būtiskām. Saskaņā ar Finanšu ministrijas valsts sekretāres viedokli šajā sektorā strādājošie visvairāk uzlaboja savu sniegumu, pateicoties apakšaktivitātes projektam.

Jau sākotnēji tika pieņemts, ka tematiskās pārklāšanās risks ir minimāls, kas samazina arī indivīdu nošķirtības risku starp abiem projektiem. Izvērtējumā ir konstatēts, ka vairāki Finanšu ministrijas darbinieki neilgu laiku turpināja angļu valodas apmācības, kas ir finansētas no Finanšu ministrijas projekta, vienlaikus sākot ļoti līdzīgas apmācības Valsts kancelejas projekta ietvaros. Tomēr tas nav uzskatāms par nelietderīgu līdzekļu izmantošanu, jo apmācību metodes būtiski atšķīrās: Finanšu ministrijas projektā notika vispārējās angļu valodas apmācības, savukārt Valsts kancelejas projektā apmācības vairāk fokusējās uz ES terminoloģijas apguvi.

Apmācības lielākoties tika organizētas, pielietojot publisko iepirkumu<sup>46</sup>, un atbilstoši intervijās noskaidrotajam pasniedzēju kandidatūras bieži bija daļa no iepirkuma piedāvājuma. Par apmācību pasniedzēju kvalitāti daudz liecina dalībnieku veiktais novērtējums: kursu beigās izdalīto anketu apkopojumos redzams, ka 94% apmācāmo pasniedzēju darba kvalitāti vērtēja pozitīvi un ļoti pozitīvi.

Apmācību dalībnieku tiešajiem vadītājiem, pieņemot lēmumu par darbinieka nosūtīšanu mācībās, bija jāpārliecinās par viņa motivāciju apmeklēt mācības, jo pārsvarā tiešajiem vadītājiem bija gala vārds par konkrētā struktūrvienības pārstāvja dalību mācībās<sup>47</sup>.

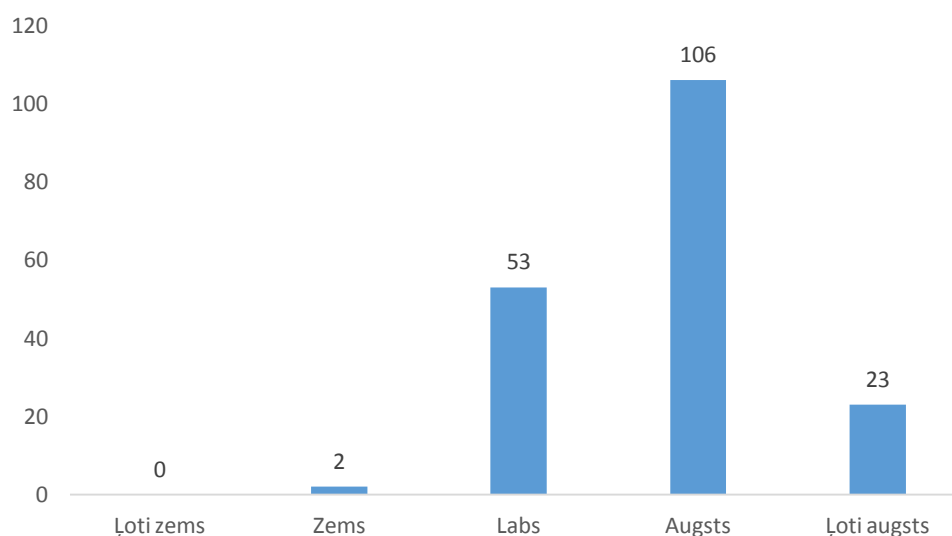
Par apmācību dalībnieku motivācijas līmeni bažas izskanēja Prezidentūras sekretariāta vadītājas ziņojumā Valsts sekretāru sanāksmē 2013.gada rudenī, kad tika ziņots, ka ievērojama daļa valsts pārvaldes darbinieku uzskatīja, ka viņu angļu valodas iemaņas ir novērtētas pārāk kritiski, tā apraudot motivācijas līmeni.

No mācību kursu ietvaros aizpildītajām anketām nevar iegūt vērtējumu par mācību dalībnieku motivāciju, jo šāds jautājums netika uzdots. Izvērtējuma autoru veiktajā aptaujā respondentiem tika uzdots jautājums: “Sniedziet, lūdzu, vērtējumu par apmācību dalībnieku grupu, ņemot vērā dalībnieku motivāciju piedalīties mācībās, sagatavotības līmeni un grupas viendabīgumu.” Vidējā atbilde bija 3,77 no 5, kas ir visai augsts vērtējums: 68% respondentu vērtēja apmācību dalībnieku grupas motivāciju un sagatavotību kā augstu vai ļoti augstu.

<sup>46</sup>Izņemot gadījumus, kad tās bija daļa no informāciju sistēmu ieviešanas iepirkuma, un pieredzes apmaiņas gadījumus.

<sup>47</sup>Šī informācija iegūta intervijās ar Valsts administrācijas skolas, Finanšu ministrijas un Prezidentūras sekretariāta pārstāvjiem, kā arī no pētnieku personīgās pieredzes.

6.attēls. Aptaujas atbilžu izklāde jautājumam “Sniedziet, lūdzu, vērtējumu par apmācību dalībnieku grupu ņemot vērā dalībnieku motivāciju piedalīties mācībās, sagatavotības līmeni un grupas viendabīgumu”



Avots: Autoru veidots

Valsts kancelejas projektā izmantotā standarta līguma formas paredz, ka pasniedzēji sniedz vērtējumu par apmācībām. Ziņojuma autoriem pieejamie vērtējumi bija pozitīvi. Apkopojumi par pasniedzēju vērtējumiem netiek gatavoti, jo apmācības ir visai atšķirīgas un pasniedzēju vērtējumi ir iesniegti brīvā formā, līdz ar to grūti salīdzināmi un apstrādājami.

Būtu lietderīgi veikt šādu anketēšanu visām apmācībām, jo tā var sniegt noderīgu informāciju turpmāku mācību organizēšanā.

Intervijās ar Prezidentūras sekretariāta un Valsts kancelejas darbiniekiem tika noskaidrots, ka pasniedzēji pozitīvi vērtēja Latvijas valsts pārvaldes sagatavotības un motivācijas līmeni.

Pēc kursu beigšanas mācību dalībniekus lūdza aizpildīt anketas, kurās jānorāda vērtējums par kursu kvalitāti, pasniedzēju, mācību materiāliem u.tml. Pētījuma ietvaros pieejamo anketu apkopojumi liecina par augstu apmierinātības līmeni ar kursu kvalitāti, – ar metodiku un mācību tempu bija apmierināti 83% aptaujāto, lektora darbs šķitis labs 94% mācību dalībnieku.

4. tabula. Apmācību dalībnieku pozitīvo vērtējumu<sup>48</sup> īpatsvars, %

	Valodas apmācības		Profesionālās apmācības <sup>49</sup>		Vidēji	
	Pēc kursiem	Aptaujā	Pēc kursiem	Aptaujā	Pēc kursiem	Aptaujā
<b>Metodika un temps</b>	84	84	80	81	83	84
<b>Pasniedzēja darbs</b>	96	97	88	97	94	97

Avots: Izvērtējuma ietvaros veiktā interneta aptauja un apkopojumi par apmācību dalībnieku vērtējumiem. (n=184)

Izvērtējuma ietvaros veiktās interneta aptaujas rezultāti sniedz augstāku vērtējumu par apmācībām (pasniedzēja un metodikas) nekā mācību beigās aizpildīto anketu apkopojumi. Iespējams, tas ir izskaidrojams ar to, ka mācību dalībniekiem bija iespēja pārbaudīt iegūtās zināšanas praktiskajā darbā un viņi pārliecinājās par to lietderību: augsti un ļoti augsti mācību lietderību vērtēja 60% aptaujāto<sup>50</sup>. Pirmās apmācības notika 2010.gada vasarā, tātad, pārliecinoties par informācijas lietderību, iestādēm 4,5 gadu laikā bija iespēja organizēt padziļinātās apmācības par attiecīgajām jomām; intervijās tika gūts šādas rīcības apliecinājums.

Norobežojieties no subjektīvā dalībnieku vērtējuma, par objektīvu apmācību kvalitātes vērtējumu var kalpot tikai angļu valodas kursu dalībnieku progress:vairāk nekā 90% dalībnieku veiksmīginokārtoja testus un paaugstināja valodas prasmes līmeni. Ņemot vērā, ka apmeklētību apgrūtināja ikdienas darba pienākumi, īpaši pēdējā pusgada laikā, kad Latvijas pārstāvjiem bija aktīvi jāsadarbojas ar Itālijas pārstāvjiem prezidentūras Trio ietvaros, šis ir ļoti pozitīvs vērtējums.

Citos gadījumos, kur nebija pieejami objektīvi vērtējumi par apmācību rezultātiem, tika izmantots intervijās sniegtais vadības vērtējums par viņu padoto apmācību rezultātiem. Visi aptaujātie (kopskaitā 19 vadītāji) ir apmierināti ar mācību iznākumu un apgalvo, ka mācību rezultāti atspoguļojas darbā caur pieaugošo kvalifikāciju un augstāku darbinieku motivāciju.

Pilnīgi visās intervijās, kur šis temats tika skarts, iestāžu un struktūrvienību vadītāji pozitīvi vērtēja notikušās apmācības, apgalvoja, ka uzskata tās par lietderīgām, un konstatēja pieaugošu kvalifikāciju un augstāku darbinieku motivāciju. Izvērtējuma ietvaros nebija iespējams iegūt pilnīgu pārskatu par apmācību dalībniekiem, lai analizētu iespējamo korelāciju starp dalību apmācībās un darbinieku snieguma izmaiņām pēc apmācībām, un tas arī nebija šī izvērtējuma uzdevums. Izvērtējumu par īstenoto apmācību ietekmi uz personāla kompetences pilnveidi apgrūtinā fakts, ka darbinieku snieguma vērtējuma ietvaros netiek specifiski vērtēts apstākļi par

<sup>48</sup>Par pozitīvu vērtējumu tiek uzskatīti vērtējumi “pozitīvi”, “ļoti pozitīvi”, “ļoti labi”, “teicami”, “augsti” un “ļoti augsti”.

<sup>49</sup>Šajā gadījumā profesionālās mācības ir visas mācības, izņemot valodas apmācības. Aptaujā izmantotajam formulējumam “Apmācības saistībā ar mana amata specifiku” kā saprotamāku.

<sup>50</sup>Sniegtie vērtējumi ir “Bez tām nevarētu veikt savus darba pienākumus” un “Apmācības sniedza daudz lietderīgas informācijas”.

apmācībās iegūto zināšanu pielietošanu un snieguma korelāciju ar apmācību apmeklējumu.

Tradicionāli analizējamais apmācību risks ir neatbilstoši izvēlētie apmācību temati, kas liek darbiniekiem tērēt laiku nelietderīgas informācijas apguvei. Šis risks tika salīdzinoši veiksmīgi samazināts, izvirzot apmācību tematus. Gadījumos, kad darbinieki paši atrada mācību kursus savām vajadzībām, to aktualitāte tika pārbaudīta, sadarbojoties darbiniekam un viņa tiešajam vadītājam. Nekvalitatīvas kursu vadīšanas risks tika vadīts ar iepirkuma procesa palīdzību. Kā liecina pēckursa aptauju un izvērtējuma ietvaros veiktās aptaujas pozitīvie rezultāti, šis risks tika veiksmīgi novērsts.

Būtiskākais ir kadru rotācijas jeb apmācīto darbinieku aiziešanas risks. Šis risks pārsvarā tika vadīts tiešo vadītāju līmenī: lemjot par darbinieka virzīšanu apmācībām, tiešie vadītāji tika mudināti domāt par padotā motivāciju, noturīgumu, spēju nodot jauniegūtās zināšanas citiem kolēģiem u.tml.

Izvērtējuma ietvaros veiktajā aptaujā tika konstatēts papildu risks – respondentiem bija grūti atcerēties apmācības, ko viņi ir apmeklējuši, un nebija pārliecības par finansējuma avotu. Šādu atbildi aptaujā sniedza 30%<sup>51</sup>, bet vairāki respondenti papildus interesējās un lūdza skaidrojumu.

Analīzei ir pieejama informācija par iestādēm, kur strādā visvairāk apmācīto darbinieku, un tā ir pozitīva, jo 4,5 gadu laikā<sup>52</sup> apmācīto darbinieku starpā mainība ir salīdzināma ar gada vidējo rotācijas līmeni valsts pārvaldē (11% pameta darbu valsts pārvaldē 2013.gadā, 8% – 2014.gada pirmajā pusē).

5. *tabula. Apmācīto un projekta īstenošanas laikā darba attiecības pārtraukušo darbinieku skaits un īpatsvars, %*

	Apmācīti	Pārtraukuši darba attiecības	Pārtraukuši darba attiecības, %
<b>Finanšu ministrija</b>	400	48	12
<b>Valsts kase</b>	42	6	14
<b>Valsts ieņēmumu dienests</b>	18	2	11
<b>Valsts kontrole</b>	25	0	0

Avots: pētnieku apkopojums par iestāžu pārstāvju intervijās sniegto informāciju

**Apkopojot rezultātus, var secināt, ka mācības bija lietderīgas un organizētas atbilstoši plānotajam apjomam. To apliecina apmācību dalībnieku sniegtāsatsaukšanas izvērtējuma ietvaros (augsti un ļoti augsti mācību lietderību vērtēja 60% aptaujāto), kā arī iestāžu un struktūrvienību vadītāju vērtējums interviju laikā par darbinieku pieaugušo kvalifikāciju un motivāciju. Pozitīvo sniegumu būtiski ietekmēja pasniedzēju kvalitāte, kuru vairāk nekā 90% dalībnieku vērtēja pozitīvi un ļoti pozitīvi.**

**Nākotnē ir ieteicams nostiprināt un pilnveidot sistēmisku pieeju mācību tematu noteikšanai un dalībnieku izvēlei, lai iespējami mazinātu darbinieku iespējamo**

<sup>51</sup> Atbilde “Grūti identificēt avotu” uz jautājumu “Norādiet, lūdzu, apmācību finansējuma avotu”.

<sup>52</sup> Apakšaktivitātes projektu īstenošana sākta 2010.gada maijā, tātad analīzes periods ir 4,5 gadi.

aiziešanu no darba, kas joprojām saglabājās kā būtisks risks attiecībā uz rezultātu ilgtspēju.

Izvērtējuma gaitā autori konstatēja nepieciešamību integrēt apmācību ietekmes novērtējumu darbinieku snieguma vērtējumā.

## **8. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.2.2.)**

*Veikt analīzi par apakšaktivitātes ietvaros izstrādāto pētījumu un secinājumu ieviešanu, sniedzot statistisku apkopojumu par to, cik rekomendāciju ir ieviestas, papildinot to ar kvalitatīvu aprakstu par šo rekomendāciju ieviešanas vai neieviešanas iemesliem.*

Kopējais projektos veikto pētījumu skaits ir 39. Finanšu ministrijas projekta ietvaros ir veikti 11 pētījumi. Valsts kancelejas projektā kopā ir veikti 28 pētījumi. Valsts kontrole tās aktivitātes ietvaros neplānoja veikt pētījumus.

Pētījumi tika veikti šādās jomās:

- valsts konkurētspēja;
- strukturālo reformu ietekmes novērtēšana;
- valsts pārvaldes funkciju auditi;
- valsts pārvaldes funkciju deleģēšanas iespējas;
- valsts pārvaldes darba organizācija;
- fiskālā disciplīna;
- budžeta deficīta vadība;
- nodokļu administrēšana.

Valsts kancelejas projekta ietvaros nozaru ministrijas pieteica pētījumu tēmas, pamatojot to nozīmīgumu, un tās tika saskaņotas Funkciju auditu komisijā un Valsts pārvaldes reformu padomē.

Ministru kabinets atsevišķi pieņēma lēmumu<sup>53</sup> par Veselības ministrijas ierosinātās reformas – obligātās veselības apdrošināšanas koncepcijas – iekļaušanu Valsts kancelejas projektā. Par šīs projekta daļas efektivitāti pagaidām nevar spriest, jo darbs vēl nav sācies.

Finanšu ministrijas projekta gadījumā projekta iesniegums iezīmē pētījumu jomas. Tomēr īstenošanas laikā projekta iesnieguma apraksts par pētījumiem tika papildināts ar Nodokļu sektora un Fiskālā sektora definētām vajadzībām, kuras Finanšu ministrijas Finanšu un darbības nodrošinājuma departaments pēc saskaņojuma ar ministrijas vadību iekļāva projektā un nodrošināja izpildi, darbojoties kā finansējuma saņēmējs. Savukārt Valsts ieņēmumu dienests darbojas kā autonomas projekta partneris, pašam nosakot vajadzības un organizējot to izpildi ar iepirkumu.

---

<sup>53</sup>MK noteikumi Nr.1367, 26.11.2013., pieejams:[http://www.l2d.lv/l.php?doc\\_id=262401](http://www.l2d.lv/l.php?doc_id=262401). [skatīts 12.01.2015.]



Pētījumi tika iepirkti atbilstoši Publisko iepirkumu likumam. Iepirkumus organizēja Valsts kanceleja, nozaru ministriju pieteikto pētījumu gadījumā to pārstāvji piedalījās iepirkumu komisijās un pētījuma vadības grupās, kas ir labā prakse.

Finanšu ministrijas Finanšu un darbības nodrošinājuma departaments vadīja iepirkumus ministrijas departamentu pieteiktajiem pētījumiem, departamentu pārstāvjiem piedaloties iepirkumu komisijās. Valsts ieņēmumu dienests Finanšu ministrijas projekta ietvaros pats organizēja iepirkumus saviem pētījumiem, atbildīgiem departamentiem sadarbojoties prasību definēšanas posmā un veicot iepirkumu, tādējādi atbilstot labajai praksei.

Atbilstoši labajai praksei tika organizēta pētījuma vadības grupa, kurā piedalījās pasūtītāja pārstāvji (nozares ministrijas Valsts kancelejas projekta gadījumā un attiecīgā departamenta pārstāvji Finanšu ministrijas projektā), kuri var sniegt precīzu vajadzību un prasību izskaidrojumu un ir kompetenti pieņemt lēmumu par iepirkuma rezultātiem, kā arī vadīt pētījuma izpildītāja darbu.

Šāda darba organizācija bija veiksmīga, jo ļāva finansējuma saņēmējam nezaudēt kopējo kontroli pār iepirkuma procesu (un nodrošināt izdevumu attiecināmību), vienlaikus nodrošinot pētījuma pasūtītāja/secinājumu lietotāja iesaisti, lai sasniegtu optimālu risinājumu.

Par būtisku risku avotu aptaujātie atzina iepirkuma procesu, kura ietvaros ir grūti definēt kvalitātes prasības, lai izvairītos no cenas kā vienīgā iepirkuma kritērija. Ne visos iepirkumos tas ir izdevies, taču gadījumos, kad iepirkuma komisijai izdevies vienoties par saimnieciskā izdevīguma kritērijiem, cenas kritērija īpatsvars ir 30% vai mazāk.

Atsevišķos gadījumos Valsts kanceleja pētījumu kvalitāti atzina par neapmierinošu un izpildītājs tos pārstrādāja. Tomēr pietiekamu argumentu izveide augstākas darba kvalitātes panākšanai prasīja no iestādēm lielus administratīvus resursus. Izvērtējuma ietvaros pieejamās izlases ietvaros netika konstatēta saikne starp zemākas cenas pielietojumu iepirkumā un pētījuma kvalitāti.

Trīs gadījumos (Valsts ieņēmumu dienests) iepirkumi bija jāpārtrauc nepietiekama pieejamā finansējuma dēļ.

Izvērtējuma autori kā risku kvalificē nepietiekamu uzmanību, kas ir veltīta pētījumu pielietojamībai un pielietošanai (par to sīkāk izklāstīts nākamajā punktā).

Jau tika minēts, ka dažu iestāžu pārstāvji izvēlējās neizmantojot jēdzienu “pētījums”, bet lietoja “ziņojums” vai citus terminus. Neatkarīgi no formālā termina, izvērtējuma autori uzskata, ka valsts pasūtītiem darbiem ir jābūt pielietojamiem un pielietotiem. Pētījumu pielietojumu būtisks instruments ir skaidra rekomendāciju struktūra, kas turpmāk var tikt pārnesta ieteikumu ieviešanas plānā vai citā dokumentā, kas atvieglos labu ideju ieviešanu iestādes darbībā.

Šāda pieeja vairākus gadus tiek veiksmīgi izmantota Eiropas Savienības fondu Tehniskās palīdzības finansēto projektu ieteikumu uzraudzībai. Katra ES fondu ieviešanā iesaistītā iestāde, kas var organizēt pētījumu (pašas spēkiem vai ar ārpalpojuma palīdzību), ir informēta, ka pētījuma ieteikumi un to ieviešana tiks uzraudzīti Finanšu ministrijas kā ES fondu vadošās iestādes vadītajā Tematiskās

izvērtēšanas darba grupā. Tas motivē kolēģus pārdomātāk formulēt pētījuma darba uzdevumu, atbildīgāk atlasīt pētījuma veicējus, aktīvāk sadarboties ar pētniekiem, kā arī uzmanīgāk vērtēt pētnieku ieteikumus un sekot līdz to ieviešanai. Līdzīga pozitīvā ietekme varētu būt novērojama arī pētnieku attieksmē pret uzdoto darbu. Kopumā var teikt, ka šāda pieeja uzlabo pētījumu kvalitāti.

Finanšu ministrija ir izstrādājusi tabulu, kas apkopo visu pētījumu rekomendāciju un atziņu ieviešanas statusu. Tabula sniedz vispārēju ieskatu par ieteikumu ieviešanas progresu. Būtu vēl labāk, ja informācija būtu detalizētāka un darbs tiktu veikts plānveidīgi jau no pirmā pētījuma iepirkuma.

Vienam Finanšu ministrijas departamentam ir sīki izstrādāti rekomendāciju ieviešanas plāni, kuru vajadzība tiek pamatota ar faktu, ka ne visas rekomendācijas ir iespējams ieviest uzreiz un ir pareizi veidot ieviešanas plānu, lai nepiemirstu labas idejas pēc ilgāka laika.

Valsts kanceleja gūst pārliecību par tās iepirkto pētījumu lietderību caur vēstuļu apmaiņu ar nozaru ministriju, kas iniciēja pētījuma veikšanu un piedalījās gan iepirkuma komisijā, gan pētījuma vadības/uzraudzības grupā. Vēstuļu apmaiņā nozaru ministrija brīvā formā apliecina, ka pētījums bija noderīgs, un atsevišķos gadījumos apraksta veidu, kādā pētījuma rekomendācijas tika ieviestas. Izvērtējuma ietvaros nav izdevies iegūt informāciju, kas liecinātu, ka nozaru ministrijām ir izstrādāti iekšējie ieteikumu ieviešanas plāni laika grafika vai kādā citā formā.

Tikai Valsts ieņēmumu dienestam par tā vienīgo projekta ietvaros īstenoto pētījumu ("Parādu administrēšanas uzlabošana") ir iestādes līmeņa ieteikumu ieviešanas izvērtējums un laika grafiks, kas ir atzīstams par labu praksi. Valsts ieņēmumu dienesta rekomendāciju ieviešanas plānā trīs no 22 ieteikumiem atzīti par neatbalstāmiem un vēl četri pirms lēmuma par to ieviešanu tiks analizēti dziļāk, savukārt pārējie 15 no 22 ir ieviesti, kas ir visai augsts rādītājs, ņemot vērā, ka minētais pētījums ir pabeigts 2013.gada rudenī.

Iespējams, šāda attieksme ir raksturīga valsts pārvaldei, kas bieži nesaskata vērtību ārējā novērtējumā. Kā teikts SIA "CPM Corporate and public management consulting" veiktā pētījuma<sup>54</sup> secinājumos, *ministriju personāls un politiķi reti novērtē izvērtēšanas nozīmīgo ietekmi uz rīcībpolitikas kvalitāti, tādējādi pietiekamā līmenī neizmantojot esošo pētījumu bāzi un nepasūtīdami pētījumus jaunu politiku plānošanas priekšizpētei. Pārsvarā tādi pētījumi tiek pasūtīti, ja politikas īstenošanā tiek iesaistītas donoru finanses.* Arī izvērtējuma ietvaros analizēto projektu ietvaros šis novērojums guva apstiprinājumu: liela daļa reformu tika īstenotas ārējā spiediena rezultātā krīzes seku novēršanai un starptautisko partneru ieteikumu ieviešanai.

Izvērtējuma autori saskata problēmu nepietiekamajā uzmanībā, kas šīs apakšaktivitātes ietvaros tika veltīta darbam ar pētījumu rekomendācijām: lielākajā daļā iestāžu nav izstrādāti rekomendāciju ieviešanas plāni, nav gūta pārliecība, ka rekomendācijas, kurām iestāde piekrīt, ir ieviestas, nav noteikti rekomendāciju

---

<sup>54</sup>"Esošās situācijas analīze ietekmes izvērtēšanas jomā", SIA "CPM Corporate and public management consulting", 2011.gads. pieejams:[http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/zinojums\\_1\\_esosas\\_situacijas\\_analize\\_ietekmes\\_izvertesanas\\_joma.pdf](http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/zinojums_1_esosas_situacijas_analize_ietekmes_izvertesanas_joma.pdf). [skatīts 22.01.2015.]

ieviešanas termiņi un veids. Tas liedz dokumentāli pārliecināties, cik noderīgi bijuši pētījumi.

Lai izpildītu tehniskās specifikācijas nosacījumus un sniegtu statistisku analīzi par pētījumu rekomendāciju ieviešanu, tika organizētas papildu intervijas ar pētījumu pasūtītājiem, to iestāžu un struktūrvienību pārstāvjiem, kas izvirzīja vajadzību veikt pētījumus un paredzēja izmantot tos savā darbībā. Intervijās tika apspriestas pētījumu rekomendācijas un to kvalitāte, lietderība un faktiskā ieviešana iestādes darbā, iestrādājot rekomendācijas plānošanas dokumentos, normatīvajos aktos vai vadības komunikācijā.

Pētījumu izlase tika veikta pēc šādiem apsvērumiem: pasūtītāja pārstāvja pieejamība, pētnieku kvalifikācija padziļinātajai apspriedei par pētījuma jomu, pētījumu veicējs (lai izvairītos no interešu konflikta, netika analizēti SIA „Safege Baltija” veiktie pētījumi). Papildu analīzei par iepriekš minēto Valsts ieņēmumu dienesta pasūtīto pētījumu (zemāk tabulās nosaukts “VID”) intervijas tika veiktas par deviņiem pētījumiem.

Valsts kancelejas vadītā projekta ietvaros veiktie pētījumi:

- 1) pēc Tieslietu ministrijas un Valsts kancelejas ierosinājuma veikts pētījums „Novērtējuma un rekomendāciju izstrāde par personas tiesībām vērsties iestādē ar iesniegumu un saņemt atbildi pēc būtības LR un ES dalībvalstīs” (zemāk tabulās nosaukts “TM”);
- 2) Kultūras ministrijas ierosināts pētījums „Latvijas radošo industriju darbība un priekšnoteikumi nozares mērķtiecīgai attīstībai” (KM);
- 3) pēc Iekšlietu ministrijas un Aizsardzības ministrijas ierosinājuma veikts pētījums “Dienesta pienākumu izpildei nepieciešamās profesionālās kompetences vērtējums un profesionālās izglītības sistēmas pilnveide Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm un Nacionālo bruņoto spēku profesionālā dienesta karavīriem”; atsevišķas tā daļas attiecas uz Iekšlietu ministrijas un Aizsardzības ministrijas darbinieku sagatavošanas procesiem un tiek analizētas kā divi atsevišķi pētījumi (attiecīgi IM un AM);
- 4) Pārresoru koordinācijas centra vajadzībām veikts pētījums “Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādņu un attīstības plānošanas sistēmas ietekmes novērtējums” (PKC);
- 5) Valsts kancelejai veikts pētījums „Amatu kataloga pilnveidošana un amatu klasifikācijas kļūdu novēršana” (VK).

Finanšu ministrijas vadītā projekta pētījumi:

- 1) “Salīdzinošais pētījums par atalgojuma apjomu” (Atalgojums FM);
- 2) “Atlīdzības datu analīzes uzskaites sistēma” (Atlīdzība FM);
- 3) “Pētījums par informācijas sistēmu iespējamu pilnveidošanu, attīstību un iespējamiem nākotnes risinājumiem, kas nodrošinātu vienotas valsts iestāžu finanšu un vadības grāmatvedības sistēmu” (Grāmatvedība FM).

Interviju ietvaros apkopotā statistika ir atspoguļotā 6. tabulā.

6.tabula. Pētījumu rekomendāciju statuss<sup>55</sup>

Pasūtītājs	Kopā	Derīgi	Ieviesti	Daļēji	Procesā
<b>KM</b>	25	24	6	15	3
<b>VK</b>	183	67	67	0	0
<b>TM</b>	21	2	2	0	0
<b>IM</b>	13	10	5	1	4
<b>AM</b>	12	8	2	2	4
<b>AtalgojumsFM</b>	8	6	6	0	0
<b>Grāmatvedība FM</b>	2	2	1	0	1
<b>AtlīdzībaFM</b>	1	1	0	0	1
<b>PKC</b>	28	27	12	1	14
<b>VID</b>	22	19	15	0	4
<b>KOPĀ</b>	<b>293</b>	<b>147</b>	<b>101</b>	<b>19</b>	<b>27</b>

Avots: Pētnieku intervijas ar pētījumu pasūtītājiem

Lai novērtētu pētījumu lietderību un iestāžu darbu pētījumu ieteikumu ieviešanā, ir jāanalizē īpatsvari, nevis absolūtos skaitļos izteiktie dati. Par derīgām atzīto rekomendāciju īpatsvars kopējā rekomendāciju skaitā parāda, cik kvalitatīvi ir veikts pētījums un cik kvalitatīva bija sadarbība starp pasūtītāju un pētnieku, kuras rezultātā nepamatoti un nereālistiski ieteikumi netika iekļauti pētījuma gala versijā. Otrs pētījumu lietderības analīzei noderīgs nosacījums ir ieviesto rekomendāciju īpatsvars to rekomendāciju skaitā, kas ir atzītas par ieviešamām: tas parāda gan rekomendāciju pārdomātību un gatavību ieviešanai, gan iestādes motivāciju un spējas saņemtās rekomendācijas ieviest praksē.

7.tabula. Pētījumu rekomendāciju statuss, %

Pasūtītājs	Derīgi/Kopā	Ieviesti/Derīgi	Daļēji/Derīgi	Procesā/Derīgi
<b>KM</b>	96%	25%	63%	13%
<b>VK</b>	37%	100%	0%	0%
<b>TM</b>	10%	100%	0%	0%
<b>IM</b>	77%	50%	10%	40%
<b>AM</b>	67%	25%	25%	50%
<b>AtalgojumsFM</b>	75%	100%	0%	0%
<b>Grāmatvedība FM</b>	100%	50%	0%	50%
<b>AtlīdzībaFM</b>	100%	0%	0%	100%
<b>PKC</b>	96%	44%	4%	52%
<b>VID</b>	86%	79%	0%	21%
<b>KOPĀ</b>	<b>53%</b>	<b>70%</b>	<b>11%</b>	<b>19%</b>

Avots: Pētnieku intervijas ar pētījumu pasūtītājiem

<sup>55</sup>Rekomendāciju statusi ir apzīmēti šādi: kopā - kopējais pētījuma rekomendāciju skaits; derīgi – ieteikumi, kas atzīti par ieviešamiem; ieviesti – ieteikumi, kas tika praktiski īstenoti; daļēji – daļēji ieviesti ieteikumi; procesā – ieviešanas stadijā esošie ieteikumi.

Rekomendāciju derīguma vidējais īpatsvars ir 53%, kas ir apmierinošs līmenis. Pētnieki bieži vēlas saglabāt ziņojumā rekomendācijas, kuras pasūtītājs jau pētījuma saskaņošanas procesā neatzīst par reālistiskām un noderīgām. Tas ir saistīts ar vāju savstarpējo uzticēšanos starp pētnieku un pasūtītāju; šis rezultāts varētu tikt uzlabots, pastiprinot sadarbību un veidojot labāku izpratni par pasūtītāja faktiskajiem darbības apstākļiem. Rādītāja vērtību īpaši negatīvi ietekmē pētījuma „Novērtējuma un rekomendāciju izstrāde par personas tiesībām vērsties iestādē ar iesniegumu un saņemt atbildi pēc būtības LR un ES dalībvalstīs” sniegums (10%). Šī pētījuma pasūtītāja mērķis bija rast iespēju normalizēt pārmērīgu un nepamatotu iesniegumu plūsmu, tomēr pētījumā atklājas, ka nepastāv tiesisks un tehnisks veids šī rezultāta sasniegšanai. Negatīvs rezultāts arī ir atzīstams rezultāts, un pētījuma sniegums nenorāda, ka līdzekļi būtu izlietoti nelietderīgi.

Izvērtējuma veikšanas brīdī ir ieviesti 70% rekomendāciju, kas atzītas par derīgām, kas ir labs rezultāts. Tas vienlaikus nozīmē, ka 30% rekomendāciju ir daļēji ieviestas (11%) vai vēl ir īstenošanas procesā (19%). Ņemot vērā, ka pētījumi pārsvarā tika pabeigti 2013.gadā, ieviešanas procesā esošo rekomendāciju īpatsvars var liecināt, ka ieviešana neizdevās ar pirmo mēģinājumu vai prasa būtisku sagatavošanas darbu. Valsts pārvaldē ir specifiski apstākļi: atsevišķos gadījumos ieviešanu kavē valsts budžeta līdzekļu novēlotā piešķiršana. Jāatzīmē, ka dažas rekomendācijas tika atzītas par nederīgām tāpēc, ka tās paredzēja neperspektīvus valsts budžeta līdzekļu pieprasījumus. Īpaši slikti ieviešanas rādītāju ietekmē Finanšu ministrijas projekta pētījuma “Atlīdzības datu analīzes uzskaites sistēma” rezultāts, kur vienīgā pētījuma rekomendācija (ieviešana darbībā jaunu informācijas tehnoloģijas sistēmu) vēl nav pilnībā izpildīta. Tas liecina nevis par nelietderīgu līdzekļu izmantošanu, bet gan par to, ka konkrētās rekomendācijas izpilde atbilstošā kvalitātē prasa ilgāku laiku.

Īpaši jāatzīmē Kultūras ministrijas vajadzībām veiktais pētījums „Latvijas radošo industriju darbība un priekšnoteikumi nozares mērķtiecīgai attīstībai”, kur 15 no 24 derīgām rekomendācijām ir daļēji ieviestas. Rekomendētos pasākumus (dažādu finanšu atbalstu radošo industriju attīstībai) paredzēts ieviest, izmantojot ES fondu pasākumiem (specifiskiem atbalsta mērķiem) paredzētos līdzekļus, kas atrodas Ekonomikas ministrijas kompetencē, un neparedz izdalīt radošās industrijas kā īpaši atbalstāmo mērķa grupu. Arī šajā gadījumā nav iemesla spriest par pētījuma zemo kvalitāti.

Trīs intervijās no septiņām izskanēja viedoklis, ka konkrētās darbības tika iecerētas pirms vai vienlaikus ar pētījumu izstrādi un tāpēc nevar viennozīmīgi secināt, ka tās ir veiktas pētījumu rezultātā. Šī atziņa ir jāvērtē kritiski, jo nevienā gadījumā nav izdevies secināt, vai ideja ir radusies iestādes darbiniekiem un pētnieki to iekļāvuši rekomendāciju sarakstā vai gluži otrādi, tas ir, iestāde sākusī sagatavošanas darbības pētnieku mutiski ieteikto rekomendāciju ieviešanai, pirms ir iesniegts pētījuma gala ziņojums.

Piecās intervijās no septiņām iestāžu pārstāvji atzina, ka sadarbība ar pētniekiem bija noderīga un palīdzēja iestāžu darbiniekiem labāk izprast svarīgus analizējamās jomas aspektus. Tātad pētījumu pievienotā vērtība ir rodama ne tikai ziņojumos, bet arī pētnieka un pasūtītāja mijiedarbībā procesa gaitā.

Rekomendāciju ieviešanas plāni, kurus kontrolētu resora līmenī vai finansējuma saņēmēja līmenī, lielākajā daļā gadījumu nav izstrādāti. Izvērtējuma gaitā tika iegūta informācija par atsevišķu Finanšu ministrijas departamentu rekomendāciju ieviešanas plāniem, kas tiek atjaunoti, bet nesniedz pilnvērtīgu izpratni par visu rekomendāciju ieviešanu.

Intervijā ar Valsts ieņēmumu dienestu un no vēlāk iesniegtā dienesta ziņojuma noskaidrots, ka tā izstrādātais rekomendāciju ieviešanas plāns tiks atjaunots, kad kompetentās struktūrvienības sniegs viedokli par četrām analizētajām rekomendācijām, termiņš ir 01.04.2015.

**Apkopotais iestāžu pārstāvju viedoklis liecina, ka pētījumi valsts pārvaldes darbā bijuši noderīgi un pētījumos ietvertā informācija palīdzējusi pieņemt lēmumus normatīvo aktu, plānošanas dokumentu vai iekšējo procedūru izstrādē. Izlases ietvaros veiktā analīze liecina par apmierinošu pētījumu rekomendāciju lietderību (53%) un ieviešanu (70% rekomendāciju, kas atzītas par derīgām). Turpmāk lielāka uzmanība būtu pievēršama sistemātiskam darbam ar pētījumu rekomendāciju ieviešanas uzskaiti.**

## **8. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.2.3.)**

*Sniegt analīzi, vai projektu devumspriekšnoteikumu radīšanā **strukturālo reformu īstenošanai Latvijā un rezultāti rada/atstās ietekmi uz konkrētu resoru (budžeta politika, nodokļu politika, makroekonomiskā analīze) kapacitātes pieaugumu un politikas priekšlikumu kvalitāti. Kurā resorā/jomā projektu mērķa grupas kapacitātes pilnveides rezultātā apliecinās vispārliciecināmo pilnveidi/ izausmi?***

Jau veiktajām projektu darbībām ir vērojama tieša pozitīva ietekme<sup>56</sup>:

- apmācītie darbinieki sagatavoja būtiskas reformas publisko finanšu vadībā un citās jomās;
- pētījumi un ziņojumi sniedza lietderīgu informāciju, kas tika izmantota normatīvo aktu, plānošanas dokumentu vai iestāžu iekšējo procedūru izveidei un uzlabošanai;
- informācijas sistēmas sniedza ieskatu ekonomiskajos procesos, kas nepieciešami iestāžu darbības nodrošināšanai un politikas lēmumu pieņemšanai.

Apakšaktivitātes projektu īstenošanas laiks sakrita ar trīs periodiem, kas iestājās gandrīz vienlaikus un gan noteica pieprasījumu pēc apakšaktivitātes rezultātiem, gan arī nodrošināja šo rezultātu sasniegšanu:

- Latvija piedzīvoja ekonomisko krīzi, kas noteica būtiskas un ātras reformas publisko finanšu vadībā un finanšu sektorā;

---

<sup>56</sup>Te un citur šajā sadaļā tiek konstatētas pārmaiņas; turpmāk tekstā tiks aplūkotas arī cēloņsakarības, kas nav viennozīmīgi vērtējamas.

- iestājās plānošanas dokumentu atjaunošanas termiņš (ik pēc septiņiem gadiem atbilstoši ES plānošanas ciklam), un daudzos gadījumos bija nepieciešams atjaunot politikas veidošanai vajadzīgo informatīvo bāzi;
- Latvijai bija jābūt gatavoties tās prezidentūrai ES Padomē, kas atklāja zināšanu un iemaņu deficītu daudzās jomās – no valodas zināšanām un ES birokrātijas darbības principiem līdz zināšanām par Latvijai iepriekš mazāk aktuālām politikas jomām.

Tas netieši norāda, ka identificēt sasniegto rezultātu saikni ar projektos veikto ieguldījumu var nebūt viegli.

Izvērtējuma veicēji par liecību projektu ietekmei pieņem aptaujāto kolēģu apgalvojumus, ka ievērojama daļa sasniegumu nebūtu iespējama bez projektu ieguldījumam arī rezultāti būtu sasniegti būtiski zemākā kvalitātē, kas nākotnē pieprasītu normatīvo aktu grozījumus un plānošanas dokumentu uzlabojumus. Šāda nenoteiktība viennozīmīgi negatīvi ietekmētu valsts politikas rezultātu sasniegšanu un uzņēmējdarbības vides kvalitāti.

Intervijās ar normatīvo aktu un plānošanas dokumentu sagatavotājiem un viņu vadītājiem bija iespējams identificēt, ka tieši darbinieki, kas piedalījās apmācībās par attiecīgu tematu, izstrādāja vai vadīja dokumentu izstrādi (šāda analīze ir veikta Finanšu ministrijas projektam), piemēram, banku darbības uzraudzības uzlabošanas procesā. Šī saikne apliecina projekta pozitīvo ietekmi reformu īstenošanas procesā.

Grūtāk ir pamatot projekta ietekmi pētījumos. Intervijās iestāžu pārstāvji apgalvoja, ka pētījumi sniedza noderīgu un citā veidā neiegūstamu praktisku informāciju, kas noteicaregulējuma vai politikas izvēli, piemēram, par valsts budžeta deficīta aprēķināšanas metodikas izstrādi. Tomēr tikai vienai iestādei (Valsts ieņēmumu dienestam) ir pieejams rekomendāciju ieviešanas plāns, kas demonstrē 79% rekomendāciju ieviešanas īpatsvaru.

Finanšu ministrijas projektam ir sagatavota tabula, kas analizē pētījumu rekomendācijas ieviešanu un tiešā veidā demonstrē saikni starp pētījumiem un normatīvo aktu/plānošanas dokumentu izstrādi vai uzlabojumu. Valsts kancelejas projekta gadījumā ir pieejama sarakste starp Valsts kanceleju kā finansējuma saņēmēju un nozares ministrijām kā projekta partneriem, kurā var gūt apliecinājumu, ka pētījumu rezultāti tika izmantoti plānošanas dokumentu izstrādē, tomēr tā nesniedz pietiekami detalizētu šo apgalvojumu pamatojumu.

Gadījumos, kur rezultāti ir kvantificējami (Valsts kases veiktās valsts parāda vadības un valsts aizņemšanās likmju samazināšanas rezultātā ietaupītie valsts budžeta izdevumi un Valsts ieņēmumu dienesta darbības rezultātā iekasētie nodokļu ieņēmumi), tos nav iespējams saistīt ar projekta ieguldījumu, jo ir pārāk daudz mainīgo faktoru un vienlaicīgas un aktīvas to kustības.

Kopumā var konstatēt, ka informācijas pieejamības uzlabošana palīdzēja operatīvāk reaģēt uz mainīgu ekonomisko situāciju un sasniegt labākus rezultātus, piemēram, nodokļu parādu administrēšanas jomā un nodokļu ieņēmumu prognozēšanā. Tas nodrošināja iespēju modificēt nodokļu apjomu, lai, samazinot inflācijas spiedienu

(nodrošinātā atbilstībā trešajam Māstrihtas kritērijam<sup>57</sup>), no nodokļiem neizveidotos pārlietu augsts valsts budžeta deficīts (atbilstība pirmajam kritērijam).

Bez Eiropas Sociālā fonda atbalsta būtiskākais ietekmes faktors bija ekonomiskā krīze, kas lika veikt nozīmīgas reformas, turklātsalīdzinoši īsā laikā sprīdī.

Jāatzīmē arī, ka krīzes laikā Latvijai bija pieejami Eiropas Komisijas, Starptautiskā Valūtas fonda un Pasaules Bankas, kā arī vairāku ES dalībvalstu novirzītie padomnieki.

Tomēr abi minētie faktori darbojās kā ietekmes elementi, un reformu satura izstrāde palika Latvijas valsts pārvaldes personāla uzdevums, jo ārvalstu padomnieki nepārzināja informāciju par vietējo sociāli ekonomisko situāciju vai finanšu tirgu nepieciešamajā detalizācijas līmenī. Bez apakšaktivitātes sniegtā administratīvās kapacitātes atbalsta Latvijā šo apjomīgo reformu publisko finanšu vadības un citās jomās ieviešana būtu ļoti apgrūtināta.

Lielākā daļa veikto reformu ir kodificētas spēkā esošajos normatīvajos aktos un plānošanas dokumentos, kas iespēju robežās garantē stabilitāti un ietekmes noturību. Te stabilitāti nodrošina fakts, ka lielākā daļa reformu (īpaši publisko finanšu vadībā) tiek pakļautas gadskārtējai analīzei ES līmenī<sup>58</sup>, kas nozīmē, ka politisks risks ir vērtējams konservatīvāk nekā vēsturiski ir pieņemts Latvijā.

Apmācītā personāla ietekme ir grūtāk mērāma un mazāk noturīga tradicionāli augstā valsts pārvaldes darbinieku mainīguma līmeņa dēļ. Iestāžu vadība un personālvadības speciālisti vadīja šo risku, izvēloties spējīgus un motivētus darbiniekus, tādējādi pazeminot apmācītā speciālista aiziešanas risku. Tomēr pieejamā informācija par darbu mainījušo darbinieku īpatsvaru liek uzskatīt darbinieku mainību par būtisku risku.

Finanšu sektora reformas ir nostabilizējamā, pateicoties Eiropas Savienības virzībai uz banku savienību, kura uzraudzīs šīs nozares regulējumu un novērsīs nepārdomātas darbības, kas varētu kaitēt uzņēmējdarbības vides drošībai. Līdzīgi ir ar publisko finanšu regulējumu, – iestāja Eirozonā vēl būtiskāk ierobežoja Latvijas riskus.

No Valsts kancelejas vadītā projekta rezultātiem izrietošās citu nozaru reformas ir ne tikai noteiktas normatīvajos aktos un plānošanas dokumentos, bet arī iestrādātas 2014.-2020.gada ES fondu programmā, skaidri aprakstot politikas īstenošanas izvēles uzņēmējdarbības vides veicināšanā, valsts pārvaldes funkciju deleģēšanā u.c. jomās, tādējādi iegūstot vēl lielāku stabilitāti.

Par vislielāko risku izkristalizējas jau vairākkārtpieminētais drauds zaudēt augsti kvalificētus darbiniekus, kas ir pilnveidojušisavas zināšanas projektu ietvaros veiktajās apmācībās. Personālvadības darbs tādējādi kļūst par fokālo punktu šī riska vadībā.

---

<sup>57</sup>Māstrihtas kritēriji un to vērtība 2013.gadā, pieejams: [http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/eiro\\_ieviesana\\_latvija/mastrihtas\\_kriteriji](http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/eiro_ieviesana_latvija/mastrihtas_kriteriji). [skatīts 15.01.2015.]

<sup>58</sup>Katru gadu EkoFin Padomē tiek izskatītas dalībvalsts specifiskās rekomendācijas, kuru izpilde Eirozonas valstij faktiski ir saistoša.



Iestāžu paustais viedoklis liecina, ka apakšaktivitātes projekti pozitīvi ietekmēja politikas un regulējuma kvalitātes uzlabošanos un veicināja pozitīvus politikas iznākumus, jo ievērojama daļa sasniegumu nebūtu iespējama bez projektu ieguldījuma vai arī rezultāti būtu sasniegti būtiski zemākā kvalitātē, kas nākotnē pieprasītu normatīvo aktu grozījumus un plānošanas dokumentu uzlabojumus. Tātad projektu sniegums pozitīvi ietekmējis resoru kapacitātes pieaugumu un politikas priekšlikumu kvalitāti.

Tomēr, ņemot vērā iekšējo un ārējo faktoru daudzveidību un intensīvu mainību projektu īstenošanas laikā (reformas publisko finanšu vadībā un finanšu sektorā, ES plānošanas cikls, gatavošanos prezidentūrai ES Padomē), nevar pārlicinoši apgalvot, ka pastāv tieša un viennozīmīga saikne starp projektu ieguldījumiem un vērojamām izmaiņām.

### **Papildu izvērtējuma jautājums**

*Ņemot vērā, ka ievērojams finansējums tika izlietots **informācijas sistēmu** izstrādei, uzlabošanai un ieviešanai lietošanā, ir izstrādāti papildu jautājumi par šo aspektu.*

Visas apakšaktivitātes projektu iesniegumu aktuālajās versijās norādītās informācijas sistēmas ir iegādātas un ieviestas darbībā.

Finanšu ministrija projekta ietvaros Fiskālā sektora vajadzībām iegādājusies “Īstermiņa makroekonomiskās prognozēšanas modeli”, un ar ārējo ekspertu palīdzību pilnveidoja “Vidējā termiņa makroekonomiskās prognozēšanas modeli”. Finanšu ministrijas Nodokļu sektora un Valsts ieņēmumu dienesta vajadzībām tika izstrādāta informācijas sistēma “Uzņēmumu ienākuma nodokļa ieņēmumu prognozēšanas modelis”. Finanšu ministrijā ir ieviestas divas visaptverošās informācijas sistēmas: “Darbalaika uzskaites sistēma” un “Lietvedības informācijas sistēma”; abu ieviešanai tika nodrošinātas visa ministrijas personāla apmācības.

Viena Finanšu ministrijas iegādātā informācijas sistēma (“Darbalaika uzskaites sistēma”) izrādījās īpaši veiksmīga, jo gada laikā pēc ieviešanas Finanšu ministrijā šo sistēmu pārņēma Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija un pēc tam visi resori, lai nodrošinātu darba laika uzskaiti un atskaites. Ņemot vērā, ka intelektuālās īpašuma tiesības uz šo informācijas sistēmu piederēja Finanšu ministrijai, pārējiem resoriem nebija jāmaksā par informācijas sistēmas ieviešanu, bet tikai jāpiepilda tās izvēlnes ar attiecīgajam resoram specifiskiem darbu veidiem. Šāda pieeja ir uzskatāma par labu praksi.

Valsts kase procentu likmju prognozēšanas modeļu uzlabošanai veica specializētās programmatūras „MATLAB” (ar Optimizācijas un Statistikas papildpaketi) iegādi un atbildīgo darbinieku apmācību.

Tāpat Finanšu ministrijas projekta ietvaros Valsts ieņēmumu dienests nodokļu parādu piedziņas administrēšanas uzlabošanai iepirka informācijas sistēmas “Nodokļu informācijas sistēmas” funkcionālā moduļa "Nodokļu parādu sadalīšana atbilstoši to rašanās laikam" uzlabojumus.

Finanšu ministrijas un Valsts kases darba vajadzībām tika iegādāti abonementi pieejai starptautiskām ekonomiskās informācijas datubāzēm.

Valsts kancelejas vadītajā projektā tika turpināts 1.5.2.1.aktivitātes “Publiskās pārvaldes cilvēkresursu plānošanas un vadības sistēma” projekta “Kompetenču pieejas ieviešana valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības procesos” ietvaros sākotnējais darbs pie Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmas (NEVIS)<sup>59</sup>.

Valsts kontroles aktivitātē informācijas sistēmas netika iegādātas vai uzlabotas.

Visos gadījumos tika piemērots Publiskā iepirkuma likums. Tehniskās specifikācijas lielākoties tika izstrādātas, balstoties uz informāciju, kas tika iegūta mācībās un pieredzes apmaiņā šī projekta ietvaros.

Tradicionāls informācijas sistēmu izstrādes un atjaunošanas projektu risks ir programmēšanas darbu kavēšana.Šo projektu gadījumā ciešā sadarbība ar izpildītājiem palīdzēja izvairīties no kavējumiem.

Potenciālais risks ir izpildītāja iespējamais kvalifikācijas trūkums darbā ar sistēmu saturu.Lai gan informāciju sistēmu izstrādātāji ir labi kvalificēti IT jomas darbiem, viņi ir mazāk ziņojoši par informācijas sistēmas saturu. Kvalificētās kontaktpersonas piesaiste no klienta puses parasti palīdz vadīt šo risku. Šādu risinājumu izmantoja Valsts kase un Valsts ieņēmumu dienesta informācijas sistēmu gadījumā. Finanšu ministrijas Tautsaimniecības analīzes un fiskālās politikas departamenta vajadzībām informācijas sistēmu izstrādāja piegādātājs, kas līdzīgu darbu bija veicis Lietuvas Finanšu ministrijas uzdevumā, tāpēc izpildītājam bija nepieciešamā IT un saturiskā kvalifikācija.

Datortehnikas nodrošinājums arī ir tradicionāli analizējams risks, kas sīkāk apskatītsturmāk tekstā.

Darbinieki, kas iepriekš strādāja ar uzlabojamām informācijas sistēmām, bija visbiežāk izmantotā izvēle apmācību veikšanai darbam ar šīm informācijas sistēmām pēc uzlabojumu veikšanas. Finanšu ministrijas TAFPD jaunās informācijas sistēmas gadījumā darbam ar sistēmu tika apmācīti cilvēki, kas iepriekš strādāja ar vidējā termiņa makroekonomiskās prognozēšanas modeli, neprasot papildu saturiskās kvalifikācijas uzlabošanu, bet tikai IT zināšanu papildināšanu.

Informācijas sistēmām ir izstrādātas/papildinātas lietotāju rokasgrāmatas, kas palīdz vadīt darbinieku rotācijas risku.

Ne visu iepirkumu tehniskajās specifikācijās bija iekļauts esošā tehniskā aprīkojuma raksturojums un prasība nodrošināt informācijas sistēmas spēju strādāt uz esošās aparatūras. Tomēr neviens iepirkumu rezultāts nepieprasīja iestādēm iegādāties papildu tehnisko aprīkojumu, kas liecina par to, ka tehniskais aprīkojums minētajām iestādēm (Finanšu ministrija, Valsts kase, Valsts ieņēmumu dienests) ir atbilstošs.

---

<sup>59</sup>Atbilstoši 10.07.2012. MK noteikumiem Nr.494 “Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”, pieejams:<http://likumi.lv/doc.php?id=250211>. [skatīts 12.01.2015.]

Neviena aptaujātajā iestāde nav paredzējusi finansējumu informācijas sistēmu uzturēšanai, bet pieprasīs to kā daļu no valsts budžeta bāzes finansējuma atbilstoši Valsts informācijas sistēmu likuma 7.pantam<sup>60</sup>. Izvērtējuma ietvaros netika konstatēts, ka kāda iestāde, izmantojot šo regulējumu, jau būtu pieprasījusi valsts budžeta līdzekļus 2015.gadam vai Likumā par valsts budžetu 2015.gadam ilgtermiņa saistībās<sup>61</sup>.

Divām informācijas sistēmām<sup>62</sup> ir atvērts kods, kas ļauj pamata modifikācijas ieviest valsts pārvaldes darbiniekiem bez papildu ārpalpojuma atbalsta, kas ir atzīstams par labas prakses risinājumu.

Minētais regulējums neattiecas uz ekonomiskās informācijas datubāzēm, tāpēc abonēšanas izmaksas būs jāfinansē esošā budžeta finansējuma ietvaros. Abu iestāžu pārstāvji atzina datubāzes par ļoti svarīgu informācijas avotu.

**Kopumā informācijas sistēmu iegāde un uzlabošana ir atzīstamas par efektīviem kapacitātes celšanas risinājumiem, un ar tiem saistītie riski ir atbilstoši vadīti.**

**Datubāžu pieejas abonēšana ir atzīstama par samērīgu risinājumu, lai iegūtu pieredzi darbā ar minētajām datubāzēm un pārliecinātos par to izmantošanas lietderību, taču šādai projekta darbībai nepiemīt ilgtspēja un tas ir jāņem vērā paša projekta īstenošanas sākumā, lai savlaikus ieplānotu valsts budžeta vai citu avotu līdzekļus tālākai darbībai.**

---

<sup>60</sup>Valsts informācijas sistēmu likums, izsludināts 2002.gada 22.maijā, ar 7.panta grozījumiem, kas ir izdarīti 16.12.2010, pieejams:<http://likumi.lv/doc.php?id=62324> [skatīts 22.01.2015.]

<sup>61</sup>Likums par valsts budžetu 2015. gadam, izsludināts 30.12.2014., pieejams:<http://likumi.lv/doc.php?id=271309>. [skatīts 15.01.2015.]

<sup>62</sup>Finanšu ministrijas Fiskālā sektora informācijas sistēmas "Īstermiņa makroekonomiskās prognozēšanas modelis" un ar ārējo ekspertu palīdzību pilnveidots "Vidējā termiņa makroekonomiskās prognozēšanas modelis".

## Secinājumi un priekšlikumi

Apakšaktivitātes iznākuma un rezultāta rādītāju mērķi ir sasniegti un pārsniegti, kas kopumā ir vērtējams pozitīvi. Abi projekti joprojām atrodas īstenošanas stadijā, to ieviešanas progress ir apmierinošs.

Projektu sniegumu lielā mērā ietekmēja ārējie faktori (starptautisko partneru pieprasījums un jaunā plānošanas cikla sākums), kas būtiski palielināja valsts pārvaldes darbinieku motivāciju izmantot projektu sniegtās iespējas.

Apakšaktivitātes ieguldījumi bija nozīmīgi, lai atrisinātu tā brīža finansējuma saņēmēju un partneru vajadzības, un īpaši nozīmīgi Finanšu ministrijas resorā, kur koncentrēta vairāk nekā puse pieejamā finansējuma.

Ievērojamā daļā izstrādāto likumu apakšaktivitātes ieguldījums ir radījis pakārtotu efektu, nodrošinot ārējās ietekmes rezultātā radušās idejas kvalitatīvu izpildi.

Vienlaikus izvērtējuma gaitā netika konstatēta būtiska pakāpeniskās pieejas maiņa vai starpresoru sadarbības uzlabošanās, ko varētu attiecināt uz apakšaktivitātes projektu darbības ietekmi.

Ņemot vērā, ka reālās izmaksas par viena mērķa grupas pārstāvja apmācībām bija mazākas nekā plānots un pakalpojumu sniedzēju (pētījumu izpildītāju) iepirkuma procedūras ietvaros vienmēr tika ņemts vērā cenas faktors, var secināt, ka veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai.

Kopējo ieviešanas efektivitāti varētu palielināt, pārskatot un samazinot administratīvo noslodzi projektu saņēmējiem un partneriem, jo valsts pārvaldes iestādes, kas guva labumu no apakšaktivitātes projektiem, rīkojas ar ļoti būtiskiem valsts budžeta līdzekļiem un pat nelieli efektivitātes uzlabojumi var atsaukties uz ievērojamiem ietaupījumiem absolūtos skaitļos.

Apakšaktivitātes ietvaros sniegtā atbalsta ilgtspēja ir vērtējama pozitīvi: ir risinājumi regulas prasību izpildes nodrošināšanai, rezultāti iestrādāti normatīvajos aktos, plānošanas dokumentos un iestāžu procedūru rokasgrāmatās.

Viszemākais ilgtspējas potenciāls ir projektos veiktajām apmācībām, kas ir radījušas pozitīvu īstermiņa efektu (1-3 gadu periodā), bet ko apdraud personāla mainības risks. Tāpēc ir jāizmanto dažādi risinājumi augsti kvalificēta personāla noturēšanai (skat. 6.ieteikumu).

Arī pētījumu rezultātu ilgtspēja ir salīdzinoši zemāka, ņemot vērā to aktualitāti konkrētajā izpildes brīdī, kas var mazināties vidējā un ilgtermiņā, nepietiekami uzraugot pētījumu rekomendāciju ieviešanu un rezultātu pielietojumu. Tādēļ būtu pareizi uzturēt aktuālu pētījumu rekomendāciju ieviešanas plānu/laika grafiku (skat. 1. ieteikumu).

Apakšaktivitātes ietvaros sniegtais atbalsts bija nepieciešams un ir turpināms nākotnē. Vienlaikus jaunā perioda ES fondu programmās paredzētais atbalsts ir būtiski sašaurināts; iestāžu ietvaros ir nepietiekami apzināta informācija par citiem ārvalstu finansējuma avotiem, kas varētu atbalstīt Latvijas valsts pārvaldes kapacitāti; tiek atzīts, ka ierēdņu kvalifikācijai nav reāli saņemt papildu finansējumu no valsts budžeta līdzekļiem.

Ir novērojama tendence, ka augstākā līmeņa politikas lēmumus ir ietekmējuši ārējie faktori. Savukārt šo lēmumu detaļas tika padarītas daudz kvalitatīvākas, pateicoties Finanšu ministrijas projekta sniegtajam atbalstam.

Turpretim zemāka līmeņa politikas lēmumu pieņemšanā vairāk ir vērojama apakšaktivitātes ietekme, jo Eiropas Komisijas un Starptautiskā Valūtas fonda eksperti nekomentēja mazāk redzamu, lai arī ne mazāk nozīmīgu reformu soļus publisko finanšu vadības sistēmā un citās politikas jomās.

Valsts kancelejas projekta ietekme nav tik uzskatāmi redzama plānošanas dokumentu vai normatīvo aktu izstrādē vai grozījumos, jo darbs ar administrācijas ierosinātām politikas izmaiņām notiek pakāpeniskāk.

Apkopojot rezultātus, var secināt, ka mācības bija lietderīgas un organizētas atbilstoši plānotajam apjomam. To apliecina apmācību dalībnieku sniegtais atzinums izvērtējuma ietvaros (augsti un ļoti augsti mācību lietderību vērtēja 60% aptaujāto), kā arī iestāžu un struktūrvienību vadītāju vērtējums interviju laikā par darbinieku pieaugušo kvalifikāciju un motivāciju. Pozitīvo sniegumu ietekmēja pasniedzēju kvalitāte, kuru vairāk nekā 90% dalībnieku vērtēja pozitīvi un ļoti pozitīvi.

Nākotnē ir ieteicams nostiprināt un pilnveidot sistēmisku pieeju mācību tematu noteikšanai un dalībnieku izvēlei, lai iespējami mazinātu darbinieku aiziešanas risku, kas joprojām saglabājas kā būtisks attiecībā uz rezultātu ilgtspēju. Darbinieka lojalitātes un intereses par turpmāku darbu iestādē izvērtēšana, lemjot par darbinieka nosūtīšanu mācībās, var samazināt neefektīvus mācību izdevumus, apmācot tikai lojālus darbiniekus.

Apkopotais iestāžu pārstāvju viedoklis liecina, ka pētījumi bijuši noderīgi valsts pārvaldes darbā un pētījumos ietvertā informācija palīdzējusi pieņemt lēmumus normatīvo aktu, plānošanas dokumentu vai iekšējo procedūru izstrādē.

Izlases ietvaros veiktā analīze liecina par apmierinošu pētījumu rekomendāciju lietderību (53%) un ieviešanu (70% rekomendāciju, kas atzītas par derīgām). Turpmāk lielāka uzmanība būtu pievēršama sistemātiskam darbam ar pētījumu rekomendāciju ieviešanas uzskaiti; diemžēl tikai par vienu pētījumu no 39 ir izstrādāts pilnvērtīgs rekomendāciju ieviešanas laika grafiks.

Iestāžu paustais viedoklis liecina, ka apakšaktivitātes projekti pozitīvi ietekmēja politikas un regulējuma kvalitātes uzlabošanu un veicināja pozitīvus politikas iznākumus. Ievērojama daļa sasniegumu nebūtu iespējama bez projektu ieguldījuma, vai arī rezultāti būtu sasniegti būtiski zemākā kvalitātē, kas nākotnē pieprasītu normatīvo aktu grozījumus un plānošanas dokumentu uzlabojumus. Tātad projektu sniegums pozitīvi ietekmējis resoru kapacitātes pieaugumu un politikas priekšlikumu kvalitāti.

Tomēr, ņemot vērā iekšējo un ārējo faktoru daudzveidību un intensīvu mainību projektu īstenošanas laikā (reformas publisko finanšu vadībā un finanšu sektorā, ES plānošanas cikls, gatavošanos prezidentūrai ES Padomē), nevar pārlicināši apgalvot, ka pastāv tieša un viennozīmīga saikne starp projektu ieguldījumiem un vērojamām izmaiņām.

Informācijas sistēmu iegāde un uzlabošana ir atzīstamas par efektīviem kapacitātes celšanas risinājumiem, un ar tiem saistītie riski ir atbilstoši vadīti.

Datubāžu pieejas abonēšana ir atzīstama par samērīgu risinājumu, lai iegūtu pieredzi darbā ar minētajām datubāzēm un pārliecinātos par to izmantošanas lietderību, taču šādai projekta darbībai nepiemīt ilgtspēja. Tas ir jāņem vērā projekta īstenošanas sākumā, lai savlaikus ieplānotu valsts budžeta vai citu avotu līdzekļus tālākai darbībai.

Atsevišķi uzlabojumi nav ieviešami šajā plānošanas periodā, tomēr ir svarīgi tos ņemt vērā nākamajā (2020.-2027.gada) plānošanas periodā. Šī pētījuma ietvaros būtiskākās atziņas ir vairākas.

1. Ir svarīgi viennozīmīgi formulēt rādītāju nosaukumus, lai tie skaidri aprakstītu uzraudzīto fenomenu. Ja rādītāju nosaukumi nav pietiekami elastīgi (piem., tie ir noteikti Regulās), var izstrādāt tehnisku aprakstu indikatoru izmantošanai, kas būtu pieejams kā Uzraudzības rokasgrāmatas sastāvdaļa vai vismaz kā Vadības informācijas sistēmas rokasgrāmatas sastāvdaļa.
2. Pētīto projektu rezultātu ilgtspējas būtiskākais risks ir darbinieku mainība. Riska mazināšana prasa sistēmisku pieeju, uzlabojot valsts pārvaldes atalgojuma sistēmu, centralizējot talantu vadību un risinot ierēdņa statusa jautājumu.
3. Būtisks izaicinājums ir valsts pārvaldes iestāžu spēja noformulēt iepirkumu prasības, kas samazinātu piedāvājuma cenas ietekmi. Saimnieciski izdevīgāka piedāvājuma definējums nereti nav piemērots mācību un pētījumu iepirkumiem, jo piesaista lētākus, zemākas kvalitātes piedāvājumus.

## Priekšlikumi

8.tabula. Izvērtējuma secinājumi un priekšlikumi

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
1. Netika konstatēts ilgspējīgs un sistemātisks pētījumu ieteikumu un rekomendāciju ieviešanas kontroles veids.	Paredzēt, ka finansējuma saņēmējam ir pienākums uzturēt aktuālu pētījumu rekomendāciju ieviešanas plānu/laika grafiku.	Pārresoru koordinācijas centrs	01.09.2015. (orientējoši pirmo MK noteikumu par aktivitāšu īstenošanu izstrādes termiņš)	Nenodrošinot sistemātisku veikto pētījumu ieteikumu un rekomendāciju ieviešanas uzraudzību, nevar pārliecināties par pētījumu lietderību un pielietojumu.
2. Komplicēti/sintētiski projekti ir grūtāk vadāmi atbildības dalījuma starp partneriem dēļ.	Apsvērt iespēju neapvienot vairākus finansējuma saņēmējus (labuma guvējus) vienā projektā.	Vadošā iestāde	01.09.2015. (orientējoši pirmo MK noteikumu par aktivitāšu īstenošanu izstrādes termiņš)	Palielināta administratīvā noslodze.

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
3. Netika konstatēta strikti sistēmiska pieejaapmācību nodrošināšanai, kas ļāva darbiniekiem pašiem atrast mācību kursus un piedalīties tajos, saskaņojot ar vadību.	Organizēt sistemātisku vajadzību un trūkumu analīzi, kuras rezultātā veidotos mācību plāns nākamajam periodam (piem., nākamajam kalendārajam gadam), un tikai ļoti ierobežotus resursus īpaši pamatotos gadījumos veltīt iepriekš neparedzētu mācību vajadzību apmierināšanai.	Visas ministrijas	01.09.2015. (orientējoši mācību sākuma laiks)	Neefektīvi izlietots mācībām paredzētais finanšu resurss.
4. Ne visos gadījumos ir pieejams apmācību kursu pasniedzēju vērtējums par mācību dalībniekiem.	Kā standarta prasību paredzēt, ka arī pasniedzējs aizpilda apmācību vērtējuma anketu, raksturojot apmācību dalībniekus, darbības kvalitāti. Standartizēt šo anketu, lai saņemtā informācija būtu salīdzināma.	Valsts administrācijas skola, visas ministrijas	Pastāvīgi	Zaudēta iespēja iegūt mācību uzlabošanai vērtīgu informāciju.
5. Atzīstot iespējami pieejamu atbalstu administratīvai kapacitātei no nozares specifiskiem avotiem/organizācijām, iestādes neveic aktīvu darbību šo iespēju apzināšanai un finansējuma piesaistei.	5.1. Regulāri apzināt administratīvās kapacitātes stiprināšanas vajadzības no nozarēm specifiskiem avotiem.	Visas ministrijas	Pastāvīgi	Neizmantojot specifiskās iespējas, nepamatoti lielas lodes ir nacionālā līmeņa mācību finansēšanas avotiem.
	5.2. Izmantot sadarbību ar citu valstu līdzīgas kompetences iestādēm, lai veiktu sava darba efektivitātes novērtējumu ( <i>peerreview</i> ) un papildinātu zināšanas.	Visas ministrijas	Pastāvīgi	Neizmantojot alternatīvās iespējas, nepamatoti lielas lodes ir nacionālā līmeņa mācību finansēšanas avotiem.



<b>Secinājumi</b>	<b>Priekšlikumi</b>	<b>Adresāts</b>	<b>Termiņš</b>	<b>Riski</b>
6. Projektu ilgtspējas nodrošinājumam būtisks izaicinājums ir darbinieku mainības risks.	Jāizmanto dažādi risinājumi augsti kvalificēta personālapaturēšanai valsts pārvaldē, piemēram, iesaistot pieredzes apmaiņas projektos ( <i>Twinings</i> , starpiestāžu sadarbības projekti, stažēšanās Eiropas Komisijā u.c. iestādēs u.c.).	Visas ministrijas Finanšu ministrijas vadībā	Pastāvīgi	Risks, ka augsti kvalificēti darbinieki zaudēs motivāciju, īpaši uz valsts pārvaldes apjoma samazināšanās fona.
7. Informācijas sistēmu iepirkumos ne vienmēr tiek iestrādāta prasība samērot informācijas sistēmas kapacitātes vajadzības ar iestādes rīcībā esošo datoru aprīkojumu.	Paredzēt šādu prasību kā daļu no standarta iepirkuma tehniskās specifikācijas.	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	01.11.2015. (orientējoši iepirkuma dokumentācijas sagatavošanas sākšanas termiņš)	Neieviešot šo standartu, esošā datoru aprīkojuma veikspēja var izrādīties nepietiekama un informācijas sistēmas darbība tiks traucēta.
8. Finanšu ministrijas darbalaika uzskaites tabula tika nodota citiem resoriem bez maksas, pateicoties tālredzīgam īpašumtiesību risinājumam.	Izziņot šo risinājumu kā labo praksi. Apsvērt ieteikt rīkoties līdzīgi jaunu informācijas sistēmu iepirkumu gadījumā.	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	01.11.2015. (orientējoši iepirkuma dokumentācijas sagatavošanas sākšanas termiņš)	Neizmantojot labo praksi valstij, var nākties maksāt par vienu un to pašu precī /informācijas sistēmu divreiz un vairāk.

## **Pielikumi**

### **1. pielikums: Apakšaktivitātes 1.5.1.1.1. ietvaros notikušo apmācību saraksts**

Valsts kancelejas projekta ietvaros notikušās apmācības:

Politikas ietekmes novērtējums: metodika un prakse

Reformu ieviešanas mācības

Amatu klasifikācijas sistēma un klasificēšanas kārtība pašvaldībās

Par reformu vadības prasmju uzlabošanu

Jaunās publiskās pārvaldes un jaunveidotās valdības pieejas strukturālajām reformām

Iestādes darbības stratēģija – efektīvs plānošanas instruments

Preses relīze – vienkārši par sarežģīto

Vide, kurā aug un attīstās darbinieki

Komandas, kas sasniedz mērķus, vadīšana

Datu vizualizācijas un infografikas – mūsdienīgs risinājums sarežģītas informācijas pasniegšanai

Personāla atlase un stresa vadība pieredzējušiem personāla vadītājiem

Video veidošana – mūsdienīgs risinājums informācijas pasniegšanā

Efektīvas komandas vadīšana

Vadītājs kā līderis

MS Windows 7 un Office 2010 jaunās iespējas

Komunikācijas kompetence: kā uzlabot prasmi sarunāties un veidot lietišķas attiecības

Krīžu komunikācija

Dokumentu sagatavošana un tekstu rediģēšana lietpratējiem

Radošā domāšana

Efektīvas atalgojuma sistēmas veidošana

Darbinieku profesionālā stresa samazināšana

Rakstība tīmekļa vietnēm

Līderis raDa Attīstību KomAndā

Organizācija kā sistēma

Uz rezultātu orientēta darba izpildes vadība

Vadītājs kā līderis  
Vadītāja loma un komandas vadīšana  
Pārmaiņu vadīšana un organizācijas kultūra  
Radoša domāšana un lēmumu pieņemšanas modeļi  
Komandas radošais gars  
CoreIDRAW kursi iesācējiem  
Efektīvs vadītājs  
Komunikācijas stratēģiskā plānošana  
Kvalitātes vadība  
Konference „Starpvalstu investīciju aizsardzības līgumi – pamatprincipi praksē”  
Personāla vadības stratēģijas izveidošana  
Atbalsts vadītājam  
Pārmaiņu vadības līderis  
Sadarbība  
Microsoft Excel 2010 pamati  
Meistarklase līdera prasmju attīstīšanā darbinieku iedvesmošanai un rezultātu sasniegšanai  
Personāla vadības nometne  
Microsoft Excel 2010 lietpratējiem  
Adobe Acrobat 11 lietpratējiem  
Vadītāju profesionālās izglītības pilnveides programma "Biznesa klase"  
Kā sagatavot informāciju Viegļajā Valodā?  
Funkciju kartiņu ievades rīka apmācības  
Apmācību kurss pašvaldību darbiniekiem par funkciju nodošanas pieejām  
Angļu valodas pilnveides mācības  
Lietišķās angļu valodas pilnveidošana

Finanšu ministrijas projekta ietvaros notikušās apmācības:

Angļu valodas mācības  
Franču valodas mācības  
Apmācības finanšu un tautsaimniecības rādītāju analīzes un prognozēšanas jomā

Apmācības Eiropas kontu sistēmas jautājumos un fiskālās politikas jautājumos

Apmācība par finanšu vadību, analīzi un plānošanu

Apmācība par informāciju tehnoloģiju un iekšējo auditu

Apmācība par risku vadības procesiem

Apmācība par iekšējo auditu IT jomā

Apmācība par komercdarbības atbalsta jomu

Apmācība par nodokļiem un nodevām saistītajos jautājumos

Mediju treniņš

Apmācību kursi par grāmatvedības metodoloģiju valsts un privātās partnerības projektu saistību uzskaitē

Apmācību kurss par grāmatvedības uzskaiti atbilstoši nacionālajai likumdošanai un Starptautiskajiem grāmatvedības standartiem

Apmācību kursi par grāmatvedības metodoloģiju

Apmācība publiskās un privātās partnerības projektu risku izvērtēšanas jautājumos

Apmācību kurss par aizņemšanās stratēģiju un valsts parāda izmaksu optimizēšanas paņēmieniem

Apmācību kursi par risku vadību ar aktīvu un pasīvu vadības (ALM) pieejas palīdzību

Apmācību kurss atvasināto finanšu instrumentu dokumentācijas, vērtēšanas un pielietošanas stratēģiju jautājumos, ietverot tirgus analīzes elementus

Apmācības kredītu risku analīzes un vadīšanas jautājumos

Apmācību kurss valsts vērtspapīru investoru attiecību veicināšanu, lai nodrošinātu Latvijas atgriešanos un nostiprināšanos starptautiskajos kapitāla tirgos

Apmācības par valsts kredītreitinga noteikšanu

Apmācību kurss par starptautiskajām finanšu tiesībām

Apmācību kurss likviditātes un likviditātes riska vadības, naudas plūsmas vadības un prognozēšanas jautājumos

Apmācību kurss par noslēgto finanšu darījumu nosacījumu salīdzināšanu ar darījuma partneri un norēķinos izmantojamajiem standartiem

Apmācības par likviditātes vadību, finanšu un fiskālo risku vadību (pieeja, identifikācija, analīze, ierobežošana SAP, Oracle un SWIFT programmatūras risinājumiem finanšu informācijas sistēmu izstrādē un uzturēšanā;

Apmācības par aizņemšanās stratēģijas pilnveidošanu, starptautisko finanšu tiesību un standartu ievērošanu finanšu tirgus darījumos

Apmācību kurss darbam ar "MATLAB" programmatūru

Apmācību kursi valsts pārvaldes iekšējā audita sistēmas stiprināšanai

Apmācība par nodokļu ieņēmumu analīzi un riska vadību

Apmācība par parādu administrēšanas labāko praksi ES

Mācības par operatīvo analīzi un darbības metodēm finanšu noziegumu jomā

Ekspertu seminārs konference par ēnu ekonomikas cēloņiem Latvijā un tās mazināšanas iespējām, izmantojot pieejamos politikas instrumentus

Konference 2013.gadā par labāko starptautisko praksi ilgtspējīgas ekonomiskās un finanšu politikas izveidē un īstenošanā

OECD Centrālās, Austrumu un Dienvidaustrumu Eiropas augsta līmeņa budžeta amatpersonu 9. seminārs

## **2.pielikums. Interviju dalībnieku saraksts**

### Aizsardzības ministrija

1. L.Liepiņa, Personāla attīstības departamenta Militārās izglītības un zinātnes nodaļas vadītāja (intervija notika 26.02.2015.)

### Finanšu ministrija

2. B.Bāne, valsts sekretāre (intervija notika 17.12.2014.)
3. I.Braunfelde, administrācijas vadītāja (intervija notika 17.12.2014.)
4. L.Kļaviņa, valsts sekretāra vietniece fiskālās politikas jautājumos (intervija notika 23.12.2014.)
5. D.Berkolde, Komercedarbības atbalsta kontroles departamenta direktore (intervija notika 17.12.2014.)
6. V.Grīnfelde, Finanšu un darbības nodrošinājuma departamenta direktore (intervija notika 18.12.2014.)
7. M.Krišāne, Personālvadības departamenta direktore (intervija notika 17.12.2014.)
8. I.Stepanova, Budžeta departamenta direktore (intervija notika 17.12.2014.)
9. K.Ancāne, ES fondu stratēģijas departamenta direktora vietniece (intervija notika 17.12.2014.)
10. L.Ruškule, Finanšu vadības un metodoloģijas departamenta direktora vietniece (intervijas notika 17.12.2014. un 25.02.2015.)

### Centrālā finanšu un līgumu aģentūra

11. A. Krūmiņa, direktore (intervija notika 17.12.2014.)
12. I.Stazdiņa, ESF Tehniskās palīdzības un veselības aprūpes projektu departamenta direktore (intervija notika 17.12.2014.)

### Iekšlietu ministrija

13. G.Rozenbils, Personāla vadības nodaļas vecākais referents (intervija notika 26.02.2015.)

### Kultūras ministrija

14. D.Purviņa, Kultūrpolitikas departamenta Radošo industriju nodaļas referente (intervija notika 27.02.2015.)

### Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē sekretariāts

15. L.Tomase, Prezidentūras personāla jautājumu departamenta vadītāja (intervija notika 18.12.2014.)

### Pārresoru koordinācijas centrs

16. I.Ozoliņa, Attīstības uzraudzības un novērtēšanas nodaļas konsultante (intervija notika 27.02.2015.)

### Valsts kanceleja

17. E.Upīte, Valsts kancelejas direktora vietniece valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības jautājumos, Valsts pārvaldes attīstības departamenta vadītāja (intervijas notika 18.12.2014. un 26.02.2015.)
18. H.Beitelis, Eiropas Savienības struktūrfondu departamenta vadītājs (intervija notika 19.12.2014.)
19. D.Balode, Eiropas Savienības struktūrfondu departamenta vadītāja vietniece (intervija notika 19.12.2014.)

### Valsts administrācijas skola

20. E. Kalniņa, direktore (intervija notika 19.12.2014.)

### Valsts kase<sup>63</sup>

21. J.Jalovecka, Prognozēšanas un finanšu plānošanas departamenta direktore (intervija notika 17.12.2014.)
22. A.Tapiņš, Finanšu risku vadības departamenta direktors (intervija notika 17.12.2014.)
23. I.Vjaterē, Personāla departamenta direktore (intervija notika 17.12.2014.)
24. I.Sudare, Finanšu resursu departamenta direktora vietniece (intervija notika 17.12.2014.)

### Valsts kontrole

25. M.Salgrāve, Valsts kontroles padomes locekle (intervija notika 22.12.2014.)
26. K.Rūme, Valsts kontroliera biroja attīstības projektu vadītāja (intervija notika 22.12.2014.)

### Valsts ieņēmumu dienests

27. R.Ervalde, Stratēģiskās vadības lietu un sabiedrisko attiecību pārvaldes Stratēģiskās vadības daļas Plānošanas nodaļas vadītāja (intervija notika 18.12.2014.)
28. K.Podiņš, Finanšu policijas pārvaldes direktors (intervija notika 18.12.2014.)
29. K.Prusaka, Finanšu policijas pārvaldes direktora vietniece (intervija notika 18.12.2014.)
30. K.Mežals, Finanšu policijas pārvaldes Starptautiskās sadarbības daļas vadītājs (intervija notika 18.12.2014.)
31. S.Vītola-Hmeļevska, Nodokļu parādu piedziņas pārvaldes Piedziņas procesa vadības un atbalsta daļas vadītāja (intervija notika 18.12.2014.)
32. I.Birzniece, Nodokļu parādu piedziņas pārvaldes Piedziņas procesa vadības un atbalsta daļas galvenā juriste (intervija notika 18.12.2014.)

---

<sup>63</sup>Valsts kases pārstāvji izvēlējās sniegt rakstiskas atbildes uz intervijas jautājumiem; intervijā viņi tika informēti par izvērtējuma mērķiem un 22.12.2014. sniedza rakstiskās atbildes ar elektronisko pastu.

### **3.pielikums. Informācijas avotu saraksts**

#### Finanšu ministrija

Finanšu ministrijas projekta iesniegums, Finanšu ministrija  
Finanšu ministrijas ziņojums par Eiropas Savienības fondu līdzfinansēto pasākumu un aktivitāšu ieviešanu par pārskata periodu no 01.01.2014. līdz 30.06.2014., Finanšu ministrija, K.Ancāne, <http://www.esfondi.lv/page.php?id=897>  
Projekta rezultātu tabula, Finanšu ministrija, B.Balode  
Projekta laika grafiks, Finanšu ministrija, B.Balode  
Projekta ietvaros veikto pētījumu ieteikumu apkopojums, Finanšu ministrija, I.Braunfelde  
Apkopojumi par mācību kursu novērtējumiem, Finanšu ministrija, B. Balode

#### Centrālā finanšu un līgumu aģentūra

Sadarbības iestādes ceturkšņa ziņojums, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, I. Strazdiņa  
Projekta ceturkšņa ziņojumi, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, I. Strazdiņa  
Apkopojums par projektu rezultātiem, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, I. Strazdiņa  
Apkopojums par projektu finanšu apguvi, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, I. Strazdiņa

#### Valsts kanceleja

Valsts kancelejas projekta iesniegums, Valsts kanceleja  
Projekta ceturkšņa ziņojumi, Valsts kanceleja  
Vēstuļu apmaiņa ar nozaru ministrijām, Valsts kanceleja, Iekšlietu ministrija, Ekonomikas ministrija  
Apmācību dalībnieku saraksti, Valsts kanceleja, Z.Fridrihsberga  
Mācību kursu pasniedzēju vērtējumi par apmācībām, Valsts kanceleja, Z.Fridrihsberga  
Ziņojums “Esošās situācijas analīze ietekmes izvērtēšanas jomā”, 2011.gads, SIA “CPM Corporateandpublicmanagementconsulting”,  
[http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/zinojums\\_1\\_esosas\\_situacijas\\_analize\\_ietekmes\\_izvertesanas\\_joma.pdf](http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/zinojums_1_esosas_situacijas_analize_ietekmes_izvertesanas_joma.pdf)

#### Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē sekretariāts

Apmācību dalībnieku saraksti, Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē sekretariāts, L.Tomase

#### Valsts administrācijas skola

Apmācību dalībnieku saraksti, Valsts administrācijas skola, L. Priedīte  
Apkopojumi par mācību kursu novērtējumiem, Valsts administrācijas skola, L. Priedīte

#### Valsts kase

Rakstiskas atbildes uz intervijas jautājumiem, Valsts kase, I.Vjaterē

#### Valsts kontrole

Valsts kontroles mācību plāns, Valsts kontrole, K.Rūme.



### Valsts ieņēmumu dienests

Dienesta ziņojums par veikto pētījumu, Valsts ieņēmumu dienests, I. Birzniece  
Aktivitāšu rezultātu apkopojums, Valsts ieņēmumu dienests, R. Ervalde

### Internets

Eiropas Sociālā fonda Darbības programma, Finanšu ministrija, [www.esfondi.lv/upload/14-20\\_gads/FMProg\\_070114\\_DP\\_VSS.pdf](http://www.esfondi.lv/upload/14-20_gads/FMProg_070114_DP_VSS.pdf)  
Darbības programmas papildinājums, Finanšu ministrija, <http://likumi.lv/doc.php?id=173782>

Partnerības līgums 2014.-2020.gadu periodam, Finanšu ministrija, [http://www.esfondi.lv/upload/Planosana/FMPlans\\_230714\\_Partn\\_lig\\_ar\\_grozijumiem\\_17.12.2014.pdf](http://www.esfondi.lv/upload/Planosana/FMPlans_230714_Partn_lig_ar_grozijumiem_17.12.2014.pdf)

Infografika, Valsts kanceleja, [http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/cilvekresursi\\_skaitlos.pdf](http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/cilvekresursi_skaitlos.pdf)

E.Upītes, Valsts kancelejas direktores vietnieces, raksts, TVNET, [http://www.tvnet.lv/zinas/viedokli/496388-vk\\_kadru\\_mainiba\\_valsts\\_parvalde\\_nav\\_normala](http://www.tvnet.lv/zinas/viedokli/496388-vk_kadru_mainiba_valsts_parvalde_nav_normala)

### Normatīvie akti

Fiskālās disciplīnas likums, 2013.gada 20.februāris, <http://m.likumi.lv/doc.php?id=254896>

Ilgtermiņa stabilizācijas rezerves likums, 2009.gada 1.janvāris, <http://likumi.lv/doc.php?id=184429>

Likums par budžetu un finanšu vadību, 1994.gada 6.aprīlis, <http://likumi.lv/doc.php?id=58057>;

Likums par valsts budžetu 2015.gadam, 2014.gada 30.decembris, <http://likumi.lv/doc.php?id=271309>

Valsts informācijas sistēmu likums, 2002.gada 22.maijs, <http://likumi.lv/doc.php?id=62324>

Ministru kabineta noteikumi nr.748 "Kārtība, kādā sagatavo vispārējo valdības budžeta deficīta un parāda notifikāciju", 2011.gada 4.oktobris, <http://likumi.lv/doc.php?id=237258>

Ministru kabineta noteikumi Nr. 300 "Ministru kabineta kārtības rullis", 2009.gada 7.aprīlis, <http://m.likumi.lv/doc.php?id=190612>

Ministru kabineta noteikumi Nr.1358 "Noteikumi par darbības programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" papildinājuma 1.5.1.1.1.apakšaktivitāti "Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē", 2009.gada 24.novembris, <http://likumi.lv/doc.php?id=201997>

Ministru kabineta noteikumi Nr.334 "Noteikumi par darbības programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" papildinājuma apakšaktivitāti "Politikas veidošanas, ieviešanas un tās ietekmes izvērtēšanas pilnveidošana", 2008.gada 19.maijs, <http://m.likumi.lv/doc.php?id=175672>

Ministru kabineta noteikumi Nr.494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu", 2012.gada 10.jūlijs, <http://likumi.lv/doc.php?id=250211>

## 4.pielikums. Iestāžu pārstāvju daļējistrukturēto interviju<sup>64</sup> jautājumu saraksts

### Kopīgie izvērtējuma jautājumi

#### 1.Izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.1. )

*Kāda ir sākotnēji Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājumā (turpmāk - DPP), aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas noteikumos un projekta līmenī izvirzīto mērķu, un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpe un faktori, kas to ir ietekmējuši?*

- Kādi rezultāti ir sasniegti?
- Cik lielā mērā ir sasniegti sākotnēji noteiktie mērķi un plānotie rezultāti?
- Kādi citi mērķi un rezultāti ir sasniegti aktivitāšu īstenošanas gaitā?
- Kādi iekšējie faktori ir veicinājuši/kavējuši mērķu un rezultātu sasniegšanu?
- Kādi ārējie faktori ir veicinājuši/kavējuši mērķu un rezultātu sasniegšanu?

#### 2.Izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.2. )

*Kāda ir aktivitāšu/ apakšaktivitāšu ietekme uz atbalstāmajām jomām un ieguldījuma nozīmīgums šo jomu attīstībā?<sup>65</sup>*

- Kādas izmaiņas ir novērojamas atbalstāmajās jomās?
- Kuras izmaiņas ir tieši saistāmas ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?
- Kuras izmaiņas ir netieši/pastarpināmi saistāmas ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?
- Kuras izmaiņas nav saistāmas ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?
- Cik lielā mērā notikušās izmaiņas ir saistāmas ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?
- Cik nozīmīgi ir aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktie ieguldījumi uz atbalstāmo jomu attīstību?

#### 3.Izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.3.)

*Vai veiktie ieguldījumi aktivitātēs/apakšaktivitātēs ir adekvāti/atbilst sasniegto rezultātu vērtībai, izvērtējot ieviešanas efektivitāti?*

- Kādi ieguldījumi ir veikti?
- Cik liels ir ieguldījumu apmērs katra rezultāta sasniegšanai? (Būtisks ir ne tikai finanšu, bet arī cilvēkresursu un administratīvais ieguldījums)
- Cik lielā mērā veiktie ieguldījumi ir samērojami ar sasniegto rezultātu vērtību?
- Kādi ir citi ar projektu saistīti sasniegumi (bez DP papildinājuma, MK noteikumos un projektu iesniegumos norādītiem)?
- Cik efektīva ir aktivitāšu/apakšaktivitāšu ieviešana?

<sup>64</sup>Intervijas notika klātienē (izņemot Valsts kasi, kuras pārstāvji sniedza atbildes rakstiski) iestāžu telpās 2014.gada 17.-23.decembrī.

<sup>65</sup>Pasūtītājs ir saskaņojis viedokli, ka ar atbalstāmajām jomām tiek saprasti „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņēs 2008.-2013.gadam” 3. nodaļā „Problēmu formulējums un rīcības virzieni” noteiktie rīcības virzieni.

#### 4.Izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.4.)

*Kāda ir aktivitātes/apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu rezultātu ilgtspēja, ņemot vērā projekta iesnieguma 3.5.sadaļā aprakstīto, līgumos ar projekta īstenotāju noteikto, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006 noteikto?*

Ilgtspējas dimensijas:

- a. uz sasniegto rezultātu uzturēšanu orientēta ilgtspēja(projektu ietvaros radīto tiešo iznākumu uzturēšana atbilstoši Padomes regulā Nr.1083/2006 noteiktajam termiņam),
- b. uz iznākumu jeb rezultātu lietošanu orientēta ilgtspēja (projektu iznākumi tiek lietoti mērķa grupas interesēs);
- c. uz sistēmu orientēta ilgtspēja (projektu iznākumi tiek izmantoti, lai uzlabotu organizācijas darbības sistēmu);
- d. uz zināšanu pārnesei orientēta ilgtspēja (projektu iznākumi/gūtās zināšanas un prasmes tiek nodotas tālāk gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās).

#### 5.Izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.5.)

*Kādas ir aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas iespējas nākotnē, izmantojot citus ārvalstu finanšu avotus (norādīt konkrētas ārvalstu finanšu palīdzības programmas, instrumentus un avotus).*

- a. Vai ir nepieciešamība turpināt sniegt šādu atbalstu Jūsu pārstāvētajai iestādei? Citām valsts pārvaldes iestādēm? Kurām? Kāpēc?
- b. Vai ir pieejams ES un ārvalstu finansējums?
- c. Valsts budžeta finansējums?

#### 6.Izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.6.)

*Vai sasniegtos rezultātus var cēloniski attiecināt un tieši saistīt ar aktivitātes/apakšaktivitātes ieguldījumiem?*

- a. Kuri rezultāti ir tieši saistāmi ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?
- b. Kuri rezultāti ir netieši/pastarpināmi saistāmi ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?
- c. Kuri rezultāti nav saistāmi ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?
- d. Cik lielā mērā rezultāti ir saistāmi ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?

#### Specifiskie izvērtējuma jautājumi

Atšķirībā no pārējām apakšaktivitātēm šajā ar politikas jomām ir jāsaprot tās, kas ir specifiski norādītas projektu iesniegumos, jo tās gan būtiski sīkāk apraksta sniegto atbalstu, gan ļauj precīzāk orientēt izvērtēšanas procesu.

Finanšu ministrijas projektā:

- budžeta politika;
- nodokļu administrēšana;

- makroekonomiskā analīze;
- finanšu sektora regulējums;
- komercdarbības atbalsta kontrole;
- publiskā sektora darba samaksas politika.

Valsts Kancelejas iesniegtajā projektā:

- obligātās veselības apdrošināšanas reforma;
- sagatavošanās Latvijas Prezidentūrai ES Padomē;
- Valsts kontroles funkcija;
- te arī ir pielietojami „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņēs 2008.-2013.gadam” 3.nodaļā „Problēmu formulējums un rīcības virzieni” noteiktie rīcības virzieni.

### 7.Izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.2.1.)

*Veikt lietderības analīzi par apakšaktivitātes ietvaros īstenotajām **apmācībām**, analizējot, vai piedāvātās apmācības ir bijušas vērstas uz to analītisko spēju stiprināšanu, īpaši jomās, kur konstatējamās nozīmīgākās nepilnības. Uzdevuma ietvaros veicama statistiska analīze par projektos īstenoto apmācību apjomu un ilgumu, izvērtējot īstenoto apmācību ietekmi uz personāla kompetences pilnveidi konkrētajās jomās.*

- Vai apmācības ir veiktas plānotajā apjomā? Kāpēc apmācīts mazāks skaits?
- Kā noteica tematus? Kā nodrošināja apmācību tematu nepārklāšanos starp diviem projektiem?
- Kā atlasīja apmācību dalībniekus? Kā nodrošināja nepārklāšanos starp diviem projektiem?
- Kā atlasīja pasniedzējus?
- Kā pārliecinājās par dalībnieku iesaisti apmācības procesā?
- Kādi bija pasniedzēju vērtējumi?
- Kādi bija apmācāmo vērtējumi?
- Kādi ir iespējami “objektīvie” vērtējumi, piem., angļu valodas apmācību gadījumā var vērtēt sākotnējās un pēc apmācībām sasniegtās atestācijas?
- Kā rezultātus vērtē iestāžu un struktūrvienību vadītāji, kā apmācīto darbinieku “labuma saņēmēji”?
- Kādi bija apmācību riski? Kā tie tika vadīti?
- Cik apmācītie ir mainījuši darbu, pametuši valsts pārvaldi?

### 8.Izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.2.2.)

*Veikt analīzi par apakšaktivitātes ietvaros izstrādāto **pētījumu** un secinājumu ieviešanu, sniedzot statistisku apkopojumu par to, cik rekomendāciju ir ieviests, papildinot to ar kvalitatīvu aprakstu par šo rekomendāciju ieviešanas vai neieviešanas iemesliem.*

- Cik pētījumi ir veikti?
- Kādās jomās?
- Kā tika atlasītas jomas?
- Kā tika atlasīti pētījumu veicēji? Kāpēc lemts neizmantot valsts iepirkumu?
- Kā tika organizēta sadarbība ar pētījuma veicējiem?
- Kādi ir procesa riski un kā tie tika vadīti?

- g. Rekomendāciju skaits? Izpildīto rekomendāciju proporcija? Neizpildes iemesli?
- h. Kā nodrošina kontroli par rekomendāciju izpildi un savlaicīgumu? Vai rekomendācijas/kontrole pār to izpildi ir pārņemta citā plānošanas dokumentā/normatīvajā aktā?
- i. Vai iestādei ir plāni precizēt/papildināt rekomendāciju plānu? Kā organizēs šo procesu?

### 9. Izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.2.3.)

*Sniegt analīzi, vai projektu devumspriekšnoteikumu radīšanā **strukturālo reformu īstenošanai Latvijā un rezultāti rada/atstās ietekmi uz konkrētu resoru (budžeta politika, nodokļu politika, makroekonomiskā analīze) kapacitātes pieaugumu un politikas priekšlikumu kvalitāti. Kurā resorā/jomā projektu mērķa grupas kapacitātes pilnveides rezultātā apliecināta vispārliedzinošākā pilnveide/izaugsme?***

- a. Vai ir ietekme? Cik tā ir stipra?
- b. Vai ietekme ir identificējama ar sniegto projekta atbalstu?
- c. Vai rezultāts būtu sasniegts arī bez projekta? Vai ir citi ietekmes/izmaiņas avoti?
- d. Cik noturīga ir ietekme?
- e. Kādi ir riski zaudēt projekta rezultātā sasniegto progresu? Kā tos var vadīt?

### Papildu izvērtējuma jautājums

Ņemot vērā, ka ievērojams finansējums tika izlietots **informācijas sistēmu** izstrādei, uzlabošanai un ieviešanai lietošanā, ir izstrādāti papildu jautājumi.

- a. Vai visas paredzētās informācijas sistēmas ir iepirktas un ieviestas darbībā?
- b. Kā atlasīja izstrādātāju?
- c. Kādi bija informācijas sistēmas izstrādes un ieviešanas riski un kā tos vadīja?
- d. Kā atlasīja darbiniekus, kas tika apmācīti lietot informācijas sistēmas? Kā nodrošinās pret šo kolēģu aiziešanu?
- e. Vai pieejamā datortehnika ir adekvāta informācijas sistēmas prasībām? Arī ierindas darbiniekiem, ne tikai galvenajiem informācijas sistēmas lietotājiem? Vai ir ieplānoti resursi datortehnikas atjaunošanai turpmāk?
- f. Vai ir pieejami resursi informācijas sistēmas izstrādātāja/piegādātāja atbalsta finansēšanai? Turpmākai informācijas sistēmas/datubāžu abonēšanai?

## **5.pielikums. Mācību dalībnieku elektroniskās aptaujas jautājumu saraksts**

1. Lūdzam izvēlēties apmācību tipu:
  - 1.1. Angļu valodas apmācības;
  - 1.2. Franču valodas apmācības;
  - 1.3. Apmācības saistībā ar mana amata specifiku;
  - 1.4. Cits, lūdzam īsi aprakstīt.
  
2. Norādiet, lūdzu, apmācību finansējuma avotu:
  - 2.1. Valsts kancelejas projekts;
  - 2.2. Finanšu ministrijas projekts;
  - 2.3. Eiropas Sociālais fonds;
  - 2.4. Latvijas valsts budžets;
  - 2.6. Grūti identificēt avotu.
  
3. Cik lietderīgas ir apmācību ietvaros gūtās zināšanas Jūsu praktiskajā darbā?
  - 3.1. Bez tām nevarētu veikt savus darba pienākumus;
  - 3.2. Apmācības sniedza daudz lietderīgas informācijas;
  - 3.3. Apmācības bija labas;
  - 3.4. Iegūtās zināšanas ir maz pielietojamas;
  - 3.5. Pagaidām šīs zināšanas nebija noderīgas.
  
4. Kāds ir Jūsu kopējais vērtējums par apmācību kvalitāti:
  - 4.1. Ļoti augsts;
  - 4.2. Augsts;
  - 4.3. Labs;
  - 4.4. Zems;
  - 4.5. Ļoti zems.
  
5. Norādiet, lūdzu, Jūsu vērtējumu par pasniedzēja/u darba kvalitāti:
  - 5.1. Ļoti augsts;
  - 5.2. Augsts;
  - 5.3. Labs;
  - 5.4. Zems;
  - 5.5. Ļoti zems.
  
6. Lūdzam sniegt vērtējums par mācību materiālu kvalitāti:
  - 6.1. Ļoti augsts;
  - 6.2. Augsts;
  - 6.3. Labs;
  - 6.4. Zems;
  - 6.5. Ļoti zems.
  
7. Sniedziet, lūdzu, vērtējumu par apmācību dalībnieku grupu ņemot vērā dalībnieku motivāciju piedalīties mācības, sagatavotības līmeni un grupas viendabīgumu:
  - 7.1. Ļoti augsts;
  - 7.2. Augsts;
  - 7.3. Labs;
  - 7.4. Zems;
  - 7.5. Ļoti zems.