STRATĒĢISKĀS PLĀNOŠANAS VADLĪNIJAS VALSTS PĀRVALDES IESTĀDĒM



Valsts kanceleja
Rīga 2022

Informācija atjaunota 2025

Saturs

Konteksts 2
Stratēģijas izstrādes process 5
Galvenie soļi stratēģijas izstrādē 5
Kas ir mērķa grupas, kā pētīt to vajadzības 6
Stratēģijas struktūra 6
Institūcijas misija 7
Institūcijas vīzija 7
Institūcijas vērtības 8
Informācija par partneriem un iesaistītajām pusēm 9
Informācija par stratēģijas periodā aktuālajiem politikas mērķiem 9
Institūcijas prioritātes 9
Mērķi 10
Sasniedzamie rezultāti un to rādītāji 10
Institūcijas kapacitātes un spēju analīze 11
Stratēģijas ieviešana 12
Pārmaiņu vadība organizācijā, ieviešot stratēģiju 14
Stratēģijas novērtēšana un komunikācija 15
Kā veikt novērtējumu 15
Kā informēt sabiedrību par stratēģijas īstenošanas rezultātiem 16
Mērķu karte 16
Stratēģijas izstrādes un ieviešanas ārējais uzraudzības process 18
Pielikumi 19
Snieguma rādītāju piemēri 19
Snieguma rādītāju piemēri par kopīgajām tēmām 21
Snieguma rādītāju apraksta forma (karte) 29
Labās prakses piemēri 30

Konteksts

1. Vadlīniju izstrādes mērķis

Šo vadlīniju mērķis ir atbalstīt institūcijas darbības stratēģiju (turpmāk – IDS) izstrādātājus un skaidrot regulējumā noteiktās prasības IDS izstrādei, aktualizēšanai un novērtēšanai, sniedzot padomus un piemērus šo prasību piemērošanai. Labākās prakses apmaiņa un vienota izpratne par lietotās terminoloģijas būtību veicinās stratēģiskās plānošanas attīstību valsts pārvaldē.

Ņemot vērā strauju mākslīgā intelekta risinājumu attīstību, kas tostarp tiek izmantoti dažādu tekstu sagatavošanai, ir svarīgi apzināties, ka iestādes darbības stratēģija nav tikai formāls dokuments. Vienlīdz svarīgs ir pats stratēģijas izstrādes process, kam jābalstās visu darbinieku iesaistē, ar dažādām metodēm apzinot iestādes stratēģiskai attīstībai būtiskus jautājumus – kopīgi identificējot problēmas, kopīgi definējot prioritātes un darbības virzienus, kā arī plānojot pasākumus stratēģijas ieviešanai. Stratēģijas izstrādes un ieviešanas procesiem ir jābalstās līdzdalībā, sadarbībā un kopradē, saliedējot iestādi, veicinot savstarpējo uzticēšanos un radot motivāciju kopīgi veidot spēcīgāku organizāciju. Līdz ar to, lai gan ir atbalstāma mākslīgā intelekta rīku izmantošana piem., diskusiju rezultātu apkopošanā, ideju strukturēšanā, aptauju rezultātu aprakstīšanā, kā arī analītisko atskaišu veidošanā, balstoties uz IDS ieviešanas monitoringa datiem, kā arī citu informācijas un datu apstrādes uzdevumu veikšanai, bet nav atbalstāms, ka viss stratēģijas saturs tiek sagatavots izmantojot mākslīgo intelektu.

2. Sasaiste ar Valsts pārvaldes modernizācijas plānu 2023-2027.

Valsts pārvaldes modernizācijas plāna 2023.-2027.gadam[1] pirmajā rīcības virzienā "Vienota un efektīva valsts pārvalde" par Valsts pārvaldes darbības rezultativitātes un efektivitātes uzlabošanu paredz, ka iestāžu stratēģijās un gada pārskatos tiek norādīta informācija par iestādes efektivitātes uzlabošanu. Respektīvi, izstrādājot vai aktualizējot iestādes darbības stratēģiju turpmāk lielāka nozīme ir jāparedz Iekšējo procesu efektivitātes rādītājiem (skat. piemērus pielikumā, 22.lp Tipiski snieguma rādītāji publiskajā pārvaldē). Izstrādājot un aktualizējot IDS ir jāveido cieša sadarbība ar iestādes iekšējo auditu, izmantojot analīzi un secinājumus, kas veikti pildot ikgadējā Ministru kabineta rīkojumā "Par kopējām valsts pārvaldē auditējamām prioritātēm," kas tiek sagatavots, pamatojoties uz Iekšējā audita likuma 8. panta 2. punktu, noteiktos iekšējā audita uzdevumus. Attiecīgi, arī gada pārskatos ir jāiekļauj detalizētāka un datos balstīta informācija par paveikto iestādes darbības efektivitātes pilnveidošanā. Sadarbībā ar personāla struktūrvienību vadītājiem ir jāanalizē un gan stratēģijas izstrādē, gan aktualizācijā ir jāizmanto arī Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās aptauju rezultāti.

Valsts pārvaldes modernizācijas plāns paredz, ka tiks izveidots un darbosies valsts pārvaldes darbības un politiku rezultātu vienotais informatīvais portāls. Tā izveide notiks līdz 2026.gada beigām. Šo termiņu paredz arī Ministru kabineta 2024. gada 20. augusta sēdē, apstiprinot informatīvo ziņojumu "Par valsts pamatbudžeta un valsts speciālā budžeta bāzi un izdevumu pārskatīšanas rezultātiem 2025., 2026., 2027. un 2028. gadam", protokollēmuma Nr. 32 61. § 93. punkta uzdevums Valsts kancelejai sadarbībā ar Ekonomikas ministriju (Centrālo statistikas

[1] apstiprināts ar Ministru kabineta 2023. gada 8. maija rīkojumu Nr. 240

pārvaldi), Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministriju, Finanšu ministriju un Valsts kasi līdz 2026. gada beigām organizēt sadarbspējīga informācijas paneļa izveidi, kas ietvertu nozaru politikas rezultatīvos rādītājus, nozares būtiskākos pakalpojumus, kā arī attiecīgo augsta līmeņa izmaksu uzskaiti.

Tātad, sākot ar 2027.gadu sāks darboties valsts pārvaldes snieguma monitoringa sistēma, kurā būs pieejama arī informācija par valsts pārvaldes iestāžu darbības rādītājiem, līdz ar to būs iespējams identificēt datu kopas, kas dos iespējas iestādēm salīdzināt savus darbības rādītājus ar citu, atbilstoša profila, iestāžu darbības rādītājiem.

Valsts pārvaldes snieguma monitoringa sistēmas saturs tiks izstrādāts sinerģijā ar valsts pārvaldes vienoto pakalpojumu centra attīstību, centralizējot finanšu un vadības grāmatvedības, cilvēkresursu vadības un mācību un attīstības sistēmas, kas tiek īstenots ANM investīciju projektu ietvaros, kā arī sinerģijā ar Tiesību aktu projektu portāla otrās kārtas attīstības risinājumiem.

3. Jaunās IDS instrukcijas nolūks un atšķirības

Vienkāršojot regulējumu atbilstoši jaunākajām tendencēm organizāciju vadības jomā, ieviešot galvenos snieguma rādītājus (angļu val. *Key performance indicators* jeb KPI) progresa mērīšanai, kā arī akcentējot nepieciešamību mērķtiecīgi plānot un attīstīt iestāžu kapacitāti, par galveno stratēģijas mērķi kļuva institūcijas kapacitātes attīstība un pārvaldība – stratēģija kā vadītāja darba rīks iestādes vadīšanai un attīstības virzīšanai. Stratēģijā tiks atspoguļots, kā institūcija plāno izmantot un koordinēt savus cilvēkresursus, finanšu un materiālos resursus, lai sasniegtu attīstības plānošanas dokumentos, kā arī politisko vadlīniju dokumentos noteiktos mērķus. Tā vairs nekalpo vienīgi politikas plānošanas nepilnību līdzsvarošanai, un to apstiprina attiecīgās institūcijas vadītājs, proti, tas, kurš šo rīku izmantos. Jaunā IDS instrukcija vairo elastību, ieviešot iespēju noteikt institūcijai piemērotāku IDS darbības termiņu, vienkāršojot IDS aktualizēšanu, kā arī atsakoties no IDS formas noteikšanas.

4. Vadlīniju mērķauditorija

Šo vadlīniju mērķauditorija ir tiešās valsts pārvaldes institūciju nodarbinātie, kuri ir iesaistīti stratēģiju izstrādē, kā arī citi interesenti.

5. Stratēģijas vieta plānošanas sistēmā

IDS ir vidēja termiņa institūcijas vadības dokuments, kas cieši saistīts ar attiecīgajā nozarē apstiprinātiem politikas plānošanas dokumentiem, tiesību aktiem, kā arī budžeta dokumentiem: institūcijas politikas mērķi un prioritātes tiek iekļautas politikas plānošanas dokumentos, kā arī politisko vadlīniju dokumentos, savukārt IDS tiek atspoguļots, vai un kā institūcijas resursi tiks izmantoti, lai sasniegtu mērķus, ņemot vērā institūcijai pieejamos un plānotos budžeta līdzekļus.

Latvijā ar 2025.gadu sāksies pakāpeniska pāreja uz rezultātu vērstu budžeta veidošanas procesu[2], kas paredz arī ciešāku sasaisti ar politikas plānošanas dokumentiem, tāpēc Valsts kanceleja līdz jaunā attīstības plānošanas perioda sākumam veiks nepieciešamās darbības, lai pilnveidotu valsts attīstības plānošanas sistēmu, tostarp arī IDS.

6. Stratēģijas sasaiste ar citiem iestādes darbības procesiem

Stratēģija parāda, kā organizācija pakāpeniski pilnveidosies un attīstīsies stiprinot savu kapacitāti un spējas, lai sasniegtu attīstības plānošanas dokumentos un politisko vadlīniju dokumentos noteiktos mērķus un prioritātes.

Kapacitāte (*capacity*) – resursi, ko organizācija var efektīvi izmantot. Organizācijas kapacitāti raksturo tai pieejamie fiziskie resursi, piemēram, aprīkojums, telpas, kā arī cilvēkresursi, piemēram, laiks, enerģija, veselība, un finanšu resursi. Kapacitāte ir limitēta, un tā ietekmē organizācijas sniegumu. Piemēram, organizācija ar tās rīcībā esošajiem resursiem var vienlaikus īstenot noteiktu skaitu projektu. Kapacitāti raksturo pieejamo resursu kvantitāte, un kapacitātes mērījumi koncentrējas uz šo resursu limitiem. Organizācijas kapacitāti var palielināt, piesaistot vairāk resursu.

Spējas (*capabilities*) – organizācijas potenciāls veikt konkrētus uzdevumus vai darbības. Tās ir prasmes, procesi un zināšanas, kas ļauj organizācijai sasniegt mērķus. Spējas laika gaitā var attīstīt un uzlabot ar mācību programmām, pieredzes dažādošanu un stratēģiskiem ieguldījumiem. Piemēram, organizācijas spējas nosaka projektu īstenošanas kvalitāti. Spējas izriet no pieejamo resursu kvalitātes un to izmantošanas efektivitātes. Organizācijas spēju mērījumi koncentrējas uz resursu izmantošanas potenciālu, spējām un prasmēm radīt augstāku pievienoto vērtību, attīstīt inovāciju utt.

IDS ir cieši saistīta arī ar citiem institūcijas iekšējiem procesiem un dokumentiem:

- darba plāniem, kuros iekļauj gan politikas jomu aktivitātes, gan iekšējās kapacitātes attīstības uzdevumus noteiktajam gadam,
- iepirkuma plāniem, kuros ietver ārējās ekspertīzes vajadzības mērķu sasniegšanai, kā arī ar
- personāla mācību plānošanu, nosakot iemaņas un kompetences, kuras ir būtiskas, lai institūcija varētu īstenot stratēģijā paredzēto,
- atsevišķu procesu plāniem vai stratēģijām, kurās detalizētāk izstrādāti stratēģijā ietverto mērķu sasniegšanas pasākumi,
- citiem iestādes plāniem, stratēģijām un procedūrām.

Rezumējot – stratēģijas loma ir nodrošināt institūcijas prasmīgu, profesionālu un inovatīvu darbību politikas mērķu sasniegšanai, tādējādi pārdomāta un rūpīgi izstrādāta stratēģija ir priekšnoteikums institūcijas izaugsmei un nākotnes panākumiem.

7. Kur vērsties ar jautājumiem

Jautājumos par MK instrukcijas piemērošanu, labās prakses piemēriem un starptautisko praksi aicinām vērsties Valsts kancelejas Valsts pārvaldes politikas departamentā. Mācības un praktiskus seminārus par stratēģiju izstrādi nodrošina Valsts administrācijas skola.

[2] Informatīvā ziņojuma projekts "Par uz rezultātu vērsta budžeta veidošanas un attīstības virzieniem" (25-TA-263)

Stratēģijas izstrādes process

Galvenie soļi stratēģijas izstrādē

Stratēģiskās plānošanas process ir par efektīvu nokļūšanu noteiktajā galamērķī. Viena daļa no šī procesa ir stratēģija, otra daļa – tās ieviešana.

Visu stratēģijas izstrādes procesu var sadalīt četros lielos posmos. Pirmajā posmā apkopo datus par iepriekšējo stratēģijas darbības periodu, izvērtē institūcijas darbības spējas (gan iekšējās, gan spējas ārējā vidē) un ārējo vidi (tendences, riskus, draudus, iespējas u.c.), izpēta mērķgrupas un to vajadzības. Otrajā posmā formulē stratēģijas pastāvēšanas pamatmērķi jeb misiju, institūcijas redzējumu par tās stāvokli tuvākajā nākotnē jeb vīziju, institūcijas vērtības, kā arī nosaka ilgtermiņa mērķus (t.sk. politikas mērķus, kuri ir aktuāli attiecīgajā periodā). Trešajā posmā nosaka institūcijas prioritātes konkrētajā periodā, formulē vēlamos sasniedzamos rezultātus, to rādītājus, kaskadējot tos līdz departamentiem un indivīdiem, kā arī plāno budžetu nākamajam gadam, ņemot vērā sasniedzamos rezultātus. Pēdējā posmā plāno, cik bieži, kas un kādā veidā veiks progresa mērījumus. Papildus tam šajā posmā tiek plānota stratēģijas komunikācija. Proti, kā ar stratēģiju iepazīstinās institūcijā strādājošos, lai ikvienam būtu skaidrs, kāds ir institūcijas virsmērķis un kādā veidā konkrētais indivīds to ietekmēs. Tāpat plāno komunikācijas pasākumus pārējām stratēģijas mērķgrupām.[3]

Stratēģijas izstrādes process neapstājas ceturtajā posmā, bet turpinās no jauna, ņemot vērā informāciju par tās ieviešanas gaitu, izmaiņām dienaskārtībā u.c. apstākļus.

Attēls Nr. 1. Stratēģijas izstrādes process



[3] The Complete Guide to Strategic Planning. OnStrategy, lejuplādēts no https://onstrategyhq.com/.

Kas ir mērķa grupas, kā pētīt to vajadzības

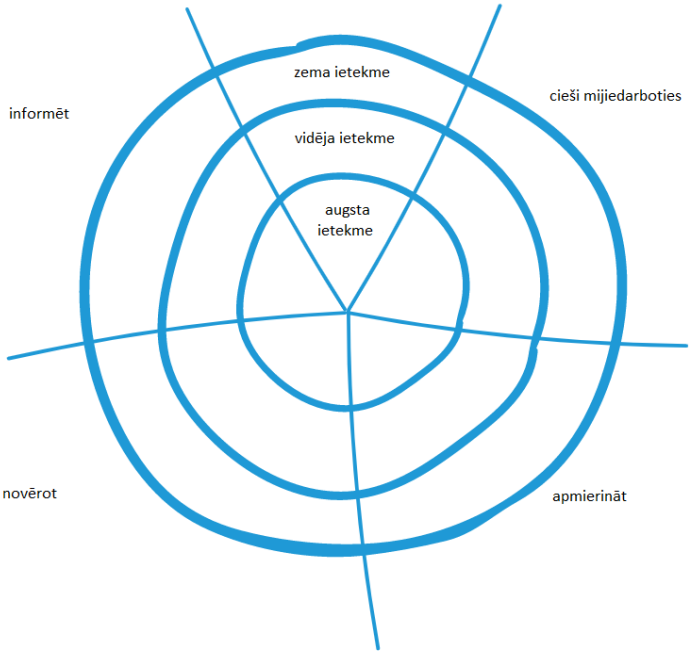
Institūcijas mērķgrupa ir gan institūcijas klienti – pakalpojuma, procesa, politikas vai jebkuras citas darbības lietotājs vai saņēmējs –, gan sadarbības partneri, institūcijas nodarbinātie un citas iesaistītās puses.

Līdztekus misijai un vīzijai mērķgrupas un to vajadzību izzināšana ir būtiska stratēģijas sastāvdaļa, bez kuras nav iespējama veiksmīgas stratēģijas formulēšana un īstenošana. Stratēģijas izstrādes procesā jānoskaidro katras mērķgrupas:

- vajadzības, intereses un gaidas,
- apmierinātība ar institūcijas darbu,
- problēmas sadarbībā ar institūciju,
- priekšlikumi institūcijas un tās darbības pilnveidošanai.

Informācijas analīzei var izmantot dažādas metodes, piemēram, veidot mērķgrupu analīzes matricu atkarībā no mērķgrupas ietekmes un institūcijas iespējamās rīcības pret to, veidot katras mērķgrupas profilus vai arī izmantot citas dizaina domāšanas metodes.[4]

Attēls Nr.2. Piemērs mērķgrupas analīzes matricai



Tabula Nr.1. Piemērs mērķgrupas profila identificēšanai

	Uzvedība	
Nosaukums:	*Mērķi*	
Loma:	*Vilšanās*	*Gaidas*
Papildu informācija:		

[4] Mācību materiāli kursā "Design thinking for public sector" prof. Anna Whicher vadībā, 2021.gada novembris–decembris.

Stratēģijas struktūra

Institūcijas var brīvi noteikt stratēģijas saturu un vizuālo izskatu, nodrošinot, ka tiek iekļauta obligāti nepieciešamā informācija:

- misija,
- vīzija,
- vērtības,
- mērķgrupas un to vajadzības,
- informācija par galvenajiem politikas mērķiem,
- darbības periodam noteiktās prioritātes,
- no prioritātēm izrietoši mērķi,
- sasniedzamie rezultāti un to rādītāji, t.sk. galvenie snieguma rādītāji un kopīgie snieguma rādītāji, kā arī
- kapacitātes un spēju analīze.

Institūcijas misija

Institūcijas misija paskaidro, kāds ir institūcijas darbības pamatmērķis. Formulējot misiju, jāsniedz lakoniska atbilde uz jautājumiem "Kas mēs esam?", "Ko mēs darām?", "Kāda ir mūsu galvenā funkcija?", "Kāds ir mūsu virsmērķis?", "Kam mēs eksistējam?" "Kas ir mūsu svarīgākie klienti?", "Kādu pamatvajadzību mēs apmierinām?".

Misija ir:

1. oriģināla – ir skaidrs, par ko ir runa, un ka tie esam mēs, nevis kāds cits;
2. fundamentāla – kalpos ilgus gadus, nav nepieciešams mainīt laiku pa laikam;
3. uzrunājoša – piesaista, aizrauj un saliedē darbiniekus;
4. neaizmirstama – to ir viegli atcerēties, tā nav pārāk gara un sarežģīta.[5]

Institūcijas vīzija

Institūcijas vīzija ir lakonisks ilgtermiņa nākotnes redzējums, kas vienlaikus gan demonstrē iestādes unikālās vērtības, gan raksturo tās ambīcijas sasniedzamo rezultātu kontekstā. Vīzijas formulējumā ir atbilde uz jautājumiem "Kāda ir mūsu institūcijas vēlamā nākotne?", "Kādas ir mūsu ilgtermiņa ambīcijas?". Vīzija ir ilgtermiņa redzējums – tā sniedzas tālāk par vienas stratēģijas termiņu.

Vīzija ir:

1. nākotnē vērsta – tā vēsta, kur mēs nonāksim/kādi būsim nākotnē (izmantot nākotnes formu);
2. norādoša – skaidri definē virzienu, kurp doties;
3. drosmīga, ambicioza – mērķē augstu;
4. aprakstoša – ietver apzīmētājus, kuri raksturo, kāda būs organizācija nākotnē.[6]

[5] The Complete Guide to Strategic Planning. OnStrategy, lejuplādēts no https://onstrategyhq.com/.
[6] The Complete Guide to Strategic Planning. OnStrategy, lejuplādēts no https://onstrategyhq.com/.

Institūcijas vērtības

Vērtības ir fundamentālās pārliecības un pamatprincipi, uz kuriem iestāde balsta savu rīcību. Vienotās valsts pārvaldes vērtības un ētikas principi ir ietverti valdības regulējumā[7], tie ir saistoši ikvienam valsts pārvaldē un jāievēro ikdienas darbā. Tomēr institūcijai ir tiesības izcelt tās vērtības, kuras ir sevišķi aktuālas stratēģijas darbības periodā un nav pretrunā ar regulējumā noteiktajām. Šīm vērtībām ir jābūt saprotamām un zināmām ikvienam attiecīgajā iestādē. Institūcijas vērtības izsaka tās kultūru un nosaka nodarbināto rīcības pamatprincipus ikdienas darbā. Ieteicams vērtības papildināt ar skaidrojumu, kāda ir to vēlamā izpausme nodarbināto rīcībā.

Lai vairotu valsts pārvaldes vienotību un efektivitāti, 2018. gadā Ministru kabinetā[8] tika noteiktas septiņas vienotas valsts pārvaldes vērtības (kopīgie virsmērķi un vadmotīvi):

1. profesionalitāte un efektivitāte;
2. godprātība;
3. atbildība;
4. darbs sabiedrības labā;
5. valsts ilgtspēja un sabiedrības labklājība;
6. atklāta un sabiedrībai pieejama valsts pārvalde; un
7. sadarbība valsts pārvaldē.

Katra vērtība papildināta ar ētikas pamatprincipiem, kā ir pareizi rīkoties vai kāda rīcība ir nevēlama. Minētie MK ieteikumi ir vienots, mūsdienīgs un visaptverošs valsts pārvaldes vērtību un ētikas (rīcības, uzvedības) principu ietvars.

Institūciju vērtībām jāizriet no šīm valsts pārvaldes kopīgajām vērtībām[9]. Ņemot vērā institūcijas kompetenci un darbības specifiku, IDS definētās vērtības var izrietēt daļēji un var būt iekļautas arī citas vērtības, kā arī citi ētikas principi.

Vērtības ir svarīgi iedzīvināt praksē, lai tās nebūtu tikai deklaratīvas. Tādēļ Valsts pārvaldes modernizācijas plānā 2023.–2027. gadam[10] ir ietverts 1.4. pasākums, kas paredz vērtībās balstītas kultūras veidošanu valsts pārvaldē. Tā ietvaros ir būtisks uzdevums visām valsts tiešās pārvaldes iestādēm, proti, ar nodarbināto līdzdalību definēt konkrētas rīcības vērtībās balstītas kultūras iedzīvināšanai tieši savā iestādē. Plānā norādītais izpildes termiņš ir 2025. gada otrais pusgads. Vienlaikus, Plānā kā rezultatīvais rādītājs arī ietverta vērtību ieviešanas atspoguļošana iestāžu stratēģijās un gada pārskatos. Līdz ar to, šo var paredzēt kā rīcību iestādes stratēģijā, ja stratēģija ir izstrādes procesā vai tiek aktualizēta. Ieteicams, ka šāda vērtību apspriešana un tajās balstītu rīcību definēšana kopā ar darbiniekiem notiek regulāri, arī pēc 2025. gada. Valsts pārvaldes modernizācijas plānā 2023.–2027. gadam 1.4. pasākumam ir divi būtiski mērķi, pirmkārt, valsts pārvaldes darbinieku vidū vairot zināšanas un izpratni par valsts pārvaldes vērtībām un misiju, kā arī

[7] Ministru kabineta 2018. gada 21. novembra ieteikumi Nr. 1 "Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi". Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi

[8] Ministru kabineta 2018. gada 21. novembra ieteikumi Nr. 1 "Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi". Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi

[9] Ministru kabineta 2022.gada 1.februāra instrukcija Nr. 1 "Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu". Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu

[10] Ministru kabineta 2023.gada 8.maija rīkojums Nr.240 "Par Valsts pārvaldes modernizācijas plānu 2023.-2027.gadam" Par Valsts pārvaldes modernizācijas plānu 2023.–2027. gadam

par to, kāda vērtībās balstīta rīcība no viņiem tiek sagaidīta, otrkārt, vērtībām izpaužoties ikdienā, proti, reālā valsts pārvaldes iestāžu vadītāju un darbinieku rīcībā, arī sabiedrība redzētu, kādas ir valsts pārvaldes vērtības.

Papildu informācijai skatīt: Valsts pārvaldes vērtību un ētikas prasību ex-post izvērtējums: https://ppdb.mk.gov.lv/database/valsts-parvaldes-vertibu-un-etikas-prasibu-ex-post-izvertejums/

Informācija par partneriem un iesaistītajām pusēm

Valsts pārvaldes darbībai jābūt vērstai uz sabiedrības un pakalpojumu lietotāju vajadzību īstenošanu, tāpēc stratēģijā jāiekļauj informācija par to, kas ir institūcijas mērķgrupas un kādas ir to vajadzības. Tā ir būtiska informācija, kas veido pamatojumu stratēģiskajām prioritātēm, mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem. Informācijas atspoguļošanai var izmantot dažādus paņēmienus, piemēram, veidojot mērķgrupu analīzes matricu, kurā vienkopus ir redzams, kādas ir attiecīgās institūcijas mērķgrupas, kādas ir to intereses un ietekme. Mērķgrupu analīzes matricas var būt dažādas, piemēram, šādas[11]:

Tabula Nr.2. Piemērs mērķgrupu analīzes matricai

Mērķgrupu ietekme ↑	Augsta ietekme, zema interese	Augsta ietekme, augsta interese
	Zema ietekme, zema interese	Zema ietekme, augsta interese
	Mērķgrupu interese →	

Informācija par stratēģijas periodā aktuālajiem politikas mērķiem

Stratēģija ir saistīta ar konkrētajā plānošanas periodā aktuālajiem politikas mērķiem, kuru īstenošanai nepieciešama atbilstoša iestādes kapacitāte un spējas. Līdz ar to IDS nav jāuzskaita visi attīstības plānošanas vai politisko vadlīniju dokumentos minētie mērķi, tāpat nav jādublē attīstības plānošanas vai citos dokumentos ietvertie uzdevumi, bet ir jānosaka iestādes attīstības prioritātes un mērķi, kas stiprinās iestādi, tās kapacitāti un spējas sasniegt attīstības plānošanas dokumentos noteiktos mērķus. Piemēru skatīt Stratēģiskā plānošana | Iekšlietu ministrija.

Institūcijas prioritātes

Prioritātes izriet no politikas mērķiem, virzieniem un uzstādījumiem un parāda, kādus darbības aspektus institūcija izvirza priekšplānā stratēģijas darbības periodā un kam koncentrēs institūcijas resursus. Tādējādi prioritātes reflektē, kuri ir paši svarīgākie

[11] Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. Fran Ackermann and Colin Eden. Long range planning 183.l.

darbības virzieni stratēģijas periodā. Tas arī nozīmē, ka prioritāšu skaits ir neliels (piemēram, 3–6) un tās nedublē politikas virzienus vai mērķus, bet izceļ jomas, kuras būs iestādes dienaskārtībā tuvākajā nākotnē.

Ja iestāde stratēģijas izstrādē izvēlas izmantot līdzsvarotās mērījumu kartes jeb līdzsvaroto rezultātu mērījumu pieeju (angļu val.: *balanced scorecard*), tad tā definē vismaz 4 prioritātes, t.i., pa vienai finanšu, iekšējo procesu, klientu un darbinieku attīstības un mācīšanās perspektīvai. Vairāk par šīs pieejas izmantošanu skatīt: Balanced Scorecard Basics - Balanced Scorecard Institute, kas sniedz koncentrētu informāciju par pamatprincipiem līdzsvaroto rezultātu mērījumu pieejas izmantošanai.

Mērķi

Institūcijas mērķi izriet no prioritātēm un paskaidro, kā tās tiks īstenotas. Katrai prioritātei jādefinē vismaz viens mērķis. Mērķis izriet no iestādes prioritātēm un ir vērsts uz konkrēta rezultāta sasniegšanu attiecīgajā periodā. Mērķiem jābūt specifiskiem jeb konkrētiem, izmērāmiem, izaicinošiem, bet vienlaikus reāliem, ar noteiktu rezultātu un ar konkrētu laika termiņu. Aktivitātes, kuras nav iespējams nodefinēt šādā formā, nav mērķi, bet pastāvīgi veicamas funkcijas – tās nav jāuzskaita stratēģijā, jo tās ir norādītas iestādes darbību regulējošajos normatīvajos aktos. Vienlaikus mērķi izriet no iestādes funkcijām un raksturo, kā iestāde attiecīgo funkciju realizē stratēģijas periodā un kādus rezultātus plāno sasniegt. Galvenais, kas atšķir mērķus no funkcijām, ir pārmaiņas, kuras rodas to sasniegšanas rezultātā. Mērķa sasniegšana rada pārmaiņas ("ko mēs izdarīsim"), bet funkcijas īstenošana uztur esošo situāciju ("ko mēs darām").

Sasniedzamie rezultāti un to rādītāji

Sasniedzamie rezultāti atspoguļo, kā tiks mērīts mērķu sasniegšanas progress un kādu līmeni ir plānots sasniegt stratēģijas periodā. Sasniedzamie rezultāti ir pārmaiņas, kuras raksturo noteiktā mērķa sasniegšanas pakāpi, un snieguma rādītāji izsaka to konkrētās vērtībās. Visi stratēģijā minētie rādītāji ir iestādes snieguma rādītāji – tie demonstrē iestādes sniegumu mērķu sasniegšanā. Atsevišķus snieguma rādītājus, kuri ir svarīgākie attiecīgajā periodā un kuri attiecas uz vairākām prioritātēm, tādējādi raksturojot svarīgāko mērķu sasniegšanu, institūcija definē kā **galvenos snieguma rādītājus (GSR)** (angļu val. *key performance indicators* jeb *KPI*).

Jaunā IDS instrukcija paredz, ka institūcijas savās stratēģijās nosaka arī tādus rādītājus, kuri ir kopīgi visām tiešās pārvaldes institūcijām un ir definēti valsts pārvaldes attīstības plānošanas dokumentos. Tie ir **kopīgie snieguma rādītāji (KSR).** Kopīgie snieguma rādītāji var būt vienlaikus arī galvenie. 2021.–2027. gada plānošanas periodā ir noteiktas šādas tēmas, par kurām katrai iestādei ir jāformulē vismaz viens rādītājs:

- progress nozares politikas ieviešanā,
- iekšējo procesu efektivitāte un atbilstība normatīvo aktu prasībām,
- cilvēkresursu prasmju attīstība un iesaistīšanās,
- klimatneitralitāte,
- digitālā transformācija,
- inovācija.

Atbilstoši Ministru kabineta protokollēmuma uzdevumam[12] Valsts kanceleja līdz 2026. gada 31. decembrim noteiks valsts pārvaldes attīstības plānošanas dokumentā nākamā perioda aktuālās valsts pārvaldes tēmas un kopīgos snieguma rādītājus.

Vairāk snieguma rādītāju piemēru par kopīgajām valsts pārvaldes tēmām ir šo vadlīniju pielikumā.

Veidojot snieguma rādītāju sistēmu, ieteicams ievērot šādus principus:

- snieguma radītāju sistēmai jāatspoguļo jūsu iestādes specifiskās vajadzības un situācija – kuras ir tās lietas, kuras vadīt ir vissvarīgāk?
- rūpējieties, lai snieguma mērīšanas sistēma ir tik vienkārša, cik iespējams – cik daudz rādītāju jūs patiešām varat pārvaldīt?
- panāciet uzticēšanos no visām svarīgākajām iesaistītajām pusēm, veidojot caurskatāmu, saprotamu rādītāju sistēmu, un meklējiet veidu, kā regulāri informēt par progresu rādītāju sasniegšanā.[13]

Institūcijas kapacitātes un spēju analīze

Institūcijas darbības spēju analīze ir process, kurā tiek izvērtēta organizācijas kapacitāte un spējas efektīvi sasniegt savus mērķus, reaģēt uz izmaiņām ārējā un iekšējā vidē, kā arī nodrošināt ilgtspēju un konkurētspēju. Ja analīze tiek veikta stratēģiskās plānošanas nolūkos, ir jāidentificē gan vājās vietas, kas jāuzlabo, gan stiprās puses, ko attīstīt attiecībā uz galvenajām kapacitātes un spēju jomām, piemēram:

- Vadības spējas – līderība, stratēģiskā domāšana, pārmaiņu vadība
- Personāla resursi – kompetences, motivācija, sadarbības kultūra
- Procesi un struktūra – darba plūsmas, atbildības sadale, efektivitāte
- Tehnoloģijas un IT – sistēmu efektivitāte, digitalizācija, inovāciju potenciāls
- Finansiālās spējas – resursu pieejamība, finanšu stabilitāte
- Zināšanu vadība – informācijas apmaiņa, mācīšanās
- Attiecības ar klientiem un sadarbības partneriem – reputācija, klientu apmierinātība, sadarbība
- u.c.

Par katru no jomām ir jāveic atbilstošu datu ievākšana un pašnovērtējums. Šajā analīzes posmā var izmantot dažādas metodes sākot no aptaujām, intervijām, grupu diskusijām (ar darbiniekiem, vadību, sadarbības partneriem), izmantot SVID (SWOT) metodi (analizē stiprās, vājās puses, iespējas, draudus), PESTEL metodi (analizē politiskos, ekonomiskos, sociālos, tehnoloģiskos, vides un normatīvos aspektus), veikt salīdzinājumu ar citām organizācijām (benchmarking), analizēt plaisu starp esošo un vēlamo stāvokli (gap analysis) vai izmantot līdzsvaroto rezultātu mērījumu instrumentu (balanced scorecard) jeb citas organizācijas darbības vai spēju un kapacitātes analīzes metodes.

Izvērtējot iegūtos datus, nosaka: Kurās jomās ir vislielākās problēmas? Kur ir visspēcīgākās pozīcijas? Kādas spējas ir stratēģiski svarīgas, bet nepietiekami attīstītas? Pamatojoties uz analīzes rezultātiem nosaka prioritātes attīstībai, izvirza konkrētus mērķus, plāno resursus mērķu sasniegšanai (laiks, nauda, personāls, darbības u.c.), nosaka atbildīgos un termiņus, kā arī nosaka laika ietvaru progresa izvērtēšanai.

[12] Ministru kabineta 01.02.2022. sēdes protokols Nr.5 6. § 5.punkts, pieejams Ministru kabineta sēdes protokols Nr. 5

[13] P.Micheli, Warwick Business School, Apvienotā karaliste, mācību materiāli valsts sekretāru mācību programmai par galvenajiem snieguma rādītājiem 17.-18.05.2018.

Stratēģijas ieviešana

Jau stratēģijas izstrādes posmā nepieciešams plānot tās īstenošanas monitoringa ietvaru, lai varētu rast pārliecību par progresu mērķu sasniegšanā. Monitorings ir nepārtraukts datu uzkrāšanas process, kas balstās uz stratēģijas īstenošanas progresa rādītāju (indikatoru) ietvaru, kurā ir noteikti rādītāji, mērīšanas regularitāte, datu avots un atbildīgie par datu sniegšanu. Stratēģijas ieviešanas monitoringa informācija ir svarīga arī ar ieviešanu saistīto risku vadībai, savlaicīga informācija par progresa trūkumu noteiktu mērķu sasniegšanai nodrošina iespējas savlaicīgai intervencei vai norāda uz nepieciešamību kritiski pārskatīt izvirzīto mērķu atbilstību institūcijas reālajai kapacitātei un spējām tos sasniegt.

Kopumā stratēģijas ieviešanas monitoringā izdalāmi četri soļi:

1. **Standartu noteikšana**. Pirmais solis sākas jau stratēģijas formulēšanas procesā, kad institūcija nosaka sasniedzamos mērķus, rezultātus un to rādītājus. Tie kalpo par mērauklu – standartu –, pret kuru turpmāk mērīs faktiski paveikto. Šajā solī tiek rekomendēts noteikt pieļaujamās atkāpes no standarta. Proti, katram no snieguma rādītājiem nosaka, kāds rezultāts ir pieņemams, bet kāda rezultātā gadījumā ir nepieciešama iejaukšanās un detalizēta informācijas analīze.
2. **Mērījumu veikšana**. Stratēģijas ieviešanas gaitā tiek veikts rādītāju monitorings, ievācot datus par rādītājiem, kurus vēlāk salīdzinās ar standartu. Mērījumu veikšanas biežumu, avotu u.c. būtisko informāciju institūcija nosaka stratēģijas formulēšana brīdī. Šo procesu ir iespējams vienkāršot, izmantojot kādus tehniskus risinājumus – programmas, aplikācijas –, lai daļēji vai pilnībā automatizētu datu ievākšanu.
3. **Faktisko mērījumu salīdzinājums ar standartu, novirzes analīze**. Šajā posmā pēta, vai ir vērojamas atkāpes no noteiktajiem snieguma rādītājiem, cik tās ir nozīmīgas un pieļaujamas. Arī šajā solī tehnisko risinājumu izmantošana ļautu ātri identificēt atkāpes no standarta, saistībā ar kurām jāveic koriģējošas darbības.
4. **Korekcija**. Ja atkāpes no paredzētajiem rādītājiem nav pieļaujamas, tiek analizēts, kādi faktori to ietekmē un kā var uzlabot sniegumu.

Otro, trešo un ceturto soli būtu nepieciešams regulāri atkārtot visā stratēģijas ieviešanas periodā. Tas ļautu ne tikai laicīgi pamanīt kādas problēmas institūcijas darbībā, bet arī atvieglotu jaunās stratēģijas izstrādi.[14]

Katra institūcija izvēlas savām vajadzībām atbilstošu stratēģijas monitoringa laika ietvaru un formu. Piemēram, tā var būt informācijas atjaunošana par stratēģijas mērķu sasniegšanas progresu, kuru veic reizi mēnesī un papildina ar vadības sanāksmju aktualitātēm ik ceturksni vai retāk. Ērtākai stratēģijas ieviešanas uzraudzībai var izmantot tam paredzētas digitālas aplikācijas vai arī, piemēram, veidot šādas vienkāršas tabulas:

Tabula Nr.3. Piemērs stratēģijas mērķu sasniegšanas progresa monitorēšanai

1. Mērķis	1. sasniedzamais rezultāts	1. sasniedzamā rezultāta rādītājs (mērķis)	1. sasniedzamā rezultāta rādītājs (01.04.2022.)	progress, %
	2. sasniedzamais rezultāts	2. sasniedzamā rezultāta rādītājs (mērķis)	2. sasniedzamā rezultāta rādītājs (01.04.2022.)	progress, %

[14] The Complete Guide to Strategic Planning. OnStrategy, lejuplādēts no https://onstrategyhq.com/. Strategic management: concepts and cases. Fred R. David. Pearson, 2011. 286.-293.l.

Stratēģijas ieviešanas procesā monitoringa datiem ir jāpalīdz rast atbildes uz šādiem jautājumiem:

- Vai mērķi tiks sasniegti paredzētajā termiņā? Ja nē, kāpēc?
- Vai ir jāmaina termiņi? (Pirms mainīt termiņus, noskaidrojiet, kāpēc izpilde kavējas.)
- Vai mērķi un darbības joprojām ir īstenojami (iespējami)?
- Vai būtu jāmaina iestādes fokuss (piemēram, jāpārorganizē resursi)?
- Vai mērķi ir jāmaina? (esiet piesardzīgi, veicot šīs izmaiņas — pirms mērķu maiņas noskaidrojiet, kāpēc mērķi netiek sasniegti, neraugoties uz institūcijas veiktajām darbībām.)[15]

Veicot stratēģijas ieviešanas monitoringu, var izrādīties, ka situācijas izmaiņu dēļ nepieciešamas izmaiņas stratēģijā.

Visbiežākā kļūda stratēģijas ieviešanas procesā ir atbildīgo trūkums par stratēģijā paredzētajām darbībām un šo darbību uzraudzību. Papildus tam var minēt citas būtiskas kļūdas[16]:

Komunikācijas trūkums. Stratēģija netiek skaidrota institūcijā nodarbinātajiem, kā rezultātā viņiem neveidojas skaidra saikne starp viņu darba pienākumiem un stratēģijas mērķiem. To palīdz risināt mērķu kartes izstrāde un popularizācija iestādes iekštīklā un pasākumos, stratēģijas un darba plāna sasaiste, regulāra atsauce uz stratēģiju regulārajās darba sanāksmēs u.c.

Stratēģija kā izolēts, formāls dokuments. Stratēģija tiek veidota atrauti no citiem institūcijas procesiem un uztverta kā formāla prasība. Tā tiek apspriesta reizi gadā (labākajā gadījumā) vai pat tikai tās darbības perioda beigās. Iestādes ikdienas darbs tiek organizēts neatkarīgi un nesaistīti ar stratēģijā noteikto. Institūcijas vadītāju atbildība ir izmantot stratēģijas kā vadības instrumenta potenciālu, lai tā kļūtu par dzīvu, nevis formālu dokumentu.

Pārāk daudz ieplānotu mērķu un darbību. Stratēģijas veidošanas procesā nav izdevies rast kompromisu starp kritiski svarīgiem mērķiem un atteikties no liekām darbībām, kā rezultātā ir apgrūtināta stratēģijas ieviešana.

Trūkst progresa monitoringa. Stratēģijas izstrādes posmā nav paredzēta progresa mērīšana un informēšana par to, kā rezultātā institūcijā nodarbinātie neapzinās un neseko līdzi institūcijas virzībai uz mērķu sasniegšanu. Īpaši bīstami, ja to nedara iestādes vadītājs.

Resursu un pilnvarojuma trūkums. Līdzās atbildībai nodarbinātajiem nepieciešamas arī iespējas un rīki stratēģijā paredzēto darbību īstenošanai, pretējā gadījumā tiks mazināta viņu vēlme iesaistīties un uzņemties atbildību.

[15] The Complete Guide to Strategic Planning. OnStrategy, lejuplādēts no https://onstrategyhq.com/.

[16] The Complete Guide to Strategic Planning. OnStrategy, lejuplādēts no https://onstrategyhq.com/. Impact Of Strategic Planning Documents On The Central Public Administration Performance, A European Public Administration Network study, National Institute of Administration, Romania, Iuliana LECA, Fabrice LARAT, Roxana Varvara BOBOC, August 5, 2019. Pieejams Impact of strategic planning documents on the central public administration performance

Pārmaiņu vadība organizācijā, ieviešot stratēģiju

Mūsdienu valsts pārvaldei jābūt spējīgai pielāgoties mainīgajai ārējai videi – tās var būt izmaiņas tehnoloģiju izmantošanā, ekonomiski un sociāli izaicinājumi u.c. Tāpat stratēģijā noteiktu mērķu sasniegšana var iniciēt pārmaiņas organizācijā, tādējādi pārmaiņu vadība un stratēģijas ieviešana ir savstarpēji papildinoši procesi. Stratēģiskās plānošanas procesā jāsaprot, kādus stratēģijas mērķus šīs pārmaiņas palīdz sasniegt, kā šīs pārmaiņas tiks vērtētas (rādītāji, to sasniedzamā un bāzes vērtība), kas, kādā termiņā un kādas darbības veiks virzību uz pārmaiņām.[17]

Jauna stratēģija katrai iestādei zināmā mērā ir pārmaiņas – jaunas prioritātes, jauni mērķi un sasniedzamie rezultāti, jauna pieeja rezultātu monitoringam. Kā jebkuras pārmaiņas tās nenotiek pašas no sevis – tās ir jāplāno un mērķtiecīgi jāvada. Jauna pieeja snieguma vadīšanai nozīmē pārmaiņas tipiskajā rīcībā katrā vadītāju grupā:

1. **iestāžu vadītājiem** – no formālisma un hierarhiskas pieejas uz atbalstošas, mērķorientētas vides veidošanu;
2. **struktūrvienību vadītājiem** – no plāna izpildes vadības uz darbinieku spēju attīstību patstāvīgai mērķu sasniegšanai ("iespējošanu" (angļu val.: *enabling*));
3. **nodarbinātajiem** – no automātiskas darbības konkrētā uzdevuma ietvaros uz izpratni par savu ieguldījumu mērķu sasniegšanā.

Tabula Nr. 4.

Kļūdas un ieteicamā pieeja, ieviešot darba snieguma mērīšanas pieeju iestādē

Nē	Jā
• Izmantot snieguma mērīšanu tikai **komandēšanai un kontrolei** • Balstīties uz informāciju, kas iegūta tikai no **viena rādītāja** • Pārmērīgi aizrauties ar rādītājiem, t.i., **sajaukt rīkus ar rezultātiem. Rādītājs ir tikai instruments mērķa sasniegšanai. Tas nav svarīgāks par mērķi. Izvēloties nepareizus, neatbilstošus rādītājus, mēs varam pieņemt nepareizus lēmumus**	• Radīt **izpratni par stratēģijas un snieguma mērīšanas nozīmi** un ieguvumiem • Raudzīties uz sniegumu **sistēmiski, ņemot vērā to, ka iestāde darbojas pēc atvērtas sistēmas principiem** • Iedvesmot un *iespējot* darbiniekus, **partnerus un mērķa grupas**, lai ikviens var sniegt savu ieguldījumu mērķu sasniegšanā

[17] Harvard Business School Online. 5 Critical Steps In The Change Management Process. https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process.

Stratēģijas novērtēšana un komunikācija

Kā veikt novērtējumu

Novērtēšanas procesā ir nepieciešams pārliecināties, vai:

- pieņēmumi un prognozes, kuras tika izmantotas stratēģijas formulēšanā, ir izrādījušās korektas;
- stratēģija virza institūciju uz mērķu sasniegšanu un uzlabo tās darbību;
- institūcijā nodarbinātie koordinēti strādā, lai sasniegtu stratēģiskos mērķus;
- tiek ievēroti termiņi un efektīvi izmantoti resursi;
- ir nepieciešams veikt korekcijas vai pat pārformulēt stratēģiju.

Stratēģijas dzīves ciklā ir jāveic divu veidu novērtēšana – regulārais novērtējums visā īstenošanas laikā un stratēģijas ieviešanas gala izvērtējums stratēģijas darbības perioda noslēgumā.

Regulāro novērtējumu ieteicams veikt katru gadu, balstoties uz stratēģijas ieviešanas monitoringa datiem, kas pēc nepieciešamības tiek papildināti ar citiem institūcijas darbības rādītājiem. Šādā veidā var laikus pamanīt un novērst jaunus riskus, kā arī pielāgoties mainīgajai ārējai videi.

Savukārt stratēģijas ieviešanas gala izvērtējums, atbilstoši regulējumam[18] ir jāveic tās darbības perioda pēdējā gadā. Šī izvērtējuma rezultāti ir būtiski tālākai lēmumu pieņemšanai uzsākot nākamā posma jeb jaunas IDS plānošanu. Jaunās stratēģijas plānošana, izlaižot novērtēšanas un rekomendāciju izstrādes posmu, rada nekonsekventas un nepārdomātas stratēģiskās plānošanas risku, vājinot institūcijas sniegumu nākotnē.

Stratēģijas novērtēšana notiek divos līmeņos: darbības un stratēģiskajā. Stratēģiskajā līmenī uzsvars ir uz stratēģijas atbilstību ārējai videi, apstākļiem, tās savlaicīgums un iespējamība/īstenojamība (angļu val. *feasibility*). Savukārt darbības līmenī tiek novērtēts, cik labi organizācija īsteno stratēģiju, t.i., vai tiek sasniegti mērķi un kāda ir rādītāju izpilde.

Tabula Nr.5. Stratēģijas ieviešanas novērtēšanas līmeņi

Kritērijs	Darbības līmenis	Stratēģiskais līmenis
Fokusējas uz...	Ikdienas uzdevumiem, aktivitātēm	Ilgtermiņa mērķiem, kopējo attīstības virzienu
Mērķis	Sekot izpildes efektivitātei	Novērtēt stratēģijas aktualitāti, atbilstību un ietekmi
Vērtēšanas mērogs	Konkrētas darbības; projekti	Visa iestāde; sadarbības partneri
Rezultātu lietotāji	Vidējā līmeņa vadītāji, projektu komandas	Vadība, stratēģijas veidotāji
Rezultātu pielietojums	Operacionālu uzlabojumu veikšanai	Stratēģisku lēmumu pieņemšanai

[18] Ministru kabineta 2022. gada 1. februāra instrukcija Nr. 1 "Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu" un Ministru kabineta 2010. gada 5. maija noteikumi Nr. 413 "Noteikumi par gada publiskajiem pārskatiem".

Novērtēšanai stratēģiskajā līmenī institūcijas var noteikt un izmantot ne tikai kvantitatīvus kritērijus, bet arī kvalitatīvus. Piemēram, pētnieki *Glueck* un *Jauch* ierosina trīs kvalitatīvu kritēriju kopas: **konsekvence, piemērotība** un **īstenojamība** (angļu val. *feasibility*). Konsekvences kritērijs pārbauda stratēģiju saistībā ar tās mērķiem, pieņēmumiem par ārējo vidi un institūcijas iekšējiem nosacījumiem un procesiem. Ar atbilstības kritērija palīdzību stratēģija tiek novērtēta no resursu iespēju, riska izvēļu un laika viedokļa. Visbeidzot, ar īstenojamības kritēriju vērtē stratēģijas ieviešanas iespējamību.[19]

Kā informēt sabiedrību par stratēģijas īstenošanas rezultātiem

Institūcijām ir regulāri jāveic informācijas un komunikācijas pasākumi, lai informētu stratēģijas mērķgrupas par institūcijas darbību un prioritātēm. Katrai institūcijai ir vairākas mērķgrupas, tādējādi arī komunikācijas pasākumiem ir jābūt atbilstošiem katras mērķgrupas vajadzībām un komunikācijas kanāliem. Šajā posmā ir noderīga iepriekš veiktās mērķgrupu analīzes matrica – mērķgrupas iesaistes fokuss palīdz plānot atbilstošus komunikācijas pasākumus. Tie var ietvert, piemēram, konsultācijas ar mērķgrupām, informācijas nosūtīšanu mērķgrupai, informācijas ievietošanu tīmekļvietnē vai sociālajos tīklos u.c. veidus. Turpmāk ir redzama mērķgrupas analīzes matrica, kurā norādīti ieteicamie komunikācijas veidi, ņemot vērā mērķgrupas ietekmi un interesi par iestādes darbību:

Tabula Nr.6. Piemērs mērķgrupas analīzes matricai

Mērķgrupas ietekme ↑	Augsta ietekme, zema interese (**informēšana + konsultēšana**)	Augsta ietekme, augsta interese (**informēšana + konsultēšana + sadarbība**)
	Zema ietekme, zema interese (**informēšana**)	Zema ietekme, augsta interese (**informēšana + konsultēšana**)
	Mērķgrupas interese →	

Piemērs. Mērķgrupas zemas ietekmes un zemas intereses gadījumā informēšana, piemēram, pamatinformācijas ievietošana tīmekļvietnē vai sociālajos tīklos, būtu atbilstošs pasākums. Mērķgrupas augstas intereses un augstas ietekmes gadījumā informēšana būtu papildināma ar konsultācijām un sadarbības pasākumiem, piemēram, viedokļu aptaujām, koprades darbnīcām, tikšanos reizi nedēļā/mēnesī/ceturksnī u.c.

Mērķu karte

Mērķu karte ir stratēģijas vizuāls atspoguļojums, kuru izmanto, lai vienuviet apkopotu stratēģijas iekšējās cēloņsakarības un uzskatāmi parādītu iekšējām un ārējām mērķgrupām. Mērķu kartes vizuāli var būt dažādas, piemēram, tās var izskatīties šādi:

[19] W.F.Glueck and L.R. Jauch, Business Policy and Strategic Management, 4th edn., New York, Mc.Graw-Hill, 1984, pp.399-402.

Tabula Nr.7 Piemērs mērķu kartes struktūrai

Misija					
Vīzija					
Vērtības					
Partneri un iesaistītās puses					
Prioritātes un mērķi	Politikas mērķi:	1. prioritāte	2. prioritāte	3. prioritāte	4. prioritāte
Sasniedzamie rezultāti un snieguma rādītāji (KPI)					

Valsts pārvaldes iestādes var veidot savām vajadzībām atbilstošas, vizuāli uzskatāmas mērķu kartes dažādās formās, tajā skaitā vizualizāciju un infografiku formā. Būtiski, lai iestāde atrastu veidu vizuāli uzskatāmai un uztveramai savas stratēģijas komunikācijai, kas ir svarīga tās īstenošanas daļa. Saprotamas, iedvesmojošas valsts iestāžu stratēģijas kartes vienlaikus gan motivēs iestāžu nodarbinātos, gan arī padarīs to saprotamāku sabiedrībai.

Stratēģijas izstrādes un ieviešanas ārējais uzraudzības process

Kopējai Latvijas valsts pārvaldes attīstībai ir būtiski, lai katra tās institūcija nepārtraukti pilnveidotos. Tādējādi vienotas valsts pārvaldes attīstības nodrošināšanas nolūkā Valsts kanceleja kā centrālā valsts pārvaldes iestāde atbilstoši tās nolikumā noteiktajai kompetencei[20] sadarbosies ar ministrijām to stratēģiju izstrādes un izvērtēšanas procesu laikā.

Savukārt ministrijas, atbilstoši Ministru kabineta 2022. gada 1. februāra instrukcijas Nr. 1 "Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu"[21] ceturtajā, sestajā un devītajā punktā noteiktajam, kā arī to nolikumos noteiktajai kompetencei sadarbojas ar padotībā esošajām valsts tiešās pārvaldes iestādēm to darbības stratēģiju izstrādes un izvērtēšanas procesos.

Valsts kanceleja, sākot ar 2025.gadu:

- Izveido un uztur kontaktpersonu sarakstu, kas ministrijās ir atbildīgi par IDS sagatavošanu;
- Apzina informāciju par IDS statusu – kad ir plānota IDS pārskatīšana, jaunas IDS izstrāde, IDS ieviešanas izvērtējums;
- Sniedz konsultācijas par IDS izstrādes un izvērtēšanas jautājumiem;
- Pirms kārtējās IDS apstiprināšanas vai pirms tās aktualizācijas sadarbojas ar ministrijas kontaktpersonu un pārliecinās, ka IDS ir paredzēti pasākumi organizācijas efektivitātes pilnveidei, tostarp attiecībā uz administratīvā sloga samazināšanu iestādē;
- Pirms IDS ieviešanas izvērtējuma (gada pārskata sagatavošanas procesā), sadarbībā ar ministrijas kontaktpersonu, pārliecinās par datos balstītas pieejas piemērošanu iestādes darbības efektivitātes izvērtējumam;
- Iestādes vadītāja darba izpildes novērtēšanas procesā[22] iekļauj jautājumu par darbu ar IDS kā iestādes stratēģiskās vadības instrumentu;
- Sākot ar nākamo plānošanas periodu (pēc 2027.gada), balstoties uz Valsts pārvaldes snieguma monitoringa datiem, sagatavo gaidu jeb ekspektāciju vēstules ministrijām par uzdevumiem un termiņiem iestādes snieguma pilnveidei, kā arī uztur sarunu jeb atgriezeniskās saites procedūru par šo uzdevumu izpildes gaitu.

[20] Ministru kabineta 2023.gada 4.jūlija noteikumi Nr. 358 "Valsts kancelejas nolikums" Valsts kancelejas nolikums

[21] Ministru kabineta 2022. gada 1. februāra instrukcija Nr. 1 "Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu" Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu

[22] Ministru kabineta 2012.gada 10.jūlija noteikumi Nr.494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu" Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu

Pielikumi

Snieguma rādītāju piemēri

Snieguma rādītāji privātajā sektorā

Snieguma mērīšanas prakse ir aizsākusies privātajā sektorā un pēc tam pārņemta publiskajā. Šobrīd tā ir vienlīdz aktuāla abiem sektoriem. Piemēram, Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta diskusijā 27.03.2018. tika definēti šādi principi galveno snieguma rādītāju (KPI) definēšanai:

- KPIs jābūt ambicioziem (bet tos vienlaikus akceptē gan valde, gan padome);
- uzņēmuma mērķiem jābūt noteiktiem stratēģijā (vairākiem gadiem), kas ir atskaites punkts;
- salīdzināšanās ar tirgu – obligāti nepieciešams elements;
- termiņš:
  - īstermiņa (pārskata gads) ar 2–3 KPIs;
  - ilgtermiņa (investīciju periods, piemēram 4–5 gadi), pamatā iekšējie aspekti (3x EBIDTA) un ārējie (salīdzināšanās ar citiem tirgus spēlētājiem);
- nosakot gada KPIs, iezīmē kopējo vadības komandas KPIs, kā arī individuālo valdes locekļa KPIs (piemēram, valdes loceklis atbild par mārketingu – tāpēc būs specifisks mārketinga KPIs);
- bonusu (prēmiju) izmaksa – apstiprinot gada pārskatu, kā arī pastāv prakse par atlikto prēmijas maksājumu;
- biržas uzņēmumiem – ilgtermiņā akciju opcija kā motivācijas elements.

Minētajā diskusijā tika apkopoti arī biznesa uzņēmumos biežāk izmantotie galvenie snieguma rādītāji:

Tipiskie finanšu KPI (iespējams precīzi noteikt, ierobežojums - uzņēmuma budžets):	Nefinanšu KPI:
•EBITDA •Budžeta izpilde •Apgrozījuma pieaugums (arī sarežģītākas formulas, piem., sasniegt čeku skaita pieaugumu tirdzniecībā + atvērt jaunus objektus, bet saglabāt cenas nemainīgas) •Izmaksu samazināšana (darba spēks – tā mainības ierobežošana) •Naudas plūsmas, apgrozāmo līdzekļu nodrošināšana •Parādsaistību apmēra balanss, pakāpeniska samazināšana u.c.	•Vadības komandas darbs (360°, darbinieku iesaistes rādītājs) •Klientu apmierinātība •Stratēģijas izstrāde, īstenošana •Korporatīvā pārvaldība (t.sk. info atklāšanas prakse) •Vērtību ieviešana dzīvē (piemēram, ēdiena kvalitāte, cena, interjers) •Efektivitātes un attīstības plāna īstenošana (samazināt izmaksas, palielināt ieņēmumus, pamatdarbības, atbalsta procesa digitalizācija u.c.) •Nozares KPIs – piemēram, pārdošanas apjoms uz m^2 (salīdzina ar citiem spēlētājiem) u.c.

Snieguma rādītāji publiskajā pārvaldē

Snieguma rādītājiem publiskajā pārvaldē ir tāds pats mērķis kā to līdziniekiem privātajā sektorā – novērtēt veikto pasākumu efektivitāti, sekot līdzi progresam un analizēt, kuras darbības ir jēgpilnas un turpināmas un kurās jomās nepieciešamas izmaiņas. Papildus iestādes iekšējām vēlmēm un interesēm publiskajā pārvaldē rādītājiem ir jābūt vērstiem uz sabiedrības interešu un vajadzību ievērošanu. Tātad rādītājiem jābūt tādiem, kas ir patiešām nozīmīgi iestādes mērķgrupām. Lietderīgi ir mācīties no citu organizāciju un pasaules pieredzes, tāpēc ieteicams noskaidrot un sekot līdzi tā saucamajiem nozares etalonrādītājiem (angļu val.: *benchmarks*). Vienlaikus jāatceras, ka rādītāji ir pakārtoti mērķiem – nav pamatoti nokopēt citas iestādes rādītājus, jo tai var būt pavisam citi mērķi un esošā situācija. Tabulā Nr. 4 norādīti snieguma rādītāju piemēri pa jomām, kurus var izmantot publiskās pārvaldes iestādes savu mērķu sasniegšanas mērīšanai.

Piemērs: Tipiski snieguma rādītāji publiskajā pārvaldē

Finanšu perspektīva: • Budžeta izpildes rādītāji • Budžeta izpildes efektivitātes rādītāji: ieguldījumi pret ieguvumiem • Piesaistītā finansējuma apjoms un struktūra • Ietaupījumu apjoms un struktūra u.tml.	Procesu perspektīva: • Funkciju un procesu produktivitātes, laika un efektivitātes rādītāji • Digitalizācijas līmenis, e-pārvaldības indekss • Kļūdu skaita, veida un biežuma rādītāji • Produktivitātes līmeņa rādītāji • Klimatneitralitātes rādītāji • Inovācijas rādītāji • Procesu izmaksu rādītāji u.tml.
Klientu perspektīva: • Pakalpojuma lietotāju uztvere/ apmierinātības līmenis • Pakalpojuma pieejamība, vienkāršība, lietojamība • Lietotāja pieredzes novērtējums • Sadarbība ar partneriem, iesaistītajām pusēm – rādītāji, novērtējums • Sabiedrības iesaistes rādītāji • Sabiedrības noskaņojuma rādītāji • Sabiedrības attīstības rādītāji u.tml.	Darbinieku (attīstības un mācīšanās) perspektīva: • Iesaistīšanās līmenis (pētījuma rezultāti) • Darbinieku mainība (kopumā, pa darbinieku grupām u.tml.), mainības iemelsu dinamika u.tml. • Cilvēkresursu vadības procesu rādītāji, piemēram, atlases procesa efektivitātes rādītāji, atlīdzības rādītāji, darba snieguma rādītāji, mācīšanās intensitātes rādītāji • Darba devēja tēla novērtējums u.tml.

Snieguma rādītāju piemēri par kopīgajām tēmām

Institūcijas var izvēlēties, kādu rādītāju izmantot, vadoties no iestādes funkcijām, resursiem, aktualitātēm attiecīgajā politikas jomā u.c. faktoriem. Ieskatam sadaļā apkopoti snieguma rādītāju piemēri par šādām tēmām: personālvadība[23] (t.sk. cilvēkresursu prasmju attīstība un iesaistīšanās), progress nozares politikas ieviešanā, iekšējo procesu efektivitāte un atbilstība normatīvo aktu prasībām, klimatneitralitāte, digitālā transformācija un inovācija. Saraksts nav pilnīgs, un institūcijas var izvēlēties arī tādus snieguma rādītājus, kuri nav iekļauti piemēros.

Iesakām visus aprakstītos snieguma rādītājus mērīt un uz tiem raudzīties caur kādu no attīstības līmeņu/brieduma pieejām, kas nodrošina iestādes esošās pozīcijas izvērtējumu un iekļauj vēlamos veicamos soļus, lai sasniegtu augstāku attīstības pakāpi. Pieejas izmantošana ļautu izvērtēt iestādes attīstības līmeni, kā arī kompleksi raudzīties uz dažādiem faktoriem, kas ietekmē snieguma rādītāju iznākumu. Vienlaikus rādītāju izvēles procesā jāņem vērā arī institūcijas iespējas vākt nepieciešamos datus, nepalielinot iekšējo administratīvo slogu. Proti, jācenšas izmantot tādi dati, kuri jau ir institūcijas rīcībā, vai tādi, kurus ir samērā vienkārši iegūt.

Piemērs: Personālvadības jomas rādītāji

1.	Amata vietu skaits	• Amata vietu skaita tendence ir ar samazinājumu (tiek vērtēts ilgākā laika periodā). Ja nepieciešams veidot jaunas amata vietas, sākotnēji tiek pārvērtētas līdz šim veicamās funkcijas un to apjoms
2.	Budžets amata vietai	• Kopējais izdevumu apjoms atalgojumam / kopējais amata vietu skaits
3.	Darbaspēka izmaksas uz slodzi	• Kopējie izdevumi atalgojumam / faktiski nodarbināto slodžu skaits
4.	Prombūtnes īpatsvars	• Prombūtnes dienu skaits / kopējais darba stundu skaits
5.	Mācību stundu skaits uz vienu darbinieku	• Kopējais mācību stundu skaits gadā iestādē / darbinieku skaits
6.	Darbinieku mainības līmenis	• Darbinieku uzteikumu skaits periodā / Darbinieku skaits perioda sākumā
7.	Karjeras izaugsmes iespēju līmenis	• Paaugstināto darbinieku skaits / kopējais darbinieku skaits • "Pozitīvā rotācija" (veiktas iekšējās darbinieku rotācijas)
8.	Ilgstoši vakanti amati	• Vakanti amati 6 mēnešus un ilgāk / kopējais vakanto amata vietu skaits

[23] 51 HR Metrics Cheat Sheet. 51 of the most important HR metrics. Academy to innovate HR. https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Metrics_Cheat_sheet.pdf?utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=51+HR+Metrics+-+Cheat+Sheet&utm_campaign=Marketing+%7C+General+%7C+Sep21+%7C+Value+%7C+PACP.

		• Vakanti amati 6 mēnešus un ilgāk / kopējais vakanto amata vietu skaits
9.	Vidējais dienesta/darba attiecību ilgums	• Vidējais dienesta/darba attiecību ilgums, t.i., visu darbinieku kopējais dienesta/darba attiecību ilgums / kopējais darbiniekus skaits
10.	Iesaistīšanās līmenis	• Darbinieku skaits, kuru iesaistīšanās līmenis ir lielāks par normu periodā / kopējais darbinieku skaits perioda sākumā
11.	Apmierinātības līmenis	• Darbinieku skaits, kuri apgalvo, ka ir apmierināti ar darbu / kopējais darbinieku skaits
12.	Darba samaksas pieauguma līmenis	• (Esošā darba samaksa – darba samaksa iepriekšējā gadā) / darba samaksa iepriekšējā gadā
13.	Amata aizpildīšanas laiks	• Dienu skaits no vakances sludinājuma publicēšanas līdz darba/dienesta attiecību uzsākšanai
14.	Pirmā gada mainības līmenis	• Darbinieki, kuri pametuši organizāciju pirmajā gadā / kopējais jaunpieņemto darbinieku skaits
15.	Darbinieka darbā pieņemšanas izmaksas	• (Kopējās iekšējās izmaksas + kopējās ārējās izmaksas) / kopējais jaunpieņemto darbinieku skaits

Piemērs: Progresa rādītāji nozares politikas ieviešanā

1.	Sasniegto politikas mērķu īpatsvars %	• Sasniegtie politikas mērķi/kopējais politikas mērķu skaits x 100
2.	Termiņā īstenoto darba plāna pasākumu, iepirkumu īpatsvars %	• Termiņā īstenotie darba plāna pasākumi, iepirkumi/ visi darba plānā, iepirkumu plānā iekļautie pasākumi attiecīgajā periodā x 100
3.	Klientu un partneru apmierinātības līmenis	• Klientu īpatsvars, kuri vērtē nodarbināto rīcību kā godprātīgu • Klientu īpatsvars, kuri saņem atbildi savlaicīgi • To klientu īpatsvars, kuri saskarušies ar iestādi, piemēram, saņēmuši kādu pakalpojumu pēdējā gada (pēdējo 3 gadu) laikā un pozitīvi novērtē saskarsmes pieredzi (vērtē "teicami" vai "labi") /izmaiņas pret iepriekšējo periodu
4.	Sabiedrības iesaistīšana un informēšana	• Iestādes nodrošinātais sabiedrības iesaistīšanas un informēšanas vērtējums (nodarbināto, sadarbības partneru īpatsvars (%), kuri to vērtē pozitīvi) • MK iesniegto tiesību aktu īpatsvars, kuros bijusi problēmai un mērķgrupai atbilstoša sabiedrības līdzdalība

		(MK iesniegto tiesību aktu skaits, kuros bijusi problēmai un mērķgrupai atbilstoša sabiedrības līdzdalība (izmantoti vairāki līdzdalības veidi, noskaidrots ekspertu un iesaistīto pušu viedoklis vai saņemts cits sabiedrības pienesums, gūtā informācija bija lietderīga, līdzdalības rezultāti ir publiskoti)/ kopējais MK iesniegto tiesību aktu skaits, kuriem ir nepieciešama sabiedrības līdzdalība x 100) • Pastāvīga dialoga veidošana ar sabiedrību, tostarp efektīva esošo līdzdalības formātu izmantošana, iekļaujoša un rezultatīva līdzdalība un objektīvas informācijas nodošana sabiedrībai (iestādes mērķgrupu un sadarbības partneru loka apzināšana, esošo formātu, piemēram, konsultatīvo padomju, efektīva izmantošana, jaunu iesaistes veidu praktizēšana, iesaistes rezultātu publicēšana, izvērtēšana, jaunu komunikācijas kanālu attīstība, institūcijas rīkotie pasākumi sabiedrības iesaistīšanai un informēšanai (kopīgas darbnīcas, informatīvi semināri u.c. iedzīvotājiem/NVO/uzņēmējiem/pētniekiem, informēšana par aktualitātēm, skaidrojumi u.c.)) – skaits, biežums, mērķgrupas tvērums • Iesaistīto organizāciju (sabiedrības pārstāvju) skaits iestādes līdzdalības formās
5.	Izstrādāto/iesniegto dokumentu kvalitāte (tiesību akti, politikas plānošanas dokumenti)	• Veikto ārējo ietekmes izvērtējumu īpatsvars institūcijai nozīmīgu dokumentu izstrādei (tiesību akti, politikas plānošanas dokumenti) (Veikto ietekmes izvērtējumu skaits nozīmīgu dokumentu izstrādei/ kopējais nozīmīgo dokumentu skaits attiecīgajā periodā x 100) • Nodarbināto skaits vai īpatsvars (%), kuriem ir bijušas mācības par politikas, tiesību aktu vai citu dokumentu izstrādi un novērtēšanu, kā arī pētniecisko metožu un pieeju izmantošanu • Budžets ārējiem ietekmes izvērtējumiem (“piešķirts”/”% no ..”/”palielinās”) • *Whole-of-government approach* izmantošana sadarbībā ar iestādēm – pieaug citu institūciju iesaiste pārresoru jautājumu risināšanā *vai* citu institūciju iesaiste problēmas risināšanā pirms tiesību aktu izstrādes pārresoru jautājuma gadījumā
6.	Samazinās administratīvais slogs iestādei/iedzīvotājiem	• Iekšējā (institūcijas) administratīvā sloga samazinājums (EUR/periodā; EUR/izmaksas par procesu), kas panākts, īstenojot kādu pilnveides aktivitāti (piemēram, iekšējo procesu pārskatīšana un optimizēšana, digitālā risinājuma ieviešana) • Administratīvā sloga samazinājums (EUR/periodā; EUR/pakalpojuma izmaksas) kādai sabiedrības

		grupai (piemēram, iedzīvotājiem/komersantiem/NVO), kas panākts, īstenojot kādu mērķtiecīgu aktivitāti (piemēram, īstenojot jaunu politikas iniciatīvu vai digitalizējot publisko pakalpojumu)

Piemērs: Iekšējo procesu efektivitātes rādītāji un atbilstība normatīvo aktu prasībām

1.	Veicināta iekšējo procesu efektivitāte	• Ir noteikti, novērtēti un prioritizēti riski, un tiem ir noteikti riska mazināšanas/novēršanas un pasākumi • Katram konstatētajam riskam veikts atbilstošs riska mazināšanas/novēršanas pasākums (konstatētie riski/ tiem atbilstoši risku mazināšanas pasākumi) • Noteiktās kontroles darbojas efektīvi (atbilstoši, savlaicīgi, pilnīgi, balstoties uz iekšējā audita kontroles ziņojumu) • Veikts izvērtējums par institūcijas funkciju/procesu inovāciju iespējām • Institūcijas funkciju/procesu izvērtējuma rezultātā atklāta inovāciju iespēja noteiktiem procesiem/funkcijām (skaits/īpatsvars) • Veikts izvērtējums par institūcijas procesu digitalizācijas iespējām • Institūcijas procesu izvērtējuma rezultātā atklāta digitalizācijas vai automatizācijas iespēja noteiktiem procesiem (skaits, īpatsvars)
2.	Katrs pakalpojums ir uz klientu orientēts, pielāgots mērķa grupas vajadzībām	• Veikts izvērtējums par institūcijas pakalpojuma izmaksu efektivitāti • Palielinās institūcijas pakalpojumu skaits/īpatsvars, kuri ir izmaksu efektīvi un optimāli, kā arī orientēti uz klientu (ērti, viegli sasniedzami, savlaicīgi) • Veikta institūcijas pakalpojuma izmaksu kalkulācija, lai efektivizētu pakalpojuma sniegšanas procesu • Palielinās institūcijas pakalpojumu skaits/īpatsvars, kuriem veikta pakalpojuma izmaksu kalkulācija, lai efektivizētu pakalpojuma sniegšanas procesu • Apzinātas klientu mērķgrupas un analizētas konkrēto mērķgrupu klientu vajadzības • Veikti pakalpojumu sniegšanas mērījumi pakalpojumu kanālu sniegšanas griezumā, lai efektivizētu pakalpojumu sniegšanas procesu • Pakalpojumu skaits/īpatsvars, kuriem ir veikts pakalpojumu kanālu sniegšanas izvērtējums/mērījumi • Veikta klientu apmierinātības aptauja, aptaujas rezultāti izmantoti procesa uzlabošanai • Procesu skaits/īpatsvars, kuri tika uzlaboti, balstoties uz klientu apmierinātības aptaujas rezultātiem
3.	Pozitīvs iekšējo un ārējo auditu rezultāts	• Iekšējo un ārējo auditu, kā arī citu atbilstības novērtējumu vai precedentu rezultātā nav atklātas neatbilstības (sniegto ieteikumu skaits ir 0)

		• Iekšējo un ārējo auditu, kā arī citu atbilstības novērtējumu vai precedentu rezultātā atklātas neatbilstības un to cēloņi ir novērsti (%) • Samazinās iekšējo un ārējo auditu, kā arī citu atbilstības novērtējumu vai precedentu rezultātā sniegto ieteikumu skaits • Iekšējo un ārējo auditu, kā arī citu atbilstības novērtējumu vai precedentu rezultātā sniegto ieteikumu skaits/ īstenoto ieteikumu skaits pārskata periodā (dinamika)
4.	Ir aktuāls iekšējais regulējums	• Veikta iekšējā regulējuma atbilstība ārējam regulējumam

Piemērs: Klimatneitralitātes rādītāji

1.	Samazināts papīra patēriņš	• Samazinās izmaksas papīra iegādēm (EUR/periodā) • Samazinās papīra patēriņš par X/% noteiktajā periodā
2.	Tiek izmantots videi draudzīgāks papīrs	• Palielināta pārstrādāta/FSC sertificēta/plānāka papīra izmantošana (%) (var izvēlēties ar FSC sertifikātu vai līdzvērtīgu, vai oglekļa ziņā neitrālu ražošanu; vēl ir iespēja izvēlēties plānāku papīru – 70 g/m^2, kas arī ietaupa resursus)
3.	Samazināta energoresursu izmantošana	• Samazināts elektroenerģijas patēriņš (Elektroenerģijas patēriņa samazinājums noteiktajā periodā par X/%/uz vienu nodarbināto) • Samazināts siltumenerģijas patēriņš (Siltumenerģijas patēriņa samazinājums noteiktajā periodā par X/%/uz vienu nodarbināto) • Samazināts aukstumenerģijas patēriņš (Aukstumenerģijas patēriņa samazinājums noteiktajā periodā par X/%/uz vienu nodarbināto) • 100% atjaunojamo energoresursu izmantošana iestāžu ēkās • Energoefektīvāka elektronika (Elektronikas daudzums (%) ar energomarķējumu A) • Energoefektīvas ēkas (Jaunu ēku celtniecībā/esošo renovācijā energoefektīva sildīšana un dzesēšana (dabiskā ventilēšana) Saules paneļu uzstādīšana, pašu saražota elektrība (%))

4.	Pāreja uz dzeramā ūdens filtriem	• Dzeramā ūdens filtru uzstādīšana, "pirktā" ūdens daudzuma samazinājums (%)
5.	Samazināta papīra dokumentu aprite	• Elektroniska dokumentu aprite (%) • Ieviesta pilnībā elektroniska dokumentu aprite procesos, kuros tas ir iespējams
6.	Samazināts dzīvnieku produktu patēriņš ēdināšanā (piem., darba pusdienās)	• Ēdināšanas pakalpojumu izdevumi (%), kas izmantoti veģetārām opcijām
7.	Paaugstināta vietējo pārtikas produktu izmantošana	• Ēdināšanas pakalpojumu izejvielas (%), kas piegādāts no iestādes X km rādiusā
8.	Videi draudzīga pārvietošanās uz darba vietu un no tās	• Samazināts darbinieku daudzums (%), kas dodas uz darbu vai no tā ar individuālo transportlīdzekli • Drošu velonovietņu izveides veicināšana darbiniekiem un apmeklētājiem – ieviests/neieviests *vai* velo novietnes konkrētam velo skaitam • Autoparka zaļināšana – tikai hibrīdauto vai elektroauto iegāde autoparka nomaiņai (CO_2 emisijām jābūt zemākām pret noteiktu līmeņatzīmi X g uz pasažierkilometru)

Piemērs: Digitālās transformācijas rādītāji

1.	Elektronizēti dokumentu un procesu pārvaldības risinājumi	• Procesu skaits, kas iepriekš tika veikti manuāli vai daļēji manuāli/ procesu skaits, kas ir pilnībā nodrošināts digitāli (procentuālais apjoms, ko iesakām paaugstināt iestādē, ir vidēji 3–5 % gadā) • Dokumentu aprite iestādē kopumā/elektronisko dokumentu aprite (procentuālais apjoms, ko iesakām paaugstināt iestādē, ir vidēji 3–5 % gadā)
2.	Operacionālie uzlabojumi	• Pavadītais laiks, veicot procesu, pret pavadīto laiku, izmantojot jauno procesa pieeju • Informācijas izvades apjoms vai vērtība pret resursu ieguldījumu (procesu uzskaite, kas darbojas ar jauno programmatūru, un kā tā ir ietekmējusi produktivitāti)
3.	Digitalizācijas kultūra organizācijā	• Darbinieku aptaujas saistībā ar dažādu pieejamo rīku izmantošanu gan iestādēs, gan brīvi pieejamo rīku izmantošanu ikdienas darbu veikšanā
4.	Ieviestie digitālie projekti	• Uzsāktie digitālie procesi un projekti iestādē/faktiski ieviestie procesi un projekti atbilstošajā laika periodā, t. sk. starpnozaru

5.	Inovatīvu risinājumu izmantošana	• Inovatīvo ideju skaits, kas ieviestas viena gada laika periodā/ izlietoto resursu apjoms finanšu izteiksmē viena gada periodā, lai to ieviestu
6.	Klientu pieredze	• Bāzes gada rezultāti klientu aptaujās dažādās kategorijās/ pārskata gada rezultāti klientu aptaujā dažādās kategorijās • Klienta pavadītais laiks, izmantojot pakalpojumu tiešsaistē bāzes gadā/ pakalpojuma laika uzlabojumi pārskata gadā • Klienta piepūles rādītājs (CES), izmantojot pakalpojumu bāzes gadā/ CES, izmantojot pakalpojumu pārskata gadā, kombinācijā ar dažādiem faktoriem, kas nosaka mijiedarbību starp pakalpojumu un to, kā klients pakalpojumu saņēmis (tehnoloģiskie aspekti, iepriekšēja pieredze u.c.)
7.	Pakalpojumu pieejamība	• Pakalpojuma pieejamība – laika izteiksmē nodrošināta pakalpojuma pieejamība klientiem (ieteicamais sasniedzamais laiks – vismaz 90 % no visa laika) • Pakalpojuma pieejamība – teritoriālā izpratnē (pārklājums) un dažādām sabiedrības grupām. Mērķis – piekļūstami un iekļaujoši pakalpojumi. Ieteicamais sasniedzamais rādītājs – vismaz 90 %
8.	Datu izmantošana lēmumpieņemšanā	• Dažādu analītisku rīku izmantošana liela apjoma datu apstrādē/ iegūto kopsakarību izmantošana stratēģiskajos dokumentus un dažādu līmeņu lēmumu pieņemšanas procesos
9.	Atvērtie dati un savienojamība	• Kopējais datu kopu skaits/ skaits, kas nodrošina savstarpējo sadarbību starp vismaz divām datu kopām • Savstarpēji nodotā informācija (skaits) starp dažādām sistēmām dažādās iestādēs bāzes gadā/ savstarpēji nodotā informācija (skaits) starp dažādām sistēmām dažādās iestādēs pārskata gadā • Datu API līmeņa izvērtēšana (*5-star open data rating scheme*) un to sadalījums proporcionāli pa atbilstošiem līmeņiem. Pēc iestādes ieskatiem veikt vismaz 5–10 % uzlabojumus katrā datu līmenī

Piemērs: Inovāciju rādītāji

1.	Pasākumu skaits, kuros tika izmantotas inovatīvas metodes	• Skaits pret kopējo institūcijas pasākumu skaitu
2.	Risinājumu skaits, kas tika izstrādāti, izmantojot inovatīvas metodes (dizaina domāšana, koprade u.c.)	• Skaits pret darbinieku skaitu (vai % no kopēja risinājumu skaita)
3.	Ieviesto risinājumu skaits, kas tika izstrādāti, izmantojot inovatīvās metodes (dizaina domāšana, koprade u.c.)	• Skaits pret darbinieku skaitu (vai % no kopēja risinājumu skaita)

4.	Ieviesto risinājumu īpatsvars pret kopējo risinājumu skaitu, kas tika izstrādāti, izmantojot inovatīvās metodes	• Ieviesto risinājumu īpatsvars
5.	Īstenoto eksperimentu skaits	• Skaits
6.	Inovācijas veicināšanai piešķirtā iestādes budžeta apjoms	• Apjoms (%) no visa iestādes budžeta
7.	Darbinieku īpatsvars, kas iesaistās formālajos un neformālajos inovācijas vecināšanas sadarbības tīklos, programmās, aktivitātēs (dalība inovāciju ekspertu tīklā, sadarbība ar universitātēm, pētniekiem)	• Skaits pret darbinieku skaitu
8.	Darbinieku skaits, kas piedalās inovācijas zināšanu un prasmju celšanas pasākumos	• Mācību kursu/aktivitāšu skaits uz darbinieku
9.	Darbinieku īpatsvars, kuru amata pienākumos ir inovācijas veicināšana	• Skaits pret darbinieku skaitu
10.	Pamata budžeta pasākumu īpatsvars, kas ir tieši saistīti ar inovācijas veicināšanu	• Skaits pret kopējo pamata budžeta pasākumu skaitu

Snieguma rādītāju apraksta forma (indikatora pase)

Šajā kartē apkopoti ieteicamie snieguma rādītāja aspekti, kuri jāpārdomā, definējot rādītāju. Pirmajā rādītāju vērtēšanas gadā bieži nav pieejami sākotnējie dati – šajā gadījumā pirmajā gadā jānosaka tā saucamais bāzes līmenis (angļu val.: *baseline*).

Rādītāja nosaukums	Rādītāja nosaukums (var piešķirt operatīvo definīciju)
Īpašnieks	Kas būs atbildīgs par rādītāja mērīšanu
Mērķis	Uz kuru no iestādes mērķiem rādītājs attiecas?
Ar ko saistīts	Kāda ir saistība starp šo rādītāju un citiem?
Formula	Kā rādītājs tiks mērīts? Piemēram, ja tas ir skaitlisks rādītājs - kas tiks saskaitīts?
Datu kvalitāte	Kāda būs pieeja datu ievākšanā (izlašu veidošana u.c. aspekti)
Datu avots	No kurienes tiks iegūti nepieciešamie dati?
Biežums	Cik bieži rādītājs tiks mērīts?
Vēlamais līmenis	Kāds ir vēlamais rādītāja līmenis (angļu val. *target*)?
Sekas	Kādas ir pozitīvās/negatīvās sekas rādītāja sasniegšanai/nesasniegšanai?
Kas rīkosies ar datiem?	Kas rīkosies saistībā ar šiem rādītājiem?
Kas tiks panākts?	Kādu darbību/ uzvedību šis rādītājs veicinās?
Monitorings	Cik bieži un kā notiks rādītāja monitorings?
Piezīmes	Papildu piezīmes, ja nepieciešams

Labās prakses piemēri

Iekšlietu ministrija: Stratēģiskā plānošana | Iekšlietu ministrija

Kultūras ministrija: KM darbību regulējošie dokumenti | Kultūras ministrija

Labklājības ministrija: Darbības stratēģija | Labklājības ministrija

Uzņēmumu reģistrs: Stratēģija 2022. - 2026. gadam

Valsts kanceleja: Iestādes darbību regulējoši dokumenti | Ministru kabinets