

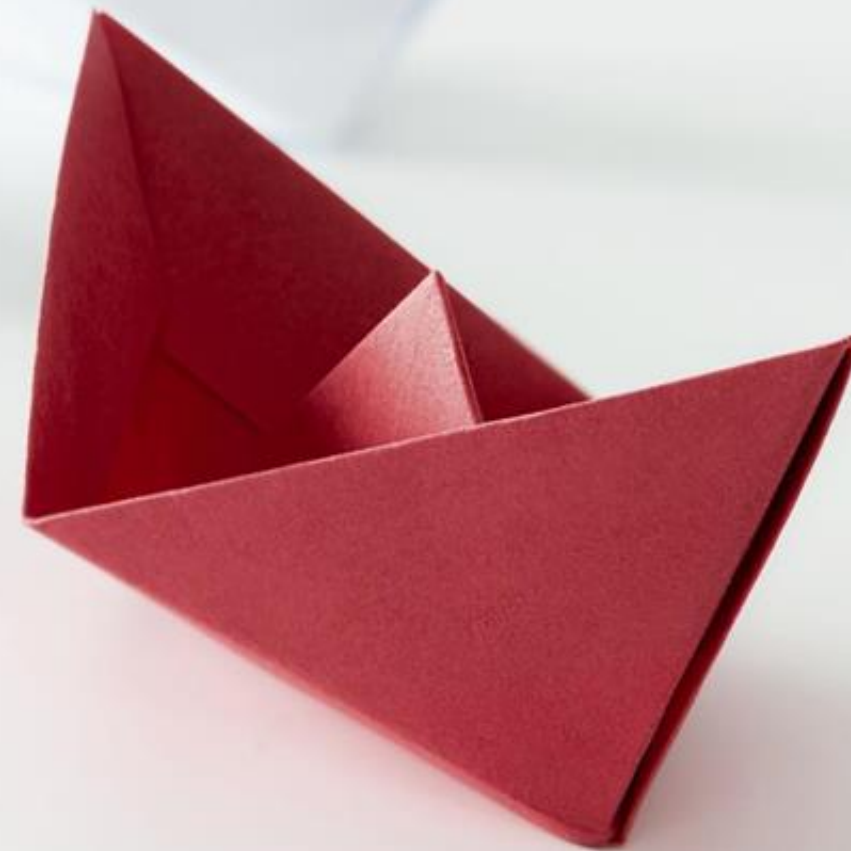
# Kā turpmāk izstrādāt institūciju darbības stratēģiju



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola



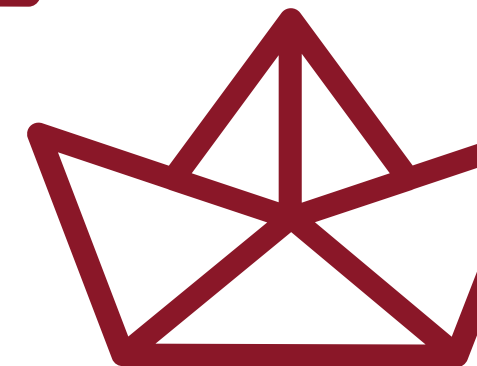
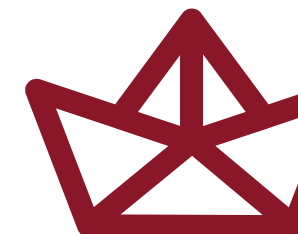
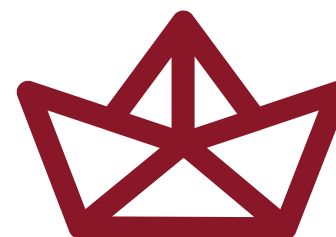
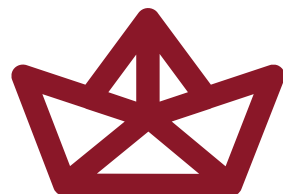
# Iepazīsimies



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola



# Inese Brokāne-Zarāne

Projektu mācību satura vadītāja, VAS

Ilgadēja pieredze valsts pārvaldes stratēģiskās plānošanas, procesu un risku vadībā.

# Aleksandra Kosjaka

Valsts kancelejas konsultante valsts pārvaldes attīstības jautājumos



Valsts administrācijas  
skola



Valsts kanceleja

# Dalībnieki



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

63% ir iesaistīti stratēģijas  
izstrādes procesā

24% koordinē stratēģijas  
izstrādi

8% lēmuma  
pieņēmēji

5% dažādi

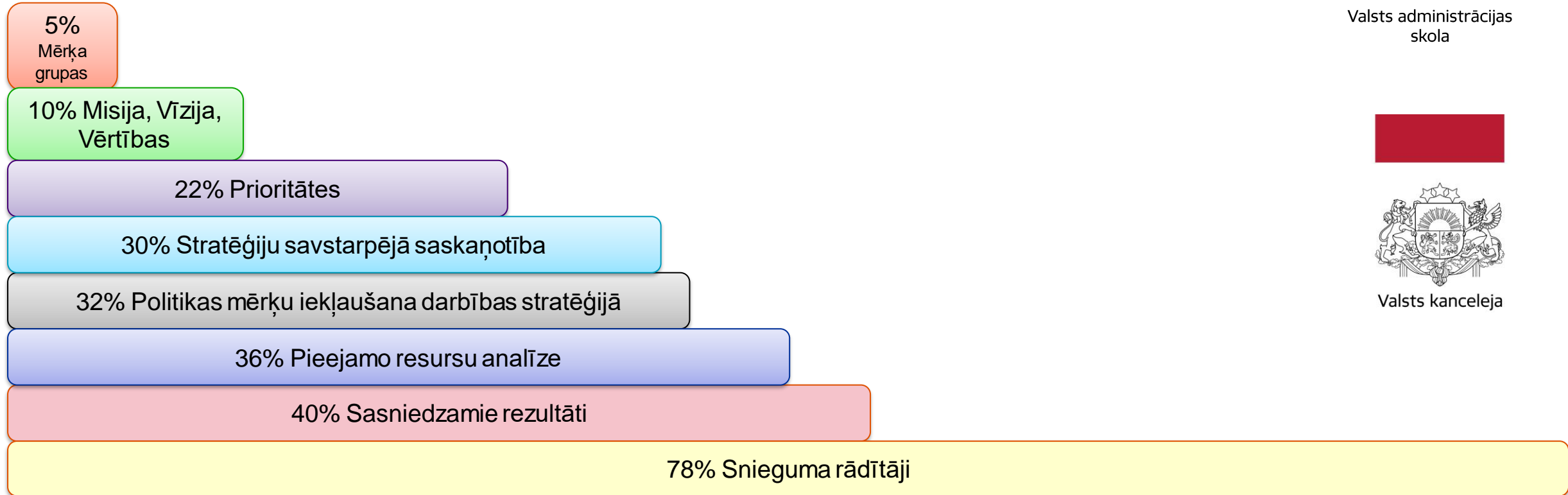
## Stratēģijas statuss iestādē

37% ir spēkā esoša  
stratēģija vai ir  
āpstiprināšanas posmā

50% tiek vai tiks izstrādāta  
šogad

13% citi

# Ko sagaida dalībnieki no atvērtās lekcijas



Valsts administrācijas  
skola



Valsts kanceleja

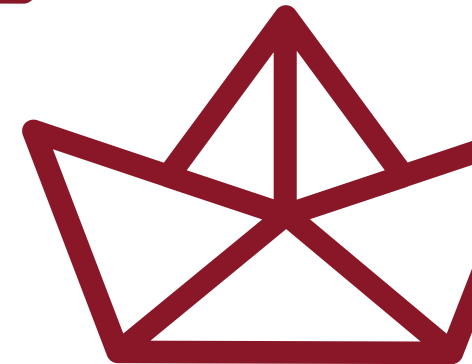
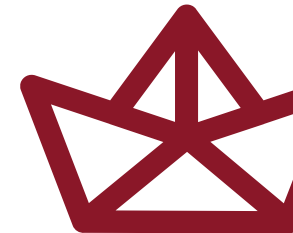
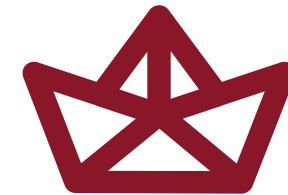
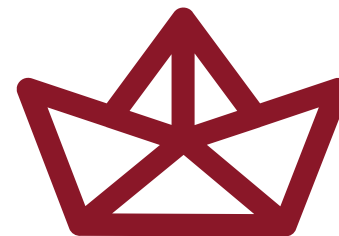
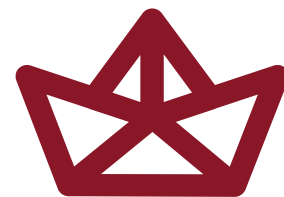


Valsts kanceleja

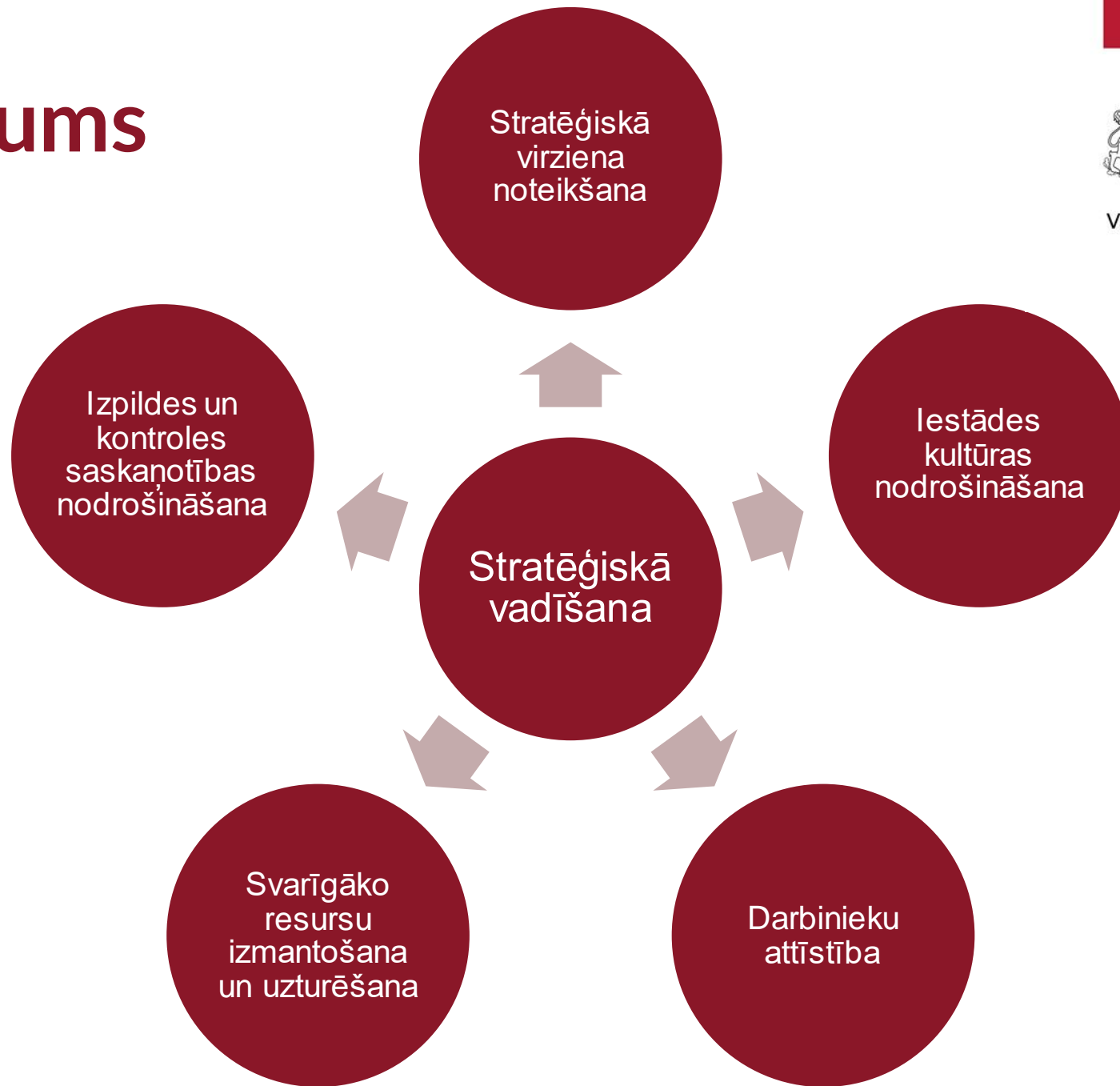


Valsts administrācijas  
skola

# Institūciju darbības stratēģiskā plānošana- konteksts un stratēģijas loma



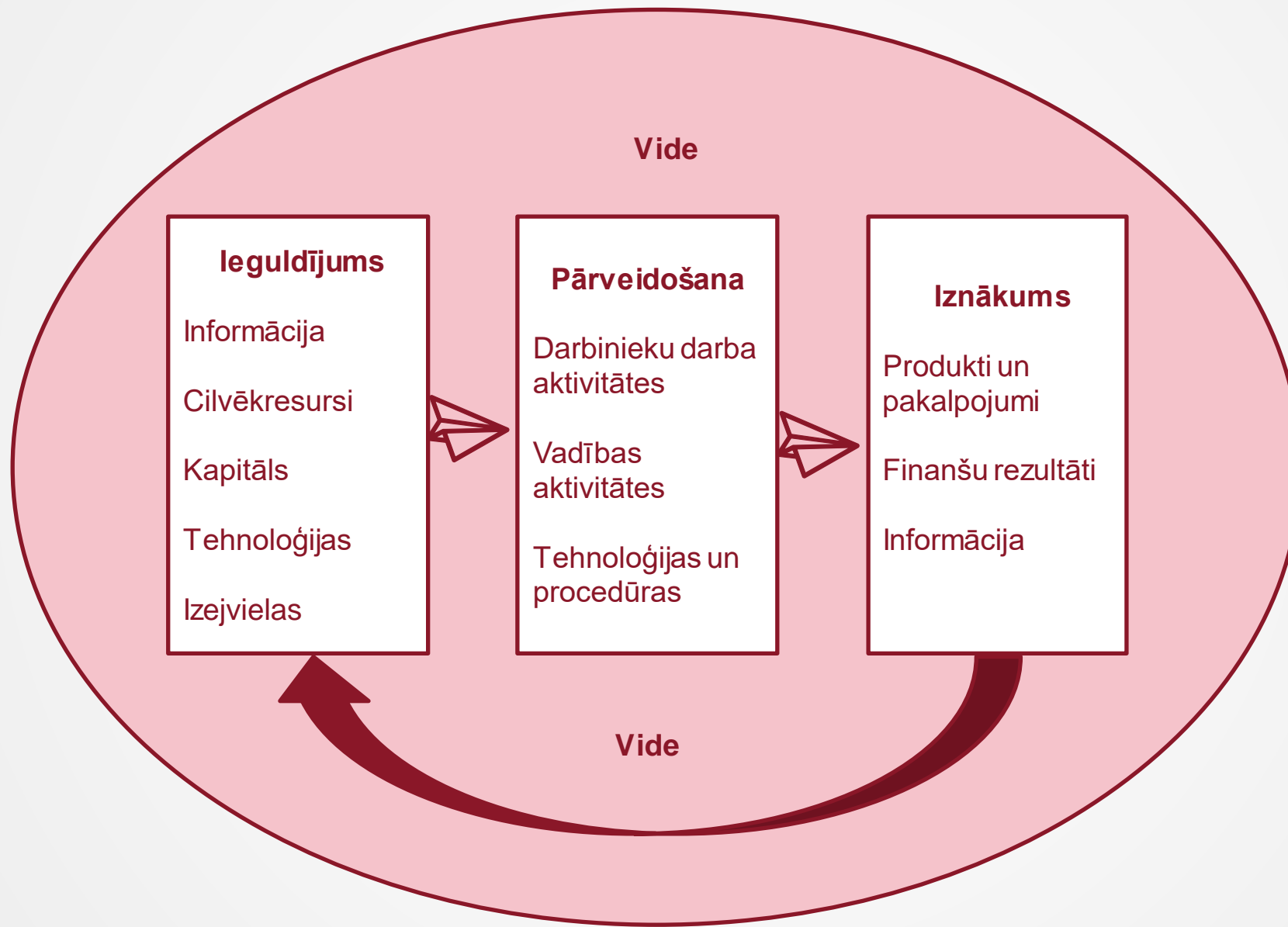
# Izaicinājums



Valsts kanceleja

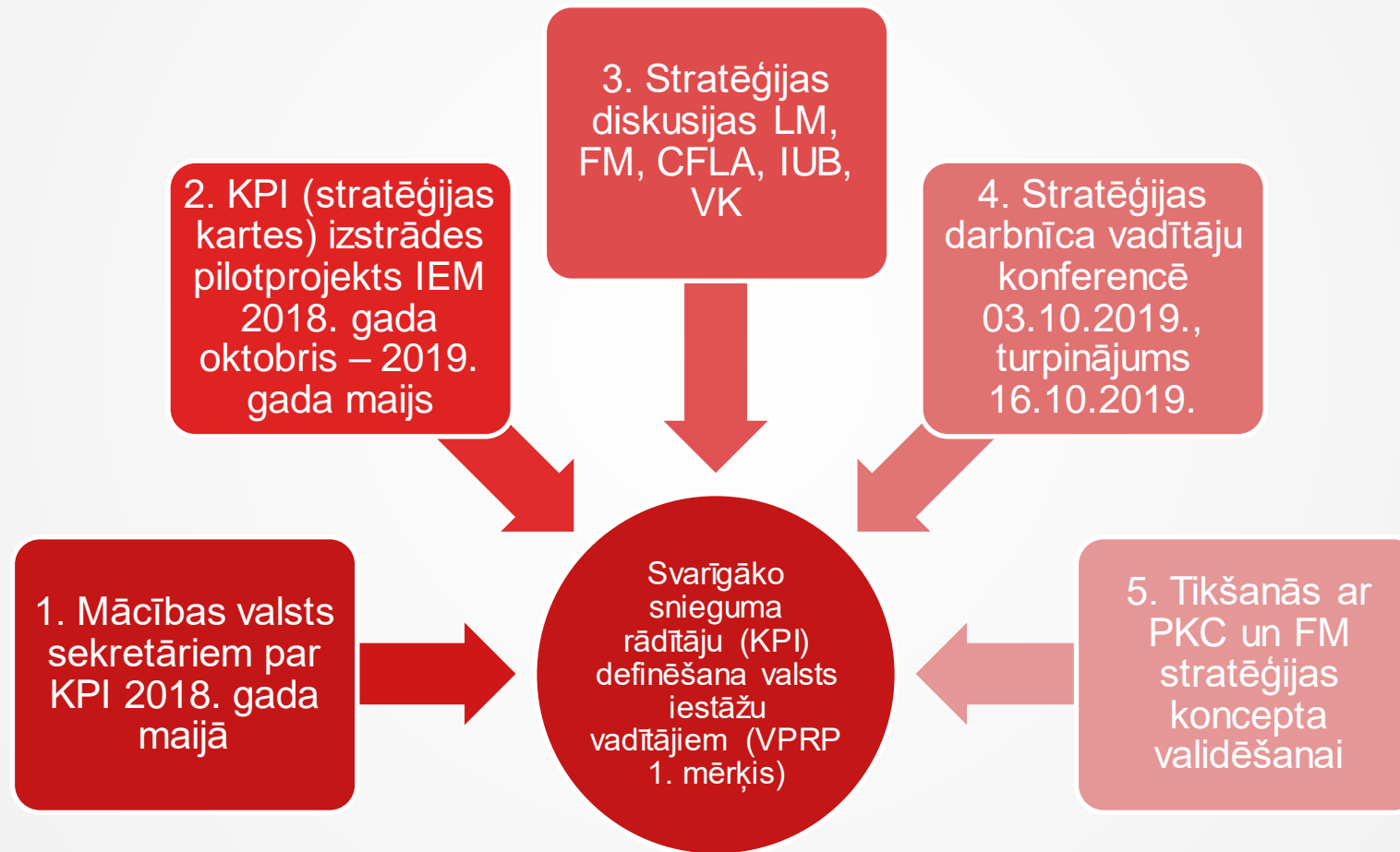


Valsts administrācijas  
skola

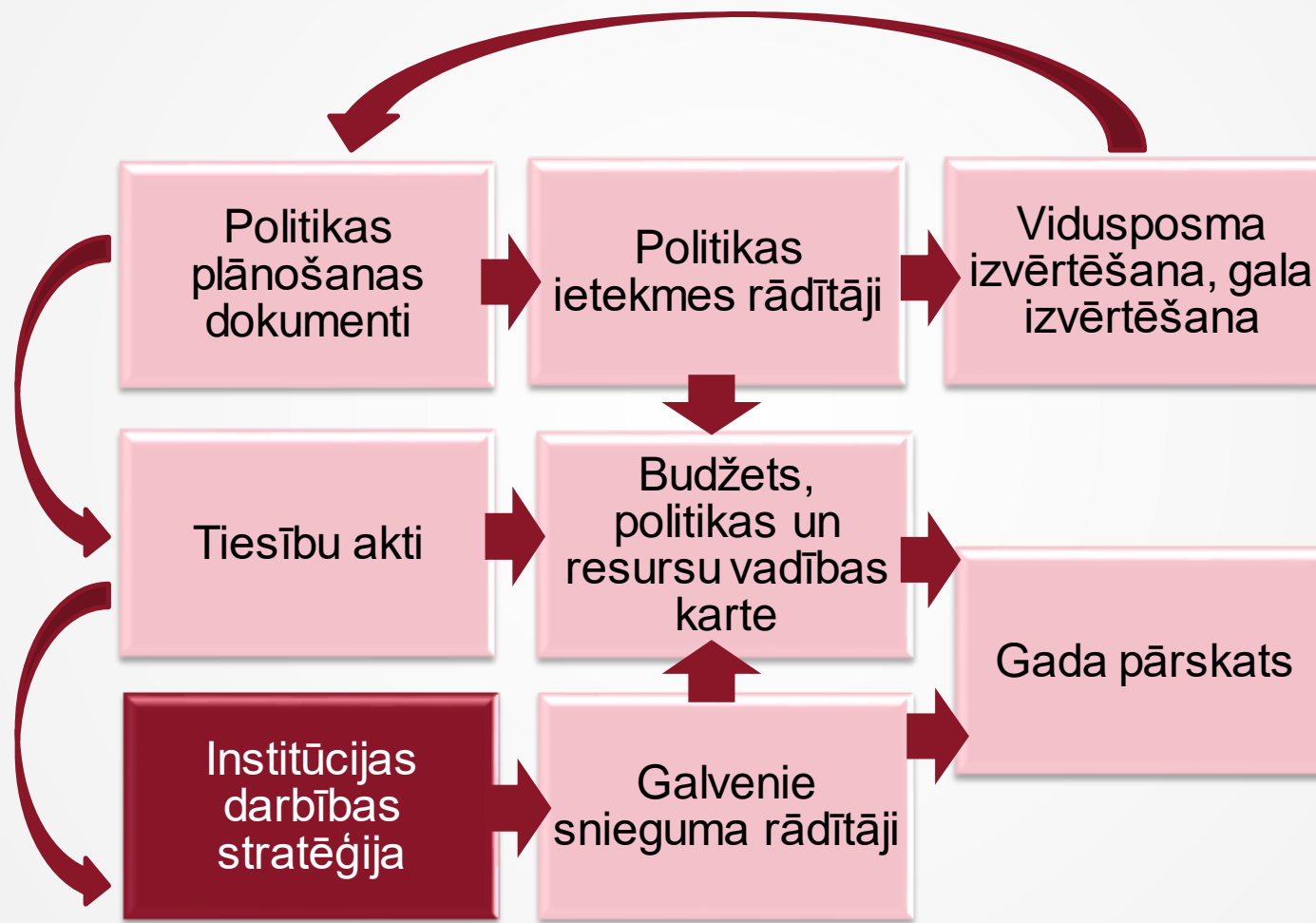




# Veiktās aktivitātes



# Institūcijas darbības stratēģijas vieta plānošanas sistēmā



# Stratēģija ir institūcijas attīstības un darbības vadības dokuments





Valsts administrācijas  
skola



Valsts kanceleja

# Jaunā MK instrukcija

# Fokuss



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

~~Politikas plānošana +  
iestādes darbības plānošana~~

Iestādes darbības plānošana

# Fokuss



Valsts kanceleja

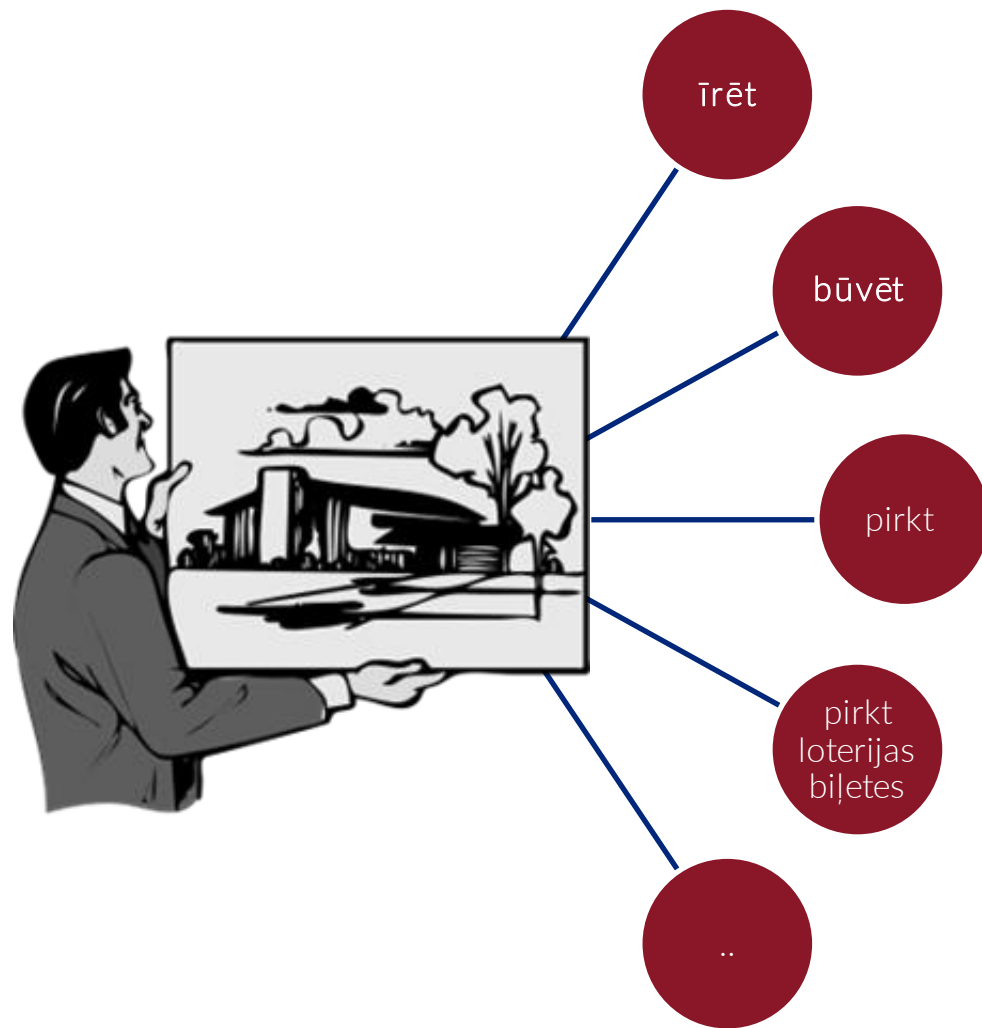


Valsts administrācijas  
skola

**Kā un kad institūcija izmantos savus resursus** (cilvēkresursus, finanšu resursus, tehnisko nodrošinājumu u.c.), lai sasniegtu politikas plānošanas un politisko vadlīniju dokumentos paredzēto?

**Kā attīstām institūcijas kapacitāti, pārvaldām tās resursus,** lai īstenotu politikas mērķus?

# Fokuss



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

# Fokuss

## NAP2027 "veicināt sociālo uzticēšanos"

### Politikas plānošana

(LATVIJAS PIEKTAIS NACIONĀLAIS ATVĒRTĀS PĀRVALDĪBAS RĪCĪBAS PLĀNS 2022.-2025.gadam)

1. apņemšanās: Stiprināt sabiedrības līdzdalības ietvaru un vairo izpratni par efektīvu līdzdalības procesu



(Pasākums) Ietvara dokumenta izstrāde par sabiedrības līdzdalību un pilsonisko dialogu, tostarp vīzija par līdzdalības iespēju palielināšanu digitālajā vidē



(R) Koprades procesā izstrādāts ietvara dokuments

(R) Domnīca par pilsonisko dialogu



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

### Institūcijas darbības stratēģija

(P) Efektīva komunikācija un sadarbība iestādē, kā arī ar citām valsts pārvaldes iestādēm un sabiedrību



(M) Pilnveidot komunikāciju ar mērķgrupām

(M) Veicināt iekļaujošu un rezultatīvu līdzdalību



(SR) Ieviests jauns komunikācijas kanāls

(SR) Visi institūcijas politikas plānošanas dokumenti tiek izstrādāti kopradē



# Saturs

Obligāti  
iekļaujamā  
informācija



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

1. Misija, Vīzija, Vērtības
2. Mērķgrupas, to intereses un vajadzības
3. Informācija par galvenajiem politikas mērķiem, kuri ir aktuāli stratēģijas darbības periodā
4. Darbības periodam noteiktās prioritātes
5. No prioritātēm izrietošie mērķi
6. Sasniedzamie rezultāti un to rādītāji, t.sk. kopīgie un galvenie
7. Resursu un to plānotā izlietojuma, kā arī darbības spēju un risku analīze, uz kā pamata varam nodrošināt mērķu sasniegšanu:
  - \*Cilvēkresursi (projektos nodarbināti/pastāvīgie, izglītība, jomas profesionāļi)
  - \*Finanses (pamatbudžets kā tas % sadalās, ārvalstu finansējums, cik daudz no piešķiruma % apkalpojam)
  - \*Infrastruktūra un tehnoloģijas
  - \* Risku analīze

# Saturs



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

? Vai stingri jāpieturas pie šīs instrukcijas, vai tomēr iestāde var pieņemt lēmumu par atkāpēm?

? Ieteikumi tām institūcijām, piemēram, tiesu varas atzarā, kuras izvēlas savas darbības stratēģijas veidot pēc MK Instrukcijas? Tomēr, piemēram, politiskie mērķi ne vienmēr ir attiecināmi.

? Vai nepieciešams papildināt stratēģiju atbilstoši jaunajām vadlīnijām, ja 2022.gads ir stratēģijas cikla pēdējais gads un uz 2023.gadu būs jāizstrādā jauna stratēģija?

# Saturs



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

- Prasības padotības iestāžu stratēģijā obligāti iekļaujamam saturam **ir identiskas** ar augstāko institūciju stratēģijām
- Prasības par snieguma rādītājiem **attiecas uz visām** tiešās valsts pārvaldes iestādēm

# Sasaiste ar budžetu



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

7. Stratēģijā norādītos sasniedzamos rezultātus un to snieguma rādītājus budžeta plānošanā izmanto atbilstoši normatīvajiem aktiem budžeta un finanšu vadības jomā.

# Darbības termiņš



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

~~3 gadiem (n+1, n+2, n+3), kas sakrīt ar triju gadu periodu, kuram ir apstiprināts vidēja termiņa budžeta ietyara likums~~

- 4 – 7 gadiem
- nosaka institūcijas vadītājs
- **padotības institūcijas saskaņo termiņu** ar attiecīgu augstāko institūciju

# Aktualizēšana un apstiprināšana



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

- tiešās valsts pārvaldes iestādē stratēģiju **apstiprina institūcijas vadītājs**
- **padotības institūcijas vadītājs saskaņo stratēģiju** ar augstākās institūcijas vadītāju\*
- **aktualizē pēc institūcijas vadītāja** vai augstākās institūcijas **iniciatīvas vai**
- ja nepieciešams precizēt institūcijas darbības pilnvarojumu (mandātu)

## ? Kā rīkoties, ja..

- .. nepieciešams grozīt spēkā esošu darbības stratēģiju, kas tikusi apstiprināta ar ministra rīkojumu?

\* Ministru kabineta 2014.gada 2.decembra noteikumu Nr.737 "Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi" 54.punkts.

# Novērtēšana



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

novērtē, sagatavojot  
institūcijas gada  
publisko pārskatu

- darbības perioda pēdējā gadā
- informāciju par novērtēšanas rezultātiem sniedz gada publiskajā pārskatā pēc stratēģijas darbības perioda beigām
- informāciju par stratēģijas īstenošanas gaitu sniedz gada publiskajā pārskatā katru gadu.

# Forma



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

darbības  
virzieni

(institūcijas nosaukums)

|   |                             |  |     |     |     |                    |
|---|-----------------------------|--|-----|-----|-----|--------------------|
| 1. Darbības virziena nosaukums            |                             |  |     |     |     |                    |
| 2. Esošās situācijas apraksts             |                             |  |     |     |     |                    |
| 3. Darbības virziena mērķis               |                             |  |     |     |     |                    |
| 4. Politikas rezultāti <sup>1</sup>       |                             |  |     |     |     |                    |
| 4.1. Rezultāts                            | 4.2. Rezultatīvais rādītājs | 4.3. Rezultatīvā rādītāja skaitliskās vērtības |     |     |     |                    |
|   |                             | n  | n+1 | n+2 | n+3 | n+... <sup>2</sup> |
| 4.1.1.                                    | 4.2.1.                      |  |     |     |     |                    |
|   | 4.2.2.                      |  |     |     |     |                    |
| 4.1.2.                                    | 4.2.3.                      |  |     |     |     |                    |
|   | 4.2.4.                      |  |     |     |     |                    |
| 5. Uzdevumi darbības virziena īstenošanai |                             |  |     |     |     |                    |
| 6. Iesaistītās iestādes                   |                             |  |     |     |     |                    |

Piezīmes.

<sup>1</sup> Padotības iestādes norāda informāciju par darbības rezultātiem.

<sup>2</sup> Aizpilda precizēšanas procesā.

**institūcijas izvēle**, iekļaujot obligāti pieprasāmo informāciju (instrukcijas 5. punkts)



Mērķu  
karte

|                                    |                         |               |               |               |               |
|------------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Misija un vērtības                 |                         |               |               |               |               |
| Vīzija                             |                         |               |               |               |               |
| Partneri un iesaistītās puses      |                         |               |               |               |               |
| Prioritātes un mērķi               | Politikas nozaru mērķi: | 1. Prioritāte | 2. Prioritāte | 3. Prioritāte | 4. Prioritāte |
| Snieguma rādītāji, tajā skaitā KPI |                         |               |               |               |               |

|   |   |  |   |                               |
|---|---|--|---|-------------------------------|
| <b>MISIJA</b><br><b>Kāpēc mēs esam?</b>                                   | <b>Nodrošināt Ministru kabineta darbu un attīstīt valsts pārvaldi, kura strādā sabiedrības labā</b>   |  |   |                               |
| <b>VĒRTĪBAS</b><br><b>Kas mums svarīgi?</b>                               | <b>Profesionalitāte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mēs esam pārmaiņu nesēji un veidojam ilgtermiņa risinājumus</li> <li>Mūsu darbības centrā ir mūsu klienti – veidojam to vajadzībām pielāgotus, saprotamus un ērtus risinājumus</li> <li>Viena no mūsu stiprākajām kompetencēm ir kritiskā domāšana</li> <li>Mēs saskatām un varam lēmumu pieņemējam piedāvāt vairākas alternatīvas</li> <li>Mēs esam pilnībā atbildīgi par savu darbu un rezultātu</li> <li>Mēs veidojam sadarbības tīklus, lai pilnveidotos</li> <li>Mums ir svarīgi mērķtiecīgi mācīties un attīstīties</li> </ul> | <b>Sadarbība</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mēs vienmēr esam atvērti komunikācijai</li> <li>Mēs savlaicīgi dalāmies ar informāciju ar kolēģiem</li> <li>Mēs veidojam uzticēšanās gaisotni</li> <li>Mēs izturamies ētiski un ar cieņu pret visiem, ievērojām emocionālās inteliģences principus</li> <li>Mēs nosakām kopīgus mērķus un atbildību par rezultātu</li> <li>Mēs veidojam projektu komandas, strādājot pie kopīgiem Valsts kancelejas uzdevumiem</li> <li>Mēs esam atsaucīgi, vērsti uz cilvēku un rezultātu, sadarbojoties ar citiem</li> </ul> | <b>Darbs sabiedrības labā</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mēs mērķtiecīgi izzinām sabiedrības viedokli un veicinām sabiedrības līdzdalību</li> <li>Ar savu darbu mēs veicinām uzticēšanos valsts pārvaldei</li> <li>Mūsu pieņemtie lēmumi atbilst sabiedrības interesēm</li> <li>Mēs veicinām skaidru, atklātu un caurskatāmu darbību</li> <li>Mēs proaktīvi skaidrojam mūsu rīcību un pieņemtos lēmumus</li> </ul>  |                               |
| <b>Vīzija</b><br><b>Ko mēs vēlamies sasniegt?</b>                         | <b>Valsts kanceleja ir moderna un profesionāla komanda ar augstu autoritāti – līderis valsts pārvaldes pilnveidošanā</b>  |  |   |                               |
| <b>MĒRĶGRUPAS</b><br><b>Kam mēs strādājam?</b>                            | Sabiedrība ( <i>iedzīvotāji, uzņēmēji, NVO, žurnālisti, eksperti u. c.</i> )  | Politikā ( <i>Ministru kabinets, Saeima</i> )  | Valsts pārvaldes iestādes un tajās nodarbinātie   | Valsts kancelejā nodarbinātie |
| <b>POLITIKAS MĒRĶI</b><br><b>Kādi politikas mērķi mums ir jāsasniedz?</b> | <b>I Ministru kabineta darba nodrošināšana un attīstība:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ministru kabineta <b>lēmumu pieņemšanas procesa efektivizēšana</b>, izstrādājot kvalitatīvus tiesību aktus ar iespējami minimālu resursu patērēšanu.</li> <li>Valsts pārvaldes <b>vienotu principu un prakses noteikšana tiesību akta</b> sagatavošanā, saskaņošanā un pieņemšanā.</li> </ol>   | <b>II Stratēģiskā komunikācija:</b> <p>Atvērtu dialogu veicinoša, <b>uz iedzīvotāju vērsta komunikācija</b>, kas sekmē valdības institūciju rīcībpolitiku īstenošanu ilgtermiņā, vairo izpratni par valsts pārvaldes darbu un stiprina uzticēšanos tai.</p>  | <b>III Valsts pārvaldes attīstība:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Vienotas un efektīvas <b>valsts pārvaldes institucionālās sistēmas</b> ieviešana.</li> <li>Zināšanās balstīta <b>valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstība</b> un vadība.</li> <li><b>Konkurētspējīga un efektivitāti veicinoša</b> atbildības sistēma.</li> <li><b>Inovācijas, digitālās transformācijas un pārmaiņu vadības</b> īstenošana.</li> <li>Jēgpilna un iesaistoša <b>sabiedrības līdzdalība un atvērtās pārvaldības iniciatīvu koordinēšana</b>.</li> <li>Uz vērtībām balstīta un integritāti (labu pārvaldību) veicinoša <b>organizācijas kultūra</b> publiskajā pārvaldē.</li> </ol> |                               |



|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <p><b>MĒRĶI (M)</b><br/><b>Pasākumi, kas virza uz vīzijas sasniegšanu</b></p>                  | <p>M1.1. Attīstīt un ieviest <b>inovatīvas metodes</b> valsts pārvaldē, t. sk. Valsts kancelejā (t. sk. veicinot jaunradi un uz klientu orientētu pieeju)</p> <p>M1.2. Sniegt <b>atbalstu valsts pārvaldes iestādēm</b> inovācijas procesā – inovācijas process kā pakalpojums (t. sk. Inovācijas laboratorijas attīstība, paraugrisinājumi, ieteikumi un atbalsts citām valsts pārvaldes iestādēm)</p> <p>M1.3. Attīstīt <b>vidi</b> publiskā sektora inovācijai</p> <p>M1.4. Attīstīt <b>sadarbību</b> ar citiem <b>inovācijas ekosistēmas</b> dalībniekiem (t. sk. no publiskā, nevalstiskā, akadēmiskā un privātā sektora)</p> <p>M1.5. Ieviest <b>nulles atlikuma principu</b> atbalsta funkcijās un iekšējos Valsts kancelejas procesos</p> | <p>M2.1. Efektivizēt MK <b>lēmumu pieņemšanas procedūru</b> (modernākā lēmumu pieņemšana Eiropā)</p> <p>M2.2. Palielināt <b>pilsonisko aktivitāti</b> un nodrošināt <b>lielāku atklātību</b> tiesību aktu pieņemšanas procesā</p> <p>M2.3. Uzlabot Ministru kabineta darbam vajadzīgo <b>tehnisko nodrošinājumu</b></p>   | <p>M3.1. Veidot <b>izcilu vidi pozitīvai darbinieka pieredzei</b>, veicinot iesaistīšanos un izaugsmi</p> <p>M3.2. Stiprināt un attīstīt <b>komandas darbu</b> gan struktūrvienību ietvaros, gan starp struktūrvienībām, veidojot spēcīgu un stabilu komandas garu visas Valsts kancelejas ietvaros</p> <p>M3.3. Nodrošināt <b>pastāvīgas mācīšanās iespējas</b> ikvienam darbiniekam atbilstoši "organizācijas, kas mācās" modelim</p>   | <p>M4.1. Stiprināt iedzīvotājos <b>valstiskuma apziņu</b> un vairoto viņu <b>uzticēšanos</b> valsts pārvaldei</p> <p>M4.2. Veidot <b>Valsts kancelejas zīmolu</b> kā valsts pārvaldes attīstības virzītājspēku</p> <p>M4.3. Pilnveidot <b>Valsts kancelejas iekšējo komunikāciju</b> un <b>organizācijas kultūru</b></p> <p>M4.4. Attīstīt valsts pārvaldes <b>digitālās komunikācijas</b> kapacitāti</p>   |
| <p><b>SASNIEDZAMIE REZULTĀTI (SR)</b><br/><b>Rezultāti, kas raksturo mērķu sasniegšanu</b></p> | <p>R1.1.1. Radītas vismaz 3 <b>inovācijas Valsts kancelejā</b> ar perspektīvu tālākai attīstībai</p> <p>R1.1.2. Nodrošināts, ka katrā no Valsts kancelejas struktūrvienībām ir vismaz <b>1 darbinieks, kurš ir apguvis inovācijas procesa virzīšanas prasmes</b>, un Valsts kancelejā iekšēji tiek nodrošināts <b>metodoloģisks atbalsts</b> pēc nepieciešamības inovācijas procesā</p> <p>R1.2.1. Atbalstīti vismaz 3 inovācijas <b>projekti citās publiskā sektora iestādēs</b></p> <p>R1.2.2. Regulāri organizētas</p>   | <p>R2.1.1. Ieviests un efektīvi darbojas <b>Tiesību aktu projektu portāls</b> (TAP portāls):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• saīsinājies tiesību akta projekta izstrādes un lēmumu pieņemšanas laiks,</li> <li>• ērta tiesību aktu projektu izstrāde, saskaņošana, pieņemšana, publiskošana.</li> </ul> <p>R2.2.1. Veiksmīgi darbojas un tiek lietota <b>sabiedrības līdzdalības sadaļa TAP portālā</b>:</p> | <p>R3.1.1. <b>Personāla vadības politika</b> nodrošina pievilcīgu Valsts kancelejas tēlu, tā ir veidota, balstoties uz valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas virzieniem</p> <p>R3.1.2. Ir veidota <b>uz vērtībām balstīta iekšējā kultūra</b></p> <p>R3.1.3. Personāla <b>mainības koeficients</b> nepārsniedz 10 % gadā, analizēti dati par aiziešanas iemesliem un ieviesti risinājumi</p> <p>R3.1.4. Iesaistīšanās aptaujas rezultāts: piedalījušies ne mazāk kā 50 % darbinieku, <b>iesaistīšanās līmenis ne zemāks kā 75 %</b>,</p> | <p>R4.1.1. <b>Palielinās sabiedrības izpratne</b> par valdības īstenoto darbu (rīcībpolitikām)</p> <p>R4.1.2. <b>Pozitīvs vērtējums par augstākā līmeņa vadītāju atlasī un apmācībām</b> labas pārvaldības un sabiedrības uzticēšanās pārvaldes darbam sekmēšanai</p> <p>R4.1.3. Ir organizētas <b>Eiropas Savienības fondu vadībā iesaistīto nodarbināto apmācības</b>, stiprinot sabiedrības uzticēšanos godīgai un caurspīdīgai lēmumu pieņemšanai ārvalstu investīciju vadībā</p> |



|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  | <p>kancelejas kompetencē esošajām tēmām</p> <p>R1.3.1. Izveidota veicinoša <b>vide kopradei un inovācijai valsts pārvaldē</b> (telpas, tehniskā atbalsta rīki, metodoloģiskais nodrošinājums u. c.)</p> <p>R1.3.2. Mazināti <b>normatīvie šķēršļi</b> inovācijai (t. sk. izveidots vienots eksperimentēšanas ietvars)</p> <p>R1.3.3. Ieviesti <b>atvērtie dati</b> (atvērtas vismaz 3 datu kopas, kas ievietotas Latvijas Atvērto datu portālā)</p> <p>R1.4.1. Īstenots vismaz 1 <b>pasākums</b> gadā ar mērķi nodrošināt zināšanas un pieredzes apmaiņu ar citām valsts pārvaldes iestādēm un citiem sadarbības partneriem par inovāciju</p> <p>R1.4.2. Izveidoti un uzturēti <b>komunikācijas kanāli</b> par publiskā sektora inovāciju</p> <p>R1.5.1. Attīstīta "<b>zajā</b>" <b>domāšana</b> Valsts kancelejā, efektīvizējot iekšējos procesus (nulles atlikuma princips ieviests attiecībā uz vismaz 60 % saimniecisko procesu)</p> | <p>R2.3.1. Uzlabots MK sēžu <b>videotiešraižu</b> tehniskais nodrošinājums un kvalitāte</p> <p>R2.3.2. Labiekārtota MK <b>sēžu zāle</b></p> | <p>R3.2.1. Ir pilnveidota <b>darbinieku motivācijas sistēma</b></p> <p>R3.2.2. Ir organizēti <b>pasākumi</b>, kas <b>veicina darbinieku labsajūtu</b> (labbūtību) darba vietā un sadarbību</p> <p>R3.2.3. Ir organizēti <b>komandas veidošanas pasākumi</b></p> <p>R3.3.1. Izveidota pārskatāma un uz ilgtermiņu vērsta <b>mācību sistēma</b>, katru gadu, balstoties uz darbinieku attīstības vajadzībām, noteikti <b>darbinieku attīstības prioritārie virzieni</b> (izstrādāts dokuments – mācību plāns)</p> <p>R3.3.2. Veicināta darbinieku <b>zināšanu dalīšanās un pārmantojamība</b> (iekšējie treneri, mentori, pēctecības nodrošināšana)</p> <p>R3.3.3. Ir organizēta un strukturēta <b>jauno darbinieku ievadišana darbā</b></p> | <p>kanceleju kā <b>valsts pārvaldes attīstības virzītājspēku</b></p> <p>R4.3.1. Pieaug <b>Valsts kancelejas darbinieku apmierinātība ar iekšējo komunikāciju iestādē</b> un piederības izjūta organizācijai</p> <p>R4.4.1. Ir organizētas <b>mācības komunikatoru zināšanu un prasmju pilnveidei</b> digitālās komunikācijas īstenošanā</p> <p>R4.4.2. Virtuālais asistents <b>Zintis</b> kļūst par nozīmīgu klientu apkalpošanas servisa daļu</p> <p>R4.4.3. <b>Tīmekļvietņu vienotās platformas izveide</b> sniedz iedzīvotājiem ērtu un mūsdienīgu piekļuvi valsts pārvaldes informācijai</p> |
|--|--|---|--|--|

**GALVENIE UN KOPĒJIE SNIEGUMA RĀDĪTĀJI (GSR, KSR) Svarīgākie rādītāji, kas raksturo iestādes progresu**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <b>Sasniegti periodam noteiktie politikas mērķi</b>   |  |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Sasniegti periodam noteiktie politikas mērķi</li> <li>Augsts Valsts kancelejas klientu apmierinātības līmenis par atbalstu un sadarbību publiskā sektora inovācijā</li> <li>Pieaugoša inovācijas ieviešana Valsts kancelejā iekšēji</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Augsts un pieaugošs apmierinātības līmenis ar TAP portālu</li> <li>Tiesību akta dzīves ciklā pieejamās informācijas atklātības līmenis</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Augsta darbinieku identificēšanās ar Valsts kancelejas vērtībām</li> <li>Augsts un pieaugošs darbinieku iesaistīšanās līmenis</li> <li>Darbinieku atlīdzība pārsniedz vidējo līmeni valsts pārvaldē</li> <li>Neliela, stabila darbinieku mainība</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sabiedriskās domas aptaujas rezultāti par informētību par valdības darbu</li> <li>Sabiedriskās domas un iestāžu aptauja par Valsts kancelejas zīmolu</li> <li>Virtuālais asistents Zintis kļūst par arvien nozīmīgāku atbalstu</li> </ul> |  |





Valsts ieņēmumu dienests

# STRATĒGIJAS KARTE

## 2020.-2022.GADAM



**VID – uzticams  
sabiedrotais nodokļu  
un muitas lietās  
godīgai  
uzņēmējdarbībai un  
sabiedrības labklājībai**

**Latvija ir valsts,  
kurā visi labprātīgi  
pilda nodokļu un  
muitas saistības**

**Profesionalitāte  
Sadarbība  
Lojalitāte  
Godīgums  
Atbildība**

### MŪSU MOTO

“ **KOPĀ** VEIDOJAM VĒL  
**LABĀKU LATVIJU** ”

### STRATĒGISKIE MĒRĶI

- 1** Klientu vajadzībām atbilstoši pakalpojumi – pazīstam savu klientu.  
Analītika un datu pārvaldība, nodokļu maksātāju segmentēšana.
- 2** Uz uzticēšanos vērsta komunikācija un sadarbība – uzticamies savam klientam.  
Mērķtiecīga komunikācija, digitālās ekosistēmas attīstība.
- 3** Vieda uzraudzība godīgas uzņēmējdarbības vides un labklājības veicināšanai – palīdzam mainīt saistību izpildes uzvedību, daloties ar informāciju un zināšanām.  
Sadarbība, mērķtiecīgi pasākumi labprātīgai nodokļu un muitas saistību izpildei.
- 4** Profesionāli, lojāli, godīgi, atbildīgi un uz sadarbību vērsti darbinieki.



Valsts administrācijas  
skola



Valsts kanceleja

# Strategy of the Ministry of Social Affairs and Health Group

**VISION** A cohesive society and sustainable wellbeing

**MISSION** To safeguard people's functional capacity, livelihoods and services

## MEANS OF INFLUENCING

We **cooperate** in a phenomenon-based and solution-oriented manner across administrative branches.

We strengthen the effectiveness and social capital of the activities in the administrative branch through interactive **guidance**.

**Our legislative work** is enabling and anticipates changes in society.

## VALUES

Equity

Courage

Transparency



## IMPACT TARGETS



We safeguard the wellbeing of the population in all situations



We ensure effective benefits and services in a sustainable manner



We prevent and reduce inequality between people



We promote gender equality and non-discrimination



We improve the health and safety of living and working environments



When planning activities, we take into account the challenges and potential of both **the EU's operating environment and the global operating environment**.

**Decision-making is based on information and comprehensive impact assessment.** We ensure that social, economic and ecological sustainability are achieved in a balanced and mutually reinforcing manner.

# Snieguma rādītāji



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

**Sasniedzamie rezultāti** – kā mērīsim mērķa sasniegšanas pakāpi

**Visi rādītāji** stratēģijā **ir snieguma rādītāji**

**Galvenie snieguma rādītāji** (GSR) - svarīgākie attiecīgajā periodā un attiecas uz vairākām prioritātēm, tādējādi raksturojot svarīgāko mērķu sasniegšanu

# Snieguma rādītāji

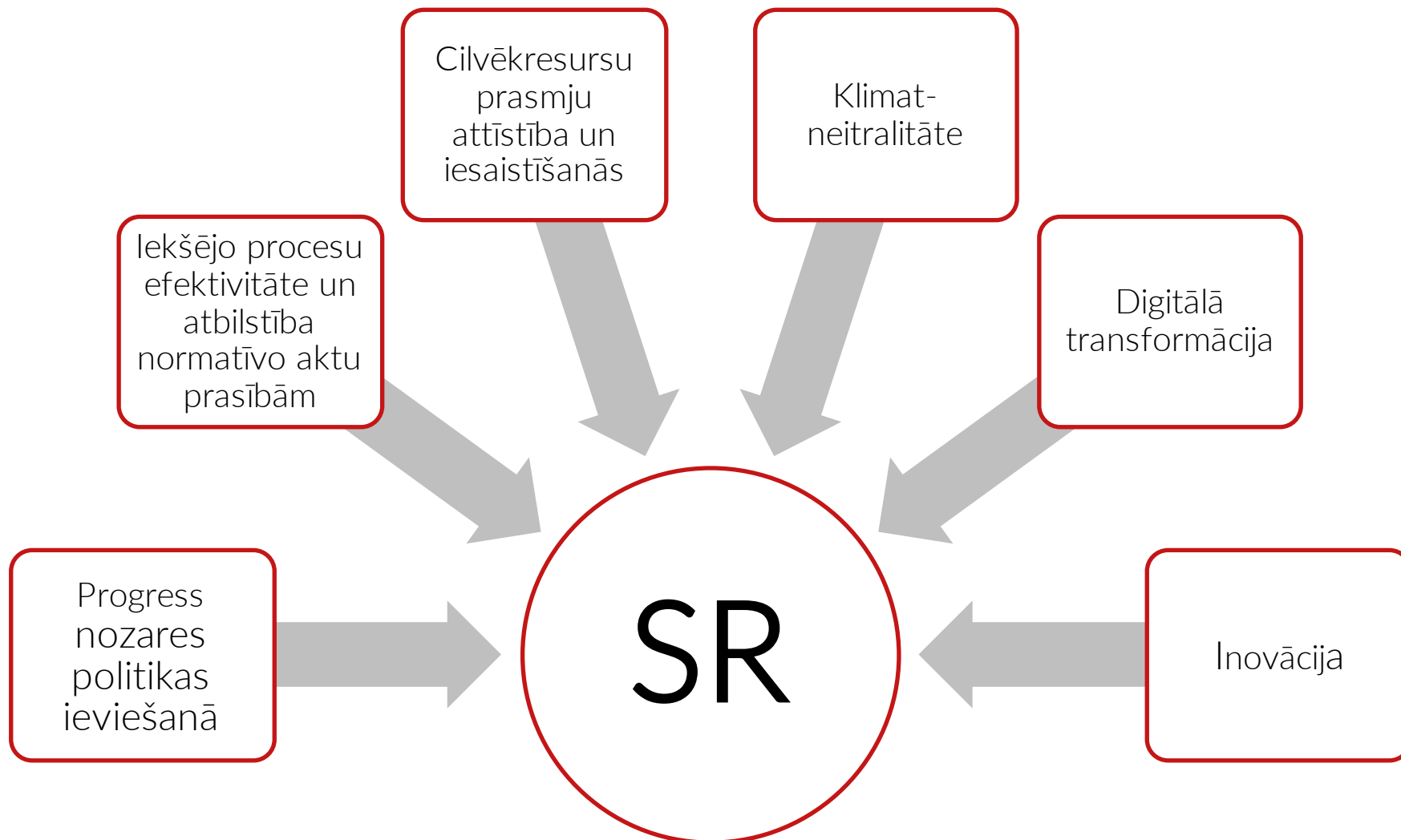
**Kopīgie snieguma rādītāji:  
valsts pārvaldes attīstības tēmas  
2021-2027**



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola



Kopīgie snieguma rādītāji **var būt vienlaikus arī GSR**

**Piemērs:** procesu īpatsvars, kas ir pilnībā nodrošināts digitāli



## Klimatneitralitātes rādītāji

|    |  |   |
|----|--|---|
| 1. | <b>Samazināts papīra patēriņš</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Samazinās izmaksas papīra iegādēm (EUR/periodā)</li><li>• Samazinās papīra patēriņš par X/% noteiktajā periodā</li></ul>  |
| 2. | <b>Tiek izmantots videi draudzīgāks papīrs</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 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<sup>2</sup>, kas arī ietaupa resursus)</li></ul>   |
| 3. | <b>Samazināta energoresursu izmantošana</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Samazināts elektroenerģijas patēriņš<br/>(Elektroenerģijas patēriņa samazinājums noteiktajā periodā par X%/uz vienu nodarbināto)</li><li>• Samazināts siltumenerģijas patēriņš<br/>(Siltumenerģijas patēriņa samazinājums noteiktajā periodā par X%/uz vienu nodarbināto)</li><li>• Samazināts aukstumenerģijas patēriņš<br/>(Aukstumenerģijas patēriņa samazinājums noteiktajā periodā par X%/uz vienu nodarbināto)</li><li>• 100% atjaunojamo energoresursu izmantošana iestāžu ēkās</li><li>• Energoefektīvāka elektronika</li></ul> |



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

# Snieguma rādītāji

Ieteikumi

**Mērīt svarīgāko**

**Nepalielināt iekšējo administratīvo slogu: vai ir dati?**

**Izmantot attīstības līmeņu/brieduma pieejas**



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

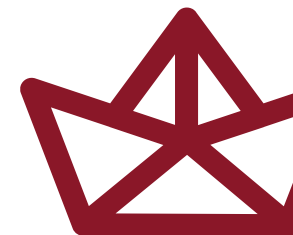
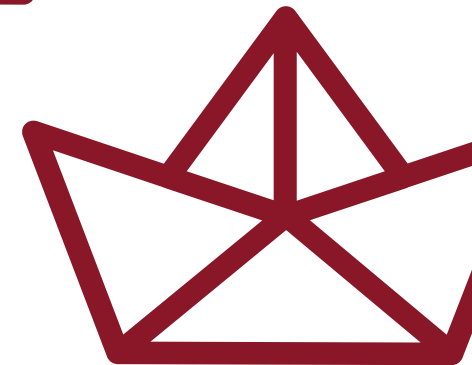
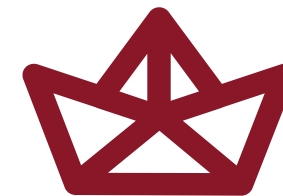
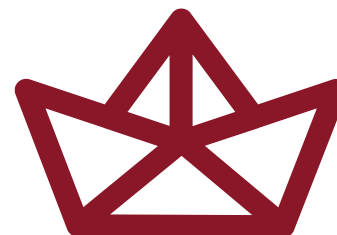
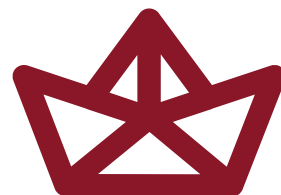
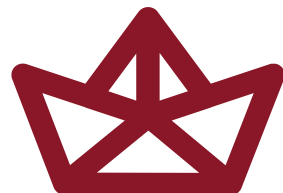


Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

# Stratēģijas izstrādes soļi



# Kāda ir slikta stratēģija?

1. Nerisina organizācijas **galvenās problēmas**
2. Kļūdaini **mērķi/ vēlmes**
3. Neveiksmīgi **mērķu formulējumi** (nepraktiski, nekonkrēti)
4. Vispārīgas, skanīgas frāzes, kas labi izklausās, bet **neietver jēgu**

Stratēģija prasa fokusēšanos un tāpēc – izvēli. Izvēlēties nozīmē **nolikt malā dažus mērķus**, lai koncentrētos uz citiem, **pašiem svarīgākajiem**.

*Rumelt 2011*



1. Kā uzrakstīt veiksmīgu un lietderīgu stratēģiju?
2. Visbiežāk pieļautās kļūdas stratēģijas izstrādes procesā

# Kā izstrādāt labu stratēģiju?

## 1. Diagnoze

Kādi ir mūsu izaicinājumi? Laba diagnoze vienkāršo realitātes sarežģītību, identificējot dažus kritiskākos aspektus (**situācijas analīze, hipotēzes**)

## 2. Rīcības virzieni un taktika

Pieeja, kas ir izvēlēta, lai pārvarētu diagnozē identificētās problēmas (**prioritātes, mērķi un rādītāji**)

## 3. Saskaņotas darbības

Soļi, kas tiek savstarpēji koordinēti, lai atbalstītu rīcības virzienu realizēšanu (**darba plāns!**)

Stratēģija ir **saskaņota darbība**, kurai ir pamatojums.

*Rumelt 2011*

# 4 jautājumi, kas virza stratēģiskās izvēles



# Stratēģiskās vadības process

Sagatavošanās: 1. Stratēģijas izstrādes komandas izveide; 2. Norises plans 3. Dokumentu apkopojums



Valsts administrācijas  
skola



Valsts kanceleja

# Sagatavošanās



Administrācijas  
skola

| Stratēģijas izstrādes komanda |   |
|-------------------------------|---|
| Loma                          | Atbildība   |
| Stratēģiskais direktors       | Lēmumu pieņēmējs  |
| Procesa koordinators          | Plāno aktivitātes un kalendāru, atbild par organizāciju |
| Jomu atbildīgais pārstāvis    | Savas jomas/nozares eksperts                            |
| Komunikācijas cilvēks         | Komunikācijas stratēģija                                |
| Personālvadības cilvēks       | Personālvadības stratēģija                              |
| Resursi un tehnoloģijas       | Resursu pārvaldība                                      |

Grupā no 12-15 cilvēkiem (lēmuma pieņēmēji, “atslēgas” cilvēki, pārmaiņu virzītāji, inovatori)

| Stratēģijas izstrādes plāns   |   |                             |                   |
|-------------------------------|---|-----------------------------|-------------------|
| Aktivitāte                    | Iesaistītie   | Metodes un rīki             | Paredzētais laiks |
| Makro un mikro trendu analīze | Stratēģijas izstrādes komanda                             | Darbalapa                   | 2 nedēļas         |
| SVID analīze                  | Stratēģijas izstrādes komanda + vadības komanda           | Ziņojumi<br>Aptauja         | 3 nedēļas         |
| Mērķa grupas analīze          | Pārstāvji no katras struktūrvienības, stratēģijas komanda | Sadarbības partneru aptauja | 2 nedēļas         |



- 1. Savlaicīga stratēģijas izstrādes laika plānošana.**
- 2. Praktiski darba organizēšanas ieteikumi lielās organizācijās līdz 600 darbiniekiem?**



# Sagatavošanās (turpinājums)

## Dokumentu apkopojums

- Esošā stratēģija
- Gada pārskati par stratēģijas izpildes progresu
- Prasības stratēģijas izstrādei (MK instrukcija)
- Jebkādi materiāli, kas attiecas uz vērtībām.
- Darbinieku iesaistes pētījuma dati



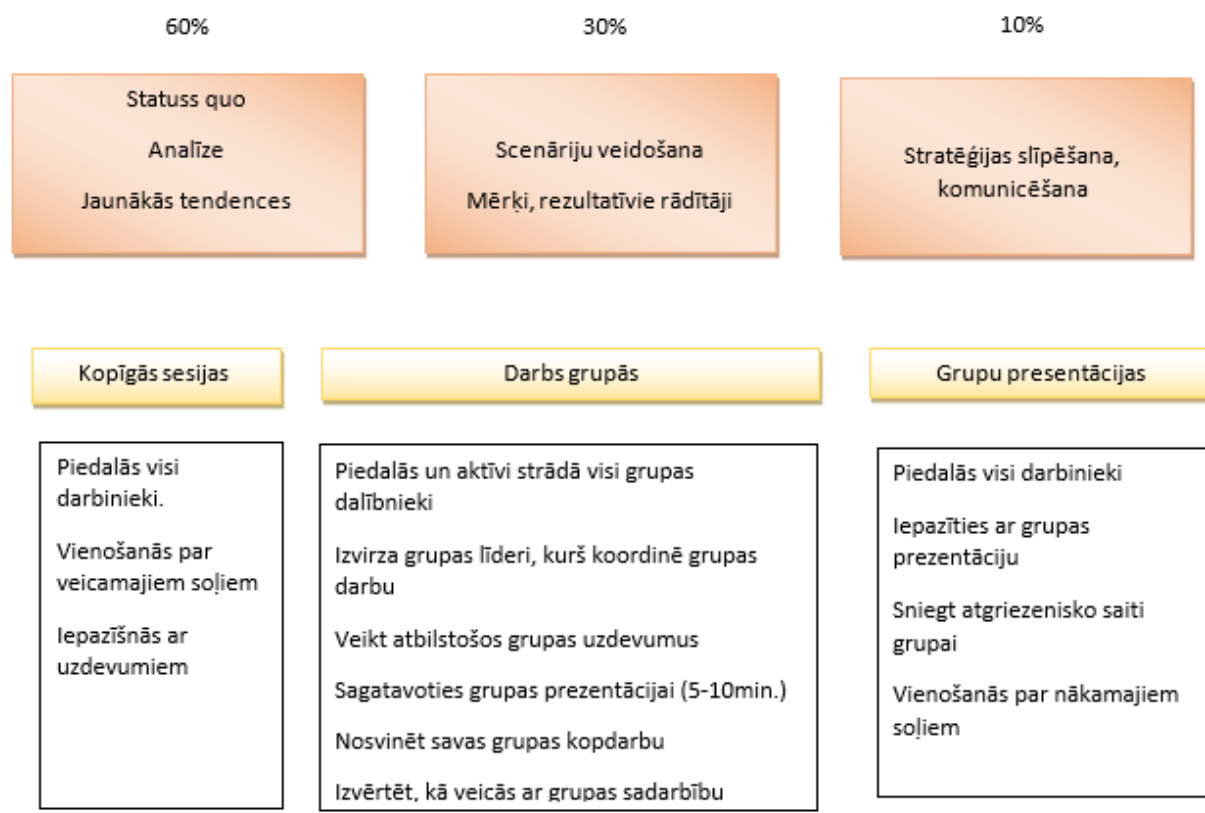
- Kādas tendences parādās?
- Vai ir acīmredzamas vājās, stiprās puses?
- Vai ir bijusi pieturēšanās pie stratēģijas, kādā mērā?
- Kā darbinieku vērtē stratēģiju institūciju stratēģiju?



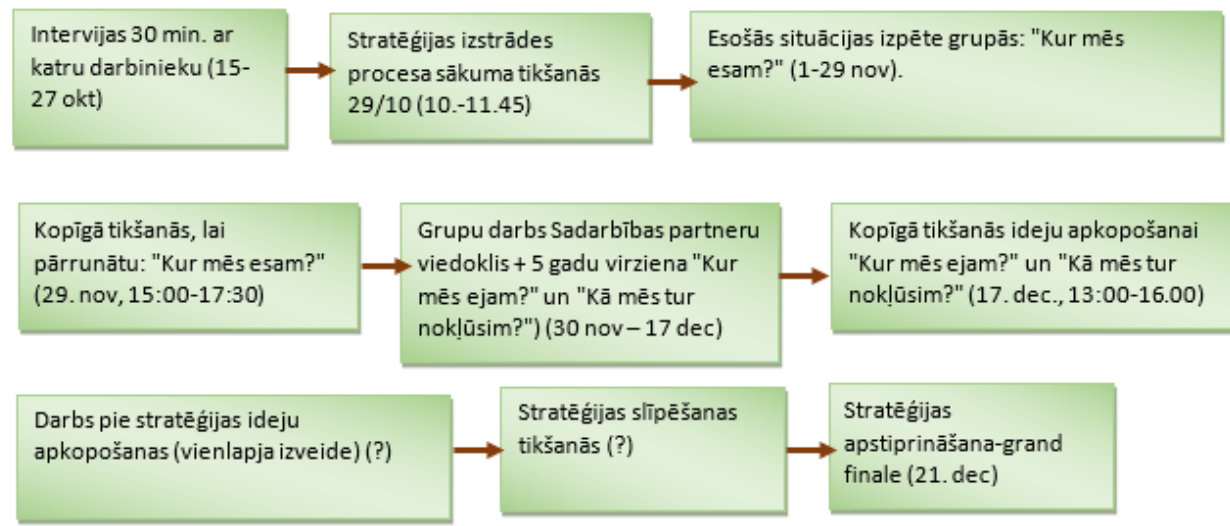
Valsts administrācijas  
skola



Valsts kanceleja



| 1.grupa  | 2.grupa  | 3.grupa   | 4.grupa  |
|--|--|---|--|
| Mācību programmas (principi, metodes, formas, pieejas) | Mācību procesa organizācija (telpas, nodrošinājums, sistēmas, standarti) | Klientu un sadarbības partneru attiecību vadība (komunikācija, iesaiste, sadarbība) | Darbinieku vadība (labbūtība, vide, vērtības, dažādības vadība, ilgtspēja) |



# Izpēte un analīze

## Stratēģiskie jautājumi, dati, fakti.

- Kā un kur mums ir jāievieš jauninājumi savos procesos un pakalpojumos?
- Kādi ir saspiļējumi nozarē un jomā?
- Kādi ir uzstādījumi no augstākstāvošiem plānošanas dokumentiem un iestādēm?
- Kādi ir izvērtējuma, aptauju rezultāti?

## Trendu analīze

|  |  |
|--|--|
| Trends pasaulē.  |  |
| Kā tas izpaužas Latvijā?   |  |
| Kā trends ietekmē institūciju?   |  |
| Ņemot vērā trendu, ko institūcijai būtu jāpārstāj darīt un, ko būtu jāsāk darīt. |  |
| Labās prakses piemērs.   |  |

Mēs esam lieliski šajās jomās

Šīs ir lietas, kur nepieciešams pilnveidoties

Iespējas, kas mums jāizmanto

Draudi

Labā prakse:  
1. Reāla pieredzes apmaiņa.  
2. Viens pret viens saruna.



Valsts administrācijas skola



Valsts kanceleja

| Trends pasaulē                              | Digitālā transformācija/platformas ekonomika  | Izzinošā mācīšanās- prakse un tad teorija  |
|---|---|--|
| Kā tas izpaužas Latvijā                     | Mācības notiek digitālā vidē, e-mācību attīstība, mācos no jebkuras vietas, jebkurā laikā. Darbs kļūst arvien kognitīvi sarežģītāks, prasa vairāk sadarboties un vairāk atkarīgs no tehnoloģiskām kompetencēm, ir mobilāks un mazāk atkarīgs no lokalitātes.<br>“Gig Economy” darba vietas tiek izvēlētas ad hoc, izmantojot tiešsaistes platformas, pamatojoties uz cilvēka interesēm, prasmēm un laika grafiku. | Dizaina sprinti<br>Hakatoni  |
| Kā šis trends ietekmē vai ietekmēs VAS      | Notiek mācību satura pārveide e-kursa veidā. Noteikti būs pasības pēc mācību organizēšanas e-vidē reālaikā, kā arī turpmāk pārnest saturu, kas attiecas uz pamatzināšanām, e-mācību formā.  | Pieprasījums pēc jauna veida apmācības, kur pasniedzējs ir daļa no apmācību norises, kurš vada nevis sniedz “pareizās” atbildes. Kā izveidot Case study bāzi, kā iegūt šādus mācībspēkus, tulkot ārzemju materiālus vai veikt pasūtījumu LV? |
| Ņemot vērā trendu, Ko VAS būtu jāpārstrādā? | Veidot mācību programmas, kurās klātienē apgūst prasmes, ko var apgūt ar e-mācībām.   | Veidot atsevišķas apmācības bez kopējas programmas.<br>Veidot tikai teorētiskas apmācības, bez prakses apguves, piemēram, teorētiska informācija kā lietot Miro, bez praktiskās daļas, kur dalībnieks faktiski trenē savu prasmi.            |
| Ko no tā, ko darām jāuzlabo?                |   | Veidot mācību programmu vismaz pus gadam.<br>Mācības veidot/piedāvāt proaktīvi, līdzko kāda tēma aktualizējusies.  |
| Kāda veida jaunas pieejas ir jāpārņem VAS?  | Digitāla satura izveide.  | 1. Apmācību novērtēšanas sistēmu, kas vērtē ne tikai pasniedzēja darbu un “Patika”, “Nepatika”, bet dalībnieka snieguma progresu.<br>2. Hybrīd apmācības.<br>3. Gadījuma analīzes programmas izveide.  |



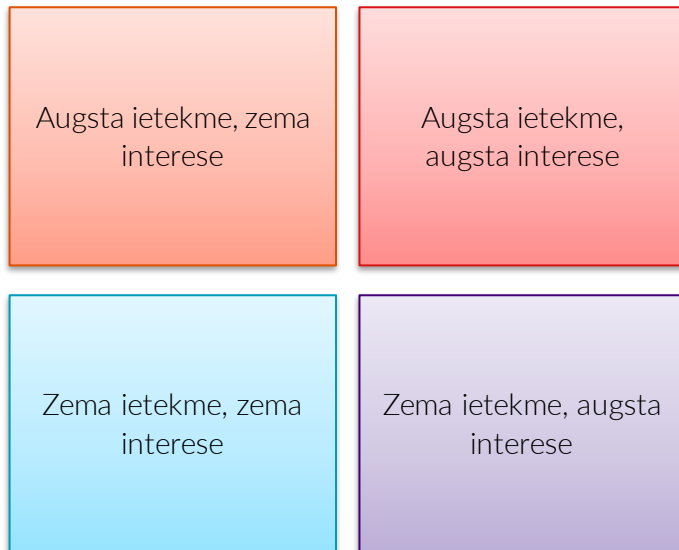
Valsts administrācijas  
skola



Valsts kanceleja

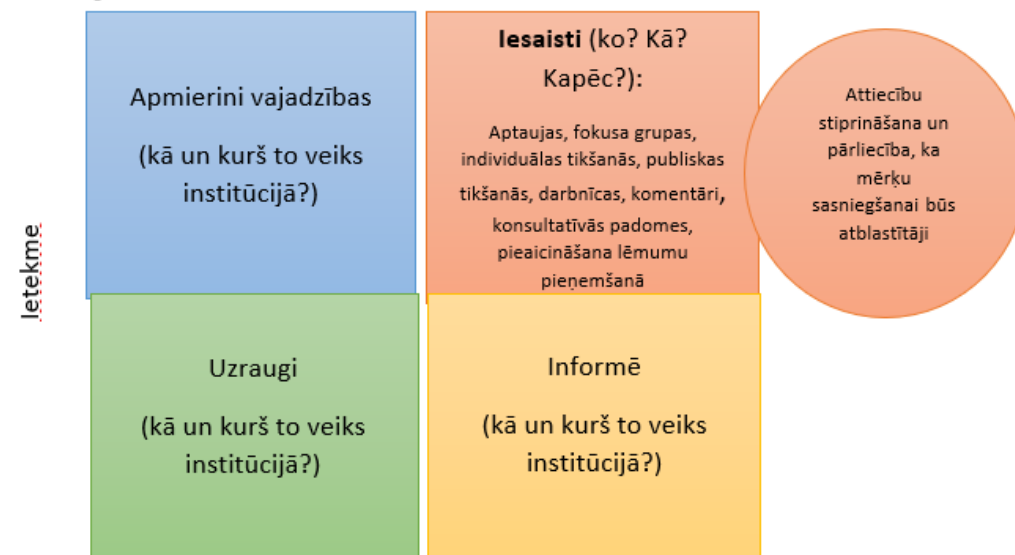


## ? Kā stratēģijā ietvert informāciju par mērķauditoriju?



|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Konkrēts sadarbības partneris vai klients (no kategorijas ar augstu ietekmi) |  |  |  |  |
| Ko viņi domā/kāda attieksme pret institūciju?                                |  |  |  |  |
| Kādas ir viņu gaidas (ekspektācijas)?  |  |  |  |  |
| Kā institūcija nodrošina, ka gaidas tiek īstenotas?                          |  |  |  |  |
| Kā institūcija varētu nodrošināt gaidas?                                     |  |  |  |  |
| Kā pārliecināties, ka partneris ir saņēmis gaidāmo (KPI)?                    |  |  |  |  |

### • Darbs ar ietekmes pusēm.



# Stratēģijas veidošana: misija, vīzija vērtības. Iespēja iesaistīt visus darbiniekus!



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola



Vērtības.

Kā mēs rīkojamies!

Situāciju analīze!

Vai esošais sakrīt ar vēlamu, ja  
nē, kā izmainīsim.



Parādi un izstāsti  
vērtības, vīziju un misiju



Valsts administrācijas  
skola



Valsts kanceleja



# Prioritātes

Institūcijas prioritātes ir tās, kuras **nepārtraukti atrodas dienaskārtībā**, tām tiek veltīts vairāk resursa, laika un personāla.

Jautājumi, uz kuriem jāatbild:

- Kuri ir pasākumi, kas tiek sagaidīti no institūcijas un **kurus var veikt tikai pati institūcija** (nav deleģēšanas iespēju)?
- Kuriem no veicamajiem pasākumiem, ja tie netiks īstenoti, **būs visnegatīvākās sekas**?
- Kuri pasākumi, ja tie tiks īstenoti, **sniegs vislielāko ieguldījumu institūcijas vīzijas īstenošanai**?
- Kuras ir **svarīgākās lietas institūcijas misijas, vīzijas un vērtību īstenošanai**?



| Kritēriji   | Izvirzītā prioritāte | Izvirzītā prioritāte | Izvirzītā prioritāte |
|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Kritērijs 1 |                      |                      |                      |
| Kritērijs 2 |                      |                      |                      |
| Kritērijs 3 |                      |                      |                      |
| Kritērijs 4 |                      |                      |                      |
| Kopā        |                      |                      |                      |



Valsts administrācijas  
skola



Valsts kanceleja

# Piemēri



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

## Valsts vides dienests

1. Vides kvalitātes uzlabošana;
2. Uz atbilstības panākšanu vērsta vieda vides kontrole;
3. Pakalpojumu un pārvaldes procesu digitālā transformācija;
4. Stratēģisko partnerību veidošana un sabiedrības iesaiste vides apziņas celšanai;
5. Nepārtraukta organizācijas attīstība, kas balstās uz profesionāliem un uz rezultātu orientētiem darbiniekiem.

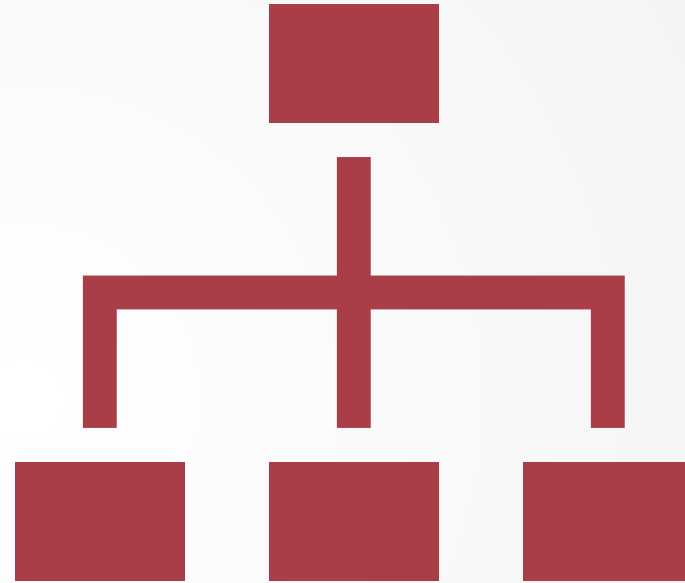
## Iekšlietu ministrija

1. Efektīva resursu izmantošana funkciju izpildē, kā arī augsta pakalpojuma sniegšanas kvalitāte;
2. Profesionāli, motivēti, uz attīstību orientēti, novērtēti darbinieki un komanda;
3. Inovācijas - progresīvi risinājumi un labās prakses radīšana.

## Valsts kanceleja

1. Valsts pārvaldes inovācijas un pārmaiņu centrs;
2. Ministru kabineta darba modernizācijas aktīva virzītāja;
3. Motivēta, labi atalgota, profesionāla, uz attīstību un uz rezultātu orientēta komanda, kas strādā modernā darba vidē;
4. Efektīva komunikācija un sadarbība, iestādē, kā arī ar citām valsts pārvaldes iestādēm un sabiedrību.

**Mērķu un  
rezultātu  
definēšana**





Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola

Jautājumi, uz kuriem jāatbild:

- Kādas izmaiņas vēlamies (kardinālas, pakāpeniskas, saglabāt esošo līmeni)?
- Kādas ir klientu un sadarbības partneru vajadzības?
- Kāds ir lielais, tālais mērķis?
- Vai un kādā apmērā mērķis virza uz institūcijas misijas un vīzijas īstenošaba
- Vai to iespējams paveikt noteiktajā laika „rāmī”?
- Kādi ir ierobežojumi un šķēršļi?
- Vai kāds ko tādu jau ir paveicis?
- Vai tas vispār ir iespējams?
- Kas ir prioritārs un kas – sekundārs?
- Vai to ir iespējams paveikt ar institūcijai pieejamiem resursiem?
- Kā tas saskan ar augstākstāvošo plānošanas dokumentu mērķiem?
- Kā tas saskan ar institūcijas vērtībām, citiem mērķiem?
- Kāds ir stratēģiskā mērķa gala termiņš?



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas  
skola



Stratēģiskie mērķi parasti prasa izmaiņas institūcijas darbībā, tas ir, darbinieku rīcībā. Uzvedības maiņa nozīmē paradumu maiņu, kas nozīmē pārmaiņu vadību.

|    | Stratēģiskie mērķi   | Darbības mērķi   |
|----|--|--|
| 1. | Darīt lietas citādi. Darīt pareizās lietas.<br>Tas atrodas ārpus ierastās komforta zonas, tāpēc ir nepieciešams mainīt esošo kārtību, nevis tikai uzlabot. | Darīt lietas labāk. Darīt lietas labi                          |
| 2. | Ilgtermiņa (2-5 gadi)  | Īstermiņa (nedēļa, mēnesis, ceturksnis, gads)                  |
| 3. | Saistīts ar misijas/vīzijas īstenošanu   | Saistīts ar stratēģiskā mērķa īstenošanu                       |
| 4. | Rezultātu iespējams novērtēt ilgtermiņā.   | Rezultātus iespējams novērtēt īstermiņā.                       |
| 5. | Nodrošina darbības mērķu saskaņotību   | Ļauj sasniegt stratēģiskos mērķus caur darba plāna uzdevumiem. |
| 6. | Augstākās vadības līmeņa lēmums  | Vidējā līmeņa vadītāja lēmums                                  |

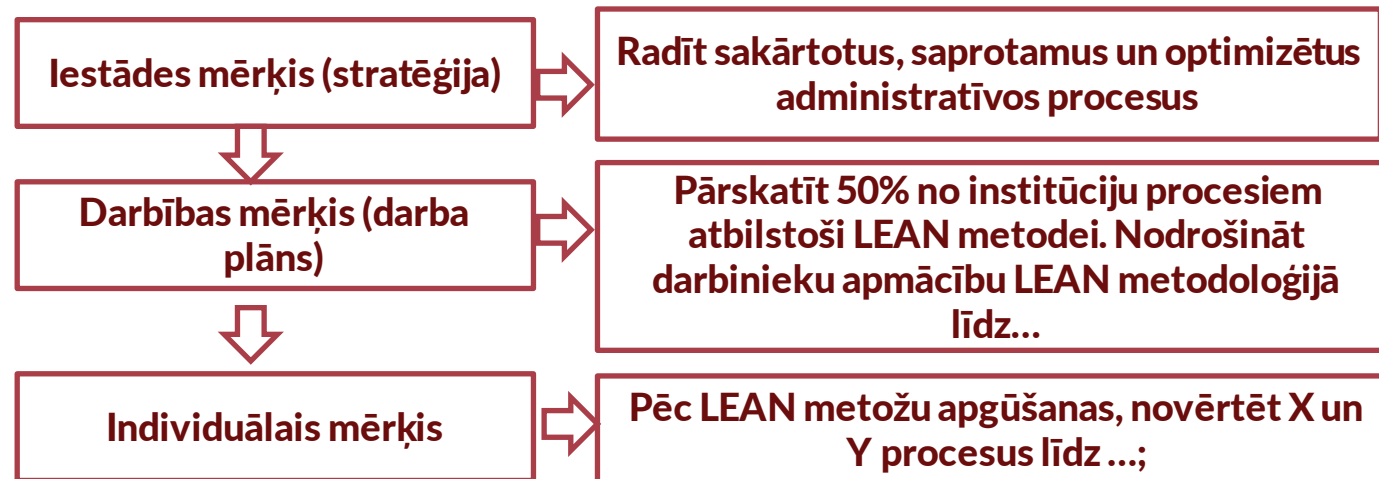
# Sastādiet provizorisko mērķu kaskadēšanas ceļu



Valsts kanceleja



Valsts administrācijas skola



Kā sasaistīt stratēģiju ar darba plānu?

# ? Ieteikumi uzraudzībai

1. Atbildīgais par stratēģijas prioritātes īstenošanu.
2. Iesaistītie prioritātes īstenošanā, lomas un atbildība.
3. Regulāra analīze (nozarē, jomā, labā prakse)



# ? Institūcijai pieejamo resursu analīze

## Stratēģiskie priekšnoteikumi:

- **Cilvēkresursi: cik? Kādi (vecums, dzimums? Kompetences? Plānotās izmaiņas? Riski?**
- **Finansējums: Plānotās izmaiņas, riski?**
- **Tehnoloģijas un resursi: Kas ir, kas vajadzīgs, plānotās izmaiņas, riski.**



Valsts administrācijas  
skola

**Par apmācībām, konsultācijām,  
nepieciešamo atbalstu institūciju  
darbības stratēģijas izstrādē:**

**Inese.Brokāne-Zarāne@vas.gov.lv**

**Aktuālā informācija par atvērtām lekcijām un pieejamām  
apmācībām**

**[www.vas.gov.lv](http://www.vas.gov.lv)**

**[www.facebook.com/ValstsAdministrācijasSkola](https://www.facebook.com/ValstsAdministrācijasSkola)**

**a"**

