



Ieguldījums Tavā nākotnē

Apmācību seminārs tiek finansēts projekta
„Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē
(identifikācijas Nr. 1DP/1.5.1.1.1./10/IPIA/CFLA/004/002)
3.3. aktivitātes „Valsts pārvaldes darbinieku analītisko spēju uzlabošana” ietvaros.
Tas 100% tiek finansēts no ESF.

ĪESTĀDES DARBĪBAS STRATĒGIJA — EFEKTĪVS PLĀNOŠANAS INSTRUMENTS

ANDA KRAUZE

JĀNIS ZVĪGULIS

RĪGĀ

2011.GADA 27.OKTOBRĪ

ĪESTĀDES DARBĪBAS STRATĒGIJA — EFEKTĪVS PLĀNOŠANAS INSTRUMENTS



DIENAS KĀRTĪBA

- IEPAZĪŠANĀS
- STRATĒGISKĀ VADĪŠANA UN TĀS PIELIETOJUMS
- STRATĒGISKĀ VADĪŠANA VALSTS PĀRVALDĒ
- TEORIJA UN REALITĀTE



LŪGUMS

- PĀRTRAUKT MANI/ MŪS, JA JUMS IR JAUTĀJUMI/ PAPILDINĀJUMI/ KOMENTĀRI/ CITS VIEDOKLIS
- JUSTIES BRĪVI/ ATVĒRTI
- PIEDALĪTIES DISKUSIJĀ



IĒPAZĪŠANĀS

- KĀ JŪS SAUC?
- KO JŪS PĀRSTĀVAT?
- KO JŪS SAGAIĀT NO ŠODIENAS SEMINĀRA?
- VAI JŪMS IR KĀDS PIĒREDZES STĀSTS PAR STRATĒĢISKO VADĪŠANU VAI PLĀNOŠANU – PUBLISKAJĀ VAI VARBŪT PRIVĀTAJĀ SEKTORĀ?



KAS IR STRATĒĢISKĀ VADĪŠANA UN PLĀNOŠANA?



DAŽAS NO DAUDZAJĀM DEFINĪCIJĀM

- STRATĒGISKĀ VADĪŠANA IR MĒRĶTIECĪGA MISIJAS, ATTĪSTĪBAS VIRZIENU, MĒRĶU UN RESURSU NOTEIKŠANA UN ILGTERMIŅA VADĪBAS LĒMUMU PIEŅEMŠANA STRATĒGIJAS ĪSTENOŠANAI
- STRATĒGISKĀ VADĪŠANA IR DARBĪBAS LAUKS, KURĀ VADĪTĀJI ĪPAŠNIEKU VĀRDĀ STRĀDĀ AR GALVENAJĀM EKSIISTĒJOŠAJĀM UN PAREDZAMAJĀM INICIATĪVĀM, KAS IETVER RESURSU IZMANTOŠANU UZŅĒMUMU DARBĪBAS VEICINĀŠANAI ĀRĒJĀ VIDĒ



KAS IR STRATĒGISKĀ VADĪŠANA

- STRATĒGIJA IR RESURSU VADĪŠANA UN IZMANTOŠANA MĒRĶA SASNIEGŠANAI
- TAKTIKA IR DAĻAS MINĒTO RESURSU VADĪŠANA UN IZMANTOŠANA DAĻAS NO KOPĒJĀ MĒRĶA SASNIEGŠANAI
- STRATĒGISKĀ VADĪŠANA IR MINĒTO PRASMJU PIEMĒROŠANA UZŅĒMĒJDARBĪBĀ UN PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ
- STRATĒGISKĀ VADĪŠANA IR APZINĀTA POLITIKU IZVĒLE, KAPACITĀTES ATTĪSTĪŠANA UN VIDES INTERPRETĒŠANA NO VADĪTĀJU PUSES, LAI FOKUSĒTOS UZ ORGANIZĀCIJAS CENTIENIEM SASNIEGT IEPRIEKŠ NOTEIKTUS MĒRĶUS

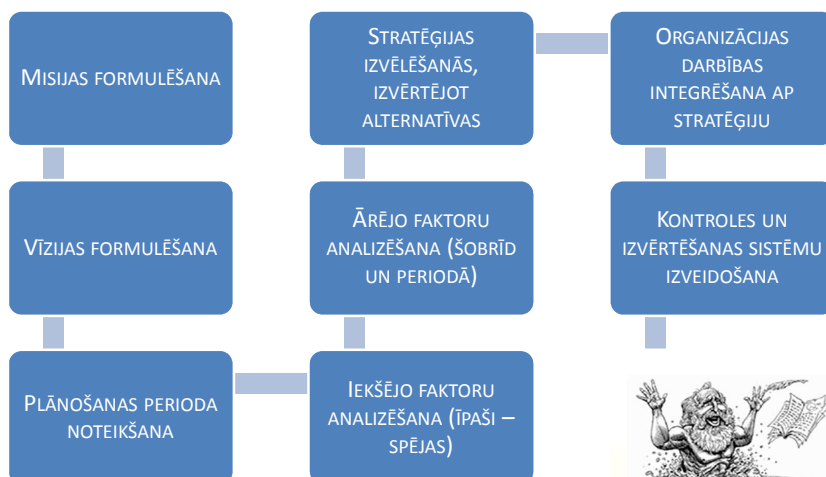
STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS PROCESS



STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS PROCESS (1)

- STRATĒGISKO VIRZIENU IESKICĒŠANA
- VIDES IZVĒRTĒŠANA
- STRATĒGIJAS FORMULĒŠANA
- STRATĒGIJAS ĪSTENOŠANA
- STRATĒGIJAS VĒRTĒŠANA UN UZRAUDZĪBA

STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS PROCESS (2)



MĒRĶU/ UZDEVUMU NOTEIKŠANA

- MĒRĶU UZSTĀDĪJUMAM IR JĀBŪT:
 - SPECIFISKAM, KODOLĪGAM UN ATTIECINĀMAM UZ IETEKMES JOMĀM
 - IZMĒRĀMAM
 - SASNIEDZAMAM
 - BŪTISKAM
 - LAIKĀ IEROBEŽOTAM
- ATŠĶIRĪBAS STARP STRATĒGISKAJEM MĒRĶIEM UN TAKTISKAJEM MĒRĶIEM
 - FUNKCIJAS UN ATBILDĪBAS JOMAS VS. MĒRĶI UN UZDEVUMI



INSTITŪCIJAS SPĒJAS SASNIEGT MĒRĶUS IR ATKARĪGAS NO:

- CIK KOMPETENTI IR INSTITŪCIJAS VADĪTĀJI
- CIK SASKAŅOTI DARBINIEKI IZPROT KOPĪGOS MĒRĶUS
- CIK LABI TIE PROT ATTĪSTĪT SAVU UN VISAS KOMANDAS SADARBĪBU UN DARBA STILU
- KĀDAS IR DARBINIEKU ZINĀŠANAS UN KOMPETENCE KONKRĒTAJĀ JOMĀ
- KĀDA IR INSTITŪCIJAS KULTŪRA



PLĀNOŠANAS PERIODS

- PLĀNOŠANAS PERIODAM IR JĀBŪT TĀDAM, LAI INSTITŪCIJA ŠAJĀ PERIODĀ VAR REĀLI IETEKMĒT SITUĀCIJU
- PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ IR VAIRĀKI BŪTISKI ŠĶĒRŠĻI PLĀNOŠANAS PERIODU NOTEIKŠANĀ:
 - POLITISKĀ IETEKME PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ
 - BUDŽETĒŠANAS PROCESS
- PLĀNOŠANA IR JO SEVIŠĶI BŪTISKA ATTĪSTĪBAS UN PĀREJAS EKONOMIKAS VALSTĪM

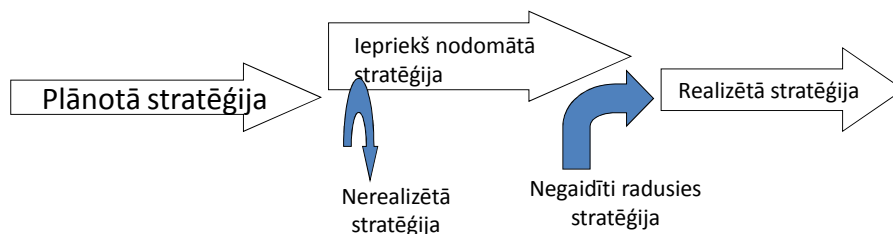
IEKŠĒJO FAKTORU ANALĪZE

- SPĒJAS:
 - APKĀRTĒJAI VIDEI MAINOTIES NO STABILAS/ PAREDZAMAS UZ NESTABILU/ NEPAREDZAMU, SPĒJĀM IR JĀMAINĀS NO PASTĀVĪGĀM UZ ĀTRI REAGĒJOŠĀM/ RISKU MĪLOŠĀM
 - SPĒJAS KĀ BŪTISKS FAKTORS STRATĒGIJU ĪSTENOŠANĀ
- SVID ANALĪZE:
 - SV IEZĪMĒ SPĒJAS
 - ID IEZĪMĒ IZDZĪVOŠANAS IESPĒJU

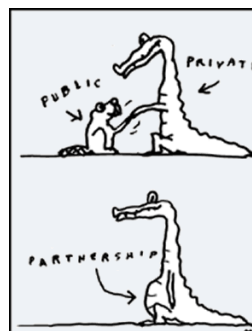
ĀRĒJO FAKTORU ANALĪZE

- ĀRĒJĀS VIDES ANALĪZE IR KRITISKI SVARĪGA, RUNĀJOT PAR STRATĒGIJĀM
- PIEPRAŠĪJUMA PROGNOZES — IEDZĪVOTĀJU SKAITS, DEMOGRĀFIJA, EKONOMIKAS IZAUGSME
- NĀKOTNES ANALĪZE — SCENĀRIJI
- PEST ANALĪZE:
 - POLITISKIE FAKTORI
 - EKONOMISKIE FAKTORI
 - SOCIĀLIE FAKTORI
 - TEHNOLOĢISKIE FAKTORI

ĪEPRIEKŠ NODOMĀTĀS UN NEGAIDĪTI RADUŠĀS STRATĒGIJAS (MINTZBERG)



PUBLISKĀS PĀRVALDES — PRIVĀTĀ SEKTORA PARADOKSS



PPPS PARADOKSS (1)

- DIVAS PREPOZĪCIJAS:
 - UZŅĒMĒJDARBĪBA UN PUBLISKĀ PĀRVALDE IR BŪTISKI ATŠKIRĪGA
 - UZŅĒMĒJDARBĪBAI UN PUBLISKAJAI PĀRVALDEI IR DAUDZ KOPĪGA

PPPS PARADOKSS (2)

- PUBLISKĀ PĀRVALDE IR BŪTISKI ATŠKIRĪGA NO UZŅĒMĒJDARBĪBAS:
 - PUBLISKAJAI PĀRVALDEI IR POLITISKI LEĢITIMIZĒTS MANDĀTS
 - PUBLISKĀS PĀRVALDES DARBĪBAI IR JĀBŪT TAISNĪGAI, JO TĀ PIEDER VISIEM (VISI IR TĀS “AKCIONĀRI”)
 - PUBLISKĀS PĀRVALDES DARBĪBU REGLAMENTĒ LIKUMS UN TĀ VAR TIKT UZSPIESTA AR SPĒKU
 - PUBLISKĀS PĀRVALDES DARBĪBA IR KOMPROMISU UN PAKĀPENISKI PIEŅEMTU LĒMUMU MĀKSLA
 - PEĻŅA NEKAD NEKALPO PAR VEIKSMES REZULTATIVITĀTES MĒRU

PPPS PARADOKSS (3)

- UZŅĒMĒJDARBĪBA IR BŪTISKI ATŠĶIRĪGA NO PUBLISKĀS PĀRVALDES:
 - UZŅĒMĒJDARBĪBĀ TIEK ĪSTENOTAS ĪPAŠNIEKU INTERESES
 - REIZĒM TIEK IGNORĒTAS SABIEDRĪBAS INTERESES
 - FOKUSS UZ PRODUKTU/ PAKALPOJUMU DIFERENCĒŠANU, POZICIONĒŠANU TIRGŪ
 - VADĪTĀJIEM IR LIELĀKAS IESPĒJAS/ PILNVARAS PIEŅEMT VIENPERSONISKUS LĒMUMUS
 - PEĻŅA IR GALVENAIS VEIKSMES REZULTATIVITĀTES MĒRS

PPPS PARADOKSS (4)

- PUBLISKAJAI PĀRVALDEI UN UZŅĒMĒJDARBĪBAI IR DAUDZ KOPIĢA:
 - LIELAS BIROKRĀTISKAS UN MAZAS LĪDERĪBAS STRUKTŪRAS
 - PROFESIONALITĀTE
 - DARBĀ PIEŅEMŠANA NO VIENA UN TĀ PAŠA KANDIDĀTU LOKA
 - KONCENTRĒŠANĀS UZ KONKURĒTSPĒJU — SPECIFISKI, TAČU IDEJISKI LĪDZĪGI
 - PUBLISKĀ PĀRVALDE IEGŪST NO UZŅĒMĒJDARBĪBAS EKSPERIMENTIEM
 - TEHNOLOĢIJAS KĀ KOPĒJA VALODA

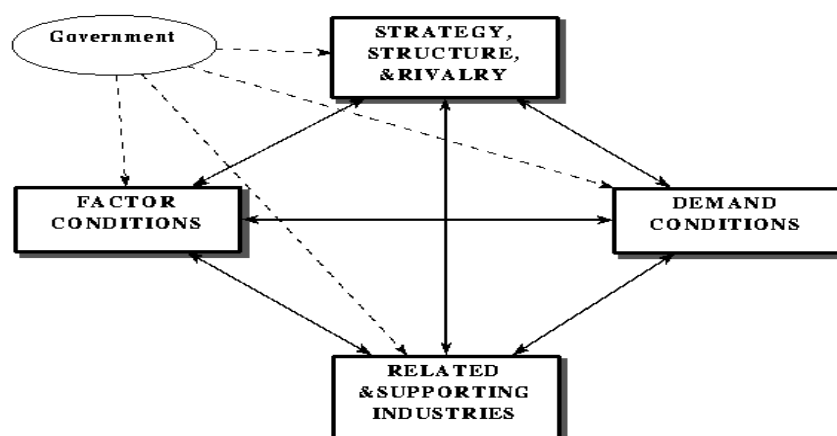
**STRATĒĢISKĀS VADĪŠANAS
SPECIFIKA
PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ**

SPECIFIKA

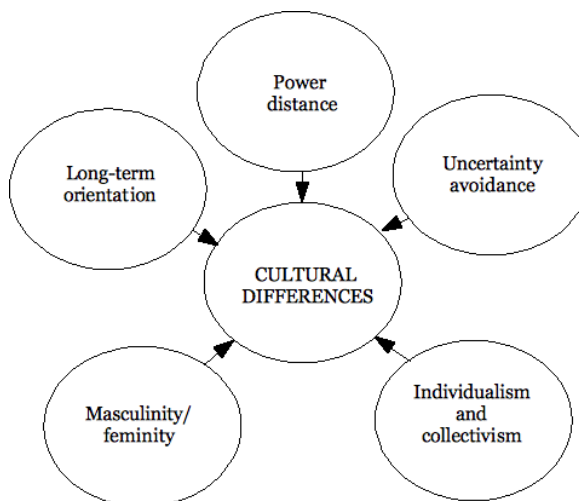
- POLITISKĀS UN ADMINISTRATĪVĀS VARAS SADALĪJUMS APGRŪTINA STRATĒĢISKĀS VADĪŠANAS PROCESU
- STRATĒĢISKO VADĪŠANU IR VIEGLĀK IEVIEST/ ĪSTENOT TAJĀS ORGANIZĀCIJAS, KAS IR ATVĒRTAS PĀRMAIŅĀM
- JO TUVĀK INSTITŪCIJA ATRODAS LĒMUMU PIEŅEMŠANAI NACIONĀLAJĀ LĪMENĪ – JO GRŪTĀK TAI IR IEVIEST/ ĪSTENOT STRATĒĢISKO VADĪŠANU
- VIETĒJAI PĀRVALDEI IR DAUDZ LIELĀKS POTENCIĀLS SEKMĪGI NODROŠINĀT STRATĒĢISKO VADĪŠANU

STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS RĪKI NACIONĀLAJĀ LĪMENĪ

PORTERA DIMANTS



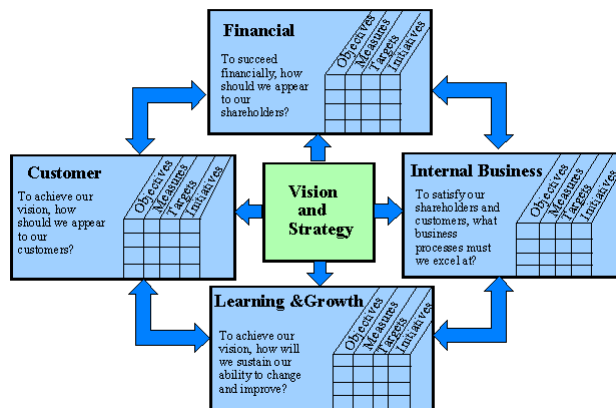
KULTŪRAS NOZĪME STRATĒGISKAJĀ VADĪŠANĀ HOFSTEDES MODELIS



**STRATĒGISKĀS VADĪŠANAS
RĪKI INSTITŪCIJAS LĪMENĪ**

BSC (1)

Balanced Scorecard Framework*



* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

BSC (2)

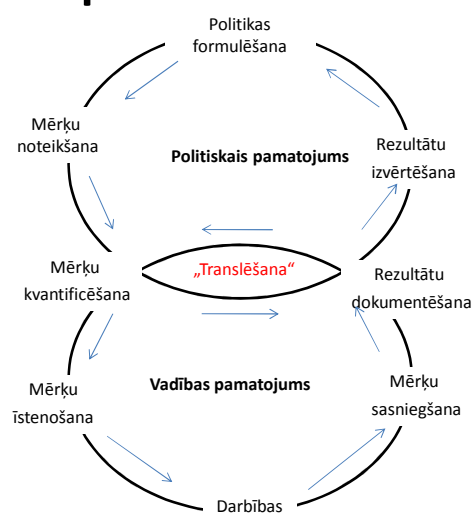


PUBLISKO PĀRVALDI IETEKMĒJOŠAIS STRĀVOJUMS



Koncepti un teorijas ar ietekmi uz publisko pārvaldi

- Šodienas izaicinājums:
 - Pieaugoša sociālo problēmu komplicētība
 - Pieaugošs pieprasījums no iedzīvotājiem
 - Sociālo izmaiņu paātrināšanās
- 80'o gadu risinājums: "Jaunā publiskā pārvalde" (*New Public Management*)
 - Privātā sektora darbības principi un rīki
- Papildinājums no 90'ajiem: pārvaldības (*governance*) perspektīva
 - Sabiedriskā labuma (*public value*) kopīgā radīšanā iesaistīto pušu savstarpējo attiecību veidošana un optimizēšana
- Šodien: publiskā pārvalde kā politiku partneris, definējot, kāda vērtība kādā veidā būtu jārada

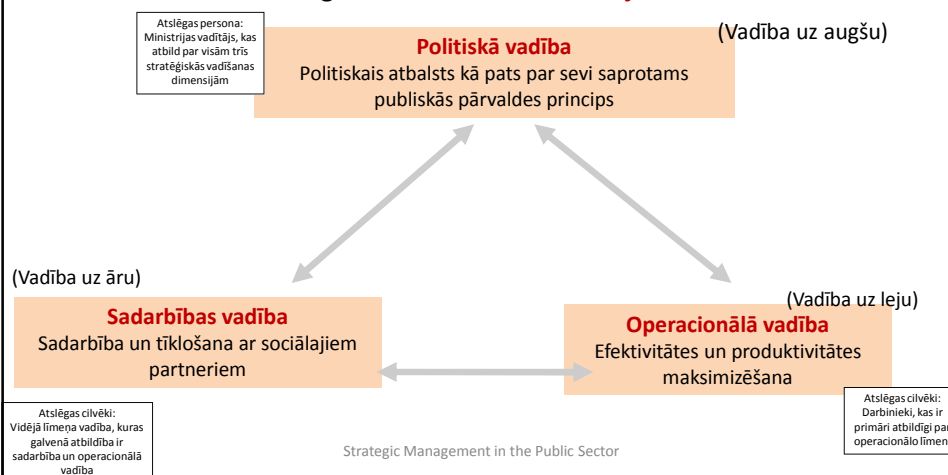


Strategic Management in the Public Sector

Stratēģijas trīsstūris

Stratēģijas trīsstūra pieeja publiskajā pārvaldē (adaptēta no Moore, 1995):

Trīs galvenās **vadības dimensijas**



**KĀ RISINĀT
ESOŠO SITUĀCIJU?**



LABĀKAIS VEIDS PAREDZĒT NĀKOTNI IR TO IZGUDROT

PETER DRUCKER

- PROBLĒMĀM IR TENDENCE PIEAUGT. TAJĀ PAŠĀ LAIKĀ BIEŽI MĒS TĀS TURPINĀM RISINĀT TĀDĀ PAŠĀ VEIDĀ, KĀDĀ TO ESAM DARĪJUŠI VIENMĒR.
- ŠODIENAS PROBLĒMAS NEVAR TIKT ATRISINĀTAS AR TO PAŠU DOMĀŠANAS VEIDU, KAS ŠĪS PROBLĒMAS IR RADĪJIS.

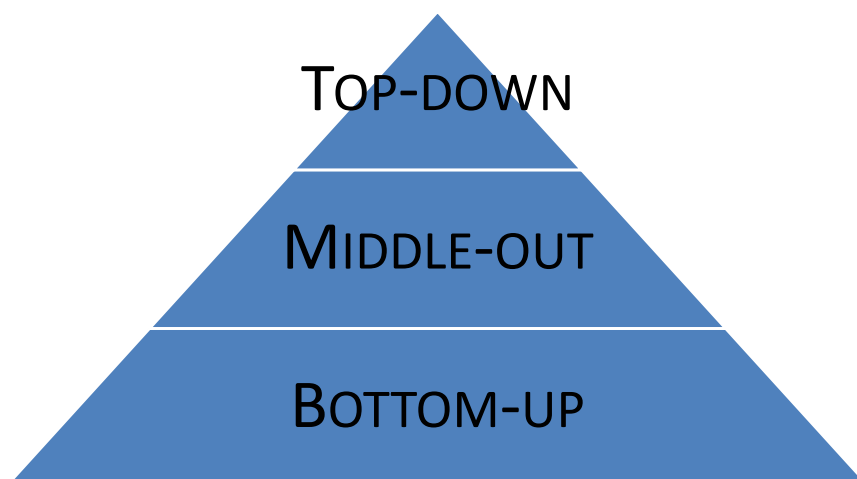
ALBERTS EINŠTEINS

KURP MĒS VĒLAMIES IET?

No A	Uz B
Personīgās varas modelis	Sadarbība
Resoru domāšana	Sistēmu domāšana
Reaktīva rīcība	Proaktīva rīcība
Loģiska	Radoša
Lēmumi pamatoti ar pagātnes notikumiem	Lēmumi vērsti uz nākotni
Neatkarība	Savstarpējā atkarība
Ieguldījumi/ darbības rezultāti	Darbības rezultāti/ politikas rezultāti
Mehānistiska/ hierarhiska organizācija	Mācīšanās organizācija



PIEEJAS STRATĒGISKAJAI PLĀNOŠANAI UN VADĪŠANAI (1)



PIEEJAS STRATĒGISKAJAI PLĀNOŠANAI UN VADĪŠANAI (2)

- *TOP-DOWN* IZMAIŅU DZINUĻI:
 - POLITISKIE UZSTĀDĪJUMI
- *MIDDLE-OUT* IZMAIŅU DZINUĻI:
 - AUGSTĀKĀS VADĪBAS RĪCĪBA
 - PĀRMAIŅU VADĪBAS KOMANDU RĪCĪBA
- *BOTTOM-UP* IZMAIŅU DZINUĻI:
 - DARBINIEKU IESAISTE
 - IEDZĪVOTĀJU PAUSTIE VIEDOKĻI

PRAKTISKAIS DARBA PROCESS

DARBA PROCESS

- 3 POSMI:
 - IDEJU IZVIRZĪŠANA (SAVĀKŠANA)
 - ANALĪZE (APSPRIEŠANA)
 - LĒMUMA PIENĒMŠANA (NOVĒRTĒŠANA)
- NOŅEMAM DOMĀŠANAS RĀMJUS — VISS IR IESPĒJAMS!!!
- ATCERAMIES - NAV SLIKTU UN NEPAREIZU IDEJU!!!

RADOŠĀS METODES (1)

- PRĀTA VĒTRAS:
 - RADIET PĒC IESPĒJAS VAIRĀK IDEJU
 - ATBALSTIET NEPARASTAS UN JAUNAS IDEJAS
 - JEBKURŠ IZVĒRTĒJUMS TIEK VEIKTS TIKAI PĒC PRĀTA VĒTRAS
 - ATMETIET IEROBEŽOJUMUS
 - DOMĀJIET CITOS MĒROGOS
 - ABSURDAS PROVOKĀCIJAS

RADOŠĀS METODES (2)

- SISTĒMISKAIS MODELIS:
 - DEFINĒJIET ESOŠO UN NĀKOTNES STĀVOKLI
 - RADIET IDEJAS, KĀ NO ESOŠĀ STĀVOKĻA NONĀKT NĀKOTNES STĀVOKLĪ
 - UZZĪMĒJIET SCENĀRIJA CEĻA KARTI
 - PIEVIENOJIET TAI JAUNAS IDEJAS
 - NEAIZMIRSTIET SAVAS PRIEKŠROCĪBAS UN KRITISKOS VEIKSMES FAKTORUS

RADOŠĀS METODES (3)

- 6 DOMĀŠANAS CEPURES
 - BALTĀ — KONCENTRĒJAS UZ INFORMĀCIJU UN ZINĀŠANĀM, UZ VĒSTURISKIEM FAKTIEM
 - SARKANĀ — ŅEM VĒRĀ EMOCIJAS UN INTUĪCIJU
 - MELNĀ — KRITIZĒ LĒMUMA VĀJOS PUNKTUS
 - DZELTENĀ — OPTIMISTISKĀ, DOMĀ POZITĪVI
 - ZAĻĀ — RADOŠĀ CEPURE, RISINA PROBLĒMAS
 - ZILĀ — KONTROLĒ SAPULCES VIRZĪBU

TAČU - KĀDU VĒRTĪBU STRATĒĢISKĀ VADĪŠANA RADA?



RADIET VĒRTĪBU!



Tālākā darba kārtība

1. Iestādes darbības stratēģijas (turpmāk – IDS) izstrādi un aktualizāciju reglamentējošie normatīvie akti
2. IDS loma attīstības plānošanas sistēmā
3. IDS būtība
4. IDS izstrādē iesaistāmais personāls
5. IDS vispārīgā daļa
6. IDS valsts budžeta programmu daļa
7. IDS izstrādāšana, apstiprināšana, aktualizēšana un precizēšana
8. IDS ieviešanas novērtēšana
9. Padotības iestādes IDS saturs, apstiprināšana, aktualizēšana un precizēšana un sasaiste ar ministrijas IDS
10. IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar:
 - 10.1. iestādes gada darba plānu;
 - 10.2. valsts budžeta vidēja termiņa plānošanu;
 - 10.3. rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmu
11. IDS izstrādes gadījuma analīze

Tiesiskā bāze (I)

- 1) Konceptija "Par stratēģisko plānošanas un vidēja termiņa budžeta plānošanas ieviešanu valsts pārvaldē" (MK 14.09.2006. rīkojums Nr.703)
- 2) Attīstības plānošanas sistēmas likums
- 3) Likums par budžetu un finanšu vadību
- 4) MK 03.10.2009. noteikumi Nr.1127 "Noteikumi par budžeta pieprasījumu izstrādāšanas un iesniegšanas pamatprincipiem"
- 5) MK 13.10.2009. noteikumi Nr.1178 "Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi"
- 6) Rezultātu un rezultatīvo rādītāju pamatnostādnes 2008.-2013.gadam (MK 18.06.2008. rīkojums Nr.344)



Tiesiskā bāze (II)

- 7) MK 01.09.2009. noteikumi Nr.979 "Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas darbības kārtība"
- 8) MK 17.11.2009. instrukcija Nr.16 "Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodika"
- 9) MK 04.01.2010. instrukcija Nr.1 "Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu"
- 10) MK 05.05.2010. noteikumi Nr.413 "Noteikumi par gada publiskajiem pārskatiem"
- 11) MK 16.08.2011. rīkojums Nr.376 "Par 2012.gada valsts budžeta projekta un vidēja termiņa makroekonomiskās attīstības un fiskālās politikas ietvara 2012. – 2014.gadam sagatavošanas grafiku"



Tiesiskā bāze (III)

Nr. p.k.	Normatīvā akta nosaukums	Normatīvā akta prasību sasaiste ar iestādes darbības stratēģiju, tās izstrādes, īstenošanas un uzraudzības procesiem
1.	Koncepcija (MK 14.09.2006. rīkojums Nr.703)	Paredz atbalstīt D variantu - integrēt likumu par budžetu vienam gadam programmu, apakšprogrammu un ekonomiskās klasifikācijas kodu sadalījumā un trīs gadu budžeta plānošanas ietvaru. Atbilstoši D variantam nepieciešams sagatavota IDS valsts budžeta programmu daļu.
2.	Attīstības plānošanas sistēmas likums	Paredz, ka vadības dokumenti, tai skaitā IDS ir attīstības plānošanas sistēmas sastāvdaļa. Nosaka vadības dokumenta, tostarp, IDS vietu, hierarhiju un darbības termiņu attīstības plānošanas sistēmā.
3.	Likums par budžetu un finanšu vadību	Paredz valsts budžeta, tai skaitā, vidēja termiņa budžeta izstrādāšanas, apstiprināšanas un izpildes kārtību, no kā ir atkarīga IDS valsts budžeta programmu daļa un tajā iekļaujamā informācija. Nosaka gada publiskā pārskata sagatavošanas un publicēšanas nepieciešamību.

Tiesiskā bāze (IV)

4.	MK 03.10.2009. noteikumi Nr.1127	Nosaka, ka valsts budžeta pieprasījumā jānorāda prioritātes atbilstoši ministrijas stratēģijai un, ja vienas prioritātes ietvaros tiek īstenoti vairāki pasākumi, norāda atsevišķi īstenotos prioritāros pasākumus, kā arī katrai valsts budžeta programmai - darbības rezultātus un to rezultātīvos rādītājus.
5.	MK 13.10.2009. noteikumi Nr.1178	Nosaka, ka IDS - vadības dokuments, kā arī paredz tās būtību un apstiprināšanas kārtību. Paredz gada darba plāna sasaisti ar IDS. Nosaka, ka sākotnējo ietekmes novērtējumu neveic arī institūciju vadības dokumentiem.
6.	MK 01.09.2009. noteikumi Nr.979	Paredz kārtību, kādā ministrijas un citas centrālās valsts iestādes plāno, īsteno, uzrauga un uzskaita rezultātus un to rezultātīvos rādītājus, kā arī sniedz pārskatus par tiem. Nosaka rezultātīvo rādītāju hierarhiju (kaskadēšanu), pēctecību un nepieļauj nekontrolēti palielināties to apjomam, nosakot, ka tie jāpārnes no plānošanas dokumentiem uz IDS valsts budžeta programmu daļu. Iestādes katru gadu plāno un iekļauj gadskārtējos, tostarp vidēja termiņa budžeta un budžeta grozījumu pieprasījumos valsts budžeta programmu rezultātus, kurus plāno atbilstoši normatīvajiem aktiem par budžeta pieprasījumu izstrādāšanas un iesniegšanas pamatprincipiem.

Tiesiskā bāze (V)

Nr. p.k.1	Normatīvā akta nosaukums	Normatīvā akta prasību sasaiste ar iestādes darbības stratēģiju, tās izstrādes, īstenošanas un uzraudzības procesiem
7.	Pamatnostādnes (MK 18.06.2008 rīkojums Nr.344)	Pamatnostādnes nosaka šādus galvenos rīcības virzienus: • rezultātu un rezultātīvo rādītāju sistēmas struktūras sasaiste ar mērķiem; • rezultātu un to rezultātīvo rādītāju veidu un hierarhijas noteikšana; • rezultātu un to rezultātīvo rādītāju izmantošana politikas plānošanā, ieviešanā, kā arī tiešās pārvaldes iestādes darbības un budžeta izpildes novērtēšanā.
8.	MK 17.11.2009. instrukcija Nr.16	Paredz IDS mērķu noteikšanas pamatprincipus, rezultātu un to rezultātīvo rādītāju hierarhijas izstrādes un novērtēšanas metodiku. Nosaka, ka institūcijas galvenais uzdevums, ieviešot rezultātu un rezultātīvo rādītāju sistēmu, ir samazināt formālu rādītāju uzkrāšanu, kas rada papildu izdevumus un nenodrošina informāciju par reālu mērķa sasniegšanas pakāpi.
9.	MK 04.01.2010. instrukcija Nr.1	Nosaka ministrijas, Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja, Valsts kancelejas un citas tiešās pārvaldes institūcijas darbības stratēģijas saturu, kā arī kārtību, kādā izstrādā un aktualizē stratēģiju un novērtē tās ieviešanu. Instrukcija attiecas arī uz institūciju padotībā esošajām iestādēm, izņemot valsts drošības iestādes un izglītības iestādes. IDS izstrādā plānošanas ciklam - trijiem gadiem (n + 1, n + 2, n + 3), kas sakrīt ar triju gadu periodu, kuram ir apstiprināts vidēja termiņa budžeta ietvars (turpmāk - ietvars). N + 1 gads ir plānošanas cikla pirmais gads. 2012.-2014.gada stratēģijas plānošanas cikla n gads ir 2011.gads.

Tiesiskā bāze (V)

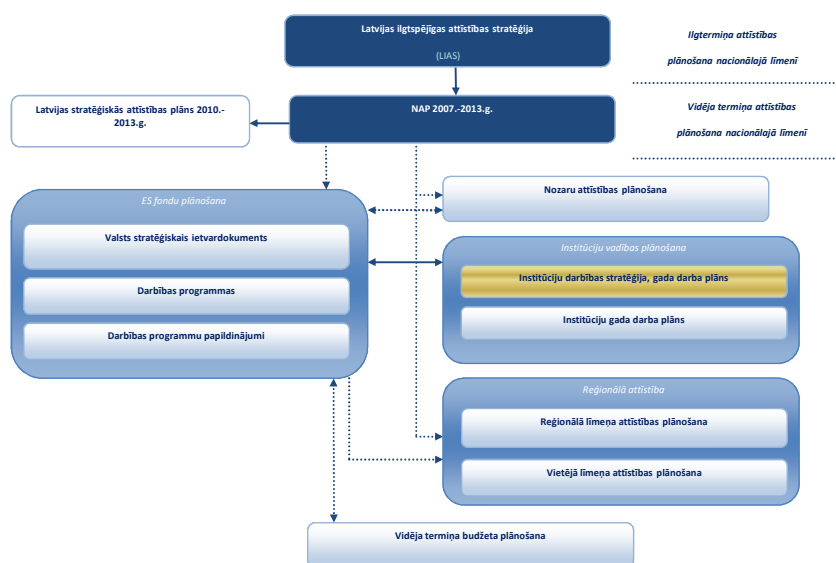
Nr. p.k.	Normatīvā akta nosaukums	Normatīvā akta prasību sasaiste ar iestādes darbība stratēģiju, tās izstrādes, īstenošanas un uzraudzības procesiem
10.	MK 05.05.2010. noteikumi Nr.413	Paredz, ka gada publiskā pārskata sadaļā "Finanšu resursi un iestādes darbības rezultāti" jānorāda: - IDS plānotās budžeta programmu un apakšprogrammu ietvaros finansētās galvenās aktivitātes un to mērķi, plānotie darbības rezultāti, kā arī rezultātu izpildes analīze un valsts budžeta līdzekļu izlietojuma efektivitātes izvērtējums; - novērtējums par stratēģijas ieviešanu. Nosaka, ka IDS plānoto politikas rezultātu izpildi un stratēģijas ieviešanu kopumā novērtē ne retāk kā reizi četros gados pēc kārtējā stratēģijas plānošanas laikposma beigām.
11.	MK 16.08.2011. rīkojums Nr.376	Apstiprina 2012.gada valsts budžeta projekta un vidēja termiņa makroekonomiskās attīstības un fiskālās politikas ietvara 2012.-2014.gadam sagatavošanas grafiku, kas nepieciešams, lai sagatavotu IDS valsts budžeta programmu daļu.

IDS attīstības plānošanas sistēmā (I)

Attīstības plānošanas dokumentu veidi

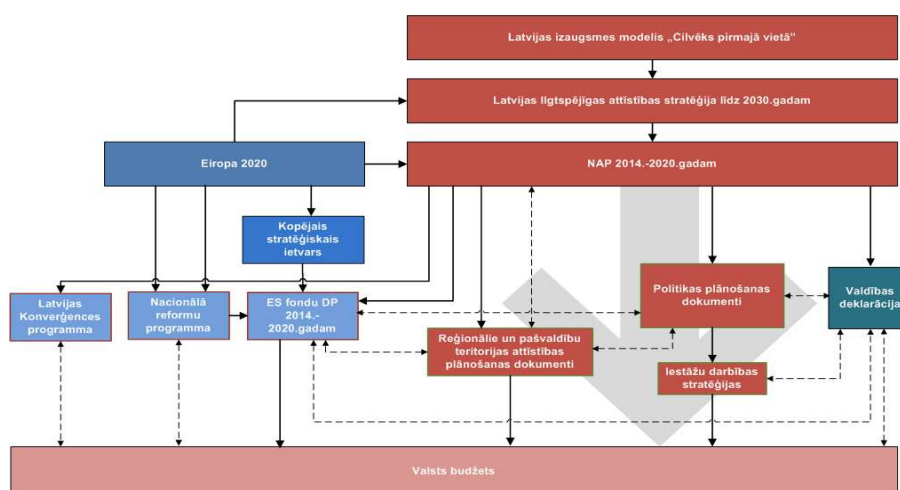


IDS un gada darba plāna – vieta attīstības plānošanas sistēmā (II)



- Likumdošanā noteikta un praksē īstenota tieša attīstības instrumentu sasaiste
- → Likumdošanā nenoteikta vai praksē vāji integrēta attīstības instrumentu sasaiste

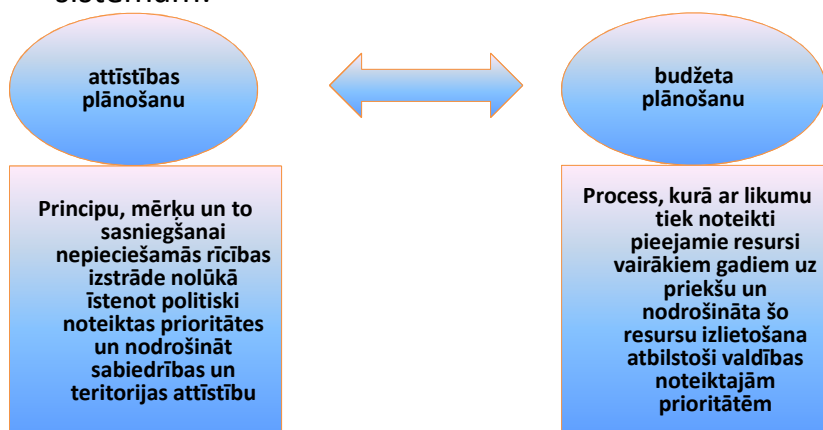
IDS loma attīstības plānošanas sistēmā



- Savstarpējā hierarhiskā (formālā) ietekme
- ↔ Dokumentu savstarpējā ietekme, kas jāņem vērā, sagatavojot un aktualizējot attīstības plānošanas sistēmas dokumentus

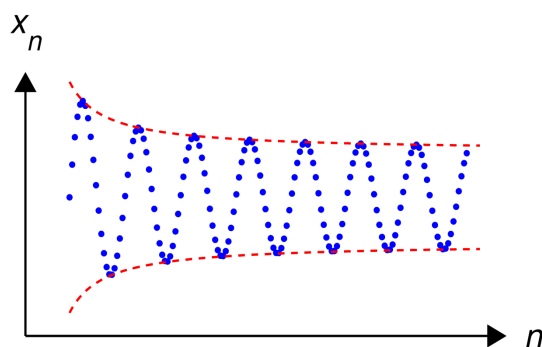
IDS – vadības dokuments (I)

Raksturo mijiedarbību starp divām plānošanas sistēmām:

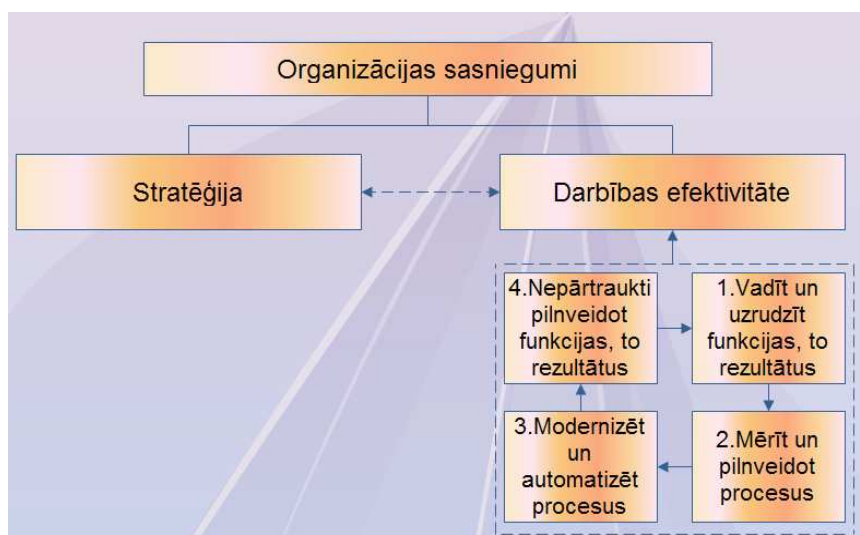


IDS – vadības dokuments (II)

Nodrošina attīstības plānošanas dokumentu pēctecīgu īstenošanu



IDS un darbības efektivitāte



IDS būtība (I)

Nodrošina darbības plānošanu kompetencē esošajās politikas nozarēs atbilstoši:

- attiecīgajā nozarē apstiprinātajiem attīstības plānošanas dokumentiem;
- tiesību aktiem;
- plānotajam institūcijas valsts budžeta izdevumu kopapjomam vidējam termiņam (n, n+1, n+2, n+3).



IDS būtība (II)

Tā atspoguļo **informāciju** par **situāciju** institūcijas pārvaldītajās **politikas jomās** kopumā, izvirzot stratēģijas plānošanas ciklam tādas **mērķus, prioritātes** un **sasniedzamos rezultātus**, kas ir saistoši arī attiecīgā Ministru kabineta locekļa padotības iestādēm, bet padotības iestāde stratēģijā sniedz **detalizētāku informāciju** par attiecīgās **politikas jomas** (nozares, apakšnozares) **īstenošanu**.



IDS būtība (III)

1. Konsolidēt un sabalansēt institūcijas īstenojamās darbības virzienus, prioritātes, mērķus, makro ietekmes, kā arī politikas rezultātus ar plānotajiem resursiem, tai skaitā personāla resursiem un finanšu resursiem to ietvaros izvirzītajiem darbības rezultātiem un to rādītājiem **vidējā termiņā**.
2. Atainot vēlamā stāvokļa un faktisko piešķirto resursu, kā arī nākamo 3 gadu perspektīvā plānoto resursu kombināciju.
3. Instruments, kas palīdz organizēt institūcijas tagadni, ievērojot vēlamā scenārija projekcijas nākotnē.
4. Karte, atbilstoši kurai vadīt organizāciju



IDS izstrādāšanas kārtība (I)

1. Stratēģijas nosaukumā norāda institūcijas vai padotības iestādes nosaukumu (ģenitīvā), kā arī tekstu "darbības stratēģija 20....-20....gadam", norādot plānošanas cikla sākuma un beigu gadu.
2. Ja stratēģija aktualizēta vai precizēta, aiz tās nosaukuma norāda tekstu iekavās "(aktualizēta 20....gadā)" vai "(precizēta atbilstoši Likumam par valsts budžetu 20....gadam)". Piemēram, "Valsts kancelejas darbības stratēģija 2012.-2014.gadam (precizēta atbilstoši Likumam par valsts budžetu 2013.gadam)" vai "Valsts kancelejas darbības stratēģija 2012.-2014.gadam (aktualizēta 2013.gadā)".



IDS izstrādāšanas kārtība (II)

Jānosaka kārtība vai process, atbilstoši kuram:

- izstrādā un aktualizē institūcijas vadības dokumentus;
- novērtē to ieviešanu, kā arī nosaka informācijas apmaiņas kārtību starp institūciju un padotības iestādēm. Ja padotības iestādes organizētas vairāku līmeņu padotības sistēmā, institūcijas vadītājs var noteikt vienas kopīgas stratēģijas izstrādi visām hierarhiski saistītajām zemākā padotības līmeņa iestādēm.



IDS kvalitatīvie aspekti

IDS jābūt:

- vienkāršai un kodolīgai - lakoniskai;
- skaidri uzrakstītai un saprotamai - informatīvi kvalitatīvai;
- balstītai uz faktiem un datiem, notikumiem un esošās situācijas izvērtējumu;
- vērstai uz attīstības perspektīvām un nākotnes vērtībām;
- praktiski īstenojamai



IDS izstrādē iesaistāmais personāls (I)

Augstākā vadība pieņem lēmumu par darba grupas izveidi

Darba grupas sastāvā iekļauj:

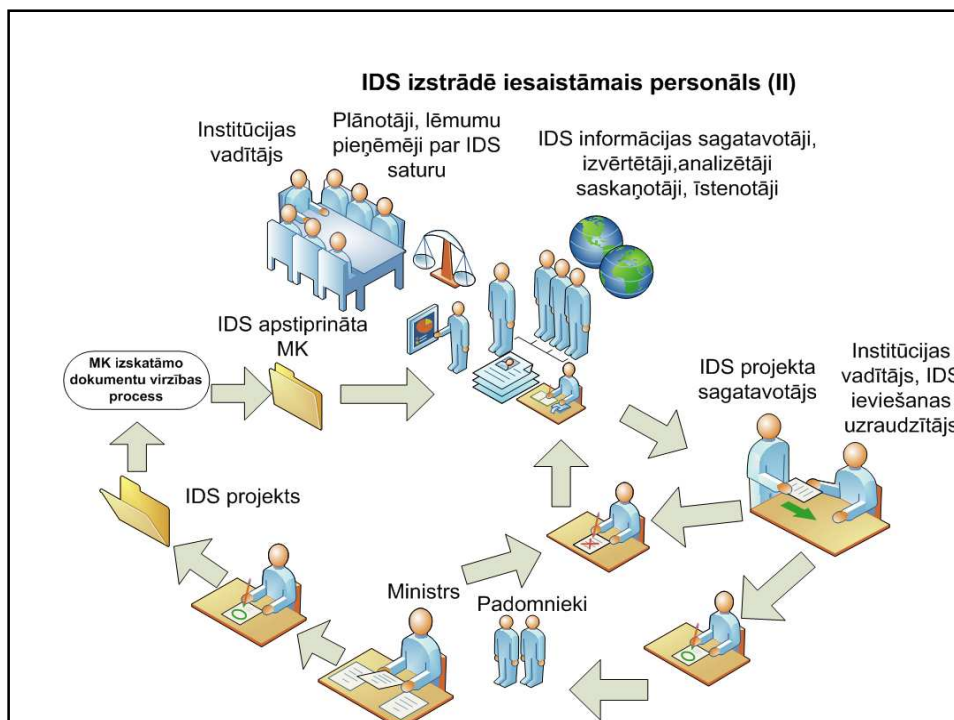
- augstākās vadības pārstāvjus (ministra birojs, administratīvie vadītāji - valsts sekretārs, valsts sekretāra vietnieki, institūcijas vadītāji), kuri:
 - ✓ pieņem lēmumus par IDS iekļaujamo saturu;
 - ✓ virza un vada IDS izstrādi un īstenošanu, paredzot laika grafiku;
- vismaz vienu darbinieku – autoritāti, kurš sistemātiski piedalās stratēģiski svarīgu lēmumu pieņemšanā



IDS izstrādē iesaistāmais personāls (II)

Darba grupas sastāvā iekļauj arī:

- par institūcijas procesu vadību, kvalitātes vadību, risku vadību atbildīgais darbinieks;
- darbiniekus, kuri ir nozares politikas eksperti un būs atbildīgi par stratēģijas īstenošanu un uzraudzību;
- par institūcijas finanšu vadību atbildīgos darbiniekus (finanšu plānotājus un izpildes uzraudzītājus).



IDS izstrādē iesaistāmais personāls (III)

1. Plānošanā ieteicams iesaistīt vairāk kā vienu konkrētās nozares politikas ekspertu, lai iegūtu ticamākus un patiesākus plānošanas rezultātus.
2. Visiem darba grupā iesaistītajiem, piemēram, plānotājiem, informācijas sniedzējiem, jābūt skaidrai lomai, atbildības un pienākumu sadalījumam, kādas konkrētas darbības veicamas.
3. Veidojot darba grupas, kuru sastāvā ir augstākā vadība un nozares eksperti tiek veicināta pieredzes apmaiņa, kā arī augstākā vadība iegūst informāciju par ikdienas procesiem, savukārt, eksperti – par augstākās vadības gaidām un prioritātēm.
4. IDS izstrādei var piesaistīt profesionālu mediatoru, kurš spēj organizēt kvalitatīvu stratēģijas izstrādes procesu.



Stratēģiskās plānošanas pieejas



IDS vispārīgā daļa (I)

Nr. p.k.	IDS iekļaujamais elements	Elementa skaidrojums
1.	Institūcijas darbības pilnvarojums (mandāts)	Institūcijas nolikumā un citos ārējos tiesību aktos noteiktās institūcijas kompetencē esošās politikas jomas (nozares, apakšnozares) vai funkcijas.
2.	Institūcijas īstenotie darbības virzieni (nosaukums uzskaitījums)	Institūcijas ietvaros saturiski nošķiramu funkciju, uzdevumu un pasākumu kopums, kas nodrošina institūcijas pilnvarojuma un funkciju īstenošanu tās kompetencē esošajās politikas jomās, nozarēs vai apakšnozarēs.
3.	Institūcijas prioritātes	Institūcijas vissvarīgākās funkcijas vai uzdevumi, kuros koncentrēti stratēģijas plānošanas ciklam nozīmīgākie institūcijas resursi.
4.	Politikas jomu makroietekmes rezultāti, rezultātīverādītāji un to skaitliskās vērtības	Rezultāti, kas raksturo vairāku politikas rezultātu sasniegšanas un ārējās vides faktoru (politisku, ekonomisku, sociālu, tehnoloģisku, juridisku un ekoloģisku procesu) ietekmi uz pārmaiņām sabiedrībā. Makroietekmes rezultātu atspoguļošanai izmanto rezultātus un rezultatīvos rādītājus, kuri izriet no attīstības plānošanas dokumentiem un dokumentiem par Latvijas starptautiskajām saistībām (tai skaitā arī no krīzes novēršanas, ekonomikas atveseļošanas un strukturālo reformu plānošanas dokumentiem) vai no citiem statistiskiem datiem konstruētus makroietekmes rezultātus, kas raksturo izvirzīto politikas rezultātu sasniegšanu, norādot jaunākos pieejamos datus (vēlams n - 1 gadā vai n gadā) un atsauci uz informācijas avotu.
5.	Noslēgums	Institūcijas darbības spēju izvērtējumu, iekļaujot administratīva rakstura (padošanās iestāžu struktūra vai institūcijas struktūra, iekšējās kontroles sistēmas, atbalsta funkcijas, cilvēkresursi, informācijas sistēmas un materiāltehniskais nodrošinājums) veicinošus un kavējošus faktorus, institūcijas darbības stiprās un vājās puses, kā arī izklāsta plānotās izmaiņas institūcijas administratīvajā darbā.

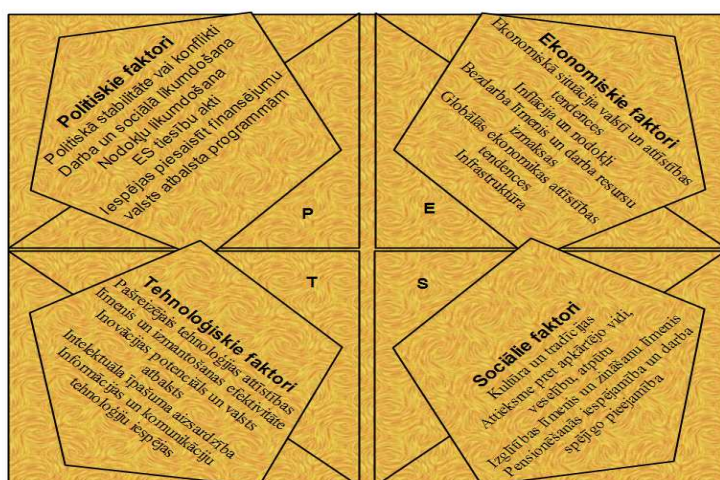
IDS vispārīgā daļa (II)

1. Darbības virziena nosaukums
2. Esošās situācijas apraksts - virziena ietvaros īstenotās funkcijas un uzdevumi, ārējās darbības vides faktoru ietekme, darbības virziena īstenošanā iesaistītās puses (ne tikai vienas ministrijas ietvaros), to intereses un vajadzības, darbības virziena attīstības tendences un risināmās problēmas. Aprakstā koncentrējas uz problēmām, kas stratēģijas plānošanas ciklā risināmas pilnībā vai daļēji, norādot faktorus, kas kavē problēmas atrisināšanu.
3. Darbības virziena mērķis - institūcijas iecerētās pārmaiņas vai vēlamais stāvoklis darbības virziena ietvaros. Mērķis var būt gan vispārīgs (darbības virzienā ietilpstošo funkciju nodrošināšana vai pakalpojumu sniegšana), gan specifisks (formulē vēlamo situāciju, pilnveidojot noteiktu politikas jomu vai risinot identificētās problēmas). Šīs instrukcijas izpratnē ar pakalpojumu saprot normatīvajos aktos noteiktos materiālos vai nemateriālos labumus, ko institūcija piedāvā privāto tiesību fiziskai vai juridiskai personai saistībā ar tās kompetencē esošas valsts pārvaldes funkcijas vai uzdevuma izpildi.
4. Politikas rezultāti - institūcijas iecerētās pārmaiņas vai vēlamais stāvoklis darbības virziena ietvaros. Mērķis var būt gan vispārīgs (darbības virzienā ietilpstošo funkciju nodrošināšana vai pakalpojumu sniegšana), gan specifisks (formulē vēlamo situāciju, pilnveidojot noteiktu politikas jomu vai risinot identificētās problēmas). Šīs instrukcijas izpratnē ar pakalpojumu saprot normatīvajos aktos noteiktos materiālos vai nemateriālos labumus, ko institūcija piedāvā privāto tiesību fiziskai vai juridiskai personai saistībā ar tās kompetencē esošas valsts pārvaldes funkcijas vai uzdevuma izpildi.

IDS vispārīgā daļa (III)

4.1. Rezultāta formulējums - pārmaiņas, kas raksturo izvirzītā mērķa sasniegšanas pakāpi	4.2. Rezultatīvais rādītājs - rezultāta būtiska pazīme vai mērvienība, kas nodrošina iespējami objektīvu tā sasniegšanas gaitas mērīšanu un kuru var izteikt kā skaitlisku vērtību.	4.3. Rezultatīvā rādītāja skaitliskās vērtības: plānotā rezultāta sasniegšanas gaita stratēģijas plānošanas ciklā					
		n - 1	n	n + 1	n + 2	n + 3	n + ... ¹
4.1.1.	4.2.1.						
	4.2.2.						
4.1.2.	4.2.3.						
5. Svarīgākie vidēja termiņa uzdevumi - darbības virziena ietvaros esošās situācijas aprakstā minēto problēmu risinājumi, svarīgākie pasākumi, aktivitātes vai veicamās reformas (norāda arī ar svarīgākajiem uzdevumiem saistītos izstrādājamās tiesību aktu vai attīstības plānošanas dokumentu projektus). Norāda ne vairāk kā piecus svarīgākos uzdevumus. Ja uzdevumi apstiprināti politikas plānošanas dokumentos (ieskaitot arī krīzes novēršanas, ekonomikas atveseļošanas un strukturālo reformu plānošanas dokumentus), saistīti atspoguļo zemsvītras atsaucēs, norādot dokumenta nosaukumu un apstiprināšanas datumu. Uzdevumus vai pasākumus to īstenošanai pēc stratēģijas apstiprināšanas iekļauj institūcijas (vai arī attiecīgās padotības iestādes) darba plānā. 6. Darbības virziena īstenošanas resursi - norāda informāciju par resursu kopumu, kas nodrošina darbības virziena īstenošanu stratēģijas plānošanas ciklā: iesaistītās iestādes (ja par valsts pārvaldes uzdevumu veikšanu noslēgts publisko tiesību līgums, norāda arī uzdevuma veicēju - valsts kapitālsabiedrību vai nevalstisko organizāciju); plānotais vidējais amata vietu skaits stratēģijas plānošanas ciklā katrā norādītajā iestādē; finanšu resursi - norāda attiecīgās valsts budžeta programmas vai apakšprogrammas kodu un nosaukumu (atbilstoši n + 1 gada budžetam), kā arī aptuvenu plānoto finansējuma īpatsvaru no valsts budžeta programmas (apakšprogrammas) kopējā finansējuma, kas gadā novirzīts darbības virziena īstenošanai.							

Ārējās vides analīze - PEST



SWOT analīze

Stiprās puses Mērena un ilgtspējīga ekonomiskā izaugsme Eksporta apjomu palielinājums Iekšzemes pieprasījuma palielināšanās Tūrisma pieaugums Bagātīgi mežu un koksnes resursi Kultūras un vēstures mantojums <i>Kādas ir priekšrocības, kas palīdz sasniegt izvirzītos mērķus?</i> <i>Ko interesētās puses uzskata par priekšrocībām?</i>	Vājās puses Mazattīstīta publisko pakalpojumu infrastruktūra, jo sevišķi lauku reģionos Ierobežotas darba meklēšanas un karjeras attīstības iespējas lauku apvidū <i>Ko būtu nepieciešams pilnveidot, īstenot efektīvāk, lai sasniegtu izvirzītos mērķus?</i> <i>Ko interesētās puses uzskata par vājajām pusēm?</i>
Iespējas Pieejamas apsaimniekojamās teritorijas Zinātnes potenciāls Ekoloģiska vide ES finansējuma pieejamība esošajā programmēšanas periodā (2007.-2013.gadam) <i>Vai ir kādas pozitīvas iespējas?</i> <i>Kādas tendences ir novērojamas?</i>	Draudi Iedzīvotāju masveida aizbraukšana uz ārvalstīm Iedzīvotāji pamet lauku teritorijas un dodas strādāt uz lielpilsētām Degvielas cenu sadārdzināšanās ES fondu finansējuma apjoma samazināšanās jaunajā programmēšanas periodā (2014.-2020.gadā) <i>Kas kavē uzlabot darbu?</i> <i>Kas varētu traucēt ieviest stratēģijas?</i> <i>Kādas negatīvas tendences novērojamas?</i>

IDS vispārējās daļas piemērs (I)

1. Darbības virziena nosaukums: Lauku uzņēmējdarbības attīstības veicināšana					
2. Esošās situācijas apraksts: Lai sekmētu lauksaimniecības un lauku attīstību, kā arī paaugstinātu dzīves līmeni lauku teritorijas iedzīvotājiem, papildus ES atbalstam valsts nodrošina valsts atbalstu jeb subsīdijas. Saskaņā ar Lauksaimniecības un lauku attīstības likumu ir noteikts minimālais valsts atbalsta apmērs lauksaimniecības attīstībai subsīdiju veidā, un tas ir 2,5 % no katra gada pamatbudžeta izdevumu summas. Ieviestie valsts atbalsta instrumenti nodrošina biodegvielas ražošanas strauju attīstību, izmantojot vietējo izejvielu. Biodegvielas ražošanai kā izejviela tiek izmantots rapsis un graudi, kas pašreiz pilnībā nodrošina biodegvielas ražošanai nepieciešamo izejvielu apjomu.					
3. Darbības virziena mērķis: Veicināt ilgtermiņā konkurētspējīgas (ekonomiski efektīvas un uz tirgu orientētas) uzņēmējdarbības attīstību laukos, ievērojot reģionāli līdzsvarotas attīstības principus.					
4.1. Rezultāta formulējums -	4.2. Rezultatīvais rādītājs	4.3. Rezultatīvā rādītāja skaitliskās vērtības (LVL, gadā)			
		2011	2012	2013	2014
4.1.1. Lauksaimniecībā nodarbināto ienākumu izmaiņas	4.1.1. Bruto ienākumi uz vienu lauksaimniecībā nodarbināto	VVV	VVV+ 100	VVV+ 200	VVV+ 200
4.1.2. Latvijā izveidoto lauksaimniecības dzīvnieku ģenētiskās daudzveidības palielināšana	4.1.2.1. Šķirņu īpatsvars vienas lauksaimniecības kopējā dzīvnieku skaitā (%)	BB	BB+5	BB+10	BB+10

IDS vispārējās daļas piemērs (II)

5. Svarīgākie vidēja termiņa uzdevumi:

- ekonomiski stabilas, vidi saudzējošas lauksaimniecības attīstība;
- līdzīgu sociālo un ekonomisko labklājības iespēju radīšana lauksaimniecībā strādājošiem,
- ģenētiski augstvērtīgu augu un dzīvnieku selekcijas attīstība, valstiski svarīgu ģenētisko resursu saglabāšana;

6. **Darbības virziena īstenošanas resursi:** Tiešie maksājumi LVL AA AAA AAA apjomā. Atbalsts tiks izmaksāts līdz 2012.gada 30.jūnijam, ievērojot Lauku atbalsta dienesta platību maksājumu grafiku. Lauku attīstības programmas pasākumu, Eiropas Zivsaimniecības fonda pasākumu, Tīrgus veicināšanas pasākumu, Intervences pasākumu un citu ES pasākumu īstenošanai paredzētais finansējums kopā LVL YYY YYY YYY apjomā. Iepriekšminētā ES atbalsta vadībā no 2012.-2014.gadam plānots iesaistīt NN iestādes, kurā katrā – TTT darbinieki, un kopā visās iestādēs ZZZZ štata vietas. Darbības virziens tiks finansēts, izmantojot valsts budžeta programmas "21.00.00 Valsts atbalsts lauksaimniecības un lauku attīstībai, sabiedriskā finansējuma administrēšana un valsts uzraudzība lauksaimniecībā" finanšu resursus - LVL MM MMM MMM apjomā 2012.gadā, LVL MM MMM MMM – 2013.gadā, MM MMM MMM – 2014.gadā.

IDS valsts budžeta programmu daļa (I)

1. **Budžeta programmas (apakšprogrammas) kods un nosaukums** - norāda attiecīgās valsts budžeta programmas kodu un nosaukumu atbilstoši likumā par valsts budžetu kārtējam gadam apstiprinātajai valsts budžeta programmu struktūrai.

2. **Budžeta programmas (apakšprogrammas) galvenās aktivitātes un izpildītāji** - norāda institūcijas, kas nodrošinās attiecīgās valsts budžeta programmas izpildi, un līdzekļu saņēmējus (sabiedrības mērķa grupas, kuru intereses tiek aptvertas, vai institūcijas), kā arī finansētās galvenās aktivitātes, lielākos projektus, pasākumus vai sniegtos pakalpojumus

3. **Budžeta programmas (apakšprogrammas) mērķis** - var būt gan vispārīgs (valsts budžeta programmas finansēto funkciju nodrošināšana vai pakalpojumu sniegšana), gan specifisks (atspoguļo konkrētas, mērāmas un sasniedzamas pārmaiņas, ko plānots sasniegt, izmantojot valsts budžeta programmas līdzekļus). Mērķim jābūt saskaņotam ar stratēģijas vispārīgajā daļā attiecīgajam darbības virzienam izvirzīto mērķi.

IDS valsts budžetaprogrammu daļa (II)

4. Darbības rezultāti - izvirza ne vairāk kā trīs būtiskākos darbības rezultātus, kas ir saskaņoti ar attiecīgās valsts budžeta programmas mērķi, kā arī sniedz ieguldījumu attiecīgā darbības virziena mērķa un politikas rezultātu sasniegšanā, iespēju robežās izmantojot politikas plānošanas dokumentos apstiprinātos rezultātus. Ja viens darbības rezultāts sniedz līdzvērtīgu ieguldījumu vairāku darbības virzienu mērķu un politikas rezultātu sasniegšanā, attiecīgā mērķa vai politikas rezultāta formulējumu norāda zemsvītras atsaucē.

4.1. Darbības rezultāta formulējums	4.2. Rezultatīvais rādītājs	4.3. Rezultatīvā rādītāja skaitliskās vērtības					
		n - 1	n	n + 1	n + 2	n + 3	n + ... ¹
4.1.1.	4.2.1.						
	4.2.2.						
4.1.2.	4.2.3.						
	4.2.4.						
4.1.3.	4.2.5.						
	4.2.6.						
5. Plānotie izdevumi vidējā termiņā (finansējums ()), nepārsniedzot vidēja termiņa budžeta ietvaru) norāda valsts budžeta programmā plānotos izdevumus stratēģijas plānošanas ciklā, nepārsniedzot institūcijai noteikto maksimāli pieļaujamo valsts budžeta izdevumu kopapjomu		n - 1	n	n + 1	n + 2	n + 3	n + ... ¹

IDS valsts budžeta programmu daļa (III)

Par katru darbības rezultātu norāda šādu informāciju:

- darbības rezultāta formulējums - būtiskākie darba galaprodukti, pakalpojumi un preces, kas tiek radīti, tieši izmantojot ieguldījumus un īstenojot institūcijas pasākumus, uzdevumus un funkcijas;
- rezultatīvais rādītājs - rezultāta būtiska pazīme vai mērvienība, kas nodrošina iespējami objektīvu tā sasniegšanas gaitas mērīšanu un kuru var izteikt kā skaitlisku vērtību. Katram rezultātam norāda ne vairāk kā divus rezultatīvos rādītājus;
- rezultatīvā rādītāja skaitliskās vērtības - plānotā rezultāta sasniegšanas gaita stratēģijas plānošanas ciklā;
- ja darbības rezultāti apstiprināti politikas plānošanas dokumentos (ieskaitot arī krīzes novēršanas, ekonomikas atveseļošanas un strukturālo reformu plānošanas dokumentus), sasaisti atspoguļo zemsvītras atsaucēs, norādot dokumenta nosaukumu un apstiprināšanas datumu.



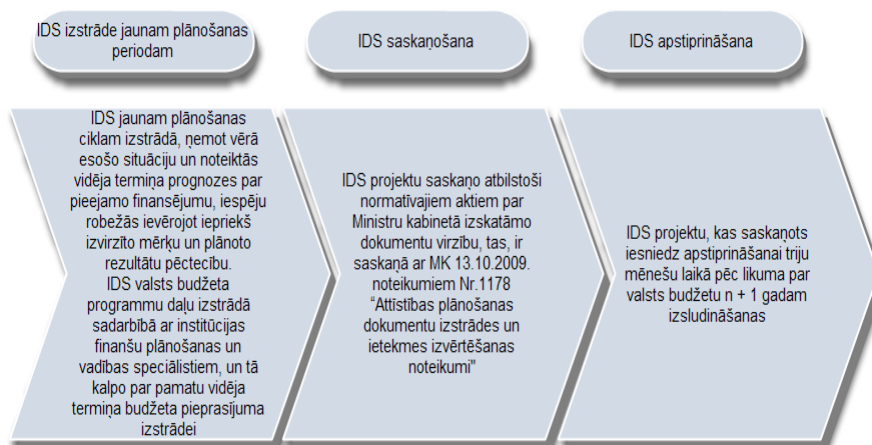
IDS valsts budžeta rogrammu daļas piemērs (I)

1. Budžeta programmas (apakšprogrammas) kods un nosaukums: "21.00.00 Valsts atbalsts lauksaimniecības un lauku attīstībai, sabiedriskā finansējuma administrēšana un valsts uzraudzība lauksaimniecībā"
2. Budžeta programmas (apakšprogrammas) galvenās aktivitātes un izpildītāji: – Zemkopības ministrija nodrošinās attiecīgās valsts budžeta programmas izpildi Sabiedrības mērķa grupas vai institūcijas, kuru intereses tiek aptvertas – lauksaimnieki, zivsaimnieki, veselības aprūpes pakalpojumu sniedzēji, pārtikas ražotāji, u.c. ieinteresētās puses. Latvijai ir jāpielāgo tiešo maksājumu vienotā administrēšanas sistēma vienotā maksājuma shēmai. Lai to nodrošinātu ir jāizveido identificēšanas un reģistrācijas sistēma, lai maksājuma tiesības būtu izsekojamas un lai būtu iespēja veikt vispārēju pārbaudi platībām, kas deklarētas vienotā maksājuma shēmas piemērošanai, un katram lauksaimniekam pieejamās maksājuma tiesības, kā arī ir jāizveido kontroles sistēma, lai īstenotu dažādo savstarpējās atbilstības nosacījumu ievērošanas uzraudzību (jāparedz informācijas apmaiņas sistēma par atbalsta iesniegumiem, kontrolparaugiem, uz vietas veikto pārbaūžu rezultātiem, jāparedz šādas sistēmas pamatelementi.
3. Budžeta programmas (apakšprogrammas) mērķis: Lai veicinātu ilgtermiņā konkurētspējīgas (ekonomiski efektīvas un uz tirgu orientētas) uzņēmējdarbības attīstību laukos, izmantojot valsts atbalsta palīdzību uzlabot lauksaimnieciskās ražošanas efektivitāti, veidojot konkurētspējīgu un daudzfunkcionālu lauksaimniecības nozari un veicinot no lauksaimniecības gūto ienākumu palielināšanos.

IDS valsts budžeta programmu daļa piemērs (II)

4. Darbības rezultāti						
4.1. Darbības rezultāta formulējums	4.2. Rezultatīvais rādītājs	4.3. Rezultatīvā rādītāja skaitliskās vērtības (%)				
		2010	2011	2012	2013	2014
4.1.1. Administratīvā sloga izmaiņas	4.2.1. Administratīvais slogs samazinājies	X	X+3	X+5	X+5	X+5
5. Plānotie izdevumi		n – 1	n	n + 1	n + 2	n + 3
		26 050 610	36 652 813	36 652 813 + X%	36 652 813 + Y%	36 652 813 + Z%

IDS izstrādāšana, saskaņošana un apstiprināšana



IDS aktualizācija

IDS aktualizē:

- ja kādas institūcijas vai padotības iestādes izveidošanas, reorganizācijas vai likvidācijas dēļ ir nepieciešams precizēt institūcijas darbības pilnvarojumu (mandātu);
- ievērojot IDS apstiprināšanas kārtību;
- institūcija sagatavo lēmēj institūcijas rīkojuma projektu ar nepieciešamajiem grozījumiem stratēģijas tekstā. Institūcija pēc rīkojuma apstiprināšanas lēmēj institūcijā sagatavo konsolidētu stratēģijas dokumenta versiju un iesniedz to Valsts kancelejā, izmantojot dokumentu aprites un uzdevumu kontroles sistēmu (DAUKS).



IDS precizēšana (I)

Ja stratēģiju nav nepieciešams aktualizēt, tad plānošanas cikla n + 2 gadā, n + 3 gadā, kā arī plānošanas ciklam sekojošajā n + 4 gadā stratēģiju līdz 1.martam precizē, izdarot nepieciešamos grozījumus un papildinot šādu informāciju:

Vispārīgajā daļā iekļauto rezultātīvo rādītāju skaitliskās vērtības plānošanas ciklam, pamatojoties uz jaunākajiem datiem un precizējotām prognozēm

Vispārīgajā daļā aprakstītos darbības virziena īstenošanas resursus

Vispārīgajā daļā ietverto informāciju par institūcijas darbības spēju izvērtējumu

Valsts budžeta programmu daļā iekļauto informāciju. Šajā daļā iekļautās rezultātīvo rādītāju skaitliskās vērtības precizē, ņemot vērā izmaiņas noteiktajā budžeta izdevumu apjomā

IDS precizēšana (II)

Pārskats par _____ darbības stratēģijā 20....-20.....gadam veiktajiem
(institūcijas nosaukums)
grozījumiem 20....gadā

Nr. p.k.	Stratēģijas daļa, tabula un punkts, kurā veikti grozījumi	Veiktie grozījumi	Grozījumu pamatojums
1.	Valsts budžeta programmas daļas 2.tabula 2.2.1.punkts	Aktualizēti 2012.-2014.gada darbības rezultāti	Precizēts vidēja termiņa budžeta ietvars 2012.-2014.gadam
2.			
3.			
...			

Stratēģijas ieviešanas novērtēšana (I)

1. Informāciju par stratēģijā plānotajiem darbības rezultātiem un to ieviešanu institūcija katru gadu iekļauj gada publiskajā pārskatā.
2. Stratēģijā plānoto politikas rezultātu izpildi un stratēģijas ieviešanu kopumā novērtē ne retāk kā reizi četros gados pēc kārtējā stratēģijas plānošanas cikla pēdējā gada, un šo informāciju iekļauj stratēģijas plānošanas cikla pēdējā gada publiskajā pārskatā.



Stratēģijas ieviešanas novērtēšana (II)

3. Stratēģijas novērtējumu izmanto par pamatu nākamā plānošanas cikla stratēģijas izstrādei. Pamatojoties uz novērtējuma rezultātiem, iespēju robežās nodrošina plānoto mērķu, rezultātu un rezultatīvo rādītāju pēctecību.
4. Stratēģijā plānoto darbības rezultātu ieviešanas uzraudzību nodrošina katru gadu stratēģijas precizēšanas procesā, izstrādājot pārskatu par stratēģijā veiktajām izmaiņām.



Stratēģijas ieviešanas novērtēšana (III)

Gada publiskā pārskata sadaļā “Finanšu resursi un iestādes darbības rezultāti” norāda šādu informāciju (sadalījumā pa budžeta programmām (apakšprogrammām)):

- darbības stratēģijās plānotās budžeta programmu un apakšprogrammu ietvaros finansētās galvenās aktivitātes un to mērķi, plānotie darbības rezultāti, kā arī rezultātu izpildes analīze un valsts budžeta līdzekļu izlietojuma efektivitātes izvērtējums;
- novērtējums par stratēģijas ieviešanu.



Stratēģijas ieviešanas novērtēšana (IV)

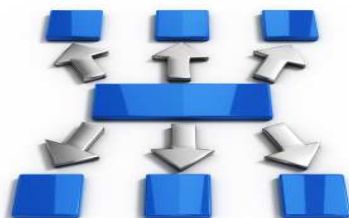
Novērtējumu sagatavo pēc kārtējā stratēģijas plānošanas cikla beigām, un tajā iekļauj šādu informāciju:

- politikas un darbības rezultātu izpildes analīzi, kas raksturo katrā no darbības virzieniem noteikto mērķu sasniegšanas pakāpi;
- mērķu sasniegšanu kavējošie un veicinošie faktori, kā arī secinājumi, kas pamato jaunā plānošanas cikla stratēģijā nosakāmo darbības virzienu un valsts budžeta programmu vai apakšprogrammu mērķus, rezultātus, prioritātes un svarīgākos uzdevumus;
- piešķirto finanšu līdzekļu izmantošanas optimizēšanas pasākumi un to rezultāti (norāda atbilstoši kārtībai, kādā izstrādā un aktualizē iestādes darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu, pamatojoties uz iestādes darbības spēju aspektiem);
- cita informācija, kuru institūcija uzskata par svarīgu, lai atspoguļotu stratēģijas īstenošanas laikā sasniegto.



Padotības iestādes darbības stratēģijas (DS) saturs (I)

1. Izstrādā DS, ņemot vērā hierarhiski augstākās institūcijas spēkā esošu stratēģiju;
2. Sniedz izvērstu informāciju par iestādes:
 - īstenotajiem darbības virzieniem,
 - izvirzītajiem mērķiem un rezultātiem,
 - plānošanas cikla svarīgākajiem uzdevumiem iestādei deleģēto politikas jomu ieviešanas, uzraudzības, pakalpojumu attīstības, ieviešanas un pieejamības nodrošināšanas jautājumos.



Padotības iestādes DS saturs (II)

Padotības IDS sastāv tikai no vispārīgās daļas, ievērojot šādas papildu normas vai izņēmumus:

- informācijā par padotības iestādes prioritātēm stratēģijas plānošanas ciklā norāda vissvarīgākās funkcijas vai uzdevumus, kas saistīti ar politiku ieviešanu vai pakalpojumu sniegšanu un kuros koncentrēti stratēģijas plānošanas ciklam nozīmīgākie padotības iestādes resursi;
- stratēģijā nav jāiekļauj informācija par makroietekmes rezultātiem.



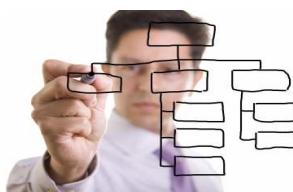
Padotības iestādes DS saturs (III)

1. Katra darbības virziena situācijas aprakstā koncentrējas uz darbības virziena īstenošanā iesaistītajām pusēm, klientiem un labuma guvējiem, to interešu un vajadzību izvērtēšanu;
2. Stratēģijā nav jāiekļauj informācija par politikas rezultātiem;
3. Katram darbības virzienam norāda tos pašus darbības rezultātu un rezultatīvo rādītāju formulējumus, kas definēti attiecīgās hierarhiski augstākās institūcijas stratēģijā, ja nepieciešams, tos papildinot ar padotības iestādei specifiskiem darbības rezultātiem.



Padotības iestādes DS saturs (IV)

- Iekļauj informāciju gan par tās sniegtajiem publiskajiem pakalpojumiem, gan arī citiem ar publiskas personas komercdarbību saistītiem pakalpojumiem, kurus padotības iestāde sniedz par maksu.
- Padotības iestādes, kas saskaņā ar Publisko aģentūru likumu iesniedz stratēģijas projektu MK kopā ar nākamā gada budžeta projektu, DS saturu veido atbilstoši Publisko aģentūru likumam.
- Hierarhiski augstākās institūcijas vadītājs vai padotības iestādes vadītājs var noteikt citas papildu sadaļas, kas iekļaujamas padotības iestādes DS.



Padotības iestādes DS apstiprināšana

- Stratēģijas projektu iesniedz apstiprināšanai attiecīgajam MK loceklim mēneša laikā pēc hierarhiski augstākās institūcijas stratēģijas apstiprināšanas.
- Ja MK lēmis par DS apstiprināšanu, saskaņotu stratēģijas projektu iesniedz apstiprināšanai MK divu mēnešu laikā pēc hierarhiski augstākās institūcijas stratēģijas apstiprināšanas
- Valsts aģentūras un budžeta nefinansētas iestādes stratēģijas projektu kopā ar attiecīgās iestādes nākamā gada budžeta projektu iesniedz MK līdz attiecīgā gada 1.septembrim saskaņā ar Publisko aģentūru likumu un Likumu par budžetu un finanšu vadību.



Padotības iestādes DS aktualizēšana (I)

- Ja padotības iestādes izveidošanas, reorganizācijas vai likvidācijas dēļ ir nepieciešams precizēt institūcijas darbības pilnvarojumu (mandātu);
- Ievēro tās apstiprināšanas kārtību.
- Tiek sagatavots MK locekļa lēmuma projekts ar nepieciešamajiem grozījumiem DS tekstā.
- Pēc lēmuma apstiprināšanas institūcija sagatavo konsolidētu DS dokumenta versiju un nodrošina tā publicēšanu institūcijas mājaslapā internetā



Gada darba plāns

- Gada darba plānu izstrādā attiecīgās institūcijas darbības stratēģijas īstenošanai, politisko vadlīniju dokumentu un citu uzdevumu izpildei.
- Tajā ietver konkrētajā gadā veicamos uzdevumus un pasākumus, to izpildes termiņus un atbildīgās struktūrvienības vai amatpersonas.
- Līdz institūcijas darbības stratēģijas 2012.-2014.gada plānošanas ciklam apstiprināšanai institūcijas vadības dokuments ir gada darba plāns.



IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar gada darba plānu (I)

- Normatīvajos aktos nav noteikta nepieciešamība sasaistīt IDS struktūras elementus ar darbības plāna saturu.
- Darbības plāns ir instruments hierarhiski augstāku attīstības plānošanas sistēmas dokumentu īstenošanai.



IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar gada darba plānu (II)

- Darbības plāns – īstermiņa plānošanas instruments viena gada perspektīvā.
- IDS mērķi, prioritātes un darbības virzieni, kā arī rezultāti un to rezultātos rādītāji iekļaujami gada darbības plānā, hierarhiski tos strukturējot un pakārtojot to sasniegšanai nepieciešamos pasākumus.



IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar gada darba plānu (III)

Nr.p. k.	Pasākums	Termiņš	Atbildīgie par pasākuma īstenošanu	Pamatojums (tiesību akti vai starptautiskā labākā prakse)	Atsauce uz politikas rezultātu, tā rezultātā rādītāju, tiem pakārtotajiem darbības rezultātiem un to rādītājiem
Darbības virziens Nr.1, tā mērķis: Lauku uzņēmējdarbības attīstības veicināšana. Veicināt ilgtermiņā konkurētspējīgas (ekonomiski efektīvas un uz tirgu orientētas) uzņēmējdarbības attīstību laukos, ievērojot reģionāli līdzsvarotas attīstības principus					
Prioritāte Nr.1: Ekonomiski stabila, vidi saudzējošas lauksaimniecības attīstība					
1.	Pilnveidot NA bāzi, radot veiksmīgus priekšnoteikumus bioloģiski sertificēto lauksaimniecību izveidošanai un uzturēšanai	15.10.2012.	Lauku attīstības atbalsta departaments		PR: Sabiedrība pārzina un izmanto iespēju nodarboties ar bioloģisko lauksaimniecību: PRR: palielinājies bioloģiski sertificēto lauksaimniecību skaits par 30% DR: Vienkāršota NA bāze: DRR: samazināts administratīvais slogs, vienkāršotas administratīvās procedūras
Prioritāte Nr.2: Līdzīgu sociālo un ekonomisko labklājības iespēju radīšana lauksaimniecībā strādājošiem					
2.					

IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar gada darba plānu (IV)

- Aktualizējot IDS:
 - darbības virzienus;
 - mērķus;
 - prioritātes;
 - rezultātus un to rezultatīvos rādītājus,
 nepieciešams izvērtēt gada darba plānā iekļauto pasākumu atbilstību veiktajām izmaiņām IDS, kā arī nepieciešamības gadījumā tos aizstāt ar jauniem pasākumiem;
- Gada darba plāna pasākumu aktualizācijas rezultātā jā saglabā iespēja mērīt IDS izvirzīto mērķu un prioritāšu sasniegšanas progresu.



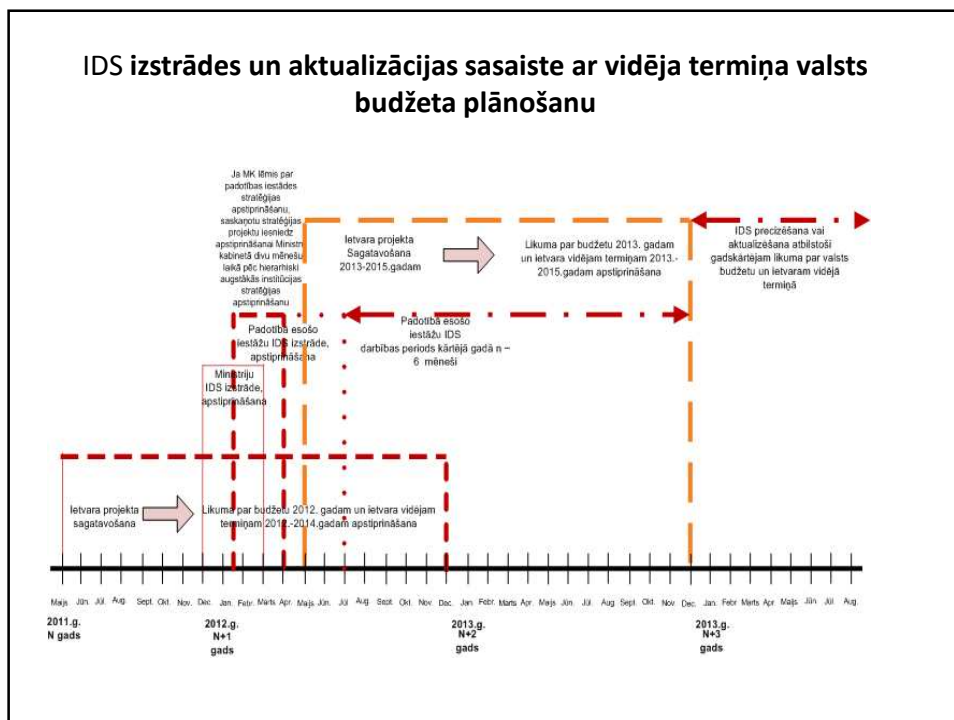
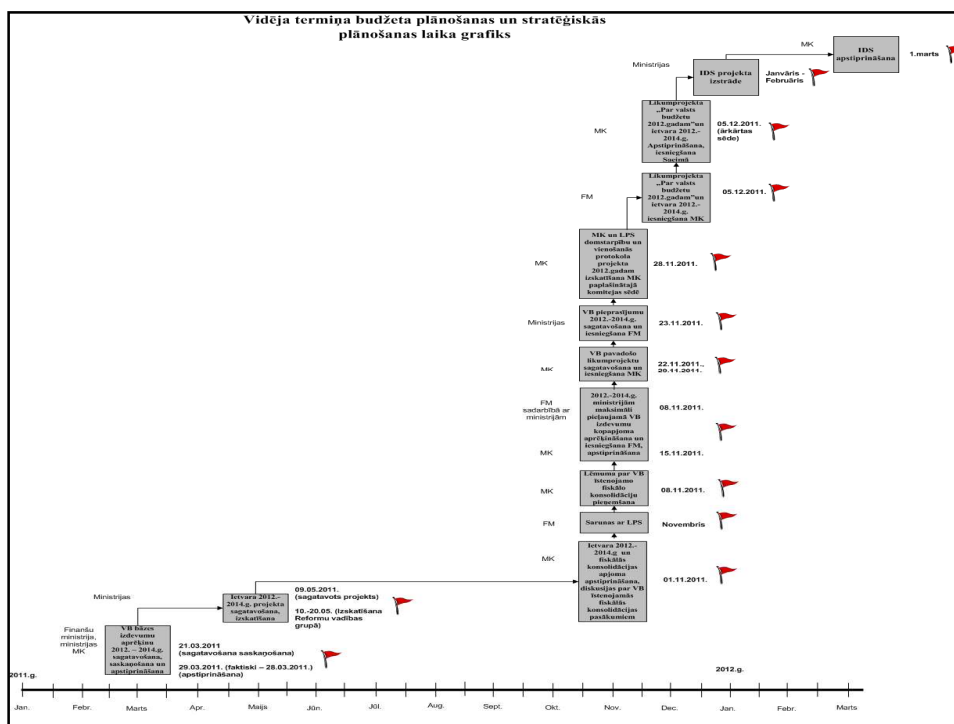
IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar vidēja termiņa valsts budžeta plānošanu, rezultātu un to rezultatīvo rādītāju sistēmu



Vidēja termiņa valsts budžeta plānošana — process, kurā tiek noteikti pieejamie resursi vidējam termiņam un nodrošināta šo resursu izlietošana atbilstoši valdības noteiktajām prioritātēm.

Stratēģiskā plānošana - politikas plānošanas un budžeta veidošanas procesu integrācija.

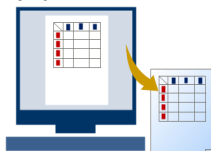
Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēma - izvirzīto politikas un darbības mērķu sasniegšanai noteikto rezultātu un rezultatīvo rādītāju saistība, kas līdzsvarota ar pieejamajiem finanšu līdzekļiem un ir vērsta uz sabiedrības vēlmi un vajadzību apmierināšanu.



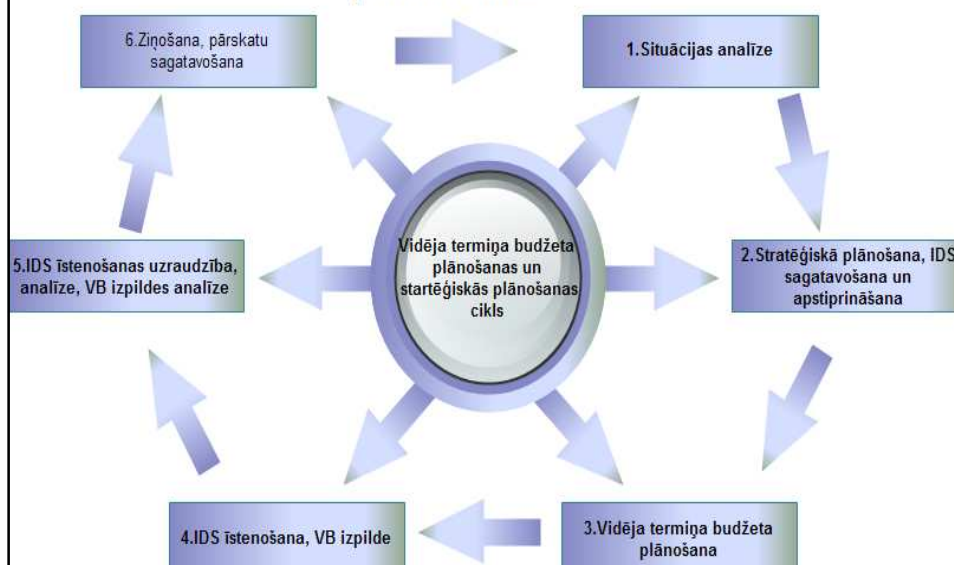
IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar vidēja termiņa valsts budžeta plānošanu (I)

Koncepcijas (MK 14.09.2006. rīkojums Nr.703) D variants:

1. Likums par budžetu vienam gadam programmu, apakšprogrammu un ekonomiskās klasifikācijas kodu sadalījumā un trīs gadu ($n+3$) budžeta plānošanas ietvars.
2. Likumā par budžetu nākamajam gadam ir iekļauta informācija par budžeta ieņēmumiem un izdevumiem sadalījumā pa budžeta programmām un apakšprogrammām un ekonomiskās klasifikācijas kodiem.
3. Izdevumu ietvarā nākamajiem trim gadiem ir iekļautas budžeta prognozes par budžeta izdevumu līmeni trim gadiem sadalījumā atbilstoši katrai centrālajai valsts iestādei, kā arī informācija par valsts ekonomiskās attīstības galvenajām tendencēm, valdības fiskālās politikas mērķiem un nodokļu politiku.



Koncepcijā paredzētais par vidēja termiņa valsts budžeta plānošanu un stratēģisko plānošanu



IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar vidēja termiņa valsts budžeta plānošanu (II)

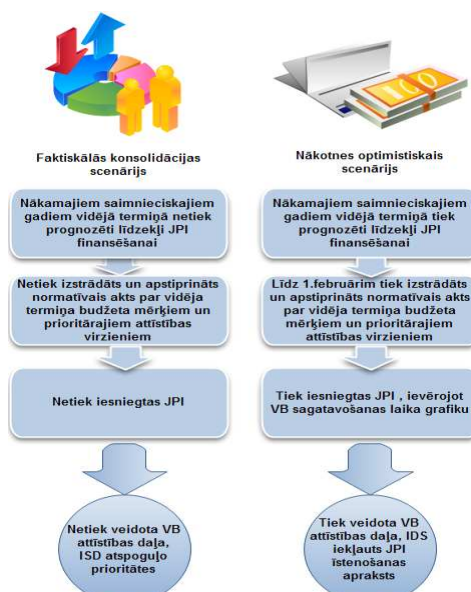
Koncepcija paredz, ka budžeta pieprasījumu sagatavošana būtu atkarīga no tā, ko iestādes paredzēs savās IDS, kas nodrošinātu budžeta līdzekļu izlietojumu atbilstoši valdības prioritātēm. IDS kalpotu par pamatu valsts budžeta veidošanai un vidēja termiņa ietvara izstrādei.



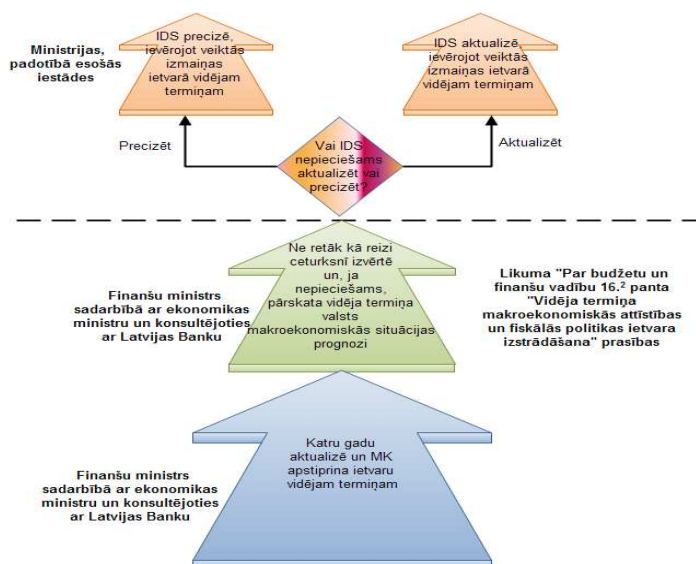
MK instrukcija Nr.4 nosaka, ka IDS arī tiek pakārtota **pieejamo resursu perspektīvai**:

- iepriekšējā saimnieciskā gada finanšu resursu izlietojumam (n-1)
- apstiprinātajam gadskārtējam likumam "Par valsts budžetu" (n, n+1);
- vidēja termiņa makroekonomiskās attīstības un fiskālās politikas ietvaram (n+1, n+2, n+3).

IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar vidēja termiņa valsts budžeta plānošanu (III)

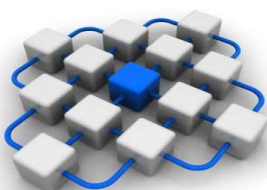


IDS izstrādes un aktualizācijas (precizēšanas) procesa sasaiste ar vidēja termiņa valsts budžeta plānošanu (IV)



IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmu (I)

1. Plānojot rezultātus politikas plānošanas dokumentos iepriekš nedokumentētās politikas jomās, iestāde izmanto IDS plānotie rezultāti (ja tie ir plānoti).
2. Pirmo reizi formulējot politikas rezultātu politikas plānošanas dokumentos un IDS, iestāde aizpilda rezultāta pasi.
3. Plānojot rezultātus IDS, jāizmanto politikas plānošanas dokumentos plānotie rezultāti (ja tie ir plānoti).



IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmu (II)

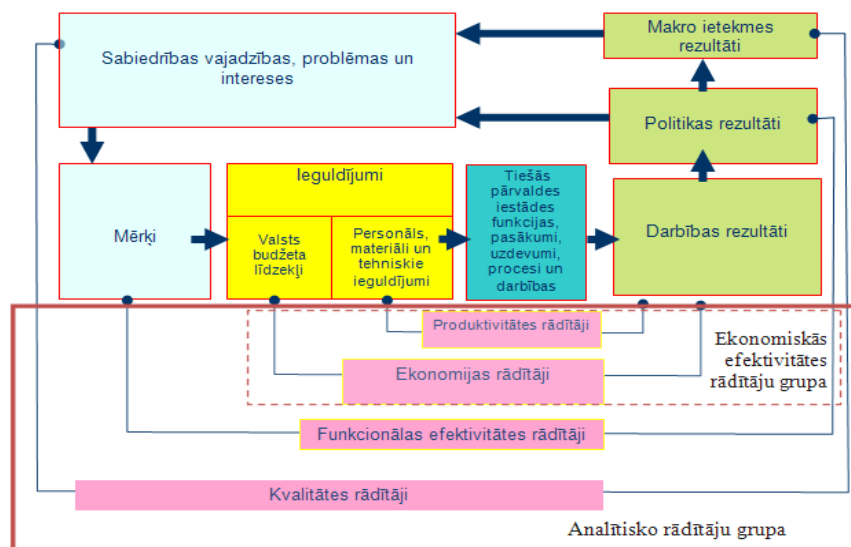
1. Valsts budžeta programmu rezultātus veido IDS attiecīgajām programmām plānotie darbības rezultāti, kas papildināti ar analītiskajiem rādītājiem, kuri ļauj noteikt programmas līdzekļu izlietošanas un izmaksu efektivitāti.
2. IDS un budžeta paskaidrojumos plānotie rezultāti un to faktiskās izpildes dati tiek uzkrāti attiecīgi gada publiskajos pārskatos un ziņojumos par kārtējā gada valsts budžeta izpildes analīzi.



IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmu (III)

Cita informācija	Šajā laukā iestāde var iekļaut jebkuru citu informāciju par rezultātu vai tā rezultatīvajiem rādītājiem.
Politikas rezultāta rezultatīvais rādītājs Nr.	...
Rādītāja iegūšanas metodoloģija	...
Mērīšanas biežums	...
Rādītāja vēlamās vērtības prognoze	...
Darbības rezultāti, kuru sasniegšana visvairāk ietekmē rezultatīvo rādītāju	...
Cita informācija	...

IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmu (IV)



IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmu (V)

Izstrādājot vai aktualizējot IDS, nepieciešams :

1. uzlabot rezultātu un to rādītāju informatīvo kvalitāti;
2. noteikt izvirzītajiem mērķiem mērāmus un to ietekmējošus politikas rezultātus, to rādītājus, kuriem, savukārt, hierarhiski pakārtoti tādi darbības rezultāti, kuri pamato politikas rezultāta izmaiņas;
3. identificēt tikai tādus rezultātus un to rādītājus, kuru definīcijā ietverts lietderīguma un iegūstamā efekta aspekts, kas sniedz pierādījumus, ka to sasniegšana attaisno ieguldīto finanšu līdzekļu izlietojumu;
4. Izmantot, piemēram, Centrālajā statistikas pārvaldē vai Iekšlietu ministrijas Informācijas centrā iegūtos un uzkrātos statistiskās informācijas datus, kas var tikt izmantoti kā informācijas avoti, definējot politikas un darbības rezultātus un to rezultatīvos rādītājus, tādējādi nodrošinot rezultātu un rezultatīvo rādītāju pārmanojamību



IDS izstrādes un aktualizācijas procesa sasaiste ar rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmu (VI)

Valsts budžeta programma „Darba tiesisko attiecību un darba apstākļu kontrole un uzraudzība”.

Mērķis: Attīstīt tiesiski sakārtotu, drošu un veselībai nekaitīgu darba vidi uzņēmumos, tādējādi samazinot neregistrēto nodarbinātību un veicinot uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanos

Politikas rezultāts: Sabiedrība izmanto savas (darba devēja, darba ņēmēja) tiesības un pienākumus darba attiecību, darba drošības un veselības darbā jomās, paaugstināts kopējais sabiedrības informētības līmenis par darba jomas tiesību aktu piemērošanas nozīmi

Politikas rezultāta rezultatīvie rādītāji:

- sabiedrības informētības līmenis par darba apstākļiem (% no aptaujātajiem, kuriem ir priekšzināšanas);
- nelaimes gadījumu darbā skaits (uz 100 000 strādājošajiem)

Darbības rezultāts: Sabiedrībai sniegta informācija par darba apstākļiem:

Darbības rezultāta rezultatīvie rādītāji:

- sabiedrības informēšanas kampaņu par darba apstākļiem skaits, kuras sabiedrībā novērtējusi par lietderīgām;
- konsultatīvo pasākumu darba devējiem un darbiniekiem (semināri un konsultācijas uzņēmumos) skaits, kuras klienti novērtējuši par lietderīgām.

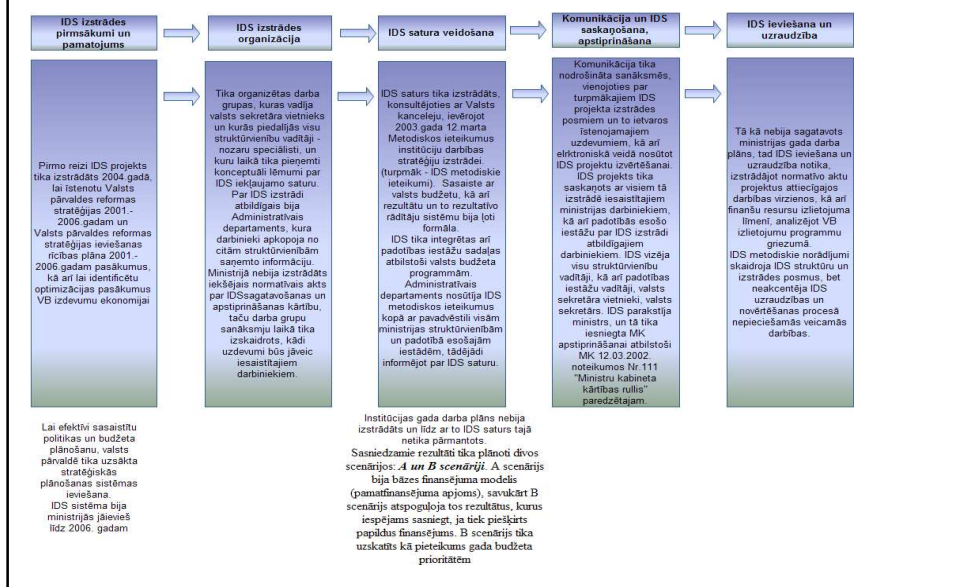
Lietderības un produktivitātes rādītāju piemēri

- Pakalpojuma izmaksas (pašizmaksa);
- Viena darbinieka izmaksas (stundā, dienā, mēnesī)
- *Mācību dienas izmaksas,*
- *Mācību izmaksas vienam darbiniekam*
- *1 km ceļa/ dzelzceļa būves/ uzturēšanas izmaksas*
- *Viena darbinieka sniegto pakalpojumu apjoms*

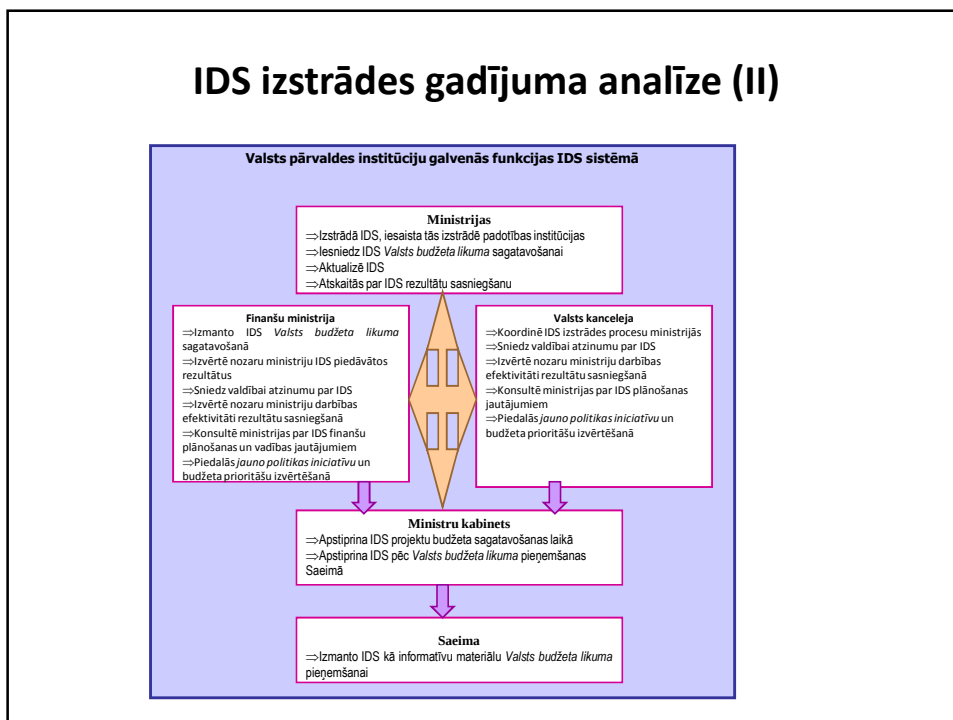


IDS izstrādes gadījuma analīze (I)

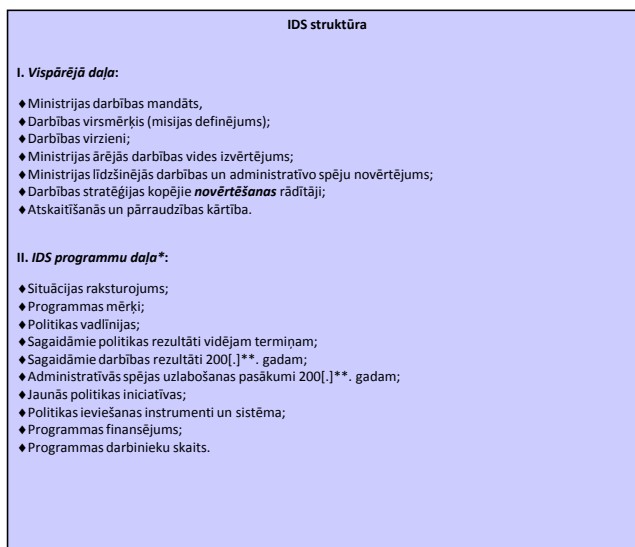
1.gadījums



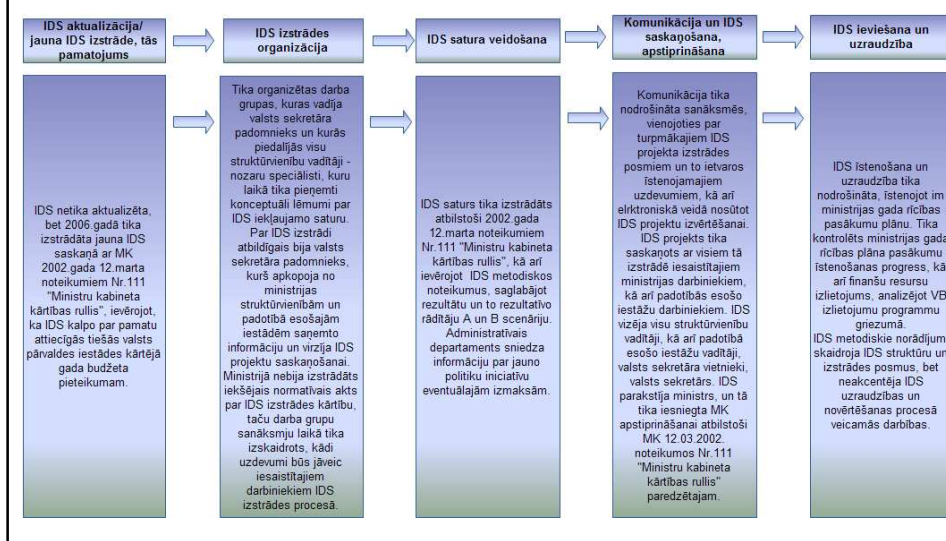
IDS izstrādes gadījuma analīze (II)



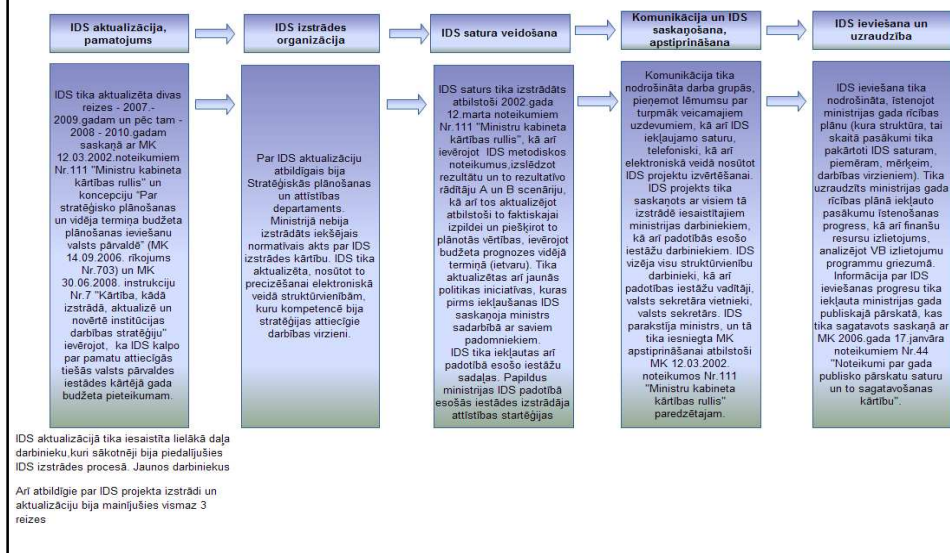
IDS izstrādes gadījuma analīze (III)



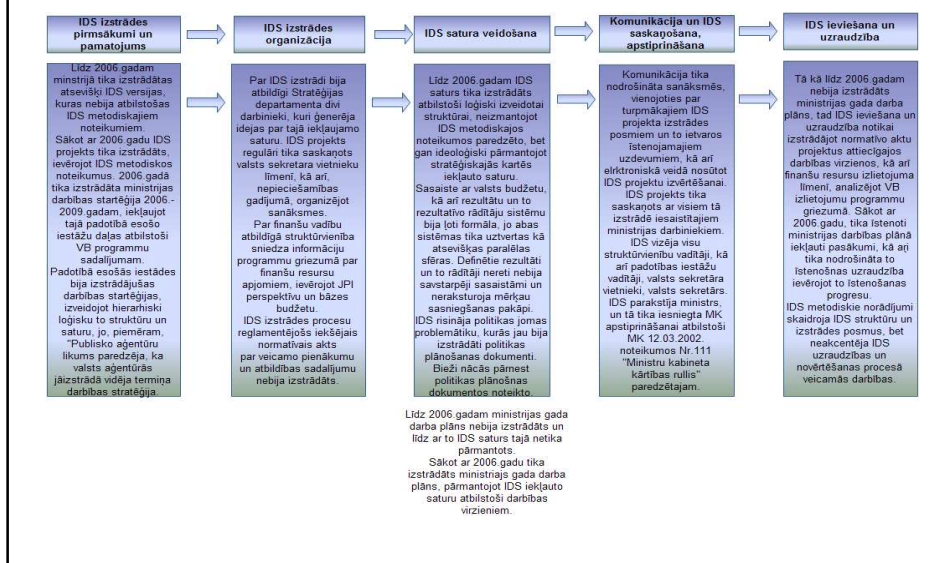
IDS izstrādes gadījuma analīze (IV) 1.gadījums



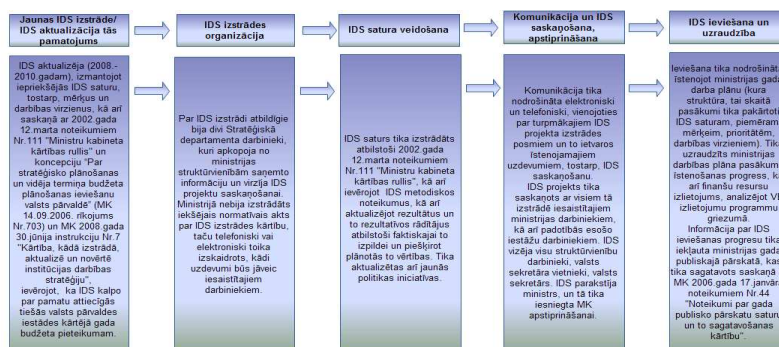
IDS izstrādes gadījuma analīze (V) 1.gadījums



IDS izstrādes gadījuma analīze (VI) (2.gadījums)



IDS izstrādes gadījuma analīze (VII) (2.gadījums)



IDS aktualizācijā tika iesaistīta lielākā daļa ministrijas darbinieku, kuri sākotnēji bija piedalījušies IDS izstrādes procesā. Jaunos darbiniekus Stratēģiskā departamenta darbinieki apmācīja par IDS plānošanas procesu. Atbildīgie par IDS projekta izstrādi un aktualizāciju nemainījās.

Sarežģījumi/ būtiskākās problēmas, izstrādājot, aktualizējot IDS (I)

- Nav viennozīmīgi uztverama sasaiste starp hierarhiski augstāko valsts attīstības plānošanas līmeni un stratēģisko plānošanu, politikas plānošanu, attīstības plānošanu, reģionālo attīstības plānošanu, budžeta plānošanu, kā arī rezultātu un rezultātīvo rādītāju sistēmu.
- Nav nodrošināta ES fondu un valsts budžeta rezultātu un to rezultātīvo rādītāju integrācija.
- Trūkst sasaistes starp paredzētajiem politikas rezultātiem un darbības rezultātiem.



Sarežģījumi/ būtiskākās problēmas, izstrādājot, aktualizējot IDS (II)

- Dinamiskajos apstākļos sarežģīti prognozēt iespējamās attīstības tendences, tai skaitā rezultātu un rezultatīvo rādītāju vērtības.
- Valdības prioritāšu straujās maiņas, kā rezultātā nepieciešams bieži aktualizēt un precizēt IDS saturu, nesasniedzot sākotnēji izvirzītos mērķus un prioritātes.
- Politikas plānošanas dokumentos nav definēti informatīvi kvalitatīvi rezultāti un to rādītāji, kurus būtu iespējams pārmantot arī IDS.



Sarežģījumi/ būtiskākās problēmas, izstrādājot, aktualizējot IDS (III)

- Iesaistītās struktūrvienības nav ieinteresētas IDS izstrādes procesā, jo trūkst vienotas izpratnes par to, kādā veidā IDS spēs palīdzēt attīstīt un pilnveidot institūcijas attīstību.
- IDS mērķi nav kaskadēti struktūrvienību un darbinieku individuālajos mērķos, lai būtu iespējams izskaidrot katras struktūrvienības funkcionālo ieguldījumu un katra darbinieka individuālo ieguldījumu stratēģisko mērķu sasniegšanā.
- Bieža līdzdalība sanāsmēs, kas kavēja pamatdarbības veikšanu.



Sarežģījumi/ būtiskākās problēmas, izstrādājot, aktualizējot IDS (IV)

- IDS nav izmantojama valsts budžeta plānošanas procesā.
- Politiskās atbildības trūkums par IDS izvirzīto mērķu un prioritāšu īstenošanu, zūd uzticība IDS kā efektīvam konsolidēto attīstības perspektīvu ieviešanas, tostarp, budžeta plānošanas instrumentam.
- IDS netiek izmantota valsts budžeta konsolidācijas procesos.



IDS praktiskais pielietojums (I)

- IDS izmanto darbības plānu strukturēšanai, tādējādi nodrošinot kvalitatīvu un lietderīgu operacionālo pasākumu definēšanu.
- IDS netiek izmantots stratēģisko lēmumu pieņemšanas procesos, kā arī netiek atzīts kā praktiski pielietojams valsts budžeta plānošanas un uzraudzības instruments.
- Ja IDS tiks definētas hierarhiski augstākajos dokumentos izvirzītajiem mērķiem un prioritātēm pakārtotās JPI, tad IDS - kā valsts budžeta attīstības daļas risinājums.



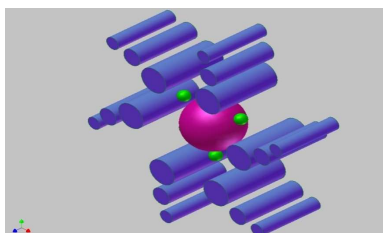
IDS praktiskais pielietojums (II)

- IDS – konsolidēts kopsavilkums, kurš var tikt izmantots politikas plānošanas dokumentos izvirzīto mērķu un to rezultātu sasniegšanas uzraudzībai;
- IDS valsts budžeta programmu daļas rezultātus un to rādītājus var izmantot, izstrādājot valsts budžeta pieprasījumus un paskaidrojumus



IDS praktiskais pielietojums (III)

- Atsevišķos gadījumos IDS tika izmantota, lai budžeta pieprasījumos pamatotu nepieciešamību saglabāt izdevumus esošajā jeb bāzes līmenī, nepieļaujot to mehānisku “griešanu”, kā arī nepieciešamā finansējuma pajoma palielināšanai.
- IDS tiek izmantota, lai ranžētu un hierarhiski grupētu institūcijas prioritātes, nosakot, kuras no tām ir vissvarīgākās institūcijai un kuru īstenošana sniegtu vislielāko labumu sabiedrībai, ievērojot nepieciešamo un pieejamo resursu perspektīvu.



IDS praktiskais pielietojums (IV)

- IDS kalpoja par pamatu institūcijas funkciju un procesu optimizēšanai kāda konkrēta darbības virziena un īstenojamās prioritātes ietvaros.
- IDS mērķi tika kaskadēti atbilstoši, piemēram personāla izaugsmes, iekšējo procesu un klientu perspektīvām.
- IDS būtu jāapstiprina kā līdz šīm MK, taču nepieciešams pastiprināt politiskās atbildības lomu IDS izstrādes, īstenošanas un tās uzraudzības procesos.



IDS funkcionalitāte

- IDS ir komunikācijas ar sabiedrību līdzeklis.
- IDS nodrošina institūcija atpazīstamību un veido publisko tēlu.
- IDS ir politikas plānošanas dokumentu atvasinājums, kurā ir sakonsolidētas attīstības plānošanas dokumentu horizontālās un vertikālās kompetences.
- IDS būtu politisku uzstādījumu īstenošanas instruments, ievērojot Valdības rīcības plānā noteiktās apņemšanās.



IDS process “tagad” un “toreiz” (I)

Tagad

- IDS izstrādes mērķis - atspoguļot informāciju par situāciju institūcijas pārvaldītājās politikas jomās kopumā, tostarp padotības iestādēs, sniedzot detalizētāku informāciju par attiecīgās politikas jomas (nozares, apakšnozares) īstenošanu.
- IDS izstrādes, īstenošanas un uzraudzības process kļuvis sakārtotāks, ir zināma rīcība katrā no to apakšprocesiem saskaņā ar MK instrukciju Nr.4.
- Ir tikai viens rezultātu un rezultātīvo rādītāju scenārijs, nav jāpatērē laiks plānojot to vērtības, kuru sasniegšanu nav iespējams ietekmēt un precīzi noprognozēt.
- Netiek plānoti līdzekļi valsts budžeta attīstības daļai.
- IDS nav iekļautas JPI, nav nepieciešams to izvērtēšanas process, un tiek samazināts administratīvais slogs, kā arī administratīvie izdevumi.



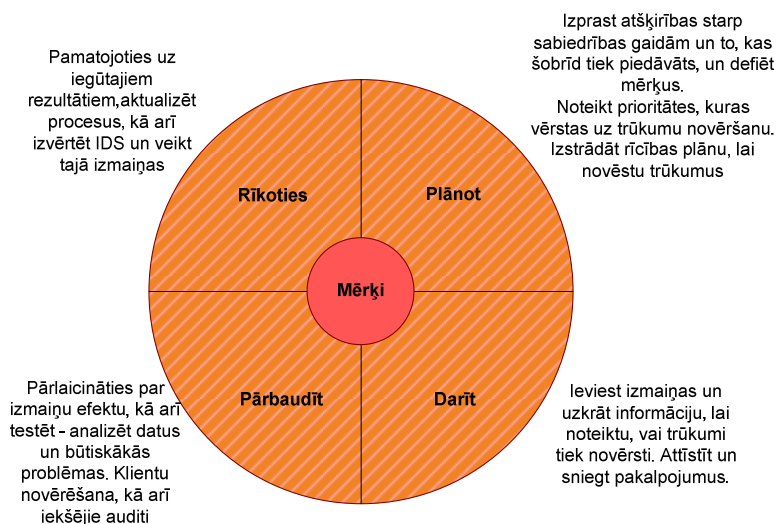
IDS process “tagad” un “toreiz” (II)

Toreiz

- IDS izstrādes mērķis – nepieciešamība efektīvi sasaistīt politikas plānošanu un budžeta plānošanu vidējā termiņā
- IDS izstrādes metodiskajos norādījumos netika akcentēts IDS īstenošanas un uzraudzības process;
- Iepriekšminētajiem norādījumiem bija rekomendējošs raksturs, bija iespējams izstrādāt savai institūcijai atbilstoša satura IDS.
- Bija nepieciešamas sistemātiskas un regulāras konsultācijas ar Valsts kancelejas darbiniekiem par IDS iekļaujamo saturu un informāciju.
- IDS ieviešanas progress netika mērīts, jo nebija izstrādātas vienotas prasības šāda novērtējuma veikšanai.



Stratēģiskās vadības īstenošana praksē



TAČU –



JĀNIS ZVĪGULIS

MOB.: 2929 9063

JANIS.ZVIGULIS@GMAIL.COM

ANDA KRAUZE

MOB.: 2921 7458

ANDA.KRAUZE@GMAIL.COM



DAŽI AVOTI

- CALIFORNIA STATE UNIVERSITY BAKERSFIELD, LEKCIJA "STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR", LECTURE 7
- DR. I.G. CHOWDHURY "STRATEGIC MANAGEMENT", 23/02/2010, WWW.BPATC.ORG
- LUKE MCBAIN, DR. JONATHAN SMITH "STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR; THE STRATEGIC TRIANGLE AS A NEW CONCEPT PRESENTED WITHIN A RELEVANT CASE STUDY"
- HENRIK P. MINASSIANS "CREATING HIGHLY EFFECTIVE PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS: RATIONALE BEHIND MPA PROGRAM AT CSUN"
- DR. RICHARD BOYLE "PUBLIC SECTOR CHANGE MANAGEMENT – LOOKING BACK TO LOOK FORWARD", OCT. 1, 2009
- ANITA HĀZNERE "STRATĒGISKĀ VADĪBA", 09/06/2010

ATTĒLU AVOTI

- <http://www.darzinas.lv/files/2011/01/zemgale-radita-iespeja-biznesa-inkubatoros-sakt-savu-uznemejdarbibu/>
- <http://www.zemgale.lv/>
- <http://info.comesgoogle.com/phone/world-map.html>
- http://dordoor.com/hk/src/index.php?vsn=2vCQlUfrc&feature=youtu_g_data&view=video&search=latvija&id=3748&cty=lv&lc=D&ln=0&tn=0&nws_page=1&srcpage=1&imgpage=7&vdopage=1&ap=1
- <http://web.mit.edu/12.000/www/m2011/finalwebsite/solutions/international.shtml>
- <http://www.wired.com/wiredscience/tag/large-hadron-collider/>
- <http://www.wto.org/index.htm>
- <http://arstechnica.com/science/news/2009/03/building-a-better-way-of-understanding-science.ars>
- <http://unitedfamiliesinternational.wordpress.com/2009/12/>
- http://rocontentertainment.com/web/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=4
- <http://www.nordea.lt/en/pages/creditcards/balticmiles-mastercard>
- <http://www.vorchester.com/vnews/7p=24>
- <http://web2.moorefield-h.schools.nsw.edu.au/moodle/>
- <http://www.ayewonder.com/tag/death-of-common-sense/>
- <http://www.bleachanime.org/forums/showthread.php?t=66982>
- <http://edorigami.wikispaces.com/ICT+and+the+Visual+Learner>
- <http://www.fiqs.org/docs/securing/chap29sec294.html>
- <http://anekdots.wordpress.com/2010/05/24/skype/>
- <http://www.procommunicator.com/free-resources/free-conference-line/>
- <http://libraryguides.kentlaw.edu/content.php?pid=33566&sid=246052>
- http://www.gamasutra.com/view/feature/1886/production_values_the_value_of_php?print=1
- <http://karyogney.com/36-step-to-creating-powerful-joint-ventures-through-social-media/>
- http://zpark.lv/lat/jaunumi/mobile_sakari/?doc=5379
- <http://handbooks.lv/rokasgramas-elektroniski/likumdosanas-izdevumi/>
- <http://www.vhpt.lv/5063.htm>
- <http://www.fiqs.org/photo-dict/phrase/1937/target.html>
- <http://schoolworkhelper.net/2011/02/jean-jacques-rousseau-the-social-contract/>
- <http://news-poland.com/result/news/id/3531>
- <http://www.mergersandinquisitions.com/week-in-life-investment-banking-analyst-sunday-monday/>
- <http://8vsb.wordpress.com/2009/05/04/8-pac-congressional-agenda-item-no-4/>
- <http://www.livetime.com/sales/demonstration/>
- <http://english-onlineclass.blogspot.com/2009/11/introduce-yourself-and-others.html>
- <http://socialbuzzbiz.wordpress.com/2010/12/14/strategy/>
- <http://www.ents-jp.com/171615/Where-and-How-to-Search-1>
- <http://www.gallig.ch/blog/?p=358>
- http://www.laroyalsoft.com/Airsoft_Targets_s/80.htm
- <http://www.virtualassist.net/blog/action-steps-to-accomplish-your-goals.html/>
- <http://rikowski.wordpress.com/category/education-cuts/>
- <http://cnx.org/content/m35593/latest/>
- <http://maaw.info/BalScoreSum.htm>
- <http://mybireflections.wordpress.com/2009/11/29/business-performance-management-balanced-scorecard/>
- <http://patternscolorsdesign.wordpress.com/2010/10/22/color-trends-%E2%80%93-reconnect-by-heimtextil-trends-2011-2012/>
- <http://www.simplifi.in/>
- http://thallohospitalitysolutions.com/About_Us.html
- <http://www.kaushik.net/avinash/web-analytics-tips-identify-website-goal-values/>
- <http://www.opportunitycampaign.org/threestrategies.html>