



LĀTVIJAS REPUBLIKAS  
FINANŠU MINISTRIJA

NACIONĀLAIS  
ATTĪSTĪBAS  
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA

Eiropas Savienības  
strukturāfundi un  
Kohēzijas fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

# Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē

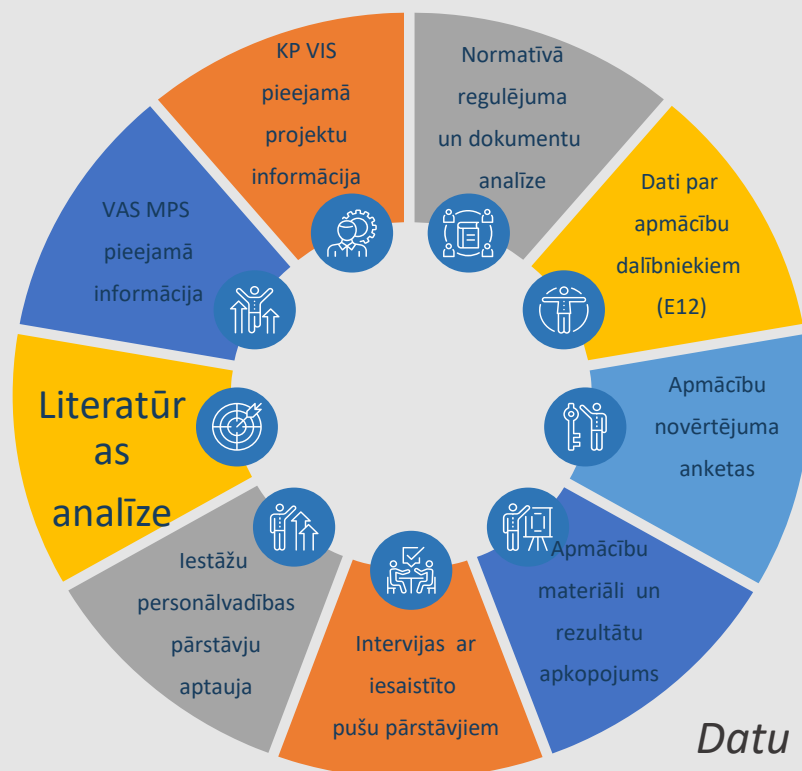
## PREZENTĀCIJA

Iepirkuma identifikācijas  
Nr. FM2019/44 (TP IZV)

2020. gada 30. septembrī



# Izvērtējuma mērķis un metodoloģija

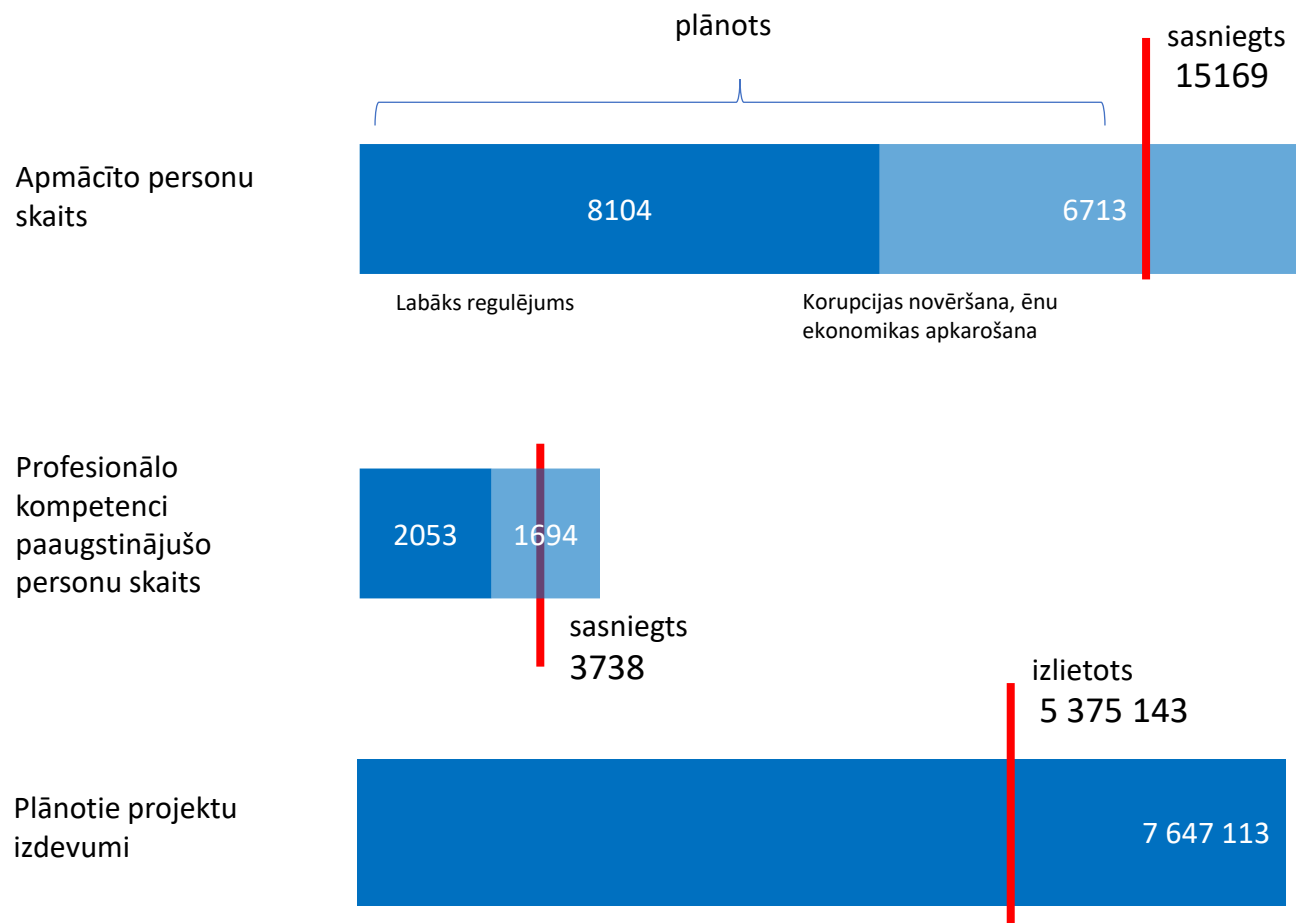


*Datu ieguves metodes un galvenie datu avoti*

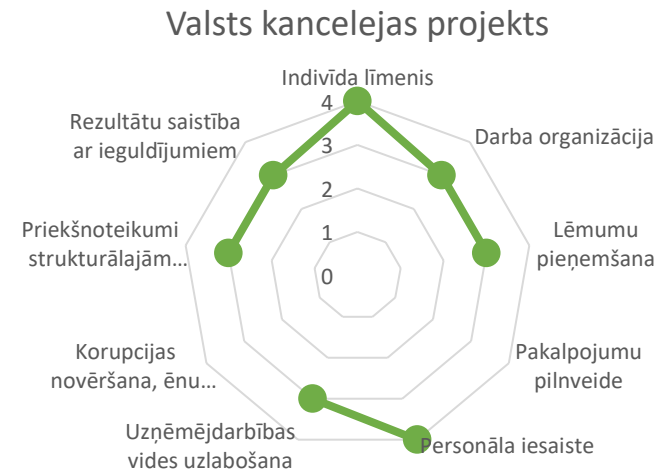
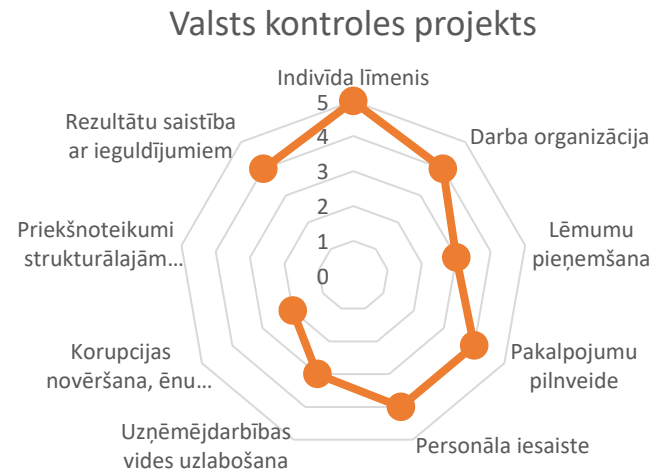
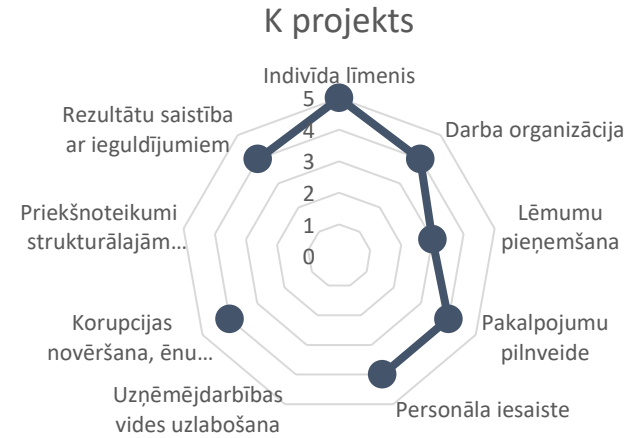
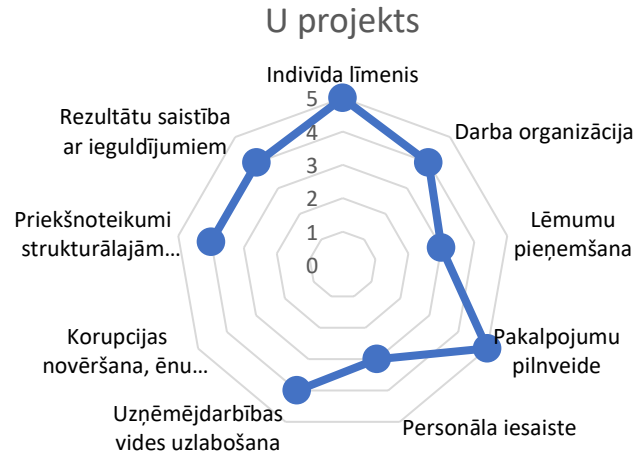
Izvērtējuma objekts: 3.4.2.1. pasākums «Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās»

Metodoloģisko ietvaru veido: ieviešanas izvērtējums un teorijā balstīts ietekmes izvērtējums.

# 3.4.2.1. pasākumā plānotie un sasniegtie rādītāji



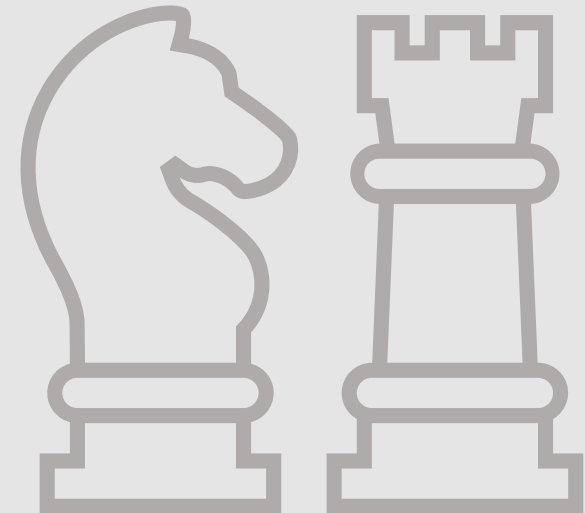
# Rubriku vērtējumi



- 5 - ļoti augsts
- 4 - augsts
- 3 - vidējs
- 2 - zems
- 1 - nav konstatējams
- 0 - Nav attiecināms

# Valsts kancelejas projekta veiksmes faktori

- veiksmīgi izvēlēta **ieviešanas stratēģija**, iesaistītā komanda, ciešā **sadarbība** ar VAS un iespēja nodrošināt sinerģiju ar citiem paralēliem procesiem
- «**pabikstošs efekts**» uzskatu un attieksmes maiņai pret inovācijām valsts pārvaldē
- iespēja būt starp līdzīgiem - **vienotas** izpratnes un valsts pārvaldes kultūras veidošana
- **individualizēta** pieeja vadītāju attīstībā, praktiski instrumenti



**«Sadarbība, izpratnes veidošana, informācijas apmaiņa  
ir veiksmīgs ieguvums.  
Beidzot iestāžu vadītāji  
**REDZ, RUNĀ, SAVSTARPĒJI APMAINĀS AR IDEJĀM** –  
tas ir viens no sasniegumiem.  
Agrāk nebija tādas iespējas.»**

*/citāts no intervijas/*



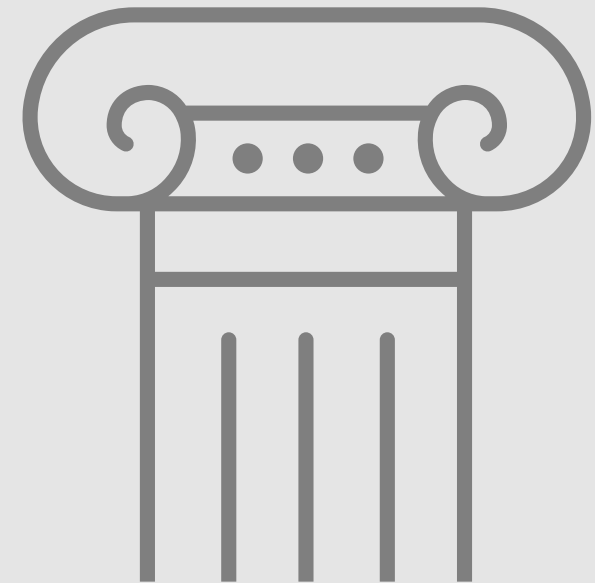
# Valsts kancelejas projekta izaicinājumi

- mērķa grupas **SASNIEGŠANA** - *«... tajos sektoros, kuros problēmas ir – tajos vadītāji neparādās»*
- **VEICINĀT** eksperimentēšanas un izmēģinājuma projektu pieeju politikas veidošanā, vienlaikus ciešāk integrējot uzraudzības un izvērtēšanas elementus
- **TURPINĀT** veidot drošu vidi, kur vadītāji var pilnveidoties
- mērķa grupas **NOTURĒŠANA** - *«ja vienreiz uztaisi labu ballīti, visi ir sajūsmā, bet šobrīd ir izaicinājums- ko tad vēl?»*
- veicināt **SASAISTI** ar citiem projektiem un sinerģiju
- veicināt **SAVSTARPĒJO SADARBĪBU** un kopīgas iniciatīvas




# Valsts kontroles projekta veiksmes faktori

- apmācības fokusētas uz darbinieku ikdienas **aktuālajām vajadzībām**
- apmācības vērstas uz iestādes **iekšējo procesu un darba kvalitātes** uzlabošanu
- ieviesti uzlabojumi **finanšu un ekonomiskās** ietekmes novērtēšanā
- **pilnveidotas** rakstiskās un vizuālās komunikācijas **metodes revīzijas rezultātu** un viedokļa **skaidrošanai** sabiedrībai
- ministriju **iekšējie auditori ļoti augstu vērtē** projekta **ieguvumus**
- ilgtermiņā **prognozējama ieteikumu ieviešana**, sekmējot uzņēmējdarbības vides uzlabošanu un administratīvā sloga mazināšanu







*«Apmācībās ieguva kompetences par aizsardzības sektora revīziju, ko Latvijā nevar apgūt..., piemēram, par info ieguves metodēm jomā, kur info ir pilnībā noslepenota...*

*legūtās zināšanas nodotas tālāk aizsardzības resorā... ar šo resoru ir mainījusies sadarbības forma no kontrolējošās uz izglītojošo»*

---

*/citāts no intervijas/*

# Valsts kontroles projekta izaicinājumi



- Aktualizēta būtiska nepieciešamība turpināt **IEKŠĒJO AUDITORU APMĀCĪBAS** valsts pārvaldē
- **VK BŪTISKS STRATĒGISKAIS VIRZIENS** - cilvēkresursu attīstība un augstas profesionalitātes noturēšana
- **EKSPERTU PIESAISTE PILOTREVĪZIJĀS** - specifisku kompetenču pilnveidošana jaunās revīzijas jomās, kur Latvijā trūkst prakse un kompetences, vai kur nepieciešams strauji reaģēt uz notiekošām aktualitātēm
- **IEKŠĒJO TRENERU** zināšanu tālāka nodošana ne tikai VK darbiniekiem, bet arī citām iestādēm-revidējamām vienībām
- **VK SADARBĪBAS STIPRINĀŠANA** un audita metožu harmonizēšana ar iekšējiem auditoriem



## K-projekta veiksmes faktori

- institūciju vajadzību rūpīga apzināšana, projekta aktivitāšu saskaņošana ar **politikas plānošanas** dokumentiem un **starptautisko organizāciju** prasībām
- regulāras konsultatīvās **grupas tikšanās** (15-17 institūcijas), lai izvērtētu projekta gaitu un plānotu nākamās aktivitātes
- **atgriezeniskās saites** ar mācību dalībniekiem uzturēšana, savlaicīga reaģēšana uz problēmām
- projekta **vadības grupas** labu lietišķo un personīgo attiecību uzturēšana ar Latvijas un ārvalstu partneriem



**«Latvija spēja iesaistīt  
tiesnešus, prokurorus,  
policistus, izmeklētājus,  
nodokļu izmeklētājus.**

**Tas bija unikāli.»**

*/citāts no intervijas/*

# K-projekta izaicinājumi

- kadru mainība, valsts pārvaldes darbinieku zema ieinteresētība par ētikas un korupcijas novēršanas problēmām, to **nozīmes nenovērtēšana**
- **nepietiekošs izglītības institūciju atbalsts** izmeklētāju, operatīvo darbinieku sagatavošanā (kopš Policijas akadēmijas slēgšanas)
- **jauni noziegumu izdarīšanas veidi**, izmantojot IT
- periodiskas un negaidītas **krīzes** (ieskaitot epidēmijas izraisīto), kuru rezultātā aktivizējas noziegumu izdarītāji





# U-projekta veiksmes faktori

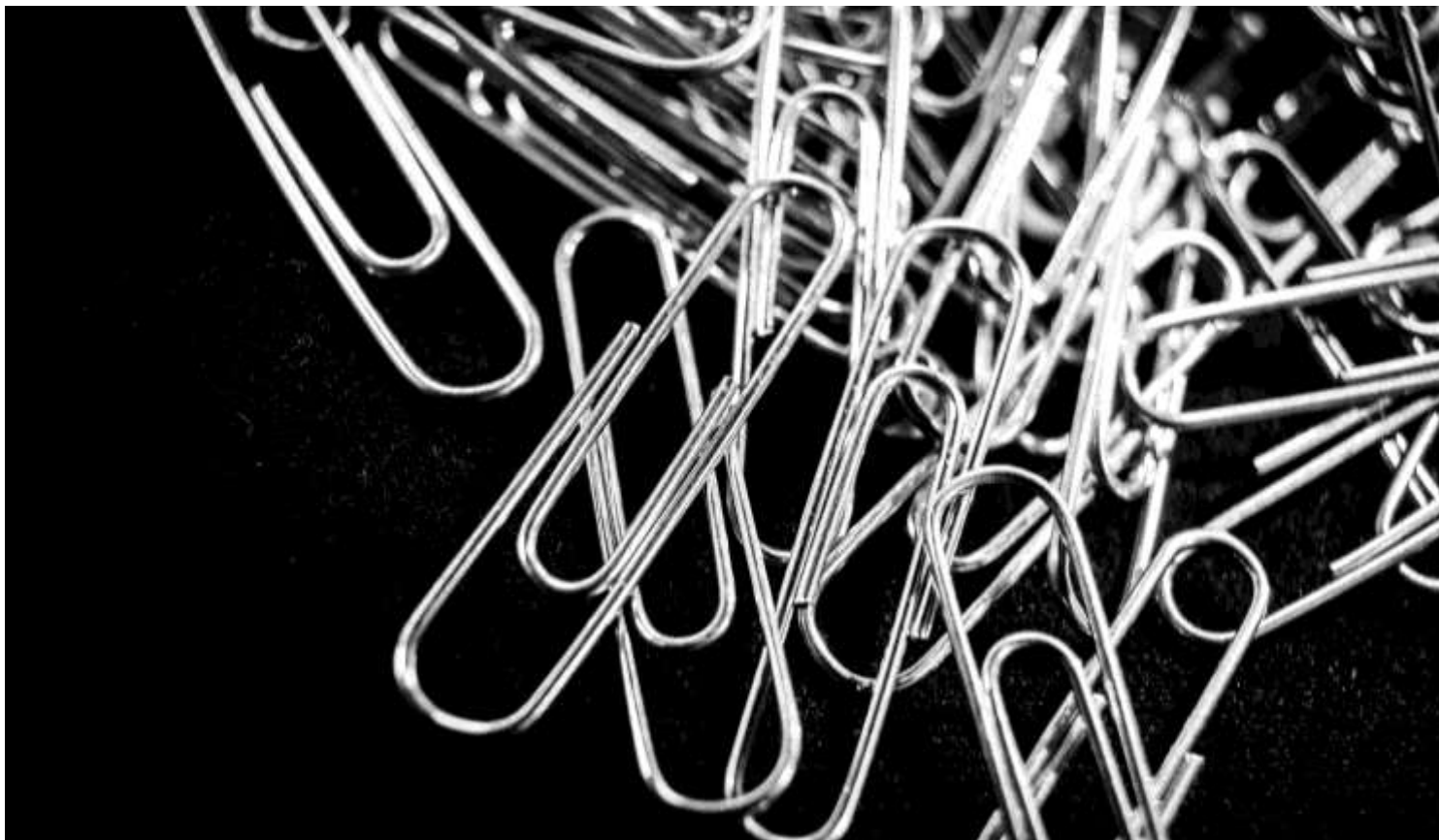


- Mācību **motivējošā ietekme** - darbinieku nosūtīšana uz mācībām ir apliecinājums, ka vadība ir ieinteresēta padoto darba sniegunā un attīstībā
- Projektā ir aptverta **kritiskā masa to valsts pārvaldes** darbinieku, kas ir motivēti mainīt savus paradumus un iesaistes veidus
- Apmācības veicina «**uz klientu orientētu vērtību**» atpazīšanu un integrāciju valsts pārvaldes darbā
- Iegūtās zināšanas un prasmes ir **praktiskas – tās ir pielietotas**, lai rosinātu vairākas būtiskas izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanai un administratīvā sloga mazināšanai
- veiksmīga U-projekta **sinerģija** ar SAM 3.4.2.3. “Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija»

«Līdz šim procesus esam veidojuši tā, lai mums iekšā (iestādē) ir viss ērti un efektīvi. Tagad skats, ka pakalpojums ir jāveido, lai ērti ir arī **KLIENTAM**. Ir notikusi fokusa maiņa.»

/citāts no intervijas/





## U-projekta izaicinājumi

- **IESTĀDĒS LABVĒLĪGS KLIMATS** zināšanu pārnesei un efektīvu pakalpojumu veidošanai
- **MEKLĒT KOPĒJOS SASKARES PUNKTUS** un sadarboties starp iestādēm ar saistītām funkcijām, lai veidotu efektīvākus mehānismus un labākus pakalpojumus
- **TURPINĀT IESĀKTO** cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanu, lai **nostiprinātu ieguvumus** un paplašinātu pozitīvos efektus
- **IEKŠĒJO TRENERU** mehānisms valsts pārvaldes darbinieku kompetenču pilnveidei
- Iekšējo ekspertu/kouču – **«PĀRMAIŅU AĢENTU»** tīkla attīstība



# Ceļa maize, ko paņēmsi līdzī

Šobrīd apmācības nav tikai informācijas nodošana, bet daudz svarīgāk

**«WOU!!! EMOCIJU UN PIEREDZES RADĪŠANA»**

## Tāpēc svarīgi:

- Pieredzes dizains – kā panākt «wou!» sajūtu
- Radīt nozīmību un svarīgumu pasniegtajam visā lielajā pelēkajā info burbulī

**VAS JĀRADA JAUNI »POZITĪVIE STEREOTIPI»  
IESAISTOT VIEDOKĻU LĪDERUS VAI POZITĪVOS  
LIĒTOTĀJUS**



# Ceļa maize, ko paņēmsu līdzī

## «AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU AKADĒMIJA» RADA POZITĪVO REZONANSI

- Vēlmi piedalīties pašiem
- Motivēt darbiniekus attīstīties un mainīties
- Radīt pārmaiņām labvēlīgu vidi

### Tāpēc svarīgi:

- **ĪPAŠA** un **EKSKLUZĪVA**, lai rodas pēcgarša, ka gribas vēl
- Pozitīvie pārmaiņu rezultāti



# Ceļa maize, ko paņēmsu līdzī

## «ĪPAŠS FOKUSS UZ VIDĒJĀ LĪMEŅA VADĪTĀJIEM»

jo viņi

- Ir visciešākā saskarē ar darbiniekiem
- Pārzina profesionālās pilnveides vajadzības
- Rada darba vidi un procedūras
- Var pieņemt un ietekmēt lēmumus pārmaiņu radīšanai
- Ir tiešs atbalsts pārmaiņu procesā

Tāpēc svarīgi:

- Tiešā veidā uzrunāt
- Pašiem piedzīvot – **«TOUCH & FEEL»**





# Ceļa maize, ko paņemšu līdzī

## «UZ RISINĀJUMU VĒRSTAS PRAKTISKĀS DARBNĪCAS»

- Nevis mēģināt,
- Bet praktiski savā komandā **ATRISINĀT** problēmsituāciju

### Tāpēc svarīgi:

- Veicināt uz darba procesu uzlabošanu vērsta tradīcijas
- Orientācija uz **VĒRTĪBAS RADĪŠANA** – sev kolēģiem, klientiem (Lean)



# Ceļa maize, ko paņēms līdzī



Sacensība un skaidrs plāns, lai nonāktu līdz finišam

SPĒĻOŠANA visos posmos  
«pre-show... show ...after-show»



Reitingi un atzinība



Pārsteigumi

Viegli un ērti pieejams



Radīt sajūtu par brīvu autonomiju pašiem rīkoties ar resursiem

**Apmācību stratēģiskā  
plānošana**

**Apmācību organizēšana un  
rezultātu novērtēšana**

**Rekomendāciju  
virzieni**

**Mācību procesa  
nodrošināšana**

**Mācību materiālu  
pieejamības nodrošināšana**

U-projekts, K-projekts, Valsts kontroles projekts, Valsts kancelejas projekts

# Apmācību stratēģiskā plānošana

- **konsolidēt dažādu publiskā sektora institūciju apmācību organizēšanu VAS**, nodrošinot kopīgu stratēģisko plānošanu un redzējumu, efektīvāku un daudzpusīgāku apmācību procesu kā arī apmācību organizēšanas kompetences konsolidāciju;
- valsts pārvaldes institūcijās strādājošo kapacitātes celšanai **jāizvērtē iespējas piesaistīt dažādus ES fondu un citus ārvalstu finanšu resursus apmācību aktivitāšu īstenošanai**, piemēram, Apvārsnis Eiropa, ERASMUS+ un citus
- izskatīt iespēju **nodrošināt ilgtspējīgu finansēšanas mehānismu** valsts pārvaldē strādājošo apmācībām
- lielāku strukturālo izmaiņu ieviešanai, kas tiek atbalstītas ar apmācību aktivitātēm, **veidot valsts pārvaldes iekšējo ekspertu neformālo tīklu (“pārmaiņu līderi”)**
- veikt izvērtējumu, kādas **prasmes ir nepieciešamas un attīstāmas valstī kopumā publiskajā sektorā**, lai nodrošinātu valsts sektorā strādājošo kapacitātes stiprināšanu – vēršot uzmanību uz digitālajām prasmēm, uz inovatīvu un aktuālu tēmu iekļaušanai apmācībās, kas atbalsta nepieciešamo **nākotnes kompetenču attīstību**
- izvērtēt VAS lomu **pašvaldību apmācību nodrošināšanā**, piemēram, nodrošina pieeju apmācību materiāliem, apzina apmācību vajadzības

# Apmācību procesa plānošana un apmācību sasniegto rezultātu novērtēšana

- lai nodrošinātu apmācību ietekmes novērtēšanu, **apmācību īstenotājiem veikt anketēšanu pēc apmācību apmeklēšanas 6-12 mēnešu laikā** pēc apmācībām, veicot aptauju par sasniegtajiem apmācību mērķiem
- par **personāla kapacitāti atbildīgajiem valsts institūcijās plānot apmācības** tā, lai uzlabotu tajās iegūto prasmju mācību datu un informācijas izmantošanu politikas veidošanā, piemēram, organizējot integrētu apmācību plānošanu augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem
- publiskā sektora ietvaros projektu **noteiktās mērķgrupas institūcijās jānosaka vienota datu kopa, kas jāuzkrāj par dalību apmācībās**, pēc iespējas iesaistot personālvadības speciālistus personāla apmācību plānošanā
- jāizvērtē valsts pārvaldē īstenoto apmācību projektu uzraudzības funkcijas un projektu savstarpējas papildinātības nodrošināšanas **uzraudzības funkcijas deleģēšanu vienai iestādei**
- **pilnveidot MPS funkcionalitāti** tā, lai to būtu iespējams izmantot profesionālās pilnveides pasākumu ietekmes mērīšanai, apmācību kvalitātes novērtēšanai un noteiktu rezultātīvo rādītāju uzskaitēi, uzkrājot precīzus datus par apmācītājiem un apmācībām
- **iegūt atgriezenisko saiti vidējā termiņā no iestādēm, kuru darbinieki ir piedalījušies apmācībās**, lai analizētu, vai iegūtās zināšanas ir veicinājušas iestādes efektīvāku darbību/ sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, un kuras apmācības ir veicinājušas šos uzlabojumus



# Mācību procesa nodrošināšana ar ilgtspējas potenciālu

- izvērtēt iespējas ilgtermiņā izmantot esošos apmācību materiālus, arī gadījumos, ja vairs nav līguma attiecības ar konkrēto apmācību materiālu izstrādātāju – **izprotot, kas ir nepieciešams, lai apmācību materiālus aktualizētu**, piemēram, iekļaujot izmaiņas normatīvajā bāzē.
- **veikt izmaksu analīzi iekšējo treneru apmācību programmas pilnveidošanai** un tālākai attīstīšanai, nosakot konkrētus sasniedzamos apmācības programmas mērķus
- attīstot un pilnveidojot **valsts pārvaldes iekšējo treneru apmācību programmu**, ņemt vērā, ka apmācāmajiem “treneriem” ir jābūt jomas ekspertiem ar labām prezentēšanas prasmēm, aktīvās klausīšanās prasmēm, komandas veidošanas, problēmu risināšanas, laika plānošanas un citām specifiskām prasmēm. Sadarbībā ar atbilstošu institūciju pēc iespējas jāgarantē apmācītā “trenera” iespēju nodrošināt apmācības papildus vai atrauti no pamatdarba
- Institūcijām, kuras vēlas **izmantot iekšējo treneru apmācību konceptu**, jāanalizē, cik efektīvi institūcijas ietvaros darbinieki izmantos šo apmācību veidu un kādi būs motivējošie rīki, lai apmācīto “treneri” motivētu palikt strādāt institūcijā, piedāvājot izaugsmes iespējas, nodrošinot trenerim apstākļus pilnveidot savas pasniedzēja spējas un veicināt iespēju izmantošanu iestādes darbinieku vidū

# Citi rekomendāciju virzieni:

- apmācību tēmu un mācību vajadzību noteikšanas pilnveidei
- pasniedzēju piesaistes un kursu sagatavošanas procesu pilnveidei
- grupu komplektēšanas un potenciālo mācību dalībnieku informēšanas pilnveidei
- mācību procesa metožu izmantošanas pilnveidei
- mācību materiālu pieejamības pilnveidei mācību dalībniekiem un plašākai sabiedrībai
- mācību tiešo un netiešo rezultātu popularizēšanai un sabiedrības informēšanai
- zināšanu pārneses veicināšanai

# Rekomendācijas apmācību tēmu un mācību vajadzību noteikšanas pilnveidei

- Izvērtēt iespēju apmācību tēmu galvenos virzienus **sasaistīt ar Nacionālā attīstības plāna 2021.-2027.gads prioritātēm**, kā arī ar strukturālo reformu virzieniem un pasākumiem.
- Izvērtēt **iespēju izmantot NEVIS apmācību vajadzību plānošanā**, kā arī nodrošināt, ka NEVIS ir iekļauta aktuālā informācija par VAS nodrošinātajām apmācībām.
- Plānojot apmācības, ņemt vērā nepieciešamību **palielināt digitālās prasmes**, kā arī veicināt jauniegūto prasmju aktīvu izmantošanu darbavietā.
- Pēc iespējas **koncentrēties uz inovatīvu un aktuālu tēmu iekļaušanu apmācībās, kas atbalsta nepieciešamo nākotnes kompetenču attīstību**, kā arī apmācības par liela apjoma datiem (*Big Data*), lēmumu pieņemšanas procesu, emocionālo inteliģenci utt.
- Ņemot vērā, ka kopumā valsts pārvaldes iestādēs pieaug nepieciešamība palielināt lēmumu pieņemšanas ātrumu, apmācību ietvaros ir **jāpilnveido domāšanas, analizēšanas un informācijas strukturēšanas iemaņas, prasmes izvirzīt alternatīvus risinājumus ātri un argumentēti**.

## Rekomendācijas pasniedzēju piesaistes un kursu sagatavošanas procesu pilnveidei

- Izvērtēt iespējas nākotnē apmācību **projektos vairāk piesaistīt apmācībām ārvalstu ekspertus vai nacionālos ekspertus ar starptautisku pieredzi**, tā tiktu paaugstināta specifisko profesionālo kompetenču pilnveides praktiskā ietekme.
- Izvērtēt iespēju **noslēgt ilgtermiņa sadarbību ar dažādām valstīm, kas ir līderi publiskās administrācijas jomā**, par pieredzes apmaiņu, uzaicināt vieslektorus, kā arī pēc iespējas veidot integrētu praktisku apmācību programmu par dažādām tēmām.
- **Nosakot katra apmācību moduļa ilgumu**, jāņem vērā dalībnieku skaits apmācību modulī, apmācību plānotā regularitāte, sasniedzamais apmācību mērķis, apmācāmo zināšanu līmenis un apmācāmās personas amata līmenis.

# Rekomendācijas grupu komplektēšanas un potenciālo mācību dalībnieku informēšanas pilnveidei

- **Savlaicīgi informēt atbildīgos par apmācībām** institūcijās, lai nodrošinātu iespēju atbilstoši plānot institūcijas darbu, bet tajā pašā laikā dodot iespēju aktīvi piedalīties apmācībās
- **Nodrošināt iespēju visiem interesentiem pieteikties apmācībām, izmantojot MPS sistēmu**, kurā ir iespēja iepazīties ar piedāvāto apmācību klāstu konkrētam laika periodam, detalizētu apmācību aprakstu, tai skaitā laika grafiku un loģistiku, un atsauksmēm par apmācībām. Potenciālajam apmācību dalībniekam jānodrošina atgriezeniskās informācijas nodošana par dalības apstiprināšanu vai noraidīšanu
- Plānojot apmācību mērķauditoriju, **apmācību organizētājiem jānodrošina “kvotu” sistēmas pieteikšanās**, nodrošinot, ka pārstāvji no dažādām institūcijām piedalās apmācībās, tādējādi var pieteikties visi interesenti, ne tikai tie, kas pirmie pierakstījās
- Nepieciešams **veicināt pietiekamu skaitu apmācību dalībnieku no vienas institūcijas, lai institūcijā/iestādē rodas t.s. “kritiskā masa”**, kas var sekmēt nozīmīgāku pārmaiņu īstenošanu tajās
- Iespēju robežās **apmācības plānot vismaz 6 mēnešu periodam**, nodrošinot efektīvāku laika plānošanu apmācību dalībniekiem, un publiskot apmācību plānus
- Izvērtēt iespēju **veikt apmācāmo zināšanu līmeņa pārbaudi pirms apmācībām**, jo tas palīdzētu saprast, cik ilgs laiks ir nepieciešams konkrētās tēmas apmācībām
- Apmācību grupas veidot pēc **līdzvērtīgiem sagatavotības līmeņa dalībniekiem**
- **Iesaistīt apmācībās institūcijas**, kuras bija noteiktas kā projekta mērķgrupa un kurām projekta apmācību tēmas ir ļoti aktuālas, bet **kuras līdz šim nav aktīvi piedalījušās apmācībās**
- Pēc iespējas **nodrošināt lielāku apmācību skaitu pieprasītākajām apmācību tēmām**, piemēram, praktiskām darbnīcām LEAN sistēmas metodes apguvē un LEAN sistēmas metožu apmācībām u.c.

# Rekomendācijas mācību procesa metožu izmantošanas pilnveidei

- Mācībās **uzsvars būtu jāliek uz t.s. kognitīvajām mācību metodēm** (lekcijas, diskusijas, pieredzes apmaiņa, ēnošana, e-mācības) **un bihevioreālām jeb uzvedības mācību metodēm** (spēles un simulācijas, uzdevumu deleģēšana, speciālo projektu uzdošana, darba rotācija, mentorings, koučings)
- Iespēju robežās apmācībās paredzēt **izmantot dažādas interaktīvās vai pieredzē balstītās apmācību metodes**, piemēram, lomu spēles, situāciju simulācijas, grupu darbs, diskusija, prāta vētra, gadījumu analīze, kāzusi, spēles
- Plašāk **jāplāno apmācību aktivitātes, kas iedzīvinātu uz klientu-orientētas vērtības pilnveidošanu** gan vadītāju, gan darbinieku līmenī. Efektīvas apmācību metodes šajā ziņā ir komunikācijas treniņi, lietišķās spēles, dizaina domāšanas darbnīcas u.tml. metodes
- Apmācībās pēc iespējas **iekļaut vairāk personiskās pieredzes stāstus un labās prakses piemērus**

# Rekomendācijas mācību materiālu pieejamības pilnveidei mācību dalībniekiem un plašākai sabiedrībai

- Sadarbībā ar apmācību veicējiem izskatīt iespēju **apmācību materiālus izsūtīt apmācību dalībniekiem pirms apmācībām**, lai tie varētu iepazīties ar apskatāmām tēmām jau pirms faktiskās apmācību norises
- **Jānodrošina plašākai auditorijai apmācību materiālu pieejamība lietošanai ilgtermiņā**. Visiem apmācību materiāliem jābūt pieejamiem MPS sistēmā apmācību dalībniekiem un apmācību apraksti visiem interesentiem
- Izvērtēt iespējas **ilgtermiņā izmantot esošos apmācību materiālus, arī gadījumos, ja vairs nav līguma attiecības ar konkrēto apmācību materiālu izstrādātāju** – izprotot, kas ir nepieciešams, lai apmācību materiālus aktualizētu, piemēram, iekļaujot izmaiņas normatīvajā bāzē
- **Pēc konferenču organizēšanas to rezultātus, apkopotā tēzu formā, kā arī konferences laikā pasniegtās prezentācijas nepieciešams publicēt** informācijas pieejamības nodrošināšanai personām, kas nepiedalījās konferencē (izņemot, ja pasākums ir ticis organizēts specifiskam ieinteresēto personu lokam un tajā pārrunātais satur ierobežotas pieejamības informāciju)

# Rekomendācijas mācību procesa nodrošināšanas pilnveidei un plašāku mērķauditoriju sasniegšanai

- izvērtēt iespēju dalībniekiem, kuri dažādu iemeslu dēļ nevar piedalīties klātienē seminārā, **nodrošināt iespēju piedalīties tiešraides semināros** interneta vidē, translējot apmācības e-vidē, tādējādi paplašinot apmācāmo auditoriju.
- iurpināt **veidot e-apmācības dažādās jomās**, tādējādi paplašinot apmācīto darbinieku skaitu un veidojot iespēju piedalīties apmācībās, kuras nebija iespējams apmeklēt klātienē.
- **ilgstošus specializētos kursus veidot pa apakštēmām**, un dalībniekiem ļaut apmeklēt tikai atsevišķas apakštēmas, kā arī iespēju apmeklēt apmācības viena gada laikā vai izmantojot dalītu mācīšanos – vairākkārtīgu mācīšanos ar pārtraukumiem.
- nepieciešams izvērtēt iespēju **organizēt izbraukuma apmācību projektus**, t.i., rīkot apmācības uz vietas institūcijās un ņemt vērā institūciju darba specifiku, nosakot apmācību kursus izskatāmās tēmas.