

**Plāns "Publiskajā
pārvaldē
nodarbināto
mācīšanās un
attīstības plāns
2021.–2027.
gadam"**



Valsts kanceleja
2021

Satura rādītājs

Jēdzieni un saīsinājumi.....	3
Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāna 2021.-2027. gadam kopsavilkums	4
I. Konteksts	5
1.1. Globālo pārmaiņu ietekme uz darba tirgu	5
1.2. Sasaiste ar Latvijas un starptautiskajiem dokumentiem	7
1.3. Valsts pārvaldes mācīšanās sistēma: esošā situācija	10
II. Nākotnes vīzija	14
2.1. Misija un vīzija	14
2.2. Plāna pamatprincipi	16
2.3. Plāna īstenošanas rezultāti un ieguvumi.....	19
III. Stratēģiskās prioritātes	21
3.1. Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē.....	21
3.2. Inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē	25
3.3. Līderība un efektīva pārmaiņu vadība	28
3.4. Digitālā transformācija un datu pratība	30
3.5. Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana.....	32
IV. Pārvaldība un īstenošana	35
4.1. Iesaistītās puses un to loma plāna īstenošanā	35
4.2. Plāna īstenošanas pārvaldības modelis	36
4.3. Programmu saturs un mācību veidi.....	38
V. Rezultāts un sagaidāmā ietekme	40
5.1. Rezultātu un snieguma rādītāju monitorings	40
5.2. Dalībnieku tvērums	40
5.3. Mācību ietekmes novērtējums.....	41
Pielikumi	43
1. pielikums. Plāna mērķu karte	43
2. pielikums. Plāna prioritāro virzienu pasākumi un to darbības rezultāti	45
3. pielikums. Plāna īstenošanas procesi, iesaistītās puses un to uzdevumi.....	55
4. pielikums. Mācību un attīstības pasākumu pārvaldība.....	57
5. pielikums. Plāna īstenošanai nepieciešamais finansējums.....	59

Jēdzieni un saīsinājumi

ALVAP	Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma
ANM	Atveseļošanās un noturības mehānisms
ATR	Administratīvi teritoriālā reforma
CFLA	Centrālā finanšu un līgumu aģentūra
CIPD	<i>Chartered Institute of Personnel and Development</i>
EM	Ekonomikas ministrija
EK	Eiropas Komisija
ES	Eiropas Savienība
FM	Finanšu ministrija
IT, IKT	Informācijas tehnoloģijas, informācijas un komunikācijas tehnoloģijas
IUB	Iepirkumu uzraudzības birojs
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija
LIAA	Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra
LU	Latvijas Universitāte
KAC	Klientu apkalpošanas centrs
KM	Kultūras ministrija
MK	Ministru kabinets
MPS	Mācību pārvaldības sistēma
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija
PKC	Pārresoru koordinācijas centrs
PP	Valsts pārvaldē nodarbinātie, kas tieši vai netieši iesaistīti Kohēzijas politikas mērķu sasniegšanā
Publiskā pārvalde	Plāna aprakstā saistoši valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēm
RTU	Rīgas Tehniskā universitāte
SF	Eiropas Savienības struktūrfondi
Valsts pārvalde	Plāna aprakstā saistoši valsts pārvaldes iestādēm
VARAM	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
VAS	Valsts administrācijas skola
VPKAC	Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs
VK	Valsts kanceleja
VKS	Vadības un kontroles sistēmas institūcijas

Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāna 2021.–2027. gadam kopsavilkums

Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāna 2021.–2027. gadam (turpmāk – plāns) mērķis ir noteikt publiskās pārvaldes profesionālās attīstības un mācīšanās stratēģiskās prioritātes laikposmam no 2021. gada līdz 2027. gadam.

Plāns ir izstrādāts, pamatojoties uz Ministru kabineta 2019. gada 17. septembra protokollēmuma (prot. Nr. 42 27. §) 3.3. apakšpunktu un īstenojot Nacionālā attīstības plāna 2021.–2027. gadam un OECD Padomes 2019. gada 17. janvāra Rekomendācijas par valsts dienesta līderību un kapacitāti¹ mērķus, lai nākamajos septiņos gados ikviens Latvijas iedzīvotājs un Latvijas sabiedrība kopumā panāktu dzīves kvalitātes uzlabošanu **ar gudras, uz vērtībām balstītas un efektīvas pārvaldības atbalstu visos publiskās pārvaldes procesos, par galveno izvirzot cilvēka vajadzības un valsts proaktīvu rīcību.**

Tāpat plāns ir izstrādāts, lai koncentrētu un koordinētu ieguldījumus minēto starptautisko un nacionālā līmeņa dokumentu uzstādījumu īstenošanai un lai nodrošinātu cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanu un prasmju attīstību, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes darbības izcilību.

Plāna pamatideja ir **publiskajā pārvaldē ieviest organizācijas, kas mācās, principus un veidot mācīšanos kā ikdienas paradumu nākotnes publiskajā pārvaldē**, kā arī izveidot un horizontāli integrēt vienotu un sistemātisku zināšanu pārvaldību. Šāda paradumu maiņa ir pirmais solis, lai ilgtermiņā publisko pārvaldi veidotu kā atvērtu, elastīgu, uz kopradi vērstu un produktīvu organizāciju.

Plāns paredz **nodrošināt publiskajā pārvaldē nodarbināto kompetenču attīstību atbilstoši nākotnes kompetencēm**, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes profesionalitāti un efektivitāti un mūžizglītības principa īstenošanu, vienlaikus stimulējot nodarbināto konkurētspēju darba tirgū un uzlabojot publiskās pārvaldes darbības un pakalpojumu kvalitāti.

Plānā ir definēti pieci prioritārie virzieni jeb stratēģiskās prioritātes, kurās tiks koncentrētas darbības atbilstoši noteiktajām mērķu grupām. Tās ir, pirmkārt, godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē, otrkārt, inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem, treškārt, līderība un efektīva pārmaiņu vadība, ceturtkārt, digitālā transformācija un datu pratība, piekktkārt, cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana.

¹ OECD, Padomes 2019. gada 17. janvāra Rekomendācija par valsts dienesta līderību un kapacitāti. <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-lv.pdf>



I. Konteksts

1.1. Globālo pārmaiņu ietekme uz darba tirgu

Ņemot vērā pēdējo gadu straujās pārmaiņas, ko radījusi globalizācija, tehnoloģiju attīstība un pieejamība, digitālā transformācija, demogrāfiskās izmaiņas, klimata izmaiņas un pandēmija, publiskās pārvaldes uzdevums ir stratēģiski un proaktīvi attīstīt nodarbināto zināšanas un prasmes atbilstoši aktuālajām un nākotnes vajadzībām, lai nodrošinātu gan savu konkurētspēju darba tirgū, gan arī attīstītu nodarbināto profesionalitāti, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes mērķu sasniegšanu.

Pārmaiņas, ko radījusi Covid-19 krīze, ir nozīmīgi ietekmējušas darba tirgu. Pirmkārt, krīzes ietekmē liela daļa organizāciju strauji pārgāja uz **attālināto darbu**, attīstot jaunas darba formas un mainot līdzšinējos paradumus. Otrkārt, krīze paātrināja digitālās transformācijas procesu, pilnveidojot esošos un ieviešot jaunus digitālos risinājumus, jo ir svarīgi nodrošināt nepārtrauktu pakalpojumu sniegšanu klientiem un efektīvu informācijas apriti organizāciju iekšienē un starp organizācijām. Treškārt, krīzes laikā tika gūtas jaunas zināšanas un prasmes, kuras nepieciešams turpmāk nostiprināt un attīstīt, kā arī veicināt attālinātā darba prasmju, tehnoloģiju un vides attīstību, lai nodrošinātu, ka organizācijas sekmīgi izmanto attālinātā darba sniegtās iespējas.

Lai arī Covid-19 krīze paātrināja **digitālās transformācijas** procesu, pārstrukturizējot un optimizējot procesu un pakalpojumus, tomēr nākotnē digitalizācijai būs vēl būtiskāka nozīme, jo tā būs caurvijošs elements attiecībā uz visām nozarēm, tostarp darba tirgu. Digitālās transformācijas ietekmē pieaugs tehnoloģiju nozīme visās darba un dzīves jomās, papīra un klātienes procesu pakāpeniski aizstās virtuālie analogi, liela nozīme būs atbilstošām digitālām prasmēm.

Digitālās prasmes ir starpnozaru caurviju prasmes, no kuru kvalitātes digitālās transformācijas procesā ir atkarīgas indivīda iespējas īstenot savas pamattiesības, izglītoties, konkurēt darba tirgū un pilnvērtīgi iesaistīties sabiedrības procesos. Turklāt arvien lielāku nozīmi indivīda dzīves ritmā iegūst mūžizglītība, kas ietver arī digitālo prasmju pilnveidošanu, ļaujot papildināt esošās un apgūt jaunas prasmes un

iemaņas.² Krīze parādīja, ka starp nodarbinātajiem pastāv digitālo prasmju plaisa, jo ne visiem ir atbilstošs digitālo prasmju līmenis. To apstiprināja arī Valsts kancelejas veiktās valsts iestāžu darbinieku aptaujas par pašsajūtu ārkārtējās situācijas laikā rezultāti, kur 14 % respondentu norādīja, ka ir nepieciešama digitālo prasmju attīstība, un 11 % norādīja, ka būtu nepieciešama jaunu prasmju apguve.³ Tādējādi viens no attīstības priekšnosacījumiem nākotnē būs atbilstošu digitālo prasmju attīstība publiskajā pārvaldē, un tas būs viens no stimuliem, kas veicinās sabiedrības un ekonomikas digitālo transformāciju.

Nākotnē organizācijām būs svarīgi darboties tā, lai veicinātu Eiropas Komisijas noteikto **Eiropas Zaļo kursu**, kas ir izraudzīts, lai risinātu ar klimatu un vidi saistītās problēmas. Nākotnē rīcībpolitikas risinājumiem jābūt drosmīgiem un visaptverošiem, un tiem jābūt orientētiem uz maksimālu labumu veselības, dzīves kvalitātes, noturības un konkurētspējas ziņā.⁴ Organizācijām būs jāmeklē ilgtspējīgi risinājumi klimatneitralitātes veicināšanai. Zaļā kursa pamatuzstādījums ilgtspējas mērķu sasniegšanai ir **digitālās tehnoloģijas**. Attīstot digitālo transformāciju un tādējādi veicinot attālinātā darba iespējas, lai panāktu, ka vismaz 80 % publiskās pārvaldes iestāžu nodarbināto būtu iespēja strādāt attālināti, kā arī attīstot interaktīvās mācības digitālā formātā un rosinot pārmaiņas ilgtspējīgas attīstības jomā, tostarp veicinot izpratni par problēmām, kas saistītas ar klimatu un vidi, mēs kopīgi varam atbalstīt Eiropas Zaļā kursa virzienu.

Organizācijas saskaras arī ar pieaugošām grūtībām atrast un piesaistīt darbaspēku. To ir ietekmējusi globalizācija, darbaspēka mobilitāte un migrācija, kā arī **demogrāfiskās izmaiņas**, īpaši sabiedrības novecošanās. Sagaidāms, ka iedzīvotāju skaits vecuma grupā no 15 līdz 64 gadiem līdz 2040. gadam samazināsies par 154,6 tūkst. jeb aptuveni 13 %, vienlaikus iedzīvotāju skaits virs 64 gadiem palielināsies par gandrīz 85,4 tūkst. jeb aptuveni 22 %. Šīs tendences kopumā noteiks, ka iedzīvotāju īpatsvars vecumā no 15–64 gadiem kopskaitā samazināsies no 64 % 2019. gadā līdz 60 % 2040. gadā. Līdz ar sabiedrības novecošanos demogrāfiskās slodzes līmenis līdz 2040. gadam palielināsies par gandrīz 18 %, salīdzinot ar 2019. gadu.⁵

Tāpat darba tirgū aktīvāk ienāks jaunāka paaudze. Mainoties paaudzēm, jāņem vērā, ka vairāk nekā 1/3 jauniešu darba tirgū nonāks ar vispārējo vidējo un pamatizglītību.

² Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021. – 2027. gadam, pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/324715>

³ Valsts iestāžu darbinieku aptauja par pašsajūtu ārkārtējās situācijas laikā tika veikta no 2020. gada 27. marta līdz 2020. gada 3. aprīlim; tajā piedalījās 3206 respondenti no vairāk kā 90 valsts pārvaldes iestādēm.

⁴ 2019. gada 11. decembra Eiropas Komisijas paziņojums "Eiropas Zaļais kurss". https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_lv

⁵ Ekonomikas ministrija, Informatīvais ziņojums "Par darba tirgus vidējā un ilgtermiņa prognozēm" (2020). <https://www.em.gov.lv/lv/media/598/download>

Tādējādi liels jauniešu īpatsvars nonāks darba tirgū bez konkrētas specialitātes un prasmēm.⁶

Nav noslēpums, ka publiskā pārvalde jau šobrīd saskaras ar augsti kvalificēta darbaspēka trūkumu, daļai nodarbināto nav nepieciešamo prasmju vai arī to līmenis ir zemāks, nekā to pieprasa darba tirgus. Šī tendence nav specifiska Latvijai vai valsts pārvaldei – arī citur pasaulē novērots, ka pieaug tādu darbinieku proporcija, kuriem trūkst nepieciešamo prasmju.⁷ Līdz ar to ir būtiski, lai publiskā pārvalde prasmīgi izmantotu jau esošās zināšanas un prasmes un nodrošinātu to pārnesi, izplatīšanu, nodošanu tālāk un attīstīšanu, tādējādi nodrošinot zināšanu un prasmju pēctecību, kā arī veicinātu nākotnes kompetenču attīstību atbilstoši darba tirgus vajadzībām, stiprinot publiskās pārvaldes konkurētspēju, gatavību jauniem izaicinājumiem un līderību inovāciju procesos.

1.2. Sasaiste ar Latvijas un starptautiskajiem dokumentiem

Plāns ir izstrādāts, balstoties uz **OECD Latvijas Prasmju stratēģiju**⁸, kurā ir uzsvērts, ka globalizācija un digitalizācija pārveido profesijas, sabiedrības funkcionēšanas un cilvēku sadarbības veidu. Lai nostiprinātu Latvijas tautsaimniecības uzplaukumu un sagatavotu cilvēkus neprognozējamiem apstākļiem nākotnē, nepieciešamas ievērojamas investīcijas prasmju attīstībā. Nākotnē cilvēkiem būs nepieciešamas gan augstāka līmeņa prasmes un vispusīgs prasmju kopums, kas ietver kognitīvās, sociālās un emocionālās prasmes, gan arī prasmes, kas nepieciešamas noteikta darba veikšanai.

OECD Padomes Rekomendācijas par valsts dienesta līderību un kapacitāti⁹ ir otrs vadmotīvs plāna izstrādē, jo apkopo būtiskākos labās prakses principus valsts organizāciju vadībā un attīstībā. Viens no šo rekomendāciju 14 principiem ir ieteikums attīstīt nepieciešamās prasmes un kompetences valsts dienestā, veidojot mācīšanās kultūru un vidi, jo īpaši šādos veidos:

- 1) identificējot **personāla attīstību** kā katra valsts iestādes vadītāja pārvaldības pamatzdevumu un mudinot izmantot pilnus darbinieku prasmju kopumus (angļu val. *skill set*);

⁶ Ekonomikas ministrija, Informatīvais ziņojums "Par darba tirgus vidējā un ilgtermiņa prognozēm" (2020). <https://www.em.gov.lv/lv/media/598/download>

⁷ Piemēram, <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/more-than-one-million-employees-not-fully-proficient-roles-government-figures-show>

⁸ OECD ziņojums "OECD Skills Strategy Latvia: Assessment and Recommendations" (2019). <https://www.oecd.org/latvia/oecd-skills-strategy-latvia-74fe3bf8-en.htm>

⁹ OECD (2019), Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>

- 2) mudinot un stimulējot **darbinieku proaktīvu un pastāvīgu pašattīstību un mācīšanos** un radot viņiem kvalitatīvas iespējas to darīt;
- 3) novērtējot **dažādas mācību pieejas un kontekstus**, kas saistīti ar prasmju kopuma veidu un izglītojamā mērķiem un dotībām.

Plāna izstrāde ir balstīta arī uz **Eiropas Komisijas rekomendācijām 2020.–2021. gadam**¹⁰, kurā likts uzsvars uz krīzes ietekmes mazināšanu uz nodarbinātību, tostarp, izmantojot elastīgo darba režīmu, aktīvus darba tirgus pasākumus un prasmju pilnveidošanu.

Papildus tam **Eiropas Komisijas 2019. gada ziņojumā par Latviju**¹¹ tiek minēti galvenie Kohēzijas politikas efektīvas īstenošanas faktori, kas Latvijai būtu jāievēro, izstrādājot investīciju pamatnostādnes par Kohēzijas politikas finansējumu 2021.–2027. gadam, to skaitā arī vairāki, kuru ieviešanai nepieciešami nozīmīgi ieguldījumi nodarbināto prasmju attīstībā, piemēram:

- 1) **sociālās inovācijas** veicināšana un projektu un programmu sociālo eksperimentu sekmēšana;
- 2) ceļveža izstrāde **administratīvās kapacitātes stiprināšanai**, kas nepieciešama fondu efektīvai pārvaldībai un īstenošanai;
- 3) **palielināta atbalsta saņēmēju un starpniekinstitūciju kapacitāte** sagatavot un īstenot projektus.

Arī **Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas līdz 2030. gadam**¹² prioritāte ir ieguldījumi cilvēkkapitālā. Tas nozīmē, ka, samazinoties cilvēku skaitam un sabiedrībai novecojot, būtiski ir nesamazināt cilvēkkapitāla bāzes vērtību, bet gan palielināt tā produktivitāti un nodrošināt visa potenciālā darbaspēka līdzdalību darba tirgū. Tāpat šajā stratēģijā ir noteikta prioritāte "Inovatīva pārvaldība un sabiedrības līdzdalība", kas paredz publiskās pārvaldes kvalitātes paaugstināšanu, inovatīvas pārvaldības un e-pārvaldības attīstību.

Izstrādājot plānu, tika ņemtas vērā arī **Latvijas plānošanas dokumentu** noteiktās prioritātes un uzstādījumi:

Viens no **Nacionālā attīstības plāna 2021.–2027. gadam**¹³ četriem attīstības pamatvirzieniem ir Latvijas sabiedrības transformācija zināšanu

¹⁰ Recommendation for a COUNCIL RECOMMENDATION on the 2020 National Reform Programme of Latvia and delivering a Council opinion on the 2020 Stability Programme of Latvia. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1591720698631&uri=CELEX%3A52020DC0514>

¹¹ 2019 European Semester: Commission staff working document Country Report Latvia 2019. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-latvia_en.pdf

¹² Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam. https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/Latvija_2030_7.pdf

¹³ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.–2027. gadam. <https://www.pkc.gov.lv/lv/attistibas-planosana-latvija/nacionalais-attistibas-plans>

sabiedrībā, kas ietver virzību no zemo izmaksu darbaspēka ekonomikas uz zināšanu komercializācijā balstītu produktivitāti. Tas nozīmē, ka Latvijas izglītības sistēmai visos līmeņos ne tikai jāatbilst mūsdienu prasībām, bet ir jābūt atvērtai nākotnei, sagatavojot kritiski domājošus, emocionāli inteligentus un savā profesijā prasmīgus cilvēkus. Latvijas iedzīvotājiem jābūt pieejamai kvalitatīvai un mūsdienīgai izglītībai mūža garumā, tai skaitā veidojot kompetentu darbaspēku publiskajā pārvaldē.

Latvijas Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam¹⁴ viens no pieciem iecerētajiem attīstības rīcības virzieniem ir "Digitālās prasmes un izglītība", kas ietver mērķi nodrošināt digitālo prasmju apguvi ikvienam, lai virzītos uz tādu sabiedrību, kas balsta savu labklājību digitālo tehnoloģiju iespēju efektīvā izmantošanā un radošā attīstībā. Tāpat ir iecerēta tautsaimniecības (tai skaitā valsts pārvaldes) digitālā transformācija, kas nozīmē efektīvi un mērķtiecīgi gan izmantot, gan attīstīt jaunas digitālo tehnoloģiju iespējas, tādējādi veidojot modernu un atvērtu valsts pārvaldi. Tādu valsts pārvaldi, kura digitālās vides iespējas izmanto gudri un prasmīgi, lai iestādes un pakalpojumi iedzīvotājiem būtu pieejamāki un valsts procesi mazāk birokrātiski. Tāpēc pamatnostādnes paredz mērķtiecīgus ieguldījumus digitālās transformācijas kompetencēs valsts pārvaldes nodarbinātajiem. Valsts pārvaldei attīstoties digitāli, tiks veicināta valsts tautsaimniecības digitālā transformācija.

Nacionālās industriālās politikas pamatnostādņu 2021.–2027. gadam¹⁵ rīcības virzieni ir cilvēkkapitāla stiprināšana, uzņēmējdarbības vides sakārtošana, eksporta aktivitāšu apjoma pieauguma veicināšana, inovācijas kapacitātes paaugstināšana, infrastruktūras un uzņēmēju tehnoloģiskās bāzes stiprināšana un investīciju jeb finanšu resursu pieejamība. Tās mērķis ir stiprināt valsts konkurētspēju, kas ir balstīta uz produktivitātes un tehnoloģiskās kompetences palielināšanu visās tautsaimniecības nozarēs. Tāpat pamatnostādnes tiek uzsvērts, ka tieši inovācija un digitālā transformācija ir Latvijas jaunā konkurētspējas priekšrocība, tādējādi valsts pārvaldei ir jābūt piemēram, lai veicinātu uzņēmējdarbības vides digitālo transformāciju un konkurētspēju.

Mācīšanās un attīstības plāns ir izstrādāts, lai nodrošinātu cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanu un prasmju attīstību publiskajā pārvaldē, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes darbības izcilību, kā arī lai koncentrētu un

¹⁴ Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam, pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/324715>

¹⁵ Ekonomikas ministrija, Nacionālās industriālās politikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam. <https://likumi.lv/ta/id/321037-par-nacionalas-industrialas-politikas-pamatnostadnem-2021-2027-gadam>

koordinētu ieguldījumus minēto starptautisko un nacionālā līmeņa dokumentu uzstādījumu īstenošanai.

1.3. Valsts pārvaldes mācīšanās sistēma: esošā situācija

Šobrīd mācību pakalpojumus valsts pārvaldē nodarbinātajiem sniedz šādas organizācijas:

- 1) **Valsts kanceleja (VK)** – augstākā līmeņa vadītājiem un Eiropas Savienības fondu vadības speciālistiem, piesaistot pasniedzējus ārvalstīs;
- 2) **Valsts administrācijas skola (VAS)** – maksas un bezmaksas pasākumi visiem nodarbinātajiem, Eiropas Sociālā fonda līdzfinansētie pasākumi, kas pieejami ierobežotam lokam (noteiktai mērķa grupai), un *ERASMUS+*, piesaistot pasniedzējus ārvalstīs;
- 3) **iestādes**, kas organizē iekšējās mācības, izmantojot iekšējos trenerus un piesaistot pasniedzējus ārvalstīs. Ja nepieciešams, iestādes savām mācību vajadzībām atbilstošus mācību pakalpojumus iepērk arī no VAS. VAS bieži piedalās iestāžu organizētajos iepirkumos, jo šobrīd esošā situācija neļauj iestādēm iepirkt mācības no VAS lielākos apjomos bez iepirkuma organizēšanas;
- 4) **citas organizācijas**, kuras piedāvā maksas mācības (Latvijas un ārvalstu mācību centri), iepirkumos piesaistīti mācību pakalpojuma sniedzēji, ES iestāžu piedāvātās mācības specifiskās jomās un mūžizglītības programmas (tai skaitā valsts pārvaldes nodarbinātajiem).

VAS īsteno valsts politiku valsts pārvaldes profesionālās attīstības jomā, lai sagatavotu augsti kvalificētus un profesionālus nodarbinātos¹⁶. Valsts civildienesta likums paredz, ka VAS izstrādā ierēdņu mācību programmas saskaņā ar VK pasūtījumu kārtējam gadam.

VAS īsteno mācību kursus moduļu sistēmas veidā. Pamatmācību piedāvājumu veido 10 moduļi. Papildus VAS piedāvā vienreizējus bezmaksas pasākumus par dažādām aktuālām tēmām, īsteno franču valodas mācības un sadarbībā ar FM nodrošina valsts pārvaldes iekšējo auditoru sertifikāciju.

Kopš 2009. gada krīzes, kad būtiski tika samazināti valsts pārvaldes mācīšanās un attīstības pasākumi, tikai no 2017. gada VAS sāka veidot un attīstīt sistemātisku mācīšanās pieeju. Valsts pārvaldes reformu plānā tika ietverts pasākums "Attīstīt nākotnē nepieciešamās kompetences valsts pārvaldē nodarbinātajiem".¹⁷ Īstenojot to un piesaistot Eiropas Sociālā fonda finansējumu, VAS sadarbībā ar dažādiem

¹⁶ MK 2015. gada 24. novembra noteikumi Nr. 654 "Valsts administrācijas skolas nolikums".

¹⁷ Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. <https://likumi.lv/ta/id/295343-par-valsts-parvaldes-reformu-planu-2020>

partneriem soli pa solim sāka mērķtiecīgi rīkoties, lai veicinātu valsts pārvaldē nodarbināto kompetenču attīstību atbilstoši šādām valsts prioritātēm:

- labāka regulējuma izstrāde mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā;
- korupcijas novēršana un ēnu ekonomikas mazināšana.

Tomēr šis atbalsts ir paredzēts tikai noteiktām iestādēm un amatu grupām vai specifiskām nozarēm, neaptverot visu valsts pārvaldi, turklāt tas ir pieejams līdz 2022. gada 31. decembrim. Piemēram, Eiropas Savienības struktūrfondu finansētajā projektā Nr. 3.4.2.0/15/I/001 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo uzņēmumu atbalsta jomā" (U projekts) kursu saturu apguvuši un sertifikātus saņēmuši 2019. gadā 4778 dalībnieki un 2020. gadā 2676 dalībnieki, bet projektā Nr. 3.4.2.0/15/I/002 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" (K projekts) – 2019. gadā 1603 dalībnieki un 2020. gadā 1839 dalībnieki.

Praktiski soļi ir sperti arī **valsts pārvaldes iekšējo treneru izglītošanas** jomā. VAS *ERASMUS+* projektu ietvaros ir izstrādājusi treneru sagatavošanas programmu par dažādām tēmām, piemēram, pieaugušo mācību vadītāju kompetenču attīstība, publiskā pakalpojuma dizains, LEAN, vadītāju mācības, klientu apkalpošana un jauno valsts pārvaldes darbinieku ievadkurss.

Valsts budžeta iestādēs kopumā strādā 57 934 nodarbinātie¹⁸, kas ir aptuveni piektā daļa no sabiedriskajā sektorā nodarbinātajiem. 2019. gadā VAS pamatmācības ir apmeklējuši nepilni 10 % no kopējā nodarbināto skaita, savukārt 2020. gadā nepilni 11 % no kopējā nodarbināto skaita. Kopējie dati par publiskās pārvaldes institūciju mācīšanās iespējām nav pieejami, jo publiskajā pārvaldē nav vienotas datu uzskaites mācību jomā. No 2019. gada **valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās pētījuma** var secināt, ka ne visiem nodarbinātajiem ir pieejamas iespējas pilnveidot profesionālās zināšanas vai attīstīt kompetences, kas ir nepieciešamas darbā. Tikai 28 % pētījuma dalībnieku apliecina, ka viņiem ir nodrošināta iespēja pilnveidot profesionālās zināšanas.¹⁹

Individuālās attīstības un mācīšanās vajadzības valsts pārvaldē pamatā tiek noteiktas ikgadējā darba izpildes novērtēšanas procesā, tomēr, lai tas izdotos kvalitatīvi, nepieciešamas labas prasmes spēt novērtēt darbinieka sniegumu un adekvāti noteikt attīstības vajadzības, kā arī spēja paredzēt, kādas prasmes būs nepieciešamas tuvākajā laikā un arī tālākā nākotnē. Otrs svarīgs priekšnoteikums ir attīstības un mācīšanās iespējas, to piedāvājums, pieejamie finanšu resursi un tehniskais nodrošinājums.

¹⁸ Dati par 2020. gadu.

¹⁹ Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās pētījums (2019).
<https://www.mk.gov.lv/lv/media/809/download>

Nākotnes kompetences un mācīšanās vajadzības valsts pārvaldei kopumā tiek analizētas arī Valsts pārvaldes reformu plānā 2020²⁰, apliecinot, ka valsts pārvaldes attīstībai īpaši svarīga ir pastāvīga mācīšanās.

Pašvaldībās un to institūcijās ir nodarbināts 41 % no sabiedriskajā sektorā strādājošajiem.²¹ Pašvaldības veic būtiskas pašvaldības autonomās un valsts uzdotās funkcijas. Tāpat sabiedrības uztverē nav strikti nodalāms valsts pārvaldes un pašvaldības tēls, kas primāri veidojas saskarsmē ar valsts vai pašvaldības iestāžu pārstāvjiem.

Cilvēkresursu vadība, tai skaitā profesionālās attīstības joma, ir katras pašvaldības kompetencē. Pēc savas iniciatīvas atsevišķas pašvaldības ir pārņēmušas atsevišķus valsts pārvaldei veidotus cilvēkresursu vadības risinājumus, tai skaitā darba snieguma vadības sistēmu. Tomēr valsts pārvaldes un pašvaldību starpā nepastāv mērķtiecīgi un sistēmiski pieredzes apmaiņas mehānismi. Pašvaldībās ir izveidojušās dažādas cilvēkresursu vadības pieejas, tai skaitā profesionālās attīstības jomā, un tās netiek savstarpēji koordinētas un sistēmiski attīstītas. Tāpat nav iespējams iegūt centralizētus datus par pašvaldību nodarbināto iesaistīšanās rādītājiem, mācību vajadzībām, mobilitāti un citiem ar profesionālās attīstības jomu saistītiem rādītājiem.

Līdzīgi kā VAS 1993. gadā ir dibināts Latvijas Pašvaldību mācību centrs. Šī centra mērķis ir veicināt pašvaldību un to struktūrvienību nodarbināto profesionālo izglītību, pieredzes un informācijas apmaiņu starp pašvaldībām par to darba organizāciju, kā arī sniegt organizatorisku atbalstu pašvaldībām to darbā. Taču tāpat kā VAS Latvijas Pašvaldību mācību centrs ir tikai viens no pakalpojuma sniedzējiem pašvaldību nodarbināto mācību attīstības pasākumu īstenošanā. Arī VARAM regulāri nodrošina pašvaldību attīstības plānotāju un projektu ekspertu kapacitātes celšanas pasākumus teritorijas attīstības plānošanas un īstenošanas jautājumos, pamatojoties uz konstatētajiem zināšanu vai prasmju trūkumiem, kā arī pašvaldību un plānošanas reģionu pieprasījumu.

Stājoties spēkā administratīvi teritoriālajai reformai, nepieciešams uzsākt darbu pie vienotu principu nostiprināšanas cilvēkresursu vadībā valsts pārvaldē un pašvaldībās, tai skaitā profesionālās attīstības jomā. Ievērojot pašvaldību strukturālo autonomiju, šajā procesā ir būtiski izvairīties no normatīvi regulētas pieejas un jebkādas centralizācijas. Vienota pieeja un principu nostiprināšana ir veicama, balstoties uz mērķtiecīgu un sistēmisku zināšanu nodošanu valsts pārvaldes un pašvaldību starpā. Minētais ietver arī vienotu pieeju un piedāvājumu valsts pārvaldes un pašvaldības profesionālās attīstības jomā, kas nodrošinātu līdzsvarotāku publiskās pārvaldes attīstību kopumā. Iekļaujot plānā pašvaldību iestādes kā vienu no mērķa grupām, tiks rasta iespēja turpmāk nodrošināt vienotu visai publiskai pārvaldei svarīgu jautājumu

²⁰ Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. <https://likumi.lv/ta/id/295343-par-valsts-parvaldes-reformu-planu-2020>

²¹ Dati par 2020. gadu.

attīstību valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēs, vienlaikus saglabājot pašvaldību autonomiju specifisko mācību attīstības pasākumu īstenošanā.

Lai atbilstoši pētnieku ieteikumiem²², nodrošinātu ar Eiropas Sociālā fonda līdzfinansējumu veidoto un īstenoto valsts pārvaldes profesionālās attīstības pasākumu ilgtspēju, nepieciešams nodrošināt e-mācības un materiālu pieejamību arī pašvaldību pārstāvjiem, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes mācīšanās sistēmas pilnveidošanu, kā arī multiplicējot projekta ieguvumus un panākot lielāku atdevi no Eiropas Sociālā fonda ieguldījumiem.

Līdzšinējā situācija parāda, ka publiskajā pārvaldē ir nepieciešams ieviest vienotu un sistemātisku zināšanu pārvaldības sistēmu, radot pamatu zināšanu radišanai, iegūšanai, uzkrāšanai, pārnesei un efektīvai izmantošanai. Tas veicinātu publiskās pārvaldes transformāciju, kļūstot par atbalstošu, uz cilvēku centrētu un efektīvu organizāciju.

²² Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020.



II. Nākotnes vīzija

Lai panāktu Nacionālā attīstības plānā 2021.–2027. gadam izvirzīto mērķu veiksmīgu sasniegšanu un pildītu OECD Padomes Rekomendāciju par valsts dienesta līderību un kapacitāti, nepieciešams **īstenot sistemātisku attīstības un mācību pasākumu kopumu jeb mācīšanās un attīstības plānu.**

Plāna pamatideja ir **ieviest publiskajā pārvaldē organizācijas, kas mācās, principus un veidot mācīšanos kā ikdienas paradumu nākotnes publiskajā pārvaldē,** kā arī izveidot un horizontāli integrēt vienotu un sistemātisku zināšanu pārvaldību. Šāda paradumu maiņa ir pirmais solis, lai ilgtermiņā veidotu publisko pārvaldi kā atvērtu, elastīgu, uz kopradi vērstu un produktīvu organizāciju.

2.1. Misija un vīzija

Plāna MISIJA ir **nodrošināt publiskajā pārvaldē nodarbināto kompetenču attīstību atbilstoši nākotnes kompetencēm,** tādējādi veicinot publiskās pārvaldes profesionalitāti un efektivitāti un mūžizglītības principa īstenošanu, vienlaikus stimulējot nodarbināto konkurētspēju darba tirgū un uzlabojot publiskās pārvaldes darbības un pakalpojumu kvalitāti.

Plāna VĪZIJA ir **nodrošināt publiskās pārvaldes transformāciju uz organizāciju, kas mācās un ir VIEDA (vienota un vērtībās balstīta, inovatīva un uz ātru pārmaiņu ieviešanu orientēta, efektīva un profesionāla, digitāla un datus balstīta, atbalstoša un atvērta).**

Organizācija, kas mācās (angļu val. *learning organization*) ir tāda organizācija, kas pastāvīgi attīstās un vairo savas spējas mācīties, pielāgoties pārmaiņām un atkal no jauna mācīties. Organizācijā, kas mācās, mācīšanās ir process, kurā organizācijas zināšanas un vērtības tiek apvienotas un vērstas uz prakses risinājumu uzlabošanu un spēju mācīties no pieredzes, turklāt mācības ir sistēmas organisks elements, kas palīdz veidot tās intelektuālo kapitālu. Organizācijas, kas mācās, iesaistās sistemātiskā problēmu risināšanā, izmēģina jaunas pieejas, mācās no pagātnes un citu pieredzes un ātri un efektīvi nodod zināšanas.²³

Lai publiskā pārvalde kļūtu par organizāciju, kas mācās, ir svarīgi attīstīt mērķtiecīgu mācīšanās kultūru. Tā ir kultūra, kurā "plaukst" mācīšanās, kurā cilvēki var ātri mācīties un kurā zināšanas var lietot un nostiprināt praksē, ja nepieciešams, saņemot

²³ Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē.

atbalstu, un kurā dalās ar zināšanām. Attīstot mācīšanās kultūru, ir iespējams uzlabot nodarbināto sniegumu (jo nodarbinātie ātri iemācās labāko veidu, kā rīkoties), samazināt laiku, kas ir nepieciešams, lai jaunie darbinieki varētu labi veikt savus pienākumus, attīstīt inovāciju un pārmaiņas (jo tiek veicināta eksperimentēšana) un veicināt darba vidē balstītu mācīšanos.²⁴ Organizācijā, kurā ir attīstīta mācīšanās kultūra, strādā zināšanu radīšanā, piemērošanā un nodošanā prasmīgi nodarbinātie.

Mācīšanās kultūras ietvaros tiek stiprināti **organizācijas, kas mācās, četri pamatelementi**²⁵:

- 1) atbalstoša mācīšanās vide;
- 2) skaidri izstrādāts mācīšanās process;
- 3) līderība, kas veicina mācīšanos;
- 4) personalizēts un mērķorientēts mācīšanās un attīstības piedāvājums.

Atbalstošu mācīšanās vidi raksturo psiholoģiskā drošība un vērtības piešķiršana dažādībai. Tā ir vide, kas iedvesmo un rosina uz jaunām idejām un dod laiku refleksijai.

Skaidri izstrādāts mācīšanās process rada sistemātisku, pārdomātu un plānotu attīstības un mācību pasākumu kopumu, kurā ir pieejami gan korporatīvie jeb kopīgie mācīšanās piedāvājumi, gan individualizēti piedāvājumi, kas veidoti, balstoties uz katra nodarbinātā stiprajām pusēm, vajadzībām, zināšanām, prasmēm un interesēm.

Organizācijās, kas mācās, pastāv četri mācīšanās līmeņi. Pirmajā līmenī mācās organizācijas darbības faktus, zināšanas, procesus un procedūras. Šo līmeni izmanto zināmās situācijās, kur izmaiņas ir mazas. Otrajā līmenī organizācija mācās jaunas darba prasmes, kuras var tikt izmantotas citās situācijās. Šo līmeni var izmantot jaunās situācijās, kur nepieciešams mainīt eksistējošo risinājumu. Trešajā līmenī organizācija mācās pielāgoties. Tādā veidā mācīšanās ir nepieciešama mainīgās situācijās, kur jāizstrādā risinājums. **Augstākais līmenis ir sasniegts, kad organizācija spēj mācīties, ievieš jaunus risinājumus, veido un projektē nākotni pati, nevis pielāgojas tai.**²⁶

Galvenā loma mācīšanās kultūras ieviešanā organizācijā ir līderiem. Līderi atbalsta darbinieku mācīšanos, un īpaši izšķiroša loma viņiem ir individuālo mācību atbalstīšanā, piemēram, ļaujot izmantot laiku, lai apmeklētu mācības vai citus attīstības pasākumus, mudinot pastāvīgi mācīties, rādot piemēru pozitīvā attieksmē

²⁴ How People learn. Designing education and training that works to improve performance. N. Shackleton – Jones, 2019, 185.

²⁵ Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard business review*, 86(3), 109.

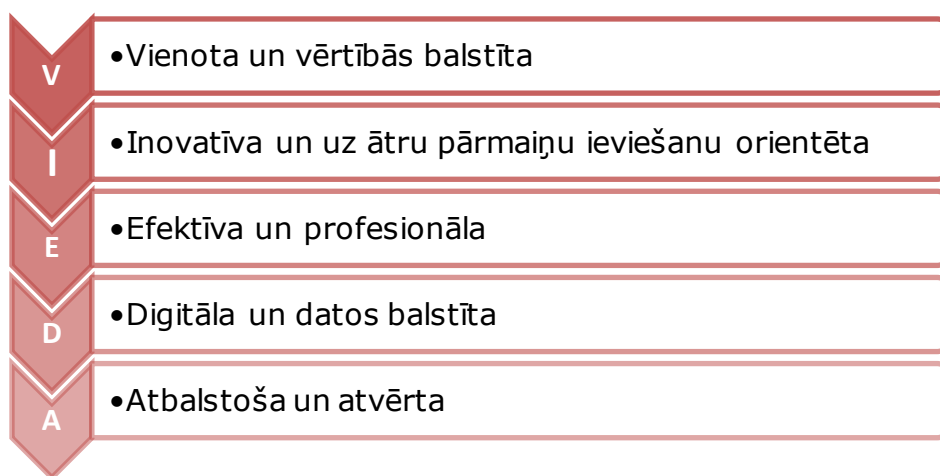
²⁶ Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020.

pret mācībām un aktīvi, pastāvīgi mācoties pašam.²⁷ Līderi, kuri atbalsta un ar savu rīcību veicina mācīšanās kultūras attīstību, arī paredz resursus nodarbināto attīstībai.

Organizācijās, kuras mācās, mācību pasākumi, kas vērsti uz atsevišķu darbinieku grupu vai pat darbinieku kompetenču attīstīšanu, ir tikai daļa no kopējiem mācību procesiem organizācijās.²⁸ Organizācijās, kurās ir attīstīta mācīšanās kultūra, ir labāka zināšanu pārvaldības prakse.²⁹

2.2. Plāna pamatprincipi

Plāns ir veidots, balstoties uz pamatprincipiem, kuri izriet no tā vīzijas – nodrošināt publiskās pārvaldes transformāciju uz organizāciju, kas mācās un ir VIEDA (1. attēls):



1. attēls. *Mācīšanās un attīstības plāna pamatprincipi*

Veidojot publisko pārvaldi par organizāciju, kas mācās, tā pamazām kļūs arvien viedāka – uz vērtībām balstīta, gudra, inteliģenta, zinoša. Tā:

- balstīsies uz praktiskām zināšanām, prasmēm un pieredzi, spēs ātri rīkoties sarežģītās situācijās, pieņems gudrus un uz datiem balstītus lēmumus;
- spēs lietot inovatīvus risinājumus, t. sk. digitālus, lai uzlabotu organizācijas darbību un pakalpojumus klientiem.

Publiskā pārvalde, kas ir vienota, virzās uz kopīgu mērķi – labāku publiskās pārvaldes darba rezultātu – un savā darbā izmanto starpnozaru skatījumu, lai rastu kopīgus valsts līmeņa risinājumus, nevis risinājumus vienas jomas ietvaros.

²⁷ CIPD Report "Creating learning cultures: assessing the evidence", April 2020.

²⁸ Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē.

²⁹ CIPD Report "Creating learning cultures: assessing the evidence", April 2020.

Publiskajā pārvaldē nodarbinātie savā darbā **balstās uz kopīgām vērtībām**³⁰ (2. attēls).



2. attēls. Valsts pārvaldes vērtības

Vērtības palīdz radīt vidi, kas ir balstīta uz ētikas pamatprincipiem. Līderiem jādarbojas kā vērtību vēstnešiem, kas nodrošina, ka lēmumu pieņemšana visos līmeņos tiek balstīta uz vērtībām.

Plāna ietvaros publiskajā pārvaldē tiek veidota uz vērtībām balstīta kultūra. Lai ieviestu valsts pārvaldes definētās vērtības, publiskajā pārvaldē tiek attīstīta arī mācīšanās kultūra un inovācijas kultūra. Tās ir savstarpēji saistītas un viena otru gan iekļauj, gan papildina.

Publisko pārvaldi, kas ir inovatīva un uz ātru pārmaiņu ieviešanu orientēta, raksturo prasme radīt inovāciju – risinājumus produktos, procesos un pakalpojumos, kas ir tapuši kopradē ar iesaistītajām pusēm, kas ir ieviesti un kuriem ir tieša vai netieša ietekme uz sabiedrības vajadzībām – uzlabota efektivitāte, labāki rezultāti un augstāka lietotāju apmierinātība. Ar inovāciju platformu domājot inovācijām labvēlīgu vidi (kultūru) publiskajā pārvaldē, kā arī organizatoriskus priekšnoteikumus, kas ļautu attīstīt inovāciju kapacitāti publiskajā pārvaldē, kā arī atbalstīt inovatīvu metožu un prakšu lietošanu konkrētu problēmu risināšanai dažādās politikas jomās.

Inovatīvas pieejas rezultātā publiskā pārvalde ir spējīgāka proaktīvi pielāgoties pārmaiņām, nenoteiktībai, sarežģītībai un neskaidrībai, un tajā nodarbinātie ir atvērtāki pārmaiņām, elastīgāki un labprātāk iesaistās jaunu pieeju un inovāciju

³⁰ MK 2018. gada 21. novembra ieteikumi Nr. 1 "Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi".

izmantošanā. Organizācijās darbojas "pārmaiņu aģenti" jeb līderi, kas dalās pieredzē un atbalsta citus nodarbinātos pārmaiņu un pakalpojumu uzlabošanas procesā.³¹

Publiskā pārvalde, kas ir efektīva un profesionāla, ietver nodarbināto zināšanu, prasmju un pieredzes atbilstību sabiedrības vajadzībām, tā rīkojas, izmantojot lietotāji orientētu pieeju, strādājot visas sabiedrības labā. Nodarbinātie spēj risināt jautājumus no lietotāju skatupunkta, rod risinājumus, kas ir pamatoti, izsvērti un balstīti situācijas analīzē, objektīvos faktos un datos. Nodarbinātajiem mācīšanās ir ikdienas paradums, tie ir zinošāki, motivētāki un pārliecinātāki par nepieciešamību ieviest jauninājumus publiskās pārvaldes darbā un pakalpojumos atbilstoši klientu vajadzībām.³² Tajā darbojas iekšējie treneri, kas nodrošina zināšanu un prasmju nodošanu un pēctecību.

Publiskā pārvalde, kas ir digitāla un datus balstīta, ir moderna un atvērta organizācija, kas gudri un prasmīgi izmanto digitālās vides iespējas, lai iestādes un pakalpojumi būtu iedzīvotājiem pieejamāki un valsts procesi mazāk birokrātiski. Publiskajā pārvaldē nodarbinātie ir digitāli prasmīgi un zinoši digitālās drošības jautājumos, izglītoti digitālās transformācijas jomā, prasmīgi lietot modernās tehnoloģijas publisko funkciju efektīvākas un augstākas kvalitātes nodrošināšanai, kā arī prasmīgi sniedz pakalpojumus, tostarp izmanto e-risinājumus, veicinot digitālo risinājumu pastāvīgu izmantošanu iedzīvotāju un uzņēmēju vidū. Publiskajā pārvaldē darbojas "digitālie aģenti", kas klientiem sniedz padomus un palīdz e-pakalpojumu un dažādu digitālo rīku drošā lietošanā, lai ikviens neatkarīgi no digitālajām prasmēm spētu saņemt sev nepieciešamos pakalpojumus elektroniski.³³ Tāpat publiskā pārvalde ir kompetenta radīt jaunajai digitālajai sabiedrībai un procesiem atbilstošu regulējumu, darbības modeļus un platformas, kas veicina tautsaimniecības un sabiedrības izaugsmi.

Publisko pārvaldi, kas ir atbalstoša un atvērta, raksturo klientorientēta pieeja, kur prioritāra ir izpratne un attieksme, kontroli aizstāj atbalsts un galvenā prasme ir ieklausīšanās patiesajās klienta vajadzībās. Labāka izpratne un empātija ļauj saprast, kāda ir klienta vajadzība vai problēma un kāds atbalsts vai risinājums tam būtu visnepieciešamākais un piemērotākais.³⁴ Tāpat atbalstoša un atvērta publiskā pārvalde veicina **dažādību**, veidojot iekļaujošu darba vidi gan nodarbinātajiem, gan klientiem.

³¹ Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020.

³² Turpat.

³³ Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam, pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/324715>

³⁴ Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020.

Publiskajai pārvaldei kā organizācijai jāiemiešo principi, kurus tā definē, veidojot nozaru politikas, tai skaitā veidojot iekļaujošu zināšanu sabiedrību (angļu val. *knowledge society*).

Publiskā pārvalde kā organizācija, kas mācās un ir VIEDA, nepieciešama, lai stimulētu augstu motivāciju un darba sniegumu savos nodarbinātajos, lai vairotu pozitīvu izpratni un ieinteresētību par publisko pārvaldi sabiedrībā, kā arī lai publiskā pārvalde ilgtermiņā spētu piesaistīt un noturēt kvalificētu darbaspēku. Attīstot mācīšanos darba vidē, tiks veicināta nodarbināto iesaiste publiskās pārvaldes darbības efektivitātes celšanā.

2.3. Plāna īstenošanas rezultāti un ieguvumi

Lai veidotu publisko pārvaldi kā organizāciju, kas mācās un ir VIEDA, plāna ietvaros izvirzīti trīs pamatuzstādījumi jeb **galvenie snieguma rādītāji** (angļu val. *key performance indicators*), kuru sasniegšanai ir izstrādāts plāns un kuri raksturo vēlamo progresu mācīšanās un attīstības jomā:

1) Publiskajā pārvaldē nodarbināto zināšanas un prasmes atbilst aktuālajām un nākotnes vajadzībām

Nepieciešamo zināšanu un prasmju definēšana ir viens no būtiskākajiem soļiem, lai tās attīstītu un sekmētu to apgūšanu atbilstoši mūsdienu prasībām un nākotnes vajadzībām. Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības konceptuālos virzienus un prioritātes nosaka, balstoties uz starptautiskajiem un nacionālajiem plānošanas dokumentiem, nākotnes prasmju izpēti un modelēšanu un nākotnes sabiedrības vīziju.

2) Apgūtās zināšanas un prasmes nodrošina jaunu pieeju, metožu un tehnoloģiju ieviešanu

Nodarbinātie attīstītā mācīšanās kultūrā apgūst prasmi nepārtraukti mācīties, tai skaitā mācīties darba vidē, tas nozīmē, mācīties darot un iemācoties labāko veidu, kā rīkoties. Nodarbinātajiem ir pieejams atbalsts iegūto zināšanu lietošanai praksē. Plānots, ka nodarbinātie, apgūstot zināšanas un prasmes ar dažādām mācīšanās metodēm (angļu val. *Adaptive learning, Blended learning, AGILE learning*), attīstīs spēju inovēt, eksperimentēt un radīt jaunus un efektīvus risinājumus, tai skaitā digitālus. Tāpat praktisko zināšanu un prasmju apgūšanai un nodarbināto izglītošanai tiks izmantota **uz problēmu risināšanu balstīta mācīšanās** pieeja, kas praktiskas darbošanās veidā liks sadarboties vairākām institūcijām, kurām ir kopīgas vai saistītas funkcijas vai pakalpojumi. Šādi tiks meklēti kopīgi saskares punkti un attīstīta sadarbība.

Apgūstot zināšanas un prasmes ar dažādām mācīšanās metodēm, tostarp dažādu metožu un digitālo rīku lietošanā, nodarbinātie darba procesā spēs ieviest jaunas pieejas un inovācijas.

3) Publiskajā pārvaldē ir nodrošināta sistemātiska zināšanu pārvaldība un pārnese

Publiskajā pārvaldē ir nepieciešams sistemātiski vadīt, attīstīt un veicināt nodarbināto apgūto zināšanu un prasmju izmantošanu darbā. Zināšanu, prasmju un attieksmju pārnese uz darba vidi ir uzskatāma par nozīmīgāko mācību rezultātu pievienoto vērtību.³⁵ Publiskā pārvalde nodrošina nodarbināto attīstību saskaņā ar vienotiem stratēģiskiem virzieniem, sistemātiski radot pamatu zināšanu radīšanai, iegūšanai, pārnesei un efektīvai izmantošanai. Lai to nodrošinātu, ir svarīga savstarpējā sadarbība starp publiskās pārvaldes iestādēm mācību programmu un citu attīstības pasākumu plānošanā un īstenošanā.

Valsts pārvaldē jau šobrīd ir radīts mācību saturs, kas būtu replicējams un nododams arī pašvaldībās nodarbinātajiem. Šāda zināšanu pārnese nodrošinātu arī vienotas kultūras un vienotas izpratnes par vispārējiem jautājumiem veidošanos publiskajā pārvaldē, veicinātu sadarbību starp valsts pārvaldi un pašvaldībām un vairotu iedzīvotāju apmierinātību ar publiskās pārvaldes sniegtajiem pakalpojumiem.

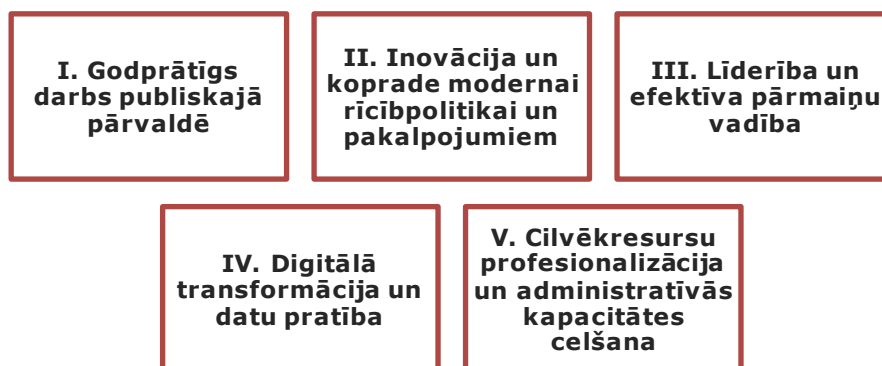
Tāpat publiskajā pārvaldē, izveidojot vienotu un sistemātisku zināšanu pārvaldības sistēmu, tiks nodrošināta zināšanu un prasmju apgūšana atbilstoši vienotiem standartiem, tiks veicināta publiskās pārvaldes nodarbināto vienmērīga izglītošana, mazinot zināšanu plaisu starp iestādēm finanšu līdzekļu ierobežojumu dēļ, kā arī tiks nodrošināta un attīstīta vienotas mācīšanās platformas ieviešana publiskajā pārvaldē. Ieviešot vienotu mācīšanās platformu, tā būtu arī publiski pieejama, līdz ar to mācību saturs būtu pieejams ne tikai publiskajai pārvaldei, bet visai sabiedrībai, tādējādi radot iespēju veicināt sabiedrības izpratni par publiskās pārvaldes darbību un atbalstīt sabiedrības mūžizglītošanu. Mācīšanās platformas attīstība sniegs iespēju piekļūt e-mācībām, mācību materiāliem un prezentācijām, novērst datu dublēšanos, veicinās zināšanu pārnesi, jo platformā tiks attīsta forumu un diskusiju sadaļa, kā arī tiks organizēti mācību un pieredzes apmaiņas pasākumi, kur ar savām zināšanām un pieredzi dalīsies publiskās pārvaldes iekšējie eksperti.

³⁵ Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020.



III. Stratēģiskās prioritātes

Mācīšanās un attīstības plāna ietvaros ir definēti pieci prioritārie virzieni jeb stratēģiskās prioritātes, kurās tiks koncentrētas darbības un sasniegti rezultāti (3. attēls):



3. attēls. Mācīšanās un attīstības plāna stratēģiskās prioritātes

Plāna darbības laikā prioritārie virzieni var tikt papildināti, balstoties uz nākotnes mācību un attīstības vajadzībām, kā arī uz iestāžu mācību vajadzībām.

Stratēģiskās prioritātes ir definētas, balstoties uz starptautiskajos un nacionālā līmeņa plānošanas dokumentos izvirzītajiem uzstādījumiem, kā arī ņemot vērā gan Covid-19 krīzes laikā gūto pieredzi, gan nākotnes darba tirgus vajadzības. Plāna kopsavilkums ir atspoguļots Plāna mērķu kartē (skat. 1. pielikumu).

3.1. Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē

OECD Padomes 2019. gada 17. janvāra Rekomendācijā par valsts dienesta līderību un kapacitāti³⁶ viena no galvenajām tēmām ir **uz vērtībām balstīts valsts dienests, kurā vispārpieņemtās vērtības nosaka uz rezultātiem orientētu un uz iedzīvotājiem vērstu kultūru, līderību, politiku un pakalpojumus**. Vienā no minētās Rekomendācijas principiem ir definēta arī nepieciešamība veidot uz vērtībām balstītu kultūru un līderību valsts dienestā.

2018. gada 21. novembrī tika izdoti MK ieteikumi Nr. 1 "Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi"³⁷. To mērķis bija veicināt vienotu izpratni par valsts

³⁶ OECD, Padomes 2019. gada 17. janvāra Rekomendācija par valsts dienesta līderību un kapacitāti, pieejams: <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-lv.pdf>

³⁷ Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/303328-valsts-parvaldes-vertibas-un-etikas-pamatprincipi>

pārvaldes vērtībām un uz tām balstītiem ētikas pamatprincipiem, kā arī tiem atbilstošu rīcību, sekmējot labu pārvaldību un vairojot sabiedrības uzticēšanos. Šie ieteikumi nosaka septiņas valsts pārvaldes vērtības, ar kurām saskaņā jārikojas valsts pārvaldē nodarbinātajam. Tāpat minētie noteikumi nosaka, ka iestādē vai resorā ievēlē vai norīko vienu vai vairākas uzticības personas, kuras palīdz īstenot vērtības un ētikas pamatprincipus.

Lai noskaidrotu, vai šīs vērtības izpaužas iestādes ikdienas darbā, 2019. gadā veiktajā Valsts pārvaldes darbinieku iesaistišanās aptaujā tika iekļauta atsevišķa sadaļa par vērtībām: "Vai definētās 7 valsts pārvaldes vērtības izpaužas jūsu iestādes darbā?". Aptaujas rezultāti liecina, ka vērtības, kuras izpaužas visvairāk, ir **atbildība un darbs sabiedrības labā**, bet vismazāk – **sadarbība valsts pārvaldē un valsts ilgtspēja un sabiedrības labklājība**.³⁸ Aptaujas rezultāti parāda, ka jāturpina vērtību iedzīvināšanas pasākumi kopumā, bet īpaši jāpievērš uzmanība **sadarbībai** un izpratnes veidošanai par **ilgtspējīgas attīstības** veicināšanu.

Aptaujas faktoru analīze parāda, ka, iestādes darbā izpaužoties visām septiņām valsts pārvaldes vērtībām, tām ir nozīmīga ietekme uz nodarbināto lojalitāti – nodarbinātie ar tām identificējas ikdienas darba pienākumu veikšanā. Līdz ar to, veicinot vērtību piemērošanu praksē, ir iespēja palielināt nodarbināto lojalitāti, tādējādi mazinot personāla mainību valsts pārvaldē, kas šobrīd atkarībā no amatu grupas ir robežās no 10 % līdz 32 %.

Lai veicinātu valsts pārvaldes vērtību un uz tām balstīto ētikas pamatprincipu izpratni, kā arī sāktu diskusijas par vērtībās balstītas kultūras attīstīšanu valsts pārvaldē, Valsts kanceleja 2020. gadā uzsāka valsts pārvaldes vērtību izpratnes iedzīvināšanu Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas³⁹ (ALVAP) ietvaros. Programmas mērķa grupa ir valsts pārvaldes iestāžu augstākā līmeņa vadītāji (kopskaitā 180 dalībnieki). Šajā grupā ir vadītāji, kuru vadītās iestādes ir tieši vai netieši iesaistītas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā, sakārtošanā un administratīvā sloga mazināšanā mazajiem un vidējiem komersantiem. Iestāžu vadītāji ir tie, kuri rāda piemēru vērtību un ētikas pamatprincipu iedzīvināšanā ikdienas iestādes darbībā. Līdz ar to ir būtiski, lai viņi izprot valsts pārvaldes vērtības un spēj gan tās lietot praksē, gan nodot tālāk. Ņemot vērā, ka šīs programmas mērķa grupa ir salīdzinoši neliela un tajā nav ietverti visu valsts pārvaldes iestāžu vadītāji, nepieciešams paplašināt vērtību iedzīvināšanas aktivitāšu mērķauditoriju tā, lai visiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem ir zināmas valsts pārvaldes noteiktās vērtības un ētikas pamatprincipi, pēc kuriem ir jāvadās, pieņemot lēmumus, un lai šīs vērtības un ētikas pamatprincipi kļūtu

³⁸ Pieejama: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/809/download>

³⁹ <https://www.mk.gov.lv/lv/content/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma-0>

par viņu rīcības galveno vadlīniju. Tāpat nepieciešams attīstīt vērtībās balstītu kultūru pašvaldībās, tādējādi veicinot vienotu pieeju publiskajā pārvaldē.

Eiropas Padomes Pretkorupcijas starpvalstu grupas (GRECO) novērtējuma ziņojumā par Latviju⁴⁰ uzsvērts, ka ētiskas rīcības nodrošināšanā svarīga ir ne tikai ētikas prasību noteikšana, bet arī izpratne par tām un to ievērošana. Tāpat GRECO uzsver, ka **visaptverošas un spēcīgas sabiedrības integritātes sistēmas priekšnoteikums ir ētiskas uzvedības principu un standartu attiecināšana uz visiem valsts varas līmeņiem** un pirmām kārtām – uz izpildvaras augstākā līmeņa vadītājiem, kuriem būtu jābūtu piemērs, jāgūst un jāuztur ne vien tiesiska, bet arī augsta morāla autoritāte, kas ļauj noteikt integritātes standartus citur publiskajā sektorā. Tādējādi ir svarīgi veicināt arī Ministru kabineta locekļu un citu politisko amatpersonu izpratni par valsts pārvaldes vērtībām un ētikas pamatprincipiem.

Arī OECD Padomes Rekomendācijā par godprātību⁴¹ dalībvalstis ir aicinātas nodrošināt valsts pārvaldē nodarbinātajiem mācības par ētiku visā dienesta laikā, sākot ar stāšanos amatā. Mācības veicinātu izpratni par ētikas prasībām un veidotu prasmes risināt ētikas dilemmas ikdienā. Mācības veicinātu ne tikai to, ka ētikas prasības ir zināmas un tiek izprastas, bet arī to, ka nodarbinātajiem ir saprotams, kā tieši rīkoties darba ikdienā, kā atpazīt godprātīgas rīcības risku un kā pareizi rīkoties, ja ir risks nonākt interešu konfliktā, ja tiek piedāvāts kāds labums, kā jāsavieno amati u. tml. Arī OECD, līdzīgi kā GRECO, uzsver, cik svarīga ir vadības nostāja un atbalsts vadītājiem, lai viņi varētu nodrošināt ētiskumu savās iestādēs.

Šobrīd VAS nodrošina projekta "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" (K projekts) īstenošanu. Šī projekta mērķis ir sniegt Latvijas valsts pārvaldē nodarbinātajiem nepieciešamās kompetences korupcijas atpazīšanai, risku identificēšanai, interešu konflikta novēršanai, izmeklēšanas un operatīvās darbības stiprināšanai, lai nodrošinātu korupcijas novēršanu un ēnu ekonomikas mazināšanu. Projekta aktivitātes plānotas līdz 2022. gada 31. decembrim, bet ir svarīgi arī pēc projekta noslēguma turpināt izglītēt par minētajām tēmām publiskajā pārvaldē nodarbinātos, īpaši ņemot vērā tehnoloģiju attīstību un ar tām saistītos kiberdrošības riskus. Turklāt ir būtiski stiprināt to nodarbināto kapacitāti par integritātes jautājumiem, kuri veic kontroles funkcijas (kopumā valsts pārvaldē amatu saimē "Kontrole un uzraudzība"⁴² ir klasificēti vairāk nekā 4200 amatu) un sniedz fiziskām un juridiskām personām

⁴⁰ Eiropas Padomes Pretkorupcijas starpvalstu grupas (GRECO) novērtējuma ziņojums par Latviju. <https://rm.coe.int/piekta-novertesanas-karta-korupcijas-noversana-un-integritates-veicina/16808d5a3a>

⁴¹ OECD Recommendation of the Council on Public Integrity. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>

⁴² Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs, pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/222271-valsts-un-pasvaldibu-instituciju-amatu-katalogs>

pakalpojumus, lai tādējādi veicinātu viņu izpratni par dažāda līmeņa riskiem, piemēram, attiecībā uz nevēlamu korporatīvo saišu veidošanos, kāda labuma piedāvāšanu un citām darbībām, kas var pastāvēt tieši viņu darbā.

Tāpat ir nepieciešams stiprināt tiesībaizsardzības institūcijās nodarbināto prasmes un kompetences, jo tiesiska valsts, kurā pastāv kompetentas tiesībaizsardzības institūcijas, kas nodrošina likuma varas neapstrīdamību, likumpaklausību sabiedrības locekļu vidū un korupcijas un ēnu ekonomikas mazināšanu, spēj veiksmīgāk piesaistīt ilgtspējīgas investīcijas, lai veicinātu tautsaimniecības izaugsmi.

Latvijai pēdējo gadu laikā ir bijušas mainīgas sekmes cīņā ar korupciju, ēnu ekonomiku un noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas novēršanu. "*Transparency International*" veidotajā Korupcijas uztveres indeksā 2019. gadā Latvijas pozīcijas nedaudz pasliktinājušās. Jaunākā pētījuma dati liecina, ka 2019. gadā ēnu ekonomikas apjoms Latvijā ir samazinājies, tomēr pavisam nedaudz. Salīdzinoši veiksmīgāk ir gājis noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas novēršanas jomā. Tomēr jāņem vērā, ka situācija, vide un apstākļi korupcijas, krāpšanas, ēnu ekonomikas un noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas mazināšanas jomā ir strauji mainīga, jo, piemēram, Covid-19 pandēmijas ietekmē, kad valstī strauji pieaug bezdarbs un vairākās nozarēs uzņēmējdarbība tiek apturēta vai arī ir vērojams būtisks ienākumu samazinājums, atkal ievērojami pieaug noziedzīgo nodarījumu iespējamība.

Ņemot vērā pašreizējo sabiedrisko un saimniecisko attiecību intensitāti, tehnoloģiju attīstību un ar tām saistītos kiberdrošības riskus, ekonomisko noziegumu rafinētību, noziedznieku radošumu arvien jaunu metožu pielietošanā krāpšanas un noziedzīgu nodarījumu paveikšanā, tai skaitā mūsdienu tehnoloģiju vidē, pieaug arī nepieciešamība pēc tiesībaizsardzības iestāžu zināšanu paplašināšanas noziegumu atklāšanā, operatīvo izmeklēšanas metožu lietošanā un kvalitatīvas pierādījumu bāzes radīšanā pirmstiesas procesā.

Tāpat ir būtiski veicināt izpratni par **atvērto pārvaldību** – atklātību, sabiedrības līdzdalību un atbildību – un prasmi to nodrošināt publiskās pārvaldes darbā jeb atvērtās pārvaldības pratību atbilstoši OECD Padomes rekomendācijai par atvērto pārvaldību⁴³. Īpaši svarīgi veicināt izpratni par efektīvu sabiedrības mērķgrupu iesaisti tiesību aktu un politikas izstrādē, atgriezeniskās saites sniegšanu par līdzdalības rezultātu, iedzīvotāju un pilsoniskās sabiedrības viedokļu uzklauššanu, dialoga veidošanu ar iedzīvotājiem, kurus skar publiskās pārvaldes iestādes darbs.

Īstenojot stratēģisko prioritāti "Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē", paredzami šādi ieguvumi:

⁴³ Recommendation of the Council on Open Government.
<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>

- **ieviesta uz vērtībām balstīta kultūra publiskajā pārvaldē**, visas valsts pārvaldes vērtības izpaužas iestādes ikdienas darbā vismaz 75 % līmenī (Iestāžu organizācijas 7 vērtību izpratnes līmeņu mērījums⁴⁴);
- **publiskajā pārvaldē ir attīstīta augsta integritāte (godprātība)**, kas ir labas pārvaldības sistēmas stūrakmens, tādējādi ir augusi sabiedrības uzticēšanās publiskajam sektoram, un to apliecina **Korupcijas uztveres indekss** un vērtību izpaušmes līmenis ikdienas darbā (Iesaistīšanās pētījums);
- **augstākajā politiskajā un vadības līmenī attīstīta izpratne par valsts pārvaldes vērtībām un ētikas pamatprincipiem**, kas izpaužas kā priekšzīmīga rīcība un ētiskas rīcības demonstrēšana, pildot amata pienākumus (Korupcijas uztveres indekss, Iedzīvotāju politiskās uzticēšanās indekss, OECD pētījums par uzticēšanos (angļu val. *Trust Survey*), citi aptauju un pētījumu dati);
- **stiprināta tiesībsardzības iestāžu veikspēja un nodarbināto profesionālā pilnveide**, veicinot stipru, kompetentu un neatkarīgu tiesībsardzības iestāžu attīstību un sekmējot tiesvedības procesu saīsināšanu, pateicoties kvalitatīvu izmeklēšanas pierādījumu un liecību radīšanai pirmstiesas izmeklēšanas procesā (Korupcijas uztveres indekss).

Stratēģiskās prioritātes "Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē" īstenošanai plānotie pasākumi, to darbības rezultāti un rezultatīvie rādītāji, kā arī atbildīgās un līdzatbildīgās institūcijas un izpildes termiņi apkopoti 2. pielikumā.

3.2. Inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē

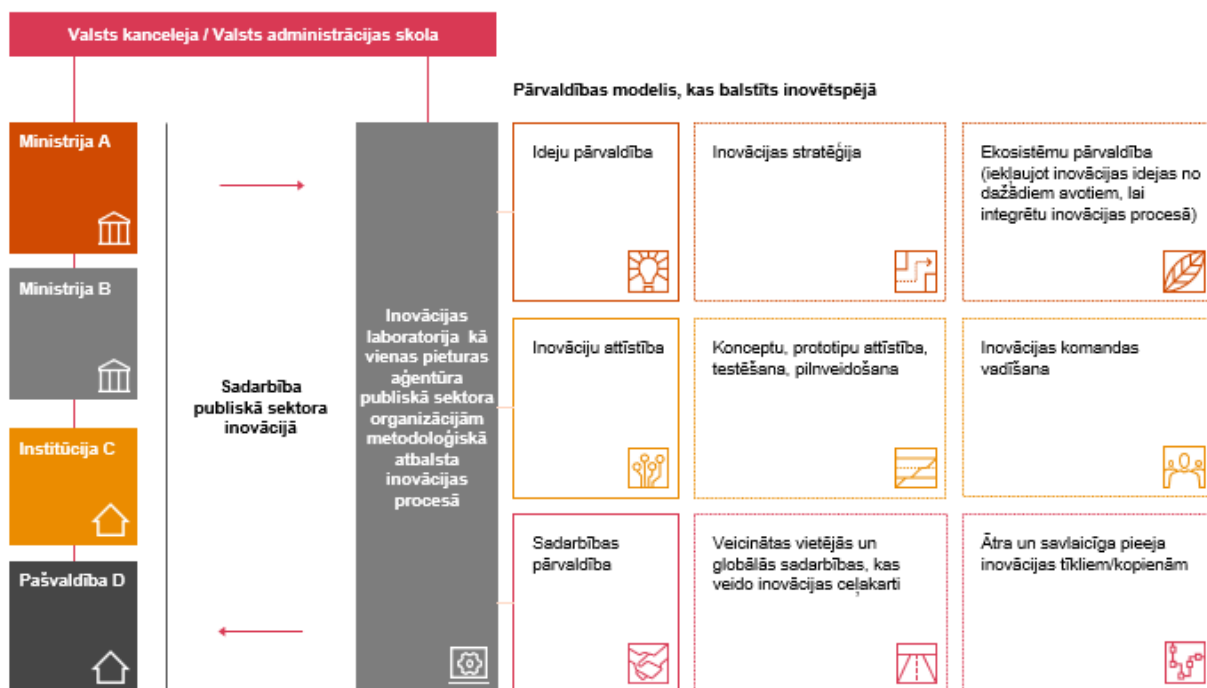
OECD Padomes Rekomendācijā par valsts dienesta līderību un kapacitāti viens no 14 principiem iesaka **veidot proaktīvu un inovatīvu valsts dienestu ar ilgtermiņa perspektīvu politikas un pakalpojumu izstrādē un īstenošanā**.

Pasaulē notiek straujas pārmaiņas, tāpēc daudzi tradicionālie procesi un rīki, kurus izmanto publiskā pārvalde, šobrīd vairs nav efektīvi. Izaicinājumi, kuri publiskajai pārvaldei ir jārisina, kļūst aizvien sarežģītāki, tādēļ problēmu risināšanai nepieciešamas jaunas prasmes un zināšanas, kā arī starpnozaru pieeja, kas tiek nodrošināta efektīvā koordinējošā procesā.

2019.gadā valsts pārvaldē sāka aktīvi strādāt pie inovācijas kultūras ieviešanas. Valsts kancelejas vadībā sākotnēji tika izveidotas trīs inovācijas laboratorijas, kuru mērķis bija kalpot par platformu risinājumu radīšanai "vecajām problēmām" jaunā veidā, izmantojot dizaina domāšanu, LEAN un AGILE pieejas.

⁴⁴ "7 Levels of Organizational Consciousness" veidota, balstoties uz R. Baretta teoriju. Tiks veikts iesaistīšanās pētījuma ietvaros.

Laboratoriju sekmīgā izveidē līdzdarbojās OECD eksperti. 2020. gadā inovācijas laboratorijas darbība tiek attīstīta tālāk, par tās darbības misiju izvirzot mērķi attīstīt inovācijas kultūru valsts pārvaldē un palīdzēt valsts pārvaldes iestādēm rast risinājumus sarežģītām problēmām, izmantojot inovatīvas metodes.



4. attēls. Inovācijas laboratorijas operacionālais modelis⁴⁵

Lai publiskā pārvalde būtu klientorientēta un darbotos saskaņā ar starptautisko labo praksi, publiskajā pārvaldē jāturpina attīstīt inovācijas kultūru, lai nodarbinātie spētu efektīvi risināt sarežģītus izaicinājumus un būtu inovatīvi, sistemātiski attīstot tādas risinājumus, kas radīti kopradē jeb kopā ar iesaistītajām pusēm, sekmējot kopējo valsts ilgtspēju. Attīstot atbilstošas kompetences, tai skaitā inovācijas un eksperimentēšanas prasmes, publiskajā pārvaldē nodarbinātie spēs sekmīgāk veidot pierādījumos balstītu savstarpēji sinhronizētu nozares politiku un attīstības stratēģijas, koordinēt nozaru darbības, izstrādāt normatīvos aktus tā, lai tie neradītu nesamērīgu administratīvo slogu, nodrošināt lēmumu izpildi, risināt starpresoru izaicinājumus pēc būtības, īstenot digitālo transformāciju, ieviešot pakalpojuma dizaina pieeju, un veikt citas darbības, kas definē publiskās pārvaldes būtību.

Īstenojot inovācijas politiku, paredzams, ka uzlabosies sabiedrības uzticēšanās publiskajai pārvaldei. To veicinās uzticamāki, kvalitatīvāki, uz lietotāju vairāk orientēti publiskā sektora pakalpojumi. Īstenošanās aktivitātes tieši un ilgstoši ietekmēs publiskās pārvaldes efektivitāti, kā arī paaugstinās kopējo Latvijas inovācijas sniegumu, ņemot

⁴⁵ PwC nodevums, Valsts kancelejas Inovāciju laboratorijas operacionālais modelis - darba materiāls, 2019.

vērā, ka tas ir atkarīgs arī no publiskās pārvaldes inovētspējas. Paredzams, ka īstenoto aktivitāšu rezultātā Latvijas publiskajā pārvaldē ilgtermiņā tiks izveidota portfeļa pieeja inovācijas pārvaldībā, kas balstās uz šādu četru inovācijas veidu īstenošanu:⁴⁶

- **uz attīstību orientēta inovācija** (angļu val. *Enhancement-oriented innovation*), kas uzlabo esošo praksi, ir efektīva, sniedz labākus rezultātus un balstās uz esošajām struktūrām;
- **uz misiju orientēta inovācija** (angļu val. *Mission – oriented innovation*), kas sasniedz skaidrus mērķus un nosaka prioritātes, ja nepieciešams, izstrādājot jaunas metodes un pieejas;
- **pielāgojumu inovācija** (angļu val. *Adaptive innovation*), kas reaģē uz mainīgu vidi, spēj interpretēt un reaģēt uz pārmaiņām sabiedrībā un tehnoloģijās;
- **prognozējama inovācija** (angļu val. *Anticipatory innovation*), kas pēta un ir saistīta ar nenoteiktību attiecībā uz aktuāliem jautājumiem, kuri veidos nākotnes prioritātes.

Īstenojot plānotās aktivitātes, tiks būtiski mainīta pieeja politikai, pakalpojumu, digitālo produktu, komunikācijas nodrošināšanā no publiskās pārvaldes puses, jo dizaina domāšana kļūs par normu, savukārt dizaina klātesamība būs neatņemama sastāvdaļa jebkurā publiskās pārvaldes aktivitātē. Kopējais aktivitāšu ietvars sniegs būtisku ieguldījumu nemitīgajam sabiedrības pieprasījumam pēc publiskās pārvaldes attieksmes maiņas, kas lielā mērā nozīmē visaptverošu dizaina domāšanas un dizaina pieejas ieviešanu publiskajā pārvaldē.

Tāpat sabiedrības, akadēmiskā personāla, biznesa jomas pārstāvju un citu ieinteresēto pušu iesaiste būs fundamentāls priekšnosacījums tam, lai risinājumi, kurus piedāvā publiskā pārvalde, ir maksimāli balstīti lietotāju vajadzību un paradumu izpētē, uzklusot iesaistīto pušu viedokli, citādi tie nebūs efektīvi (jo ļoti bieži risinājumi nerisina problēmu cēloņus, vai šie risinājumi ir veidoti, raugoties no organizācijas, nevis klienta perspektīvas), tādēļ svarīgi veidot prasmes, kā nodrošināt pēc iespējas plašākas iespējas līdzdarbībai.

Īstenojot stratēģisko prioritāti "Inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē", paredzami šādi ieguvumi:

- **ieviesta inovācijas kultūra un jauni veidi labākai rīcībpolitikas** izstrādes kvalitātei publiskajā pārvaldē (Iesaistīšanās pētījums);
- **uzlabots rīcībpolitikas plānošanas process**, nodrošinot augstāku sabiedrības iesaisti lēmumu pieņemšanas procesā (Iedzīvotāju uztvere par iespēju ietekmēt rīcībpolitiku, Iedzīvotāju pilsoniskās līdzdalības indekss);

⁴⁶ Public Sector Innovation Facets, pieejams: <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-facets/>

- politikas plānotājiem ir nepieciešamās **prasmes, zināšanas un rīki modernai rīcībpolitikas veidošanai** (Profesionālo kompetenču novērtējums);
- **attīstīta efektīva un lietotājiorientēta pakalpojumu izstrāde, prototipēšana un ieviešana** (Klientu apmierinātības aptauja).

Stratēģiskās prioritātes "Inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē" īstenošanai plānotie pasākumi, to darbības rezultāti un rezultatīvie rādītāji, kā arī atbildīgās un līdzatbildīgās institūcijas un izpildes termiņi apkopoti 2. pielikumā.

3.3. Līderība un efektīva pārmaiņu vadība

OECD Padomes Rekomendācijā par valsts dienesta līderību un kapacitāti ir ieteikts **attīstīt pašreizējo un potenciālo augstākā līmeņa valsts pārvaldes darbinieku līderības kapacitāti**.

Līderības prasmes mūsdienās ir viens no svarīgākajiem faktoriem, kas ietekmē to, kā nodarbinātie jūtas organizācijā, nodarbināto iesaistīšanās līmeni un rezultativitāti. Tāpat augstākā līmeņa vadītāji ar augstām līderības prasmēm veicina organizācijas kultūras maiņu gan inovācijā, gan mācīšanās jomā, gan ieviešot pārmaiņas.

Izaicinājumi, ar kuriem šobrīd saskaras iestāžu vadītāji, ir kļuvuši daudz sarežģītāki, straujāki un neparedzamāki, turklāt vienlaikus viņiem ir jānodrošina efektivitāte, ātrums, pārmaiņu vadība un datu pratība. Šie ir apstākļi, kuru dēļ iestāžu vadītājiem ir nepieciešama regulāra jaunu kompetenču un prasmju attīstība.

ALVAP ietvaros pēdējo četru gadu laikā ir stiprināta valsts pārvaldes iestāžu augstākā līmeņa vadītāju kā līderu kapacitāte, tomēr šī programma ir pieejama tikai šaurai mērķauditorijai. Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas aktivitātes ir plānotas līdz 2022. gada 31. decembrim, tāpēc nākotnē nepieciešams veidot līdzīgas programmas, radot iespēju **augstākā līmeņa vadītājiem attīstīt līderības kompetenci atbilstoši nākotnes vajadzībām**, kuras savukārt izriet no tendencēm pasaulē un darba tirgū, globalizācijas, digitālās transformācijas un tehnoloģiskajām pārmaiņām. Noteikti nepieciešams šo programmu īstenot visiem publiskās pārvaldes augstākā līmeņa vadītājiem, tostarp pašvaldību iestāžu vadītājiem.

Vienlaikus jāuzsver, ka tieši augstākā līmeņa vadītāju amatu grupā ir viens no augstākajiem personāla mainības koeficientiem valsts pārvaldē (2019. gadā – 27 %, ko veido atbrīvošanas gadījumu skaits īpatsvars pret kopējo amatu skaitu). Tas nozīmē, ka valsts pārvaldei ir svarīgi noturēt līderus, nodrošināt zināšanu un prasmju pēctecību, spēt identificēt potenciālos vadītājus un veicināt viņu attīstību, kā arī piesaistīt jaunus un spēcīgus līderus. Jaunajiem vadītājiem, īpaši tiem, kuriem nav pieredzes organizācijas vadīšanā vai tiem, kuri ienāk no privātā sektora, ir nepieciešams sniegt atbalsta pasākumu kopumu, kas ļautu ātrāk apgūt iestādes

vadītājam nepieciešamās specifiskās zināšanas un prasmes, lai efektīvi sasniegtu izvirzītos mērķus.

Ne mazāk svarīgi ir **attīstīt vidējā līmeņa vadītāju līderības kapacitāti**: pirmkārt, lai viņu zināšanas un prasmes būtu līdzvērtīgas augstākā līmeņa vadītāju zināšanām un prasmēm un viņi spētu piedalīties iestādes mērķu sasniegšanā. Otrkārt, lai sniegtu atbalstu viņu vadītprasmju attīstībai (darbinieku vadīšana un motivēšana, emociju vadība, dažādības vadība, pārmaiņu vadība, darbinieku attīstīšana un attīstības vajadzību noteikšana, novērtēšana, deleģēšana, talantu vadība, atgriezeniskās saites sniegšana, komunikācija, lēmumu pieņemšana u. c.), kas veicinās mācīšanās kā ikdienas paraduma kultūras ieviešanu publiskajā pārvaldē un uz attīstību orientētu institūciju darbību. Treškārt, 2018. un 2019. gada valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās pētījuma rezultāti liecina par kritisku līderības prasmju trūkumu vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem. Tieši no vidējā un zemākā līmeņa vadītāju prasmju līmeņa ir atkarīga ātra un efektīva pārmaiņu ieviešana un komandas rezultativitāte, kā arī nodarbināto attīstība un iesaiste. Šo prasmju uzlabošanās veicinātu publiskās pārvaldes sadarbību, starpresoru efektivitāti, inovācijas un izcilību.⁴⁷

Līdz ar to ir būtiski mainīt pieeju vadītāju attīstībai valsts pārvaldē no vienreizējiem pasākumiem uz sistemātisku, mērķtiecīgu, visaptverošu, ilgtermiņā vērstu kompetenču attīstīšanas un novērtēšanas pieeju.

Īstenojot stratēģisko prioritāti "Līderība un efektīva pārmaiņu vadība", paredzami šādi ieguvumi:

- **būtiski uzlabotas publiskās pārvaldes vadītāju kompetences** atbilstoši nākotnes vadītāju kompetenču ietvaram un OECD līderības attīstības vadlīnijām (Iesaistīšanās pētījums, profesionālo kompetenču novērtējums, 360 grādu novērtēšanas rezultāti u. c.);
- **pieaugošs nodarbināto iesaistīšanās līmenis** kopumā un konkrēti attiecībā uz vadītāju novērtējumu (Iesaistīšanās pētījums);
- **uzlabojies vadītāju iesaistīšanās līmenis**, mazinājusies mainība un izdegšana (Iesaistīšanās pētījums (iesaistīšanās līmenis, izdegšanas līmenis), personāla rotācijas koeficients);
- **paaugstinājies ātri un veiksmīgi ieviesto pārmaiņu īpatsvars.**

Stratēģiskās prioritātes "Līderība un efektīva pārmaiņu vadība" īstenošanai plānotie pasākumi, to darbības rezultāti un rezultatīvie rādītāji, kā arī atbildīgās un līdzatbildīgās institūcijas un izpildes termiņi apkopoti 2. pielikumā.

⁴⁷ Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020.

3.4. Digitālā transformācija un datu pratība

Digitālā transformācija ir viens no virzieniem ceļā uz konkurētspējīgu un klimatneitrālu ekonomiku. Inovatīvu un drošu produktu, pakalpojumu un pārvaldes procesu radīšana, izmantojot modernās digitālās tehnoloģijas, tai skaitā mākslīgo intelektu, mākoņskaitļošanu, virtuālo un papildināto realitāti, blokķēdes risinājumus un citas piedāvātās iespējas, veicina ne tikai ekonomikas attīstību, bet arī rada labvēlīgu vidi zaļajām investīcijām, kas stiprina ilgtspējīgu sabiedrības attīstību. Drošu tehnoloģiju radīšana un izmantošana nodrošina valsts, sabiedrības un katra tās locekļa aizsardzību un veicina uzticību digitālo risinājumu plašai izmantošanai.

Digitālā transformācija ļaus izveidot labvēlīgu un modernu dzīves telpu, kas balstīta mūsdienu tehnoloģiju izmantošanā, kā arī veicinās publiskās pārvaldes pakalpojumu attīstību. Digitalizācijai ir būtiska loma gan klientu apkalpošanas uzlabošanā, gan arī publiskās pārvaldes iekšējos un starpiestāžu sadarbības procesos, kas sekmē pakalpojumu pieejamību un kvalitāti, atvieglo administratīvos procesus iedzīvotājiem un uzņēmējiem un veicina informācijas pieejamību. Līdz ar to publiskajai pārvaldei būs jāiemācas pakāpties nākamajā digitālajā brieduma līmenī, pārstrukturizējot un optimizējot pārvaldes procesus un pakalpojumus un vienlaikus radot jaunus un inovatīvus valsts pakalpojumus sabiedrībai.⁴⁸

Viens no digitālās transformācijas priekšnoteikumiem ir nodarbināto atvērtība jaunajam, atbilstošs digitālo prasmju līmenis un zināšanas par digitālās drošības jautājumiem. Jau šobrīd tehniskās iespējas pārsniedz nodarbināto spējas tās piemērot. Latvijā digitālo pamatprasmju un augstākā līmeņa prasmju rādītāji ir stipri zemāki par ES vidējo līmeni.⁴⁹ Digitālo prasmju pilnveidošana ir viena no valsts līmeņa prioritātēm nacionālajos plānošanas dokumentos. Tāpat OECD ir norādījusi⁵⁰: ja Latvija kā vienu no mācību prioritātēm neizvirzīs un neīstenos valsts pārvaldes digitālo prasmju pilnveidošanu, tad, ņemot vērā straujo tehnoloģiju attīstības ātrumu, valsts pārvalde nebūs spējīga reaģēt uz nākotnes izaicinājumiem. Digitālo prasmju strauja attīstīšana kopā ar pakalpojumu digitalizāciju ir nepieciešama publiskās pārvaldes, sabiedrības un ekonomikas digitālajai pārtapšanai. Tāpat paredzams, ka ES līdz 2027. gadam 85 % no visiem darbiem būs nepieciešamas vismaz pamata digitālās prasmes.⁵¹ Līdz ar to ir svarīgi publiskajās pārvaldē nodarbinātajiem attīstīt digitālās

⁴⁸ Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam, pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/324715>

⁴⁹ Eiropas Komisijas un Padomes Vienotā nodarbinātības ziņojums (2018), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0761&from=CS>

⁵⁰ OECD (2019), *Government at Glance 2019. Country Fact Sheet. Latvia*. <https://www.oecd.org/gov/gov-at-a-glance-2019-latvia.pdf>

⁵¹ Ekonomikas ministrija, Informatīvais ziņojums "Par Darba tirgus vidējā un ilgtermiņa prognozēm" (2020). <https://www.em.gov.lv/lv/media/598/download>

prasmes. Tāpat valsts pārvaldē nepieciešamas attīstīt profesionālo kompetenču ietvarus, lai atbilstoši amatu grupām noteiktu nepieciešamo digitālo prasmju līmeņus – no pamatprasmju zināšanām līdz stratēģiskajam jeb augstākajam digitālo prasmju līmenim.⁵²

Attīstot digitālās prasmes, ir būtiski attīstīt arī specifiskās vadības prasmes, kas nepieciešamas darbam digitālās transformācijas apstākļos, jo digitālā transformācija nozīmē kultūras maiņu, un tā mainīs veidu, kā tiks organizēts darbs. Virtuālās komandas, dinamiskas tehnoloģiju atbalstītas darba vietas, savstarpēji saistītas organizācijas ir tikai daži no nākotnes darba vides risinājumiem.

Svarīgi atzīmēt, ka arī viedā automatizācija un mākslīgais intelekts arvien aktīvāk ienāks mūsu darba ikdienā, tāpēc nepieciešams augstā līmenī attīstīt nodarbināto **datu prātību jeb datu lietotprasmī**, t. i., spēju saprast, iesaistīties, analizēt un pamatot datus. Dati un to analīze turpmāk būs nodarbināto darba ikdienas pamats, līdz ar to ir svarīgi, lai viņi prastu izmantot statistikas un analīzes metodes, iegūt un apstrādāt datus, novērtēt datu kvalitāti un pieņemt datus balstītus lēmumus. Svarīgi attīstīt arī nodarbināto **medijprasmī**, it īpaši darbā ar informācijas avotiem – informācijas atrašanai un analīzei, informācijas sniedzēju funkciju izpratnei, informācijas satura kritiskam izvērtējumam, objektīvas informācijas atšķiršanai no tendenciozas, dažādos avotos pieejamo ziņu salīdzinājumam, lai veidotu savu pamatotu viedokli.⁵³

Īstenojot stratēģisko prioritāti "Digitālā transformācija un datu prātība", paredzami šādi ieguvumi:

- **nodarbināto digitālās zināšanas un prasmes atbilst publiskās pārvaldes pakalpojumu digitalizācijas līmenim un efektīvai pārvaldes sistēmu darbībai**, rada vidi, kas veicina digitālo iespēju plašu lietošanu uzņēmējdarbības vidē un digitālās sabiedrības procesu attīstību (DESI indekss, klientu apmierinātības pētījums, profesionālo kompetenču novērtējums);
- **publiskajā pārvaldē darbojas "digitālo aģentu" tīkls**, kas sniedz kvalitatīvu atbalstu elektronisko pakalpojumu un risinājumu lietošanā un spēj prasmīgi nodot zināšanas pakalpojumu lietotājiem (DESI indekss, klientu apmierinātības pētījums);
- **publiskajā pārvaldē ieviesta datos balstīta pieeja problēmu risināšanā un lēmumu pieņemšanā**, ir attīstītas datu analītikas prasmes un tā "runā datu valodā" (Iesaistīšanās pētījums, profesionālo kompetenču novērtējums);

⁵² Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam, pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/324715>

⁵³ Par Latvijas mediju politikas pamatnostādņēm 2016–2020. gadam. <https://www.vestnesis.lv/op/2016/221.3>

- **uzlabotas publiskās pārvaldes vadītāju digitālās transformācijas pārmaiņu vadības prasmes, iekšējā un ārējā komunikācija**, uzlabota komandu darba efektivitāte (Iesaistišanās pētījums, profesionālo kompetenču novērtējums);
- publiskā pārvalde prasmīgi **piesaistīta digitālās transformācijas kompetences**, kas pieejamas kā kopīgs resurss.

Stratēģiskās prioritātes "Digitālā transformācija un datu pratība" īstenošanai plānotie pasākumi, to darbības rezultāti un rezultatīvie rādītāji, kā arī atbildīgās un līdzatbildīgās institūcijas un izpildes termiņi apkopoti 2. pielikumā.

3.5. Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana

Jebkuras organizācijas rezultativitātes un ilgtspējas pamats ir profesionāli un motivēti nodarbinātie, kas veic savu darbu ar augstu atbildību un entuziasmu. **Profesionālā kompetence ir zināšanu, prasmju, pieredzes un rīcību kopums, kas katras profesijas ietvaros ir unikāls vai specifisks.**

Arī publiskajā pārvaldē kā organizācijā ir daudz dažādu profesiju jeb amata saimju – politikas plānotāji, projektu vadītāji un klientu apkalpošanas speciālisti, dažādu līmeņu vadītāji un struktūrfondu projektu uzraugi, IT speciālisti, iekšējie auditori, personāla speciālisti u. c.

Profesionālās kompetences attīstība ietver daudzus elementus, sākot no pamazināšanām un prasmēm, ko sākotnēji apgūst profesionālās izglītības un augstskolu programmās, līdz pat profesionālajām tālākizglītības un sertifikācijas programmām, kas vērstas uz dažādu, arī ļoti specifisku, prasmju padziļinātu apguvi. Profesionālo kompetenču ietvaru izveide un to attīstība ļaus publiskajā pārvaldē attīstīt gan katrai profesijai, gan katrai nozarei specifisku prasmju padziļinātu apguvi, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes nodarbināto esošo un nākotnes vajadzībām atbilstošu kompetenču attīstību.

Mūsdienu tehnoloģijas arvien vairāk maina veidu, kā strādājam, kā notiek mijiedarbība ar klientiem un komandās. Aizvien vairāk darbs tiek veikts tiešsaistē, izmantojot jaunas sistēmas, programmas un darba metodes. Tas būtiski uzlabo darba efektivitāti. Vienlaikus tehnoloģiju attīstība nozīmē kādu darba vietu izzušanu un jaunu rašanos. Tas nozīmē arī nemitīgu prasmju pilnveidi un jaunu prasmju apgūšanu nodarbinātajiem, īpaši tiem, kuru amati var būtiski mainīties moderno tehnoloģiju ieviešanas vai citu funkcionālu un strukturālu izmaiņu gadījumos. Līdz ar to būtiski ir attīstīt arī sistēmisku pārkvalifikācijas programmu piedāvājumu publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem, lai vienlaikus sasniegtu divus mērķus: nodarbinātie paliktu publiskajā pārvaldē un/vai arī būtu sagatavotāki mūsdienu darba tirgus prasībām,

tādējādi mazinot publiskās pārvaldes nodarbināto pakļaušanu bezdarba riskam un nodrošinot viņu konkurētspēju darba tirgū.

Publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem savās profesionālās darbības jomās ir jāspēj lietot jau iegūtās profesionālās zināšanas un prasmes, bet tās arī nemitīgi jāuzlabo, reaģējot uz mainīgās vides prasībām un valsts pārvaldei raksturīgo darbības daudzveidību. Arī vairāki pēdējo gadu OECD ziņojumi un vadlīnijas norāda uz nepieciešamību veidot profesionālās attīstības programmas, kas balstās kompetenču ietvaros un nodrošina sistēmisku, vienotu pieeju profesionālās kvalifikācijas uzlabošanai un izvērtēšanai, ieskaitot profesionālās kvalifikācijas programmas. Šādu profesionālu programmu izstrāde rada pamatu zināšanu pārneses, talantu vadības un organizācijas, kas mācās, pieejas īstenošanai.

Tāpat ir svarīgi publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem rast iespēju apgūt starptautisko pieredzi. Tādējādi tiktu attīstīti ne tikai iekšēji eksperti un treneri publiskajā pārvaldē, bet arī starptautiskajās organizācijās.

Piemēram, Vadlīnijās administratīvās kapacitātes stiprināšanai OECD eksperti iesaka attīstīt šādus faktoros:

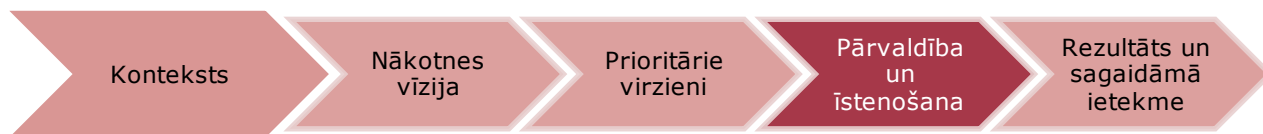
- 1) efektīvas organizatoriskas struktūras, tai skaitā labi definēts institucionālais un regulējošais ietvars ar precīzi noteiktām atbildībām un uzdevumiem; skaidra, vienkārša un caurskatāma organizatoriskā struktūra;
- 2) stratēģiska cilvēkresursu vadība: pieejami, profesionāli un motivēti nodarbinātie, augsti kvalificēti vadītāji, kas spēj nodrošināt pārskatatbildību (angļu val. *accountability*), integritāti un caurskatāmību, kā arī efektīva zināšanu vadības sistēma, kas ļauj nodarbinātajiem efektīvi veikt pienākumus;
- 3) atbilstošas sistēmas un rīki efektīvam darbam, piemēram, stratēģiska pieeja, vienkārši noteikumi, skaidras un koordinētas procedūras, vadlīnijas un formas, kas nodrošina ieviešanas kvalitāti, caurskatāmību un noturību; attīstītas informācijas, zināšanu un snieguma vadības sistēmas, E-Kohēzija un citas IKT sistēmas iekšējai un ārējai komunikācijai;
- 4) starpresoru un sistēmiski risinājumi, kas nodrošina stratēģisko plānošanu, procedūras un mehānismus konsultēšanai, koordinācijai un sadarbībai ar iekšējiem un ārējiem sadarbības partneriem, tai skaitā preventīvi novēršot iespējamās korupcijas, neatbilstību un krāpšanas riskus.

Tāpat ir svarīgi nodrošināt virzību uz efektīvu un produktīvu publisko pārvaldi, kurā ir veiksmīgi iedibināti un darbojas labas pārvaldības principi, ir stiprināta iekšējās kontroles sistēma, kas atbilst mūsdienām un publiskās pārvaldes darbības specifikai.

Īstenojot stratēģisko prioritāti "Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana", paredzami šādi ieguvumi:

- integrēts **stratēģiskās plānošanas un ieviešanas process** nodrošinās labu kvalitatīvu politiku un projektu izstrādi, formulējot mērķus un sasniedzamos rezultātus;
- nodrošināta **godprātīga, caurskatāma, uz risku izvērtējumu balstīta darbība**, mazinot administratīvo slogu un vienlaikus īstenojot efektīvu pārskatatbildību;
- nodrošināta **augsta iesaistīto pušu profesionalitāte** – nepieciešamās prasmes, kompetences un zināšanas tiek efektīvi izmantotas publiskās pārvaldes pakalpojumu sniegšanā sabiedrībai visos administratīvajos līmeņos (Profesionālo kompetenču novērtējums, iesaistīšanās pētījums, klientu apmierinātības pētījums);
- veicinātas **izmaiņas publiskās pārvaldes kultūrā** – atvērtība, orientācija uz rezultātu un iedzīvotāju ir iedzīvinātas kā pastāvīgas vērtības ikdienas darbā (Iesaistīšanās pētījums, klientu apmierinātības pētījums).

Stratēģiskās prioritātes "Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana" īstenošanai plānotie pasākumi, to darbības rezultāti un rezultatīvie rādītāji, kā arī atbildīgās un līdzatbildīgās institūcijas un to izpildes termiņi apkopoti 2. pielikumā.



IV. Pārvaldība un īstenošana

4.1. Iesaistītās puses un to loma plāna īstenošanā

Lai īstenotu stratēģijas prioritātes un sasniegtu to mērķus, ir svarīgi definēt šīs stratēģijas ieviešanā iesaistītās puses, to lomas un uzdevumus.

Valsts kanceleja, kuras funkcijās ietilpst vienotas cilvēkresursu attīstības politikas izstrāde, veido valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politiku un šī plāna ietvaros nodrošina stratēģisko plānošanu, ieviešanas uzraudzību, kā arī atsevišķu aktivitāšu īstenošanu (attiecībā uz iestāžu vadītājiem, ES fondu vadības speciālistiem un personāla vadītājiem).

Valsts administrācijas skola, kura īsteno valsts politiku cilvēkresursu profesionālās attīstības jomā, šī plāna ietvaros darbosies kā **Publiskās pārvaldes attīstības un zināšanu pārneses centrs**, lai mērķtiecīgi un sistemātiski ieviestu vienotu zināšanu pārvaldības sistēmu publiskajā pārvaldē.

Valsts pārvaldes iestādes praksē īsteno plānā ietvertu vīziju un noteiktos stratēģiskos virzienus, atbilstoši pielāgojot savus cilvēkresursu vadības procesus. Jāņem vērā, ka viens no valsts iestāžu kopējiem snieguma rādītājiem, ko paredz Institūciju darbības stratēģiju instrukcijas projekts, ir **cilvēkresursu prasmju attīstība un iesaistīšanās**. Attiecīgi iestādēm noteikti jāizvirza mērķi, kas orientēti uz šīs jomas attīstību un veicinās mācīšanās kultūras ieviešanu, paredzot atbilstošus resursus nodarbināto tālākizglītošanai.

Finanšu ministrija, kura ir valsts pārvaldes iekšējā audita politikas veidotāja, šī plāna ietvaros nodrošinās līdzdalību un iesaistīšanos atbilstošas, vispusīgas un kvalitatīvas iekšējo auditoru profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanas sistēmas koordinēšanā un īstenošanā. Savukārt, **Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija**, kura īsteno Latvijas digitālās transformācijas politiku, šī plāna ietvaros nodrošinās līdzdalību un iesaistīšanos publiskās pārvaldes nodarbināto digitālo prasmju programmu īstenošanā.

Pašvaldību iestādes līdzīgi kā valsts pārvaldes iestādes ar savu rīcību ir aicinātas veicināt organizācijas, kas mācās, principu iedzīvināšanu, sekmējot mācīšanās kultūras ieviešanu un paredzot atbilstošus resursus nodarbināto tālākizglītošanai. Pašvaldības iestādes sadarbībā ar VAS apzina mācību vajadzības, kas saistītas ar publiskās pārvaldes svarīgu jautājumu attīstību pašvaldību iestādēs, izveido mācību programmu un nodrošina tās īstenošanu. Īstenojot šo plānu, tiks nodrošināta valsts

pārvaldes zināšanu pārnese no valsts pārvaldes uz pašvaldībām. Tāpat pašvaldību iestādes ir aicinātas īstenot plānā ietvertu vīziju un noteiktos stratēģiskos virzienus. Specifiskās zināšanas, kas saistītas ar pašvaldību darbību, nodrošina Latvijas Pašvaldību mācību centrs. Savukārt Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija saskaņā ar Reģionālās politikas pamatnostādņem 2021.–2027. gadam⁵⁴ nodrošinās plānošanas reģionu un pašvaldību metodisko vadību teritorijas attīstības plānošanas dokumentu izstrādei, kā arī organizēs dažāda formāta kapacitātes celšanas pasākumus teritoriālās attīstības plānošanas un īstenošanas jautājumos.

Lielākā plānā iesaistīto pušu grupa ir **publiskās pārvaldes iestādēs nodarbinātie**, kuri atbilstoši veicamajām funkcijām un amatu kompetenču modeļiem sadarbībā ar saviem vadītājiem identificēs mācīšanās un attīstības vajadzības, piedalīsies mācīšanās aktivitātēs un vērtēs to efektivitāti – noderīgumu arvien augstāku darba rezultātu sasniegšanā. Tāpat aktīvi iesaistīsies mācīšanās kultūras īstenošanā, kurā ar savu rīcību mācīšanos padarīs par ikdienas paradumu un dalīsies ar zināšanām ar citiem publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem.

Augstākās izglītības iestādes, tostarp koledžas un profesionālās izglītības iestādes, šī plāna ietvaros ir sadarbības partneri, sadarbībā ar kuriem tiks veidotas un īstenotas jaunas mācību programmas, kā arī veikti pētījumi, piemēram, cilvēkkapitāla attīstības pētījumi. Tāpat **mācību centri**, piemēram, Tiesnešu mācību centrs, Latvijas Pašvaldību mācību centrs un citi mācību centri, šī plāna ietvaros ir sadarbības partneri, kuri tiks piesaistīti gan mācību programmas satura izveidē, gan tiks piesaistīti to iekšējie treneri un mentori. Savukārt tiesībaizsardzības iestāžu nodarbināto specifisko zināšanu un prasmju apguvei tiek plānota Vienota tiesnešu, tiesu darbinieku, prokuroru, prokuroru palīgu un specializēto izmeklētāju (starpdisciplināros jautājumos) kvalifikācijas pilnveides mācību centra izveide Administratīvās kapacitātes ceļa kartes plāna ietvaros.

Lai veiksmīgi īstenotu stratēģijas prioritātes un sasniegtu mērķus, plāna ietvaros ir noteikta Valsts kancelejas, VAS un valsts pārvaldes iestāžu un to nodarbināto kā iesaistīto pušu loma un uzdevumi stratēģijas īstenošanas procesos (skat. apkopojumu 3. pielikumā).

4.2. Plāna īstenošanas pārvaldības modelis

Plāna pārvaldības modelis piedāvā jaunu pieeju, kas paredz sistēmisku, saskaņotu un vienotu publiskās pārvaldes mācīšanās un attīstības programmu un pasākumu plānošanu un īstenošanu, kā arī ir priekšnoteikums veiksmīgai plāna īstenošanai.

⁵⁴ Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Reģionālās politikas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam. <https://likumi.lv/ta/id/310954-par-regionalas-politikas-pamatnostadnem-2021.-2027.-gadam>

Plāna 4. pielikumā ir sniegts apraksts par mācīšanās un attīstības pasākumu pārvaldības procesu.

VK veido vienotu pilnveidojamo prasmju un kompetenču politiku publiskajā pārvaldē, nodrošinot kopīgu publiskās pārvaldes stratēģisko virzienu plānošanu, un veic uzraudzību plāna īstenošanā. VK līdzdarbojas prioritāro un stratēģisko mācīšanās un attīstības programmu satura veidošanā, kompetenču ietvaru veidošanā un citos ar cilvēkresursu politiku saistītos pasākumos.

VAS darbojas kā **Publiskās pārvaldes attīstības un zināšanu pārneses centrs**, nodrošinot plānā un citos plānošanas dokumentos izvirzītos mācīšanās un attīstības pasākumus, ar resoriem kopīgi izstrādājot un centralizēti īstenojot publiskās pārvaldes mācīšanās, attīstības un talantu vadības programmas, valsts pārvaldes darbinieku attīstības matricas ieviešanu un lietošanu, kas ir paredzētas visai publiskai pārvaldei – kā korporatīvās jeb kopējās, tā profesionālās programmas. Kā piemēru šādai pieejai var minēt Ievadmācības jaunajiem darbiniekiem, korupcijas novēršanas mācības amatpersonām, profesionālā mācību programma klientu apkalpošanas speciālistiem, praktiskās mācības politikas un pakalpojumu dizainā utt. Šādu programmu īstenošana rada vienotu pieeju satura izveidē, mācību metodikā, pasniegšanā, veicinot vienotu izpratni, kā arī vienotus standartus zināšanu un prasmju apgūšanā. Plāna īstenošanai ir plānots piesaistīt gan SF finansējumu, gan valsts budžetu, gan citu finanšu instrumentu finansējumu. Plāna īstenošanai nepieciešamais finansējums atspoguļots 5. pielikumā.

Savukārt **specifiskās iestāžu mācību vajadzības jeb specializētās mācību programmas, izņemot iestāžu specifiskās mācības to darbības jomā**, nākotnē tiks īstenotas divos veidos:

- ja mācīšanās vajadzība ir saistīta ar kopējo programmu, bet ir nepieciešama pielāgošana iestādes vajadzībām vai nepieciešams satura padziļinājums, tad arī šāda veida mācības varētu finansēt no kopējā mācību budžeta (valsts vai SF, vai cits ārvalstu finansējums). Piemērs: Izveidots e-mācību kurss par LEAN metodes izmantošanu publiskajā pārvaldē. Ja iestāde vēlas īstenot LEAN projektu savā iestādē, tad kopējā mācību budžeta ietvaros varētu tikt finansētas specializētas mācības vai sniegts konsultatīvais vai mentoringa atbalsts LEAN projekta gaitai;
- ja mācīšanās vajadzība ir saistīta ar specifiskām iestādes kompetencēm, tad ir iespēja pasūtīt VAS īpaši pielāgotu programmu vai iegādāties kādu no esošajām specifiskajām mācību programmām.

Publiskās pārvaldes iestādes kompetencē ir nodrošināt specializētās mācības saskaņā ar iestādes darbības jomām tai pieejamo finanšu resursu ietvaros.

VAS loma ir nodrošināt saturisko, konsultatīvo un administratīvo koordinātoru plānā ietvertos prioritāros mācīšanās un attīstības pasākumu plānošanai un īstenošanai, kā

arī nodrošināt platformu efektīvai zināšanu pārnesei gan publiskajā pārvaldē, gan sadarbībā ar nevalstisko sektoru, uzņēmējiem un sabiedrību.

Lai īstenotu plānu un tajā noteiktās prioritātes, tiks izveidotas satura uzraudzības padomes, kas noteiks mācību programmu tematisko ietvaru un rezultātu, kā arī uzraudzīs to izpildi. Satura uzraudzības padomēs darbosies publiskās pārvaldes iestāžu pārstāvji un sadarbības partneri atbilstoši kompetencei. Tāpat tiks veidotas tematiskās starpnozaru kopienas dažādām amatu grupām, tādējādi nodrošinot domu un ideju apmaiņu, kas ļaus identificēt mācību vajadzības un pilnveidot mācību saturu, kā arī dos iespēju publiskās pārvaldes iestādēm attīstīties vienā tempā.

Lai īstenotu plāna pamatideju par vienotas un sistemātiskas zināšanu pārvaldības sistēmu publiskajā pārvaldē, nepieciešams nodrošināt interaktīvas mācību platformas iegādi un ieviešanu. Šobrīd esošā MPS nodrošina tikai funkcionalitāti mācību administrēšanā (datu uzskaitē par dalībniekiem, mācībām, grupu komplektēšanu, mācību materiālu glabāšanu u.c.). Jaudīga un interaktīva mācību platforma palīdzēs īstenot pārvaldības moduli, kas iekļautu šādus aspektus: vienota pieeja mācību plānošanā, resursu uzturēšana un koplietošana, individuālo moduļu veidošana, horizontālo kompetenču modeļu uzskaites nodrošināšana, tehnisko resursu centralizēta administrēšana, ļaujot iestādēm lielāku uzmanību veltīt saturam, u.c. Svarīgi, lai mācību platforma būtu publiski pieejama, tādējādi nodrošinot publiskās pārvaldes mācību plašāku pieejamību un veidojot atbalstu sabiedrības mūžizglītošanai.

4.3. Programmu saturs un mācību veidi

Nepārtraukti attīstoties tehnoloģijām, mainās mācīšanās vide, nodarbinātie vēlas aizvien vairāk plānot un pārvaldīt savu profesionālo attīstību, un tas ir atbalstāmi. Organizācijas aizvien vairāk cenšas veidot jaunas mācīšanās pieejas, kas nodrošina ātru reaģēšanu uz attīstības un mācīšanās vajadzībām.

Tehnoloģijas, kas koncentrējas uz lietojamību un pieredzi, palīdz uzlabot izglītojamo iesaisti. Nav pārsteidzoši, ka mobilā un sociālā mācīšanās kļūst aizraujoša un modernajā mācīšanās vidē visnotaļ izplatīta. Izglītojamie pieprasa mācības, kur un kad viņi vēlas, līdz ar to nākotnes mācību nodrošinājumam ir jābalstās uz kombinēto attālināto un klātienē mācību pieeju (angļu val. *blended learning*).

Tāpat ir svarīgi veidot stratēģisku mācīšanās programmu sasaisti ar publiskās pārvaldes reformu un attīstības tendenču vajadzībām, spējot nodrošināt gan stabilu profesionālo kompetenču un prasmju attīstību, gan arī sistemātiski un ātri izveidojot kvalitatīvu mācību saturu un mācību programmas, kā arī reaģēt uz radušos nepieciešamību un pat prognozēt tuvākajā nākotnē nepieciešamās mācības.

Izmantoto metožu un pieeju kopumam jānodrošina sistemātiska pieeja zināšanu un prasmju apguvē, kā arī iespēja noteikt un izvērtēt iegūto zināšanu līmeni. Lai

nodrošinātu plāna prioritāšu īstenošanu un mērķu sasniegšanu, tiks veidotas un attīstītas šādas mācīšanās un attīstības programmas un pasākumi:

- **korporatīvās jeb kopējās mācības:** ētika un vērtības, ievadmācības, publiskās pārvaldes darbības tematiskās mācības, profesionālo kompetenču attīstības programmas, vadītāju attīstības programmas, metodes, kas skar būtiskas reformas un jauninājumu jomas, piemēram, publisko pakalpojumu dizains, LEAN, digitālā transformācija u. c.;
- **specializētās mācības:** mācību programmas un attīstības pasākumi atsevišķu komandu vai pārmaiņu ieviešanas atbalstam – semināri, konferences, prasmju treniņi, koučings, jaunas metodes, eksperimentēšana u. c.;
- **iekšējo treneru un mentoru tīkls:** profesionālu un motivētu nodarbināto sagatavošana iekšējo treneru un mentoru lomai, līdzdalība mācību satura izveidē;
- **dažādu mācīšanās un zināšanu kopienu izveide:** tematiskās, saturiskās kopienas, dalīšanās pieredzē, ēnošana, rotācija, mācīšanās kā darba sastāvdaļa, zināšanu apmaiņas (angļu val. *knowledge-sharing*) platformas izveide, ekspertu banka, podkāsti, inovāciju projekti, valsts pārvaldes inovācijas laboratorijas aktivitātes, forumi u. c.;
- **dažādi izglītības un mācību programmu veidi:** obligātās darbā ievadīšanas programma, moduļu programmas, pieredzes apmaiņa, klātienes mācības, tiešsaistes mācības, e-mācības, kombinētas izglītības programmas;
- **iegūto mācīšanās rezultātu pārbaudes instrumenti un apliecināšanas pieejas** – testi, sertifikācija.



V. Rezultāts un sagaidāmā ietekme

5.1. Rezultātu un snieguma rādītāju monitorings

Lai ieviestu sistemātisku zināšanu pārvaldību, ir nepieciešams definēt mācību efektivitātes rādītājus, veikt pastāvīgu datu apkopošanu un monitoringu, sekojot līdzi tam, kā notiek publiskās pārvaldes virzība uz organizāciju, kas mācās.

Sākotnēji, lai apzinātu situāciju, nepieciešams veikt šādus novērtējumus:

- 1) aptauja **“Organizācijas, kas mācās, principa iedzīvināšana publiskajā pārvaldē”**. Aptaujas rezultātā iegūtais rādītājs būs viens no šī plāna progresā rādītājiem, bet pirmajā gadā palīdzēs noteikt bāzes līmeni (angļu val. *baseline*). Papildus šī aptauja kalpos arī kā snieguma rādītāju apkopojums un raksturo praksē organizāciju, kas mācās. Šo aptauju iespējams izmantot kā palīglīdzekli, veidojot katras iestādes iekšējo mācīšanās un attīstības sistēmu;
- 2) aptauja par **publiskās pārvaldes kā vienota darba devēja tēlu**, lai noskaidrotu tās reputāciju sabiedrībā, identificētu tās stiprās un vājās puses un, balstoties uz datiem, izstrādātu risinājumus tēla uzlabošanai. Šāda regulāra aptauja palīdzētu monitorēt gan esošo nodarbināto attīstības un noturēšanas līmeni, gan arī noteikt, kāda ir potenciālo nodarbināto interese strādāt publiskajā pārvaldē;
- 3) **valsts pārvaldes nodarbināto iesaistīšanās pētījums**, kas tiek veikts regulāri, ļaus pārliecināties, ka nodarbinātajiem ir iespējas pilnveidot profesionālās zināšanas vai attīstīt kompetences, kuras ir nepieciešamas darbā. Nepieciešams, lai pētījuma dalībnieku skaits pieaugtu vismaz līdz 50 % no ģenerālās kopas un pastāvīgi pieaugtu to pētījuma dalībnieku īpatsvars, kas apstiprina, ka iestāde ir radījusi viņiem iespējas pilnveidot savas profesionālās zināšanas.

Minētie novērtējumi tiks veikti gan plāna īstenošanas vidus posmā, gan noslēgumā, lai noskaidrotu progresā rādītāja attīstību.

5.2. Dalībnieku tvērums

Viens no mērāmajiem plāna rezultātiem ir dalībnieku tvērums. Dalībnieki ir publiskajā pārvaldē nodarbinātie un politiskās amatpersonas. Ņemot vērā plānā izvirzītās prioritātes un paredzētos pasākumus, dalībnieki ir iedalīti šādās grupās:

- jaunie nodarbinātie;
- visi nodarbinātie (valsts un pašvaldību iestādēs nodarbinātie);
- cilvēkresursu vadības un attīstības speciālisti;
- tiesībsardzības institūcijās nodarbinātie;
- ES fondu vadības speciālisti;
- vidējā un zemākā līmeņa vadītāji;
- augstākā līmeņa vadītāji;
- politiskās amatpersonas.

Otrs ar dalībnieku tvērumu saistītais rādītājs ir procentuālais īpatsvars no kopējā izglītojamo skaita. Tie ir uzraudzības rādītāji, kas raksturo mācību dalībnieku skaitu, profesionālo kompetenci paaugstinājušo personu skaitu. Šādi uzraudzības rādītāji ļaus analizēt datus dažādos griezumos, piemēram, iestāžu līmenī, amatu grupu līmenī.

Šādu datu uzskaitē sniegs vispārīgu pārskatu par publiskās pārvaldes institūciju nodarbināto mācīšanos un publiskajā pārvaldē būs vienota datu uzskaitē mācību jomā. Datu uzskaitē tiks nodrošināta Mācību pārvaldības sistēmā.

5.3. Mācību ietekmes novērtējums

Viens no veidiem plāna mērķus sasniegšanas novērtēšanai būs mācīšanās un attīstības pasākumu rezultātu ietekmes novērtēšana, kuras ietvaros tiks identificēts un novērtēts īstenoto mācību un attīstības aktivitāšu efekts, kā arī tiks novērtēts vai izvirzīto prioritāšu mērķi ir sasniegti.

Mācību ietekme tiks vērtēta dažādos līmeņos:

- **indivīda līmenī**, novērtējot, kā mācīšanās un attīstības pasākumi ir ietekmējuši darbinieka kompetenču paaugstināšanu. Kā viena no ietekmes novērtēšanas metodēm būs **zināšanu pārneses monitorings** par iegūto zināšanu un prasmju lietojamību darbā ne tikai tūlītēji pēc mācību noslēguma, bet arī ilgākā laikposmā, piemēram, 6–12 mēnešu laikā.⁵⁵ Tūlītējs novērtējums pēc mācībām sniedz nodarbinātā vērtējumu par pašu mācību organizāciju, par mācību satura pilnīgumu un iegūto zināšanu praktisko lietojamību – vai tās būs izmantojamas turpmākajā darbā –, par pasniedzēju profesionalitāti, kā arī par mācību metožu efektivitāti. Šāda informācija ļaus saprast, kas būtu uzlabojams mācību organizēšanā un saturā. Savukārt pēc ilgāka laika veikts novērtējums ļaus saprast vai nodarbinātā iegūtās zināšanas un prasmes ir lietotas darba vidē, kā arī to, kādas pārmaiņas ir panāktas, pateicoties iegūtajām zināšanām un prasmēm;

⁵⁵ Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020.

- **institūciju līmenī**, novērtējot, kā mācīšanās un attīstības pasākumi ir ietekmējuši un veicinājuši izmaiņas institūcijā, kādas izmaiņas ir novērojamas institūcijas darbībā. Kā ietekmes novērtēšanas metode vidējā termiņā tiks izmantota atgriezeniskās saite no iestādēm, kuru nodarbinātie ir piedalījušies mācīšanās aktivitātēs, lai analizētu, vai iegūtās zināšanas ir veicinājušas iestādes efektīvāku darbību un sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, un tieši kuras mācības ir veicinājušas šos uzlabojumus. Svarīgi, ka institūcijas ietvaros novērtē nodarbināto nozīmīgāko mācību rezultātu – iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju lietojumu un pārnesi uz darba vidi.⁵⁶ Šeit nozīmīgs uzraudzības rādītājs būs apmācīto nodarbināto skaits no vienas institūcijas, kas ļaus novērtēt kopējo ietekmi uz iestādes ieviestajām pārmaiņām;
- **starpnozaru līmenī**, novērtējot, kā mācīšanās un attīstības pasākumi, kas ir bijuši ar starpnozaru pieeju un horizontāli, ir ietekmējuši un veicinājuši izmaiņas vairākās organizācijās vai publiskajā pārvaldē kopumā. Kā viens no ietekmes novērtējumiem būtu analīze par īstenotajām pārmaiņām, kas ir iniciētas, balstoties uz mācīšanās un attīstības aktivitātēm.

Nemot vērā, ka tiks izstrādāti profesionālo kompetenču modeļi dažādām amatu grupām, tad viens no mērījumiem būs profesionālo kompetenču attīstības līmenis amatu grupās, analizējot datus pa gadiem un novērtējot, vai un kā paaugstinās profesionālās kompetences publiskajā pārvaldē.

Tāpat tiks funkcionāli pilnveidota **Mācību pārvaldības sistēma**, lai to izmantotu profesionālās pilnveides pasākumu ietekmes mērīšanai, mācību kvalitātes novērtēšanai un noteiktu rezultatīvo rādītāju uzskaiti, uzkrājot precīzus datus par dalībniekiem un mācībām, kā arī ieviesta jaudīga un interaktīva mācību platforma.

Īstenojot stratēģiskās prioritātes, publiskā pārvalde radīs vienotu un sistemātisku zināšanu pārvaldības sistēmu, iemiesojot organizācijas, kas mācās, principus, un tajā nodarbinātie būs zinoši profesionāļi ar augstu konkurētspēju darba tirgū.

⁵⁶ Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē 2020.

Pielikumi

1. pielikums. Plāna mērķu karte

<p>Mācību un attīstības plāna vīzija</p>	<p>Nodrošināt publiskās pārvaldes transformāciju uz organizāciju, kas mācās un ir</p> <p>V vienota un vērtībās balstīta I inovatīva un uz ātru pārmaiņu ieviešanu orientēta E efektīva un profesionāla D digitāla un datos balstīta A atbalstoša un atvērta</p>				
<p>Plāna misija</p>	<p>Nodrošināt publiskajā pārvaldē nodarbināto kompetenču attīstību atbilstoši nākotnes kompetencēm</p>				
<p>Galvenie snieguma rādītāji</p>	<p>Publiskajā pārvaldē nodarbināto zināšanas un prasmes atbilst aktuālajām un nākotnes vajadzībām</p>	<p>Apgūtās zināšanas un prasmes nodrošina jaunu pieeju, metožu un tehnoloģiju ieviešanu</p>	<p>Publiskajā pārvaldē ir nodrošināta sistematiska zināšanu pārvaldība un pārnese</p>		
<p>Plāna stratēģiskās prioritātes zināšanu un prasmju attīstībai un paredzami ieguvumi</p>	<p>Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ieviesta uz vērtībām balstīta kultūra publiskajā pārvaldē • Publiskajā pārvaldē ir attīstīta augsta integritāte (godprātība) • Augstākajā politiskajā un vadības līmenī attīstīta izpratne par valsts pārvaldes vērtībām un ētikas pamatprincipiem • Stiprināta tiesībsardzības iestāžu veikspēja un nodarbināto profesionālā pilnveide 	<p>Inovācija un koprade modernai rīcībspolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ieviesta inovācijas kultūra un jauni veidi labākai rīcībspolitikai • Uzlabots rīcībspolitikas plānošanas process, nodrošinot augstāku sabiedrības iesaisti lēmumu pieņemšanas procesā • Politikas plānotājiem ir nepieciešamās prasmes, zināšanas un rīki modernai rīcībspolitikas veidošanai • Attīstīta efektīva un lietotājoorientēta pakalpojumu izstrāde, prototipēšana un ieviešana 	<p>Liderība un efektīva pārmaiņu vadība</p> <ul style="list-style-type: none"> • Būtiski uzlabotas publiskās pārvaldes vadītāju kompetences atbilstoši nākotnes vadītāju kompetenču ietvaram un OECD liderības attīstības vadlīnijām • Pieaugošs nodarbināto iesaistīšanās līmenis • Uzlabojies vadītāju iesaistīšanās līmenis • Paaugstinājies ātri un veiksmīgi ieviestu pārmaiņu īpatsvars 	<p>Digitālā transformācija un datu pratība</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nodarbināto digitālās zināšanas un prasmes atbilst publiskās pārvaldes pakalpojumu digitalizācijas līmenim un efektīvai pārvaldes sistēmu darbībai • Publiskajā pārvaldē darbojas "digitālo aģentu" tīkls • Publiskajā pārvaldē ieviesta datos balstīta pieeja problēmu risināšanai un lēmumu pieņemšanā • Uzlabota publiskās pārvaldes vadītāju digitālās transformācijas pārmaiņu vadības prasmes, iekšējā un ārējā komunikācija • Publiskā pārvalde prasmīgi piesaista digitālās transformācijas kompetences 	<p>Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrēts stratēģiskās plānošanas un ieviešanas process • Nodrošināta godprātīga, caurskatāma, uz risku izvērtējumu balstīta darbība • Nodrošināta augsta iesaistīto pušu profesionalitāte • Veicinātas izmaiņas publiskās pārvaldes kultūrā – atvērība, orientācija uz rezultātu un iedzīvotājiem

Mācību un attīstības programmas

Korporatīvās jeb kopējās mācības: ētika un vērtības, ievadmācības, publiskās pārvaldes darbības tematiskās mācības, profesionālo kompetenču attīstības programmas, vadītāju attīstības programmas, metodes, kas skar būtiskas reformas un jauninājumu jomas, piemēram, publisko pakalpojumu dizains, LEAN, digitālā transformācija u.c.

Specializētās mācības: mācību programmas un attīstības pasākumi atsevišķu komandu vai pārmaiņu ieviešanas atbalstam: semināri, konferences, prasmju treniņi, koučings, jaunas metodes, eksperimentēšana u.c.

Iekšējo treneru un mentoru tīkls: profesionālu un motivētu nodarbināto sagatavošana iekšējo treneru un mentoru lomai, līdzdalība mācību satura izveidē

Dažādu mācīšanās un zināšanu kopienu izveide: tematiskās, saturiskās kopienas, dalīšanās pieredzē, ēnošana, rotācija, mācīšanās kā darba sastāvdaļa, zināšanu apmaiņas (angļu val. Knowledge – sharing) platformas izveide, ekspertu banka, podkāsti, inovāciju projekti, valsts pārvaldes inovācijas laboratorijas aktivitātes, forumi u.c.

Dažādi izglītības un mācību programmu veidi: obligātās darbā ievadīšanas programma, moduļu programmas, pieredzes apmaiņa, klātienes mācības, tiešsaistes mācības, e-mācības, kombinētas izglītības programmas

Iegūto mācīšanās rezultātu pārbaudes instrumenti un apliecināšanas pieejas – testi, sertifikācija

Saistītie atbalsta pasākumi un veicinātāji

Kompetenču ietvaru izveide

Korporatīvās kompetences: vērtības atbalstošās rīcības
Profesionālās kompetences dažādām amatu grupām: politikas plānotāji, iepirkuma speciālisti, juristi, vadītāji utt.

Piesaiste un darbā ievadīšana

Valsts pārvaldes darba devēja tēls; piesaistes un atlases prasmes

Darba izpildes un talantu vadības programmas

Sistēmiska mācību vajadzību apzināšana un potenciāla mērīšana

Izaugsmes virzība, rotācijas un pārmaiņu vadības komandu tīkls

Augsta potenciāla nodarbināto iesaiste jauninājumu izstrādē un horizontālu pārmaiņu projektu vadīšanā

Rīki un tehnoloģijas

Mācību pārvaldības sistēma u.c. tehnoloģijas mācībām tiešsaistē
Koprades un mācību telpa, kas atbilst mūsdienu prasībām

Kultūra

Nodarbināto attīstība integrēta iestāžu stratēģijās, augstāka līmeņa vadītāju atbalsts, iezīmēts finansējums Nacionālajā attīstības plānā un struktūrfondu ietvarā; nodarbināto un vadītāju kopīga atbildība par mācību un attīstības mērķiem

Datu avoti ietekmes monitoringam

Aptaujas: klientu, nodarbināto, vadītāju; mācību un darba snieguma datu analīze; ieviestie jauninājumi un uzlabojumi, mācībām atvēlētais laiks un budžets, mācību programmu novērtējums

2. pielikums. Plāna prioritāro virzienu pasākumi un to darbības rezultāti

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs	Atbildīgā institūcija	Līdzatbildīgās institūcijas	Sadarbības institūcijas	Izpildes termiņš
1. prioritāte "Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē"							
Indikatīvais finansējuma apjoms: 2 milj. (SF – 3.4.2.1. pasākuma "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās" (2014.–2020.); ANM – 6.3.1.1.i. Atvērta, caurskatāma, godprātīga un atbildīga publiskā pārvalde; VB – NAP uzdevums Nr. 428)* Sasaiste ar NAP mērķi 2021.–2027. gadam: NAP 412 (uzdevums Nr. 428)							
1.1.	Iedzīvināt valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipus, veidojot kopīgu un vienotu izpratni integritātes, atvērtās pārvaldības un sabiedrības līdzdalības jautājumos un vērtībās balstītu kultūru	<ul style="list-style-type: none"> Nodarbinātajiem pieejamas e-mācības, ievada mācību moduļi un mācību materiāli par publisko pārvaldi, tās darbības principiem un vērtībām, interešu konfliktu u. c. integritātes jautājumiem. Nodrošināta zināšanu pārbaude. Organizētas padziļinātas mācības nodarbinātajiem, kuri nodrošina kontroles funkciju un pakalpojuma sniegšanas funkciju. Izveidota kopīga vietne mācību platformā, kur pieejami interaktīvi rīki un metodes vērtību iedzīvināšanai. Organizēti informatīvi pasākumi un kampaņas. Izveidots un uzturēts publiskās pārvaldes Uzticības personu ētikas jautājumos tīkls, nodrošināta Uzticības personu mācības. Sniegts atbalsts (e-mācības, mācību moduļi, mācību materiāli) pašvaldību nodarbinātajiem labākai izpratnei par valsts pārvaldes principiem un vērtībām pilnveidei. Organizētas mācības par sabiedrības līdzdalības nodrošināšanu valsts pārvaldē. 	<ol style="list-style-type: none"> Ierēdņu skaits, kuri ir piedalījušies obligātajās mācībās ar zināšanu pārbaudēm par integritātes jautājumiem. Valsts pārvaldes darbinieku skaits, kuri ir piedalījušies mācībās ar zināšanu pārbaudi par integritātes jautājumiem. Nodarbināto skaits, kuri nodrošina kontroles funkciju un pakalpojuma sniegšanas funkciju, ir piedalījušies specializētajās mācībās. Uzticības personu tīklā ir deleģēts vismaz viens nodarbinātais no katras valsts pārvaldes iestādes, kopā apmācīti vismaz 200 nodarbināto. Iestāžu skaits, tostarp pašvaldību iestāžu skaits, kurām ir pieeja kopīgajai vietnei mācību platformā un kuras izmanto materiālus un rīkus, un kuras ar tām rīko darbinieku mācības. Pašvaldībās nodarbināto skaits, kas ir apmeklējuši mācības un saņēmuši informāciju, un tos pārstāvošo pašvaldību skaits. 	VK, VAS	FM, KNAB, valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2026.

1.2.	Veicināt atbildīgo personu trauksmes celšanas jomā, tostarp kontaktpersonu, prasmju un zināšanu attīstību, kā arī dalīšanos ar labo praksi. Nodrošināt metodisko un informatīvo atbalstu, veicinot vienotu izpratni un efektīvu likuma piemērošanu	<ul style="list-style-type: none"> • Atbildīgajām personām trauksmes celšanas jomā, tostarp kontaktpersonām, ir nodrošināti mācību, domapmaiņas un citi uz attīstību vērsti pasākumi. • E-mācības atbildīgajām personām trauksmes celšanas jomā. • Specializētas mācības, tai skaitā trauksmes celšanas gadījumu izmeklēšanā, trauksmes celšanas pazīmju izvērtēšana un ziņojumu virzības noteikšana u. c. • Izstrādātas un aktualizētas vadlīnijas, informatīvi un metodiski materiāli; tie ir viegli pieejami e-vidē. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 150 valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēs nodarbinātajiem nodrošinātas 1-2 mācības gadā, domapmaiņas vai citi attīstības pasākumi. 2. Vismaz 60 % atbildīgo personu ir piedalījušās e-mācībās vai vienās specializētajās mācībās par trauksmes celšanas jautājumiem. 3. Regulāri jauni informatīvi un metodiski materiāli pieejami tīmekļvietnē trauksmescelejs.lv. 	VK, VAS	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2023.
1.3.	Izglītēt politiskās amatpersonas un augstākās amatpersonas, augstākā līmeņa vadītājus priekšzīmīgas attieksmes un rīcības attīstībai	<ul style="list-style-type: none"> • Pieejama informācija un mācību materiāli e-vidē par publiskās pārvaldes darbības principiem un vērtībām, pamatzināšanas par ētikas un godprātīgas rīcības prasībām, kas jāievēro šajā amatā. • Obligātas īsas ievada e-mācības politiskajām amatpersonām, stājoties amatā. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vismaz 300 politiskās amatpersonas, augstākās amatpersonas un augstākā līmeņa vadītāji ir apguvuši zināšanas. 2. Obligātās ievada mācības apmeklējušas vismaz 50 amatpersonas. 3. Pašvaldību izpilddirektoru un viņu vietnieku skaits, kuri ir apmeklējuši mācības un saņēmuši informāciju. 	VK, VAS, KNAB	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2027.
1.4.	Attīstīt nodarbināto zināšanas un izpratni par publiskās pārvaldes darbības pamatiem, prasībām, standartiem u. c.	<ul style="list-style-type: none"> • Īstenotas mācību programmas: <ul style="list-style-type: none"> - tiesiskas valsts un valsts pārvaldes pamati (valsts pārvaldes institucionālā sistēma, darbības pamatprincipi un vērtības, tiesiskumu (<i>rule of law</i>) veidojošie elementi); - administratīvās tiesības, administratīvā procesa tiesības, administratīvā pārkāpuma procesa tiesības; - kiberdrošības jautājumiem; - procesu un risku vadība u. c. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valsts pārvaldes nodarbināto skaits, kuri apmeklējuši mācības, un pārstāvēto iestāžu skaits. 2. Politisko veidotāju skaits, kuri ir apguvuši specializētās mācības. 3. Pašvaldībās nodarbināto skaits, kas ir apmeklējuši mācības, un pārstāvēto pašvaldību skaits. 	VK, VAS, TM	FM, valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2023.

		<ul style="list-style-type: none"> • Īstenotas specializētās mācību programmas politikas veidotājiem: par tiesību politikas un normatīvo aktu izstrādi, juridisko tehniku (jaunajiem darbiniekiem kā obligāts ievadkurss). 					
1.5.	Uzlabot iepirkumu sagatavošanu un īstenošanu efektīvai Kohēzijas politikas īstenošanai	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējās (valsts pārvaldes) ekspertu grupas izstrādātas mācību programmas un iepirkumos iesaistītie darbinieki apguvuši obligāto mācību saturu. • Parauga iepirkumu piemēri mācībām. • Pieredzes apmaiņas pasākumi, dalīšanās labajā praksē. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zināšanas ir apguvuši vismaz 80 % no iepirkumu speciālistu kopējā skaita. 2. Katrā resorā ir apmācīts iepirkumu eksperts, kurš sniedz atbalstu citiem resora speciālistiem. 	VK, VAS, FM, IUB	KNAB, valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2023.
1.6.	Stiprināt publiskās pārvaldes nodarbināto kapacitāti, lai pārraudzītu interešu konflikta, krāpšanas un korupcijas novēršanas problēmu risināšanu	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādātas programmas un īstenota mācību moduļos bāzēta mācību metodika. • Attīstīti un ieviesti e-mācību moduļi. • Nodrošināta individualizēta pieeja prasmju un zināšanu pilnveidē. • Organizētas specializētās mācības par attiecīgo problēmu jautājumu specifiskajām tēmām. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalībnieku skaits, kuri ir apmeklējuši mācību moduļus. 2. Izveidots iekšējo treneru un mentoru tīkls. 	VAS, KNAB, TM, IEM	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2026.
1.7.	Veicināt prasmju viendabību attīstību un pārnesi publiskās pārvaldes nodarbināto starpā	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādātas rokasgrāmatas un vadlīnijas horizontālās prakses iedibināšanai kopējo jautājumu risināšanai. • Nodrošinātas pieredzes apmaiņas vizītes, iepazīstot citu dalībvalstu praksi, veicinot vienotu tiesību izpratnes veidošanos, tiesību instrumentu apgūšanu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalībnieku skaits kompetencēs balstītu mācību moduļos. 2. Izstrādāta rokasgrāmata vai vadlīnijas horizontālās prakses iedibināšanai kopējo jautājumu risināšanai, tostarp iekšējiem treneriem un mentoriem. 	KNAB, TM, IEM	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2026.
2. prioritāte "Inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē"							
Indikatīvais finansējuma apjoms: 4 milj. (SF – 1.3.1.2. Inovācijas laboratorija digitalizācijas priekšrocību izmantošanai; ANM – 6.3.1.3.i. Publiskās pārvaldes inovācijas eko-sistēmas attīstība; VB – NAP uzdevumi Nr. 428 un Nr. 168)* Sasaiste ar NAP mērķiem 2021.–2027. gadam: NAP 412 (uzdevums Nr. 428, Nr. 168)							

2.1.	Sekmēt inovētspēju, īstenojot pasākumu kopumu, kas veicinās izpratnes veidošanu par inovāciju, dizaina domāšanu, datu analītiku, tehnoloģiju izmantošanu vai tml. zināšanām un prasmēm	<ul style="list-style-type: none"> • Īstenotas mācības publiskās pārvaldes nodarbinātajiem inovācijā, dizaina domāšanā, pakalpojumu redizainā jeb pārveidē, rīcībpolitikas dizainā, LEAN utt., izmantojot dažādus mācību formātus. Mācību materiāli ir pieejami mācību platformā. • Izveidota funkcionējoša iekšējo treneru sistēma valsts pārvaldē. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apmācīti 30 % no valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātajiem par tādām tēmām kā dizaina domāšana, datu analītika, tehnoloģiju izmantošana, inovācijas prasmes utt. 2. Apmācīti 20 līdz 30 aktīvie treneri, kas nodrošina mācības citām iestādēm. 	VK, VAS	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2024.
2.2.	Attīstīt efektīvu atbalsta sistēmu publiskā sektora iestādēm inovācijas procesa atbalstam	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādāta un popularizēta metodoloģija un eksperimentēšanas vadlīnijas. • Veicināta pieredzes apmaiņa iestāžu starpā. • Izveidota inovācijas aktivitāšu monitoringa sistēma. • Ieviests inovācijas kā pakalpojuma piedāvājums, kuru nodrošina Inovācijas laboratorija. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodoloģijā apmācīto skaits vai metodoloģisko materiālu popularizēšanas pasākumu skaits. 2. Inovācijas tīklā iesaistīto iestāžu skaits. 3. Sekmīgi ieviesto prototipu skaits. 4. Īstenoto sprintu skaits VK Inovācijas laboratorijā. 	VK, VAS	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2027.
2.3.	Veicināt zināšanu un prakses pārnesi	<ul style="list-style-type: none"> • Nodrošināta esošo metodoloģiju un praktisko instrumentu aprobēšana, to popularizēšana un izmantošana izglītošajos pasākumos. • Attīstīta sadarbība ar citiem kopējās inovācijas ekosistēmas dalībniekiem, veidojot kopienu (nostiprināta sistemātiska sadarbība starp VK, VAS un ar EM, IZM, KM, PKC, LIAA, RTU, LU, Saeimas analītisko dienestu u.c. organizācijām, kas tieši iesaistītas inovācijas ekosistēmā). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodoloģijā apmācīto skaits vai metodoloģisko materiālu popularizēšanas pasākumu skaits. 2. Izveidota starpnozaru domu apmaiņas grupa par publiskās pārvaldes pakalpojumu attīstību. 3. Ietekmes pušu novērtējums. 	VK, VAS	EM, IZM, KM, PKC, LIAA, RTU, LU, Saeimas analītiskais dienests	Pašvaldību iestādes	2024.
2.4.	Popularizēt un proaktīvi dalīties inovācijas pieredzē	<ul style="list-style-type: none"> • Attīstīta un uzturēta valsts pārvaldes inovācijas laboratorija. • Ieviesta inovācijas laboratorijas komunikācijas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valsts pārvaldes inovācijas laboratorijas pasākumu skaits. 2. Aktivitātēs iesaistīto iestāžu skaits. 	VK, VAS	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2027.

stratēģija (īstenotas komunikācijas aktivitātes, organizēti semināri, konferences u. c. publicitātes pasākumi).

3. prioritāte "Līderība un efektīva pārmaiņu vadība"

Indikatīvais finansējuma apjoms: 2 milj. (VB – NAP uzdevums Nr. 428; SF – 3.4.2.1. pasākuma "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās" (2014.-2020.))*

Sasaiste ar NAP mērķiem 2021.-2027. gadam: NAP 412 (uzdevums Nr. 428)

3.1. Stiprināt stratēģiskās līderības kapacitāti atbilstoši mūsdienu prasībām un nākotnes vajadzībām	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāts augstākā līmeņa vadītāju kompetenču ietvars, kompetenču novērtēšanas un attīstības metodes, attīstības potenciāla matrica, koučinga un mentoringa atbalsts kompetenču attīstībā, talantu vadības sistēma. Darbojas Publiskās pārvaldes līderības programma – mācību un attīstības pasākumu kopums: attīstības centri, kompetenču izvērtēšana un attīstība, moduļu programmas, meistarklases, semināri, konferences, pieredzes apmaiņas pasākumi, vadības koučings, personīgās efektivitātes un izaugsmes programmas utt. 	<ol style="list-style-type: none"> Vismaz 80 % augstākā līmeņa vadītāju ir veikuši kompetenču novērtēšanu atbilstoši kompetenču ietvaram. Iestāžu skaits, kuras izmanto valsts pārvaldē nodarbināto attīstības matricu. Augstākā līmeņa vadītāju skaits, kuri piedalījušies Publiskās pārvaldes līderības mācību programmā. Pašvaldību iestāžu augstākā līmeņa vadītāju skaits, kuri apmeklējuši mācības un saņēmuši informāciju. 	VK, VAS	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2027.
3.2. Stiprināt vidējā un zemākā līmeņa vadītāju kompetenču un prasmju attīstību	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāts kompetenču ietvars, kompetenču izvērtējuma un attīstības metodes, attīstības potenciāla matrica, koučinga un mentoringa atbalsts kompetenču attīstībā, talantu vadības sistēma. Nodrošināta moduļu mācību programma, kas ietver obligātās un izvēles sadaļas (darbā ievadīšanas programmas, attīstības centri, kompetenču izvērtēšana un attīstība, moduļu programmas, meistarklases, semināri, konferences, pieredzes 	<ol style="list-style-type: none"> Vismaz 50 % vidējā un zemākā līmeņa vadītāju no to kopējā skaita ir veikuši kompetenču novērtēšanu atbilstoši kompetenču ietvaram. Iestāžu skaits, kuras izmanto valsts pārvaldes nodarbināto attīstības matricu. Vidējā un zemākā līmeņa vadītāju skaits, kuri apguvuši moduļu mācību programmu. Pašvaldību iestāžu vidējā un zemākā līmeņa vadītāju 	VK, VAS	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2027.

		apmaiņas pasākumi, vadības koučings, personīgās efektivitātes un izaugsmes programmas utt.).	skaits, kuri apmeklējuši mācības un saņēmuši informāciju.				
3.3.	Nodrošināt jaunākās un labākās prakses un zināšanu pārnesi vadības jomā	<ul style="list-style-type: none"> Pieredzes apmaiņas pasākumi, ēnošana u. c. pasākumi Latvijas uzņēmumos un organizācijās. Konferenču un semināru apmeklējumi. Augsta līmeņa starptautisku attīstības programmu un pasākumu apmeklēšana vadītājiem ar augstu potenciālu. 	<ol style="list-style-type: none"> Valsts pārvaldes nodarbināto un pārstāvēto iestāžu skaits. Pašvaldību nodarbināto un pārstāvēto pašvaldību skaits. 	VK, VAS	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2027.
3.4.	Nodrošināt atbalstu pārmaiņu projektu īstenošanai	<ul style="list-style-type: none"> Organizētas mācību programmas, darbnīcas pārmaiņu vadībā, ekspertu piesaiste stratēģiju un pārmaiņu vadības programmu sagatavošanai, pieredzes apmaiņas pasākumi, semināri. Pārmaiņu vadības komandu un pārmaiņu vadības aģentu tīkla izveide un sagatavošana lielu starpresoru pārmaiņu programmu īstenošanai. Stiprināti pašvaldību resursi transformējošu pārmaiņu veikšanai ATR īstenošanai - mācību programmas, darbnīcas pārmaiņu vadībā, ekspertu piesaiste stratēģiju un pārmaiņu vadības programmu sagatavošanai, pieredzes apmaiņas pasākumi, semināri. 	<ol style="list-style-type: none"> Izveidota un apmācīta pārmaiņu vadības grupa. Valsts pārvaldē nodarbināto un pārstāvēto iestāžu skaits. Pašvaldībās nodarbināto un pārstāvēto pašvaldību skaits. 	VK, VARAM, VAS	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2025.
4. prioritāte "Digitālā transformācija un datu pratība"							
Indikatīvais finansējuma apjoms: 8,2 milj. (ANM - 2.3.2.2.i. Valsts un pašvaldību digitālās transformācijas prasmju un spēju attīstība)*							
Sasaiste ar NAP mērķiem 2021.–2027. gadam: NAP 412 (uzdevums Nr. 317, Nr. 411, Nr. 428)							
4.1.	Veicināt digitālo prasmju attīstību atvērta, atbalstošai un efektīvai publiskai pārvaldei	<ul style="list-style-type: none"> Izveidots digitālās transformācijas kompetenču un prasmju modelis, kura ietvaros ir definēti digitālās pratības prasmju līmeņi, 	<ol style="list-style-type: none"> Valsts pārvaldē nodarbināto skaits, kuri apmeklējuši Digitālo prasmju attīstības programmu – moduļu 	VARAM, VK, VAS	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2027.

	<p>standarti un prasmju testi atbilstoši amatu grupām un lomām.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izveidota Digitālo prasmju attīstības programma publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem – moduļu mācību programmas, kas balstās izstrādātajā kompetenču un prasmju modelī. • Attīstīts kvalitatīvs un visaptverošs digitālo aģentu, iekšējo treneru un mentoru tīkls, t. sk. datu pratība, datu analīze, darbs ar IT sistēmām un mākslīgo intelektu, e-pārvaldības kompetences, IKT speciālistu un e-pārvaldības ekspertu sertificēšana darbam ar pārvaldības risinājumiem un sistēmām, kā arī medijpratība un intelektuālā īpašuma jautājumi digitālajā vidē. 	<p>mācību programmas, kas balstās uz izstrādāto kompetenču un prasmju modeli.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Izveidots un sagatavots digitālo aģentu, iekšējo treneru un mentoru tīkls. 3. Pašvaldību nodarbināto un to pārstāvēto pašvaldību skaits, kas ir apmeklējuši mācības un saņēmuši informāciju. 					
4.2.	<p>Stiprināt e-pakalpojumu jomā nodarbināto kapacitāti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iestāžu un pašvaldību KAC, VPVKAC nodarbināto profesionālās kompetences pilnveide e-pakalpojumu sniegšanā. • Publiskās pārvaldes klientu pakalpojumu sniedzēji ir atbalsts sabiedrībai un uzņēmējiem publisko pakalpojumu izmantošanā (angļu val. <i>citizen developer concept</i>), lai primāri veicinātu publisko pakalpojumu sniegšanu, izmantojot digitālos risinājumus ("digitāli vispirms"). • Publiskās pārvaldes nodarbināto attīstība domāt digitāli – mācības, metodes, praktiski semināri, ekspertu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iestāžu un pašvaldību KAC, VPVKAC nodarbināto skaits, kuri pilnveidojuši profesionālo kompetenci e-pakalpojumu sniegšanā. 2. Valsts pārvaldē nodarbināto un pārstāvēto iestāžu skaits. 3. Pašvaldībās nodarbināto un pārstāvēto pašvaldību skaits. 	VARAM, VK, VAS	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2027.

		piesaiste pakalpojumu pārveidei digitālajā vidē.					
4.3.	Attīstīt jaunākās un nākotnes vajadzībām atbilstošas IKT prasmes un datu pratības kapacitāti	<ul style="list-style-type: none"> • Publiskās pārvaldes nodarbinātajiem nodrošināta regulāra aktuālo digitālās jomas zināšanu apguve IKT jomā – mācību programmas, semināri un konferences, tai skaitā sadarbībā ar nozares asociācijām, ekselences centriem un asociācijām Latvijā un ārvalstīs. • Zināšanu un prasmju attīstība datu pratībā, t. sk. atbalsts pētījumu veikšanā. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valsts pārvaldē nodarbināto un pārstāvēto iestāžu skaits. 2. Pašvaldībās nodarbināto un pārstāvēto pašvaldību skaits. 3. Apmācīto nodarbināto skaits attiecībā pret kopējo VKS, PP nodarbināto skaitu. 	VARAM, VK, VAS	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2027.
5. prioritāte "Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana" Indikatīvais finansējuma apjoms: 4 milj. (SF – 5.1.1.2. Pašvaldību un plānošanas reģionu un kapacitātes uzlabošana; ANM – 6.3.1.2.i. Publiskās pārvaldes profesionalizācija un administratīvās un kapacitātes stiprināšana; VB – NAP uzdevums Nr. 428 un Nr. 168)* Sasaiste ar NAP mērķiem 2021.–2027. gadam: NAP 412 (uzdevums Nr. 428, Nr. 168)							
5.1.	Veicināt profesionālo kompetenču attīstību, balstoties kompetencēs, standartos, prasmēs un zināšanu pārnēsē	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenču centru pieejas izveide būtiskākajām profesijām publiskajā sektorā, piemēram, iepirkumos iesaistītajām amatpersonām un nodarbinātajiem, politikas plānotājiem, projektu vadītājiem, IT speciālistiem, personāla speciālistiem un vadītājiem, klientu apkalpošanas speciālistiem, uzraudzības un audita jomā iesaistītajiem nodarbinātajiem, juristiem u. c. Pieeja ietver funkcionālo grupu prasmju standartu (kompetenču kartes) un profesionālo mācību programmu izstrādi un īstenošanu, profesionālos testus un sertifikāciju, ievadmācības jaunajiem nodarbinātajiem un mācīšanās darba plūsmā, ekspertu banku un iekšējos trenerus un mentorus. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valsts pārvaldē nodarbināto un pārstāvēto iestāžu skaits. 2. Pašvaldībās nodarbināto un pārstāvēto pašvaldību skaits. 3. Iekšējo treneru un mentoru tīkls. 4. Zināšanu pārbaudes sistēmas. 5. Mācīšanās rezultāti un to ietekme. 6. Iesaistīšanās pētījuma rezultātu analīze. 	VK, VAS	FM, ĀM, TM, VARAM un citas iestādes, kuras ir iesaistītas kompetenču centru pieejas izveidē	Pašvaldību iestādes	2027.

		<ul style="list-style-type: none"> • Informatīvi pasākumi un mācības jauna tiesiskā regulējuma, sistēmu un procesu ieviešanas atbalstam. • Informatīvi pasākumi, materiāli un mācības, kas saistītas ar darbu valsts pārvaldē, t. sk. starptautiskajās un ES institūcijās, attīstības atbalsta programmās. Ekspertu tīkla sagatavošana un attīstīšana darbam starptautiskajos projektos, <i>Twining</i> projektos un attīstības palīdzības programmās. 					
5.2.	Veicināt publiskās pārvaldes orientāciju uz klientu	<ul style="list-style-type: none"> • Informatīvi pasākumi un mācības klientorientētai publiskai pārvaldei. • Metodes un atbalsts praktisku darbnīcu norisei, procesu sakārtošanai un administratīvā sloga mazināšanai publiskajā pārvaldē. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valsts pārvaldē nodarbināto un pārstāvēto iestāžu skaits. 2. Pašvaldībās nodarbināto un pārstāvēto pašvaldību skaits. 3. Labās prakses materiālu pieejamība. 	VARAM, VK, VAS	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2025.
5.3.	Stiprināt administratīvo kapacitāti ES Kohēzijas politikas mērķu sasniegšanai	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējo ekspertu grupu izveide (piemēram, IKT, datu analīze, iepirkums, būvniecība utt.), kas sniedz konsultācijas un praktisku atbalstu iepirkumu procesā, iepirkumu piemēru (angļu val. <i>case studies</i>) sagatavošana mācību programmām. • Zināšanu pārvaldības sistēmas izstrāde par labāku praksi, pakalpojumu prototipiem, vienkāršotām procedūrām, pieredzes apmaiņas pasākumi, forumi. • Informatīvi pasākumi un mācības uzlabotai normatīvā regulējuma ievērošanai Kohēzijas politikas īstenošanā. • Labas prakses pārnese Kohēzijas politikas fondu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valsts pārvaldē nodarbināto un pārstāvēto iestāžu skaits. 2. Labas prakses materiālu pieejamība. 3. Klientu apmierinātības mērījumi. 	VK, VAS. VARAM, FM, CFLA, IUB	Valsts pārvaldes iestādes	Pašvaldību iestādes	2027.

		īstenošanā atbilstoši uzraudzības prasībām, PP un VKS mācības utt.					
5.4.	Veicināt mērķtiecīgu cilvēkresursu zināšanu un prasmju attīstību nākotnes nodarbinātībai	<ul style="list-style-type: none"> Personīgās efektivitātes un vispārējo prasmju attīstības programmas atbilstoši nākotnes kompetencēm (emocionālā inteliģence, apzinātība, koučings, valodas u. c.). Publiskās pārvaldes nodarbināto pārkvalifikācija atbilstoši darba tirgus vajadzībām – nodrošināta jaunu prasmju un zināšanu apgūšana atbilstoši attīstības aktualitātēm darba tirgū. 	<ol style="list-style-type: none"> Valsts pārvaldē nodarbināto un pārstāvēto iestāžu skaits. Pašvaldībās nodarbināto un pārstāvēto pašvaldību skaits. Labas prakses materiālu pieejamība. 	VK, VAS	VIAA	Pašvaldību iestādes, NVA	2026.
5.5.	Paaugstināt valsts pārvaldes iekšējās kontroles sistēmas brieduma līmeni	<ul style="list-style-type: none"> Iestāžu un struktūrvienību vadītājiem veidota izpratne par iekšējās kontroles sistēmas ietvaru un principiem. Attīstīta riska vadība iestādēs. Veidota izpratne par triju aizsardzības līniju modeli, kas integrēts iestādes iekšējā kontroles sistēmā. Attīstīts iekšējās kontroles sistēmas uzraudzības mehānisms. Apmācības, praktiskās darbnīcas, labas prakses piemēru pieredzes apmaiņa, lomu spēles. 	<ol style="list-style-type: none"> Valsts pārvaldē nodarbināto un pārstāvēto iestāžu skaits. Labas prakses materiālu pieejamība. 	FM, VAS, VK		Valsts pārvaldes iestādes	2027.

* Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda 2021.–2027. gada plānošanas perioda un ANM finansējums kā plāna projektā norādīto pasākumu īstenošanai nepieciešamais finansējuma avots un tā apjoms var mainīties, ņemot vērā, ka šobrīd vēl nav panākta konceptuāla vienošanās ar Eiropas Komisiju un Eiropas Padomi.

** Lai īstenoto 5. prioritāti, tiek izstrādāta Administratīvās kapacitātes ceļa karte Kohēzijas politikas mērķu sasniegšanai 2021.–2027. gada plānošanas periodā, kas kalpos par galveno vadlīniju, plānu un atskaites punktu virzībā uz mērķi radīt nepieciešamos priekšnosacījumus cilvēkresursu, finansējuma, zināšanu pārneses, rīku un tehnoloģiju ieguldījumu pietiekamībai Kohēzijas politikas fondu programmu un projektu rezultātu efektīvai un savlaicīgai sasniegšanai.

3. pielikums. Plāna īstenošanas procesi, iesaistītās puses un to uzdevumi

Procesi	Valsts kanceleja	Valsts administrācijas skola	Iestādes		
			vadītājs	atbildīgais par cilvēkresursu attīstību	nodarbinātie
Mācību vajadzību definēšana un plānošana	<ul style="list-style-type: none"> Nosaka valsts pārvaldes nodarbināto mācīšanās un attīstības konceptuālos virzienus un prioritātes, balstoties uz starptautiskajiem un nacionālajiem plānošanas dokumentiem. Izvirza stratēģiskās mācību vajadzības, kas ir obligātas visai valsts pārvaldei. 	<ul style="list-style-type: none"> Nosaka iestāžu mācīšanās un attīstīšanas vajadzības, izmantojot pētniecības rīku aptauju veikšanai. Sniedz atbalstu ministriju resoriem mācīšanās un attīstības vajadzību plānošanā 2 līdz 3 gadu periodā, nosakot korporatīvās mācību vajadzības, kas sastāda 60–70 %. Sniedz atbalstu iestādēm izveidot individuālo iestādes mācīšanās un attīstības programmu nodarbinātajiem, balstoties uz aptaujas datiem. Nodrošina budžeta plānošanu un organizēšanu (finansējuma pieprasījums prioritārajiem virzieniem un obligātajām mācībām; vienošanās ar iestādēm par mācību īstenošanu). 	<ul style="list-style-type: none"> Iestādes līmenī paredz atbilstošus resursus nodarbināto attīstībai, līdz 2027. gadam iespēju robežās tuvinoties apmēram 5 % no atlīdzības budžeta.* Balstoties uz iestādes stratēģiskajiem mērķiem, identificē operacionālās speciālās un korporatīvas mācīšanās un attīstības vajadzības iestādē. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificē nodarbināto individuālās mācību vajadzības, balstoties uz darba snieguma rezultātiem. Izveido iestādes mācības plānu ne retāk kā reizi gadā, izmantojot VAS mācību platformā piedāvātās iespējas (t.i., sadarbībā ar VAS plāno kopīgās mācības, kas ir noteiktas publiskajā pārvaldē). 	<ul style="list-style-type: none"> Definē nepieciešamās mācību vajadzības, analizējot savu darba sniegumu. Atbalsta dalību dažādās aptaujās, lai noteiktu mācīšanās un attīstības vajadzības.
Mācību organizēšana un īstenošana	<ul style="list-style-type: none"> Līdzdalība prioritāro un stratēģisko mācību satura veidošanā. Līdzdalība kompetenču ietvaru veidošanā. Līdzdalība mācību aktivitāšu īstenošanā atsevišķām mērķa grupām. 	<ul style="list-style-type: none"> Nodrošina kompetenču ietvara izveidi dažādām amata grupām. Nodrošina mācību satura veidošanu gan pamata mācībām, gan korporatīvajām mācībām. Veic mācību tematu analīzi, novēršot mācību dublēšanos. Nodrošina mācību iepirkumu centralizāciju, tādējādi paplašinot VAS piedāvājumu un dalībnieku skaitu. 	<ul style="list-style-type: none"> Īsteno zināšanu vadību iestādē, kurā ir definēts mācīšanās process un nodarbināto pienākumi un atbildība. Nodrošina, ka nodarbinātajiem 70 % no attīstības pasākumiem ir darba vidē balstīti attīstības pasākumi. Paredz laiku nodarbinātajiem formāliem izglītojošiem 	<ul style="list-style-type: none"> Nodrošina datu ievadi par mācību dalībniekiem un to pārraudzību VAS mācību platformā. Organizē nodarbinātajiem ar iestādes darbību saistītas mācības. Operatīvi sniedz informāciju par dalībnieka nepiedalīšanos mācībās, operatīvi 	<ul style="list-style-type: none"> Piesakoties mācībām, nodrošina tajās dalību. Atbildīga rīcība gadījumos, kad objektīvu iemeslu dēļ nevar apmeklēt mācības (informēšana). Īsteno pašvirzīto mācīšanos, t. i., uzņemas iniciatīvu saprast savas attīstības vajadzības,

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nodrošina mācību organizēšanu un īstenošanu, izmantojot jaunākās mācību metodes (<i>online</i> mācības, <i>blended learning</i> metodes). ▪ Sniedz pakalpojumus iestādēm (piemēram, konferenču organizēšana). ▪ Izveido sistēmisku pieeju rīcībai gadījumā, ja nodarbinātie apzināti neapmeklē VAS finansētas mācības. 	<p>pasākumiem vismaz 2 h mēnesī.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atbalsta nodarbinātos, kuri ir iesaistīti valsts pārvaldes iekšējo treneru programmā. ▪ Atbalsta nodarbinātos, kuri piedalās inovācijas laboratorijas attīstības pasākumos. ▪ Nodrošina ar iestādes darbību saistīto specifisko mācību organizēšanu un īstenošanu. 	<p>organizē cita dalībnieka norīkošanu uz mācībām.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uzrauga iestādes dalībnieku apmeklētību mācībās. 	<p>piedalās attīstības pasākumos.</p>
<p>Mācību efektivitātes monitorings, tās ietekmes noteikšana</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definē sasniedzamos rādītājus (KPI). ▪ Nodrošina uzraudzības padomes izveidi, kuras uzdevums ir veikt īstenoto mācību ietekmes novērtējumu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nodrošina datu uzskaiti par īstenotajām mācībām un dalībniekiem. ▪ Veic mācību efektivitātes mērījumus, nosaka to kvalitāti. ▪ Progresā mērījumi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novērtē, vai nodarbināto iegūtās zināšanas un prasmes ir veicinājušas iestādes efektīvāku darbību un sniegto pakalpojumu kvalitāti (piemēram, veicot darba snieguma novērtējumu). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nodrošina informācijas uzkrāšanu par nodarbināto mācībām. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sniedz atgriezenisko saiti par mācībām un to lietojumu darbā gan uzreiz pēc mācību noslēguma, gan pēc ilgāka laikposma (piemēram, gadījumā, ja apgūta moduļu programma).

* Labā prakse nodarbināto attīstībai ir paredzēt iestādes budžetā finansējumu, kura apmēru parasti aprēķina, pamatojoties uz atlīdzības budžeta lielumu, nosakot to vidēji 5 % apmērā. Valsts pārvaldes iestādes ir aicinātas katru gadu tām piešķirto budžeta līdzekļu ietvaros paredzēt atbilstošus resursus nodarbināto attīstībai, tādējādi līdz 2027. gadam sasniedzot iespēju robežās 5 %, bet ne mazāk kā 1 %, ņemot vērā iestādes lielumu un nodarbināto skaitu. Iestādei atbilstošus resursus nodarbināto attīstībai ir nepieciešams plānot, pirmkārt, lai iestāde spētu nodrošināt ar tās darbības jomu saistītās specifiskās mācības saviem nodarbinātajiem, jo VAS plāna ietvaros nodrošinās mācības par publiskās pārvaldes korporatīvajiem attīstības jautājumiem, otrkārt, lai pēc 2027. gada iestādēm būtu atbilstoši resursi turpmākiem nodarbināto attīstības pasākumiem. Minētais nosacījums par nodarbināto apmācībai plānojamo resursu apjomu 5 % apmērā, bet ne mazāk kā 1 %, nav attiecināms uz tādām valsts pārvaldes iestādēm, kuru atlīdzības budžetā paredzēti resursi citu iestāžu nodarbināto atlīdzībai un sociālajām garantijām.

4. pielikums. Mācību un attīstības pasākumu pārvaldība

	Mācību vajadzību avoti	Mācību un attīstības pasākumu plānošana	Mācību un attīstības pasākumu īstenošana	Pārraudzība, analīze un ietekmes mērīšana
Korporatīvās jeb visai publiskajai pārvaldei kopīgas	<ul style="list-style-type: none"> Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāns. Administratīvās kapacitātes stiprināšanas ceļa karte. Nozaru plānošanas dokumenti, pamatnostādnes. Jauniešiem normatīvais regulējums un vadlīnijas. Starptautiskās rekomendācijas. 	<ul style="list-style-type: none"> Atbilstoši stratēģiskajām prioritātēm, izveidotas satura uzraudzības padomes, kas nosaka mācību programmu tematisko ietvaru, sagaidāmo rezultātu utt. Stratēģisko virzienu satura izstrādes un vadības komandas: <ul style="list-style-type: none"> VAS programmu direktori, eksperti, mācību koordinatori; iekšējie treneri un pasniedzēji, eksperti; VAS un iestādes, sadarbības organizācijas. Satura izstrādes komandas sadarbībā ar attiecīgās tēmas ekspertiem iestādēs, iekšējiem treneriem un pasniedzējiem plāno mācību programmu saturu, metodes, rīkus utt. VAS konsultē, apmāca iestāžu personāla struktūrvienības par mācību vajadzību noteikšanu, mācību attīstības pasākumu plānošanu. 	<p>VAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Balstoties uzraudzības padomju un stratēģisko virzienu vadības komandu izvirzīto tematisko ietvaru, sagatavo mācību un attīstības pasākumu iepirkuma gada plānu, izveido iepirkuma komisijas un vada iepirkumus. Īsteno un koordinē kopējo korporatīvo mācību īstenošanu klātienē vai attālināti MPS un mācību platformā. Centralizēti administrē kopīgo korporatīvo e-mācību pieejamību MPS, t. sk. iestāžu un sadarbības partneru izstrādāto e-mācību un tiešsaistes mācību pieejamību MPS un mācību platformā. Nodrošina zināšanu pārneses, pieredzes apmaiņas pasākumus, organizējot saturiskās kopienas, forumus, diskusijas, konferences utt. 	<p>Pieejami pārskati un izvērtējumi par mācību statistiku, novērtējumiem un rezultātiem dažādos griezumos.</p> <p>Datu analīze, sasaiste ar citiem vadības procesiem vai pētījumiem.</p>
Kopīgas vai specializētas mācības iestādēm	<ul style="list-style-type: none"> Iestāžu darbības stratēģijas. Nozaru attīstības iniciatīvas. 	<ul style="list-style-type: none"> VAS regulāri informē iestādes par visai publiskajai pārvaldei kopīgajām un pieejamajām mācību programmām, nodrošina iestāžu grupu komplektāciju mācībām. Iestādes veic mācību vajadzību apkopošanu un mācību pasūtījuma sagatavošanu atbilstoši to darbības stratēģijai, nozaru politiku vai citu attīstības pasākumu vajadzībām. 	<ul style="list-style-type: none"> VAS īsteno un koordinē iestāžu pieteiktās mācības klātienē vai tiešsaistē. Iestādes patstāvīgi īsteno un koordinē savas specializētās mācības vai iekšējās mācības MPS un mācību platformā.* 	

Tematiskas un specializētas mācības komandām un indivīdiem	<ul style="list-style-type: none"> • Darba snieguma izvērtēšanas pārrunas. • Valsts pārvaldes nodarbināto attīstības matrica. • Individuālās nodarbināto attīstības vajadzības. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iestādes apkopo un piesaka VAS mācību pasūtījumu komandām un indivīdiem, kas izriet no darba snieguma izvērtēšanas pārrunām un valsts pārvaldes nodarbināto attīstības matricas. • Ja tēma iederas kopējo korporatīvo mācību programmās – tās tiek īstenotas programmu ietvaros. • Ja tās ir specifiskas vajadzības, kurām vēl nav tapusi kopīga programma, VAS kopā ar iestādes pārstāvjiem sagatavo specializēto mācību saturu, īsteno vai iepērk iestādes vajadzībām vai alternatīvi iestāde patstāvīgi, bez VAS starpniecības iepērk mācības. 	<ul style="list-style-type: none"> • VAS īsteno un koordinē klātienē, tiešsaistes un e-mācību programmas komandām un indivīdiem. • VAS nodrošina dažādu brīvi pieejamu materiālu un tiešsaistes mācību programmu publisku pieejamību MPS un mācību platformā jebkuram publiskās pārvaldes nodarbinātajam un sabiedrības pārstāvim. • Iestādes patstāvīgi īsteno un koordinē savas specializētās mācības vai iekšējās mācības MPS un mācību platformā.* 	
Veicinātāji	<ul style="list-style-type: none"> • Sistēma, process un noteikumi, kas paredz regulāru mācību vajadzību identificēšanu un apkopošanu. • Vadības atbalsts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistēmiska un pārskatāma individuālo mācību apkopošana kā daļa no snieguma vadības sistēmas. • Ieviesta valsts pārvaldes nodarbināto attīstības matrica, organizētas mācības matricas izmantošanā. • Ērta pieteikšanās mācībām individuāli. • Atbilstoši plānam, pārskatīta un apstiprināta VAS stratēģija, nolikums, darbības ietvars, struktūra un budžets. 	<ul style="list-style-type: none"> • MPS un interaktīva mācību platforma, un programmatūra modernai un jaudīgai mācību nodrošināšanai. • Atbilstoši plānam pārskatīts un apstiprināts VAS nolikums, darbības ietvars, struktūra un budžets. 	

* Šobrīd Mācību pārvaldības sistēma jau nodrošina plašu funkcionalitāti mācību administrēšanai. Lai īstenotu visas publiskās pārvaldes mācīšanās ietvaru atbilstoši plānam, papildus jau esošajai Mācību pārvaldības sistēmai ir nepieciešama jaudīga mācību platforma ar plašu interaktivitāti un attiecīga programmatūra. Mācību platforma būs pieejama visai publiskajai pārvaldei (valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēm), kā arī sabiedrībai.

5. pielikums. Plāna īstenošanai nepieciešamais finansējums

Nr. p. k.	Stratēģiskā prioritāte	Plānotais finansējums			Nepieciešamais papildu finansējums							Plānotais apmācāmo skaits
		2021.	2022.	2023.	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	
1.	Godprātīgs darbs publiskajā pārvaldē, t. sk.	384 677	0	0	0	300 000	400 000	500 000	400 000	300 000	100 000	21 400
	valsts pamatfunkciju īstenošana						200 000	300 000	300 000	200 000	100 000	
	ES politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošana	384 677	0	0	0	300 000	200 000	200 000	100 000	100 000		
2.	Inovācija un koprade modernai rīcībpolitikai un pakalpojumiem publiskajā pārvaldē, t. sk.	0	0	0	0	600 000	800 000	1000 000	800 000	600 000	200 000	21 700
	valsts pamatfunkciju īstenošana					300 000	300 000	300 000	300 000	200 000	200 000	
	ES politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošana					300 000	500 000	700 000	500 000	400 000	0	
3.	Līderība un efektīva pārmaiņu vadīšana, t. sk.	126 686	0	0	0	300 000	400 000	500 000	400 000	300 000	100 000	21 400
	valsts pamatfunkciju īstenošana					200 000	400 000	500 000	400 000	300 000	100 000	

	ES politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošana	126 686	0	0		100 000						
4.	Digitālā transformācija un datu pratība, t. sk.	0	0	0	0	1230 000	1640 000	2050 000	1640 000	1230 000	410 000	62 900
	ES politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošana	0	0	0	0	1230 000	1640 000	2050 000	1640 000	1230 000	410 000	62 900
5.	Cilvēkresursu profesionalizācija un administratīvās kapacitātes celšana, t. sk.	325 841	0	0	0	600 000	800 000	1000 000	800 000	600 000	200 000	30 657
	valsts pamatfunkciju īstenošana	325 841	0	0	0	200 000	300 000	300 000	300 000	389 796	200 000	
	ES politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošana	0	0	0	0	400 000	500 000	700 000	500 000	210 204		
6.	Mācību platforma, t. sk.	0	0	0	0	500 000	1000 000	250 000	250 000	0	0	-
	ES politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un	0	0	0	0	500 000	1000 000	250 000	250 000	0	0	-

	pasākumu īstenošana											
7.	VAS jaunais finansēšanas modelis, t. sk.	117 202	117 202	117 202	0	463 898	463 898	463 898	463 898	463 898	463 898	
	valsts pamatfunkciju īstenošana	117 202	117 202	117 202	0	463 898	463 898	463 898	463 898	463 898	463 898	

Likumā "Par vidēja termiņa budžeta ietvaru 2021., 2022. un 2023. gadam" un likumā "Par valsts budžetu 2021. gadam" finansējums 2021.-2023. gadam 1., 3. un 5. prioritātei plānots resora "Ministru kabinets" budžeta apakšprogrammā 63.08.00 "Eiropas Sociālā fonda (ESF) projekti (2014.-2020.)", 7. prioritātei budžeta programmā 19.00.00 "Valsts administrācijas skola" plānotais finansējums izdevumu segšanai, kam finansēšanas avots ir dotācija no vispārējiem ieņēmumiem.

VAS papildus nepieciešams finansējums 2022. gadam un turpmākajiem gadiem 463 898 *euro* apmērā ik gadu, tai skaitā 359 402 *euro*, lai pārietu uz VAS darbības modeli, kur finansēšanas avots ir tikai dotācija no vispārējiem ieņēmumiem un nav pašu ieņēmumu, un 104 496 *euro* apmērā jaunu telpu nomai.

Plānā ietvertos pasākumus paredzēts īstenot, pārsvarā piesaistot finansējumu no ANM un SF, savukārt jautājums par papildu valsts budžeta līdzekļu piešķiršanu skatāms gadskārtējā valsts budžeta sagatavošanas procesā un prioritāro pasākumu ietvaros, ievērojot valsts budžeta finansiālās iespējas.

Ministru prezidents

A. K. Kariņš