

Administratīvās kapacitātes ceļa karte

**ES Kohēzijas
politikas mērķu
sasniegšanai
periodā 2021-2027**



**Valsts
kanceleja**



**Valsts
administrācijas
skola**

2022

Satura rādītājs

1.	Tekstā izmantotie saīsinājumi	3
2.	Konteksts, ievads un mērķis	4
3.	Ceļa kartes veidošana	9
4.	Esošā situācija un pārmaiņu nepieciešamība.....	12
5.	Prioritātes, mērķi, atbildīgie, rezultāti un finansējuma avoti	15
	I Stratēģiskā prioritāte: IESTĀŽU VEIKTSPĒJAS STIPRINĀŠANA.....	15
	II Stratēģiskā prioritāte: CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBA UN PROFESIONALIZĀCIJA	21
	III Stratēģiskā prioritāte: DIGITALIZĀCIJA, DATI UN INFORMĀCIJAS SISTĒMAS	23
6.	Ceļa kartes īstenošana un pārvaldība	26

1. Tekstā izmantotie saīsinājumi

AF	Eiropas Savienības Atveseļošanas un noturības mehānisms
AFCOS	Eiropas Savienības finanšu interešu aizsardzības koordinācijas dienests – Finanšu ministrijas Eiropas Savienības fondu revīzijas departaments
AI	Eiropas Savienības fondu atbildīgās iestādes
CFLA	Centrālā finanšu un līgumu aģentūra
EM	Ekonomikas ministrija
ES	Eiropas Savienība
FM	Finanšu ministrija
FS	Finansējuma saņēmēji
IeM	Iekšlietu ministrija
IMC	Izmeklētāju mācību centrs
IUB	Iepirkumu uzraudzības birojs
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija
KNAB	Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs
KP	Kohēzijas politika
KP 21-27	Eiropas Savienības Kohēzijas politikas programma 2021.-2027.gadam
KPVIS	Kohēzijas politikas fondu vadības informācijas sistēma
NAP	Nacionālais attīstības plāns 2021.-2027. gadam
NVO	Nevalstiskās organizācijas
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija
PB	Pašvaldību budžets
PP	Valsts pārvaldes darbinieki, kas tieši vai netieši iesaistīti Kohēzijas politikas mērķu sasniegšanā
SIF	Sabiedrības integrācijas fonds
TM	Tieslietu ministrija
TP	Tehniskā palīdzība
UK	Eiropas Savienības fondu uzraudzības komiteja
VARAM	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
VAS	Valsts administrācijas skola
VB	Valsts budžets
VI	Eiropas Savienības fondu vadošā iestāde – Finanšu ministrija
VK	Valsts kanceleja
VKS	Vadības un kontroles sistēmas institūcijas
VP	Valsts policija

Administratīvās kapacitātes ceļa karte Kohēzijas politikas mērķu sasniegšanai 2021.-2027. gada plānošanas periodā ir izstrādāta, lai kalpotu 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. Ceļa karti izstrādājusi VK un VAS sadarbībā ar FM, CFLA un VARAM.

2. Konteksts, ievads un mērķis

Labā pārvaldība un efektīvas valsts pārvaldes institūcijas ir būtisks elements valsts ekonomikas attīstībai un mērķtiecīgai Kohēzijas politikas īstenošanai. Labā pārvaldība rada pamatu Kohēzijas politikas investīciju efektīvai izmantošanai, stiprinot to rezultātus un ietekmi, kā arī veicinot valsts kopējo izaugsmi. Vienlaikus tā arī uzlabo kopējo valsts pārvaldes un tajā nodarbināto veikumu gan nacionālā, gan vietējā (pašvaldību) līmenī, kā arī veicina pakalpojumu kvalitāti iedzīvotājiem, uzņēmējiem un sabiedrībai kopumā.

Labā pārvaldība Kohēzijas politikas ieviešanas kontekstā nozīmē, ka nepieciešamās politikas ir izstrādātas un ieviestas, kā arī ieviešanas institucionālie risinājumi un procedūras darbojas efektīvi. Lai to īstenotu, nepieciešama atbilstoša **administratīvā kapacitāte** – valsts pārvaldes institūcijām jāspēj efektīvi plānot un īstenot tām uzticētās politikas un uzdevumus, savukārt sabiedrībai jāgūst maksimāls labums no Kohēzijas politikas fondu investīcijām, līdzdarbojoties lēmumu pieņemšanā par investīciju stratēģisko plānošanu un uzraugot to lietderīgu izmantošanu, vai arī saņemot tiešu atbalstu projekta finansējuma veidā vai netiešu atbalstu sakārtotas publiskās infrastruktūras, pilnveidotu kompetenču, radītu darba vietu un attīstītas ekonomikas veidā.

Saskaņā ar Eiropas Komisijas praktiskajā metodikā "Ceļa kartes administratīvās kapacitātes stiprināšanai" noteikto, efektīvai Kohēzijas politikas fondu sistēmai un ar to saistītajai publiskajai pārvaldei nepieciešamas četras savstarpēji saistītas kapacitātes: **analītiskā, regulējošā, īstenošanas un koordinējošā**.¹ Tās ietver spējas plānot un īstenot investīciju stratēģijas, lai sasniegtu Kohēzijas politikā noteiktos mērķus, veiktu datus un pierādījumus balstītu ietekmes izvērtēšanu (mērīšanu), kā arī savlaicīgi sasniegtu programmu un projektu rezultātus, ievērojot atbilstību nacionālā un ES līmeņa normatīvajam regulējumam.

¹ Practical toolkit "Roadmaps for administrative capacity building" (6.lpp) https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/roadmap_toolkit.pdf

Vadlīnijās administratīvās kapacitātes stiprināšanai² OECD³ eksperti iesaka izvērtēt šādus faktorus:

- 1. Efektīvas organizatoriskas struktūras**, tajā skaitā labi definēts institucionālais un regulējošais ietvars ar precīzi noteiktām atbildībām un uzdevumiem; skaidra, vienkārša un caurskatāma organizatoriskā struktūra.
- 2. Stratēģiska cilvēkresursu vadība**: savlaicīgi pieejami, profesionāli un motivēti darbinieki, augsti kvalificēti vadītāji, kas spēj nodrošināt pārskatatbildību, integritāti un caurskatāmību, kā arī efektīva zināšanu vadības sistēma, kas ļauj darbiniekiem veikt savus pienākumus efektīvi.
- 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 sistēmiskie 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 Kohēzijas politikas fondu vadībā.

Eiropas Komisijas 2019. gada ziņojumā par Latviju (D pielikumā)⁴ tiek minēti galvenie Kohēzijas politikas efektīvas īstenošanas faktori, kas Latvijai būtu jāievēro, izstrādājot investīciju pamatnostādnes par Kohēzijas politikas finansējumu 2021.–2027. gadam:

- 1) sociālās inovācijas veicināšana un projektu un programmu sociālo eksperimentu sekmēšana;
- 2) ceļveža izstrāde administratīvās kapacitātes stiprināšanā, kas nepieciešama fondu efektīvai pārvaldībai un īstenošanai;
- 3) uzlaboti un efektīvāki pasākumi interešu konflikta, krāpšanas un korupcijas novēršanai un problēmas risināšanai;
- 4) finanšu instrumentu un/vai iemaksu Latvijas nodalījumā InvestEU ietvaros plašāka izmantošana ieņēmumus nesošām un izmaksas ietaupošām darbībām;

² Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy : Administrative Capacity Building Roadmaps

<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b2f3442f-en/index.html?itemId=/content/component/b2f3442f-en>

³ OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

⁴ Eiropas Komisijas 2019. gada ziņojums par Latviju

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-latvia_en.pdf

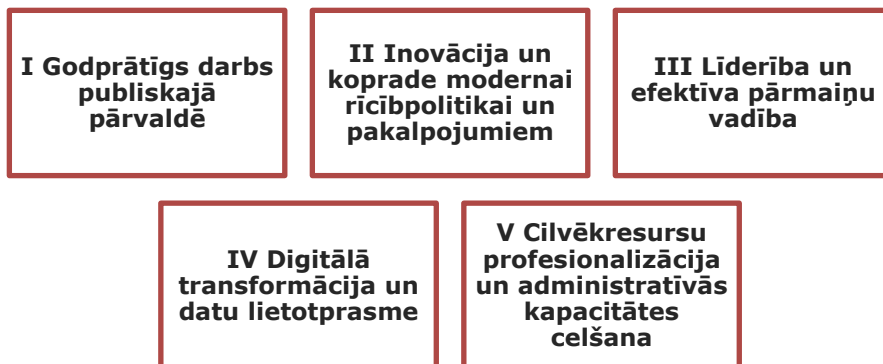
- 5) vienkāršotas prasības un īsākas procedūras ES līdzfinansēto projektu īstenošanā un uzraudzībā, jo īpaši pieteikumu iesniedzējiem un atbalsta saņēmējiem;
- 6) palielināta atbalsta saņēmēju un starpniek institūciju kapacitāte sagatavot un īstenot projektus;
- 7) palielinātas sociālo partneru un pilsoniskās sabiedrības organizāciju partnerības spējas;
- 8) uzlabots publiskā iepirkuma sniegums, jo īpaši, tiecoties samazināt "viena pretendenta" iepirkumu procedūru gadījumu skaitu un uzlabojot e-pakalpojumus un pārredzamāku iepirkumu pašvaldību līmeni.

Nacionālā attīstības plāna 2021.-2027. gadam (turpmāk tekstā – NAP) rīcības virzienā "Produktivitāte, inovācija un eksports" noteikts, ka viedā specializācija, inovācija, tehnoloģiju attīstība un modernizācija, kā arī mērķtiecīgi ieguldījumi cilvēkkapitālā ir pamats produktivitātes kāpumam. Šie pamata postulāti lielā mērā sniedz atbildi arī par nepieciešamajiem investīciju virzieniem Kohēzijas politikas fondu sistēmas un ar to saistīto publiskās pārvaldes, privātā un nevalstiskā sektora subjektu administratīvās kapacitātes stiprināšanas jomā, jo Kohēzijas politikas tiešs mērķis ir veicināt produktivitāti, attīstību, ekonomikas un tautsaimniecības izaugsmi, kā arī mazināt nevienlīdzību gan nacionālā līmenī, gan arī ES dalībvalstu starpā.

Īstenojot **Valsts pārvaldes reformu plānu 2020**, VK sadarbībā ar VAS un iesaistītajām institūcijām ir izstrādājusi **Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānu 2021.-2027. gadam**⁵, veidojot pamatu ilgtermiņa publiskās pārvaldes cilvēkresursu kapacitātes attīstībai, lai nodrošinātu NAP 2021.-2027.gadam noteikto mērķu sasniegšanu.

⁵ Ministru kabineta 2021.gada 13.augusta rīkojums Nr. 562 "Par Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānu 2021.-2027. gadam" (prot. Nr. 55 68. §)

Mācīšanās un attīstības plāna galvenie virzieni ir saistīti ar Latvijas un Eiropas galvenajiem izaicinājumiem, balstoties uz starptautiskā un nacionālā līmeņa plānošanas dokumentos izvirzītajiem uzstādījumiem un prioritātēm, kā arī, ņemot vērā gan Covid – 19 krīzes laikā gūto pieredzi, gan nākotnes darba tirgus vajadzības. Šīs stratēģijas ietvaros ir definēti šādi pieci prioritārie virzieni:



Plāna darbības laikā prioritārie virzieni var tikt papildināti, balstoties uz nākotnes mācīšanās un attīstības vajadzībām, kā arī, ņemot vērā iestāžu mācīšanās un attīstības vajadzības.

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.

Administratīvās kapacitātes ceļa karte Kohēzijas politikas mērķu sasniegšanai 2021.-2027. gada plānošanas periodā veidos būtisku saturisko sastāvdaļu mācīšanās un attīstības plānā 2021.-2027. gadam.

Lai Administratīvās kapacitātes ceļa kartē ietvertie pasākumi tiktu ieviesti ar vislielāko atdevi ir nedefinētas būtiskākās stratēģiskās prioritātes un noteikti tajās sasniedzamie rādītāji, pēc pasākumu uzsākšanas pastāvīgi tiek plānota datu apkopošana un monitorings, sekojot līdzi tam, kā notiek ieviešanas progress un noteikto rādītāju sasniegšana un to atdeve.

Administratīvās ceļa kartes ieviešanas rezultātā mēs vēlamies panākt, lai Latvijā Kohēzijas politikas īstenošanas rezultātā tiek nodrošinātas šādas pārmaiņas:

- 1) integrēts Kohēzijas politikas stratēģiskās plānošanas un ieviešanas process nodrošina labu kvalitatīvu politiku un projektu izstrādi, formulējot mērķus un sasniedzamos rezultātus;
- 2) tiek nodrošināta godprātīga, caurskatāma, uz risku izvērtējumu balstīta projektu/fondu ieviešana, mazinot administratīvo slogu un vienlaikus īstenojot efektīvu pārskatatbildību;

- 3) tiek nodrošināta augsta iesaistīto pušu profesionalitāte - nepieciešamās prasmes, kompetences un zināšanas tiek efektīvi izmantotas Kohēzijas politikas ieviešanā visos administratīvajos līmeņos (valsts institūcijas, plānošanas reģioni, pašvaldības, nevalstiskais, privātais sektors);
- 4) tiek veicinātas izmaiņas publiskās pārvaldes kultūrā – lai atvērtība, orientācija uz rezultātu un inovācija tiktu iedzīvinātas kā pastāvīgas vērtības ikdienas darbā.

3. Ceļa kartes veidošana

Veidojot mācīšanās un attīstības plānu 2021.-2027. gadam un Administratīvās kapacitātes ceļa karti, tika veikti apjomīgi un iesaistoši sagatavošanās pasākumi.

Pirmais posms: SITUĀCIJAS IZPĒTE, STARPTAUTISKO UN NACIONĀLO PRIORTĀŠU IZSTRĀDE CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS JOMĀ

Pirmā posma ietvaros tika veiktas šādas aktivitātes:

- 1) valsts pārvaldes **darbinieku aptauja par mācīšanās paradumiem** (2019.gada maijs – jūnijs) ar mērķi noskaidrot, kādi ir esošie mācīšanās paradumi un vai tie atbilst nākotnes vajadzībām. Kopā atbildes sniedza 1473 respondenti;
- 2) **valsts pārvaldes reformu sarunas ar ministrijām**, kuru ietvaros ir pārrunāti stratēģiskie virzieni un vajadzības profesionālās attīstības jomā (2019.gada maijs, 2020.gada septembris, oktobris);
- 3) **darbs NAP veidošanas darba grupās un sarunas ar ministrijām saistībā ar nākamo plānošanas periodu**, kuru ietvaros VK prezentēja mācīšanās sistēmas reformu un iespējamo sadarbību, kā arī tika diskutēts par katras ministrijas nākotnes mērķiem un nepieciešamajiem atbalsta pasākumiem profesionalitātes attīstības jomā (2019. gada septembris);
- 4) 2019. gadā norisinājās Inovācijas laboratorija (HRLab), kuras ietvaros tika izveidots **valsts pārvaldes darbinieku attīstības matricas prototips** ar mērķi to izmantot darbinieku un vadītāju karjeras plānošanā un attīstības potenciāla noteikšanā, kā arī Mācīšanās un attīstības stratēģijas ieviešanā. 2020. gadā ir uzsākta šī rīka izveide un īstenošana, tajā skaitā kompetenču modeļa konceptuāla ietvara izstrāde dažādām amatu grupām (piemēram, projektu vadītāji, iepirkumu speciālisti) un valsts pārvaldes iekšējo treneru apmācībai;
- 5) Inovācijas laboratorijā arī tika izstrādāts prototips **ekspertu bankas modelim**, kas 2020. gada aprīlī tika prezentēts Valsts sekretāru sanāksmē;
- 6) 2019. gada 3. ceturksnī tika organizētas **3 fokusgrupas ar mērķi kopīgi identificēt problēmas, kas saistītas institūciju kapacitātes un kompetenču attīstības vajadzībām nākamajā NAP 2021.-2027. periodā, kā arī veidot pamatu mācīšanās un attīstības plāna pasākumiem:**
 - 21.10.2019. notika politikas plānotāju, projektu vadītāju un procesa vadītāju fokusgrupas diskusija;

- 25.10.2019. notika klientu apkalpošanas speciālistu, atbalsta funkciju veicēju, kontrolējošās un uzraugošās funkcijas veicēju fokusgrupas diskusija;
- 30.10.2019. notika augstākā līmeņa vadītāju un personāla vadītāju fokusgrupas diskusija.

7) 2019./2020. gadā norisinājās "Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē", ko veica Central and Southern Europe Centre of Excellence sadarbībā ar Safage Baltija. Izvērtējuma rezultāti un rekomendācijas tika iestrādātas administratīvās kapacitātes ceļa kartē.

Paralēli tam, VK aktīvi iesaistījās tādās NAP darba grupās kā "Zināšanas un prasmes personības un valsts izaugsmei" un piedalījās diskusijās OECD Latvijas Prasmju stratēģijas projektā. Šī līdzdalība radīja iespēju sekot līdzi, piedalīties un ņemt vērā gan starptautiskajos, gan nacionālajos plānošanas dokumentos ietvertos virzienus un uzstādījumus.

Otrais posms: UZLABOJUMU PANĀKŠANAI PAREDZĒTO PASĀKUMU UN CEĻA KARTES PROJEKTA IZSTRĀDE

2020. gadā norisinājās aktīvas diskusijas starp VK un VAS no vienas puses un VARAM, IZM un EM no otras puses par kopēju virzienu profesionālās attīstības jomā ne tikai attiecībā uz valsts pārvaldi, bet uz visu mērķa grupu kopumā – valsts pārvalde, pašvaldības, nevalstiskās organizācijas, uzņēmēji. Diskusijas norisinājās 2020. gadā no marta līdz maijam.

VK un VAS piedalījās arī VARAM **Digitālās transformācijas pamatnostādņu izstrādē** – gan prezentējot ieceres saistībā ar inovācijas kultūras veidošanu un kapacitātes un prasmju attīstību, gan piedaloties pamatnostādņu teksta izstrādē. Šī sinerģija ir viens no veidiem, kā panākt, lai profesionālās attīstības jautājumi būtu sistemātiski saistīti ar nozaru reformām.

2020. gada septembrī - oktobrī VK sadarbībā ar FM, CFLA un VARAM, balstoties un OECD rekomendācijām Administratīvās kapacitātes stiprināšanas ceļa kartes izstrādei, izstrādāja Administratīvās kapacitātes ceļa kartes pirmo projektu. 2021.gadā Administratīvās kapacitātes ceļa karte tika mērķtiecīgi papildināta un precizēta iesaistot būtiski plašāku sadarbības partneru loku ar mērķi veidot ceļa karti kā nacionāla līmeņa plānošanas dokumentu, kura saturiskais tvērums neatspoguļo kapacitātes stiprināšanas pasākumus tikai kohēzijas politikas jomā, bet ietver arī nozares, faktoros un pasākumus, kuri nesaraujami ietekmē kohēzijas politikas sekmīgas īstenošanas rezultātus neesot tās sastāva elements. Rezultātā

Administratīvās kapacitātes ceļa kartes plānošanas darbā bez iepriekš minētajām institūcijām tika iekļautas – TM, IeM, VP, IUB u.c. iestādes.

Tāpat arī 2021.gadā Covid-19 pandēmijas krīzes iespaidā Latvijai tāpat kā pārējām ES dalībvalstīm kļuva pieejams Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna finansējums Covid-19 krīzes radīto negatīvo seku mazināšanai ekonomikā un tautsaimniecībā, kas arī radīja objektīvu nepieciešamību pārstrādāt sākotnējo Administratīvās kapacitātes ceļa kartes projektu, paverot jaunas iespējas tās plānoto pasākumu finansēšanai un ieviešanai.

Administratīvās kapacitātes ceļa karte ietver galvenos secinājumus un atziņas, kas iegūtas izpētes un diskusiju procesā, gan arī ņem vērā ES institūciju secinājumus un rekomendācijas no Eiropas Komisijas 2019. gada ziņojuma par Latviju (D pielikuma)⁶ un Latvijai adresētās specifiskās rekomendācijas, kas izriet no 2019.⁷ un 2020.⁸gada semestra ziņojumiem.

⁶ Eiropas Komisijas 2019. gada ziņojums par Latviju https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-latvia_en.pdf

⁷ Eiropas Padomes ieteikums par Latvijas 2019. gada valsts reformu programmu un ar ko sniedz Padomes atzinumu par Latvijas 2019. gada stabilitātes programmu <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0514&from=EN>

⁸ Eiropas Padomes ieteikums par Latvijas 2020. gada valsts reformu programmu un ar ko sniedz Padomes atzinumu par Latvijas 2020. gada stabilitātes programmu <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0514&from=EN>

4. Esošā situācija un pārmaiņu nepieciešamība

2020. gada sākumā noslēdzās "Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē", ko veica Central and Southern Europe Centre of Excellence sadarbībā ar Safege Baltija⁹.

Izvērtējuma mērķis bija īstenot neatkarīgu, ārēju pētījumu, lai novērtētu Eiropas Sociālā fonda finansējuma ieguldījumu efektivitāti un lietderību, kā arī ietekmi valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā, kā arī identificēt faktoros, kam nākotnē būtu jāpievērš īpaša uzmanība, lai nodrošinātu viendabīgu un stratēģisku publiskās pārvaldes profesionālo pilnveidi, izaugsmi un attīstību.

Viens no būtiskākajiem izvērtējuma konstatējumiem ir saistīts ar nepieciešamību izveidot sistēmu un stratēģisku redzējumu mācību organizēšanā, kā arī izveidot vienotu prasmju/kompetenču politiku valstī:

"izvērtēt iespēju konsolidēt dažādu publiskā sektora institūciju apmācību organizēšanu VAS, tādējādi nodrošinot kopīgu stratēģisko plānošanu un redzējumu, kā arī apmācību organizēšanas kompetences konsolidāciju, nodrošinot efektīvāku un daudzpusīgāku apmācību procesu" un *"izvērtēt iespēju izveidot vienotu pilnveidojamo prasmju/kompetenču politiku valsts pārvaldē, nodrošinot nepieciešamos finanšu līdzekļus, kapacitāti un uzraudzību politikas īstenošanā."*

Starp būtiskākajiem akcentiem izvērtējuma veicēju ieskatā ir minama arī nepieciešamība nodrošināt *ilgtspējīgu finansēšanas mehānismu valsts pārvaldē strādājošo apmācībām, t.sk. piesaistot ārvalstu finanšu palīdzības fondu un instrumentu finansējumu.*

Tas nozīmē to, ka arī neatkarīgu ekspertu ieskatā publiskajai pārvaldei ir jāatrod veids, kā nodrošināt savas attīstības viengabalainību, ilgtspēju un nepārtrauktību. Kohēzijas politikas fondu ieviešanas kontekstā ir jāiet vēl solis tālāk, jo būtiski šīs politikas subjekti (piemēram, daļa no finansējuma saņēmējiem un NVO) atrodas ārpus publiskās pārvaldes.

Saskaņā ar Eiropas Padomes ieteikumu par Latvijas 2019. gada valsts reformu programmu un ar ko sniedz Padomes atzinumu par Latvijas 2019. gada stabilitātes programmu (turpmāk - ES specifiskās rekomendācijas) 4. ieteikumu Latvijai tiek rekomendēts uzlabot publiskā sektora pārskatatbildību un efektivitāti, jo īpaši attiecībā uz pašvaldībām un valsts un pašvaldību uzņēmumiem, kā arī interešu konfliktu novēršanas režīmu. Tāpat būtiska ir arī 2019. gada ES specifisko

⁹ <http://petijumi.mk.gov.lv/node/3179>

rekomendāciju 16. atziņa, kurā Eiropas Komisija secina, ka: " [...] Latvija ir mērena novatore ar dažām stiprajām pusēm, piemēram, tās informācijas, komunikāciju un tehnoloģiju infrastruktūru, taču valsts sniegums atpaliek cilvēkresursu, publiskā un privātā sektora sadarbības, kā arī ieguldījumu intelektuālajā īpašumā jomās."

Savukārt 2020. gada ES specifisko rekomendāciju 4. ieteikumā Latvijai tiek uzdots turpināt darbu pie nelikumīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas novēršanas sistēmas pilnveidošanas.

Nozīmīga ir arī 2020. gada ES specifisko rekomendāciju 22. atziņa, kurā Eiropas Komisija secina, ka: "Lai gan finanšu iestāžu uzraudzība ir ievērojami pastiprināta, tās trāpīgumu un efektivitāti varētu uzlabot labāka risku novērtēšana. Turklāt, kaut arī tiesībsargāšanas iestāžu spējas un sadarbība ir uzlabojušās, būtu iespējams vēl nostiprināt to izmeklēšanas un kriminālvajāšanas spējas noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas lietās."

Zīmīgi, ka pēdējo divu gadu ES specifisko rekomendāciju, kā arī Eiropas Komisijas 2019. gada ziņojumā par Latviju (D pielikums) publiskā pārvalde vai nu kopumā vai atsevišķi tās līmeņi un sektori ir bijuši ES atbildīgo institūciju uzmanības lokā, kas nozīmē, ka kohēzijas politikas administratīvās kapacitātes ceļa kartes pasākumi savā saturiskajā tvērumā nevar neņemt vērā ES konstatētos trūkumus un tiem jābūt vērīgiem uz tiešu vai netiešu publiskās pārvaldes kapacitātes vājo elementu novēršanu gan attiecībā uz procesu pārskatīšanu un efektīvizēšanu, pārskatābību, atbildīgu projektu vadību, pašvaldību līmeņa stiprināšanu, partnerības principa attīstīšanu starp publiskā, privātā un nevalstiskā sektora dalībniekiem, gan arī uz tiesībsargājošo iestāžu izmeklēšanas un kriminālvajāšanas spēju stiprināšanu un interešu konfliktu, krāpšanas un neatbilstību risku mazināšanu, jo bez šo trūkumu novēršanas nav iedomājama sekmīga, godprātīga, savlaicīga un rezultatīva kohēzijas politikas fondu ieviešana, darbības programmas un projektu mērķu sasniegšana.

Atbilstoši Reģionālās politikas pamatnostādņu 2021.-2027.gada B.3.1. uzdevumam "Pašvaldību un plānošanas reģionu kapacitātes palielināšana viedai attīstības plānošanai un īstenošanai" paredzēts nodrošināt plānošanas reģionu un pašvaldību metodisko vadību teritorijas attīstības plānošanas dokumentu izstrādei, kā arī organizēt dažāda formāta kapacitātes celšanas pasākumus.

ES investīcijas kohēzijas politikas ieviešanas veidā ir būtiskas Latvijas ilgtermiņa sociālajai un ekonomiskajai attīstībai, konkurētspējas veicināšanai, sociālās nevienlīdzības mazināšanai, tām jānodrošina pozitīva ietekme uz Latvijas iedzīvotāju labklājības līmeni, ienākumiem, darba vietām, pieejamību veselības un izglītības pakalpojumiem. Šāda veida izaugsme tiek veicināta gan ar investīcijām "cietajā" infrastruktūrā (transporta, enerģija, IKT u.c.), gan arī "mīkstajā" infrastruktūrā (pētniecība un attīstība (R&D), cilvēkresursi un prasmes, dažādi pakalpojumi

iedzīvotājiem). Tādējādi ir svarīgi, ka ir pietiekama administratīvā kapacitāte gan Eiropas fondu vadošajām institūcijām un finansējuma saņēmējiem, gan arī gala lietotājiem. Atbilstoši kapacitātei ir jābūt gan sistēmu, gan atsevišķu institūciju līmenī, gan arī politikas, programmu un projektu pilna cikla izstrādē, ieviešanā un novērtēšanā iesaistīto vadītāju darbinieku un ekspertu līmenī. Sabiedriskās organizācijas un iedzīvotāji jāiesaista visa cikla garumā, izmantojot mūsdienīgas metodes viņiem ērtā un saprotamā veidā. Procesiem un procedūrām jābūt vienkāršiem, saprotamiem un efektīviem, vienlaikus nodrošinot pārskatatbildību un darbības efektivitāti un lietderību, izmantojot iespējami modernākus rīkus un metodes.

5. Prioritātes, mērķi, atbildīgie, rezultāti un finansējuma avoti

I Stratēģiskā prioritāte: IESTĀŽU VEIKTSPĒJAS STIPRINĀŠANA

Pirmās prioritātes nolūks ir veicināt institūciju darbības veiktspēju jeb kapacitāti. Tās galvenās aktivitātes ir:

- 1) Uzlabota valsts pārvaldes institūciju spēja nodrošināt caurskatāmu, efektīvu un uzticamu kohēzijas politikas īstenošanu;
- 2) Labākas un efektīvākas politikas plānošanas, koordinācijas, procesu un pakalpojumu attīstība;
- 3) Plānošanas reģionu un pašvaldību resursu stiprināšana veikt transformējošas pārmaiņas administratīvi teritoriālās reformas īstenošanas kontekstā;
- 4) NVO spēju stiprināšana;
- 5) Atbalsts pārmaiņu vadības komandām un finanšu saņēmējiem.

Mērķis	Darbība	Atbildīgais / (līdzatbildīgais)	Rezultāts, snieguma rādītājs	Finansējuma avots
1. Uzlabota valsts pārvaldes institūciju spēja nodrošināt caurskatāmu, efektīvu un uzticamu Kohēzijas politikas īstenošanu				
1.1. Veicināt tiesiskumu, it īpaši noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas novēršanu, krāpšanas, finanšu, ekonomisko noziegumu atklāšanu, un tiesu varas stiprināšanu	Vienota tiesnešu, tiesu darbinieku, prokuroru, prokuroru palīgu un izmeklētāju (starpdisciplināros jautājumos, kas būtiski efektīvai tiesas spriešanai) kvalifikācijas pilnveides mācību centra izveide jeb Tieslietu mācību centra izveide, nodrošinot: <ul style="list-style-type: none"> • vienotu kompetenču un vajadzību noteikšanu, kā arī jaunu, savstarpēji papildinošu mācību programmu izstrādi, uzsvaru liekot gan uz kompetenču un prasmju attīstību, gan juridiskās domas attīstību; • sistēmisku, jēgpilnu, mērķtiecīgu un uz vajadzībām balstītu pieeju mācību satura noteikšanā un pasniegšanā; • tiesu varas, tai skaitā Tieslietu padomes lomas mācību satura veidošanā un noteikšanā attīstīšanu; 	TM	<ul style="list-style-type: none"> • Likuma un citu tiesību aktu, kas saistīti ar Tieslietu mācību centru, pieņemšana; • Mācību programmu izstrāde un programmu aktualizācija (pilnveide); • Mācību programmu ieviešana • Tehnisko specifikāciju izstrāde Tieslietu mācību centra atjaunošanai vai pārbūvei, iepirkuma izsludināšana; • izveidots Tieslietu mācību centrs. Telpu pielāgošana un aprīkojuma nodrošināšana Tieslietu mācību 	AF

Mērķis	Darbība	Atbildīgais / (līdzatbildīgais)	Rezultāts, snieguma rādītājs	Finansējuma avots
	<ul style="list-style-type: none"> starpdisciplinārā dialoga attīstīšanu; atbilstošu telpu pielāgošanu un to aprīkošanu izveidojot mūsdienīgu un modernu vidi apmācību un izglītības procesa īstenošanai; starptautiskās sadarbības veicināšanu. 		centra vajadzībām.	
1.2. Stiprināt tiesībsargājošo iestāžu spējas ekonomisko un citu noziegumu izmeklēšanai	<ul style="list-style-type: none"> Speciālu studiju programmu izstrāde ekonomisko un citu noziegumu izmeklētāju sagatavošanai un izmeklētāju profesionālo kompetenču pilnveides attīstība Izmeklētāja profesiju standarta izstrāde Izveidots izmeklētāju mācību centrs (IMC) 	VP	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāta bakalaura un maģistra studiju programma Izstrādāts profesiju standarts Izveidots jauna struktūrvienība - IMC Pilnveidotas izmeklētāju profesionālās kompetences 	VB
1.3. Sabiedrības līdzdalība caurspīdīgā un tiesiskā ES fondu projektu ieviešanas uzraudzībā	<ul style="list-style-type: none"> Domnīcu organizēšana diskusijām par Integritātes paktu ieviešanu Latvijā, pārstāvot visas ieinteresētās puses – valsts pārvaldes iestādes, pašvaldības, nevalstiskās organizācijas, uzņēmēju pārstāvju organizācijas Starptautiskās pieredzes izpēte un pārņemšana integritātes paktu ieviešanā Informatīvās kampaņas īstenošana Integritātes paktu standarta izstrāde valsts pārvaldei 	VK	<ul style="list-style-type: none"> Noorganizētas 4 domnīcas par Integritātes paktu ieviešanu Latvijā Veikts pētījums par starptautisko pieredzi un NVO iesaistes mehānismiem Īstenota informatīvā kampaņa par Integritātes paktu ieviešanas nozīmīgumu Izstrādāts Integritātes paktu ieviešanas standarts valsts pārvaldei 	TP
1.4. Stiprināta un attīstīta snieguma vadības prakse, lai atbalstītu datus balstītu rezultātu un ietekmes novērtēšanu	Kapacitātes stiprināšana ar datus balstītu izvērtējumu/novērtējumu saistītos jautājumos	VK	<ul style="list-style-type: none"> Apmācību ietvaros stiprināta izvērtējumu veikšanas kapacitāte 125 valsts un pašvaldību iestāžu darbiniekiem 	TP
2. Labākas un efektīvākas politikas plānošanas, koordinācijas, procesu un pakalpojumu attīstība				
2.1. Samazināta administratīvā sarežģītība un slogs, ieviesta visaptveroša un sistemātiska riska vadība, mazināta	<ul style="list-style-type: none"> Pārskatīt nacionālā līmeņa noteikumus un tiesību aktus Kohēzijas politikas projektu ieviešanai Ieviesta vienkāršoto izmaksu metodoloģiskā bāze plašākā skaitā kohēzijas politikas 	VI	<ul style="list-style-type: none"> Samazināts laiks un slogs procedūru, procesu īstenošanai Veiktas lietotāju aptaujas 	-

Mērķis	Darbība	Atbildīgais / (līdzatbildīgais)	Rezultāts, snieguma rādītājs	Finansējuma avots
nenoteiktība, kas saistīta ar plānošanu, kontroli, pārbaudēm un revīzijām	specifisko atbalsta mērķu un pasākumu kā 2014.-2020.gada plānošanas periodā		<ul style="list-style-type: none"> Augstāki rezultatīvie rādītāji Samazināti neatbilstoši veiktie izdevumi Vadlīnijas, vienkāršoto izmaksu metodikas 	
2.2 Uzlabota zināšanu pārnese un zināšanu vadība ES fondu vadībā iesaistīto darbinieku ātrāka ievadīšana un izpratnes veidošana fondu jautājumos	<ul style="list-style-type: none"> Zināšanu pārvaldības sistēmas izstrāde par labāko praksi, pakalpojumu prototipiem, vienkāršotām procedūrām Pieredzes apmaiņas pasākumi, forumi 	VAS	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādātas jaunas eksperimentālās procedūras, prototipi Izstrādāta zināšanu vadības sistēma (sistēma) Izstrādātas vadlīnijas eksperimentēšanai 	AF
3. Plānošanas reģionu un pašvaldību resursu stiprināšana veikt transformējošas pārmaiņas administratīvi teritoriālās reformas īstenošanas kontekstā¹⁰				
3.1. Plānošanas reģionu un jaunizveidoto pašvaldību stratēģiskās plānošanas, projektu īstenošanas, pārmaiņu vadības un darba organizācijas pilnveide un stiprināšana	<ul style="list-style-type: none"> Vajadzību apsekojums Mācību programmas, t.sk., ekspertu piesaiste Pieredzes apmaiņas pasākumi, semināri, darba grupas, ideju hakatoni, konferences Atbalsts jaunizveidoto pašvaldību plānošanas dokumentu izstrādei un īstenošanai Atbalsts jaunu plānošanas un īstenošanas instrumentu izmantošanai pašvaldībās, tostarp līdzdalības budžetēšanā utt. Izpratnes veicināšana par labas pārvaldības principiem Atbalsts iekšējās kontroles sistēmas pamatprasību ieviešanai (atbildīgais – FM) Atbalsts uzraudzības mehānisma (iekšējā audita funkcijas) izveidošanai (atbildīgais – FM) 	VARAM (plānošanas reģioni), FM	<ul style="list-style-type: none"> Īstenots plānošanas reģionu un pašvaldību kapacitātes vajadzību apsekojums/izvērtējums Apmācību pasākumu izgājušo plānošanas reģionu un pašvaldību vadītāju un darbinieku skaits Izstrādāti attīstības plānošanas dokumenti un projekti Pieejamas vadlīnijas, rokasgrāmatas un mācību materiāli Izstrādāti, aktualizēti un īstenoti attīstības plānošanas dokumenti, izmantojot jaunus 	KP 21-27 AF

¹⁰ Atbilstoši Reģionālās politikas pamatnostādņēm 2021.-2027.gadam, B.3.1. uzdevums. Pašvaldību un plānošanas reģionu kapacitātes palielināšana viedai attīstības plānošanai un īstenošanai

Mērķis	Darbība	Atbildīgais / (līdzatbildīgais)	Rezultāts, snieguma rādītājs	Finansējuma avots	
			atbalsta instrumentus <ul style="list-style-type: none"> • Īstenoti pilotprojekti • Efektivizēti procesi • Budžeta līdzekļu ietaupījums un lietderīga izmantošana 		
3.2	Veicināta pilsoniskās sabiedrības iesaistīšanās teritorijas attīstībā, t.sk., vietējā plānošanas, īstenošanas un uzraudzības darbībās	Pieejas, metodes un sistēmas izveide pilsoniskās sabiedrības iesaistei, informatīvi pasākumi	VARAM (PROVIDUS, pašvaldības)	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādāts normatīvais ietvars sabiedrības līdzdalībai vietējās attīstības plānošanā • Pasākumi, t.sk. identificējot labās prakses piemērus 	KP 21-27
3.3	Labās prakses cilvēkresursu vadībā attīstīšana pašvaldībās	Atbalsts pašvaldībām cilvēkresursu pārvaldības jautājumos – vadlīnijas un mācības personāla politiku izveidei un praktisku cilvēkresursu vadības rīku izstrādei	VK (VARAM)	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādātas vadlīnijas cilvēkresursu pārvaldības jautājumos • apmācīti 120 pašvaldību darbinieki 	TP
4. NVO spēju stiprināšana					
4.1.	Atbalsts pilsoniskās sabiedrības organizāciju izaugsmei, stiprinot līdzdalību publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanas procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Kapacitātes stiprināšanas pasākumi, • konsultantu, ekspertu un speciālistu piesaiste, • izvērtējumu, ekspertīžu un analīzes veikšana, • informatīvie un izglītojošie pasākumi, • dažādu sadarbības mehānismu izveide, • līdzdalības platformas un digitālie risinājumi. 	VK (SIF)	<ul style="list-style-type: none"> • Atbalstu saņēmušas 250 NVO 	KP 21-27
4.2.	Sociālā dialoga attīstība, stiprinot sociālo partneru veikspēju līdzdarboties likumdošanas, nacionālo reformu un koplīgumu slēgšanas pārrunu procesā	<ul style="list-style-type: none"> • Kapacitātes stiprināšanas pasākumi, • konsultantu, ekspertu un speciālistu piesaiste, • izvērtējumu, ekspertīžu un analīzes veikšana, • informatīvie un izglītojošie pasākumi, • dažādu sadarbības mehānismu izveide, • koplīgumu slēgšanas pārrunu un konsultāciju procesa atbalsts darba devēju un darba ņēmēju organizāciju starpā, • publicitātes kampaņas, • sadarbības platformas un digitālie risinājumi. 	VK	<ul style="list-style-type: none"> • Atbalstu saņēmuši 2 sociālie partneri 	KP 21-27

Mērķis	Darbība	Atbildīgais / (līdzatbildīgais)	Rezultāts, snieguma rādītājs	Finansējuma avots
4.3. NVO izaugsme sociālās drošības pārstāvniecības stiprināšanai un sabiedrības interešu uzraudzībai	NVO pārstāvniecības stiprināšanas darbības sociālās drošības un sabiedrības interešu uzraudzības par ārvalstu investīciju un valsts budžeta finansējuma izlietojumu jomās, nodrošinot: <ul style="list-style-type: none"> • ekspertu piesaisti; • dalību apmācībās, semināros, konferencēs, diskusijās, darba grupās, pieredzes apmaiņas vizītēs, tostarp ārvalstīs, stažēšanās pasākumos, informatīvos pasākumos un līdzdalības platformās valsts, pašvaldību un starptautiskā līmenī vai to organizēšana; • dalību NVO tīklošanās pasākumos un to organizēšana; • metodiku, rokasgrāmatu, stratēģiju, vadlīniju, ieteikumu, instrukciju, informācijas apkopojumu, aptauju, analītisko aprakstu, atzinumu un viedokļu apkopojumu izstrādi un atbalsta sniegšanu organizācijām to darbības uzsākšanai; • informācijas un publicitātes pasākumus u.c. 	VK (SIF)	• Atbalstu saņēmušas 30 NVO	AF
4.4. Uzraudzības komitejas un tās locekļu sadarbība un iesaiste	<ul style="list-style-type: none"> • Uzraudzības komitejas NVO kapacitātes stiprināšana, partnerības principa attīstīšana un sabiedrības līdzdalības nodrošināšana kohēzijas politikas fondu vadības un uzraudzības procesos 	VK (VAS, VI)	• Apmācīti 145 UK pārstāvēto NVO dalībnieki	TP
4.5. Veicināt kvalitatīvu NVO līdzdalību ar jaunu sadarbības platformu un līdzdalības mehānismu iedzīvināšanu	<ul style="list-style-type: none"> • Nodrošināti vajadzīgie instrumenti un apmācības pilsoniskās sabiedrības pārstāvjiem Kohēzijas politikas efektīvākai īstenošanai • Jaunu iesaistes metožu izmantošana – hakatoni, domnīcas, ikgadējās tikšanās ar nozaru ministrijām 	VK (VI)	• Noorganizēti 7 pasākumi	TP
5. Atbalsts pārmaiņu vadības komandām un finansējuma saņēmējiem				
5.1. Atbalsts vadītājiem un komandām, kas piedalās pārmaiņu programmās:	<ul style="list-style-type: none"> • Izvērtējums par pakalpojumu pieejamību un kvalitāti • Konsultācijas un fasilitēšana, lai pielāgotos reformētiem procesiem un 	VARAM (VK)	• Veikts izvērtējums par pakalpojumu pieejamību un kvalitāti	AF

Mērķis	Darbība	Atbildīgais / (līdzatbildīgais)	Rezultāts, snieguma rādītājs	Finansējuma avots
pašvaldību reformu process, pārstrukturēšana, jaunu pakalpojumu ieviešana, stratēģijas izstrāde utt.	<p>jaunizveidotām vienībām, tostarp jaunu pakalpojumu, stratēģiju u.c. pārvaldības jautājumu izstrāde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekspertu piesaiste • Pieredzes apmaiņas pasākumi, semināri, darba grupas, ideju hakatoni, konferences 		<ul style="list-style-type: none"> • Sniegtais atbalsts (konsultācijas, darba grupas, laboratorijas) • Īstenoti pilotprojekti • Efektivizēti procesi 	
5.2. Finansējuma saņēmēju spēju stiprināšana	<p>Pārskatīt un uzlabot saskarsmes procesus ar saņēmējiem un nodrošināt pastāvīgu atbalsta un vadības mehānismu, tostarp spēju stiprināšanas, saskarsmes, sadarbības jomā, kā arī apmaiņas un partnerības programmas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dalība VAS veidotās fokusgrupās, lai apzinātu kapacitātes stiprināšanas vajadzības valsts pārvaldes un FS pusē; • administratīvās kapacitātes stiprināšanas aktivitātes finansējuma saņēmējiem - piedalīties VAS apmācību moduļu sistēmas izveidošanā un satura definēšanā par projektu ieviešanai būtiskām jomām FS projektu vadītāju kapacitātes nodrošināšanai (t.sk., projekta iesniegumu sagatavošanas un dizainēšanas principi, projekta veiksmīgas īstenošanas pamata principi, risku vadības sistēma, publiskais iepirkums, valsts atbalsts, investīciju budžeta plānošana un ES fondu līdzfinansējuma iespējas, stratēģiskā plānošana, utt.). 	CFLA (AI)	<ul style="list-style-type: none"> • Noorganizēti 15 semināri finansējuma saņēmēju kapacitātes paaugstināšanai • Veiktas 6 aptaujas ES fondu projektu iesniedzēju un finansējuma saņēmēju apmierinātības noteikšanai par informācijas pieejamību un īstenotajiem atbalsta procesiem 	TP
5.3. Adaptācija pēc Covid-19 un atveseļošanās pasākumu īstenošana, elastīga un attālināta darba principi	<ul style="list-style-type: none"> • Atveseļošanas pasākumu īstenošana un elastīga un attālināta darba principu izstrāde • Konkurētspējīgs atalgojums, lai piesaistītu pārvaldē labākos darbiniekus 	VK (VARAM)	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādātas vadlīnijas elastīgā darba nodrošināšanai • Izstrādāts un pieņemts Saeimā publiskās pārvaldes atbildības reformas normatīvais regulējums 	-

Mērķis	Darbība	Atbildīgais / (līdzatbildīgais)	Rezultāts, snieguma rādītājs	Finansējuma avots
5.4. Publiskās pārvaldes modernizācija, atbalsta funkciju centralizācija un resursu optimizācija un koncentrācija uz saturisko darbību un kohēzijas politikas mērķu un rezultātu efektīvu sasniegšanu	Publiskās pārvaldes modernizācijas plāna izstrāde, nodrošinot šādu virzienu pilnveidi un attīstību: <ul style="list-style-type: none"> • atvērta, caurskatāma, godprātīga un atbildīga publiskā pārvalde • vienoti, centralizēti un standartizēti atbalsta procesi un sistēmas • stratēģiska cilvēkresursu vadība un attīstība • vieda, elastīga un produktīva darba vide • kvalitatīva politikas izstrāde, ieviešana un novērtēšana • pieejami, saprotami un atbilstoši pakalpojumi 	VK (FM, VAS, VARAM, nozaru ministrijas)	<ul style="list-style-type: none"> • Politikas ietekmes novērtēšanas principi un sistēma • Sabiedrības apmierinātība ar publisko pakalpojumu kvalitāti un efektivitāti • Vienotajā pakalpojumu centrā iesaistīto centralizēto pakalpojumu saņēmēju īpatsvara pieaugums 	AF

II Stratēģiskā prioritāte: CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBA UN PROFESIONALIZĀCIJA

Otrās prioritātes nolūks ir veicināt Kohēzijas politikas ieviešanas aktivitātēs tieši un netieši iesaistīto cilvēkresursu prasmju attīstību un profesionalizāciju. Tās galvenās aktivitātes ir:

- 1) Profesionālo kompetenču attīstība balstoties kompetencēs, standartos, prasmēs un zināšanu pārnēsē;
- 2) Uzlabota publisko iepirkumu normatīvā regulējuma ievērošana Kohēzijas politikas īstenošanā;
- 3) Labā prakse Kohēzijas politikas fondu īstenošanā atbilstoši uzraudzības prasībām.

Mērķis	Darbība	Atbildīgais / (līdzatbildīgais)	Rezultāts, snieguma rādītājs	Finansējuma avots
6. Profesionālo kompetenču attīstība, balstoties kompetencēs, standartos, prasmēs un zināšanu pārnēsē				
6.1. Iepirkumos iesaistīto amatpersonu un darbinieku, valsts pārvaldē nodarbināto, kas iesaistīti Kohēzijas politikas īstenošanā, profesionalizācija	Kompetenču centrs iepirkumu jomā: <ul style="list-style-type: none"> • tvēruma apsekojums • funkcionālo grupas prasmju standarti (kompetenču kartes) • profesionālo mācību programmu izstrāde un īstenošana • profesionālie testi • ekspertu banka • iekšējie treneri un mentori 	VAS (CFLA, VK, IUB)	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenču ietvars • Mācību programmas un zināšanu pārbaudes sistēmas 	TP (2022)

6.2. 6.3.	Projektu vadībā iesaistīto darbinieku profesionalizācija	<ul style="list-style-type: none"> Projekta vadības prasmju standarta izstrāde (kompetenču centrs projektu vadībā) Projektu vadītāju apmācība 	VK, VAS	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāts kompetenču ietvars/ projektu vadības prasmju standarts Apmācīti 650 projektu vadītāji 	TP
6.4.	IKT prasmju līmeņa paaugstināšana un digitālās domāšanas attīstīšana	Digitālā akadēmija: <ul style="list-style-type: none"> IKT prasmju standarti, zināšanu testi, sertifikācija darbiniekiem, kas iesaistīti KP īstenošanā un iedzīvotāju konsultēšanā profesionālo mācību programmu izstrāde un īstenošana vidējā līmeņa vadītāju digitālo prasmju attīstības programmas KPVIS un E-kohēzijas lietotāju digitālo prasmju uzlabošana 	VAS (VARAM, VK, CFLA)	<ul style="list-style-type: none"> Prasmju standarti, testi, mācību programmas Apmācīto skaits Apmācīto darbinieku skaita attiecība no kopējā VKS, PP darbinieku skaita Pasākumu skaits 	AF
6.5.	Stratēģiskā plānošana. Mērķu sasniegšanas vadība	Apmācības, praktiskas darbnīcas	VK (AI, VI)	<ul style="list-style-type: none"> Apmācīto skaits (350) Izstrādātās stratēģijas Mācību materiāli, vadlīnijas un labās prakses piemēri Pasākumu skaits 	-
6.6.	KPVIS Datu analīzes rīka lietotāju apmācība	KPVIS Datu analīzes rīka lietotāju digitālo prasmju uzlabošana	VK (CFLA, VI)	<ul style="list-style-type: none"> Apmācīti 300 KPVIS Datu analīzes rīka lietotāji 	TP
6.7.	Iekšējā auditā iesaistīto darbinieku profesionalizācija, lai uzlabotu Kohēzijas politikas pārvaldību un veicinātu projektu efektīvu un lietderīgu ieviešanu	Iekšējo auditoru apmācība, lai palielinātu efektivitātes/ lietderības auditu īpatsvaru, efektīvzētu procesus iestādēs, samazinātu administratīvo slogu un stiprinātu pārskatatbildību	VK (FM, VAS)	<ul style="list-style-type: none"> Apmācīti iestāžu 120 iekšējie auditori 	TP
7. Uzlabota normatīvā regulējuma ievērošana Kohēzijas politikas īstenošanā					
7.1. 7.2.	Veicināt publisko iepirkumu normatīvā regulējuma ievērošanu Kohēzijas politikas īstenošanā	<ul style="list-style-type: none"> E-kursa izstrāde VKS, PP apmācība FS apmācība 	VK, VAS (IUB, CFLA)	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāts e-kurss Apmācīti 400 VKS, PP darbinieki Apmācīti 700 FS 	TP
7.3.a 7.3.b 7.4.	Veicināt valsts atbalsta noteikumu ievērošanu Kohēzijas	<ul style="list-style-type: none"> E-kursa izstrāde VKS, PP apmācība FS apmācība 	VK, VAS (FM)	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāts e-kurss Apmācīti 300 VKS, PP darbinieki Apmācīti 400 FS 	TP

	politikas īstenošanā				
7.5.a	Efektīvi pasākumi	• E-kursa izstrāde	VK, VAS (KNAB,	• Izstrādāts e-	TP
7.5.b	interesešu	• FS apmācība	AFCOS)	kurs	AF
7.6.	konfliktu, konkurences pārkāpumu, krāpšanas un korupcijas novēršanai Kohēzijas politikas īstenošanā	• VKS, PP darbinieku apmācība		• Apmācīti 500 FS • Apmācīti 500 VKS, PP darbinieki	
8. Labā prakse Kohēzijas politikas fondu īstenošanā atbilstoši uzraudzības prasībām					
8.1.	Labā prakse Kohēzijas politikas fondu plānošanā, vadībā, ex-ante un ex-post novērtējumā, rezultātu sasniegšanā un to publicitātē sabiedrībai	VKS, PP apmācība	VK (VI)	• Apmācīti 680 VKS, PP darbinieki	TP

III Stratēģiskā prioritāte: DIGITALIZĀCIJA, DATI UN INFORMĀCIJAS SISTĒMAS

Trešās prioritātes nolūks ir radīt informāciju tehnoloģiju sistēmas, rīkus un metodes Kohēzijas politikas ieviešanas atbalstam un labākai pārvaldībai. Tās galvenās aktivitātes ir:

- 1) KPVIS tālākā attīstība;
- 2) projektu īstenotāju, saņēmēju un iedzīvotāju informētība;
- 3) pakalpojumu uzlabošana un datus balstīta lēmumu pieņemšana.

	Mērķis	Darbība	(Atbildīgais/ (līdzatbildīgais))	Rezultāts, snieguma rādītājs	Finansējuma avots
9. KPVIS tālākā attīstība					
9.1.	Moderna un efektīva e-kohēzijas sistēma ES fondu projektu īstenošanai un uzraudzībai	<ul style="list-style-type: none"> • Attīstīt KPVIS no projektu datu uzkrāšanas sistēmas uz projektu pārvaldības sistēmu • Automatizēta elektroniskās informācijas aprites ieviešana starp valsts iestādēm • Ieviesta moderna uzkrāto datu analīze un vizualizācija 	CFLA	E-kohēzijas sistēmas lietotāju apmierinātības rādītāji	TP
10. Projektu īstenotāju, saņēmēju un iedzīvotāju informētība					

10.1.	Iedzīvotāju un finansējuma saņēmēju informēšana, komunikācija un iesaiste	Tīmekļvietnes esfondi.lv pārveide, attīstība un uzturēšana, nodrošinot informācijas par veiktajām ES fondu investīcijām un atbalsta iespējām pieejamību, kā arī ES fondu ieviešanas caurspīdīgumu, kā vienotu, lietojamības principiem atbilstošu platformu, kas lietotājiem ļauj pārskatāmi, intuitīvi, ērti un efektīvi veikt sev nepieciešamos uzdevumus un sasniegt mērķi, kura dēļ tie ir interesējušies par ES fondiem un apmeklējuši tīmekļa vietni esfondi.lv	VI (CFLA)	<ul style="list-style-type: none"> Uzlabota tīmekļvietne esfondi.lv 	TP
10.2.	Iedzīvotāju informēšanas, saziņas un iesaistes digitālais rīks	Attīstīt Tiesību aktu projektu portālu (TAP 2.kārta) kā efektīvu digitālo rīku partnerībai, iesaistei, informācijai un sadarbībai ar pilsonisko sabiedrību un iedzīvotājiem	VK (VARAM)	Attīstīta informācijas sistēma	KP 21-27
10.3.	Valsts pārvaldes iestāžu un vietējo pašvaldību veikspējas stiprināšana vienotas un viegli pieejamas informācijas nodrošināšanai saviem iedzīvotājiem	<ul style="list-style-type: none"> Vienota tīmekļa vietnes standarta ieviešana pašvaldībās Attīstīt un pilnveidot Valsts un pašvaldību iestāžu tīmekļvietņu vienoto platformu (TVP 2.kārta). Paplašināt tajā pieejamo funkcionalitāti, uzlabot un pielāgot gan atbilstoši lietotāju vajadzībām, gan jaunākajām IT sniegtajām iespējām, gan jauno iestāžu, kuras vēlētos pievienoties platformai, vajadzībām. 	VK (VARAM)	<ul style="list-style-type: none"> Pārveidota 21 pašvaldības tīmekļvietnes Attīstīta Valsts un pašvaldību iestāžu tīmekļvietņu vienotā platforma 	AF KP 21-27
10.4.	Informācijas aprīte starp UK un citām iesaistītajām pusēm	UK e-portfeļa attīstība un uzturēšana ar mērķi: <ul style="list-style-type: none"> izveidot pārskatāmu un strukturētu e-portfeli, kas ļauj pārskatāmāk glabāt informāciju un citos informācijas avotos vai dokumentos norādīt precīzas saites uz konkrētu UK e-portfeļa vietni vai dokumentu labāk, pārskatāmāk izvietot visus materiālus e-portfelī ieviest ērtu un ātru dokumentu meklēšanu (pēc atslēgvārdiem, datumiem u.tml.) izveidot vieglu, ātru un ērtu materiālu augšuplādes funkcionalitāti visas dokumentu mapes, apakšmapes un apakšmapēs ievietotos 	VI	Attīstīts UK e-portfelis	TP

		<p>dokumentus veidot pēc vienotiem principiem</p> <ul style="list-style-type: none"> • nodrošināt iespēju e-portfeli izmantot mobilajās aplikācijās 			
10.5.	Veicināt publisko iepirkumu noteikumu ievērošanu Kohēzijas politikas īstenošanā	<p>Publisko iepirkumu labās prakses pilnveide, nodrošinot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • labās prakses nolikumu paraugu marķēšanu un publicēšanu IUB tīmekļvietnē. • IUB skaidrojumu funkcionalitātes pilnveidi IUB tīmekļvietnē 	IUB	Uzlabota IUB tīmekļvietne	TP
11. Pakalpojumu uzlabošana un datos balstīta lēmumu pieņemšana					
11.1.a 11.1.b	Datu analīzes un risku pārvaldības spēju stiprināšana	<ul style="list-style-type: none"> • Risku pārvaldība un uz risku balstīta rīcība • Labā prakse prognozēšanā un finanšu vadībā, t.sk. izmantojot modernās tehnoloģijas un publiski pieejamos informācijas resursus 	VK (FM (RI), CFLA)	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādāts e-kurss • Apmācīti 300 VKS, PP darbinieki 	TP
11.2.	Mācību un kapacitātes stiprināšanas pasākumu sistematizēšana un centralizēšana	Publiskās pārvaldes mācību pārvaldības sistēmas attīstība	VAS (VK, VARAM)	<ul style="list-style-type: none"> • Attīstīta sistēma 	AF

6. Ceļa kartes īstenošana, pārvaldība un novērtējums

Ceļa kartes pārvaldības modelis piedāvā jaunu pieeju, kas paredz sistēmisku, saskaņotu un vienotu mācīšanās un attīstības programmu un pasākumu plānošanu un īstenošanu, kas ir priekšnoteikums veiksmīgai ceļa kartes realizācijai.

VK sadarbībā ar stratēģiskajiem partneriem veido vienotu pilnveidojamo prasmju un kompetenču politiku ceļa kartes ietvaros, nodrošinot tās stratēģisko virzienu plānošanu un veicot ceļa kartes īstenošanas koordinēšanu un uzraudzību. VK savas kompetences ietvaros līdzdarbojas ceļa kartes ietvaros paredzēto mācīšanās un attīstības programmu satura veidošanā, kompetenču ietvaru veidošanā, mācību un profesionālās pilnveides pasākumu īstenošanā atsevišķām mērķa grupām un citās ar cilvēkresursu politiku saistītās jomās.

VAS darbojas kā publiskās pārvaldes attīstības un zināšanu pārneses centrs, nodrošinot ceļa kartē un citos plānošanas dokumentos noteiktos mācīšanās un attīstības pasākumus lielākajām mērķa grupām, īstenojot pasākumus centralizēti. VAS loma ir nodrošināt saturisko un administratīvo ieviešanu to ceļa kartē ietvertos prioritāros mācīšanās un attīstības pasākumu plānošanai un īstenošanai, kas ir VAS kompetencē, kā arī nodrošināt platformu efektīvai zināšanu pārnesei gan publiskajā pārvaldē, gan sadarbībā ar nevalstisko sektoru, uzņēmējiem un plašāku sabiedrību.

Tāpat, lai īstenotu Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānu 2021.-2027. gadam un tā noteiktās prioritātes, ir izveidotas satura uzraudzības padomes, kas noteiks mācību programmu tematisko ietvaru un rezultātu, kā arī uzraudzīs to izpildi.

Ceļa kartes īstenošanas procesa svarīgākie pieturas punkti ir šādi:

- 1) izveidots skaidri saprotams un efektīvs Administratīvās kapacitātes ceļa kartes izveides, pārskatīšanas un ieviešanas mehānisms/plāns ar skaidrām lomām, atbildībām, tiesībām, kas nostiprinātas starpresoru vienošanās utt.;
- 2) Administratīvās kapacitātes ceļa karte ir Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāna 2021.-2027. gadam neatņemama sastāvdaļa un veido pamatu kohēzijas politikas ieviešanā tieši un netieši iesaistīto cilvēkresursu politikai;
- 3) tiek izveidota starpresoru komanda, kas praktiski īsteno un uzrauga Administratīvās kapacitātes ceļa kartes aktivitātes un to ieviešanas progresu un kuras sastāvā ir visi stratēģiskie ceļa kartes partneri – FM, CFLA, VAS, IUB, VARAM, TM, IeM, VP u.c. piesaistītās iestādes pēc nepieciešamības;
- 4) VAS mācību pārvaldības sistēma kalpo kā kopīga mācību un zināšanu pārneses platforma;

5) Administratīvās kapacitātes ceļa kartes īstenošanā, aktualizēšanā un uzraudzībā tiks izmantoti tie paši principi, kas tiek piemēroti Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plānā 2021.-2027. gadam. Ceļa karte ir "dzīvs" un atvērts plānošanas dokuments, pēc nepieciešamības tā tiks papildināta ar aktuālajām tēmām un mācībām, balstoties uz iesaistīto pušu pieteiktajām vajadzībām, kā arī ņemot vērā jaunākās tendences un aktualitātes attīstības un mācīšanās jomā. Tāpat arī nav izslēgts, ja kāds no sākotnēji plānotajiem pasākumiem izrādās neaktuāls vai tā īstenošanai trūkst resursi vai kapacitāte, tad tas var tikt izslēgts no ceļa kartes vai apvienots ar citu pasākumu.

Viens no veidiem Administratīvās kapacitātes ceļa kartes stratēģisko prioritāšu ieviešanas progresa un sasniegšanas novērtēšanai būs ceļa kartē iekļauto pasākumu rezultātu novērtējums, kura ietvaros tiks identificēti un novērtēti īstenoto pasākumu sasniegtie rezultāti, tai skaitā to atdeve/ietekme, kā arī tiks novērtēts vai izvirzīto stratēģisko prioritāšu mērķi ir sasniegti.

Ceļa kartes pasākumu atdeve/ietekme tiks vērtēta dažādos līmeņos:

- **indivīda līmenī**, tas nozīmē, ka pasākumi ir ietekmējuši darbinieka kompetenču paaugstināšanu. Kā arī iegūtās zināšanu un prasmes tiek pielietotas darbā;
- **institūciju līmenī**, tas nozīmē, kā pasākumi ir ietekmējuši un veicinājuši izmaiņas institūcijā, to rezultātā ir novērojamas izmaiņas institūcijas darbībā;
- **starpnozaru līmenī**, tas nozīmē, ka pasākumi, kas ir bijuši ar starpnozaru pieeju un horizontāli, ir ietekmējuši un veicinājuši izmaiņas vairākās organizācijās vai kohēzijas politikas fondu vidē kopumā.

Administratīvās kapacitātes ceļa kartes **neatņemama sastāvdaļa ir tās pielikums "Piemērots mērķim — administratīvās kapacitātes veidošana kohēzijas politikai: Latvija 2021-2027"**, kurā plašāk un uzskatāmāk izklāstīti ceļa kartes plānotie pasākumi, atbildīgie, ieviešanas laika grafiks, sasniedzamie rezultāti, mērķi, pieejamie finansējuma avoti un cita būtiska informācija ceļa kartes ieviešanas progresa novērtēšanai.