

# VALSTS PĀRVALDES REFORMU PLĀNS 2020



Valsts kanceleja

Rīga 2017

# Saturs

Ministru prezidenta priekšvārds . . . . .	3
Valsts kancelejas direktora priekšvārds . . . . .	4
Valsts pārvaldes reformu plāna kopsavilkums . . . . .	5
Ievads . . . . .	6
Pašreizējās situācijas raksturojums . . . . .	7
Būtiskākās konstatētās problēmas . . . . .	12
Valsts pārvaldes reformu plāna redzējums . . . . .	14
Politikas rezultāti un rezultatīvie rādītāji . . . . .	17
Pasākumi mērķu sasniegšanai . . . . .	19
Valsts pārvaldes reformu plāna īstenošanas uzraudzība . . . . .	33

# Ministru prezidenta priekšvārds

Kolēģi ministri, godātā sabiedrība!

Valsts pārvalde ir valdības spēcīgākais palīgs – stiprs plecs nozaru ministriem un atbalsts katram, kurš cenšas īstenot jēgpilnas reformas.

Tai jābūt atbilstoši starptautiskajiem standartiem, elastīgai mainīgajā politikas un ekonomikas vidē, piepildot sabiedrības un partneru gaidas, taču vienlaikus stingrai savā pārliecībā un godprātīgai rīcībā nevis vienas nozares, bet visas sabiedrības interesēs.

Esmu nenogurstoši uzsvēris – ir jāizvirza skaidri mērķi, jānosauc konkrētas darbības un to darītāji. Tikai tā tiks soli tuvāk vēlamajam. To atainojām manis vadītās valdības deklarācijā un rīcības plānā. Man ir prieks, ka šo principu redzu iedzīvinātu arī valsts pārvaldes reformu plānā, kas izvirza skaidri sasniedzamus rezultātus tuvāko triju gadu laikā.

Uzdevumos iezīmētas vairākas nozīmīgas vadlīnijas valsts pārvaldē. Šeit īpaši vēlos izcelt sadarbību valsts pārvaldē, pārsniedzot iedomātās kompetenču robežas, un radošumu, bez kura nevarēsim atrast risinājumu lielajām problēmām, jo tās nerespektē kompetences jomas.

Vēlos redzēt stipru valsts pārvaldi, kas savu spēku demonstrē darbos. Šis reformu plāns ir solis tuvāk valsts pārvaldei kā vienotai profesionāļu komandai. Esmu pārliecināts, ka, kopīgi strādājot, lai īstenotu skaidri nospraustos mērķus, mēs tos sasniegsim ātrāk, nekā iecerēts.

Lai mums izdodas!

Cieņā

Ministru prezidents  
Māris Kučinskis

# Valsts kancelejas direktora priekšvārds

Godātie kolēģi valsts pārvaldē un sadarbības partneri!

Mēs, valsts pārvaldē nodarbinātie, ikdienā nenogurstoši strādājam mūsu valsts labā, veidojot tās tagadni un nākotni. Jā, nenoliedzami, mums ir, ar ko lepoties, – mēs esam spējuši izveidot demokrātiskai valstij atbilstošu valsts pārvaldes sistēmu.

Taču mūsdienu pasaules dinamiskā attīstība neļauj mums samierināties ar sasniegto. Laikā, kad apkārtējā pasaule nemitīgi pilnveidojas, tiecas pēc aizvien jauniem un jauniem sasniegumiem, mēs, valsts pārvalde, nevaram un nedrīkstam palikt iepakajus.

Šobrīd mēs esam lielu izaicinājumu priekšā, ko rada mainīgā 21. gadsimta politiskā un ekonomiskā vide. Valsts pārvaldei ir jāspēj strauji reaģēt uz pārmaiņām sabiedrībā un pasaulē, kā arī darba tirgū konkurēt ar privāto sektoru par ierobežotiem cilvēkresursiem.

Sabiedrība no valsts pārvaldes sagaida efektīvu un lietderīgu publisko resursu izlietojumu, kvalitatīvus un pieejamus publiskos pakalpojumus, godprātīgu kalpošanu sabiedrības interesēm.

Mūsdienās arvien lielāku svaru valsts pārvaldes darbībā iegūst tās vērtības, kuras līdz šim ir vairāk asociējās ar privāto sektoru – elastība, inovācijas, uzņēmīgums, efektivitāte un produktivitāte. Lai gan šīs vērtības raksturīgas arī valsts pārvaldei, to relatīvais svarīgums līdz šim ir bijis nepietiekams salīdzinājumā ar privāto sektoru.

Pienācis laiks mainīties!

Šodien jūsu vērtējumam tiek piedāvāts valsts pārvaldes reformu plāns. Reformu plāns sniedz skaidru vīziju par virzieniem, kādos tuvākajā laikā reformējama valsts pārvalde – ekonomija, efektivitāte, lietderība.

Reformas īstenošanai nepieciešama drosmē, stingra apņemšanās, zināšanas un līderība. Reformas īstenošana iespējama tikai tad, ja mēs visi kopā strādāsim vienotam mērķim – labākai valsts pārvaldei.

Es zinu, ka kopā mēs to spējam!

Godātie kolēģi, sadarbības partneri un ideju cilvēki! Paldies par jūsu iesaistīšanos un līdzdalību šī plāna veidošanā!

Veiksmi darbā!

Valsts kancelejas direktors  
Jānis Citskovskis

# Valsts pārvaldes reformu plāna kopsavilkums

Valsts pārvaldes reformu virzieni izstrādāti, analizējot valsts pārvaldes funkcijas un procesus, cilvēkresursus, problēmas un sabiedrības vajadzības trijās dimensijās – ekonomija (ieguldīt mazāk), lietderība (ieguldīt atbilstoši ieguvumiem) un efektivitāte (ieguldīt gudri). Lai gan valsts pārvaldes izaicinājums ir par mazākiem līdzekļiem (ekonomija) sniegt labākus pakalpojumus (efektivitāte), nepieciešams vērtēt arī tēriņu attiecību pret iegūto vērtību (lietderība).

Valsts pārvaldes reformu plānā iekļautie reformu virzieni un pasākumi piedāvā koncentrēties uz svarīgāko – trijos gados īstenojamiem pasākumiem, kuri sniegs attīstības impulsu valsts pārvaldes kvalitātes un efektivitātes uzlabošanai. Desmit reformu virzieni tiks īstenoti sazobē viens ar otru, lai nodrošinātu izvirzīto rezultātu sasniegšanu, vienlaikus dodot adekvātus instrumentus valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem to sasniegšanā.



**Ekonomija**  
(ieguldīt mazāk)



**Lietderība**  
(ieguldīt atbilstoši ieguvumiem)



**Efektivitāte**  
(ieguldīt gudri)

	<b>Ekonomija</b> (ieguldīt mazāk)	<b>Lietderība</b> (ieguldīt atbilstoši ieguvumiem)	<b>Efektivitāte</b> (ieguldīt gudri)	
<b>(Valsts pārvaldes) CILVĒKI</b> 	<b>Nodarbināto skaita samazināšana un uzraudzība</b> Likvidēta lielākā daļa vakanto amata vietu; iesaldēta jaunu amata vietu veidošana tuvāko triju gadu laikā; samazināts nodarbināto skaits valsts tiesajā pārvaldē par aptuveni 6%	<b>Atbildības politikas pārskatīšana</b> Pārskatīta līdzšinējā atbildības politika, uz iekšējās ekonomijas rēķina ceļot algu griestus valsts pārvaldē līdz 80 % no privātajā sektorā maksātā algu apjoma, kā arī pārskatītas prēmijas un piemaksas. Piedāvāts jauns atbildības regulējums	<b>Uz rezultātu orientēta darba snieguma vadība</b> Visiem iestāžu vadītājiem definēti vienoti snieguma rādītāji, kas tiek regulāri mērīti un publicēti	
<b>(Valsts pārvaldes) PROCESI</b> 	<b>Regulāra budžeta izdevumu pārskatīšana</b> Pastāvīga plānoto izdevumu pārskatīšana uz iestāžu darbības efektivitātes un produktivitātes celšanas rēķina, vienkāršots budžeta process un rīki budžeta skaidrošanai sabiedrībai	<b>Atbalsta funkciju centralizēšana un mazo iestāžu lietderības izvērtēšana</b> Pārskatītas un izvērtētas ļoti mazo un mazo iestāžu funkcijas. Galvenais fokuss uz atbalsta funkciju pakāpenisku centralizāciju	<b>Projekta komandu darbs valdības prioritāšu īstenošanai</b> Realizēti izmēģinājuma projekti divām valdības prioritātēm, ieviešot projektu komandas pieeju, tādējādi stiprinot horizontālo sadarbību un fokusējoties uz rezultātu sasniegšanu, nevis procesu	Nākotnē nepieciešamo kompetenču attīstīšana valsts pārvaldē nodarbinātajiem  Stiprināta valsts pārvaldē nodarbināto profesionalitāte un spēja pielāgoties nākotnes pārmaiņām un izaicinājumiem
<b>SABIEDRĪBAS intereses</b> 	<b>Virzība uz "nulles birokrātiju"</b> Normatīvismā mazināšana, labāka regulējuma politikas attīstīšana, pāreja uz efektivitātes auditiem, administratīvo procedūru vienkāršošanu un atskaišu mazināšana	<b>Valsts pārvaldes pakalpojumu vērtības celšana</b> Pakalpojumu pārbūves metodika un pieci izmēģinājuma projekti valsts pārvaldes pakalpojumu uzlabošanai	<b>Stratēģiskā komunikācija par valdības prioritātēm un reformām</b> Izveidota valsts stratēģiskās komunikācijas sistēma un īstenotas integrētas komunikācijas kampaņas par valdības prioritātēm, skaidrojot sabiedrībai valdības pieņemtus lēmumus	

# Ievads

[1] Valsts pārvaldes reformu plāns 2017.–2020. gadam ir attīstības plānošanas dokuments, kas pēctecīgi turpina Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam<sup>1</sup> un Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijā<sup>2</sup> nospraustos mērķus. Valsts pārvaldes reformu plāns izstrādāts, pildot Valdības rīcības plāna Deklarācijas par Māra Kučinska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai 34.6. apakšpunktā doto uzdevumu, kas paredz "sagatavot reformu plānu mūsdienīgas un efektīvas valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstībai, lai sniegtu gudrus, mērķtiecīgus un savlaicīgus risinājumus sabiedrības vajadzībām".

[2] Valsts pārvaldes reformu plāns ir sasaistīts ar Nacionālo attīstības plānu 2014.–2020. gadam, kas nosaka plānveidīgu, vispusīgu un kvalitatīvu cilvēkresursu un valsts sniegto pakalpojumu attīstību, nodrošinot nepieciešamo kompetenču un sadarbības mehānismu pilnveidi publiskās pārvaldes darbības efektivitātes un kvalitātes uzlabošanai, normatīvo aktu kvalitātes uzlabošanu un prasību pārbaudi, novēršot iespējas neadekvāti striktu prasību noteikšanai un pārņemšanai nacionālajā likumdošanā, maksimāli samazinot administratīvo slogu [154], kā arī uzlabojot publiskās pārvaldes komunikāciju ar sabiedrību jautājumos, kas visvairāk skar cilvēkus [338].

[3] Valsts pārvaldes reformu plāns ir izstrādāts, ņemot vērā arvien augošo sabiedrības pieprasījumu pēc valsts pārvaldes efektivitātes un konkurētspējas, procesu vienkāršošanas un sloga mazināšanas. "Tas, kā darbojas valsts pārvalde, atsaucas uz valsts izaugsmes potenciālu un tās iedzīvotāju labklājību. Efektīva valsts pārvalde strādā iedzīvotāju un uzņēmumu labā. Tā tiek ietaupīta nauda un vairojas uzticēšanās varas iestādēm, un līdz ar to tiek labāk maksāti nodokļi."<sup>3</sup> **Efektīvs valsts pārvaldes darbs ir priekšnosacījums sabiedrības attieksmes maiņai pret valsts spēju nodrošināt iespējami labāku publisko resursu pārvaldību un pakalpojumu sniegšanu.**

[4] Valsts pārvaldes reformu plāna mērķis ir vienoties par reformu virzieniem un sasniedzamajiem rezultātiem, lai nodrošinātu efektīvu, atbildīgu un elastīgu valsts pārvaldi. **Plānā piedāvātie virzieni ir pamats valsts pārvaldes kultūras maiņai. Tādam darbam, kur normativisma un birokrātijas vietā valda vērtību kultūra<sup>4</sup>, sadarbības gars un elastība mērķu sasniegšanā, kā arī ikvienas darbības pamatā ir atbildīga rīcība gan individuālā, gan kolektīvā līmenī.**

[5] Lai sasniegtu vēlamu rezultātu, jāapzinās, ka līdzās procesiem un finanšu resursiem nenovērtējams resurss ir cilvēki un viņu attieksme pret darbu. Kopš ekonomiskās krīzes laikiem nav veiktas mērķtiecīgas un ilgtspējīgas investīcijas valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstībā. Tas ir mazinājis ne tikai valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcību, bet arī valsts pārvaldes tēlu kopumā. Vienlaikus jāapzinās, ka **Valsts pārvaldes reformu plāna piedāvājums veidots tā, lai nepalielinātu valsts budžeta izdevumus. Tā vietā tiek meklētas iespējas ieviest jaunus risinājumus, kas balstīti efektivitātes, ekonomijas un inovatīvos risinājumos.**

<sup>1</sup> Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam. Skatīt: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/5069>

<sup>2</sup> Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija. Skatīt: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/4231>

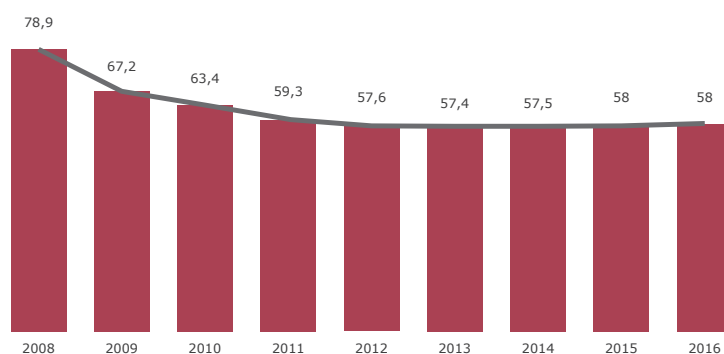
<sup>3</sup> Eiropas Komisija. Eiropas pusgada faktu lapas par valsts pārvaldi. 2016. Skatīt: [https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester/thematic-factsheets/public-administration\\_lv?2nd-language=de](https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester/thematic-factsheets/public-administration_lv?2nd-language=de)

<sup>4</sup> Organizācijās ar spēcīgu vērtību sistēmu procedūras, kārtības un kontrole ieņem mazāk būtisku lomu, jo darbinieku rīcību vada vērtības. „Baltic Institute of Social Sciences”, SIA „O.D.A.”. "Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē". 2015. 6 lpp. Skatīt: [http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/petijums\\_par\\_valsts\\_parvaldes\\_lomu\\_un\\_attistibu\\_nakotne.pdf](http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/petijums_par_valsts_parvaldes_lomu_un_attistibu_nakotne.pdf)

# Pašreizējās situācijas raksturojums

[6] Valsts pārvaldes attīstība ir pastāvīgs process, kas, pielāgojoties ārējās vides ietekmei, tautsaimniecības attīstībai un sociālekonomiskajai situācijai valstī, pieprasa izmaiņas gan valsts pārvaldes institucionālajā sistēmā, gan procesu vadībā un kompetencēs. Latvijā ir maza, atvērta ekonomika, kuru smagi skāra 2008. gada ekonomiskā krīze. Tas mudināja īstenot nozīmīgas valsts pārvaldes reformas, ieskaitot valsts pārvaldē strādājošo skaita samazinājumu (par ceturto daļu (26 %) jeb apmēram 20 tūkstošiem nodarbināto) un atalgojuma samazinājumu (piemēram, iestāžu vadītāju algas joprojām atpaliek no pirmskrīzes līmeņa par 40 %), tāpat arī cilvēkresursu attīstības "iesaldēšanu" un citu taupības pasākumu īstenošanu.

## Vidējais nodarbināto skaits valsts budžeta iestādēs 2008.–2016. gadā, tūkstošos (faktiski nodarbinātie)

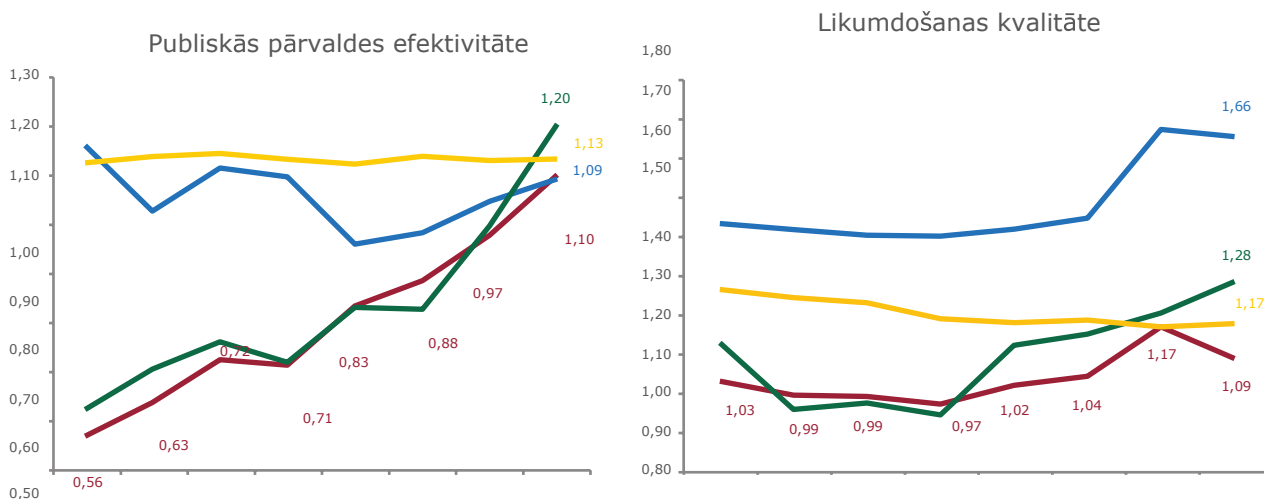


Avots: Finanšu ministrija

[7] Līdz ar pasākumu plāna apstiprināšanu valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai (apstiprināts ar Ministru kabineta 2009. gada 22. jūlija rīkojumu Nr. 483) pārvaldes reformu mērķis ir virzība uz mazu, profesionālu un uz iedzīvotājiem orientētu valsts pārvaldi, kas strādā visas sabiedrības labā. Attiecīgi Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņēs 2014.–2020. gadam (apstiprinātas ar Ministru kabineta 2014. gada 30. decembra rīkojumu Nr. 827) izvirzītais mērķis dod papildu perspektīvu, liekot uzsvāru uz efektīvu, pieejamu, inovatīvu, profesionālu un uz rezultātu vērstu valsts pārvaldi. Virkne rīcību efektīvas valsts pārvaldes darba nodrošināšanai tika iekļautas arī Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijā (apstiprināta ar Ministru kabineta 2013. gada 6. februāra rīkojumu Nr. 48), lai sekmētu profesionālu, motivētu un godīgu cilvēku darbu valsts dienestā.

[8] Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam nosaka politikas rezultātus un to rādītājus:

- politikas mērķi "Valsts pārvalde Latvijā ir pieejama, inovatīva, profesionāla un uz rezultātu vērsta" mēra ar starptautiski salīdzināmiem rādītājiem "Publiskās pārvaldes efektivitāte" un "Likumdošanas kvalitāte";
- savukārt mērķi "Valsts pārvaldē nodarbināto skaits ir atbilstošs vajadzībām ar tendenci nepalielināties" mēra ar Centrālās statistikas pārvaldes datiem par vispārējās valdības sektorā nodarbināto īpatsvaru no kopējā iedzīvotāju skaita.



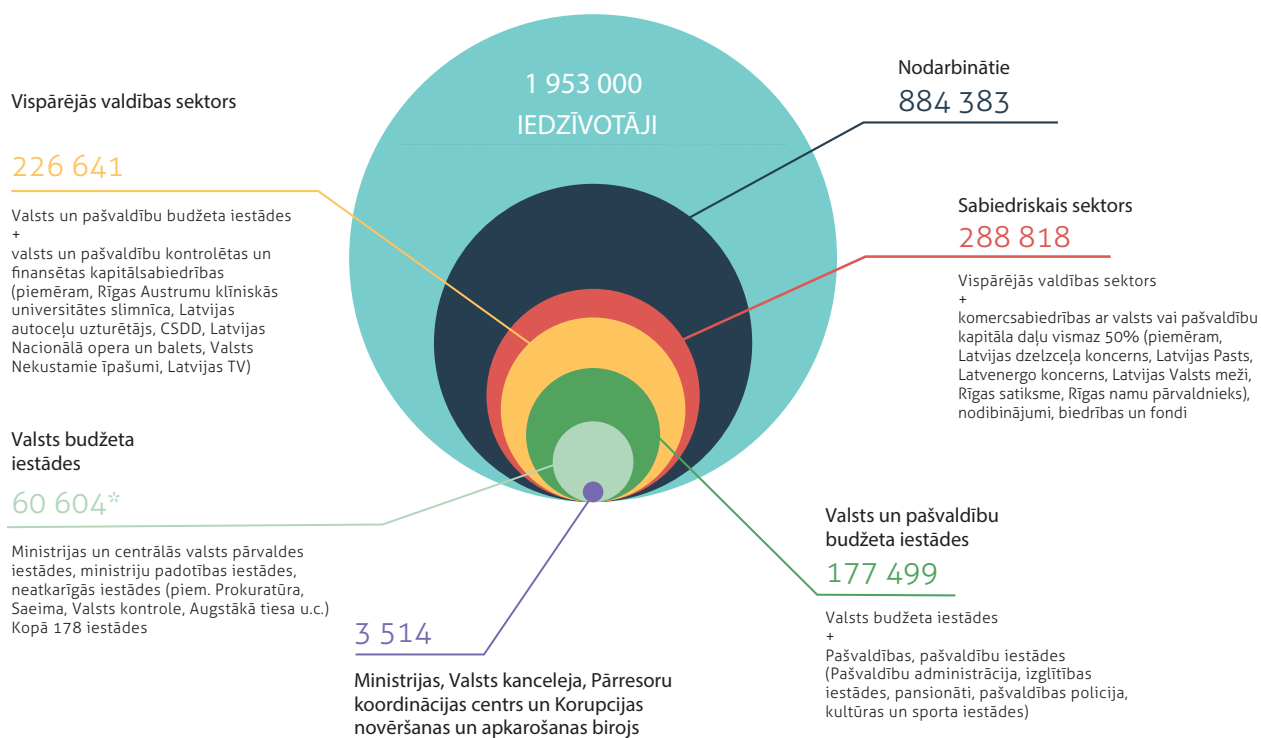
[9] Valsts pārvaldes efektivitātes indekss liecina par **būtisku progresu – 2015. gadā sasniegta vērtība 1,1, tādējādi pārsniedzot vidēja termiņa mērķi 2020. gadam**, kas bija izvirzīts iepriekš. Latvija pēc šī rādītāja joprojām atpaliek no Eiropas Savienības vidējā rādītāja, bet kopš 2008. gada ir ievērojami pietuvojusies tās rādītājiem. Galvenie faktori, kas veicinājuši Latvijas progresu, ir e-pakalpojumu skaita un pieejamības palielināšanās un politikas plānošanas kvalitātes uzlabošana.

[10] **Pēc likumdošanas kvalitātes rādītāja Latvija 2014. gadā ir sasniegusi Eiropas Savienības dalībvalstu vidējo rādītāju**, bet atpaliek, piemēram, no Igaunijas, kas panākusi ļoti strauju progresu. Kaimiņvalsts straujais lēciens skaidrojams ar Igaunijas valdības 2012. gada nogales lēmumu apstiprināt un ieviest ietekmes novērtējuma metodoloģiju, kas ietver arī ietekmes pēcnovērtējumu un regulējuma kvalitātes uzraudzību. Arī Latvijā Ministru kabinets 2016. gadā apstiprināja konceptuālo ziņojumu "Ietekmes pēcpārbaudes ieviešana" (apstiprināts ar Ministru kabineta 2016. gada 31. augusta rīkojumu Nr. 495), kas paredz darbības tiesību aktu ietekmes izvērtēšanas ieviešanai izpildvaras līmenī. 2017. gadā tika pieņemts Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plāns (apstiprināts ar Ministru kabineta 2017. gada 15. marta rīkojumu Nr. 125), kas ievieš "konsultē vispirms" principu un aktivitātes normatīvā regulējuma vienkāršošanai un administratīvā sloga samazināšanai uzņēmējiem. Kopš 2016. gada tiek organizēta valsts budžeta izdevumu pārskatīšana katru gadu.

[11] Savukārt mērķa rādītājs par valsts pārvaldē nodarbināto skaitu atbilstoši vajadzībām ar tendenci nepalielināties būtu pārskatāms, ņemot vērā Ministru kabineta ietekmi uz nodarbināto skaitu vispārējā valdības sektorā. Puse (52 % jeb 117 tūkstoši) no vispārējā valdības sektorā nodarbinātajiem strādā pašvaldībās un to iestādēs, gandrīz 10 % jeb 22 tūkstoši ir valsts kapitālsabiedrību darbinieki, nepilni 6 % jeb 13 tūkstoši – pašvaldību uzņēmumos strādājošie un tikai aptuveni ceturtdaļa jeb 60,6 tūkstoši strādā valsts budžeta iestādēs, proti, ministrijās, to padotības iestādēs un tā saucamajās neatkarīgajās iestādēs. 2016. gada nogalē nodarbinātības palielinājums vispārējās valdības sektorā 81 % apmērā saistīts ar nodarbināto skaita pieaugumu pašvaldībās, pašvaldību un valsts kapitālsabiedrībās un augstskolās. **Lai arī pašvaldības, valsts un pašvaldību kontrolētās kapitālsabiedrības un augstskolas ir autonomas lēmumu pieņemšanā attiecībā uz nodarbināto skaitu, šis plāns ir aicinājums arī pašvaldībām un kapitālsabiedrībām izvirzīt mērķi nepalielināt nodarbināto skaitu un pat samazināt to, kā arī ievērot citus plānā minētos pasākumus.**



## PROJEKTS

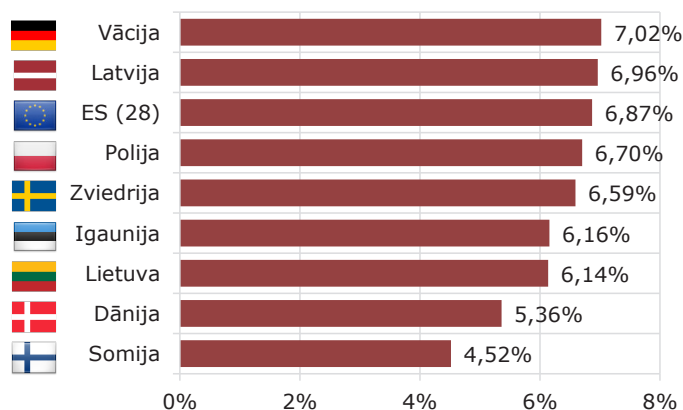


\*Centrālās statistikas pārvaldes datu un Finanšu ministrijas datu atšķirība (7. lpp.) skaidrojama ar to, ka Centrālā statistikas pārvalde ņem vērā gan faktiski nodarbinātos, gan prombūtnē esošos nodarbinātos.

Avots: Centrālās statistikas pārvaldes 2016. gada dati

[12] Valsts pārvaldes kompetencē ir ietekmēt nodarbināto skaitu ministrijās un to padotības iestādēs. **Respektīvi, no 226,6 tūkstošiem vispārējās valdības sektorā nodarbinātajiem Ministru kabinets tiešā veidā var ietekmēt 58 tūkstošus** (atskaitot neatkarīgās iestādes). Salīdzinot starptautiskos rādītājus pēc vienotas metodoloģijas, ir secināms, ka **Latvijā valsts pārvaldē nodarbināto skaits ir virs Eiropas Savienības vidējā rādītāja.**

## Valsts pārvaldē\* nodarbināto skaits 2016. gadā pret kopējo nodarbināto skaitu valstī, %



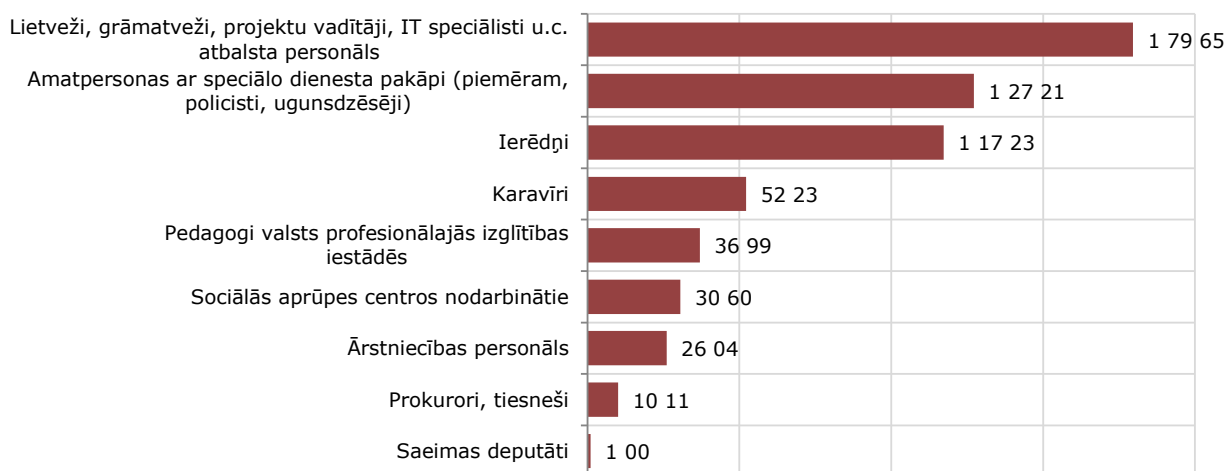
\* Eurostat metodoloģija neņem vērā iepriekš norādītos valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto datus, bet gan aprēķinu balsta uz māsājniecību apsekojumu, kas var radīt statistisko kļūdu.

Eurostat metodoloģija nav balstīta uz iepriekš atspoguļoto sektoru dalījumu Latvijā. Eurostat savas metodoloģijas ietvaros skata kopā atsevišķas grupas no dažādiem sektoriem – valsts un pašvaldību budžeta iestāžu administrāciju, kā arī atsevišķas nodarbināto grupas, t. sk. amatpersonas ar speciālo dienesta pakāpi, tiesnešus, sociālās aprūpes centros nodarbinātos, diplomātus, muitniekus.

Avots: Eurostat 2016. gada dati

[13] Ir jāapzinās, ka, runājot par 58 tūkstošiem nodarbināto, ir jābūt vienotai sapratnei, kas šajā skaitlī ir ietverts. Tas liek sabiedrībai kļūdaini domāt, ka šie 58 tūkstoši veic administratīvas funkcijas nebeidzamos iestāžu gaiteņu labirintos. Pirms runāt par šo cilvēku atbrīvošanu, nepieciešams saprast, ka lielākā daļa no tiem īsteno tādus valstij svarīgus uzdevumus kā iekšējā un ārējā drošība, profesionālā izglītība, neatliekamā medicīniskā palīdzība un sociālā aprūpe. Tikai maza daļa jeb aptuveni 11,7 tūkstoši ir tā saucamā klasiskā ierēdniecība.

## Nodarbināto skaita īpatsvars valsts budžeta iestādēs sadalījumā pa nodarbināto grupām



Avots: Finanšu ministrijas 2016. gada dati

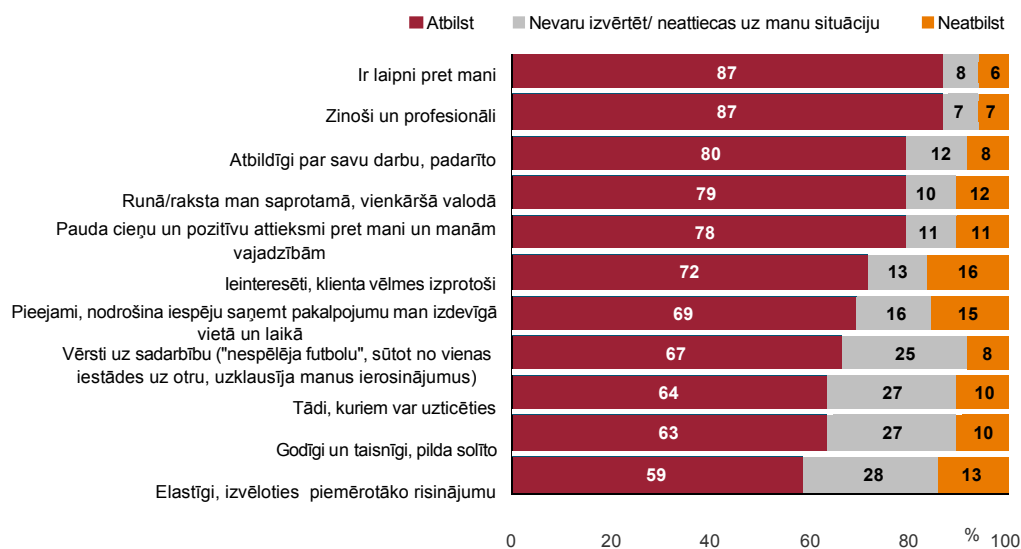
[14] Šie dati parāda, ka nepieciešams kaut ko darīt. Pētījumā par nākotnes darba tirgus tendencēm<sup>5</sup> secināts, ka, samazinoties kopējam darbaspēka apjomam, Latvijā būs arvien lielāka konkurence par kvalitatīvu speciālistu piesaisti. Tāpat tiek secināts, ka viens no nozīmīgākajiem faktoriem, kas attur potenciālos darba ņēmējus no darba valsts pārvaldē, ir valsts pārvaldes nespēja piedāvāt konkurētspējīgu atalgojumu. Līdz ar to gan kopējā nodarbināto skaita samazināšanās darba tirgū, darba tirgus prognozes (t. sk. IKT risinājumi un e-pakalpojumu izmantošanas pieaugums), sabiedrības augošais pieprasījums pēc mazas un efektīvas valsts pārvaldes, gan nepieciešamība nodrošināt konkurētspējīgu atlīdzību esošā budžeta ietvaros liek valsts pārvaldei spert soļus nodarbināto skaita samazināšanai.

[15] Vērtējot reālajā saskarsmē balstītu apmierinātību ar valsts pārvaldes sniegtajiem pakalpojumiem, 2016. gada novembra pētījumā<sup>6</sup> vairāk nekā 3/4 respondentu atzīmēja, ka pēdējās saskarsmes laikā attiecīgās iestādes darbinieki bija laipni, ziņoši un profesionāli, atbildīgi par savu darbu un padarīto, runāja un rakstīja saprotami un vienkāršā valodā, pauda cieņu un pozitīvu attieksmi pret klientu un viņa vajadzībām. 47 % respondentu atzīst, ka vairumam ierēdņu var uzticēt darbošanos valsts labā un ka valsts pārvaldē strādājošie kopumā godprātīgi veic savus pienākumus.

<sup>5</sup> „Baltic Institute of Social Sciences”, SIA „O.D.A.”. “Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē”. 2015. Skatīt: <http://www.mk.gov.lv/lv/content/cilvekresursu-attistibas-politika>

<sup>6</sup> Tirgus un sabiedriskās domas pētījumu centrs SKDS. “Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums”. 2016. Skatīt: [http://mk.gov.lv/sites/default/files/attachments/atskaite\\_petijuma\\_zinojums\\_vk\\_112016.pdf](http://mk.gov.lv/sites/default/files/attachments/atskaite_petijuma_zinojums_vk_112016.pdf)

## Pēdējās saskarsmes ar valsts iestādi raksturojums



Bāze: respondenti, kuri ir norādījuši, ar kādu iestādi viņi ir saskārušies kā ar pēdējo, n=842

Avots: Tirgus un sabiedriskās domas pētījumu centrs SKDS (2016) "Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums"

[16] Pētījuma respondenti arī salīdzināja, kā mainījusies attiecīgās iestādes darbība kopš pēdējās saskarsmes reizes. Uz iestādes darbības uzlabojumu norādīja 32,8 % klientu, 49,6 % atzina iestādes darba kvalitātes nemainību un tikai 2,1 % norādīja uz iestādes darba pasliktināšanos.

[17] Lai apkopotu sabiedrības viedokli par iespējamiem rīcības virzieniem, 2016. gada novembrī diskusijai tika nodots dokuments "Efektīva, atbildīga un elastīga Latvijas valsts pārvalde". Saņemti 53 adresātu rakstveida viedokļi (nevalstiskās organizācijas, valsts pārvalde un privātpersonas) ar 270 komentāriem, viedokļiem un priekšlikumiem. Papildus tam tika organizētas vairākas klātienē diskusijas (citāda diskusija "Ko nevar valsts pārvalde", diskusija ar valsts pārvaldes auditoriem, personāla vadītājiem, juridiskajiem dienestiem, virzienu apspriešana Saeimas Valsts pārvaldes un pašvaldību lietu komisijā, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamerā u. c., kopumā 250 dalībnieku), kā arī veikta ministriju valsts sekretāru anketēšana par reformu virzieniem. Diskusijās visaktīvāk apspriestie virzieni bija mazo un ļoti mazo iestāžu efektivitāte, funkciju centralizēšana, 1 % efektivitātes programma, vadītāju darba snieguma mērīšana un atlīdzības sistēmas pārskatīšana.

[18] Izstrādājot valsts pārvaldes reformu plāna piedāvājumu, ņemtas vērā arī valsts pārvaldes attīstības tendences citās valstīs (galvenokārt Eiropas Savienības un Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas dalībvalstīs), kur tiek eksperimentēts ar mērķi izmēģināt dažādas inovatīvas darba metodes valsts pārvaldē, tiek veikta administratīvā vienkāršošana, uz pierādījumiem balstītas politikas veidošana (ex-ante un ex-post ietekmes novērtējumi), stratēģiskās plānošanas un darba sniegumu vadības sistēmu pilnveidošana, funkciju auditi, nodarbināto skaita samazināšana un atbalsta funkciju centralizēšana, informācijas un komunikāciju tehnoloģiju izmantošana un e-pakalpojumu ieviešana, kā arī elastības nodrošināšana vadītājiem mērķu sasniegšanā.

# Būtiskākās konstatētās problēmas

[19] **Valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības politika šobrīd nav pietiekami elastīga un nespēj pielāgoties strauji mainīgajai videi un sabiedrības interesēm.** Nepieciešams pārskatīt līdzšinējo pieeju. Nav vērts plānot nereālas lietas, kuru īstenošanai turklāt nav pieejami nepieciešamie finanšu un cilvēkresursi. Tā vietā piedāvājam pāriet uz fokusētu un tikai reāli paveicamu darbību iekļaušanu, kas veicinātu valsts pārvaldes attīstību.

[20] Reformas **un valsts pārvaldes darba uzlabojumi ir jāvērtē no ekonomijas, efektivitātes un lietderības viedokļa, koncentrējot intelektuālos un finanšu resursus prioritārajās jomās.** Valsts pārvalde mēdz noteikt virkni uzdevumu (piemēram, Valsts pārvaldes attīstības politikas pamatnostādnes 2014.–2020. gadam ir 86 uzdevumi, no tiem daļa ar regulāru atskaitīšanās mehānismu Ministru kabinetam), radot būtisku cilvēkresursu patēriņu un valsts pārvaldes iekšējo administratīvo slogu.

[21] Aizvien plašāk tiek diskutēts jautājums par liberālāku valsts pārvaldību un juridiskās kultūras maiņu, skrupuloza normatīvā regulējuma vietā virzoties uz vispārīgākiem tiesību principiem. **Valsts pārvaldē ir jātiecas uz nevajadzīgās birokrātijas samazināšanu iedzīvotāju un uzņēmēju saziņā ar valsti.** "Nulles birokrātijas" pieejas ieviešana ir priekšnoteikums pārejai uz mazu un analītisku valsts pārvaldi, vienlaikus skaidri apzinoties, **ka uzraudzības un kontroļu funkciju mazināšana valsts pārvaldē pieprasa lielāku individuālo atbildību un fundamentālu domāšanas maiņu gan valsts pārvaldē, gan arī sabiedrībā.**

[22] Joprojām aktuāls valsts pārvaldes izaicinājums ir plānošanas un atskaitīšanās sistēmas vienkāršošana, **tostarp skaidri saprotamu rezultātu definēšana, sasniegšana, mērīšana un skaidrošana sabiedrībai. Darba sniegums nav tiešā veidā sasaistīts ar atlīdzības politiku, kas kavē produktivitātes kāpināšanu** un augstākā līmeņa vadītāju atbildības stiprināšanu par prioritāro reformu īstenošanu un efektivitātes mērķu sasniegšanu.

[23] Pētījumā par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē atzīts, ka "Joti būtiska valsts pārvaldes sektora kā potenciālā darba ņēmēja priekšrocība ir iespēja veikt savā ziņā unikālu, interesantu un atbildīgu darbu, proti, tā ir iespēja piedalīties valsts politikas plānošanā un ieviešanā. Savukārt nozīmīgākie faktori, kas attur potenciālos darba ņēmējus no darba valsts pārvaldē, ekspertu vērtējumā, ir grūtības piedāvāt konkurētspējīgu atalgojumu, hierarhiskā darba organizācijas struktūra un negatīvs valsts pārvaldes publiskais tēls"<sup>7</sup>. Līdz ar to **valsts pārvalde pakāpeniski zaudē stratēģiski svarīgās kompetences. Nespēja īstenot darba samaksas reformu vairāk nekā 10 gadu laikā ir veicinājusi kvalificētu speciālistu aizplūšanu uz privāto sektoru un starptautiskajām organizācijām.** 90 % no valsts pārvaldē strādājošajiem nopelna mazāk par konceptuāli iezīmētajiem 75–80 % no privātā sektora līdzvērtīgu amatu atalgojuma<sup>8</sup>. Tāpat vēsturiski veidojušās ievērojamas atšķirības institūciju atlīdzības fondos, radot nevienlīdzīgu pieeju un konkurenci valsts pārvaldes iekšienē.

<sup>7</sup> „Baltic Institute of Social Sciences”, SIA „O.D.A.”. "Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē". 2015. 6–7 lpp. Skatīt: <http://www.mk.gov.lv/lv/content/cilvekresursu-attistibas-politika>

<sup>8</sup> SIA "Fontes vadības konsultācijas". "Salīdzinošais pētījums par atalgojuma apmēru". 2016. 27 lpp. Skatīt: [http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title\\_file/salidzinosaurs\\_petijums\\_par\\_atalgojuma\\_apmeru.pdf](http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/salidzinosaurs_petijums_par_atalgojuma_apmeru.pdf)

## PROJEKTS

[24] Vienlaikus ir svarīgi ņemt vērā, ka darba tirgus nepārtraukti mainās un **klasiskā "pātagas un burkāna" pieeja vairs nestrādā**. Papildus atalgojumam arvien lielāku nozīmi iegūst tādi motivējoši faktori kā darba saturs un izaugsmes iespējas, vadības stils un sadarbība komandā, elastīgs darba laiks. "Nākotnes vadītājiem būs jātiecas panākt augstāka līmeņa motivāciju no saviem darbiniekiem, stimulējot viņu iesaistīšanos, par spīti ierobežotiem finanšu resursiem darbinieku motivēšanā un konkurencei par talantīgākajiem darbiniekiem ar privāto un nevalstisko sektoriem. Sarežģītie izaicinājumi un sabiedrības vēlme iesaistīties valsts pārvaldībā liks vadītājiem paralēli vadīt un meklēt līdzsvaru starp hierarhisku un uz attiecību tīklu balstītu organizāciju. Nepārtrauktas pārmaiņas un attīstība ārējā vidē rada spiedienu vadītājiem rīkoties elastīgi un nodrošināt nepārtrauktu attīstību gan personīgi, gan valsts pārvaldes organizācijās."<sup>9</sup> Līdz ar to **investīcijas tieši vadītājos ir kritiski svarīgas**.

[25] **Pēdējo triju gadu laikā gandrīz puse Latvijas iedzīvotāju ir pozitīvi novērtējuši valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu vienkāršošanu un uzlabošanu. Tāpat pieaug sabiedrības ticība tam, ka Latvijas valsts pārvaldē strādājošie godprātīgi veic savus pienākumus un tiem var uzticēt darbību valsts labā.** Tomēr publiskajā telpā, t. sk. medijos, dominējošais viedoklis ir salīdzinoši kritisks, kas norāda uz nepieciešamību stiprināt stratēģisko komunikāciju un valsts pārvaldes padarītā skaidrošanu sabiedrībai.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Baltic Institute of Social Sciences, SIA „O.D.A.”. "Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē". 2015. 13 lpp. Skatīt: <http://www.mk.gov.lv/lv/content/cilvekresursu-attistibas-politika>

<sup>10</sup> Īpaši jauniešu auditorijai līdz 24 gadiem, Rīgā un Pierīgā dzīvojošajiem un cilvēkiem ar vidēji augstiem ienākumiem, kas ir kritiskāk noskaņotās mērķgrupas.

# Valsts pārvaldes reformu plāna redzējums

[26] Ņemot vērā konstatētās problēmas, **Valsts pārvaldes reformu plānā iekļautie reformu virzieni un pasākumi piedāvā koncentrēties uz svarīgāko – trijos gados īstenojamiem pasākumiem, kuri sniegs attīstības impulsu valsts pārvaldes kvalitātes un efektivitātes uzlabošanai.** Tiek piedāvāti desmit reformu virzieni, kuri tiks īstenoti sazobē viens ar otru, lai nodrošinātu izvirzīto rezultātu sasniegšanu, vienlaikus piedāvājot adekvātus instrumentus valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem to sasniegšanā.

[27] Reformu virzieni izstrādāti, analizējot valsts pārvaldes funkcijas un procesus, cilvēkresursus, problēmas un **sabiedrības vajadzības trijās dimensijās – ekonomija (ieguldīt mazāk), lietderība (ieguldīt atbilstoši ieguvumiem) un efektivitāte (ieguldīt gudri).** Lai gan valsts pārvaldes izaicinājums ir par mazākiem līdzekļiem (ekonomija) sniegt labākus pakalpojumus (efektivitāte), nepieciešams arī vērtēt tēriņu attiecību pret iegūto vērtību (lietderība).



[28] **Sabiedrība sagaida nodarbināto skaita samazināšanu valsts pārvaldē, kas ir viens no rīcības virzieniem šajā plānā.** Taču, lai noturētu šobrīd nodarbinātos augstas kvalifikācijas ekspertus un piesaistītu kompetentus profesionāļus ar analītisku domāšanu, stratēģiskās plānošanas spējām, radošumu un elastību, **vienlaikus nepieciešams pilnveidot atlīdzības politiku, to sasaistot ar konkrētiem snieguma mērīšanas indikatoriem, un mērķtiecīgi attīstīt valsts pārvaldē nākotnē nepieciešamās kompetences.**

[29] Tāpat nepieciešams pilnveidot **sistēmu pastāvīgai plānoto budžeta izdevumu pārskatīšanai, lai veicinātu pastāvīgu valsts pārvaldes administratīvo procesu pilnveidi un uz nodokļu maksātāju naudas ekonomiju vērstu domāšanu.** Lai valsts pārvaldes iestāžu vadītāji spētu šos ietaupījumus panākt, tiks veikta pāreja no atbilstības uz lietderības auditiem un pastāvīgi pārskatīts un samazināts iekšējais administratīvais slogs iestādēm.

[30] Lai valsts pārvaldes iestādes un to vadītāji sasniegtu tiem izvirzītos darba snieguma rādītājus, bez iepriekš minētajiem līdzekļiem papildus tiek virzītas iniciatīvas **publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai un izmaksu samazināšanai.** Plāns paredz iespēju **veidot projekta komandas** par būtiskajiem valsts attīstības jautājumiem, kā arī stratēģiskās komunikācijas pieejas ieviešanu, lai laikus

## PROJEKTS

skaidrotu plānotās izmaiņas un to ietekmi uz iedzīvotājiem.

**[31] Valsts pārvaldes reformu plāns pašreiz neskar pašvaldību darbības jomu un nedublē citos attīstības plānošanas dokumentos vai valdības uzdevumos jau paredzētos pasākumus,** t. sk. Informācijas sabiedrības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam par informācijas un komunikācijas tehnoloģiju iespēju izmantošanu labākā pārvaldībā, Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānu par “konsultē vispirms” principa ieviešanu un ērti lietojamu un tirgus vajadzībām atbilstošu valsts pārvaldes pakalpojumu veidošanu, informatīvajā ziņojumā “Priekšlikumi ārējo normatīvo aktu grozījumu skaita apjoma samazināšanai” piedāvātos risinājumus normatīvo aktu grozījumu skaita un apjoma samazināšanai.

**[32] Tāpat Valsts pārvaldes reformu plānā nav iekļauti visi pasākumi valsts pārvaldes un cilvēkresursu politikas jomā, kas tiks īstenoti 2017.–2020. gadā, jeb esošā normatīvā regulējuma un procesu pilnveide.** Piemēram, turpināsies normatīvo aktu un politikas plānošanas dokumentu ietekmes izvērtēšana pirms un pēc to pieņemšanas un ieviešanas, sabiedrības līdzdalības stiprināšana un līdzdalības mehānismu pilnveide, kvalitātes vadība kā instruments valsts pārvaldes iestāžu procesu un pakalpojumu pastāvīgai pilnveidei, augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas īstenošana, valsts pārvaldē nodarbināto ētikas principu stiprināšana un klientu apkalpošanas kvalitātes uzlabošana.

# Plāna mērķis

Efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde

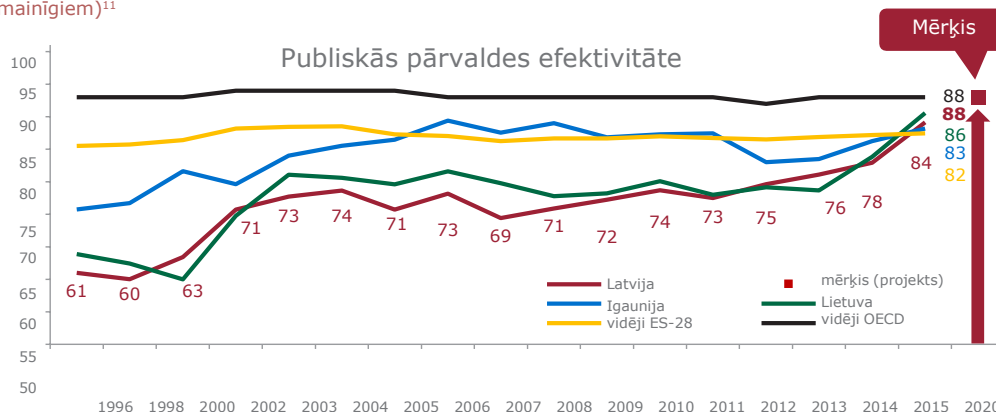
## Plāna apakšmērķi

1. Sabiedrības apmierinātība ar valsts pārvaldes sniegumu pieaug. Valsts pārvaldes reputācija uzlabojas. Valsts pārvalde pakāpeniski kļūst par pievilcīgu darba devēju, sekmējot konkurenci uz valsts pārvaldes amata vietām.
2. Darba vietu skaits valsts budžeta iestādēs (atskaitot neatkarīgās iestādes), salīdzinot ar kopējo darba vietu skaitu Latvijā, nepieaug vai turpina samazināties. Valsts pārvaldē strādājošo skaits pret kopējo strādājošo skaitu valstī nepārsniedz Eiropas Savienības vidējo rādītāju.
3. Valsts pārvaldē nodarbināto konkurētspēja un produktivitāte pieaug, virzoties uz darba sniegumos balstītu atalgojuma politiku un tuvinoties mērķim – atlīdzības līmenis valsts pārvaldē ir 80 % no darba samaksas apmēra privātajā sektorā līdzīgas vērtības amatos.



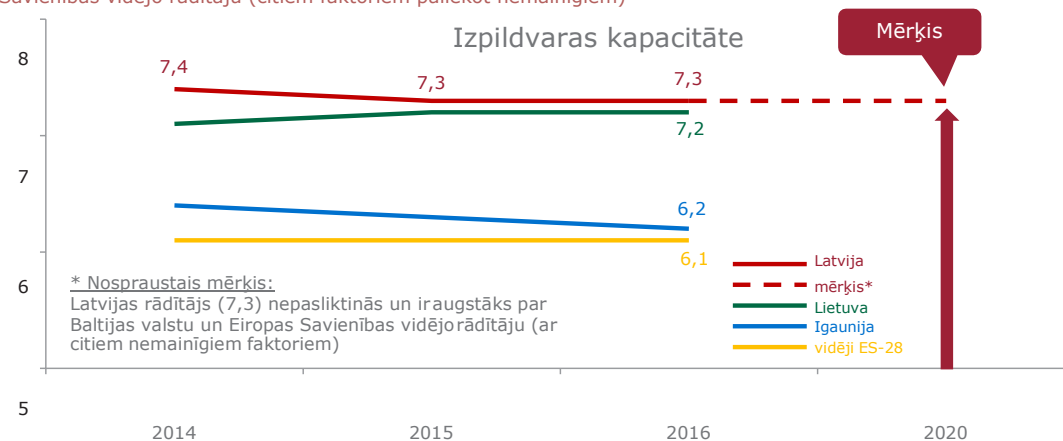
# Politikas rezultāti un rezultatīvie rādītāji

1. Pasaules Bankas vispasaules pārvaldes efektivitātes indikatorā publiskās pārvaldes efektivitātes rādītājs pieaug no 84 procentpunktiem līdz Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas vidējam rādītājam – 88 procentpunktiem (citiem faktoriem paliekot nemainīgiem)<sup>11</sup>



Avots: Pasaules Bankas Vispasaules pārvaldības indikatora rādītājs "publiskās pārvaldes efektivitāte": <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

2. Bertelsmana fonda ilgtspējīgas attīstības indikatora izpildvaras kapacitātes rādītājs 7,3 nepasliktinās un ir augstāks par Baltijas valstu un Eiropas Savienības vidējo rādītāju (citiem faktoriem paliekot nemainīgiem)<sup>12</sup>

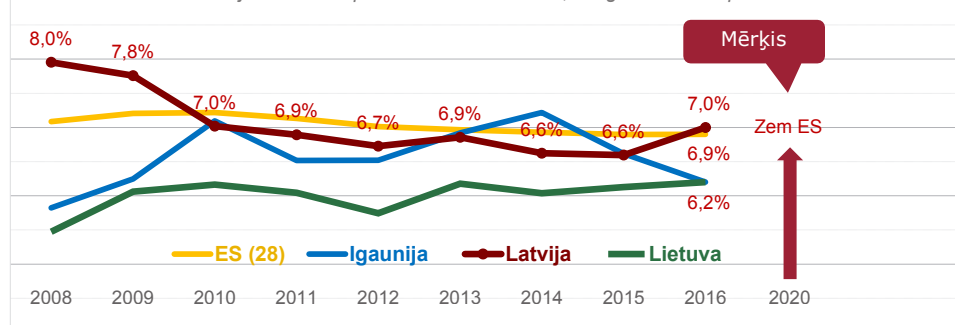


Avots: Bertelsmana fonda Ilgtspējīgas pārvaldības indikatora rādītājs "izpildvaras kapacitāte": <http://www.sgi-network.org/2016/>

3. Valsts pārvaldē nodarbināto īpatsvars nav lielāks par vidējo Eiropas Savienības rādītāju

## Valsts pārvaldē\* nodarbināto īpatsvars, % pret kopējo nodarbināto skaitu

\*NACE 2.0 klasifikatora sekcija "O. Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana"



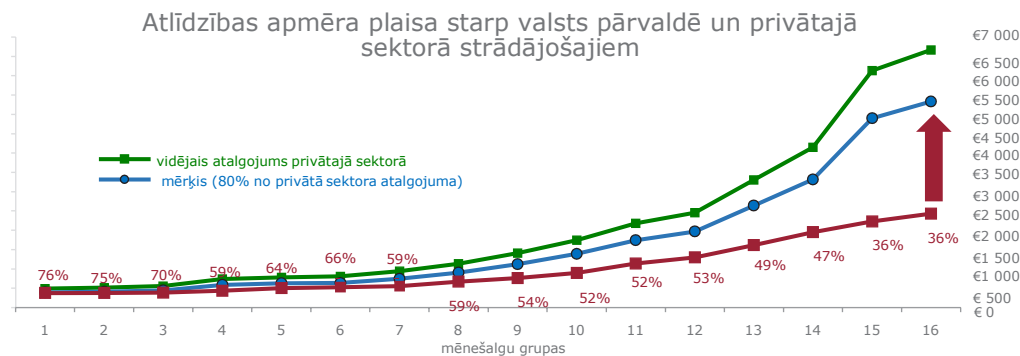
Avots: Eurostat: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ifsa\\_egan2&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ifsa_egan2&lang=en)

<sup>11</sup>Indikatoru ir balstīts uz kompozītiem starptautisku institūciju un nevalstisko organizāciju veiktiem sabiedrības uztveres pētījumiem un ekspertu viedokļiem, Latvijas gadījumā vērtējot 9 resursus. Sīkāka informācija – The Worldwide Governance Indicators <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

<sup>12</sup>Indekss ir balstīts uz Bertelsmana fonda un Latvijas ekspertu vērtējumu. Sīkāka informācija – Sustainable Governance Indicators <http://www.sgi-network.org/2016/>

## PROJEKTS

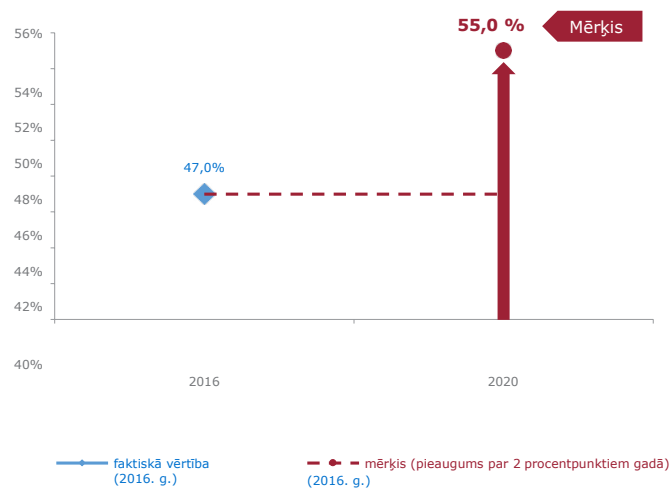
4. Samazinās atlīdzības apmēra plaisa starp valsts pārvaldē un privātajā sektorā strādājošajiem par līdzīgas vērtības darba veikšanu (pakāpenisks pieaugums)



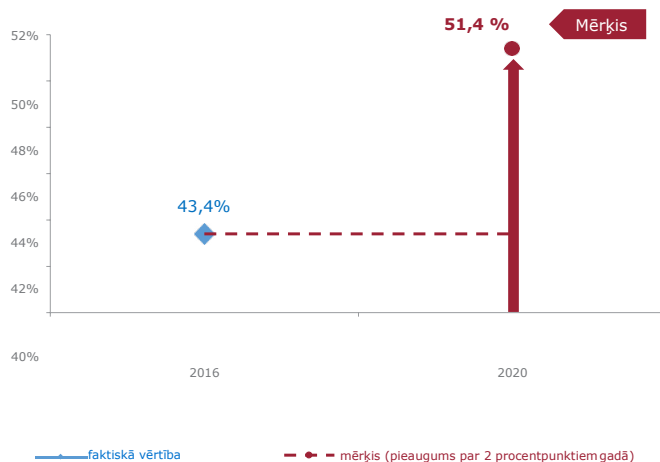
Avots: Salīdzinošais pētījums par atalgojuma apmēru, 2016. gads: [http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/salidzinosaurs\\_petijums\\_par\\_atalgojuma\\_apmeru\\_2016.pdf](http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/salidzinosaurs_petijums_par_atalgojuma_apmeru_2016.pdf)

5. Sabiedrības apmierinātība ar valsts pārvaldes darbu un sniegtajiem pakalpojumiem pieaug par 2 procentpunktiem gadā (2016. gadā 47% uzskata, ka valsts pārvalde godprātīgi veic pienākumus, un 43,4% atzīst, ka tiek uzlaboti un vienkāršoti pakalpojumi)

Iedzīvotāju īpatsvars, kas uzskata, ka valsts pārvalde godprātīgi veic pienākumus



Iedzīvotāju īpatsvars, kas atzīst, ka tiek uzlaboti un vienkāršoti pakalpojumi



Avots: Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums, 2016. gada novembris: [http://mk.gov.lv/sites/default/files/attachments/ataskaite\\_petijuma\\_zinojums\\_vk\\_112016.pdf](http://mk.gov.lv/sites/default/files/attachments/ataskaite_petijuma_zinojums_vk_112016.pdf)

# Pasākumi mērķu sasniegšanai

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs	Atbildīgā institūcija	Līdzatbildīgās institūcijas	Izpildes termiņš
1.	<p><b>Pilnveidot darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu</b></p> <p>Reformas mērķis ir stiprināt valsts pārvaldē nodarbināto atbildību par darba efektivitātes uzlabošanu un rezultātu sasniegšanu, ieviešot darba snieguma rādītājus augstākā līmeņa vadītājiem un veicinot izpratni par sasniedzamajiem rezultātiem. Darba snieguma rādītāju (key performance indicators – KPI) ieviešana ir atskaites punkts sistemātiskai attīstības vajadzību izvērtēšanai, nevis prēmēšanas un sodīšanas sistēmai. KPI ir atbalsta un mācīšanās rīks, kas parāda, cik efektīvi institūcija kā komanda sasniedz izvirzītos mērķus. Lai saprastu, kā efektīvāk ieviest KPI augstākā līmeņa vadītājiem visā valsts pārvaldē, tiks veikts pilotprojekts Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros.<sup>13</sup> Kopumā tiks definēti ne vairāk kā pieci būtiskākie rādītāji, kuri saistīti ar valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem noteiktajām funkcijām un uzdevumiem, kas izriet no spēkā esošajiem likumiem. Turklāt snieguma rādītājiem jāorientējas uz rezultāta, nevis procesa mērīšanu. Līdzās laikā iesniegto tiesību aktu projektu skaitam nepieciešams vērtēt, vai ir notikušas kādas konkrētas pozitīvas pārmaiņas attiecīgajā nozarē, piemēram, samazināties aizpildāmo veidlapu skaits vai laiks, kas iedzīvotājiem vai uzņēmējiem patērējams, saņemot valsts pārvaldes pakalpojumus, vai ieviesta jauna veida sistēma, kas ietaupa valsts budžeta līdzekļus</p>					
	<p>1.1. Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros īstenot izmēģinājumu projektu (pilotprojektu) valsts sekretāru darba snieguma rādītāju definēšanai, kopīgas diskusijas rezultātā vienojoties par mērāmajiem rādītājiem, piemēram,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lēmējvaras un izpildvaras doto uzdevumu savlaicīga izpilde;</li> <li>• resursu (laika, cilvēkresursu un naudas) ekonomija uz efektivitātes un produktivitātes rēķina;</li> <li>• darbinieku apmierinātība;</li> <li>• klientu/mērķgrupu apmierinātība.</li> </ul> <p>Viens specifiskais snieguma rādītājs – augstākas amatpersonas (ministra, Ministru prezidenta) definēts sasniedzamais rezultāts, kas noteikts, ņemot vērā valsts kopējās attīstības mērķus, kas paredzēti hierarhiski augstākajos valsts attīstības plānošanas dokumentos (piemēram, Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2014.–2020. gadam)</p>	<p>Izstrādāti darba snieguma rādītāji pilotprojekta ietvaros; sagatavoti priekšlikumi augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības sistēmas ieviešanai visās valsts tiesās pārvaldes iestādēs (ministrijās, padotības iestādēs)</p>	<p>(1) 1 pilotprojekts (2) Metodika augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības ieviešanai</p>	<p>Valsts kanceleja (turpmāk – VK)</p>	<p>Visas ministrijas, Pārresoru koordinācijas centrs (turpmāk – PKC)</p>	<p>30.03.2018</p>

<sup>13</sup> Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma.

Skatīt: <http://www.mk.gov.lv/lv/content/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma>

## PROJEKTS

	1.2. Veikt darba izpildes novērtēšanas sistēmas ietekmes pēcpārbaudi (ex-post)	Izstrādāti un Ministru kabinetā iesniegti priekšlikumi regulējuma pilnveidei un efektīvākai darba snieguma vadībai, t. sk. kompetenču vārdnīcā	1 informatīvais ziņojums (ex-post novērtējums) <sup>14</sup>	VK	Visas valsts tiešās pārvaldes iestādes	01.07.2018.
	1.3. Pilnveidot darba izpildes novērtēšanas sistēmu, t. sk. ieviest augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu visās valsts tiešās pārvaldes institūcijās, kas balstās uz darba snieguma rādītāju mērīšanu	Izstrādāti un Ministru kabinetā iesniegti normatīvo aktu grozījumi <sup>15</sup> , ieviesta sistēma, t. sk. IT risinājums, un veikta mērķauditorijas informēšana un skaidrojošais darbs 156 valsts tiešās pārvaldes iestādēs	Ieviesta pilnveidota darba snieguma mērīšanas sistēma visiem valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītājiem	VK	Visas valsts tiešās pārvaldes iestādes	01.09.2019.

## 2. Nodrošināt valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšanu un uzraudzību

Reformas mērķis ir nodrošināt amata vietu skaita samazināšanu valsts tiešās pārvaldes iestādēs, uz kurām Ministru kabinetam ir tieša ietekme (par aptuveni 6 % jeb 3500 amata vietām triju gadu laikā, apmēram 2 % katru gadu), lai sasniegtu Eiropas Savienības vidējo rādītāju un turpmāk nepārsniegtu to. Ievērojot vēsturisko pieredzi, ka jebkāds nodarbināto skaita samazinājums valsts pārvaldē tiek argumentēts kā absolūti neiespējams, nepieciešams centralizēti noteikt samazināmo amata vietu skaitu katrā resorā, ievērojot gan pašreizējo vakanču īpatsvaru, gan resora kopējo lielumu. Vadlīnijas nodarbināto skaita samazināšanai resorā izstrādās Valsts kanceleja sadarbībā ar nozares ministriju, ņemot vērā tādus kritērijus kā, piemēram, plānotās aiziešanas, amatu klasifikācija, atbalsta funkciju centralizēšana, brīvprātīgs samazinājums. Vadlīnijas vienlaikus ņems vērā kopš 2015. gada veikto nodarbināto skaita samazinājumu, kā arī piesardzīgi vērtēs nodarbināto skaita samazinājumu tādās jomās kā, piemēram, iekšējā un ārējā drošība, un to neattiecinās, piemēram, uz karavīriem, institūciju īpašo uzdevumu vienībām, objektu un personu apsardzi, ieslodzīto uzraudzību. Iespējams, ka, veidojot minēto piedāvājumu, kādā no iestādēm samazinājums būs mazāks nekā citās, ievērojot noteiktus nozares plānotās attīstības vai citus apsvērumus. Amata vietu skaita samazinājumu iespējams īstenot gan vienā reizē, gan proporcionāli vairāku gadu laikā, bet ievērojot katram gadam noteiktos "mērķa griestus", lai nebūtu iespējams izvairīties no samazināšanas, cerot uz valdības attieksmes maiņu. Nodarbināto skaita samazināšana ir priekšnosacījums atlīdzības paaugstināšanai, tādējādi dodot iespēju vadītājiem savā komandā piesaistīt augsta līmeņa ekspertus. Visa amata vietu samazinājuma rezultātā gūtā ekonomija tiks atstāta iestāžu rīcībā un netiks novirzīta citiem mērķiem kā vien atlīdzības paaugstināšanai palikušajiem darbiniekiem gan atbilstoši spēkā esošajam, gan nākotnes regulējumam

<sup>14</sup> Saskaņā ar Ministru kabineta 2016. gada 31. augusta rīkojuma Nr. 495 "Par konceptuālo ziņojumu "Ietekmes pēcpārbaudes ieviešana"" 6. punktu.

<sup>15</sup> Ministru kabineta 2012. gada 10. jūlija noteikumi Nr. 494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu"

## PROJEKTS

	2.1. Veicot ikgadējo valsts budžeta izdevumu izvērtēšanu, nodrošināt ilgstošo vakanču <sup>16</sup> skaita samazināšanu valsts tiešās pārvaldes iestādēs	Samazināts ilgstošo vakanču skaits resoros (mērķis, lai ilgstošo vakanču skaits nepārsniedz 5 % no nodarbināto skaita)	Ministru kabineta lēmums par vakanču skaita samazināšanu	Finanšu ministrija (turpmāk – FM)	Visas valsts tiešās pārvaldes iestādes	31.07.2018. 31.07.2019. 31.07.2020.
	2.2. "Iesaldēt" jaunu amata vietu veidošanu, izņemot terminētas pozīcijas ārvalstu finanšu instrumentu apguvei. Amata vietu "iesaldēšanas" (one in – one out) principa ievērošana attiecībā uz jaunām pārvaldes funkcijām vai amatu vietu pārcelšana starp resoriem gadījumā, ja funkcija ir nozīmīga (sniedz horizontālu atbalstu)	Veikts situācijas novērtējums (2017. gada janvāris kā bāzes rādītājs) un piedāvāti risinājumi, t. sk. stiprinot iestāžu vadītāju atbildību par darba efektivitātes uzlabošanu. Paredzēts veids, kādā jaunām valsts pārvaldes funkcijām meklējami iekšējie resursi, tostarp pārdalot amata vietas viena resora ietvaros vai starp dažādiem resoriem	Ministru kabineta lēmums par jaunu amata vietu neveidošanu turpmākajos trijos gados	FM	VK, visas ministrijas	01.03.2018.
	2.3. Iesaistot iestādes, izstrādāt vienotas vadlīnijas nodarbināto skaita samazināšanai valsts tiešās pārvaldes iestādēs, tostarp pēc vienotas metodikas nosakot katram no 14 resoriem sasniedzamos mērķa rādītājus attiecībā uz amata vietu skaitu 2018. gada 1. decembrī	Izstrādāta vienota pieeja nodarbināto skaita samazinājumam, vienlaikus atstājot pietiekami lielu elastību resora iestāžu vadītājiem	Vadlīnijas par amata vietu samazinājumu resoros	VK	FM	01.03.2018.
	2.4. Regulāri informēt sabiedrību par valsts tiešajā pārvaldē panākto amata vietu samazinājumu	Tiek īstenota regulāra amata vietu skaita uzraudzība valsts tiešajā pārvaldē	Ikgadējs ziņojums par nodarbināto skaitu valsts tiešajā pārvaldē	FM	VK, visas ministrijas	01.03.2018. 01.03.2019. 01.03.2020.

<sup>16</sup> Ilgstoša vakance – amata vieta, kas saskaņā ar iestādes amata vietu sarakstu ir neaizpildīta ilgāk kā 6 mēnešus pēc kārtas. Laika periods tiek skaitīts 12 mēnešus iepriekš no konkrētā datuma. Netiek ieskaitīti tie amati, kuros tajā strādājošā persona atrodas ilgstošajā prombūtnē (piemēram, bērna kopšanas atvaļinājumā, mācībās u. tml. un Atlīdzības uzskaites sistēmā tiek norādīta kā prombūtnē esoša).

### 3. Pārskatīt valsts un pašvaldību institūcijās nodarbināto atlīdzības politiku

Reformas mērķis ir pakāpeniski ieviest darba sniegunā balstītu atlīdzības politiku un celt atlīdzības līmeni līdz 80 % no darba samaksas privātajā sektorā līdzīgas vērtības amatiem, lai paaugstinātu valsts pārvaldes konkurētspēju un produktivitāti. Atlīdzības sistēmas pilnveidošanā ir nepieciešams pārskatīt darba samaksas mainīgo daļu (piemaksas un prēmijas), mazinot to skaitu un apmēru, vienlaikus nodrošinot elastības rīkus iestāžu vadītājiem, piemēram, aprūpēto darba uzteikumu. Jāapzinās, ka atlīdzības pārskatīšana var tikt īstenota tikai esošo budžeta līdzekļu ietvaros. Daļa reformas īstenošanai nepieciešamā finansējuma tiks gūta, īstenojot šajā plānā piedāvāto nodarbināto skaita samazinājumu (2. punkts), kā arī ieviešot obligāto ikgadējo efektivitātes ietaupījumu (5. punkts). Politikas īstenošanas rezultātā identificēto negatīvo seku likvidēšanai (piemēram, viena vai vairāku resoru nonākšanu būtiski sliktākos apstākļos, salīdzinot ar vidējiem rezultātiem), iespējams, Saeimai un Ministru kabinetam būs nepieciešams pieņemt papildu lēmumus, vienlaikus analizējot, vai attiecīgajā resorā ir darīts viss iespējamais efektivitātes uzlabošanai. Šādā situācijā tiks vērtēta arī resorā ietilpstošo iestāžu vadītāju personīgā atbildība un viņu pieņemtie un nepieņemtie lēmumi attiecībā uz radušos situāciju. Atlīdzības sistēmas reforma tiks īstenota, izmantojot projekta komandu pieeju

<p>3.1. Sagatavot informatīvo ziņojumu par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likuma grozījumu ietekmi<sup>17</sup> un sasniegtajiem rezultātiem, kā arī priekšlikumus par vienotās atlīdzības sistēmas pilnveidi valsts pārvaldē</p>	<p>Veikts situācijas izvērtējums un Ministru kabinetā iesniegti risinājumi valsts pārvaldes atlīdzības sistēmas pilnveidošanai, t.sk. par Valsts ieņēmumu dienesta darba snieguma rādītājiem un atlīdzību, valsts pārvaldes atlīdzības sasaisti ar darba sniegumu, nodarbināto atbildības paaugstināšanu</p>	<p>1 informatīvais ziņojums</p>	<p>VK</p>	<p>FM</p>	<p>01.09.2017.</p>
<p>3.2. Izvērtēt iespēju valsts dienestā ieviest aprūpēto darba uzteikumu</p>	<p>Iestāžu vadītājiem nodrošināta elastība iestādes personāla veidošanā un Saeimā iesniegti priekšlikumi</p>	<p>1 likumprojekts<sup>18</sup></p>	<p>VK</p>	<p>FM</p>	<p>01.12.2017.</p>

<sup>17</sup> Ministru kabineta 2016.gada 30.augusta sēdes protokollēmuma Nr.43 32.§ 4.punkts.

<sup>18</sup> Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums.

## PROJEKTS

	3.3. Sagatavot un Ministru kabinetā iesniegt likumprojektu par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzību	Izstrādāts un Saeimā iesniegts piedāvājums konkurētspējīgas darba samaksas nodrošināšanai valsts pārvaldē, t. sk. nodrošināta iestāžu iesaiste un informēšana	1 likumprojekts <sup>19</sup>	VK	FM	01.12.2017.
	3.4. Veikt regulāru atlīdzības sistēmas monitoringu	Veikts situācijas novērtējums gan par atlīdzības apmēru līdzīgas vērtības amatiem privātajā sektorā, gan grozījumu ietekmi, t. sk. izvērtējums par atlīdzības apmēru dažādās iestādēs	1 pētījums	VK	FM	01.06.2019.

<sup>19</sup> Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums.

<p>4.</p>	<h2 style="text-align: center;">Centralizēt atbalsta funkcijas, izvērtējot radniecisko funkciju apvienošanas iespējas, kā arī mazo iestāžu darbības lietderību</h2> <p>Reformas mērķis ir nodrošināt lētāku un profesionālāku pakalpojumu sniegšanu. Sākotnēji ir veicami procesa mērījumi un to standartizēšana, atsakoties no liekajām darbībām. Balstoties uz mērījumiem, jāpieņem lēmums par ekonomiskāko pakalpojumu sniegšanas modeli, veidojot vienotos pakalpojumu centrus visas valsts pārvaldes vai vismaz viena resora ietvaros vai arī nododot tos ārvalsts pakalpojumā, ja tas ir ievērojami lētāk nekā attiecīgās funkcijas īstenošana valsts pārvaldes ietvaros. Atbalsta funkciju konsolidācija ir izplatīta ne tikai uzņēmējdarbības vidē, bet arī citu valstu publiskajās pārvaldēs (t. sk. Igaunijā, Somijā, Lielbritānijā, Zviedrijā, Dānijā), sniedzot kvalitatīvāku pakalpojumu un samazinot izdevumus. Papildus tam ir jāveic arī mazo un ļoti mazo iestāžu darbības revīzija, lai nodrošinātu visefektīvāko institucionālās pārvaldības modeli. Iestāžu skaita samazināšana ne vienmēr nodrošina būtisku līdzekļu ietaupījumu, taču noteikti padara resora administratīvo vadību daudz vienkāršāku un saprotamāku sabiedrībai</p>					
<p>4.1. Ik gadu veikt valsts pārvaldes atbalsta funkciju mērījumus un izstrādāt funkciju konsolidācijas piedāvājumu, balstoties uz kvalitātes un produktivitātes ieguvumu izvērtējumu</p>	<p>Izstrādāts ikgadējs ziņojums par turpmāko rīcību funkciju konsolidēšanai resoru vai visas valsts pārvaldes vienotos pakalpojumu centros vai nosakot vienotu sasniedzamo produktivitātes kritēriju</p>	<p>(1) 2017. gadā ziņojums par algu grāmatvedības, personālvadības un iepirkumu funkcijām (2) Ikgadējs ziņojums par atbalsta funkciju analīzi</p>	<p>VK</p>	<p>Visas ministrijas</p>	<p>01.08.2017.</p>	
<p>4.2. Balstoties uz Valsts kontroles revīziju rezultātiem, kā arī iepriekšējos gados veikto funkciju auditu rezultātiem, nodrošināt ļoti mazo un mazo iestāžu efektivitātes celšanu un radniecīgo iestāžu vai funkciju apvienošanu. Primārā atbildība šā uzdevuma īstenošanā gulstas uz katra resora vadītāju.</p>	<p>Sniegts atbalsts, ieviešot Valsts kontroles ieteikumus, kas saistīti ar racionālāku resursu un zināšanu izmantošanu valsts pārvaldes iestāžu funkciju un uzdevumu izpildē</p>	<p>Ziņojums par veiktajām institucionālajām izmaiņām</p>	<p>VK</p>	<p>Visas ministrijas</p>	<p>30.12.2019.</p>	



<p><b>5.</b></p>	<h2 style="color: #800000;">Veikt regulāru izdevumu pārskatīšanu valsts budžeta finansētajās iestādēs</h2>				
<p>Reformas mērķis ir pilnveidot sistēmu pastāvīgai plānoto izdevumu pārskatīšanai uz institūciju darbības efektivitātes un produktivitātes celšanas rēķina. Valsts budžeta izdevumu pārskatīšana nodrošina publiskā finansējuma izlietojuma efektivitātes novērtēšanu un veicina iecerēto rezultātu sasniegšanu. Izvērtēšanas laikā tiek konstatēta labā prakse dažādās institūcijās, kuru var izplatīt un veicināt tās pārņemšanu valsts pārvaldes iestādēs. Tāpat procesa ietvaros no iestāžu pārstāvjiem tiek saņemti, apkopoti un analizēti vērtīgi priekšlikumi dažādu procesu un sistēmu sakārtošanai, kas veicina līdzekļu ekonomiju un palielina darba produktivitāti. Tādējādi tiek veicināta iekšējā sloga samazināšana valsts pārvaldē, atsakoties no liekām darbībām un procesiem. Budžeta pārskatīšanas ietvaros ietaupītos resursus vai to daļu, kas atbilst veiktajam novērtējumam, iestāde varēs novirzīt resorā nodarbināto atalgojuma paaugstināšanai, jaunu iniciatīvu vai pilotprojektu finansēšanai</p>					
<p>5.1. Veikt ikgadēju izdevumu samazinājumu konkrēti definētām izdevumu grupām valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas ietvaros</p>	<p>Izstrādāts ikgadējs ziņojums Ministru kabinetam ar valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas rezultātiem un uzdevumiem valsts pārvaldes institūcijām</p>	<p>Ikgadējs informatīvais ziņojums</p>	<p>FM</p>	<p>Visas ministrijas</p>	<p>31.07.2018.</p>
<p>5.2. Papildināt valsts budžeta datu vizualizāciju ar jauniem rīkiem, sniedzot arvien plašāku informāciju par budžeta ieņēmumu un izdevumu ietekmi uz katru iedzīvotāju</p>	<p>Izstrādāti un publicēti informatīvie rīki, piemēram, iespēja izmērīt personīgo izvēļu ietekmi uz ēnu ekonomiku, balstoties uz dzīves situāciju, noskaidrot valsts sniegtā atbalsta un pakalpojumu apjomu</p>	<p>Izstrādāti rīki, lai pilnveidotu sabiedrības izpratni par valsts budžeta veidošanos un izdevumiem konkrētu politikas mērķu sasniegšanai</p>	<p>FM</p>	<p>Visas ministrijas</p>	<p>30.12.2018.</p>
<p>5.3. Būtiski vienkāršot normatīvo regulējumu valsts budžeta politikas jomā, t. sk. veicot vispārēju procesu optimizēšanu un turpmāku valsts budžeta vadības pilnveidi</p>	<p>Izstrādāti un Ministru kabinetā iesniegti grozījumi normatīvajā regulējumā</p>	<p>Izstrādāti normatīvā regulējuma grozījumi</p>	<p>FM</p>		<p>01.06.2018.</p>

## 6. Ieviest projektu komandu (task force) pieeju valdības prioritātēm

Reformas mērķis ir izveidot jaunu pieeju, lai sagatavotu priekšlikumus horizontālām, komplicētām un prioritārām pārmaiņām un izstrādātu rīcības plānu to ieviešanai un mūsdienīgas pieejas iedzīvināšanai. Projektu komandās tiktu iekļauti eksperti no valsts pārvaldes un, ja nepieciešams, arī no akadēmiskā, nevalstiskā un privātā sektora, kuri savu laiku primāri velta tikai noteiktās reformas izstrādei. Tādējādi priekšlikumi par būtiskajiem valsts attīstības jautājumiem tiktu sagatavoti un rezultāts sasniegts ātrāk, piedāvājumu būtu aprobējušas visas iesaistītās puses un kvalitāte pieaugtu, jo projektu komandās iesaistītie nedalītu uzmanību varētu veltīt konkrētā jautājuma risināšanai. Par īpašās projekta komandas izveidi, mērķi un darbības termiņu lemj Ministru prezidents atbilstoši valdības deklarācijā un tās rīcības plānā noteiktajām prioritātēm

<p>6.1. Izstrādāt un izmēģināt mehānismu projektu komandu darbībai, kā iesaistītie eksperti vajadzības gadījumā tiek atbrīvoti no tiešo darba pienākumu izpildes un kāds finansēšanas modelis piemērojams ekspertu darba atalgošanai</p>	<p>(1) Īstenots projektu komandu pilotprojekts valdības prioritāras reformas izstrādei un ieviešanas plāna sagatavošanai, uzlabojot attiecīgās politikas efektivitāti un rezultātu sasniegšanas ātrumu</p> <p>(2) Izstrādāti priekšlikumi turpmākam projektu komandu darbības ietvaram, t. sk. finansējuma nodrošināšanai un normatīvo aktu pielāgošanai</p> <p>(3) Īstenota projektu komandu pieeja valdības prioritāro reformu sagatavošanai</p>	<p>2017. gadā īstenoti 2 projektu komandu pieejā balstīti risinājumi</p>	<p>VK</p>	<p>Citas jautājuma risināšanā iesaistītās ministrijas un iestādes</p>	<p>30.12.2017. 01.06.2018.</p>
--	--	--	-----------	---	------------------------------------

## 7. Celt valsts pārvaldes pakalpojumu vērtību

Reformas mērķis ir palielināt publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitāti un lietderību, samazinot publiskās pārvaldes izmaksas un administratīvo slogu iedzīvotājiem un uzņēmējiem. Lai nodrošinātu iedzīvotājiem un komersantiem pieejamos publiskos pakalpojumus un pilnveidotu to kvalitāti, ir precīzi jāizvērtē pakalpojumu sniegšanas formāti (vieta, laiks, veids), kā arī biznesa procesu efektivitāte, tai skaitā to transformēšanas iespējas digitālā formātā. Metodika ļaus identificēt pamatdarbības procesus un to pārveides iespējas, primāri raugoties no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzībām. Vienlaikus nepieciešams uzlabot iestāžu sadarbību, lai risinātu tādas iedzīvotāju un uzņēmēju situācijas, kur nepieciešama vairāku institūciju iesaiste. Šī pieredze mācību veidā tiks nodota valsts pārvaldē nodarbinātajiem

<p>7.1. Izstrādāt metodiku pakalpojumu sniegšanas pamatprocesu identificēšanai un pārveides iespēju noteikšanai no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzību viedokļa un īstenot pilotprojektus metodikas aprobēšanai praksē</p>	<p>(1) Izstrādāta metodika valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu efektivitātes un vērtības palielināšanai</p> <p>(2) Īstenoti 5 pilotprojekti tādu tiešās valsts pārvaldes pakalpojumu pārveidei, kurus raksturo dažādas sarežģītības pakāpes un integritāte, pakalpojumu sniedzēji un saņēmēji, padziļināti analizēts konkrēto pakalpojumu lietošanas konteksts no gala lietotāja viedokļa un atbilstoši pārplānots pakalpojuma process</p>	<p>(1) 1 metodika</p> <p>(2) 5 pārveidošanas plāni par tiešās valsts pārvaldes iestāžu sniegtajiem pakalpojumiem uzņēmējdarbības, nodarbinātības un sociālās aizsardzības jomā</p>	<p>Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (turpmāk – VARAM)</p>	<p>Citas projektos iesaistītās institūcijas</p>	<p>(1) 30.12.2019.</p> <p>(2) 30.12.2020.</p>
<p>7.2. Izstrādāt un īstenot mācību moduli par valsts pārvaldes pakalpojumu veidošanu un pārveidi atbilstoši klientu vajadzībām, pakalpojumu grupēšanu atbilstoši dzīves situācijām un publisko pakalpojumu sistēmas efektīvu organizēšanu</p>	<p>Pēc metodikas valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu efektivitātes un vērtības palielināšanai apstiprināšanas izveidots mācību modulis valsts pārvaldē nodarbinātajiem un uzsāktas mācības</p>	<p>(1) 1 mācību modulis</p> <p>(2) Apmācīti 200–250 valsts pārvaldē nodarbinātie, kuru amata pienākumi saistīti ar valsts pakalpojumu sniegšanu</p>	<p>Valsts administrācijas skola (turpmāk – VAS)</p>	<p>VARAM, VK</p>	<p>(1) 30.12.2018.</p> <p>(2) 30.12.2020.<sup>20</sup></p>

<sup>20</sup> Ar nosacījumu, ka tiek apstiprināta metodika valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu efektivitātes un vērtības palielināšanai

## 8. Virzīties uz "nulles birokrātiju", attīstot labāka regulējuma politiku un stiprinot lietderības un efektivitātes auditus

Pasākuma mērķis ir mazināt normatīvismu un administratīvo slogu valsts pārvaldē, koncentrējoties uz tādas politikas izstrādi un auditu veikšanu, kur tiek vērtēta efektivitāte un lietderība, izskausti liekie procesi un regulējums, samazinātas izmaksas. Labāka regulējuma politika ir tādas politikas un regulējuma izstrāde, kas atbalsta principus "regulējam pēc iespējas mazāk" un "iejaucamies tikai tur, kur tas ir nepieciešams", iesaista sabiedrību un uzklauša tās viedokļus, tādējādi veicinot caurskatāmu, uz pierādījumiem balstītu lēmumu pieņemšanas procesu. Daļa no šī procesa Eiropā aptver iniciatīvu, kas saistīta ar mērķi sasniegt "nulles birokrātiju". Lai identificētu jau šobrīd esošās birokrātijas neēdīgās iedzīvotājiem un uzņēmējiem, noteiktās jomās tiek piedāvāts veikt regulāru sabiedrības aptauju "Mazinām slogu kopā", izmantojot vietni mazaksslogs.gov.lv. Problēmu risināšanai tiek piedāvāts izveidot projekta komandu "nulles birokrātija", kas spēj rast lietderīgus risinājumus, nevis pārsūtīt jautājumus no vienas iestādes otrai. Savukārt valsts pārvaldes iekšējā sloga mazināšanai ir turpināms darbs pie jau aizsāktās iniciatīvas par iestāžu aptauju, kur tiek identificētas problēmas dažādu administratīvo procedūru un pārskatu sniegšanas biežuma mazināšanai. Administratīvā sloga mazināšanā svarīga loma ir arī iestāžu vadītājiem un iekšējam auditam kā atbalsta funkcijai. Īstenojot horizontālos auditus un pārejot no atbilstības uz efektivitātes vērtēšanas auditiem, tiek identificētas kopīgas problēmas, nepieciešamie risinājumi un labā prakse, lai uzlabotu iestāžu darbības procesus, rastu iespējas efektivitātes uzlabošanai un ekonomijai. Rīcības virziena pasākumi ir papildu instrumenti valsts iestādes vadītāja rokās, lai konstatētu uzlabojumus iestādes administratīvajā darbā un budžeta ietaupījumu iespējas prioritāru uzdevumu īstenošanai

8.1. Veikt regulāru aptauju "Mazinām slogu kopā", mērķtiecīgi fokusējoties uz vienu jomu un piedāvājot risinājumus "nulles birokrātijas" ieviešanai	(1) Veikta sabiedrības aptauja, identificētas problēmas un piedāvāti risinājumi problēmu novēršanai (2) Veikta valsts pārvaldes nodarbināto aptauja, iesaistot administratīvā sloga novēršanā	1 aptauja gadā (atsevišķi sabiedrībai un valsts pārvaldē nodarbinātajiem)	VK	Iestādes, kuras iesaistītas "nulles birokrātijas" projekta komandā, valsts pārvaldē nodarbinātie	01.03.2018.
8.2. Veikt regulāru iestāžu darbības atskaitīšanās sistēmas izvērtējumu un sagatavot priekšlikumus administratīvo procedūru vienkāršošanai un pārskatu sniegšanas biežuma samazināšanai	Sagatavots un Ministru kabinetā iesniegts ziņojums ar priekšlikumiem iekšējā administratīvā sloga samazināšanai, t. sk. par atskaitīšanās un pārskatu sniegšanas biežumu, budžeta vadības procesu, Ministru kabinetam iesniedzamajiem informatīvajiem ziņojumiem	2 informatīvie ziņojumi	VK	Visas ministrijas	01.09.2017. 01.07.2020.

## PROJEKTS

	<p>8.3. Izstrādāt pasākumus labāka regulējuma politikas ieviešanai Latvijā, vienlaikus nospraužot mērķi "nulles birokrātija"</p>	<p>Izstrādāts un Ministru kabinetā iesniegts konceptuālais ziņojums "Labāka regulējuma politika Latvijā" un katru gadu izvērtēts paveiktais vienā darbības jomā, īpašu uzmanību pievēršot normatīvisma mazināšanai</p>	<p>1 konceptuālais ziņojums</p>	<p>VK, EM</p>	<p>Visas valsts tiešās pārvaldes iestādes</p>	<p>01.10.2019.</p>
	<p>8.4. Stiprināt iekšējā audita procesus, lai sekmētu efektīvas pārvaldības attīstību</p>	<p>(1) Notikusi pāreja no atbilstības uz efektivitātes vērtēšanas auditiem, sekmējot iestāžu darbības orientāciju uz efektivitāti (2) Optimizēts iekšējā audita pārvaldības process – izveidots un ieviests centralizētais IKT rīks iekšējā audita funkcijas pārvaldībai (3) Apzināta situācija starpresoru sadarbībā iekšējo auditu jomā un uzsākta starpresoru auditu veikšana</p>	<p>(1) Katru gadu pieaug auditu īpatsvars (%), kuros vērtēts kāds no efektivitātes aspektiem  (2) Iekšējo auditu rezultātā sniegto ieteikumu skaits, kas vērsti nevis uz procesu atbilstību, bet uz iestādes darbības efektīvizēšanu, tai skaitā administratīvā sloga mazināšanu (īpatsvara pieaugums, %)</p>	<p>FM</p>	<p>Ministrijas un iestādes, kurās izveidotas iekšējā audita struktūrvienības</p>	<p>(1) 30.12.2020. (2) 30.12.2020. (3) 30.12.2018.</p>

## 9. Nodrošināt stratēģiskās komunikācijas vadību un centralizētu horizontālo kampaņu vadību par valdības prioritātēm un reformām

Reformas mērķis ir sabiedrībai laikus skaidrot plānotās izmaiņas un to ietekmi uz Latvijas valstspiederīgo ikdienu, nodrošināt koordinētu, vienotu un savstarpēji papildinošu informācijas sniegšanu un atgriezeniskās saites saņemšanu. Viens no soļiem ir vienotas valsts pārvaldes iestāžu tīmekļvietņu platformas izstrāde, pilnveidojot uz iedzīvotājiem vērstu valsts pārvaldes komunikāciju, t. sk. uz vienotiem pamatprincipiem balstītu tīmekļvietņu struktūru un funkcionalitāti, lietotājiem pazīstamu vidi un navigāciju, kas atvieglo publiski radītās informācijas pieejamību un veicina sabiedrības līdzdalību. Vienlaikus tiks nodrošināta arī piekļūstamība tīmekļvietnēm, tostarp cilvēkiem ar invaliditāti, īstenojot Eiropas Savienības regulējuma (Direktīva Nr. 2016/2102) prasības par publiskā sektora struktūru tīmekļvietņu un mobilo lietotņu piekļūstamību. Radītos platformas arhitektūras elementus kā koplietošanas risinājumu savām vajadzībām varēs izmantot arī pašvaldības, tādējādi paplašinot tīmekļvietņu vienotās platformas nozīmību valstī. Būtisks priekšnoteikums sekmīgas valsts pārvaldes ārējās komunikācijas nodrošināšanai ar sabiedrību ir mērķtiecīga komunikācijas vadība arī valsts pārvaldes institūciju un nodarbināto starpā. Kopīga izpratne par valdības prioritārajiem rīcības virzieniem, reformu īstenošanas gaitu, labo praksi un pieredzes stāstiem, kā arī valsts pārvaldes vienotu vērtību iedzīvināšana ir neatņemama veiksmīgas valsts pārvaldes reformu īstenošanas sastāvdaļa

	9.1. Izmantojot esošos valsts pārvaldes resursus, izveidot valsts stratēģiskās komunikācijas sistēmu	Izstrādāta un ieviesta vienota valsts stratēģiskās komunikācijas sistēma	Izveidota valsts stratēģiskās komunikācijas sistēma	VK	Visas ministrijas	30.06.2018.
	9.2. Īstenot koordinētu valdības komunikāciju un integrētas komunikācijas kampaņas par valdības prioritātēm un reformām, tajā skaitā pasākumus kontekstā ar Latvijas valsts simtgadi un citiem valsts svētkiem, patriotisma un pilsoniskās apziņas stiprināšanas pasākumus (piemēram, Ministru kabineta balvas pasniegšana, Barikāžu atceres diena, Eiropas diena) un laba servisa kustību valsts pārvaldē	Ieviestas integrētas komunikācijas kampaņas par valdības prioritātēm	3 gadu laikā īstenotas vismaz 5 komunikācijas kampaņas	VK	Visas ministrijas	30.12.2020.

## PROJEKTS

	9.3. Projekts valsts iestāžu informatīvo tīmekļvietņu izveidei un to izvietošanai vienotajā platformā	Izveidota un turpmāk uzturēta vienota platforma ar vienu satura pārvaldības sistēmu, kas tiks izmantota platformā izvietoto valsts iestāžu tīmekļvietņu satura un drošības pārvaldībai	(1) Izveidota vienota tīmekļvietņu platforma  (2) Izveidotas vismaz 40 valsts iestāžu informatīvās tīmekļvietnes uz vienotās platformas bāzes  (3) Radīti priekšnoteikumi platformas izmantošanai ilgtermiņā, lai uz to varētu pārcelt visas valsts pārvaldes iestāžu tīmekļvietnes, kā arī piedāvāt šo iespēju pašvaldībām	VK, Valsts reģionālās attīstības aģentūra	Visas ministrijas, padotības iestādes	30.12.2020.
<p><b>10. Attīstīt nākotnē nepieciešamās kompetences valsts pārvaldē nodarbinātajiem</b></p> <p>Reformas mērķis ir stiprināt valsts pārvaldē nodarbināto profesionalitāti un spēju pielāgoties mainīgās vides izaicinājumiem. Ņemot vērā augsti kvalificēta darbaspēka samazināšanos, darbaspēka novecošanos, jaunās paaudzes ienākšanu darba tirgū, kā arī informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstību, mainās pieprasījums pēc nodarbinātajam nepieciešamajām prasmēm un zināšanām. Lai veiksmīgi spētu pielāgoties darba tirgus izmaiņām un arvien straujākai apkārtējās vides mainībai, ir svarīgi stiprināt valsts pārvaldē nodarbināto kompetences, kā arī attīstīt un pilnveidot tās kompetences, kuras būs kritiski nepieciešamas nākotnē, tai skaitā valsts pārvaldē nodarbināto profesionālo pilnveidi mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās. Moduļu mācību cikli dos iespēju nodarbinātajiem pilnveidoties un attīstīties, pievēršot uzmanību talantu vadībai un nākotnes līderiem. Būtiska loma valsts pārvaldes efektivitātes paaugstināšanā ir iestāžu vadītājiem un to vietniekiem, tāpēc ir turpināmi profesionālās pilnveides pasākumi Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmā ar mērķi stiprināt vadītājus-līderus, veicināt sadarbību, inovācijas un izcilību valsts pārvaldē</p>						
	10.1. Vienoties par valsts pārvaldē nodarbināto nākotnē attīstāmām kompetencēm	Kopīgi ar Valsts administrācijas skolu definētas nākotnē attīstāmās kompetences	Izveidota kompetenču matrica sasaistē ar talantu vadības pieeju	VAS	VK	31.12.2017.
	10.2. Nodrošināt moduļu mācību ciklu izveidi	Izveidoti moduļu mācību cikli, fokusējoties uz nākotnē attīstāmām kompetencēm, talantu vadību un vidējā līmeņa vadītāju attīstību	Moduļu mācību ciklu skaits atbilstoši definēto nākotnē attīstāmo kompetenču apjomam	VAS		31.12.2017.

## PROJEKTS

	<p>10.3. Valsts pārvaldes zināšanu pārneses, labās prakses un pieredzes pārņemšanas veicināšana, attīstot un izmantojot iekšējo treneru un mentoru pieeju nākotnes kompetenču attīstībai</p>	<p>Apkopota informācija un labās prakses piemēri par zināšanu pārnesi, iekšējo treneru attīstību un mentoru pieeju</p>	<p>Izmēģinājuma aktivitātes atsevišķu moduļu mācību ciklu ietvaros</p>	<p>VAS</p>		<p>01.09.2018.</p>
	<p>10.4. Sadarbībā ar augstākās izglītības iestādēm veicināt valsts pārvaldei nepieciešamo kompetenču attīstību augstākās izglītības programmu ietvaros, t. sk. attīstīt sadarbību ar studentiem, kā arī sekmēt studentu pētniecības darbu izstrādi par valsts pārvaldē nozīmīgiem jautājumiem</p>	<p>Izveidota stratēģija sadarbībai ar augstākās izglītības iestādēm, kurā noteiktas turpmākās aktivitātes</p>	<p>1 sadarbības stratēģija</p>	<p>VAS</p>		<p>01.06.2018.</p>



# Valsts pārvaldes reformu plāna īstenošanas uzraudzība

Valsts kanceleja kā atbildīgā institūcija par plāna īstenošanas koordināciju regulāri sekos līdzi tajā iekļauto desmit reformu ieviešanai. Par plāna izpildi regulāri tiks diskutēts arī ar atbildīgajām Saeimas komisijām, Valsts pārvaldes politikas attīstības padomes un Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības padomes locekļiem, tādējādi nodrošinot, ka ir pārstāvēti gan likumdevēja, gan arī privātā un nevalstiskā sektora, akadēmiskās vides un neatkarīgo iestāžu ekspertu viedokļi. Ja plāna izpildes gaitā tiks sniegti priekšlikumi efektīvākam reformu progresam, Valsts pārvaldes reformu plāns tiks pilnveidots. 2020. gadā Ministru kabinetā tiks iesniegts plāna gala izvērtējums un jauns piedāvājums turpmākajām valsts pārvaldes reformām.



Valsts kanceleja