

Valsts pārvaldes efektīva darbība konkurētspējas paaugstināšanai

Pētījums par valsts pārvaldes efektivitāti

Zane Driņķe, Ph.D.

Jana Bunkus, Mg.sc.comm.

Rīga, 2022

Saturs

Ievads 3

1. Efektivitātes kritēriju definēšana un novērtēšana 7

2. Valsts pārvaldes efektivitātes noteikšana. Valsts pārvaldes reformas attīstība 9

3. Eiropas Izcilības modeļa (EFQM) kritēriji efektivitātes paaugstināšanai 16

4. Ministriju pašnovērtējuma rezultatīvie rādītāji un stratēģiju formulējuma lietderīgums 20

5. Fokusgrupu rezultātu un dokumentu analīze 29

6. Efektivitātes paaugstināšanas virzieni 35

Secinājumi 40

Risinājumi 41

Izmantotās literatūras saraksts 42

Pielikumi 44

Ievads

Visi vai lielākā daļa Latvijas, Eiropas un pasaules globalizācijas un digitālo procesu piedzīvo strauju attīstību un maiņu. Tas ir nepārtraukts process, kurā nepieciešama ne tikai stratēģiska, bet arī ātra, efektīva un vieda pieeja. Ņemot vērā pasaules straujo izaugsmi un attīstību kopumā, stratēģiskie risinājumi tiek minēti kā Eiropas, tā Latvijas un pat pasaules plānošanas dokumentos. Tajos izdalīti būtiskākie aspekti, kuriem jāpievērš uzmanība, elastīgi jāuzlabo vai pat jāmaina.

ANO izvirzījusi 17 ilgtspējīgas attīstības mērķus (skatīt attēlu Nr.1.), kuros iekļauti jau iepriekš pieminētie globālie mērķi, bet arī sekojoši: “Veicināt noturīgu, iekļaujošu un ilgtspējīgu ekonomikas izaugsmi, pilnīgu un produktīvu nodarbinātību, kā arī cilvēka cienīgu darbu visiem”, “Veidot noturīgu infrastruktūru, veicināt iekļaujošu un ilgtspējīgu industrializāciju un sekmēt inovācijas”, u.c. (Pārresoru koordinācijas centrs)



1. attēls. ANO 17 ilgtspējīgas attīstības mērķi (Pārresoru koordinācijas centrs)

Savukārt Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030.gadam ir minēti seši fundamentālie valsts attīstības virzieni jeb prioritātes: ieguldījumi cilvēkkapitālā; paradigmas maiņa izglītībā; inovatīva un eko-efektīva ekonomika; daba kā nākotnes kapitāls; telpiskās attīstības perspektīva; inovatīva pārvaldība un sabiedrības līdzdalība; kultūras telpas attīstība.

Latvijas Nacionālā Attīstības plāna viena no prioritātēm skan sekojoši: “VIENOTA, DROŠA UN ATVĒRTA SABIEDRĪBA pauž demokrātisko un sociālo vērtību kopumu, kas

ietver pilsoniskās identitātes apzināšanos, iedzīvotāju savstarpējo uzticēšanos, piederības sajūtu sabiedrībai un valstij, līdzdalību sabiedriskajos procesos un uzticēšanos valsts pārvaldei un tiesībsargājošajām iestādēm, kā arī pārliecību par savu personisko drošību un tiesību efektīvu aizsardzību. Valsts drošības un iekšējās stabilitātes garantēšana ir nozīmīga nacionālo interešu prioritāte, kas prasa visaptverošu pieeju valsts aizsardzībai, stiprinot sabiedrības un valsts institūciju sadarbību.” (Pārresoru koordinācijas centrs)

Tātad, visos iepriekš pieminētajos aspektos liela loma tiek iedalīta sabiedrībai un valstij, un to savstarpējai sinerģijai. Tas nozīmē, ka tiek pielikti visi pūliņi, lai veidotu iekļaujošu sabiedrību, kura uzticas valstij, un otrādi. Lielākā daļa iepriekš minēto stratēģisko mērķu realizēšana gan no politikas, gan nozaru attīstības aspekta, ir valsts pārvaldes pārraudzībā. Attīstības plānošanas sistēmu Latvijā var skatīt attēlā nr.2.



2. attēls. Attīstības plānošana Latvijā (Pārresoru koordinācijas centrs)

“Valsts publiskās pārvaldes kvalitāte ir tās ekonomikas veiktspējas un iedzīvotāju labklājības atslēga. Efektīva un produktīva valsts pārvalde kalpo savu iedzīvotāju vajadzībām. Ir būtiski, lai valsts iestādes un to vadītāji spētu pielāgoties mainīgajiem apstākļiem, īpaši krīzes laikā.” (Eiropas Publiskās administrācijas centrs)

Efektivitāte valsts pārvaldē nozīmē, ka nodarbinātie ir orientēti uz rezultātu sasniegšanu un tādu valsts pārvaldes politiku veidošanu un pakalpojumu sniegšanu, kur ar iespējami maziem resursiem varētu sasniegt vislielāko ieguvumu tautsaimniecībai un iedzīvotājiem. Nodarbinātā profesionalitāte izpaužas spējā mazināt administratīvo slogu,

piedāvājot risinājumus, kā vienkāršot procedūras, samazināt izdevumus un virzīties uz augstāku produktivitāti valsts sektorā.

2016.gadā Valsts kancelejas publicētajā dokumentā “Efektīva, atbildīga un elastīga Latvijas valsts pārvalde. Priekšlikumi diskusijai par valsts pārvaldes reformām” ir norādīts reformu pamatojums, balstoties uz trīs pīlāriem: Ekonomija: Kā tērēt mazāk? Lietderība: Kā tērēt labāk? Efektivitāte: Kā tērēt gudrāk?

Nemot vērā iepriekš minēto, pētījums tiek balstīts uz šiem trīs aspektiem, lai kāpinātu efektivitāti lokālā un globālā mērogā. Pētījuma nepieciešamība ir balstīta uz sekojošiem pētnieciskiem virzieniem:

- izpētīt valsts pārvaldes efektivitāti: cilvēkresursi (darba ražīgums), procesu pārvaldība (ātrums un lietderīgums), orientācija uz cilvēku – sabiedrību;
- izstrādāt risinājumus sistēmas pilnveidei, izmantojot vadības izcilības modeļa EFQM kritērijus kā labas prakses pārvaldības principus.

Lai sniegtu atbildes uz pētnieciskajiem jautājumiem, ir noteikti šādi pētījuma uzdevumi:

- izvērtēt valsts pārvaldes vadības noteiktās funkcijas, rezultātus, metodes pēc Eiropas izcilības modeļa kritērijiem;
- novērtēt cilvēkresursu efektivitāti, procesu pārvaldības elementu darbības lietderību;
- izstrādāt procesu efektivitātes paaugstināšanas risinājumus.

Pētījumā ir paredzēta jaunu datu apkopošana, konkrēti pašnovērtējuma veikšana, izmantojot RADAR metodi. Galvenās metodes un datu avoti pētījuma uzdevumu īstenošanai:

- normatīvo dokumentu un valsts pārvaldes institūciju analīze, konkrēti ministriju darbības efektivitātes esošo budžetu ietvaros;
- sekundāro datu – iepriekš veikto vietējo un ārvalstu pētījumu – analīze;
- ekspertintervijas un fokusgrupas norise;
- ministriju pašnovērtējuma veikšana, izmantojot Eiropas Izcilības modeļa kritērijus, kā labas prakses piemēru.

Pētījuma sagaidāmais rezultāts ir atbildes uz pētnieciskajiem jautājumiem un rekomendāciju formulēšana atbilstoši šādiem galvenajiem kritērijiem:

- atbilstība pētījuma mērķim, pētnieciskajiem jautājumiem un uzdevumiem;
- aptver sabiedrību kopumā un to mijiedarbību ar valsts pārvaldi;
- raksturo sadarbības dimensijas pētījumā apskatītajām iesaistītajām pusēm.

Eiropas Izcilības modelis

Eiropas Kvalitātes vadības fonds (turpmāk tekstā EFQM) ir organizācija, kas atbalsta un attīsta izcilības pieeju pasaulē un tā ir izveidojusi un nepārtraukti uzlabo EFQM modeli (3.attēls), kā visaptverošu ietvaru organizācijas vadībai un palīdzīgu rīku organizācijai mūsdienu mainīgajos apstākļos. Modelis ir piemērojams katrai individuālai organizācijai, jo tam ir tikai ieteicošais raksturs, vienmēr paturot prātā loģiku un konkrētas organizācijas specifisko situāciju.

2022. gada sākumā Latvijā ir trīs organizācijas (visas ir izglītības iestādes), kas ir saņēmušas EFQM sertifikātu. Šis sertifikāts apliecina izcilības līmeni iestādēs un tas ir spēkā uz trīs gadiem.

Vienlaikus ir vairākas organizācijas, kas tikai gatavojas šim solim — pieteikumam uz EFQM atzinības līmeni un ārējam novērtējumam. Tā kā interese par EFQM modeli Latvijā pieaug un arī citas organizācijas vēlas to ieviest un savu pašnovērtējumu veikt, pētījumā tiek izmantoti modeļa kritēriji, lai novērtētu valsts pārvaldes efektivitāti, labās prakses piemēru. Modelis ir paredzēts jebkurai organizācijai, neatkarīgi no izmēra un nozares.



3. attēls. Izcilības modeļa kritēriji jaunā versija (angļu valodā)

1. Efektivitātes kritēriju definēšana un novērtēšana

Vispirms ir lietderīgi apskatīt efektivitātes būtību pagātnes ekonomistu izpratnē, jo šis jēdziens no sākuma parādījās tieši ekonomikas literatūrā. 18. gs. ekonomikas klasiķis Ā.Smīts savos darbos "efektivitāti" atsevišķi neizcēla, jo, pēc viņa domām, tā bija tirgus "neredzamās rokas" darbības neatņemamā sastāvdaļa – tirgus pats tika galā ar neefektīvajiem elementiem un veica nepieciešamās korekcijas, lai to efektivitāte paaugstinātos.

Savukārt, 19. gs. sākumā viņa pēctecis D.Rikardo jau pievērsa šim jautājumam daudz vairāk uzmanības. Viņš mēģināja izstrādāt konkrētas shēmas kapitāla efektivitātes novērtēšanai, noskaidrot faktorus, kuri noteic tās līmeni, kā arī izstrādāja salīdzināmo priekšrocību teoriju. Saskaņā ar šo teoriju, ražošanas specializācija ir izdevīga pat tai valstij, kurai nav absolūtās priekšrocības, ar nosacījumu, ka tai ir salīdzināmā priekšrocība kādas konkrētas preces ražošanā. Tādējādi, katrai valstij ir jāsPECIALIZĒJAS tādu produktu ražošanā, kuriem ir maksimālā salīdzināmā efektivitāte. Šīs teorijas ietvaros Rikardo neapskatīja efektivitāti kā rezultativitāti, bet kā rezultāta un noteikto izmaksu attiecību, kas ir svarīgs ekonomiskais rādītājs, kurš palīdz novērtēt un salīdzināt atšķirīgu darbību rezultātus - tātad, efektivitāte kļuva par neatkarīgu ekonomisko rādītāju. (Driņķe, 2019)

Valsts pārvaldes **kvalitāti** un **efektivitāti** nevar novērtēt ar vienām un tām pašām metodēm. Uz snieguma novērtēšanu balstītās metodes pēta, kā valdība strādā, bet rezultātu novērtēšanas metodes to, ko tā „ražo”.

Efektivitātes pieeja valsts pārvaldē no dažādiem teorijas autoriem tiek minēta kā: rezultātu novērtējums, kontrole, budžets, motivācija, atzīšana, veicināšana, mācīšanās un uzlabošana. Saskaņā ar šo pieeju, lai uzlabotu valsts pārvaldes darbu, ir nepieciešams regulāri novērtēt, cik atbilstoši valsts iestāde strādā. Lai to izdarītu, vadītājam, pirmkārt, ir jānedefinē, kas ir jāsasniedz. Lai noteiktu kritērijus, pēc kuriem vēlāk veikt novērtējumu, zinātnieks Bens (B.Behn) iesaka uzdot četrus jautājumus:

- **efektivitāte** - vai tiek sasniegti vēlamie rezultāti;
- **izmaksu efektivitāte** – kāda ir sasniegtā rezultāta vērtība attiecībā pret ieguldījumu;
- **ietekme** - kādu vērtību rada organizācija;
- **labākās metodes un prakses piemēri** - vai tiek izmantoti labākie, salīdzinot ar efektīvākajiem un produktīvākajiem šajā jomā.

Latvijas situācijā Valsts pārvaldes iekārtas likums nosaka:

(5) Valsts pārvalde savā darbībā ievēro labas pārvaldības principu. Tas ietver atklātību pret privātpersonu un sabiedrību, datu aizsardzību, taisnīgu procedūru īstenošanu saprātīgā laikā un citus noteikumus, kuru mērķis ir panākt, lai valsts pārvalde ievērotu privātpersonas tiesības un tiesiskās intereses.

(6) Valsts pārvalde savā darbībā pastāvīgi pārbauda un uzlabo sabiedrībai sniegto pakalpojumu kvalitāti. Tās pienākums ir vienkāršot un uzlabot procedūras privātpersonas labā.

(7) Valsts pārvaldes pienākums ir informēt sabiedrību par savu darbību. Tas attiecas it īpaši uz to sabiedrības daļu un tām privātpersonām, kuru tiesības vai tiesiskās intereses īstenotā vai plānotā darbība skar vai var skart. (Valsts pārvaldes iekārtas likums).

Augstāk minētā likuma punkti tiek ievēroti pētījuma gaitā, sasaistot šo izklāstu ar pētījuma rezultātiem. Savukārt, definējot terminu **konkurētspēja**, tiek piedāvāta sekojoša definīcija:

- **konkurētspēja** – subjektam jeb organizācijai raksturīgo pazīmju kopums, kas tiek izmantots konkrēta mērķa sasniegšanai noteiktā vietā un laikā.

Šo skaidrojumu var saīsināt, to izsakot šādā formā:

- **konkurētspēja** – subjekta jeb organizācijas mērķa sasniegšanā izmantoto fizisko un garīgo pazīmju kopums. (Driņķe, 2019)

Pasaules Ekonomikas Forums konkurētspēju gan privātajā, gan publiskajā sektorā pēta kopš 1979.gada un šajā jautājumā ir uzkrājis unikālu pieredzi, tāpēc konkurētspējas skaidrojums ir visai lakonisks: **konkurētspēja** ir institūciju, politiku un faktoru kopums, kas nosaka valsts ražīgumu. Tātad konkrēti makro un mikro ekonomiskie rādītāji atspoguļo valsts konkurētspēju. (Schwab, 2017)

Analizējot dažādās pasaules valstīs izmantotās valsts pārvaldes darba novērtēšanas pieejas, jāsecina, ka tās ir atkarīgas no katras valsts iestrādnēm, **politiskās kultūras, valsts pārvaldes struktūras un pārmaiņu filozofijas**. Valstīs ar senu vēsturi un senu politisko kultūru rezultātu novērtēšana vienmēr ir bijusi aktuāla, lai politiķi un amatpersonas spētu pamatot savus lēmumus un atskaitīties par paveikto sabiedrībai.

2. Valsts pārvaldes efektivitātes noteikšana. Valsts pārvaldes reformas attīstība.

Izsenis ir zināms, kā tiek veidoti dārzi Japānā. Kas ir japāņu dārzi? Šī ir dabiska kompozīcija, kuras pamatā ir pieci komponenti: ideja (garīgā daļa) un materiāls. Materiālā sastāvdaļa ietver četrus elementus: ūdeni, augus, akmeņus un arhitektūras elementus. Visi no tiem simbolizē cilvēka un dabas vienotību. Japāņu dārzs var būt trīs veidu: plakans, kalnains un nelīdzens. Bet pats būtiskākais ir šo dārzu funkcionalitāte. Vispirms tiek izveidots dārzs ar noteiktiem elementiem, un tad tiek atļauts iedzīvotājiem dārzu lietot, kā rezultātā izveidojas cilvēku radītas taciņas, savukārt otrs etaps ir šīs taciņas izveidot par celiņiem. Tādējādi tiek efektīvi izlietoti resursi tām vajadzībām, kādas pats patērētājs parāda priekšā un lieto.



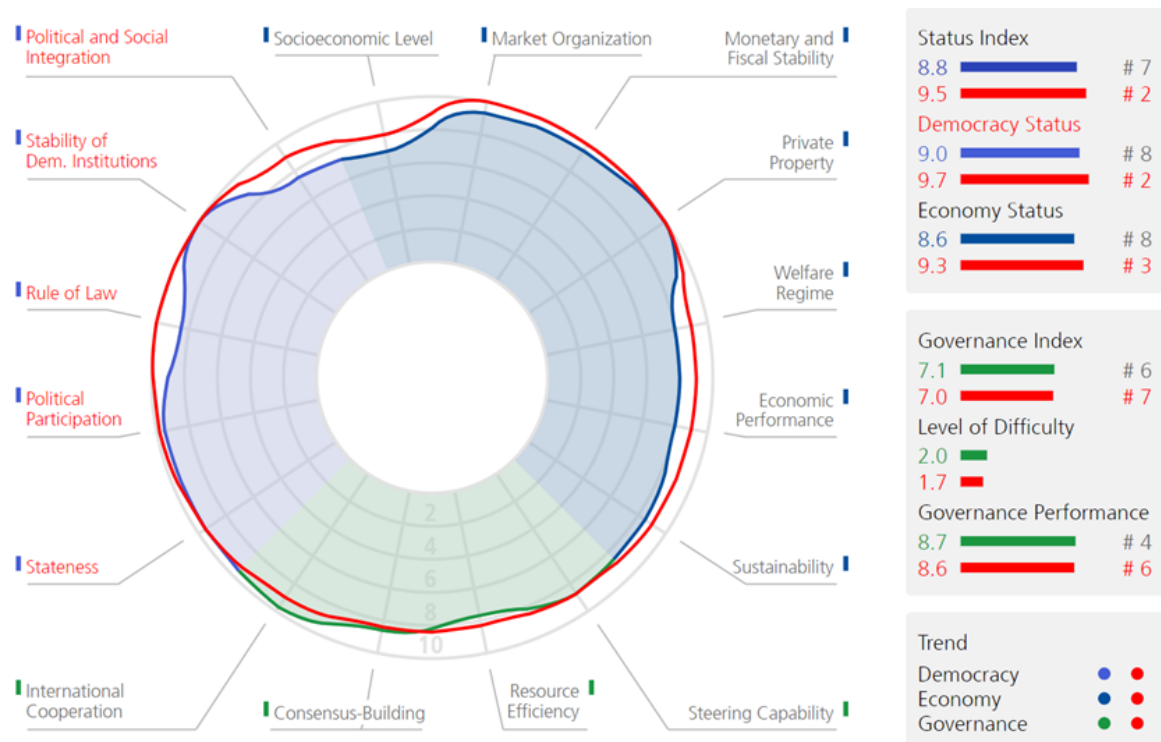
Efektivitāte valsts pārvaldē nozīmē, ka nodarbinātie ir orientēti uz **rezultātu sasniegšanu** un tādu valsts pārvaldes politiku veidošanu un pakalpojumu sniegšanu, kur ar iespējami **maziem resursiem** varētu sasniegt **vislielāko ieguvumu** tautsaimniecībai un iedzīvotājiem. Nodarbinātā profesionalitāte izpaužas spējā **mazināt administratīvo slogu**, piedāvājot risinājumus, kā vienkāršot procedūras, samazināt izdevumus un virzīties uz augstāku produktivitāti valsts sektorā. **Mērķis: efektīva, atbildīga un elastīga Latvijas valsts pārvalde**

Piemērs

Piemērs Latvijā (pēc autoru novērojumiem): pastāv asfaltēti celiņi, kuriem blakus ir cilvēku iemītas taciņas, tātad, netiek analizētas cilvēku ikdienas vajadzības, viņu paradumi.

Valsts kontroles ziņojumā par Administratīvi teritoriālās reformas norisi tiek norādīts, ka ārvalstu labās prakses izmantošanai Latvijā būtu jāņem vērā, ka labo praksi un pieredzi ieteicams pārņemt no valsts ar līdzīgo administratīvo pieredzi vai administratīvu uzbūvi, kas, pārņemot labo praksi, ļautu to salāgot ar Latvijas pieredzi un praksi. Papildus, pārņemot labo praksi, ir ieteicams ņemt vērā abu valstu (Latvijas un labās prakses valsts) administratīvo procesu un politikas veidošanas procesu savietojamību. Tāpēc ir izvērtējama citu Eiropas Savienības valstu pieredze valsts pārvaldes politikas ieviešanā Slovēnijā, Igaunijā, Lietuvā un Somijā. Saskaņā ar publiski pieejamo informāciju:

- Igaunijas Valsts kanceleja (*Riigikantselei*) organizē augstākā līmeņa valsts ierēdņu darbā pieņemšanu, atlasu un kompetenču attīstību. Tieši Valsts kancelejas Stratēģijas birojs koordinē labas valsts pārvaldes attīstību, un šī pienākuma izpildē Igaunijas valsts kanceleja sadarbojas ar Finanšu ministriju. Savukārt, Finanšu ministrijas pienākumos ietilpst politikas izstrāde valsts pārvaldes politikas jomā, pašvaldību un administratīvi teritoriālās reformas jomā, kā arī reģionālās politikas jomā;
- Lietuvā Iekšlietu ministrijas Civildienesta departaments nodarbojas ar civildienesta vadību un ir iesaistīts valsts politikas veidošanā un īstenošanā valsts pārvaldes un civildienesta koordinēšanas jomā. Departamenta funkcijās ietilpst – gatavot likumprojektus un citus tiesību aktus par valsts pārvaldes struktūru sistēmu, administratīvo regulējumu, publisko pakalpojumu sniegšanu, publisko pakalpojumu sniegšanas administrēšanu un valsts pārvaldes struktūru iekšējās pārvaldes pilnveidošanu; koordinēt publisko pakalpojumu sniegšanas administrēšanas politikas īstenošana; koordinēt institūciju funkciju pārskatīšanas procesu; izstrādāt politiku administratīvā sloga samazināšanai, kā arī nodrošina ierēdņu apmācības;
- Slovēnijas Publiskās pārvaldes ministrija izstrādā politiku publiskās pārvaldes funkcionēšanas un publiskā pārvaldes atalgojuma jautājumos. Ministrija ir atbildīga par publiskā iepirkuma politiku, vietējo pašvaldības politikas un elektronisko pakalpojumu attīstību Slovēnijā;
- Somijā valsts pārvaldes politikas izstrādi veic Finanšu ministrijā, kuras pienākumos ietilpst politikas veidošana valsts pārvaldes un pašvaldību jautājumos. Ministrija ir arī atbildīga par publiskā sektora informācijas sistēmām un to vadību, publiskās pārvaldes strukturālo uzbūvi un publisko pakalpojumu attīstību. (Latvijas Republikas Valsts kontrole)



4. attēls. Latvijas un Igaunijas rādītāju salīdzinājums (Transformation Atlas 2022)

Attēlā Nr.4 redzams indekss, kas mēra valsts sasniegtos rezultātus ceļā uz demokrātiju un tirgus ekonomiku (tiek pētītas 137 valstis), kā arī lēmumu pieņēmēju pārvaldības kvalitāti. Salīdzinot kopējos datus, Latvija kopumā uzrāda labus rezultātus, tomēr starp Baltijas valstīm ir zemākajā pozīcijā. Tuvāk aplūkojot Latvijas un Igaunijas piemēru, jāsecina, ka Latvija uzrāda zemāku indeksa līmeni tādos aspektos, kā: politiskā un sociālā integrācija; sociālekonomiskais līmenis; labklājība; ekonomiskais sniegums; ilgtspēja; tiesiskums. Savukārt līdzvērtīgi ar Igauniju vai pat labāki rezultāti ir: starptautiskā sadarbība; vienprātības veidošana.

Democracy + Economy Status make up Latvia's Status Index:			Democracy + Economy Status make up Estonia's Status Index:			Democracy + Economy Status make up Lithuania's Status Index:		
Democracy Status	9.0		Democracy Status	9.7		Democracy Status	9.5	
Economy Status	8.6		Economy Status	9.3		Economy Status	9.0	
Status Index	8.8		Status Index	9.5		Status Index	9.3	

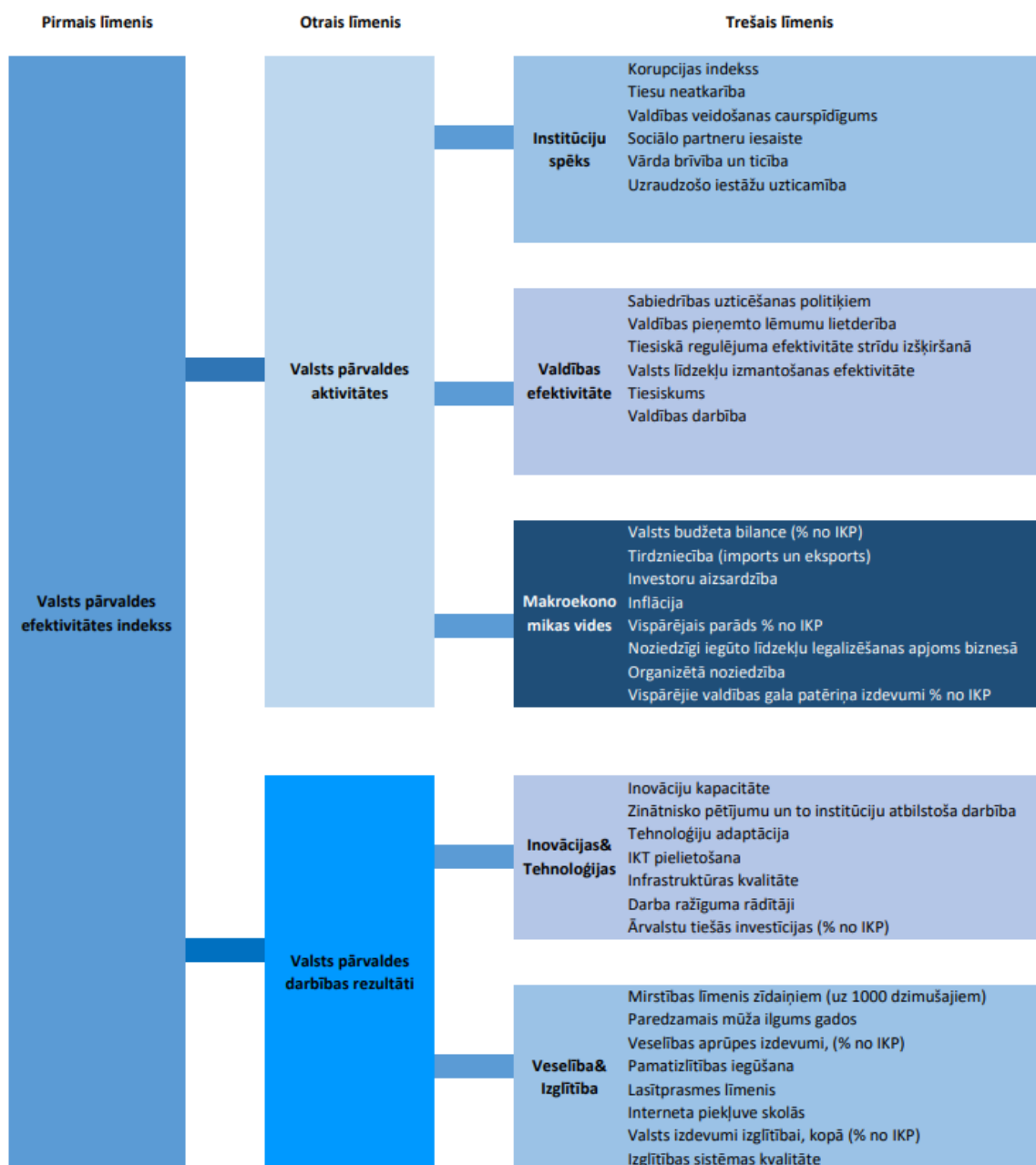
5. attēls. Statusa indeksa salīdzinājums Baltijas valstīm (Transformation Atlas 2022)

Kā norāda ārvalstu prakse un pētījumā iesaistītie eksperti: valstīs ar lielāku ekonomisko brīvību ir efektīvāka valsts pārvalde. **Valsts pārvaldes efektivitāte nozīmē nepārtrauktu ekonomisko izaugsmi, augstāku sabiedrības attīstību un augstāku IKP uz vienu iedzīvotāju.**

Efektīvs process: situācijas identificēšana -> spēja mainīties -> spēja prognozēt -> rīcība

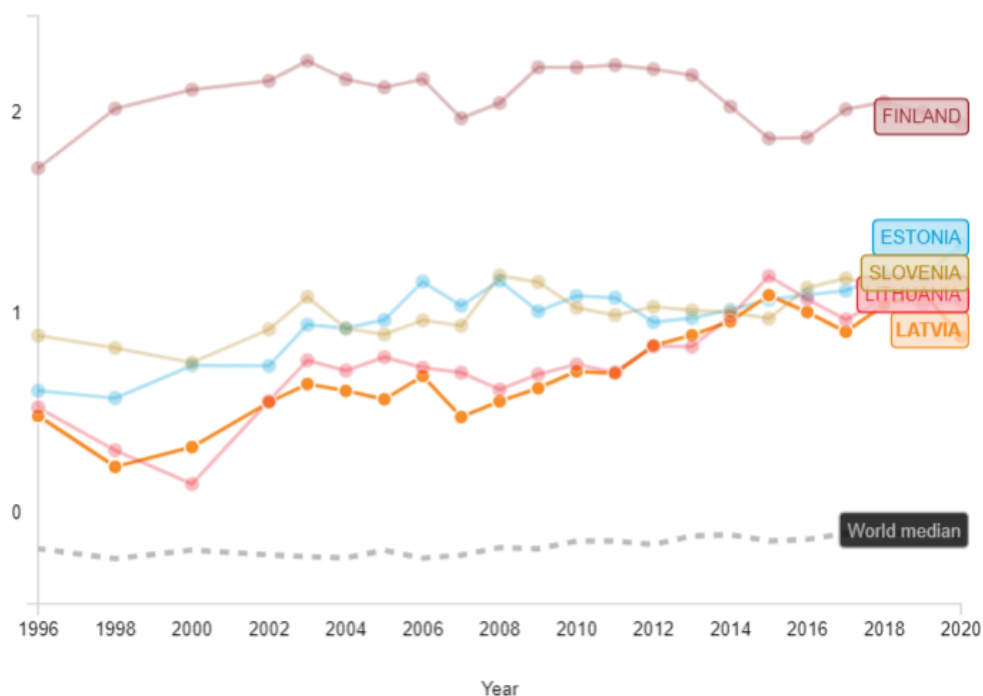
Valstu prakses rāda, ka ik gadu tiek mērīts valsts pārvaldes efektivitātes indekss. To iekļaujošie rādītāji var būt atšķirīgi un dažādi. Attēlā Nr.6 ir izstrādāts iespējamais Latvijas valsts pārvaldes attīstības indekss, kuru būtu lietderīgi katru gadu izmērīt pēc vienotiem, definētiem parametriem. Kopējo indeksu būtu nepieciešams mērīt piecos blokos:

1. korupcijas indekss, tiesu neatkarība, valdības veidošanas caurspīdīgums, sociālo partneru iesaiste, vārda brīvība un ticība, policijas dienestu uzticamība;
2. sabiedrības uzticēšanās politikām, valdības pieņemto lēmumu lietderība, tiesiskā regulējuma efektivitāte strīdu izšķiršanā, valsts līdzekļu izmantošana, tiesiskums, valdības darbība;
3. valsts budžeta bilance, investoru aizsardzība, inflācija, vispārējais parāds % no IKP, noziedzīgi iegūto līdzekļu legalizēšanas apjoms biznesā, organizētā noziedzība, vispārējie valdības gala patēriņa izdevumi % no IKP, tirdzniecības apjomi (imports un eksports);
4. inovāciju kapacitāte, zinātnisko pētījumu un to institūciju atbilstoša darbība, infrastruktūru kvalitāte. Tehnoloģiju adaptācija, ICT (Informāciju un komunikāciju tehnoloģijas) lietošana, darba ražīguma rādītāji. Ārvalstu tiešās investīcijas;
5. mirstības līmenis zīdaiņiem (uz 1000 dzimušajiem), paredzamais mūža ilgums gados, veselības aprūpes izdevumi (% no IKP), pamatzglītības saņemšana, lasītprasmes līmenis, interneta piekļuve skolās, valsts izdevumi izglītībai kopā (% no IKP), izglītības sistēmas atbilstība.



6. attēls. Valsts pārvaldes efektivitātes indeksa rādītāji. (autoru veidots pēc N.Kjurchiski Public Administration Efficiency in Resource Economies)

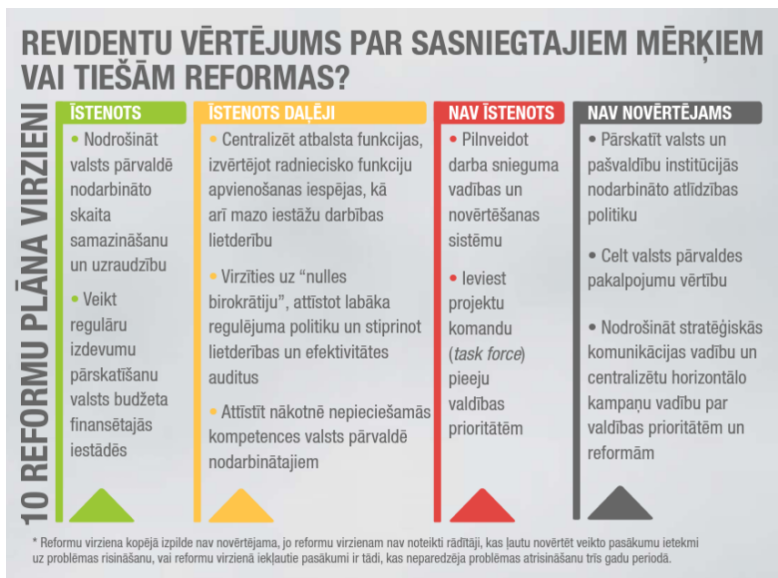
Attēlotais indekss būtu mērāms katru gadu, lai noteiktu tendences un līmeņu efektivitāti. Indeksa aprēķinam būtu nepieciešams sistemātiski atlasīt un veidot centrētus valsts datus, kas būtu izmantojami kā mērāmi rādītāji valsts labklājības paaugstināšanai. Pētījums ir fokusēts uz valsts pārvaldes (ministriju) tiešo ietekmi uz valsts pārvaldes efektivitāti, tomēr lietderīgi būtu konkrētus mērījumus veikt arī pašvaldību līmenī.



7. attēls. Valsts pārvaldes efektivitātes rādītājs valstu salīdzinājumā (Pasaules Bankas apskats)

Vērtējot valsts efektivitātes rādītājus (7.attēls) Igaunijai, Latvijai, Lietuvai, Slovēnijai un Somijai, jāsecina, ka kopš 1996.gada Pasaules Bankas mērījumos Latvijai nav izteikta augšupeja vai vērojami būtiski uzlabojumi pasaules valstu griezumā. Vairākkārt pieminētā Somija arī Valsts kontroles ziņojumos ir vērā ņemams piemērs kopējās valsts labklājības paaugstināšanai. Par Latvijas lēno izaugsmi šajā jautājumā liecina arī Valsts kontroles ziņojumā pieminētais par valsts pārvaldes reformas plānu: “Vērtējot, kā īstenots 2017.gadā valdības apstiprinātais Valsts pārvaldes reformu plāns ar mērķi veidot efektīvu, atbildīgu un elastīgu valsts pārvaldi, revīzijā konstatētais liek secināt, ka daļa noteikto darbības rādītāju sasniegti, taču kopumā reforma nebija pārvaldīta efektīvi. Bez tam termina “reformas” lietojums radīja lielas gaidas par kvalitatīvām pārmaiņām visā valsts pārvaldē, bet tās nav notikušas.” Un tālāk seko: “Valsts pārvaldes reforma: darbības veiktas, valsts pārvalde nav “reformēta””.

8. un 9. attēlā redzami galvenie secinājumi no Valsts kontroles veiktās revīzijas par Valsts reformas plāna 2020 gaitu, izpildi un galvenajiem secinājumiem. Pētījuma gaitā ekspertu fokusgrupā novērojami līdzīgi secinājumi un ieteikumi, tāpēc jāsecina, ka lai arī vērojama pozitīva tendence vismaz vēlmē reformēt valsts pārvaldi, padarot to efektīvu, vairāki pētījumi uzrāda līdzīgus rezultātus, kas traktējama par tendenci.



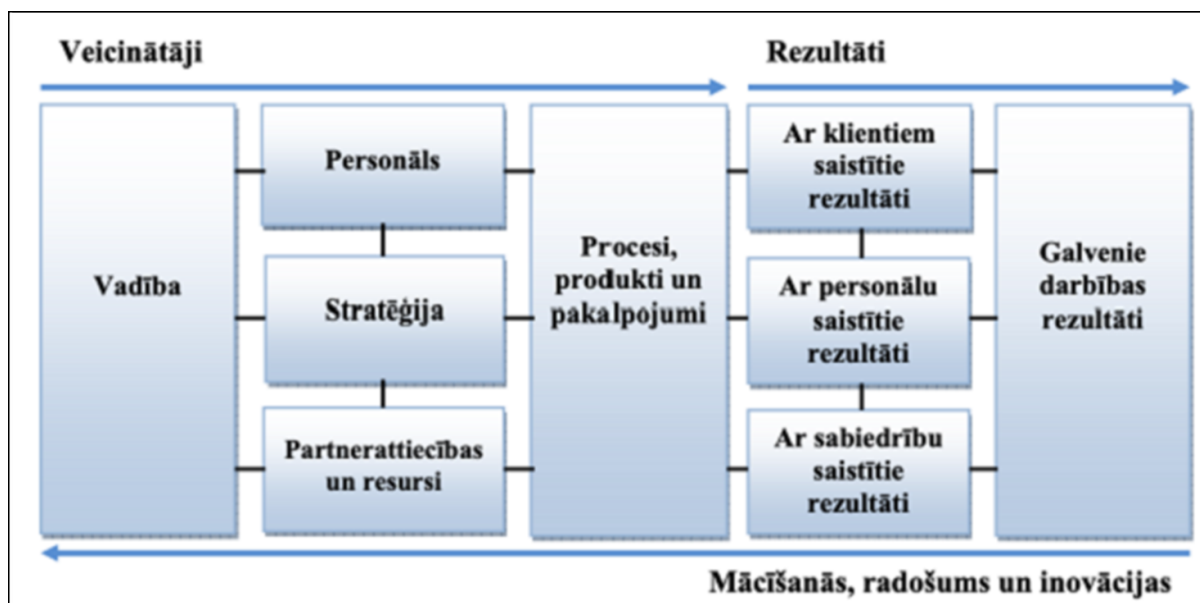
8. attēls. Valsts kontroles vērtējums par sasniegtajiem mērķiem valsts pārvaldē reformas plāna izpildē



9. attēls. Valsts kontroles galvenie secinājumi pēc revīzijas par valsts pārvaldes reformas plāna izpildi

3. Eiropas Izcilības modeļa (EFQM) kritēriji efektivitātes paaugstināšanai

“Izcilības modeļi ir tādi kvalitātes vadības modeļi, kas aptver visas organizācijas darbības un vērtē tās vienotā sistēmā.” (Latvijas Republikas Ministru kabineta mājaslapa, 2019) Izcilības pamatkonceptā ir iekļauti galvenie kvalitātes vadības principi (10.attēls), kas paredzēti, lai apskatāmā organizācija sasniegtu izcilību, kas ir ilgtspējīga un virzītos uz integrētu kvalitāti visās tās infrastruktūrās. Šiem principiem jābūt pamatā visu organizācijas procesu izveides un izpildes brīžos. Kopā ir deviņi kvalitātes vadības principi.



10. attēls. Izcilības modeļa kritēriji (Driņķe, Kvalitātes vadības sistēmas Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanai)

Līdzsvarotu rezultātu sasniegšana izcilās organizācijās nozīmē virzību, balstoties uz uzņēmuma definēto misiju, rezultātā plānojot un sasniegtu tādus rezultātus, kas ir līdzsvaroti un apmierina vai pat pārsniedz visu ieinteresēto pušu īstermiņa un ilgtermiņa vajadzības. Vadītāju atbildība ir pieņemt efektīvus lēmumus laicīgi un virzīt organizācijas attīstību saskaņā ar vīziju, stratēģiju un misijā noteiktajiem mērķiem.

Klientu vajadzībām atbilstošas pievienotās vērtības radīšana nozīmē organizācijas vadības un darbinieku izpratni par klienta svarīgumu viņu biznesā, līdz ar to tiek nodrošinātas inovācijas un nepārtraukta klientu vajadzību izpratne, saprotot un radot papildus vērtību. Klientiem jābūt aktīvi iesaistītiem pakalpojumu un preču izstrādē.

Vadīšana ar vīziju, iedvesmu, godprātību ietver uzņēmumu vadītājus, kuri spēj iedvesmot darbiniekus, būt paraugi ar savām darbībām, ētiku un domāšanu, veidojot uzņēmuma

nākotni ilgtspējīgi un ētiski pareizi. Līderim jābūt atbildīgam par savu spēju un prasmi adaptēties dinamiskiem procesiem, reaģēt uz izmaiņām un izpildīt saistības pret visām ieinteresētajām pusēm, tā nodrošinot uzņēmuma konkurētspēju nākotnē.

Procesu pieeja izcilos uzņēmumos nozīmē procesu vadīšanu strukturēti un stratēģiski, pieņemot lēmumus pamatoti un atbildīgi, lai ilgtermiņā radītu līdzsvarotus un ilgtspējīgus rezultātus. Svarīga ir “koncentrēšanās uz to, kā procesi tiek izstrādāti, lai tie īstenotu stratēģiju, izmantojot nepārtrauktās virknes vadību ārpus “klasiskajām” organizācijas robežām”. (Latvijas Kvalitātes biedrības mājaslapa, 2019)

Darbinieku iesaistīšana un attīstība panākumu gūšanai nozīmē organizācijas darbinieku novērtēšanas kultūras radīšanu, lai sasniegtu ne tikai organizācijas, bet arī darbinieku individuālos personīgos mērķus. Veidojot līdzsvaru starp darbinieku personīgajām vajadzībām un organizācijas stratēģiskajiem mērķiem, iespējams sasniegt vislabākos rezultātus. Turklāt šāda pieeja vairo darbinieku lojalitāti pret uzņēmumu vai organizāciju, kurā viņš strādā. Tas savukārt novērš lielu darbinieku maiņu, jo darbinieki jūtas iesaistīti lēmumu pieņemšanā, kopsolī ar kopīgajiem uzņēmuma vai organizācijas mērķiem, novērtēti dažādās situācijās, arī krīzes, utt.

Radošuma un inovāciju atbalstīšana izcilos uzņēmumos nozīmē atzīšanu, ka nepārtraukta attīstība un iesaiste procesu uzlabošanā ir nepieciešama konkurētspējai. Šis princips arī nozīmē visu iesaistīto pušu apsvēršanu un izmantošanu inovāciju un radošuma iegūšanā.

Partnerattiecību veidošana nozīmē, ka “Izcilības organizācijas meklē, attīsta un uztur attiecības ar dažādiem uzticamiem partneriem, lai nodrošinātu abpusējus panākumus. Partnerattiecības var tikt izveidotas ar klientiem, sabiedrību, svarīgākajiem piegādātājiem, izglītības iestādēm vai nevalstiskajām organizācijām. Princips rediģēts, lai ietvertu partnerattiecības ārpus piegādes ķēdes, un paskaidro, ka tām jābalstās uz abpusējām ilgtspējas priekšrocībām, lai gūtu panākumus.” (Latvijas Kvalitātes biedrība, 2019)

Atbildība par ilgtspējīgu nākotni nozīmē organizācijas vērtību un augstāko organizatoriskās uzvedības standartu iestrādi tās kultūrā un ētikas principos, lai uzturētu sociālo, ekonomisko un ekoloģisko ilgtspēju. Organizācijas pārvaldība nodrošina atbildību par aktivitātēm un procesiem, apzinoties un vadot ietekmi ne tikai uz tieši iesaistītajām pusēm, bet arī plašāku kopienu. (Latvijas Kvalitātes biedrība, 2019)

Balstoties uz šiem principiem, EFQM izcilības modelis izstrādāts 1992.gadā Eiropas Kvalitātes balvas novērtēšanas kritēriju ietvaros. Tas sastāv no vadlīnijām, kas norāda deviņus kritērijus, kuriem jāpievērš uzmanība, izvērtējot uzņēmuma darbību. Kritēriji tiek

sadalīti divās grupās - "Veicinātājos" un "Rezultātos". Kritēriji, kas norādīti kā veicinātāji, aplūko organizācijas darbu, bet kritēriji, kas norāda rezultātus – organizācijas sniegumu. "Veicinātāji" rada "Rezultātus", savukārt "Rezultāti" ir atgriezeniskā saite "Veicinātāju" uzlabošanai. (Latvijas Republikas Ministru kabineta mājas lapa, 2019) Šīs abas grupas ir cieši saistītas savā starpā, un uzņēmuma vadības mērķis ir izprast korelāciju atsevišķu elementu attiecībās.

Pēc Latvijas Kvalitātes biedrības mājaslapā pieejamajiem datiem, izcilības modelis tiek izmantots dažādiem mērķiem, taču pārsvarā tas tiek izmantots tieši pašnovērtējumam. 6 svarīgākie tā pielietojanas veidi ir uzņēmumu apvienošana, ieguldījumu novērtēšana (15%), piegādātāju pārvaldība (37%), projektu vadība (37%), vīzijas izveide (45%), Stratēģijas veidošana (66%) un pašnovērtējums (80%). Modeļu un standartu vērtēšanas principi un kritēriji var atšķirties, taču tos vieno kopīgs mērķis paaugstināt organizācijas konkurētspēju un atbalstīt tās ilgtspējīgu attīstību. EFQM izveidotais izcilības modelis ir universāls rīks, kas var tikt piemērots daudzās dažādās situācijās un nozarēs. (Garbarova, 2017) Tas ir adaptējams kā vadlīnijas, izmantojot dažādas rezultātu sasniegšanas metodes.

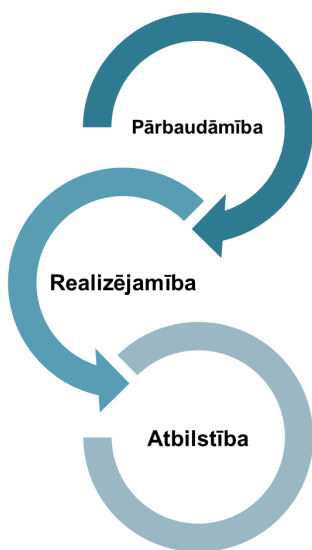
Veicot pašnovērtējumu, jāņem vērā arī tā pielietojanas negatīvie aspekti. Pirmkārt, lai arī modeļa sarežģītības pakāpi lielākoties izvēlas tieši pašnovērtējuma veicējs pēc tā veikšanas mērķa (detalizētāku vai vispārīgāku) un nosacījumos nav minēts, kam un kādās situācijās jābūt pašnovērtētāju komandā, ne vienmēr pašnovērtējuma veikšanā tiek uzrunāti iesaistīties arī citu departamentu pārstāvji un speciālisti, tādējādi ne vienmēr organizācijā notiekošais tiek analizēts pietiekami plaši un dziļi, un attiecīgi arī rezultāts nav gaidītais. Otrkārt, modeļi lielākoties analizē un atklāj tieši organizācijas iekšējo vidi, nepietiekami parādot tās mijiedarbību ar ārējo vidi, piemēram, politisko un ekonomisko situāciju valstī. Kā zināms, jebkura organizācija ir atvērta sistēma, kuras darbība ir ļoti cieši saistīta ar ārējiem faktoriem, tāpēc nav pareizi tās ietekmi neņemt vērā, veicot organizācijas pašnovērtējumu. Izcilības modeļi nav instruments, ar kuru tiks izlabotas visas problēmas organizācijā, bet gan principu un paņēmienu kopums, ar kuru ir iespējams uzlabot organizāciju darbību. Pirmkārt, modeļi veicina organizāciju vadītāju izpratni par organizāciju kā sistēmu vadīšanu, palīdzot saprast, ka organizācijās viss ir vienotā sistēmā un viss tajā mijiedarbojas.

Otrkārt, sarežģītības pakāpi izvēlas novērtējuma veicējs pats – tas var būt gan kā ātrs un diagnostisks līdzeklis, lai novērtētu organizāciju kopumā, saprotot tā vājās un spēcīgās puses, gan arī kā detalizētāka analīze, turklāt pašnovērtējuma veikšanas procesā ir iespējams iesaistīt jebkuru organizācijas darbinieku, tādējādi motivējot tos domāt stratēģiski (kas ir efektīvs veids, kā organizācijas vadītājam tikt pie jaunām idejām), kā arī paaugstinot atbildības sajūtu, motivētību darboties. Treškārt, ir iespējams sevi salīdzināt ar

citiem nozarē esošajiem, tādējādi mācoties no to pieredzes, un iespējams, uzstādot vēl augstākus mērķus un, ceturtkārt, izcilības modeļu pielietojumam nav ierobežojumu – to var lietot neatkarīgi no nozares, lieluma, juridiskā stāvokļa, pašnovērtējuma veikšanas komandas pieredzes un citiem faktoriem, turklāt tas nepiešķir organizācijai papildus pienākumus. Papildus jāmin pozitīvo aspektu, ka rezultātus ir iespējams analizēt un, kas ir svarīgi – arī praktiski pielietot, jo, balstoties uz iegūtajiem datiem, var noteikt organizācijas vājās un stiprās puses, kā arī iegūtos rezultātus izmantot ilgtermiņa attīstības stratēģijas veidošanā.

4. Ministriju pašnovērtējuma rezultatīvie rādītāji un stratēģiju formulējuma lietderīgums

Vērtējot Izcilības modeļa Vadības bloka kritēriju, ir nepieciešams izvērtēt ministriju stratēģijas. Visu ministriju stratēģijās ir iekļauti izcilības modeļa kritēriji un, kā redzams šī pētījuma ministriju pašnovērtējumu rezultātos, valsts pārvalde šīs stratēģijas arī min kā pierādījumu saviem sasniegtajiem rezultātiem, tātad, nevis konkrētus sasniegumus, bet politikas veidošanas dokumentus (11. attēls).



11. attēls. Ministriju stratēģiju izvērtējuma kritēriji (autoru veidots)

Pētījuma autores ministrijas elektroniski uzrunāja četras reizes (ceturtajā - arī ministriju sabiedrisko attiecību speciālistiem), tomēr pašnovērtējuma anketas aizpildīja tikai 6 no 13 ministrijām. Divas ministrijas neaizpildīja pašnovērtējuma anketu, uzsverot, ka šī nav obligāta aptauja, līdz ar to - nav saistoša, bet otra minot, ka šādi dati ir neizpaužami. Iegūtie dati analizēti apkopotā veidā. Pašnovērtējuma anketā (pielikums Nr.1.) tika iekļauti deviņi jautājumi pēc izcilības modeļa kritērijiem, kas bija jānovērtē no 1 līdz 10, kur viens ir sliktākais rādītājs, bet 10 - izcili. Tātad, ministrijām bija jānovērtē:

1. vadības raksturojums;
2. uzņēmuma politikas un stratēģijas raksturojums;
3. personāla raksturojuma novērtējums;
4. partnerattiecību un resursu vērtējums;
5. procesu un pakalpojumu novērtējums;
6. ar klientu apmierinātības novērtējums;

7. personāla novērtējums;
8. ar sabiedrību saistīts novērtējums;
9. galvenie darbības rezultāti.

Ministriju pašnovērtējuma rezultāti apkopotā veidā (rezultāti uzrādīti, atainojot vidējo rādītāju). Katrā jautājumā ministrijām tika lūgts arī minēt rezultatīvos rādītājus, kritērijus, datus vai citu, kas apstiprina vērtējumu.

1.Vadības raksturojums

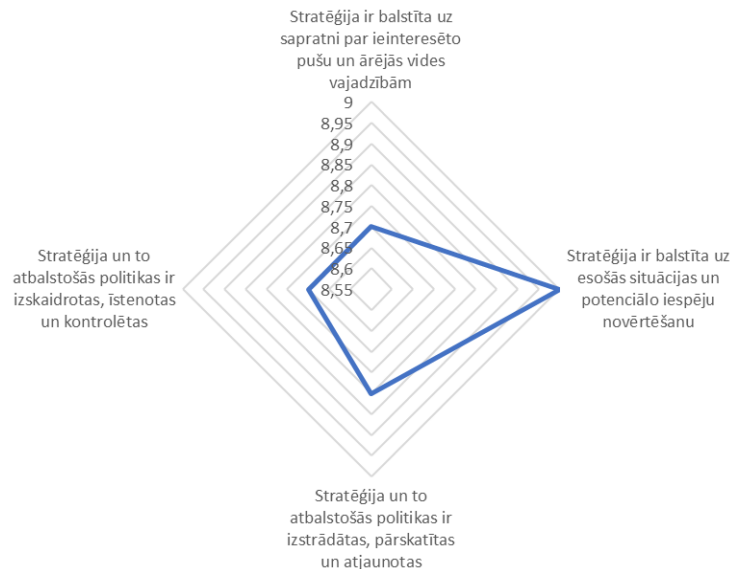


Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina vērtējumu:

- ministrijas gada publiskais pārskats un/vai darbības stratēģija;
- ministrijas ētikas komisija, kuras mērķis ir veicināt godprātīgas un atvērtas iekšējas vides veidošanu, kas balstīta uz vienotu izpratni par ministrijas vērtībām, nostiprināt profesionālas ētikas un uzvedības pamatprincipus, lai ministrijas ierēdņi un darbinieki profesionālas ētikas, uzvedības un rīcības pamatprincipus;
- efektivitātes paaugstināšanai (piemēram, funkciju centralizēšana, pielāgošanās darbam attālināti utml.);
- rezultatīvie rādītāji iekļauti ministrijas darbības stratēģijā un budžeta paskaidrojumos;
- vadībai ir svarīgi, lai ministrija būtu kā vienota, saliedēta komanda, kas virzās uz kopīgiem mērķiem, kā arī vadībai vienmēr ir bijis svarīgi, lai ministrijā būtu pozitīva iekšējā vide, jo darbiniekiem tas ir liels stimuls darboties pēc iespējas labāk. Vadība neaizmirst, ka kopējo uzdevumu risinājums ir rodams tikai ministrijas visu struktūrvienību kopīgā darbā;

- izstrādāti dokumenti, piemēram, stratēģija, apstiprināta un nodrošināta pilnveides procedūra, izstrādāts ētikas kodekss un ievēlētas uzticības personas, tiek uzturēta kvalitātes vadības sistēma;
- pieredze attiecībā uz virkni iniciatīvu, kuras vērstas uz izpildes kvalitātes uzlabošanu un procesu efektivizēšanu.

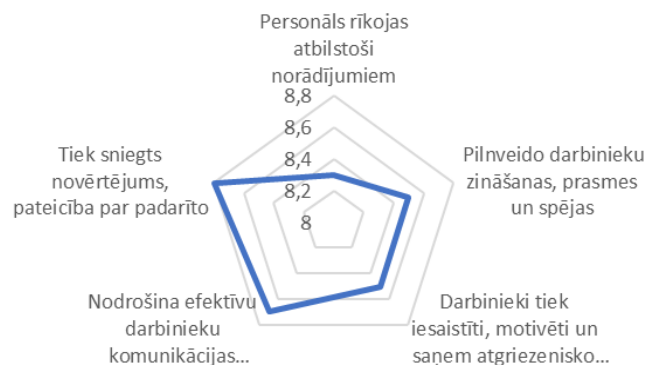
2. Valsts pārvaldes institūcijas politikas un stratēģijas raksturojums:



Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina vērtējumu:

- ministrijas gada publiskais pārskats un/vai darbības stratēģija;
- tiek nodrošināta ministrijas darbības stratēģijas un budžeta rādītāju ikgadējā izvērtēšana;
- iestādes stratēģiskie mērķi ir noteikti nozaru politiku plānošanas dokumentos;
- apstiprinātie dokumenti un ieviestais stratēģiskās plānošanas modelis.

3. Personāla raksturojuma novērtējums



Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina vērtējumu:

- strādā patstāvīgi atbilstoši amata aprakstos noteiktajam;
- ikgadēja darbinieku novērtēšana. Ikgadējs darbinieku apmierinātības pētījums un rezultātu analīze;
- ministrijā struktūrvienību vadītāji apzinās darbinieku attīstības nozīmi. Izprot padotībā esošo darbinieku raksturu, viņu zināšanas (prasmes un iemaņas), tas ļauj, dodot uzdevumu, izvērtēt katra darbinieka piemērotību konkrētam uzdevumam. Vadītāji atbalsta un veicina kolēģu profesionālo attīstību, sniedz atbalstu mazāk pieredzējušiem kolēģiem, veicina un atbalsta padoto izaugsmi;
- ministrijas iekštikls, aplikācija "Paldies" izteikšanai, brīvprātīgo darbinieku darba grupas procesu pilnveidei;
- valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās izpēte;
- pieredzē balstīts vērtējums.

4. Partnerattiecību un resursu novērtējums



Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina vērtējumu:

- ministrijas gada publiskais pārskats un/vai darbības stratēģija;
- regulāra sadarbība ar nevalstiskajām organizācijām, nozaru darba devēju un darba devēju organizācijām;
- ministrija mērķtiecīgi veido uz rezultātu orientētu un sadarbībā balstītu ministrijas struktūrvienību un padotības iestāžu darbu;
- ikgadējais budžets un resursu pārvaldība;
- pieredzē balstītas atbildes.

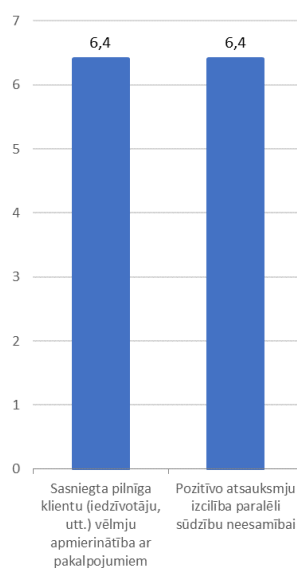
5. Procesu un pakalpojumu novērtējums



Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina vērtējumu:

- ministrijas gada publiskais pārskats un/vai darbības stratēģija;
- izstrādā atbilstoši ministrijas darbības jomām politikas plānošanas dokumentu projektus un tiesību aktu projektus;
- VIIS attīstības ietvaros nodrošināta izglītības jomas pārvaldes procesu elektronizācija un datu apmaiņa risinājumi ar citām iestādēm un pašvaldībām, biznesa procesu atbalstam vai administratīvā sloga mazināšanai;
- pilnveidotie procesi un ieviestās izmaiņas;
- pieredzē balstītas atbildes.

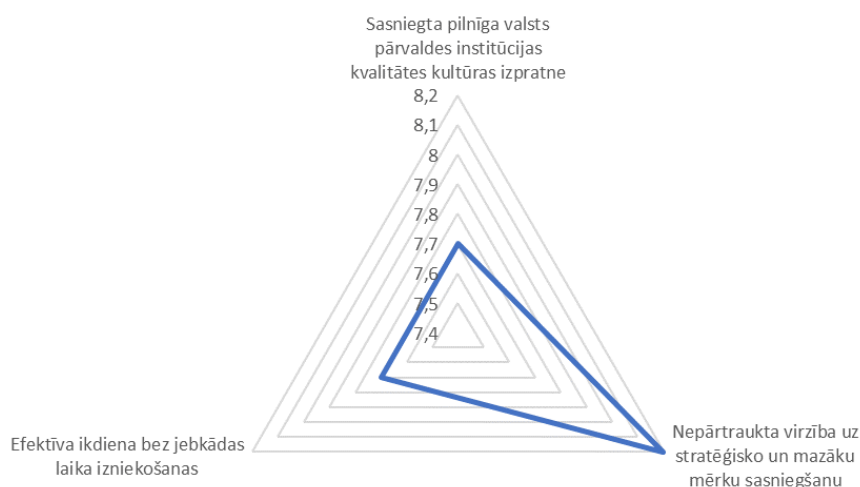
6. Ar klientu apmierinātības novērtējums



Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina vērtējumu:

- saņemto iedzīvotāju iesniegumu uzskaitē;
- vienmēr ir iespējas kaut ko uzlabot;
- SKDS aptauja;
- sabiedriskās domas un nodarbināto aptaujas.

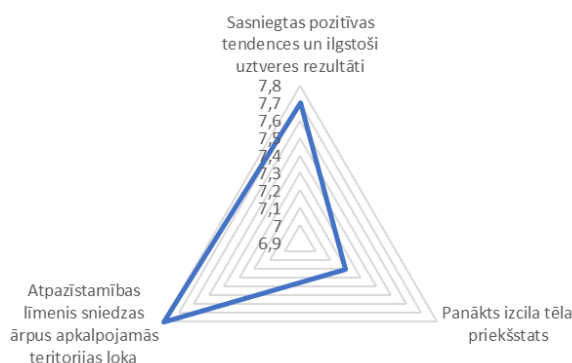
7. Personāla novērtējums



Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina vērtējumu:

- ministrijas gada publiskais pārskats un/vai darbības stratēģija;
- darbiniekiem katru gadu novērtēšanas sistēmā tiek noteikti sasniedzamie mērķi. Ikgadēja vērtēšana. Darba plāna izpildes kontrole;
- ministrija profesionālās attīstības un kompetences paaugstināšanai nodrošināja gan individuālas mācību iespējas, gan mācību iespējas visiem ministrijas nodarbinātajiem. Galvenais mūsu stratēģijas aspekts ir pozitīva un konstruktīva darba atmosfēra. Ministrijas darbību un prioritātes pamatā ietekmē gan dažādi iekšējie, gan ārējie faktori, kuri nosaka arvien lielāku kvalificēta personāla lomu, efektīvu plānošanu un īstenošanu;
- darbinieku iesaistīšana un viedokļa uzklaušīšana, MS Teams Planner tāfele stratēģisko uzdevumu monitoringam, darbinieku kopīgi izstrādāts darba laika memorands;
- valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās izpēte;
- pieredzē balstīts vērtējums.

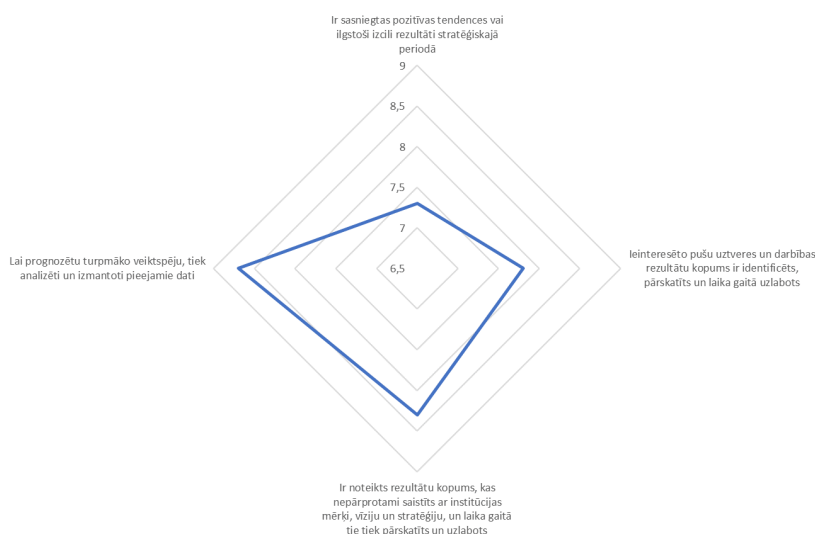
8. Ar sabiedrību saistīts novērtējums



Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina vērtējumu:

- ministrijas gada publiskais pārskats un/vai darbības stratēģija;
- valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums;
- ministrijas eksperti ir pieprasīti kā konsultanti/eksperti un sniedz atbalstu ārvalstīs;
- sekotāju skaits ministrijas sociālajos tīklos;
- ministrijas misijai un vīzijai izstrādāta atbilstoša vizuālā identitāte. Lai nodrošinātu koordinētu sadarbību komunikācijas jomā ar padotības institūcijām, reizi mēnesī tiek sasauktas nozares komunikatoru sanāksmes, kurās tiek saskaņoti ministrijas un tās padotības institūciju komunikācijas plāni, veicamie uzdevumi. Lai sekmētu stratēģiskās komunikācijas principu ievērošanu visā valsts pārvaldē, ministrija kā viena no pirmajām piekrita piedalīties projektā „Valsts un pašvaldību iestāžu tīmekļvietņu vienotā platforma”;
- SKDS aptauja.

9. Galvenie darbības rezultāti

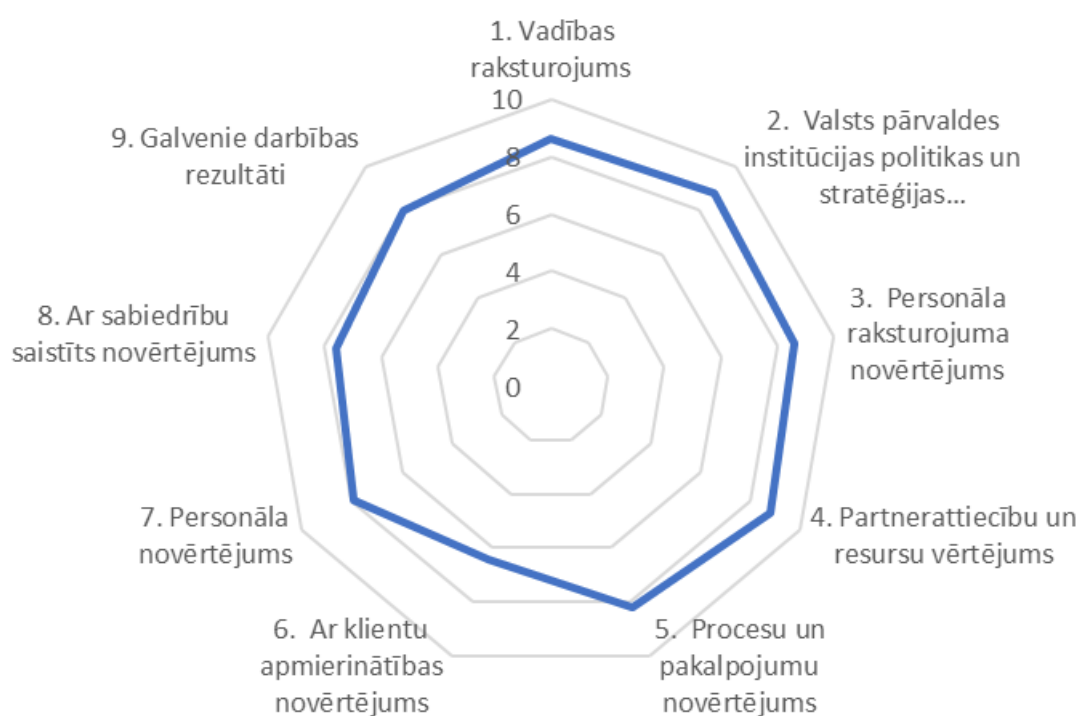


Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina vērtējumu:

- ministrijas gada publiskais pārskats un/vai darbības stratēģija;
- ministrijas darbības stratēģija kartējam periodam ar rezultatīvajiem rādītājiem. Ministrijas gada publiskais pārskats, kurā analizēti darbības stratēģijā iekļauto rādītāju izpilde;
- ministrijā ir izstrādāti un tiek pielietoti dažādi kontroles mehānismi rezultātu sasniegšanai, kā arī pēc nepieciešamības vienojamies par taktiku un stratēģiju vēlāmā rezultāta sasniegšanai;
- SKDS aptauja, sadarbības iestāžu vadītāju intervijas;
- pieredzē un stratēģiskās plānošanas dokumentos balstītas atbildes.



Izcilības modeļa pašnovērtējums vidējais vērtējums visos jautājumos par visām ministrijām



Izpētot iegūtos datus, jāsecina, ka visaugstāk ministrijas pašvērtējuma anketā novērtējušas **vadības stilu** (iekļauti sekojoši aspekti: Izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ar savu darbību ir piemērs pārējiem darbiniekiem; Veicina efektīvu pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pilnveidošanu; Ir ieinteresēta veidot sadarbību ar ārējiem uzņēmumiem, organizācijām, iestādēm; Nodrošina adaptēšanos un elastību attiecībā pret izmaiņām; Stiprina kvalitātes kultūru darbinieku vidū), **valsts pārvaldes politikas un stratēģijas** (iekļauti sekojoši aspekti: Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām;

Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu; Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas; Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas), **personāla raksturojuma jautājumus** (iekļauti sekojoši aspekti: Personāls rīkojas atbilstoši norādījumiem; Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas; Darbinieki tiek iesaistīti, motivēti un saņem atgriezenisko saiti; Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu; Tiek sniegts novērtējums, pateicība par padarīto), kā arī **partnerattiecību un resursu pārvaldību** (iekļauti sekojoši aspekti: Vada attiecības ar partneriem, lai dotu ilgtspējīgu labumu; Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus; Vada nepieciešamos resursus ilgtspējīgai darbībai; Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu; Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju). Šajos jautājumos augstākais novērtējums - 10, zemākais - 7.

Salīdzinoši zemāk ministrijas novērtējušas šādus aspektus: **procesi un pakalpojumi** (iekļauti sekojoši aspekti: Vada procesus, lai radītu pieaugošu vērtību ieinteresētajām pusēm; Attīsta pakalpojumus, lai radītu pieaugošu vērtību klientiem (iedzīvotājiem); Vada un uzlabo attiecības ar klientiem (iedzīvotājiem) un sadarbības institūcijām). Salīdzinot ar iepriekšējiem jautājumiem, šajā neviena ministrija nav devusi pašvērtējumu 10. Zemākais vērtējums šajā jautājumā - 7.

Tāpat ar vērtējumu 10 ministrijas nav novērtējušas šādus jautājumus: **sabiedrības saistīts novērtējums** (iekļauti sekojoši aspekti: Sasniegtas pozitīvas tendences un ilgstoši uztveres rezultāti; Panākts izcila tēla priekšstats; Atpazīstamības līmenis sniedzas ārpus apkalpojamās teritorijas loka). Zemākais vērtējums - 6.

Lielākā viedokļu daudzveidība ministriju vidū novērojama šādos jautājumos: **personāla novērtējums** (iekļauti sekojoši aspekti: Sasniegta pilnīga valsts pārvaldes institūcijas kvalitātes kultūras izpratne; Nepārtraukta virzība uz stratēģisko un mazāku mērķu sasniegšanu; Efektīva ikdiena bez jebkādas laika izniekošanas) un **galvenie darbības rezultāti** (iekļauti sekojoši aspekti: Ir sasniegtas pozitīvas tendences vai ilgstoši izcili rezultāti stratēģiskajā periodā; Ieinteresēto pušu uztveres un darbības rezultātu kopums ir identificēts, pārskatīts un laika gaitā uzlabots; Ir noteikts rezultātu kopums, kas nepārprotami saistīts ar institūcijas mērķi, vīziju un stratēģiju, un laika gaitā tie tiek pārskatīti un uzlaboti; Lai prognozētu turpmāko veiktspēju, tiek analizēti un izmantoti pieejamie dati). Abos jautājumos zemākais novērtējums - 6.

Viszemāk, ja vērtē vidēji par visiem jautājumiem, novērtēts jautājums par **klientu apmierinātību** (iekļauti sekojoši aspekti: Sasniegta pilnīga klientu (iedzīvotāju, utt.) vēlmi apmierinātība ar pakalpojumiem; Pozitīvo atsauksmju izcilība paralēli sūdzību neesamībai). Šajā jautājumā augstākais novērtējums - 7, zemākais - 5.

5. Fokusgrupu rezultātu un dokumentu analīze

Fokugrupu rezultātu analīze

Ekspertu fokusgrupa

Ekspertu fokusgrupā piedalījās:

1. **Dr.Inga Vilka**, Valsts kontroles padomes locekle, ceturtā revīzijas departamenta direktore;
2. **Dr.Māris Pūķis**, Latvijas Pašvaldību savienības vecākais padomnieks;
3. **Dr.Lilita Seimuškāne**, docente, Latvijas Universitātes Biznesa vadības un ekonomikas fakultāte, maģistru studiju programmas "Sabiedrības vadība" direktore;
4. **Prof. Gundars Bērziņš**, Latvijas Universitātes Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes dekāns;
5. **Inita Pauloviča**, Valsts kanceleja, padomniece valsts pārvaldes politikas attīstības jautājumos.

Ekspertu fokusgrupas diskusijā lielākais akcents tika likts uz jautājumu par to, *kas ir efektīva valsts pārvalde* un, *kādi uzlabojumi*, ekspertuprāt, *nepieciešami, lai tā strādātu efektīvāk*.

Kā lielāko izaicinājumu efektīvai valsts pārvaldei eksperti minēja daudzlīmeņu pārvaldības sistēmu: Eiropas Savienības līmenis, nacionālais līmenis, pašvaldību līmenis, reģionālais līmenis un sabiedrības līmenis, kā arī lielo pārregulējumu valstī kopumā, proti, centienus atregulēt jeb atrunāt katru soli gan valsts pārvaldes, gan sabiedrības pusē.

Tāpat eksperti uzskata, ka daudzas funkcijas valsts pārvaldē *pārklājās*, tādējādi tiek darīts lieks darbs, kas nav savietojams ar efektivitāti, iztrūkst labāka sadarbība ministriju un to pakļautības iestāžu starpā. Turklāt, joprojām valstī nav sakārtota datu apkopošanas vienota sistēma.

Kā vēl viens šķērslis tika minēta neelastība valsts pārvaldes darbā kopumā un mērķu pārstrukturizācijā to izpildes laikā, konstatējot, ka mērķa sasniegšana nenotiek elastīgi.

Kopumā eksperti atzina, ka valsts pārvaldes darbība šobrīd daļēji sasniedz galveno uzdevumu - stratēģisku un modernu pieeju visos izcilības formulā minētajos aspektos.

Tāpat nepieciešams mazināt normatīvismu, kas savukārt rada birokrātiju - nav nepieciešams atrunāt katru situāciju normatīvajā dokumentā, tāpēc nepieciešams mazināt normatīvo aktu skaitu un apjomu.

Eksperti kā problēmu saskata arī valsts pārvaldes reputāciju, ko nereti pazemina gan politiķi, gan žurnālisti. Tāpēc nepieciešama ne tikai sabiedrības izglītošana par valsts pārvaldes specifiku, bet arī citu mērķgrupu izglītošana. Tāpat nepieciešama ciešāka sadarbība ar akadēmisko vidi gan pētījumu veikšanā, gan darbinieku (arī vadības) izglītības paaugstināšanā.

Kā kavējošs faktors minēts arī nemotivējošs atalgojums un zems izglītības līmenis.

Šobrīd valsts pārvaldē vērojama sektora konkurence (piemēram, ministru konkurence valsts budžeta sadalījuma jautājumos; darbinieku *pārvilināšanā*), kas neveicina valsts pārvaldes sadarbību un valsts pārvaldi kā vienotu institūciju.

Svarīgākās ekspertu atziņas par to, **kas ir efektīva valsts pārvalde**:

- pārvalde, kas izprot savu lomu daudzlīmeņu pārvaldībā: Eiropa, nacionālais līmenis, pašvaldību līmenis, reģionālais līmenis, pilsoniskās sabiedrības līmenis;
- nav pārregulējuma;
- nav funkciju dublēšanās ar citām valsts tiešās pārvaldes un pakļautības iestādēm;
- efektīva digitālā attīstība, ārējo un iekšējo pārvaldības sistēmu savietojamība (*E-veselība* piemērs)
- motivēta un sakārtota atalgojuma sistēma;
- elastība – spēj strauji mainīt stratēģiskos uzdevumus vai rīkoties operatīvi. Spēj pārkāpt *parastajiem* (galvenie šķēršļi efektīvai pārvaldei - konsultāciju procedūras, saskaņošanas procedūras, utt.) noteikumiem un izdarīt to atbilstoši - elastīgi situācijai;
- jāapzinās stratēģiskie mērķi;
- strādā pēc projektu komandu tipa;
- spēja sadarboties;
- cilvēkresurss - profesionāli, kompetenti, augsti izglītoti darbinieki;
- spēja darboties un paveikt tai uzstādītos uzdevumus;
- bez savstarpējas sektora konkurences;
- nodaļums starp politiķiem un valsts pārvaldi, vienota abu pušu izpratne par valsts pārvaldes darbu un efektivitāti;
- pārdomāts un procesēts politikas dizains ir garants labām politikām, bet, ja šo procesu pārspīlē, tad efektivitāte mazinās;
- uzticēšanās - cilvēks (iedzīvotājs) - valsts pārvalde, šobrīd šī uzticība abos virzienos ir neapmierinoša;
- augsta reputācija;

Piemērs

Veselības ministrs Daniels Pavļuts jau ir paziņojis, ka portāls e-veselība pastāvēs tikai tik ilgi, kamēr tiks izstrādāta digitālās veselības risinājumi jeb realizēta digitālās veselības reforma. E-veselība vairākas reizes piedzīvojusi tehniskus uzlabojumus, pēdējais no tiem izmaksāja vairākus miljonus eiro. Vairākkārt runāts arī par šīs sistēmas savienojamību ar citām sistēmām.

- šobrīd vērojama pārbirokratizācija, kas būtiski ietekmē efektivitāti un elastību;
- tiek noskaidrotas sabiedrības vērtības, bet pakalpojumi organizēti klienta centrēti, proti, saskaņā ar šīm vērtībām;
- politika šobrīd tiek veidota ļoti detalizēti ar lielām regulējuma funkcijām;
- labi definēti pakalpojumu standarti;
- pakalpojuma mērķis ir cilvēks;
- pakalpojumam jābūt vieglam, saprotamam, pieejamam. Nav standartu, kā pakalpojumus salīdzināt, analizēt, mērīt efektivitāti;
- cieņpilna attieksme no politiķiem un žurnālistiem;
- politikas veidotāji un valsts pārvalde strādā vienā virzienā - cilvēkcentrēti;
- darbības rādītāju prognozējamība;
- problēmu identificēšana un elastīgu rīcību labāka risinājuma izvēle (PMLP piemērs);
- iedzīvotāju pieredzes pētīšana jebkurā pakalpojumā un elastība, mainot sistēmu un pakalpojumus;
- izmērāmas kritēriju sistēmas;
- u.c.

Piemērs

Šajā gadā pienāca laiks mainīt personu apliecinošos dokumentus visiem, kuriem tie tika izsniegti 1992.gadā, tas nozīmē - liels cilvēku skaits. Šīs situācijas dēļ Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldē izveidojās pat vairāku mēnešu garas rindas. PMLP to pamato arī ar darbinieku pārslogotību un zemo atalgojumu.

Svarīgākās ekspertu atziņas par to, **kas ir jādara, lai valsts pārvalde būtu efektīvāka:**

- lielāka stratēģiskā plānošana un spēja prognozēt;
- valdības centra stiprināšana - vienota valsts pārvalde kā sistēma (šobrīd ir 176 valsts pārvaldes tiešās un padotības institūcijas, kur katra nosaka savu dienaskārtību);
- datus balstīta politikas veidošana;
- valsts pārvaldes pakalpojums - redizains attiecībā pret iedzīvotāju, lietotāja pieredze kā pamats pakalpojuma izstrādei, uzturēšanai, mainīšanai;
- pakalpojumu pārvaldības reforma;
- sadarbība ar akadēmisko vidi;
- pakalpojumu efektivitātes un lietderības mērīšana;
- inovāciju ieviešana;
- cita pieeja cilvēkresursiem - motivācija, izglītības atbalsts karjeras veidošanā, utt.;
- vadītāju profesionālās kompetences celšana;
- valsts pārvalde kā vienota institūcija;
- vienkāršots normatīvisms - mazāk teksta, mazāk normatīvu pēc skaita;
- paplašināt privātā sektora iesaistīšanos tajos pakalpojumos un jomās, kur privātais sektors to var izdarīt kvalitatīvāk;

- informācijas sistēmu un datu savienojamība un savietojamība valsts pārvaldes starpā;
- strādāt nevis pēc 30 gadu stratēģijas, bet arī īstermiņā izvirzīt jaunus mērķus, pārbaudīt to efektivitāti un mainīt, ja nepieciešams, reaģēt arī uz vidi;
- elastīga pieeja procesiem un pakalpojumiem;
- jāveido starpsektoru sadarbības modeļi;
- pārdomāts un procesēts politikas dizains;
- jāmazina pārbirokratizācija;
- pārskatīt atalgojuma sistēmu, lai varētu piesaistīt augsti izglītotus un pieredzējušus profesionāļus;
- u.c.

Ministriju fokusgrupas diskusijas analīze

Pētījuma valsts sekretāru fokusgrupā bija aicinātas piedalīties visas ministrijas, tomēr šo iespēju izmantoja tikai 2 no 13 ministrijām. Diskusijā piedalījās nevis valsts sekretāri, kā tika aicināts, bet deleģētās personas, kuras ministrijā vairāk atbild par personālvadības jautājumiem. Pētnieces vēlreiz pateicas šīm divām ministrijām par izrādīto atsaucību pētījumā par efektīvu valsts pārvaldi.

Pētījuma publiskajā daļā abu ministriju paustais viedoklis atspoguļots apkopotā veidā.

Uz jautājumu: ***kas ir efektīva valsts pārvalde?***, pārstāvji uzsvēra, ka efektīva valsts pārvalde ir pārvalde, kura attaisno sabiedrības gaidas, ir atvērta, ieinteresēta, ņem vērā sabiedrības vajadzības un komunicē ar to. Turklāt pakalpojums ir saprotams, vienkārši pieejams, lai nav jāmeklē vairākos avotos, vienkāršā valodā.

Lielākoties katras ministrijas mērķi, misija un vīzija ir aprakstīta stratēģiskajos dokumentos un uz tiem ministrija arī tiecas.

Lieli centieni tieši tiek ieguldīti cilvēkresursu jautājumā, proti, nodrošinātas dažādas tālākizglītības iespējas (piemēram, LEAN, dizaina domāšana, utt.), attīstīta korporatīvā identitāte un iekšējā komunikācija, digitalizēti iekšējie procesi, piemēram, dokumentu pārvaldība. Tāpat tiek pievērsta uzmanība esošo speciālistu noturēšanai gan atalgojuma, gan citu vilinošāku (tostarp no citām ministrijām) darba piedāvājumu dēļ. Uzteicama struktūrvienību vadītāju profesionālā pieeja, jauno tehnoloģiju un inovāciju ieviešanā.

Ministrijas pārstāvji uzsver, ka sabiedrībā arī pastāv dažādi mīti par valsts pārvaldi kā potenciālo darba vietu, piemēram, ka “maz jāstrādā un ir liela alga”. Tāpēc jaunie speciālisti

ātri pamet darbu ministrijā un dodas uz darba vietām, kur darba apstākļi nav tik stresa piepildīti.

Runājot par sadarbību ar sabiedrību un pakalpojumu sniegšanu, ministrijas uzskata, ka to noteikti var raksturot kā atbildību un profesionalitāti, tāpat arī orientācija uz klientu ir prioritāri vissvarīgākā.

Valsts pārvaldei jāapmierina sabiedrības gaidas, salāgojot tās ar valsts budžeta iespējām. Turklāt tieši sabiedrība esot tā, kas neļauj apstāties pakalpojumu attīstības jautājumos - sabiedrības iesaistīšanās aug. Iespējams sabiedrība atsevišķās situācijās ir nepamierināta ar sniegtā pakalpojuma kvalitāti jeb drīzāk - ātrumu, un tas ir saprotami, jo ir grūti klientam paskaidrot, ka jautājumu nav iespējams atrisināt uzreiz. Ja arī veidojas tāda situācija, klientam ir jāpaskaidro, kāpēc tā - komunikācija ir ļoti svarīga.

Tāpat ir uzteicama arī ministriju sadarbība savā starpā. Protams, nepieciešami arī atsevišķi uzlabojumi, tomēr ir piemēri, kas parāda, ka ministrijas ļoti efektīvi un īsā laikā spēj rast risinājumu dažādos sabiedrībai un valstij kopumā svarīgos jautājumos.

Lielu darba apjomu un ātru darba tempu *uzdzinis* arī Covid laiks - šobrīd novērojams gandrīz divreiz lielāks ātrums, kādā tiek veikti uzdevumi.

Ministriju pārstāvji arī piekrīt, ka pastāv atsevišķās situācijās pārāk liela birokratizācija, tomēr bez tās nav iespējams, jo ir jāievēro normatīvajos aktos noteiktais.

Elastīga valsts pārvalde nozīmē arī cilvēcīgums, tāpēc situācijas jāspēj risināt pēc iespējas ātrāk (protams, ir jāievēro likumdošana, bet arī tad var meklēt risinājumu) un pieejot ar empātiju.

Dokumentu analīze

Pētījumā apskatīti arī ministriju izstrādātie publiskajā vidē pieejamie normatīvie dokumenti, piemēram, attīstības stratēģijas un/vai gada publiskie pārskati. Pētījumā apskatīti tikai tie punkti un aspekti, kas atbilst izcilības modelim, proti, cilvēkresursi (darba ražīgums), procesu pārvaldība (ātrums un lietderīgums), orientācija uz klientu – sabiedrība.

Minēto dokumentu analīze parāda, ka ministrijām ir ļoti atšķirīga izpratne par plānošanas dokumentu saturu, formu un veidu. 2022. gada 1. februārī Ministru kabinetā tika apstiprināta jauna instrukcija "Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu", kurā teikts, ka "darbības stratēģija ir institūcijas kapacitātes attīstības un pārvaldības instruments", kā arī to, ka tai ir jābūt publicētai ministrijas mājaslapā. Ne visu

ministriju mājaslapās minētais dokuments ir pieejams, tomēr visām ir pieejami gada publiskie pārskati. Abi dokumenti saturiski ir individuāli katrai ministrijai atsevišķi, turklāt gada publiskie pārskati vairāk veidoti kā sabiedrisko attiecību rīks komunikācijā ar sabiedrību: vienkārša valoda, saprotams skaidrojums bez pārsātinātas profesionālās leksikoloģijas, ar atsevišķiem rezultativajiem un skaitliskajiem rādītājiem. Atsevišķi gada publiskie pārskati ļoti vispārīgi un vienkāršoti.

Turpretī darbības stratēģijās, darba plānos (iespējams dokumentu atšķirīgo nosaukumu dēļ, arī ir apgrūtināta dokumentu atrašana ministriju mājaslapās) pieejami jau konkrētāki un padziļinātāki aspekti, lai arī šajā gadījumā dokumentu saturs ministriju vidū atšķiras. Šajos plānošanas dokumentos sastopama jau detalizētāka analīze ar stratēģiskiem mērķiem un konkrētiem aprēķiniem. Tomēr kā stratēģijās, tā gada publiskajos pārskatos lielākais un būtiskākais uzsvars likts uz nozares attīstību, paveikto un plānoto. Tas nepilnīgi sniedz ieskatu tieši izcilības modelī iekļautajos rādītājos. Tā, piemēram, sadarbībā ar sabiedrību, uzsvars likts uz komunikāciju ar sabiedrību, nevis pašu pakalpojumu analīze, klientu apmierinātības datu analīze, digitālo pakalpojumu kvalitātes analīze, utt.

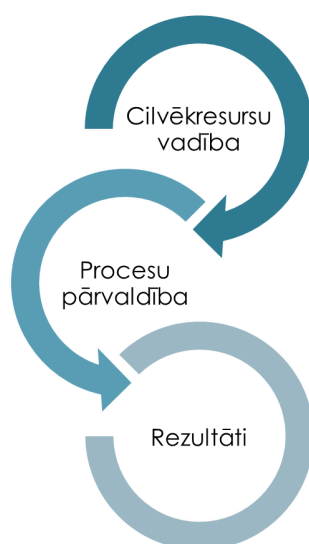
Ministrijas, kurām pieejamas attīstības stratēģijas, ir ieskats iekšējos procesos: gan cilvēkresursu vadībā, gan auditu veiktajos rezultātos, mērķos un uzdevumos. Tāpat arī rezultativajos rādītājos.

Darbības stratēģijās izvirzīti arī tādi būtiski aspekti kā vīzija, misija un vērtības. Tieši šo vērtību aprakstos pieejami izcilības modelī aprakstītie aspekti. Tomēr arī šeit lielākā daļa aktivitātes aprakstītas nozares attīstības aspektā.

6. Efektivitātes paaugstināšanas virzieni

Balstoties uz veikto pētījumu rezultātiem un teorētiskajām nostādnēm, tiek definēti trīs virzieni valsts pārvaldes efektivitātes paaugstināšanai:

- **Cilvēkresursi:** kvalificēts un izglītots darba spēks, sakārtota un konkurētspējīga atalgojuma sistēma. Šobrīd trūkst profesionāla darba spēka.
- **Digitalizācija** jeb procesu optimizācija, lai izslēgtu funkciju dublēšanos, mazinātu birokrātiju, paātrinātu procesu virzību.
- **Stratēģisko mērķu lietderība** –paveiktā izvērtēšana jeb rezultāti, elastīga procesu maiņa, datu analīze un mērķu korekcija atbilstoši situācijai. Klientu centrēta darbība – lietotāju pieredzes izpēte (12.attēls).

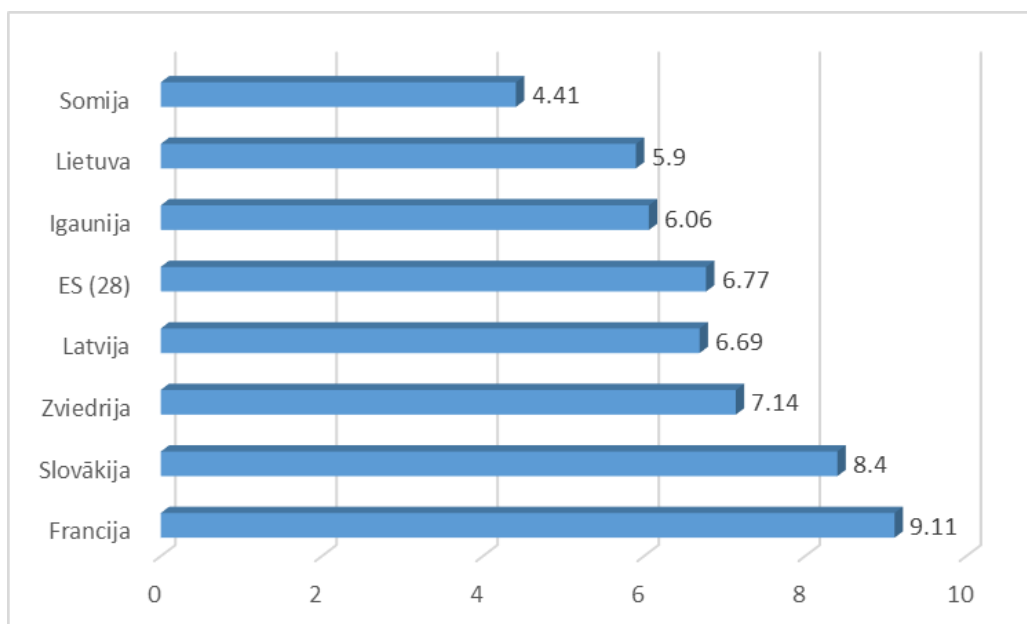


12. attēls. Valsts pārvaldes efektivitātes praktiskie virzieni

Turpmāk tiek analizēti minētie virzieni, piedāvājot konkrētus risinājumus ilgtermiņa un īstermiņa periodam.

Cilvēkresursu vadība

Lielākās vidējās algas ir Izglītības un zinātnes ministrijā, VARAM un Satiksmes ministrijā. Pārējās ministrijās vērojama mērena atšķirība. Ja salīdzinām publiskā sektora vidējās algas ar privātā sektora vidējām algām, jāsecina, ka publiskais sektors ir konkurētspējīgs.



13. attēls. Valsts pārvaldē strādājošo īpatsvars 2019. gadā. Procenti pret kopējo nodarbināto skaitu valstī (Eurostat dati, 2020).

Neskatoties uz to, ka Latvijā valsts pārvaldē strādājošo skaita rādītājs pret kopējo nodarbināto skaitu valstī ir vidējs starp attēlā minētajām valstīm, pētījumā ministriju pārstāvji atzīst, ka cilvēkresursa jautājums ir *sasāpējis* - zemais atalgojums atsevišķās pozīcijās nedod iespēju noturēt esošos speciālistus, piesaistīt jaunus augsti kvalificētus un izglītotus speciālistus. Turklāt, pastāv arī tendence valsts pārvaldes iestādēm savā starpā *aizvilināt* profesionālus darbiniekus. Tomēr jebkurā gadījumā svarīgs ir jautājums nevis tikai par darbinieku kvalifikāciju un atalgojumu, bet cilvēkresursu darba efektivitāti kopumā - spēju sastrādāties, izmantot datus stratēģisko mērķu analizēšanai un elastīgai pielāgošanai, sadarbībai ar citām valsts pārvaldes institūcijām, utt. Iznākums sadrumstalotai politikai un atšķirīgai pieejai stratēģiskajiem jautājumiem ir paaugstināta birokratizācija un valsts pārvaldes reputācijas lejupslīde.

Pētījuma ietvaros ministrijas atzīst, ka pašās ministrijās atalgojums ir konkurētspējīgs, tomēr neapmierinoša situācija ir valsts pārvaldes padotības iestādēs, un uzsver, ka tas ir šķērslis esošo profesionāļu un speciālistu noturēšanai un jaunu piesaistei. Tātad, vērojamas problēmas cilvēkresursu jautājumā.

Līdz ar to cieš procesu pārvaldība un kopējais rezultāts.

Ministrija	Nodarbināto skaits 2020. gadā ³⁷	Finansējums, milj. euro 2020. gadā ³⁸	Padotības iestāžu skaits ³⁹	Kapitālsabiedrību skaits, kurās ministrija ir valsts kapitāla daļu turētāja ⁴⁰
Izglītības un zinātnes ministrija	13 979	802	51	6
Iekšlietu ministrija	12 619	401	9	1
Aizsardzības ministrija	8988	693	6	0
Veselības ministrija	7132	1282	10	13
Tieslietu ministrija	5857	258	11	2
Labklājības ministrija	5296	749	10	1
Finanšu ministrija	4628	1221	5	5
Zemkopības ministrija	4491	733	9	5
Kultūras ministrija	4107	200	28	16
Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	1239	100	6	3
Ekonomikas ministrija	1176	307	6	7
Ārlietu ministrija	582	62	0	0
Satiksmes ministrija	267	559	4	13
Kopā	70 361	7367	155	73

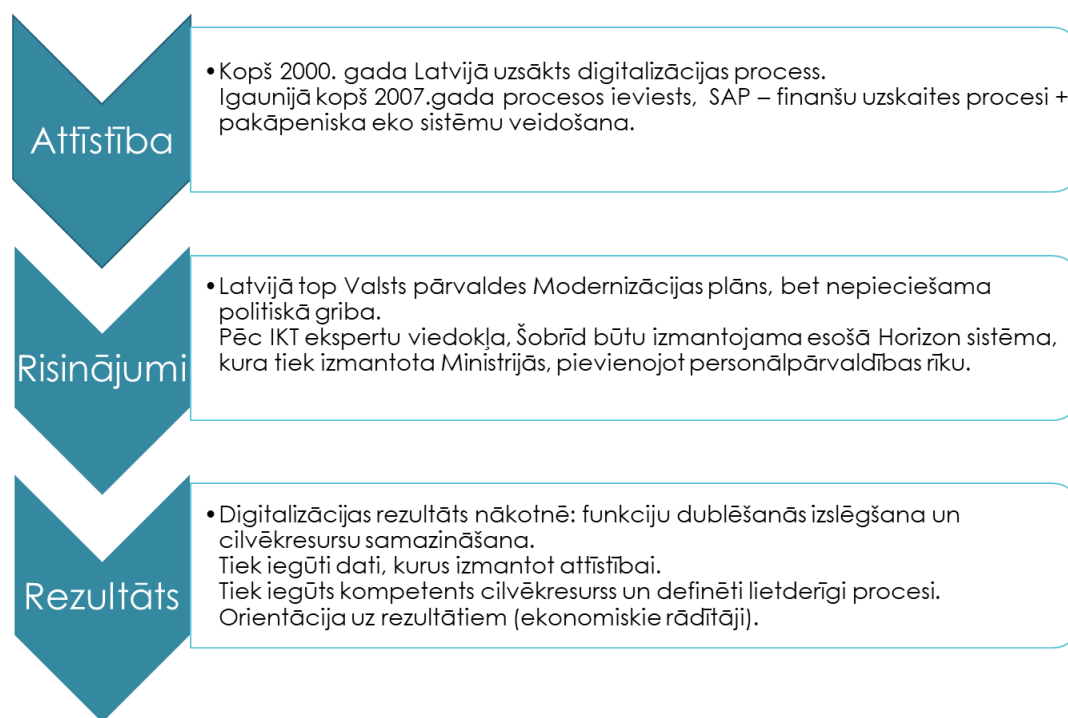
14. attēls. Resoru raksturojums. (Valsts kontroles ziņojums, 2022)

Valsts pārvaldes digitalizācijas transformācija

Kas ir digitalizācija? Tehnoloģiskajā līmenī jēdziens “digitalizācija” īpaši raksturo divus sasniegumus - procesu, kas pārveido un uzglabā informāciju mašīnlasāmos datos, kā arī datu apstrādes pārsūtīšanas un apvienošanas procesus. Digitalizācija nenozīmē tikai tehnoloģijas. Tā attiecas uz mūsu ikdienu un tādējādi arī uz mums kā indivīdiem, kā šīs sabiedrības locekļiem un daļu no tās dažādajām grupām. Izpratne par digitalizāciju ir jāpaplašina, iekļaujot tās rosināto un nodrošināto sabiedrisko procesu dimensiju.

Administratīvo procesu automatizēšana, ieviešot digitālos pamatrisinājumus, piemēram, tādās organizācijas resursu plānošanas sistēmas daļas kā grāmatvedības un procesu lietojumprogrammatūru, nereti ir pirmais solis ceļā uz konkurētspēju. Dati, kas iegūti, pārorientējoties uz digitālo vidi, var tikt izmantoti, lai uzlabotu organizācijas drošību, celtu darbinieku produktivitāti un vienlaikus rūpētos arī par ilgtspēju, piemēram, samazinot atkritumu un enerģijas patēriņu.

Pēc digitālās ekonomikas un sabiedrības indeksa 2020. gada rezultātiem Latvija kopumā ieņem 17. vietu 28 Eiropas Savienības dalībvalstu vidū. Tomēr svarīgāk par to, kurus esam apsteiguši digitalizācijas procesā, ir izvērtēt, kas vajadzīgs tieši Latvijai, un saprast, vai uz to mērķtiecīgi ejam, norāda Valsts kancelejas Juridiskā departamenta vadītājas vietnieks Viktors Sidorenkovs, TAP portāla biznesa procesu pārvaldnieks. Digitalizācijas attīstības dinamiku var skatīt attēlā nr.8..



15. attēls. Digitalizācijas attīstības dinamika (autoru veidots)

Digitalizācijas procesi valsts pārvaldē vairākkārt ir noritējuši neveiksmīgi. Pāreja uz vienotu sistēmu notiek kopš 2000.gada. Salīdzinoši Igaunijā šis process tiek pilnveidots, izmantojot SAP sistēmu un pakārtotas eko sistēmas. Vienota digitāla pārvaldes sistēma būtu darba ražīguma paaugstināšanas rīks, kā rezultātā būtu iespējams samazināt cilvēkresursus valsts pārvaldē.

Jau sesto gadu Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (VARAM) nosaka valsts pārvaldes e-indeksa brieduma līmeni, apkopojot datus par digitālo iespēju izmantošanu valsts iestāžu saziņā ar sabiedrību, klientu apkalpošanā,

Piemērs

2022.gada septembrī pārejai uz vecāku līdzmaksājumiem skolās, tika izmantota jauna platforma pusdienlaiks.lv. Rezultāts: lietotājam sarežģīta sistēma, nelietderīgas izmaksas, papildus izmaksas administrēšanā, vecāku maksājumi uz ārvalstu kontu.

pakalpojumu nodrošināšanā, iestādes iekšējo procesu darbībā, starpiestāžu sadarbībā, atvērto datu pieejamībā u.c. “Kopš mērījumu uzsākšanas 2017. gadā, novērota ļoti strauja attīstība vairākos pamata rādītājos, piemēram, sociālo tīklu lietojumā, klientu apkalpošanas standarta pielietošanā, tīmekļvietnes apmierinātības un statistikas

mērīšanā, dokumentu pārvaldības un personāla vadības risinājumu ieviešanā, pakalpojumu elektronizācijā. Taču e-indekso mērījums liecina, ka iestāžu digitālā pārveide nav bijusi vienmērīga visā pārvaldē. Tāpēc, neskatoties uz rezultātu pieaugumu kopš 2017. gada, novērojama iestāžu digitālā brieduma plaša – starp iestāžu augstākajiem un zemākajiem rezultātiem atsevišķās darbības dimensijās ir atšķirības pat 76 procentpunktu apmērā. Tas nozīmē – kā lielām, tā mazām iestādēm ir jāpievērš uzmanība pilna spektra iestādes darbības digitālajai pārveidei, sākot no iekšējiem darbības procesiem, līdz pat klientu konsultēšanai un datu atvēršanai,” skaidro Gatis Ozols, VARAM valsts sekretāra vietnieks digitālās transformācijas jautājumos.

Ministriju stratēģiskie mērķi

Vērtējot administratīvi teritoriālo reformu norisi, Valsts kontrole ir norādījusi uz nepilnībām (8. un 9.attēls, 15.lpp), arī formālu plāna izpildi. Minētais aspekts atspoguļojas arī Ministriju stratēģiju formulējumos, kad ne vienmēr ir skaidri izpildes rādītāji, mērķi definēti atbilstoši pārbaudāmībai un realizējamībai. Aktuāls jautājums šobrīd ir ne tikai teorētiski, bet arī praktiski ieviest valsts pārvaldes darba atbilstības un efektivitātes novērtēšanas sistēmu, kas palīdzētu uzlabot valsts pārvaldes sniegumu un īstenot ilgtspējīgas reformas arī turpmāk.

Ieteikumi par efektivitātes uzlabošanu lasāmi pētījuma secinājumos, ieteikumos, kā arī ekspertu fokusgrupas analīzē.

Secinājumi

1. Efektivitāte valsts pārvalde nozīmē, ka nodarbinātie ir orientēti uz **rezultātu sasniegšanu** un tādu valsts pārvaldes politiku veidošanu un pakalpojumu sniegšanu, kur ar iespējami **maziem resursiem** varētu sasniegt **vislielāko ieguvumu** tautsaimniecībai un iedzīvotājiem.
2. Valsts pārvaldē ir elastīguma trūkums, kas nozīmē gan politiskā fona ietekmi, gan kompetences neesamību. Valsts pārvaldes efektivitātes metodika ir jāvirza no atbilstošas izglītības profesionāļiem gan uzņēmējdarbībā, gan ekonomikā.
3. Netiek atbilstoši izmantoti dati, lai veiktu savlaicīgu plānošanu, datos balstītu mērķu izvirzīšanā un grozīšanā vai uzlabošanā, ja efektivitāte krītas. Nepieciešams digitalizēt tos procesus, kuri dublējas.
4. Modernas valsts pārvaldes sistēma ir klientorientēta, tāpēc jāanalizē klientu vēlmes, pieprasījums, paradumi, pakalpojuma saprotamību, vieglu pieeju un lietojamību.
5. Ministrijām nav skaidri nodefinēti mērķi, noteikti konkrēti mērījumi, to izvērtējums.
6. Pastāv daudzlīmeņu struktūra, kas neveicina efektivitāti un sadarbību, turklāt veicina sektoru konkurenci.
7. Pastāv sektoru un ministru konkurence, politiskā piederība ir noteicošāka.
8. Iztrūkst pārdomāta politikas veidošanas dizains procesu pārvaldībā.
9. Nepieciešams uzlabot izglītību Sabiedrības vadības programmās, pastiprinot sadarbību ar akadēmisko vidi.
10. Ir nepietiekams sabiedrības, tostarp, žurnālistu izpratnes līmenis par valsts pārvaldes darbu un tā specifiku.
11. Valsts pārvaldes reputācija nav definējama kā veiksmīga, tāpēc pastāv neuzticība atsevišķos jautājumos vai situācijās no sabiedrības puses, kā arī valsts pārvaldei grūti noturēt dabā esošos profesionāļus vai darbiniekus ar lielu iepriekšējo darba pieredzi, kā arī piesaistīt jaunus.
12. Ministriju stratēģiskās plānošanas dokumenti atšķiras pēc formas un satura, kas apgrūtina lietotājus viegli atrast interesējošo informāciju, piemēram, izcilības formulas aspektus. Dokumenti nosaukti dažādos nosaukumos, kas nedod iespēju tos viegli atrast arī ministriju mājaslapās.
13. Ministri attīstības un plānošanas dokumentos liels uzsvars uz nozares, tostarp, saiknes ar iedzīvotājiem attīstību, tomēr iztrūkst stratēģiska redzējuma tieši izcilības formulas kontekstā, kas arī dod iespēju mērīt efektivitāti.

Risinājumi

Ilgtermiņa plāns:

1. Vienota valsts pārvalde kā sistēma.
2. Datos balstīta politikas veidošana.
3. Pakalpojumu pārvaldības reforma.
4. Ieviest digitālo sistēmu praktiskai lietošanai (Vismaz, SAP (4.pielikums), citu sistēmu konfigurācijas, digitālo eko sistēmu veidošana), kā arī ieviest sistēmas, kas ilgtermiņā ir savietojamas savā starpā, tādējādi paaugstinot datu apkopošanas un pieejamības jautājumu, samazinot izdevumus jaunu sistēmu radīšanai katram stratēģiskajam mērķim, kā arī paaugstinot uzticamību sabiedrības pusē.
5. Samazināt valsts pārvaldes cilvēkresursu apjomu (ilgtermiņā līdz pat 30%), samazinot birokrātisko jautājumu risināšanas posmu.
6. Paaugstināt lietderīgumu, samazinot formālo pieeju starpministriju sadarbībā (politiskās konkurences mazināšana).
7. Digitalizācijas rezultātā, izmantot esošos datus nākotnes prognozēm, esošo mērķu analīzei un datus balstītu mērķu izvirzīšanai.
8. Veikt pakalpojumu efektivitātes mērījumus, par pamatu ņemot sabiedrības viedokli: paradumus, vajadzības, utt.
9. Plānošanas dokumentus, līdzīgi kā ministriju mājaslapas, izstrādāt pēc vienota satura un formas.
10. Risināt atalgojuma jautājumu, samazinot iespēju zaudēt esošos darbiniekus, kā arī piesaistīt jaunus.
11. Stratēģiski un kompleksi pieiet jautājumam par valsts pārvaldes reputācijas uzlabošanu, piesaistot komunikācijas profesionāļus.

Īstermiņa plāns:

1. Veikt pašnovērtējumu pēc Izcilības modeļa kritērijiem.
2. Pārskatīt ministriju stratēģiju rezultātos rādītājus, pilnveidot stratēģijas, to virzienus.
3. Veikt neatkarīgu funkciju auditu ministriju pakļautībā esošajās organizācijās, ar mērķi tās apvienot.

Izmantotās literatūras un avotu saraksts

- Acemoglu, D., Robinson, J. A. (2012). Why Nations Fail. The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. Crown Publishers, New York.
- Afonso, A., Schuknecht, L., Tanzi, V.(2003). Public Sector Efficiency: An International Comparison. Working Paper 242. European Central Bank.
- Balčiņa, I., M.Shenfelde (2010) Valsts pārvaldes darba efektivitātes novērtēšanas problēmas Latvijā, RTU, Scientific Journal of Riga Technical University Economics and Business. Economy: Theory and Practice.
- Dāvidsone, G. (2008)., Organizāciju efektivitātes modelis. Jelgava: Jelgavas tipogrāfija. 327 lpp.
- Driņķe Z. (2020) Impact of adopted Quality Management on a business model in globalized economy. International scientific conference "Globalization and its socio – economic consequences 2020".
- Driņķe, Z. (2019) KVALITĀTES VADĪBAS SISTĒMAS Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanai Monogrāfija, Rīga, Turība, ISBN 978-9934-543-23-4
- Driņķe, Z. (2013) Kvalitātes vadības sistēma kā organizāciju attīstības un konkurētspēju paaugstināšanas instruments. Quality Management System as a Tool for Corporate Development and Increasing Competitiveness. Uzņēmējdarbības vide un tās attīstības aspekti. Monogrāfija. Autoru kolektīvs. Rīga. Turība. pp.160- 181. ISBN – 13: 978-9984-828-72-5
- Eiropas Kvalitātes vadības fonda mājaslapa: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/>
- European Intitute of Public Administration, <https://www.eipa.eu/areas-of-expertise/effective-public-administration/>
- Garbarova, M., (2017). Improving human resources management using the EFQM Excellence Model. 7p.
- Kjurčiski N. (2014) Public Administration Efficiency in Resource Economies.
- LR Valsts Kontrole, Valsts pārvalde – “quo vadis”? Valsts pārvaldes reformā plānotais un sasniegtais, ziņojums, 2022.gads.
- Latvijas Republikas Ministru kabineta mājaslapa <http://tap.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/Kvalitates-vadibas-modeli/EFQM-izcilibas-modelis/>
- Latvijas Kvalitātes biedrība, mājaslapa: <https://www.kvalb.lv/>

- Latvijas Republikas tiesību akti,
<https://likumi.lv/ta/id/329647-kartiba-kada-izstrada-un-aktualize-institucijas-darbibas-s-trategiju-un-noverte-tas-ieviesanu>
- Latvijas Republikas tiesību akti,
<https://likumi.lv/ta/id/63545-valsts-parvaldes-iekartas-likums> Valsts pārvaldes iekārtas likums
- Pārresoru koordinācijas centrs
<https://pkc.gov.lv/lv/valsts-attistibas-planosana/latvijas-ilgtspejigas-attistibas-strategija>
- Kaznacheev P. (2013) Resource Rents and Economic Growth. Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.
- https://govdata360.worldbank.org/countries/LVA?indicator=28753&countries=BRA&viz=line_chart&years=2006,2020
- <https://bti-project.org/en/reports/country-dashboard/LVA>
- https://atlas.bti-project.org/1*2022*CV:CTC:SELLVA*CAT*LVA*REG:TAB
- Cavalcanti, T.V.d.V., Mohaddes, K., Raissi, M., (2011). Commodity Price Volatility and the Sources of Growth. Faculty of Economics, University of Cambridge.
- Vides Aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija,
<https://www.varam.gov.lv/lv/valsts-iestazu-un-pasvaldibas-e-indekss>
- Schwab, K. (2017) The Global Competitiveness Report 2017-2018. Geneva. World Economic Forum. ISBN-13: 978-1-944835-11-8

PIELIKUMI

1. pielikums

Pašnovērtējuma anketas jautājumi pēc Izcilības modeļa kritērijiem

1. Vadības raksturojums:

1. Izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ar savu darbību ir piemērs pārējiem darbiniekiem
2. Veicina efektīvu pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pilnveidošanu
3. Ir ieinteresēta veidot sadarbību ar ārējiem uzņēmumiem, organizācijām, iestādēm
4. Nodrošina adaptēšanos un elastību attiecībā pret izmaiņām
5. Stiprina kvalitātes kultūru darbinieku vidū

Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina augstāk minēto vērtējumu

2. Valsts pārvaldes institūcijas politikas un stratēģijas raksturojums:

1. Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām
2. Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu
3. Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas
4. Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas

Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina augstāk minēto vērtējumu

3. Personāla raksturojuma novērtējums:

1. Personāls rīkojas atbilstoši norādījumiem
2. Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas
3. Darbinieki tiek iesaistīti, motivēti un saņem atgriezenisko saiti
4. Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu
5. Tiek sniegts novērtējums, pateicība par padarīto

Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina augstāk minēto vērtējumu

4. Partnerattiecību un resursu vērtējums:

1. Vada attiecības ar partneriem, lai dotu ilgtspējīgu labumu
2. Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus
3. Vada nepieciešamos resursus ilgtspējīgai darbībai
4. Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu
5. Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju

Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina augstāk minēto vērtējumu

5. Procesu un pakalpojumu novērtējums:

1. Vada procesus, lai radītu pieaugošu vērtību ieinteresētajām pusēm
2. Attīsta pakalpojumus, lai radītu pieaugošu vērtību klientiem (iedzīvotājiem)
3. Vada un uzlabo attiecības ar klientiem (iedzīvotājiem) un sadarbības institūcijām

Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina augstāk minēto vērtējumu

6. Ar klientu apmierinātības novērtējums:

1. Sasniegta pilnīga klientu (iedzīvotāju, utt.) vēlmju apmierinātība ar pakalpojumiem
2. Pozitīvo atsauksmju izcilība paralēli sūdzību neesamībai

Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina augstāk minēto vērtējumu

7. Personāla novērtējums:

1. Sasniegta pilnīga valsts pārvaldes institūcijas kvalitātes kultūras izpratne
2. Nepārtraukta virzība uz stratēģisko un mazāku mērķu sasniegšanu
3. Efektīva ikdiena bez jebkādas laika izniekošanas

Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina augstāk minēto vērtējumu

8. Ar sabiedrību saistīts novērtējums:

1. Sasniegtas pozitīvas tendences un ilgstoši uztveres rezultāti
2. Panākts izcila tēla priekšstats
3. Atpazīstamības līmenis sniedzas ārpus apkalpojamās teritorijas loka

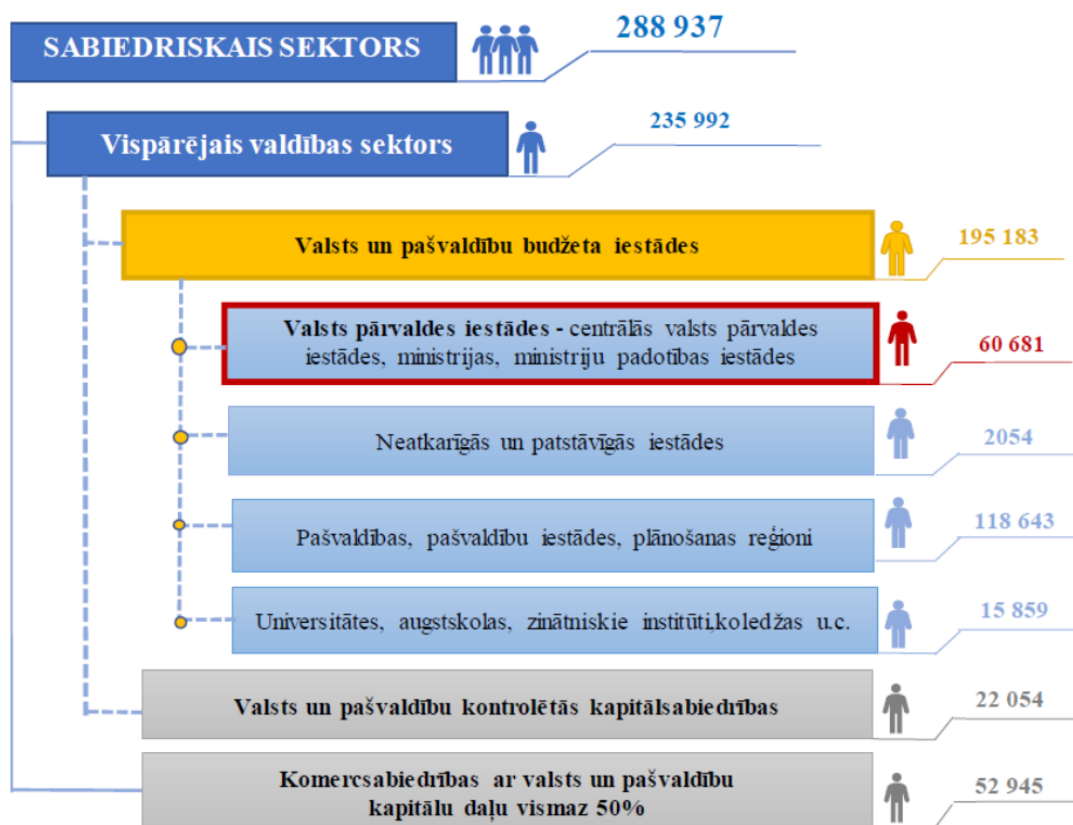
Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina augstāk minēto vērtējumu

9. Galvenie darbības rezultāti:

1. Ir sasniegtas pozitīvas tendences vai ilgstoši izcili rezultāti stratēģiskajā periodā
2. Ieinteresēto pušu uztveres un darbības rezultātu kopums ir identificēts, pārskatīts un laika gaitā uzlabots
3. Ir noteikts rezultātu kopums, kas nepārprotami saistīts ar institūcijas mērķi, vīziju un stratēģiju, un laika gaitā tā tiek pārskatīta un uzlabota
4. Lai prognozētu turpmāko veikspēju, tiek analizēti un izmantoti pieejamie dati

Rezultatīvie rādītāji, kritēriji, dati vai cits, kas apstiprina augstāk minēto vērtējumu

Sabiedriskā sektora sistēma, reformu plāna tvērums – tiešās pārvaldes iestādes – un nodarbināto skaits 2020.gadā (Valsts kacelejas dati)



SAP sistēmas piemērs valsts pārvaldes digitālās transformācijas pieejai

	Labākā prakse	Nākamās prakses	Vertikālā vadība
Novietojiet pilsoni centrā	Izveidojiet vienkāršu, ērti lietojamu pilsoņa pieredzi dažādos kanālos	Sniedziet pilsoņiem personalizētus pakalpojumus, neapdraudot privātumu un datus	Nodrošiniet prognozējošu un proaktīvu pakalpojumu pilsoņiem, lai reāllaikā atbalstītu iedzīvotājus
Uzlabot datu glabāšanu kā aktīvu	Padariet informāciju pieejamu reāllaikā visā valdības hierarhijā	Izveidojiet «vienas patiesības» platformu un izmantojiet simulācijas un prognozēšanas tehnoloģijas, lai uzlabotu stratēģisko plānošanu, kā arī uz iedzīvotājiem orientētus, balstītus lēmumus un politikas veidošanu	Izmantojiet vienu patiesības versiju kā platformu, lai izveidotu uz datiem balstītu kultūru valdībā un tās ekosistēmā
Uzlabot datu darbības izcilību un elastību	Izmantojiet automatizētus un atkārtojamus procesus, kas vērsti uz iedzīvotājiem veidotiem pakalpojumiem un iekšējiem aģentūru procesiem	Izmantojiet starpministriju datus un mašīnmācīšanos, lai personalizētu uz rezultātiem balstītus procesus	Izveidojiet valdības un nevalstiskos ieinteresēto personu tīklus, kas izmanto autonomu AI, lai nodrošinātu jaunus, uz rezultātu vērstus biznesa modeļus
Iespējot nakošnes darbaspēku	Automatizējiet un vienkāršojiet darbinieku un vadītāju pašapkalpošanos	Izmantojiet inteligēntas zināšanu tveršanas un mašīnmācības vadības apmācības	Ļaujiet komandām veikt spēju elastīgi sadarboties, izmantojot virtuālo un paplašināto realitāti