

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	7
Pašreizējās situācijas raksturojums	8
Būtiskākās konstatētās problēmas	13
Valsts pārvaldes reformu plāna redzējums	15
Politikas rezultāti un rezultatīvie rādītāji	18
Pasākumi mērķu sasniegšanai	20
Valsts pārvaldes reformu plāna īstenošanas uzraudzība	32

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 atbilstošai starptautiskajiem standartiem, elastīgai mainīgajā politikas un ekonomikas vidē, piepildot sabiedrības un partneru gaidas, taču vienlaikus stingrai savā pārliecībā un godprātīgai rīcībā ne tikai vienas nozares, bet visas sabiedrības interesēs.

Esmu vienmēr uzsvēris: ir jāizvirza skaidri mērķi, jānosauk konkrētas darbības un to darītāji. Tikai tā tiksīm 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 2020, kas skaidri izvirza tuvāko triju gadu laikā sasniedzamus rezultātus.

Uzdevumos iezīmētas vairākas nozīmīgas vadlīnijas valsts pārvaldē. 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 atpalikt.

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 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 2020. Šis plāns sniedz skaidru vīziju par virzieniem, kādos tuvākajā laikā reformējama valsts pārvalde, – ekonomija, efektivitāte, lietderība.

Reformas īstenošanai nepieciešama drosme, 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 Citkovskis

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 2020 (turpmāk – Valsts pārvaldes reformu plāns) 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 sasaistē cits ar citu, 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)

(Valsts pārvaldes) CILVĒKI 	Nodarbināto skaita samazināšana un uzraudzība Likvidēta lielākā daļa vakanto amata vietu; iesaldēta jaunu amata vietu veidošana tuvāko triju gadu laikā; samazināts amata slodžu skaits valsts tiesšajā pārvaldē par aptuveni 6%	Atlīdzības politikas pārskatīšana Pārskatīta līdzšinējā atlīdzības 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 atlīdzības regulējums	Uz rezultātu orientēta darba snieguma vadība Visiem iestāžu vadītājiem definēti vienoti snieguma rādītāji, kas tiek regulāri mēriti un publicēti	Nākotnē nepieciešamo kompetenču attīstīšana valsts pārvaldē nodarbinātajiem Stiprināta valsts pārvaldē nodarbināto profesionalitāte un spēja pielāgoties nākotnes pārmaiņām un izaicinājumiem
	Regulāra budžeta izdevumu pārskatīšana Pastāvīga plānoto izdevumu pārskatīšana uz iestāžu darbības efektivitātes un produktivitātes celšanas rēķina, vienkāršots budžeta process un rīki budžeta skaidrošanai sabiedrībai	Atbalsta funkciju centralizēšana un mazo iestāžu lietderības izvērtēšana Pārskatītas un izvērtētas ļoti mazo un mazo iestāžu funkcijas. Galvenais fokuss uz atbalsta funkciju pakāpenisku centralizāciju	Projekta komandu darbs valdības prioritāšu īstenošanai Īstenoti izmēģinājuma projekti divām valdības prioritātēm, ieviešot projektu komandas pieeju, tādējādi stiprinot horizontālo sadarbību un fokusējoties uz rezultātu sasniegšanu, nevis procesu	
	SABIEDRĪBAS intereses 	Virzība uz "nulles birokrātiju" Normatīvisma mazināšana, labāka regulējuma politikas attīstīšana, pāreja uz efektivitātes auditiem, administratīvo procedūru vienkāršošana un atskaišu mazināšana	Valsts pārvaldes pakalpojumu vērtības celšana Pakalpojumu pārbūves metodika un pieci izmēģinājuma projekti valsts pārvaldes pakalpojumu uzlabošanai	
			Stratēģiskā komunikācija par valdības prioritātēm un reformām Izveidota valsts stratēģiskās komunikācijas sistēma un īstenotas integrētas komunikācijas kampaņas par valdības prioritātēm, skaidrojot sabiedrībai valdības pieņemtos lēmumus	

Valsts pārvaldes reformu plāna izstrādē plaši tika iesaistīta sabiedrība, t. sk. izmantojot inovatīvas pieejas: tika organizēts augsta līmeņa ekspertu ideju hakatons inovatīvu priekšlikumu attīstīšanai, inovāciju platformas "Demola" ietvaros starpdisciplināra studentu grupa strādāja pie sava piedāvājuma, tika rīkota citāda diskusija "Ko nevar valsts pārvalde?". Paralēli notika Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādņu 2014.–2020. gadam un Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijas vidusposma izvērtēšana, kurā fokusa grupu veidā tika iesaistīti valsts pārvaldes sadarbības partneri. Diskusijās par iespējamajiem rīcības virzieniem un pasākumiem plaši tika iesaistītas valsts pārvaldes institūcijas un sabiedrība – tika publicēts izvērtējums un priekšlikumi diskusijai "Valsts pārvaldes politika: pašreizējā situācija un nākotnes izaicinājumi", reformu ceļa karte "Efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde", kā arī, ievērojot saņemtos viedokļus, sagatavots Valsts pārvaldes reformu plāna projekts.

Ievads

[1] Valsts pārvaldes reformu plāns ir attīstības plānošanas dokuments, kas pēctecīgi turpina Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam¹ un Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijā² noteiktos 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 Latvijas Nacionālo attīstības plānu 2014.–2020. gadam, kas nosaka plānveidīgu, vispusīgu un kvalitatīvu cilvēkresursu un valsts sniegto pakalpojumu attīstību, nodrošinot nepieciešamo kompetenci 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 nacionālās likumdošanas aktos, 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."³ **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 vienošanās 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 normatīvisma un birokrātijas vietā valda vērtību kultūra⁴, 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 uz efektivitāti, ekonomiju un inovatīvu pieeju.**

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

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

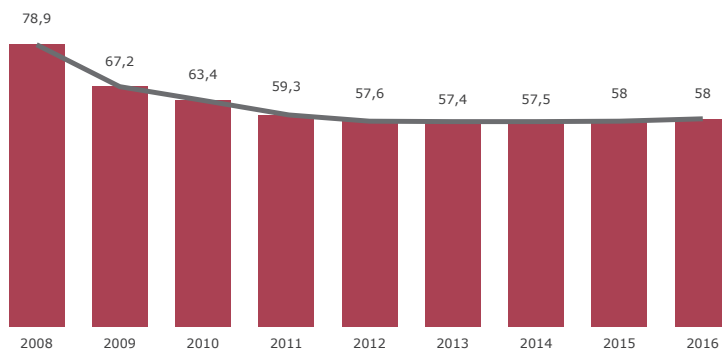
3 Eiropas Komisija. Eiropas pusgada faktu lapas par valsts pārvaldi. 2016. Skatīt: https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester/thematic-factsheets/public-administration_lv?2nd-language=de

4 Organizācijās ar spēcīgu vērtību sistēmu procedūras, kārtības un kontrole iegrem 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

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)



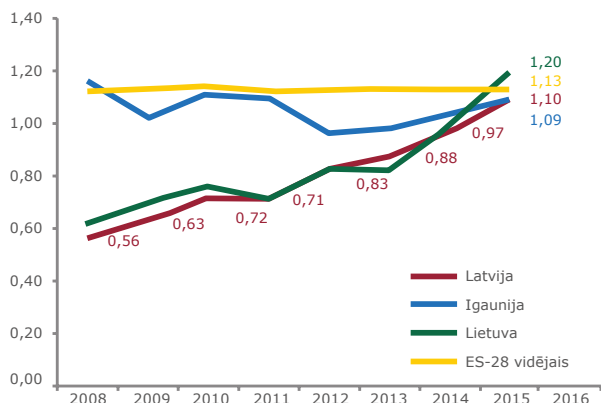
Avots: Finanšu ministrija

[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 rīcības veidu efektīvas valsts pārvaldes darba nodrošināšanai tika iekļauti 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.

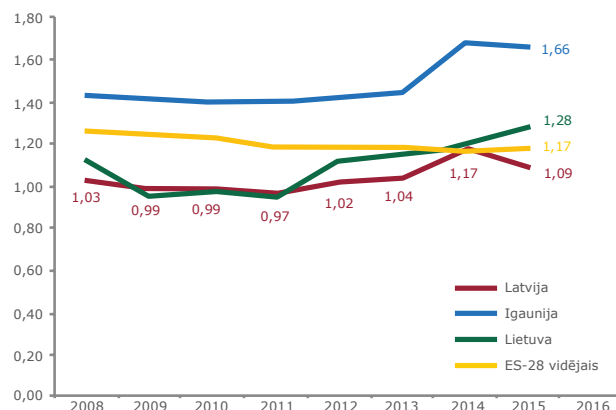
[8] Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam nosaka politikas rezultātus un to rādītājus:

- 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.

Publiskās pārvaldes efektivitāte*



Likumdošanas kvalitāte*

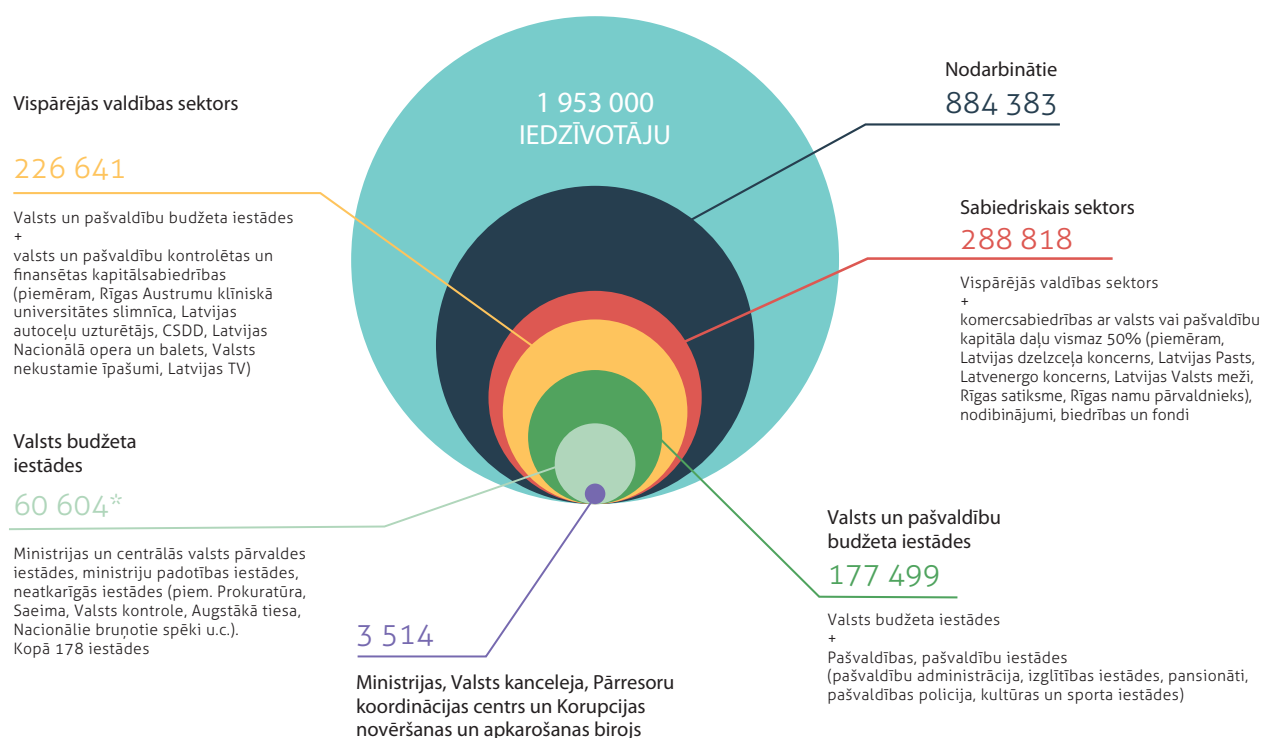


*Baltijas valstu salīdzinājums pret Eiropas Savienības vidējo rādītāju (-2,5 ir vājš sniegums, 2,5 – spēcīgs sniegums)
 Avots: Vīspasaules pārvaldības indikatori, Pasaules Banka (skat.: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>)

[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 principu "konsultē vispirms" un paredz pasākumus 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, Valsts pārvaldes reformu plāns ir aicinājums arī pašvaldībām un kapitālsabiedrībām izvirzīt mērķi nepalielināt nodarbināto skaitu un pat samazināt to, kā arī ievērot citus šajā plānā minētos pasākumus.**

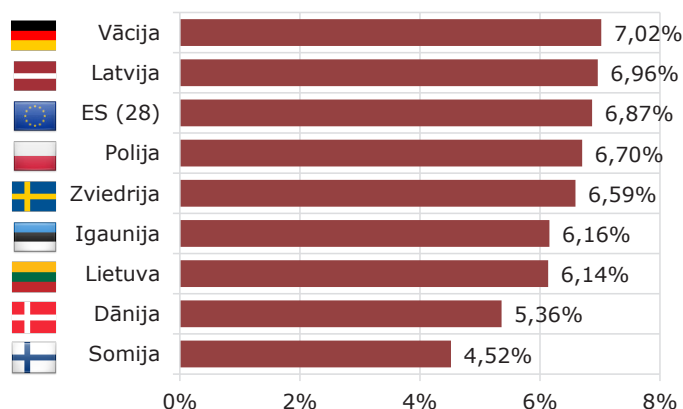


*Centrālās statistikas pārvaldes datu un Finanšu ministrijas datu atšķirība (7. l.p.) skaidrojama ar to, ka Centrālā statistikas pārvalde ņem vērā gan faktiski nodarbinātos, gan prombūtnē esošos nodarbinātos.

Avots: Centrālās statistikas pārvaldes 2016. gada dati (skat.: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociala/Sociala__istern__aiznemtdv/jvs0010c.px/?rxid=cdcb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0; http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociala/Sociala__istern__iedz/IE0010m.px/?rxid=cdcb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 un nepublicētie dati pēc institucionālo sektoru klasifikācijas, skat.: <http://www.csb.gov.lv/isk2013>)

[12] Ministru kabineta 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, %



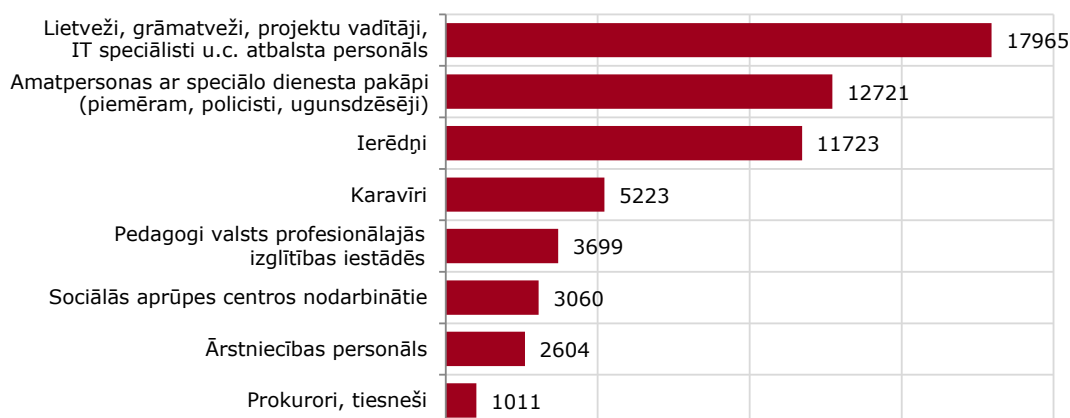
* Eurostat metodoloģija ņem vērā iepriekš norādītos valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto datus, bet gan aprēķinu balsta uz mājāsaimniecību apsekojumu, kas var radīt statistisko kļūdu.

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 (skat.: http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsa_egan2)

[13] Ir jāapzinās, ka, runājot par 58 tūkstošiem nodarbināto, ir jābūt vienotai sapratnei, kas šajā skaitlī ir ietverts. Citādi sabiedrība var 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 tādas 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.

Faktiski nodarbināto skaita īpatsvars valsts budžeta iestādēs sadalījumā pa nodarbināto grupām



Avots: Finanšu ministrijas 2016. gada dati

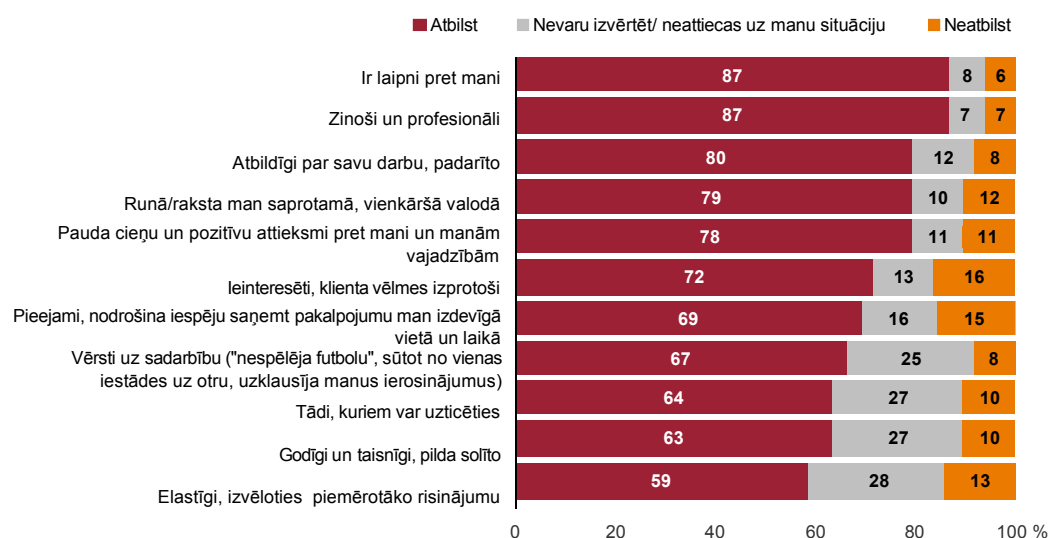
[14] Pētījumā par nākotnes darba tirgus tendencēm⁵ secināts, ka, samazinoties kopējam darbaspēka apjomam, Latvijā būs arvien lielāka konkurence par kvalitatīvu speciālistu piesaisti. Tāpat tiek secināts, ka viens no nozīmīgākajiem faktoriem, kas attur potenciālos darba ņēmējus no darba valsts pārvaldē, ir valsts pārvaldes nespēja piedāvāt konkurētspējīgu atalgojumu. Līdz ar to gan kopējā nodarbināto skaita samazināšanās darba tirgū, darba tirgus prognozes (t. sk. informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (turpmāk – 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 samazināt nodarbināto skaitu.

[15] Vērtējot reālajā saskarsmē balstītu apmierinātību ar valsts pārvaldes sniegtajiem pakalpojumiem, 2016. gada novembra pētījumā⁶ vairāk nekā 3/4 respondentu atzīmēja, ka pēdējās saskarsmes laikā attiecīgās iestādes darbinieki bija laipni, zinoši 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.

5 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>

6 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

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 iespējamām rīcības virzieniem, 2016. gada novembrī diskusijai tika nodots dokuments "Efektīva, atbildīga un elastīga Latvijas valsts pārvalde". Saņemtas 53 adresātu rakstveida atsauksmes (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 izmēģinātas 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 komunikācijas 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 pārskatu sniegšanu 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, veicinot uz risku analīzi balstītu un abpusēju sadarbību vērstu tirgus uzraudzību un kontroli. **Lielāka individuālā atbildība un fundamentāla domāšanas maiņa nepieciešama gan valsts pārvaldē, gan arī sabiedrībā.**

[22] Joprojām aktuāls valsts pārvaldes izaicinājums ir plānošanas un pārskatu sniegšanas sistēmas vienkāršošana, **tostarp skaidri saprotamu rezultātu definēšana, sasniegšana, mērišana 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 "ļoti 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"⁷. Līdz ar to **valsts pārvalde pakāpeniski zaudē stratēģiski svarīgās kompetences. Nespēja īstenot darba samaksas reformu vairāk nekā 10 gadu laikā un citi apskatītie apstākļi ir veicinājuši 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 atalgojuma⁸. Tāpat vēsturiski veidojušās ievērojamas atšķirības institūciju atlīdzības fondos, radot nevienlīdzīgu pieeju un konkurenci valsts pārvaldes iekšienē.

7 „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>

8 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

[24] Ir svarīgi ņemt vērā, ka darba tirgus nepārtraukti mainās un **klasiskā "pātagas un burkāna" pieeja vairs neiedarbojas**. 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."⁹ 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.¹⁰

9 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>

10 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 sasaistē cits ar citu, lai nodrošinātu izvirzīto rezultātu sasniegšanu, vienlaikus piedāvājot adekvātus instrumentus valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem to sasniegšanā. Valsts pārvaldes reformu pasākumu tālākā izstrādē un ieviešanā aicinām proaktīvi iesaistīties un atbalstīt atbildīgo institūciju ne tikai plānā norādītās līdzatbildīgās institūcijas, bet ikvienu, kurš vēlas sniegt savu pienesumu jēgpilnu un kvalitatīvu pārmaiņu īstenošanā.

[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). Bez Valsts pārvaldes reformu plānā ietvertajiem konkrētajiem pasākumiem katrai institūcijai savā ikdienas darbā ir jāievēro labas pārvaldības princips, organizējot darbu un sniedzot pakalpojumus pēc iespējas ērti un efektīvi, t. sk. pastāvīgi pārskatot funkcijas, virzot priekšlikumus procesu pilnveidei un atsakoties no nebūtiskā.



[28] **Sabiedrība sagaida nodarbināto skaita samazināšanu valsts pārvaldē**, un tas ir viens no rīcības virzieniem šajā plānā. Taču, lai noturētu šobrīd valsts pārvaldē nodarbinātos augsti kvalificētos ekspertus un piesaistītu kompetentus profesionāļus ar analītisku domāšanu, stratēģiskās plānošanas spējām, radošumu un elastību, **vienlaikus nepieciešams pilnveidot atbildības 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 atbildības auditiem 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 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 principa “konsultē vispirms” 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] **Valsts pārvaldes reformu plānā nav arī 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

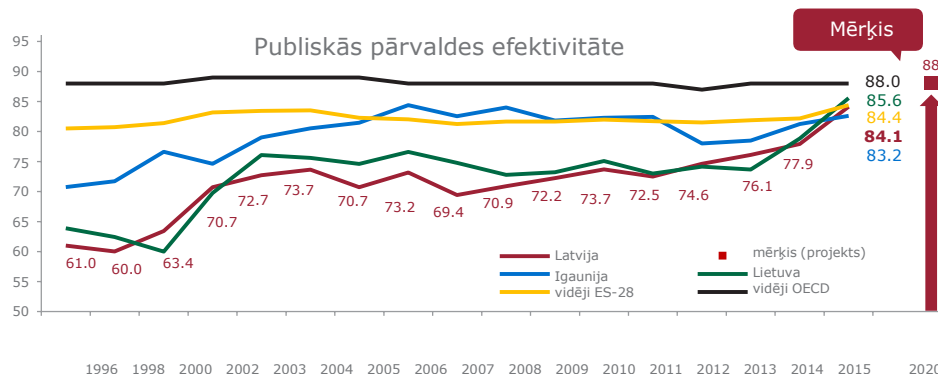
Efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde

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 sniegumā balstītu atalgojuma politiku un tuvinoties mērķim: atlīdzības līmenis valsts pārvaldē ir 80 % no darba samaksas apmēra līdzīgas vērtības amatos privātajā sektorā.

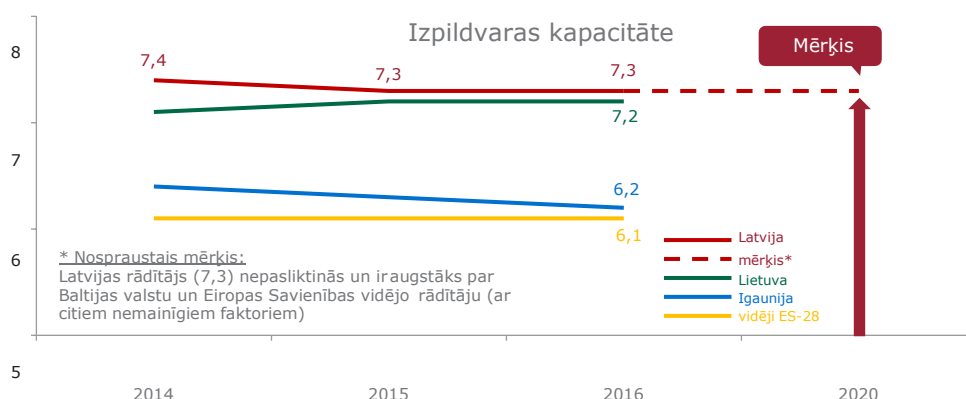
Politikas rezultāti un rezultatīvie rādītāji

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)¹¹



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)¹²

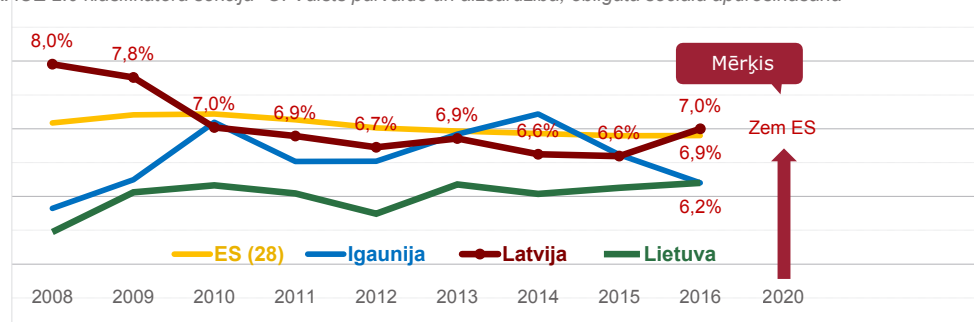


Avots: Bertelsmana fonda Ilgtspējīgas pārvaldības indikatora rādītājs "izpildvaras kapacitāte": <http://www.sgi-network.org/2016/>

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"



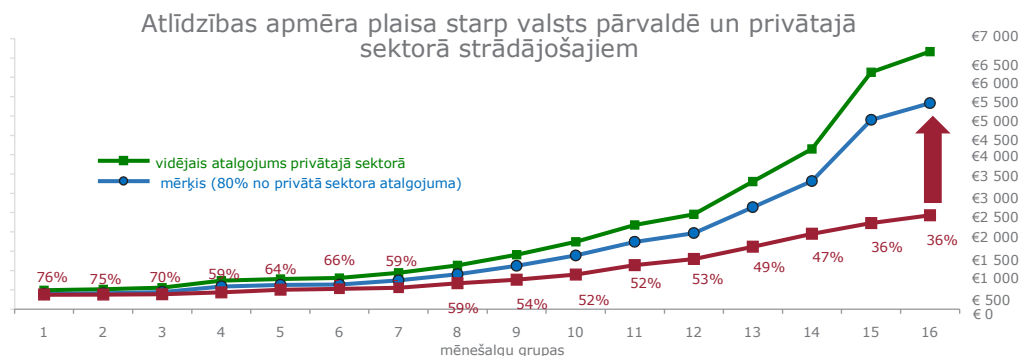
Avots: Eurostat: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_egan2&lang=en

¹¹ Indikators 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>

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

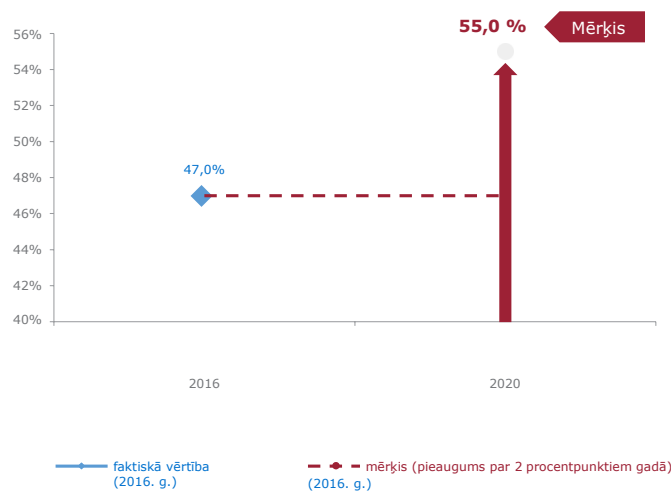
4. Samazinās atlīdzības apmēra plaisa starp valsts pārvaldē un privātajā sektorā strādājošajiem par līdzīgas vērtības darba veikšanu (pakāpenisks pieaugums)



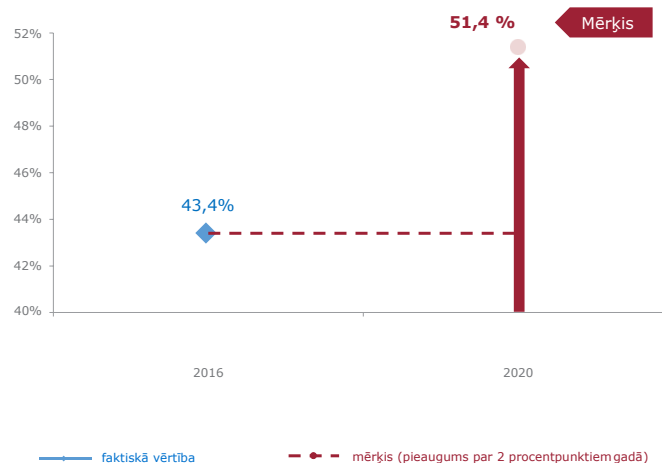
Avots: Salīdzinošais pētījums par atalgojuma apmēru, 2016. gads: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/salidzinosais_petijums_par_atalgojuma_apmeru_2016.pdf

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/atskaite_petijuma_zinojums_vk_112016.pdf

Pasākumi mērķu sasniegšanai

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts	Rezultatīvais rādītājs ¹³	Atbildīgā institūcija	Līdzatbildīgās institūcijas	Izpildes termiņš
1.	Pilnveidot darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu 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 (<i>key performance indicators</i>– KPI) ieviešana ir atskaides 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 īstenots izmēģinājumsprojekts (pilotprojekts) Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros.¹⁴ 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, samazinājies aizpildāmo veidlapu skaits vai laiks, kas iedzīvotājiem vai uzņēmējiem patērējams, saņemot valsts pārvaldes pakalpojumus, vai ieviesta jauna veida sistēma, kas ietaupa valsts budžeta līdzekļus.					
	1.1. Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros īstenot pilotprojektu valsts sekretāru darba snieguma rādītāju definēšanai, kopīgā diskusijā vienojoties par mērāmajiem rādītājiem, piemēram, - lēmējvaras un izpildvaras doto uzdevumu savlaicīga izpilde; - resursu (laika, cilvēkresursu un naudas) ekonomija uz efektivitātes un produktivitātes rēķina; - darbinieku iesaiste; - klientu/mērķgrupu apmierinātība. Viens specifiskais snieguma rādītājs – augstākas amatpersonas (ministra, Ministru prezidenta) definētais 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)	Izstrādāti darba snieguma rādītāji pilotprojekta ietvaros; sagatavoti priekšlikumi augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības sistēmas ieviešanai visās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (ministrijās, padotības iestādēs)	(1) 1 pilotprojekts (2) Metodika augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības ieviešanai	Valsts kanceleja (turpmāk – VK)	Visas ministrijas, Pārresoru koordinācijas centrs (turpmāk – PKC)	30.06.2018.

¹³ Valsts pārvaldes reformu plānā termins "informatīvais ziņojums" tiek lietots atbilstoši Ministru kabineta 2009. gada 7. aprīļa noteikumiem Nr. 300 "Ministru kabineta kārtības rullis". Plānā termins "ziņojums" tiek lietots attiecībā uz dokumentu, kura formu, saturu un virzību, t. sk. iesaistīto un ieinteresēto pušu informēšanu, nosaka atbildīgā iestāde, lai sasniegtu plānā noteiktā pasākuma mērķi.

¹⁴ Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma. Skatīt: <http://www.mk.gov.lv/lv/content/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma>

	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) ¹⁵	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 ¹⁶ , ieviesta sistēma, t. sk. IKT risinājums, informēta mērķauditorija un veikts 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 nodarbināto (amata slodžu) skaita samazināšanu valsts tiešās pārvaldes iestādēs, uz kurām Ministru kabinetam ir tieša ietekme (par aptuveni 6 % jeb 3000 amata slodzēm 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 slodžu 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. Izstrādājot vadlīnijas, tiks vērtēts arī reģionālais aspekts, lai nodarbināto skaita samazinājums neskartu tikai iestādes teritoriālās struktūrvienības. Vadlīnijas vienlaikus ņems vērā kopš 2016. gada veikto nodarbināto skaita samazinājumu un to neattiecinās uz Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem¹⁷ un karavīriem, valsts drošības iestāžu un Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja darbiniekiem, amata vietām diplomātiskā un konsulārā dienesta ārvalstu struktūrvienībās un termiņtām amata vietām ārvalstu finanšu instrumentu, t. sk. Eiropas Strukturālo un investīciju fondu, investīciju nodrošināšanai (līdz ar to kopējais nodarbināto skaits, uz kuru tiek attiecināta samazināšana, ir apmēram 50 000). Iespējams, ka, veidojot minēto piedāvājumu, kādā no iestādēm samazinājums būs mazāks nekā citās, ievērojot noteiktus nozares plānotās attīstības vai citus apsvērumus. Nodarbināto 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. Pēc nodarbināto skaita samazināšanas iekonomētie līdzekļi tiks atstāti iestāžu rīcībā un būs priekšnoteikums atlīdzības paaugstināšanai, tādējādi dodot iespēju vadītājiem savā komandā piesaistīt augsta līmeņa ekspertus.						
	2.1. Veicot ikgadējo valsts budžeta izdevumu izvērtēšanu, nodrošināt ilgstošo vakanču ¹⁸ skaita samazināšanu valsts tiešās pārvaldes iestādēs	Samazināts ilgstošo vakanču skaits resorā (mērķis - lai ilgstošo vakanču skaits nepārsniedz 5 % no amata vietu skaita)	Ministru kabineta lēmuma par vakanču skaita samazināšanu	VK	Finanšu ministrija (turpmāk – FM), visas valsts tiešās pārvaldes iestādes	31.07.2018.

15 Saskaņā ar Ministru kabineta 2016. gada 31. augusta rīkojuma Nr. 495 "Par konceptuālo ziņojumu "Ietekmes pēcpārbaudes ieviešana"" 6. punktu.

16 Ministru kabineta 2012. gada 10. jūlija noteikumi Nr. 494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu".

17 Aizsardzības ministrija ir atbildīga par plāna 4.1. pasākuma īstenošanu Nacionālajos bruņotajos spēkos.

18 Ilgstoša vakance – amata vieta, kas saskaņā ar iestādes amata vietu sarakstu nav aizpildīta ilgāk kā 6 mēnešus pēc kārtas. Ilgstošo vakanču īpatsvaru rēķina no amata vietu skaita, kas ir noteikts iepriekšējā kalendāra gada 31. decembrī. Laika periods tiek skaitīts 12 mēnešus iepriekš no konkrētā datuma, kad ir izveidojusies vakance. Netiek ieskaitīti tie amati, kuros strādājošā persona atrodas ilgstošā prombūtnē (piemēram, bērna kopšanas atvaļinājumā, mācībās u. tml. un Valsts un pašvaldību iestāžu amatpersonu (darbinieku) personu uzskaites sistēmā tiek norādīta kā prombūtnē esoša).

	2.2. Veikt jaunu amata vietu "iesaldēšanas" uzraudzību, atbilstoši Ministru kabineta 2017. gada 28. augusta lēmumam (prot. Nr. 41, 1.§, 42. punkts)	Analizēti Ministru kabinetam iesniegtie jaunie amata vietu pieprasījumi, tostarp izvērtējot, vai izmantotas visas iespējas restrukturizēt amata vietas resora ietvaros	Atzini par Ministru kabinetam iesniegtajiem jaunu amata vietu pieprasījumiem	VK	FM, visas ministrijas, PKC	30.12.2020.
	2.3. Ministrijām sadarbībā ar Valsts kanceleju sagatavot padziļinātu izvērtējumu attiecīgā resora nodarbināto skaita samazināšanai (iekļaujot arī informāciju par nodarbināto skaita samazinājumu laikposmā no 2016. gada 1. janvāra)	Veikta un Ministru kabinetam iesniegta analīze par resoros iespējamo nodarbināto skaita samazinājumu	(1) 14 resoru izvērtējumi (2) 1 ziņojums	(1) Ministrijas, VK, PKC (2) VK		(1) 01.03.2018. (2) 01.04.2018.
	2.4. Iesaistot visas ministrijas, 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	(1) Izstrādāta vienota pieeja nodarbināto skaita samazinājumam, vienlaikus atstājot pietiekami lielu elastību resora iestāžu vadītājiem (2) Veikta visaptveroša to iestāžu funkciju un institucionālās sistēmas analīze, kurās tiek nodarbinātas amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm, un īstenotas strukturālās pārmaiņas, izveidojot racionālu un efektīvu valsts pārvaldes funkciju un institucionālo sistēmu (3) Izstrādājot profesionālās izglītības finansēšanas modeli, sagatavoti priekšlikumi optimāla nodarbināto skaita plānošanai	(1) Vadlīnijas par nodarbināto skaita samazinājumu resoros (2) To iestāžu analīze, kurās tiek nodarbinātas amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm 3) Iestādēs, kurās tiek nodarbinātas amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm, ieviestas nepieciešamās strukturālās pārmaiņas (4) Profesionālās izglītības finansēšanas modeļa projekts	(1) VK (2) Iekšlietu ministrija (turpmāk – IeM) (3) IeM (4) Izglītības un zinātnes ministrija	(1) FM (2) Tieslietu ministrija (turpmāk – TM) (3) TM (4) Kultūras ministrija	(1) 01.06.2018 (2) 31.12.2018 (3) 31.12.2020 (4) 01.05.2018.
	2.5. Regulāri informēt sabiedrību par nodarbināto skaita samazinājumu valsts tiešajā pārvaldē	Tiek īstenota regulāra nodarbināto skaita uzraudzība valsts tiešajā pārvaldē	Ikgadējs ziņojums par nodarbināto skaitu valsts tiešajā pārvaldē	VK	FM, visas ministrijas, PKC	01.03.2019. 01.03.2020.

3. Pārskatīt valsts un pašvaldību institūcijās nodarbināto atlīdzības politiku

Reformas mērķis ir pakāpeniski ieviest darba sniegumā balstītu atlīdzības politiku un celt atlīdzības līmeni līdz 80 % no darba samaksas līdzīgas vērtības amatiem privātajā sektorā, 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 elastīgus rīkus iestāžu vadītājiem, piemēram, aprūpētā darba uzteikuma atsevišķas sadaļas. 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). Nedrīkst ignorēt, ka vēsturiski ir izveidojušās būtiskas atšķirības iestāžu atlīdzību fondos, tādējādi veidojot dalījumu "bagātajās" un "nabadzīgajās" iestādēs. Lai mazinātu plaisu starp iestādēm un līdzīgā darbā nodarbināto atlīdzību, ir veicami pasākumi darba samaksas izlīdzināšanai valsts pārvaldē. Politikas īstenošanas rezultātā identificēto negatīvo seku likvidēšanai (piemēram, viena vai vairāku resoru nonācšanu 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.

3.1. Sagatavot un iesniegt Ministru kabinetā 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 ¹⁹	VK	FM	01.12.2017.
3.2. Izvērtēt iespēju valsts dienestā ieviest aprūpēto darba uzteikumu	Iestāžu vadītājiem nodrošināta elastība iestādes personāla veidošanā un Saeimā iesniegti priekšlikumi	1 likumprojekts ²⁰	VK	FM, visas ministrijas	01.12.2017.
3.3. Veikt 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) Ikgadēja analīze par atlīdzības apmēru tiešās valsts pārvaldes institūcijās (2) 1 ziņojums par atlīdzības apmēru līdzīgas vērtības amatiem privātajā un publiskajā sektorā	VK	FM	(1) 01.06.2018. 01.06.2019. 01.06.2020 (2) 01.06.2019

19 Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums.

20 Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums.

4. Centralizēt atbalsta funkcijas, izvērtējot radniecisko funkciju apvienošanas iespējas, kā arī mazo iestāžu darbības lietderību Reformas mērķis ir nodrošināt lētāku un profesionālāku pakalpojumu sniegšanu. Sākotnēji ir veicami procesu 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 ārpakalpojumā, 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 publiskajā pārvaldē (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.					
4.1. Ik gadu veikt valsts pārvaldes atbalsta funkciju mērījumus un izstrādāt funkciju konsolidācijas piedāvājumu, balstoties uz kvalitātes un produktivitātes ieguvumu izvērtējumu	Izstrādāts ikgadējs ziņojums par turpmāko rīcību funkciju konsolidēšanai resoru vai visas valsts pārvaldes vienotos pakalpojumu centros vai nosakot vienotu sasniedzamo produktivitātes kritēriju	(1) 2017. gadā ziņojums par algu grāmatvedības, personālvadības un iepirkumu funkcijām (2) Ikgadējs ziņojums par atbalsta funkciju analīzi	VK	Visas ministrijas, PKC	28.12.2017.
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. Primāri atbildīgs par šā uzdevuma īstenošanu ir katra resora vadītājs.	Sniegts atbalsts, ieviešot Valsts kontroles ieteikumus, kas saistīti ar racionālāku resursu un zināšanu izmantošanu valsts pārvaldes iestāžu funkciju un uzdevumu izpildē	Ziņojums par veiktajām institucionālajām izmaiņām	VK	Visas ministrijas	30.12.2018.
4.3. Izvērtēt publiskās pārvaldes informācijas sistēmu uzturēšanas procesus	Izstrādāts izvērtējums un priekšlikumi	1 informatīvais ziņojums	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (turpmāk – VARAM)	Visas ministrijas, VK, PKC	30.12.2018.
4.4. Izvērtēt iepirkumu funkcijas konsolidācijas un iepirkumu atbalsta funkcijas centralizācijas potenciālu un piedāvāt iespējamās centralizācijas risinājumus	Izstrādāts izvērtējums un priekšlikumi	1 informatīvais ziņojums	VARAM (Valsts reģionālās attīstības aģentūra)	FM, VK	30.12.2018.

5. Veikt regulāru izdevumu pārskatīšanu valsts budžeta finansētajās iestādēs

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.

5.1. Valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas ietvaros veikt ikgadēju izdevumu analīzi	Izstrādāts ikgadējs ziņojums Ministru kabinetam ar valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas rezultātiem un uzdevumiem valsts pārvaldes institūcijām	Ikgadējs informatīvais ziņojums	FM	Visas ministrijas, PKC	Vidēja termiņa budžeta ietvara likuma projekta un gadskārtējā valsts budžeta likuma projekta izstrādes un iesniegšanas grafikā noteiktajā termiņā
5.2. Papildināt valsts budžeta datu vizualizāciju ar jauniem rīkiem, sniegtot arvien plašāku informāciju par budžeta ieņēmumu un izdevumu ietekmi uz katru iedzīvotāju	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	Izstrādāti rīki, lai pilnveidotu sabiedrības izpratni par valsts budžeta veidošanos un izdevumiem konkrētu politikas mērķu sasniegšanai	FM	Visas ministrijas, VK, PKC	30.12.2018.
5.3. Būtiski vienkāršot normatīvo regulējumu valsts budžeta politikas jomā, t. sk. veicot vispārēju procesu optimizēšanu un turpmāku valsts budžeta vadības pilnveidi	Izstrādāti un iesniegti Ministru kabinetā grozījumi normatīvajā regulējumā	Izstrādāti normatīvā regulējuma grozījumi	FM		01.06.2018.

6. Ieviest projektu komandu (<i>task force</i>) 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.						
	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	(1) Īstenots projektu komandu pilotprojekts valdības prioritāras reformas izstrādei un ieviešanas plāna sagatavošanai, uzlabojot attiecīgās politikas efektivitāti un rezultātu sasniegšanas ātrumu (2) Izstrādāti priekšlikumi turpmākajam projektu komandu darbības ietvaram, t. sk. finansējuma nodrošināšanai un normatīvo aktu pielāgošanai (3) Īstenota projektu komandu pieeja valdības prioritāro reformu sagatavošanai	2017. gadā īstenoti 2 projektu komandu pieejā balstīti risinājumi	VK (Valsts administrācijas skola (turpmāk – VAS))	Citas jautājuma risināšanā iesaistītās ministrijas un iestādes	(1) 30.12.2017. (2) 01.06.2018. (3) 30.12.2020.
	6.2. Izveidot pārmaiņu vadības ekspertu grupu labas pārvaldības, efektivitātes, pakalpojumu uzlabošanas, inovatīvu un pārmaiņu projektu ieviešanas atbalstam ministrijās	(1) Apmācīta ekspertu grupa par procesu analīzi un vienkāršošanu (2) Resoros īstenoti pārmaiņu vadības projekti	(1) Vismaz 20 pārmaiņu vadītāji (2) Ikgadēji īstenots vismaz 1 kopīgs projekts valsts pārvaldē (3) Resoros ikgadēji īstenoti projekti	(1) VK (VAS) (2) Visas ministrijas, VK, PKC (3) Visas ministrijas, VK, PKC	(1) Visas ministrijas, PKC	(1) 01.07.2018. (2) 30.12.2018. (3) 30.12.2018.

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 formā. 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.

7.1. Izstrādāt metodiku pakalpojumu sniegšanas pamatprocesu identificēšanai un pārveides iespēju noteikšanai no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzību viedokļa un īstenot pilotprojektus metodikas aprobēšanai praksē	(1) Izstrādāta metodika valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu efektivitātes un vērtības palielināšanai (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	(1) 1 metodika (2) 5 pārveidošanas plāni par tiešās valsts pārvaldes iestāžu sniegtajiem pakalpojumiem uzņēmējdarbības, nodarbinātības un sociālās aizsardzības jomā	VARAM	Citas projektos iesaistītās institūcijas	(1) 30.12.2019. (2) 30.12.2020.
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	Pēc tam, kad apstiprināta metodikas valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu efektivitātes un vērtības palielināšanas metodika, izveidots mācību modulis valsts pārvaldē nodarbinātajiem un uzsāktas mācības	(1) 1 mācību modulis (2) Apmācīti vismaz 200–250 valsts pārvaldē nodarbinātie, kuru amata pienākumi saistīti ar valsts pakalpojumu sniegšanu	VAS	VARAM, VK, visas ministrijas, PKC	30.12.2020. ²¹
7.3. Izvērtēt publisko pakalpojumu sniegšanas struktūru un klientu apkalpošanas plūsmas novirzīšanas potenciālu uz izmaksu ziņā efektīvākiem kanāliem – elektronisko (pašapkalpošanās) kanālu vai valsts un pašvaldību vienotajiem klientu apkalpošanas centriem	Izstrādāts izvērtējums un priekšlikumi	1 ziņojums	VARAM	Visas ministrijas, PKC	30.12.2019.

21 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 uzklausa 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 jāturpina iestāžu aptauja, lai identificētu 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 procesu, 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	01.06.2018.
	8.2. Veikt regulāru iestāžu darbības pārskatu sniegšanas 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, PKC	31.12.2017. 01.07.2020.
	8.3. Izstrādāt pasākumus labāka regulējuma politikas ieviešanai Latvijā, vienlaikus nospraužot mērķi “nulles birokrātija”	Izstrādāts un Ministru kabinetā iesniegts konceptuālais ziņojums “Labāka regulējuma politika Latvijā” un katru gadu izvērtēts paveiktais vienā darbības jomā, īpašu uzmanību pievēršot normatīvisma mazināšanai	1 konceptuālais ziņojums	VK, EM	Visas valsts tiešās pārvaldes iestādes	01.10.2019.

	8.4. Stiprināt iekšējā audita procesus, lai sekmētu efektīvas pārvaldības attīstību	(1) Palielinājies efektivitātes auditu īpatsvars, sekmējot iestāžu darbības orientāciju uz efektivitāti (2) Apzināta situācija starpresoru sadarbībā iekšējo auditu jomā un uzsākta starpresoru auditu veikšana	(1) Katru gadu pieaug iekšējo 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, %) (3) Sagatavota metodika (vadlīnijas) starpresoru iekšējo auditu veikšanai	FM	Ministrijas un iestādes, kurās izveidotas iekšējā audita struktūrvienības	(1) 30.12.2020. (2) 30.12.2020. (3) 30.12.2018.
--	---	---	--	----	---	--

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, PKC	30.06.2018.	
9.2. Īstenot koordinētu valdības komunikāciju un integrētas komunikācijas kampaņas par valdības prioritātēm un reformām, tajā skaitā par laba servisa kustību valsts pārvaldē, Latvijas valsts simtgadi un citiem būtiskiem valstiska līmeņa pasākumiem	Ieviestas integrētas komunikācijas kampaņas par valdības prioritātēm	3 gadu laikā īstenotas vismaz 5 komunikācijas kampaņas	VK	Visas ministrijas, PKC	30.12.2020.	
9.3. Projekts valsts iestāžu informatīvo tīmekļvietņu izveidei un to izvietošanai vienotajā platformā ²²	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, PKC, padotības iestādes	30.12.2020.	

²² Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 2.2.1.1. pasākuma "Centralizētu publiskās pārvaldes IKT platformu izveide, publiskās pārvaldes procesu optimizēšana un attīstība" projekts "Valsts un pašvaldību iestāžu tīmekļvietņu vienotā platforma"

10. Attīstīt nākotnē nepieciešamās kompetences valsts pārvaldē nodarbinātajiem

Reformas mērķis ir stiprināt valsts pārvaldē nodarbināto profesionalitāti un spēju pielāgoties mainīgās vides izaicinājumiem, kā arī iedzīvināt kopīgas vērtības un ētisku rīcību valsts pārvaldē nodarbinātajiem. 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 atbalstam, korupcijas novēršanai un ēnu ekonomikas mazināšanai. 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.

10.1. Vienoties par valsts pārvaldē nodarbināto nākotnē attīstāmām kompetencēm un pieeju piederības un lojalitātes veicināšanai valsts pārvaldē	Kopīgi ar VAS un iestādēm definētas nākotnē attīstāmās kompetences un pamatvērtības piederības un lojalitātes veicināšanai	(1) Izveidota kompetenču matrica sasaistē ar talantu vadības pieeju (2) Izstrādāts komunikācijas plāns vērtību un kompetenču iedzīvināšanai	1) VK (VAS) (2) VK (VAS)	(1) Visas ministrijas, PKC	(1) 01.06.2018. (2) 31.12.2018.
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	VK (VAS)		01.06.2018.
10.3. Valsts pārvaldes zināšanu pārneses, labās prakses un pieredzes pārņemšanas veicināšana, attīstot un izmantojot iekšējo treneru un mentoru pieeju nākotnes kompetenču attīstībai	Apkopota informācija un labās prakses piemēri par zināšanu pārnesi, iekšējo treneru attīstību un mentoru pieeju	Izmēģinājuma pasākumi atsevišķu moduļu mācību ciklu ietvaros	VAS		01.09.2018.
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	Izveidota stratēģija sadarbībai ar augstākās izglītības iestādēm, kurā noteiktas turpmākās aktivitātes	1 sadarbības stratēģija	VAS		01.06.2018.

Valsts pārvaldes reformu plāna īstenošanas uzraudzība

Valsts kanceleja - par Valsts pārvaldes reformu plāna īstenošanas koordināciju atbildīgā institūcija - regulāri sekos līdzi tajā iekļauto desmit reformu ieviešanai. Par plāna izpildi regulāri tiks diskutēts arī ar atbildīgajām Saeimas komisijām un iesaistītajām pusēm, nodrošinot gan likumdevēja un izpildvaras, gan arī privātā un nevalstiskā sektora, akadēmiskās vides un neatkarīgo organizāciju ekspertu viedokļu uzklauššanu. Ja Valsts pārvaldes reformu plāna izpildes gaitā tiks sniegti priekšlikumi efektīvākam reformu progresam, plāns tiks pilnveidots. 2020. gadā Ministru kabinetā tiks iesniegts Valsts pārvaldes reformu plāna gala izvērtējums un jauns piedāvājums turpmākajām valsts pārvaldes reformām.



Valsts kanceleja