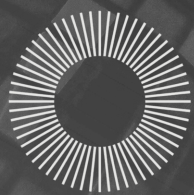




ĀRVALSTU INVESTORU PADOMES LATVIJĀ


NOSTĀJA ATTIECĪBĀ UZ  
NĀKOTNES  
VALSTS PĀRVALDI

Position Paper No. 3



IFICIL

26.09.2024



# KOPSAVILKUMS

Lai palīdzētu Latvijas publiskajam sektoram nepārtraukti pilnveidoties, ir ārkārtīgi svarīgi iedzīvināt uz nākotni vērstu domāšanu, kas koncentrētos uz elastību, inovācijām un gatavību jebkādiem turpmākajiem izaicinājumiem. Ar to, kā lietas tiek darītas šodien, rītdien varētu nepietikt, tādēļ publiskajam sektoram ir jābūt gatavam atbrīvoties no neelastīgām sistēmām un pāriet uz elastīgākiem un uz sadarbību balstītiem darba veidiem. Tas nozīmē, ka tehnoloģijas ir jāizmanto ne tikai, lai paātrinātu darbu, bet arī, lai patiesi uzlabotu gan lēmumu pieņemšanu, gan pakalpojumu sniegšanu, padarot valsts pārvaldi efektīvāku un atsaucīgāku.

Viens no būtiskākajiem veidiem, kā to panākt, ir iesaistīt vairāk dalībnieku lēmumu pieņemšanas procesā. Regulāra sadarbība ar uzņēmumiem, pilsonisko sabiedrību un iedzīvotājiem var palīdzēt padarīt valsts politiku praktiskāku un vairāk balstītu realitātē. Tas nenozīmē konsultēties tikai ķeksiša pēc – tas nozīmē kopīgi strādāt, lai radītu reālus risinājumus. Caurskatāmības un uzticības veicināšana šajā procesā nodrošina to, ka publiskais sektors ir atbildīgs un iet kopšoli ar to, kas ir vajadzīgs.

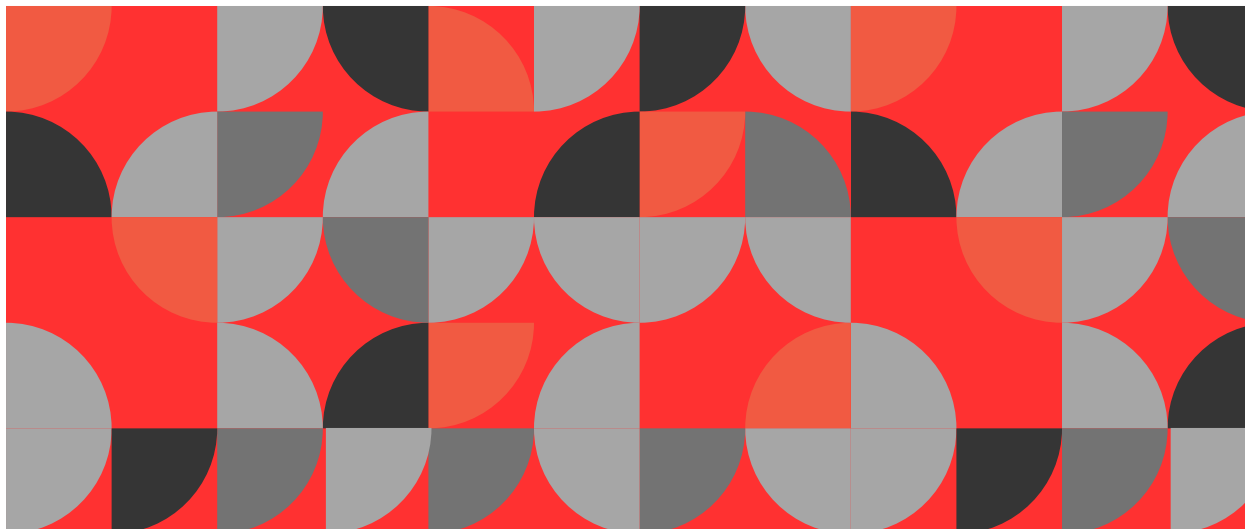
Vienlaikus ir nepieciešama jauna pieeja publiskā sektora darbaspēka pārvaldībai. Ieguldījumi gan prasmju attīstībā, gan pārmaiņām pielāgoties spējīgas vadības veicināšana lielā mērā palīdzēs izveidot dinamiskāku un efektīvāku valsts pārvaldi. Jāturpina strādāt, lai nodrošinātu rotāciju visos civildienesta līmeņos un efektīvu darbinieku novērtējuma sistēmu. Mums ir jākoncentrējas uz apmācību un profesionālās izaugsmes iespēju radīšanu, lai publiskā sektora darbinieki būtu gatavi lielākajai daļai izaicinājumu.

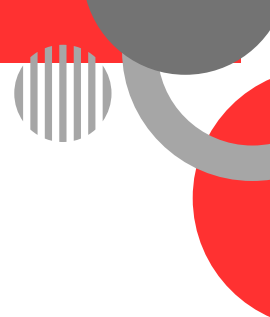
Visbeidzot, ir svarīgi raudzīties uz situāciju ilgtermiņā. Pasaule strauji mainās, un publiskajam sektoram ir jāspēj sekot līdzi, domājot par nākotni. Neatkarīgi no tā, vai tās ir demogrāfiskās izmaiņas, klimata pārmaiņu ietekme vai ekonomiskie izaicinājumi, mums ir jābūt gataviem ātri pielāgoties. Prognozēšanas un nākotnes plānošanas iekļaušana valdības stratēģiju kodolā palīdzēs Latvijas publiskajam sektoram saglabāt savu elastību, aktualitāti un sagatavotību tam, kas sekos nākotnē.



# SATURS

KOPSAVILKUMS	2
REKOMENDĀCIJAS	4
EFEKTIVITĀTES IZLABOŠANA, IZMANTOJOT DIGITALIZĀCIJU	5
VALSTS PĀRVALDES MODERNIZĒŠANA	7
GALVENIE DARBĪBAS RADĪTĀJI PUBLISKAJAM SEKTORAM	7
PUBLISKĀ SEKTORA DARBINIEKU PRASMJU CELŠANA	9
PLĀNOŠANAS DOKUMENTU KVALITĀTE AND PĀRRAUDZĪBA	10





# REKOMENDĀCIJAS

## UZLABOT EFEKTIVITĀTI, IZMANTOJOT DIGITALIZĀCIJU

- Ieviest augsta līmeņa CIO (Chief Information Officer) ar skaidru pilnvarojumu īstenot centralizētu publiskā sektora digitālo transformāciju.
- Uzlabot datu pārvaldību un standartizāciju visā publiskajā sektorā un ieviest "vienas pieturas aģentūru" visiem uzņēmumiem, kuriem jāiesniedz dati publiskajam sektoram.
- Rast iespējas ciešai sadarbībai ar privāto sektoru mākslīgā intelekta (MI) jomā un izveidot spēcīgu MI pārvaldības modeli.



## MODERNIZĒT VALSTS PĀRVALDI

- Līdz 2028. gadam turpināt ieviest uz rezultātiem balstītu budžeta plānošanu, paredzot iespēju vairākās ministrijās īstenot pilotprojektus. Bez tam palielināt publiskā sektora pārstāvju atbildību par rīcību un rezultātiem, ieviešot izmērāmus galvenos darbības radītājus (KPI) un nosakot sekas to nesasniegšanas gadījumā.
- Uzlabot Valsts kontroles ieteikumu ieviešanas caurskatāmību, pieprasot iestādēm regulāri (katru gadu) un detalizētāk sniegt skaidrojumus par konkrētiem ieviešanas pasākumiem.
- Veicināt civildienesta ierēdņu darba ražīgumu, ieviešot rotācijas mehānismus un nosakot augstāku sliekšni "civildienesta ierēdņa" statusa piešķiršanai. FICIL aicina izveidot centralizētu cilvēkresursu departamentu publiskā sektora pārvaldē, kā arī īstenot citus pasākumus, kas samazinātu birokrātiju publiskajā sektorā.
- Gādāt, lai publiskā sektora iestāžu publicētie dokumenti atbilstu plānošanas dokumentu ietvaram, tādējādi dokumentu kategorijai būtu jāatspoguļo to mērķis un saturs. Valsts kancelejai ir jāizveido interaktīvs rīks, kas ļautu sekot līdzi politikas plānošanas dokumentu ieviešanas gaitai, tādējādi veicinot caurskatāmību un pārskatatbildību. Šim rīkam būtu jānodrošina visaptverošs pārskats par dažādos politikas dokumentos aprakstītajiem mērķiem, KPI un mērķu sasniegšanas progresu.

# REKOMENDĀCIJU SKAIDROJUMS

## UZLABOT EFEKTIVITĀTI, IZMANTOJOT DIGITALIZĀCIJU

Publiskais sektors ir panācis progresu vairāku FICIL ieteikumu izpildē, kas tika izklāstīti pagājušā gada nostājas dokumentā.<sup>1</sup> Piemēram, Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrijas (VARAM) vadībā īstenotās galvenās iniciatīvas ietver Datu analīzes kompetences centra izveidi, mērķtiecīgas datu pārvaldības arhitektūras izveidi un centralizēta datu standartizācijas projekta plānošanu. Tiek turpināta datu izplatīšanas un pārvaldības platformas (DAGR) pilnveidošana un centieni konsolidēt IKT resursus. Jo īpaši jāatzīmē fakts, ka Valsts ieņēmumu dienests tiek integrēts DAGR, un vairākas datu kopas jau tiek testētas vai atrodas īstenošanas plānošanas stadijā. Iepriekš uzskaitīto iniciatīvu panākumi būs atkarīgi no to īstenošanas procesiem, kam nepieciešama cieša starpvaldību sadarbība, izmaiņas kultūrā un darba metodēs, kā arī pieejamas atbilstošas prasmes.

Šogad FICIL rekomendācijas ir palikušas nemainīgas. Mēs turpinām uzsvērt nepieciešamību palaist DAGR platformu un izveidot Izcilības centru (*Centre of Excellence*) Chief Information Officer (CIO) pārvaldībā, kas būtu atbildīgs par IKT kompetenču centralizāciju.

### **I leviest augsta līmeņa CIO ar skaidru pilnvarojumu īstenot centralizētu publiskā sektora digitālo transformāciju.**

Saskaņā ar Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (OECD) Digitālās pārvaldības indeksu 2023, Latvija atpaliek no kaimiņvalstīm, Igaunijas un Lietuvas, un ir zem OECD vidējā rādītāja.<sup>2</sup> Lai gan Latvijai ir salīdzinoši labi rādītāji, piemēram, "digitāls pēc dizaina", ir nepieciešami būtiski uzlabojumi divās dimensijās – "uz lietotāju orientēta" un "proaktivitāte". Pirmā no šīm dimensijām – "uz lietotāju orientēta" – novērtē valdību spējas centrēt politikas un pakalpojumu izstrādi un

sniegšanu uz lietotāju vajadzībām, savukārt otrā – "proaktivitāte" – attiecas uz valdību spējām paredzēt lietotāju un pakalpojumu sniedzēju vajadzības, lai valsts pakalpojumus sniegtu proaktīvi.<sup>3</sup>

Lai panāktu jēgpilnus uzlabojumus un virzītos uz to, lai kļūtu par patiesi digitālu valsti, ir nepieciešama skaidra vadība. Tāpēc FICIL turpina iestāties par augsta līmeņa Chief Information Officer (CIO), ar stingrām pilnvarām, iecelšanu. Šī amatpersona būtu atbildīga par centralizētas digitālās pārveides stratēģijas īstenošanu un sniegtu stratēģisku virzību visa publiskā sektora digitālajai attīstībai. Lai gan VARAM ir uzņēmusies daļu no šiem pienākumiem, ministrijas daudzveidīgais kompetenču portfelis un tas, ka trūkst augsta līmeņa amatpersonas, kas būtu atbildīga par digitalizācijas veicināšanu publiskajā sektorā, ir nozīmējis lēnu progresu. Šajā kontekstā **īpaši izraudzītam CIO būtu jābūt pilnvarām pieņemt un īstenot lēmumus, jo tas ir izšķirīgi svarīgi, lai noteiktu standartus, optimizētu darbību un nodrošinātu juridisko atbilstību lēmumu pieņemšanas procesos.** CIO funkcijas var būt dažādas, sākot no valsts mēroga stratēģisko digitalizācijas projektu pārraudzības līdz digitālās transformācijas virzienu nodrošināšanai visā publiskajā sektorā (kā tas ir Austrālijā vai Igaunijā). Tomēr ir ļoti svarīgi nodrošināt to, lai ieceltajai amatpersonai būtu mandāts un pilnvaras virzīt uz priekšu pārmaiņas un sekmīgi īstenot lēmumus.

FICIL joprojām paliek pie savas rekomendācijas, ka CIO būtu tieši jāatskaitās visaugstākajai valsts amatpersonai, kas Latvijas gadījumā ir Ministru prezidents. Šāda tieša saziņas līnija dotu CIO lielākas pilnvaras, sekmētu tā misiju un stimulētu stingrāku uzraudzību un ziņošanu par progresu, kā rezultātā tiktu panākta straujāka un visaptverošāka digitālā transformācija visā publiskajā sektorā. Savukārt tās panākumi nodrošinātu finansējuma pieejamību un vienlaicīgi samazinātu transformācijas izmaksas.

1 FICIL (2023) "Nostāja attiecībā uz nākotnes valsts pārvaldi"

2 2023 OECD (ESAO) Digitālās pārvaldības indekss

3 "Datū vadīts publiskais sektors" citā dimensijā: gan Igaunija, gan Lietuva ierindojas Top-10, bet ne Latvija



Digitālās modernizācijas tematiskā komiteja (darbojas kopš 2023. gada) ir augsta līmeņa politiska struktūra, ko vada Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrs. Komitejas uzdevums ir pārraudzīt un koordinēt Latvijas politikas veidošanu un tās īstenošanu digitālās transformācijas jomā, nodrošināt atbilstību ES mērķiem, noteikt investīciju prioritātes, pārskatīt un grozīt normatīvos aktus, kas varētu kavēt progresu, kā arī risināt tās kompetencē esošos juridiskos jautājumus pirms to iesniegšanas apstiprināšanai valdībai. Lai gan šķiet, ka tas ir pozitīvs solis, Komitejas darba ietekme uz digitālo transformāciju pagaidām nav skaidra. Tā kā šī komiteja šogad ir rīkojusi tikai divas sanāksmes, tās darba kārtība, šķiet, aprobežojas ar ES finansējuma piešķiršanas jautājumiem.<sup>4</sup> Turklāt joprojām ir neskaidrs Komitejas lēmumu pieņemšanas process.<sup>5</sup>

**I Uzlabot datu pārvaldību un standartizāciju visā publiskajā sektorā un ieviest “vienas pieturas aģentūru” visiem uzņēmumiem, kuriem jāiesniedz dati publiskajam sektoram.**

FICIL ir konstatējusi kritisku problēmu publiskajā sektorā – augstas kvalitātes, pārnesamu datu trūkumu. To izraisa nepietiekama un nekonsekventa IT lietojumprogrammu/sistēmu, kas centralizē datu vākšanu, izmantošana, neefektīva datu apmaiņas politika, kā arī krasi atšķirīgas iespējas un rīki dažādās iestādēs. Vienlaikus publiskā sektora iestādēs ir ļoti izplatīts princips, ka dati tiek izmantoti “tikai vienu reizi”, kā rezultātā vairākām valsts iestādēm tiek iesniegti daudzi dublēti dati, ir vāja digitālo datu pārvaldība un vispārējās savienojamības infrastruktūra.<sup>6</sup>

Lai pievērstos iepriekš uzskaitītajiem izaicinājumiem, valdībai būtu jānodrošina, ka savāktie dati ir pieejami un sasniedzami, standartizēti, atkārtoti izmantojami, droši un viegli pārsūtami un uzglabājami. Tādēļ ir nepieciešama vienota datu platforma, kas integrētu datus no dažādiem avotiem un nodrošinātu to sekmīgu pārvaldību. Pēdējais ietver sevī datu vākšanas procesa standartizāciju un racionalizēšanu, kā arī to, kādos formātos šie dati ir

pieejami, kā tie tiek apstrādāti/izmantoti, pārskatīti/pārbaudīti, koplietoti un uzglabāti. Kā papildu pasākumus ir ieteicams izveidot visaptverošas datu vārdnīcas un uzlabot publiskā sektora darbinieku datu lietotprātību, izmantojot apmācību programmas.

VARAM plāno līdz 2030. gadam veidot platformu *business.gov.lv*, kā “vienas pieturas aģentūru” uzņēmējiem atbilstoši ES Vienotās digitālās vārtejas regulai. Ir sagaidāms, ka platforma atbalstīs uzņēmējdarbības attīstību valstī, nodrošinot centralizētu piekļuvi valsts pakalpojumiem. Tas atvieglotu dokumentu iesniegšanas procesus un samazinātu administratīvo slogu, pazeminātu uzņēmējdarbības izmaksas, paātrinātu lēmumu pieņemšanu, vienlaikus uzlabojot piekļuvi Uzņēmumu reģistra pakalpojumiem.<sup>7</sup> FICIL atzinīgi vērtē šo iniciatīvu, taču iesaka īstenot to savlaicīgi un efektīvi, kam savukārt ir nepieciešama apņēmīga, izlēmīga, kopīga un produktīva valdības un iesaistīto publiskā sektora iestāžu pieeja.

**I Rast iespējas ciešai sadarbībai ar privāto sektoru MI (mākslīgā intelekta) jomā un izveidot spēcīgu MI pārvaldības modeli.**

MI akts ir apstiprināts ES līmenī, bet tas vēl ir jāievieš. MI neapšaubāmi būs nozīmīga loma Latvijas nākotnē, jo tas rada lieliskas iespējas veicināt ekonomisko attīstību. Tomēr, lai izmantotu tā potenciālu, **valdībai būtu jāizstrādā skaidra stratēģija par MI attīstību un ieviešanu, kā arī jāizveido spēcīga pārvaldības sistēma ar skaidriem pilnvarojumiem un atbildību.**<sup>8</sup> Šajā kontekstā FICIL rosina valdību un privāto sektoru cieši sadarboties un uzsver, ka atbildība par MI kompetences attīstību būtu jāuztic **konkrētai ministrijai vai publiskā sektora struktūrai.**

Pašreiz VARAM organizē darba grupu par MI akta ieviešanu, koncentrējoties uz galvenajām jomām, piemēram, pārvaldību, sertifikāciju, MI regulatīvajām smilšu kastēm, kontaktpunktiem, sodiem, augsta riska sistēmu atbilstības novērtējumiem un aizliegtajām praksēm, tostarp tām, kas ir saistītas ar likuma

<sup>4</sup> Digitālās modernizācijas tematiskā komiteja

<sup>5</sup> Par digitālās modernizācijas tematisko komiteju, nav norādīts

<sup>6</sup> Digitālās desmitgades valsts ziņojums 2024: Latvija, lpp. 24

<sup>7</sup> Vēstule FICIL no VARAM, 16. jūlijā

<sup>8</sup> Latvijā uzņēmumu MI izmantošanas līmenis ir viens no zemākajiem ES, tikai 4.5% izmanto MI tehnoloģijas saskaņā ar Eurostat statistikas datiem



piemērošanu. FICIL ar nepacietību gaida informāciju par šī darba rezultātiem.

Iepriekš FICIL piedalījās prezidenta Valsts konkurētspējas komisijas rīkotajās diskusijās par MI centra izveidi.<sup>9</sup> Pamatojoties uz šīs iniciatīvas aprakstu, MI centra mērķis ir nodrošināt uzticama maksīgā intelekta attīstību Latvijā, koncentrējoties uz MI pielietojumu ekonomiskās izaugsmes un sabiedrības labklājības veicināšanā. Centrs tieksies sniegt mērķtiecīgu atbalstu MI risinājumu ieviešanai dažādās nozarēs ar mērķi sekmēt produktivitāti un konkurētspēju. Turklāt tam būtu jāveicina inovācijas, pozicionējot Latviju kā vienu no vadošajām MI tehnoloģiju ieviešanai un izmantošanai labvēlīgām valstīm. Lai gan FICIL atbalsta šādas ambīcijas, mēs uzsveram, ka ir svarīgi, lai iniciatīva tiktu sekmīgi ieviesta, tādējādi nodrošinot tās savlaicīgu uzsākšanu un darbību.

## MODERNIZĒT VALSTS PĀRVALDI

### GALVENIE DARBĪBAS RADĪTĀJI PUBLISKAJAM SEKTORAM

**I Līdz 2028. gadam turpināt ieviest uz rezultātiem balstītu budžeta plānošanu (PBB), paredzot iespēju vairākās ministrijās īstenot pilotprojektus. Bez tam palielināt publiskā sektora pārstāvju atbildību par rīcību un rezultātiem, ieviešot izmērāmus galvenos darbības radītājus (KPI) un nosakot sekas to nesasniegšanas gadījumā.**

Pašreizējais budžeta veidošanas process Latvijā ir fokusēts uz finansējuma nodrošināšanu plānotajiem pasākumiem, nevis uz esošo resursu izmantošanas optimizāciju, savukārt noteiktie politikas mērķi, pasākumi un rādītāji katru gadu netiek pietiekami pārskatīti. Tā rezultātā **galvenā uzmanība valdības diskusijās tiek pievērsta līdzekļu sadalei prioritārajiem pasākumiem, nevis esošo resursu efektivitātes vērtēšanai.**<sup>10</sup> Šādas pieejas rezultātā tiek pieprasīts vairāk līdzekļu, neveicot rūpīgu tēriņu efektivitātes analīzi. Ņemot vērā pašreizējo budžeta spiedienu<sup>11</sup> pieaugušo

**vajadzību kontekstā, ir vitāli svarīgi uzlabot budžeta plānošanas procesu.** To vajadzētu atbalstīt, nosakot skaidrus, izmērāmus un uz rezultātiem orientētus publiskā sektora KPI, kas ļautu izmērīt nevis darba procesus, bet gan rezultātus un ietekmi.

FICIL ieskatā PBB ieviešana ir ārkārtīgi nozīmīga, lai uzlabotu publiskā sektora pārvaldības efektivitāti, pārredzamību un pārskatbildību. Atšķirībā no tradicionālā budžeta veidošanas procesa PBB sistemātiski piešķir finanšu resursus atbilstoši konkrētiem, izmērāmiem mērķiem un rezultātiem. Tādējādi PBB veicina atbildīgu un uz rezultātiem orientētu publisko resursu izmantošanu, kas balstās uz KPI, lai novērtētu valdības programmu un pakalpojumu panākumus. Šajā kontekstā KPI nav vērsti tikai uz procesu (ieguldījumiem), bet arī uz iznākumiem un rezultātiem – to, kas tiek sasniegts. Šī pāreja uz uz rezultātiem orientētiem KPI stiprina publiskā sektora pārvaldību, jo sniedz skaidrus kritērijus, pēc kuriem var novērtēt darbības rezultātus.

Kopumā pārskatbildības mehānismi Latvijas publiskajā sektorā bieži vien nav sasaistīti ar rezultātiem un veikumu. Šis pārskatbildības trūkums samazina publiskā sektora efektivitāti. **PBB ieviešana prasītu, lai iestādes un to darbinieki būtu atbildīgi par konkrētu KPI sasniegšanu, tādējādi nodrošinot, ka valsts līdzekļi tiek efektīvi izmantoti, lai sasniegtu valdības stratēģiskos mērķus.** Valsts civildienesta ierēdņi, tostarp tie, kas ieņem vadošus amatus, būtu atbildīgi par savu KPI sasniegšanu, un uz to nesasniegšanu būtu aktīvi jāreaģē. Turklāt PBB var mazināt politiskās iejaukšanās publiskajā sektorā iespējamību, jo skaidri darbības rādītāji un pārredzami novērtēšanas procesi palīdzētu **taisnīgi novērtēt civildienesta ierēdņu sniegumu, pamatojoties uz viņu spēju sasniegt mērķus, nevis uz politiskiem apsvērumiem.**

FICIL saskatīja pirmos FM soļus šajā virzienā, proti, ziņojumu "Par uz rezultātu vērsta budžeta veidošanas attīstības virzieniem".<sup>12</sup> Tomēr drīz pēc ziņojuma publicēšanas tas tika svītrots no Ministru kabineta darba kārtības, un PBB progress apstājās. **FICIL rosina pēc iespējas ātrāk atsākt diskusijas par šo tematu,**

10 Valsts iestādes nākamgad prasa papildu 1,3 miljardus eiro, LETA

11 Budžets 2025 – vajadzību daudz, naudas maz; par izmaiņām nodokļos jāizlemj līdz septembra vidum, LSM

12 Par uz rezultātu vērsta budžeta veidošanas attīstības virzieniem



pieņemot nepieciešamos augsta līmeņa politiskos lēmumus, ja tos nav iespējams pieņemt ierēdņu līmenī.

### **I Uzlabot Valsts kontroles ieteikumu ieviešanas caurskatāmību, pieprasot iestādēm regulāri (katru gadu) un detalizētāk sniegt skaidrojumus par konkrētiem ieviešanas pasākumiem.**

Valsts kontrole (VK) ir valsts augstākā neatkarīgā revīzijas iestāde. Tās galvenais uzdevums ir nodrošināt to, lai valsts līdzekļu un aktīvu izlietojums būtu likumīgs, efektīvs un atbilstu sabiedrības interesēm. VK ziņo par saviem konstatējumiem parlamentam un attiecīgajām iestādēm, nodrošinot publiskā sektora darbības pārredzamību un pārskatatbildību. VK iesniedz ievērojamu rekomendāciju skaitu<sup>13</sup> un, saskaņā ar valsts kontroliera sniegto informāciju,<sup>14</sup> 90% no tām galu galā tiek arī īstenotas. FICIL uzsvēr, ka rekomendācijas ir jāīsteno pēc būtības, nevis tikai “ķeksīša pēc”. Tāpēc **FICIL iesaka organizācijām, kuras ir revidētas un īsteno VK rekomendācijas, publiskajos gada pārskatos skaidri norādīt, kas tieši ir paveikts atbilstoši saņemtajām rekomendācijām.** Šobrīd nav pietiekama skaidrojuma par īstenotajiem pasākumiem – proti, izglītības un zinātnes ministrijas publiskajā pārskatā ir norādīts tikai īstenoto, noslēgto vai procesā esošo rekomendāciju/priekšlikumu skaits. Rezultātā ieinteresētās puses nevar novērtēt izmaiņu būtību un kvalitāti.<sup>15</sup> Tāpēc FICIL ierosina katrai revidētajai organizācijai uzrādīt skaidru tabulu, kurā norādīts, kādi pasākumi ir veikti, lai īstenotu VK rekomendācijas/priekšlikumus, un, kas ir vēl svarīgāk, sniegt paskaidrojumu, ja tie ir slēgti.

Diskusijas par publiskā sektora kapacitāti un efektivitāti Latvijā turpinās. Publiskajā sektorā strādājošo skaits valstī joprojām ir augsts,<sup>16</sup> jo Latvijā no 2019. līdz 2021. gadam bija novērojams

lielākais vispārējās valsts pārvaldes darbinieku skaita pieaugums OECD valstīs.<sup>17</sup> Turklāt pēdējos gados strauji augušas arī vispārējās valsts pārvaldes darbinieku algas.<sup>18</sup> Tas rada divus jautājumus: pirmkārt, vai publiskajā sektorā nodarbināto darba samaksas pieaugums ir pieskaņots darba ražīguma pieaugumam, un, otrkārt, vai publiskajā sektorā nodarbinātie veic atbilstošus uzdevumus? Saskaņā ar OECD Ekonomikas aptauju centrālajā pārvaldē ir iespējams veikt konsolidāciju, jo joprojām pastāv daudzas neefektivitātes izpausmes, piemēram, vairāku publiskā sektora organizāciju funkciju dublēšanās. Šāda neefektivitāte ne tikai patērē valsts resursus un mazina apjomradītu atdevi, bet arī palielina koordinācijas izmaksas valsts pārvaldē un palielina administratīvo slogu privātajam sektoram.<sup>19</sup>

FICIL uzskata, ka publiskajā sektorā strādājošo skaits neatbilst faktiskajām vajadzībām un tādējādi rada lielu neefektivitāti. Strauji mainīgajā vidē ir nepieciešams pārskatīt publiskā sektora un tā pārvaldes struktūru, ņemot vērā atbilstības, efektivitātes, lietderības, saskanības un ietekmes kritērijus. **Šāda pārskatīšana uzlabos izpratni par to, kādas funkcijas un pakalpojumus publiskā sektora iestādēm vajadzētu/nevajadzētu sniegt un kā to darīt, atvieglos prioritāšu noteikšanu un uzlabos resursu sadali.**

Tāpat kā daudzas citas ES valstis, arī Latvija tuvākajās desmitgadēs saskarsies ar daudziem izaicinājumiem, kuru dēļ būs nepieciešamas ievērojamas publiskā sektora reformas. Vai, ņemot to vērā, valdībai ir pietiekamas iespējas un kompetences, lai stātos pretī šiem izaicinājumiem? **FICIL uzskata, ka funkciju audits ir izšķiroši svarīgs instruments, lai īstenotu nepieciešamās pārmaiņas, identificētu vājākās jomas publiskā sektora sniegtā un definētu ideālo publiskā sektora darbības modeli.**

<sup>13</sup> 3 gadu laikā Valsts kontrole ir sniegusi vairāk nekā 800 rekomendācijas (no 2020. līdz 2023. g.). Ieviešamo ieteikumu pārskats, Latvijas Republikas Valsts kontrole

<sup>14</sup> Valsts kontrolieris: Policisti spiesti nevis sargāt drošību, bet kārtot dokumentus, nra.lv

<sup>15</sup> Izglītības un zinātnes ministrijas 2023. gada publiskais pārskats

<sup>16</sup> OECD (ESAO) Ekonomikas pētījumi: Latvija

<sup>17</sup> Pārvalde īsumā 2023

<sup>18</sup> Sliņņa: Publiskajā sektorā atalgojums tik strauji augt vairs nedrīkst, LETA Šī gada pirmajos 7 mēnešos algas publiskajā sektorā pieauga par 18%, kas ir daudz vairāk nekā privātajā sektorā, kas kropļo konkurenci

<sup>19</sup> OECD (ESAO) Ekonomikas pētījumi: Latvija, lpp. 43





## PUBLISKĀ SEKTORA DARBINIEKU PRASMJU CELŠANA

**I Veicināt civildienesta ierēdņu darba ražīgumu, ieviešot rotācijas mehānismus un nosakot augstāku sliekšni "civildienesta ierēdņa" statusa piešķiršanai. FICIL aicina izveidot centralizētu cilvēkresursu departamentu publiskā sektora pārvaldē, kā arī īstenot citus pasākumus, kas samazinātu birokrātiju publiskajā sektorā.**

Valsts pārvaldes kvalitāte ir tieši saistīta ar tās darbinieku zināšanām, prasmēm un kompetencēm, jo tās nosaka darba ražīgumu, efektivitāti un lietderību. Daudzos Valsts kancelejas un Valsts kontroles ziņojumos<sup>20</sup> tiek norādīts uz nepieciešamību būtiski uzlabot valsts pārvaldes procesu vadību un kompetences, kas sekmētu tik ļoti vajadzīgās pārmaiņas valsts pārvaldes kultūrā, kas sakņotos sadarbības, elastīguma un individuālās atbildības garā, nevis normatīvisma, birokrātijas un atbildības difūzijas garā.<sup>21</sup> Valsts pārvaldes reformu plānā 2020. gadam<sup>22</sup> tika atzīti šie izaicinājumi un tika nosprausti trīs ar darbiniekiem saistīti mērķi:

- *Samazināt valsts pārvaldē nodarbināto skaitu un viņu uzraudzību, lai nodrošinātu darba efektivitāti un nepārtrauktu darbam nepieciešamo prasmju, proti, analītiskās domāšanas, stratēģiskās plānošanas, radošuma un elastīguma, pilnveidošanu;*
- *Pārskatīt atalgojuma politiku, lai noturētu un piesaistītu augsti kvalificētus ekspertus;*
- *Pārvaldīt, orientējoties uz darbības rezultātiem, kas nozīmē, ka atalgojuma politika ir tieši saistīta ar konkrētiem darbības rādītājiem, kas stimulēs valsts pārvaldes darbinieku prasmju un kompetenču attīstību.*

FICIL atbalsta visus iepriekš uzskaitītos mērķus un aicina tos īstenot, jo progress to sasniegšanā ir bijis lēns vai tā nav bijis vispār. Ņemot to vērā, FICIL sniedz šādas rekomendācijas:

**1) Lai veicinātu darbinieku prasmju celšanu, FICIL ierosina izveidot cilvēkresursu (*human resources*) nodaļu centralizētā Vienoto pakalpojumu centrā,<sup>23</sup> kas atrastos Valsts kancelejas paspārnē. Šī nodaļa būtu atbildīga par personālrresursu pakalpojumu sniegšanu vairākām publiskā sektora iestādēm. Šāds risinājums samazinātu sniegto pakalpojumu izmaksas, sekmētu digitalizāciju un nodrošinātu līdzīgu apmācību kvalitāti visās publiskā sektora iestādēs, tostarp labās prakses nodošanu. Turklāt tas uzticētu atbildību vienai centralizētai organizācijai, tādējādi veicinot tās pārskatatbildību, izcilību un mazinot turpmāku birokratizāciju, kas rodas, sadalot funkcijas starp dažādām publiskā sektora iestādēm.**

**2) Kā neatņemama Vienoto pakalpojumu centra sastāvdaļa būtu jāizveido nodaļa (vai struktūrvienība), kas nodarbotos ar publiskā sektora iestāžu darbības kvalitātes, efektivitātes un lietderības optimizāciju un uzraudzību. Šīs nodaļas mērķis būtu darboties kā iekšējās inspekcijas mehānismam, kas vērsts uz izmaksu un administratīvā sloga samazināšanu, kļūdu un neefektivitātes atklāšanu un novēršanu, atbalstot labas pārvaldības principu īstenošanu un modernizāciju katrā iestādē. Šim departamentam vajadzētu būt pietiekoši neatkarīgam no visām publiskā sektora iestādēm, lai nodrošinātu tā spriedumu objektivitāti, un tā veikto novērtējumu rezultātā būtu nekavējoties jāievieš noteiktās korekcijas.**

**3) Līdzīgi kā tas notiek privātā sektora organizācijās, kurās tiek izmantota nepārtrauktas attīstības pieeja, visiem valsts pārvaldē strādājošajiem ir jāizstrādā individuāls apmācības/personības attīstības plāns, kurā būtu izklāstīti viņu mācību mērķi, pamatojoties uz viņu darba novērtējumu un karjeras ambīcijām. Ikgadējā darbinieku darba novērtējumā būtu jāiekļauj viņu mācību mērķu izpildes analīze. Turklāt būtu ieteicams ieviest labās prakses piemērus un procesus mācību jomā no privātā sektora, tā veicinot**

20 Latvijas Valsts kontrole ir veikusi 40 revīzijas un uzsākusi 35 revīzijas

21 Priekšlikumi diskusijām par valsts pārvaldes reformām 2016. Valsts kanceleja

22 Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. g

23 Valsts pārvaldes vienoto pakalpojumu centra attīstība Latvijā, Ministru kabinets



lielāku zināšanu pārnesi no publiskā sektora uz privāto sektoru un otrādi. Pagājušajā gadā FICIL izklāstīja vairākus labās prakses piemērus no privātā sektora.<sup>24</sup>

4) Ņemot vērā to, ka “civildienesta ierēdņa” statuss valsts pārvaldē strādājošajiem rada nopietnas saistības, daudzi no viņiem ir piesardzīgi un izvairās no pārmaiņām darba vietā.<sup>25</sup> Turklāt “civildienesta ierēdņa” statuss nozīmē stingrāku tiesisko aizsardzību. Lai gan FICIL piekrīt, ka ierēdņi ir jāaizsargā pret politiskām manipulācijām vai favorītizmu, darbā pieņemšanas, atlaišanas un stimulēšanas mehānismiem ir jābalstās tikai uz viņu darba rezultātiem. Ņemot to vērā, **FICIL sniedz divas rekomendācijas: pirmkārt, rūpīgāk izvērtēt, kuriem darbiniekiem būtu jāpiešķir civildienesta ierēdņa statuss, nevis darbinieka statuss, un, otrkārt, ieviest darbinieku rotācijas mehānismus starp publiskā sektora iestādēm pēc dažiem nostrādātiem gadiem.** Šāda prakse jau ir ieviesta daudzās valsts līmeņa un starptautiskās sabiedriskās organizācijās, piemēram, Apvienoto Nāciju Organizācijā. Daudzi pētījumi liecina, ka darbinieku rotācija var veicināt prasmju celšanu/apmācību, mazināt korupciju un neefektīvu lēmumu pieņemšanu kukuļdošanas dēļ.<sup>26</sup>

## PLĀNOŠANAS DOKUMENTU KVALITĀTE AND PĀRRAUDZĪBA

**I Gādāt, lai publiskā sektora iestāžu publicētie dokumenti atbilstu plānošanas dokumentu ietvaram, tādējādi dokumentu kategorijai būtu jāatspoguļo to mērķis un saturs.**

Publiskais sektors turpina radīt daudzus politikas plānošanas dokumentus<sup>27</sup> – pagājušā gada pirmajā pusgadā tika apstiprināti vairāk nekā 100 politikas plānošanas dokumenti. Lai gan ir svarīgi turpināt

stratēģiju un plānošanas dokumentu izveidi, pārvērtēšanu un atjaunināšanu, no 107 politikas plānošanas dokumentiem tikai 7 bija reāli plāni, savukārt vairāk nekā 90 no nesen publicētajiem dokumentiem bija informatīvie ziņojumi. **Šo informatīvo ziņojumu satura un paredzētā mērķa rūpīgāka analīze rada jautājumus par plānošanas dokumentu regulējuma ietvara pienācīgu piemērošanu.**

Balstoties uz iepriekš minēto ietvaru, tikai pamatnostādnes, plāns un konceptuāls ziņojums ir uzskatāmi par politikas plānošanas dokumentiem. Savukārt informatīvais ziņojums netiek iekļauts šajā ietvarā, jo šāda veida dokumentu mērķis ir sniegt jaunāko informāciju un atziņas par politikas plānošanas dokumentu īstenošanas gaitu, nevis ieviest jaunus mērķus vai stratēģiskos virzienus.<sup>28</sup> Neraugoties uz to, Latvijā ir izplatīta plānošanas dokumentu regulējuma ietvara nepareiza izmantošana. Piemēram, nesen Ekonomikas ministrija iesniedza Saeimā apspriešanai informatīvo ziņojumu “Par Latvijas ekonomikas attīstību”,<sup>29</sup> kurā iekļauti jauni mērķi, piemēram, līdz 2035. gadam dubultot IKP.<sup>30</sup> Politikas dokumentu ietvara nepareizas izmantošanas dēļ šis ziņojums nav juridiski saistošs. Tādējādi **FICIL uzdod jautājumus par plānošanas dokumentu regulējuma ietvara pareizu izmantošanu, tā nepareizas izmantošanas iemesliem un jaunpublicēto dokumentu saskaņotību ar jau esošajiem dokumentiem.**

Pārmērīga informatīvo ziņojumu sagatavošana ir saistīta ar vienkāršotu apstiprināšanas procesu, salīdzinot ar politikas plānošanas dokumentu,<sup>31</sup> jo tas neprasa tādu pašu detalizācijas pakāpi vai saistību uzņemšanos. Tādējādi ērtums tiek panākts uz vienvērtības, pārredzamības, saskaņotības un pārskatatbildības rēķina, izraisot neskaidrības par politikas plānošanas dokumentu īstenošanu un

24 Uzņēmējdarbības paraugpraksē tiek uzsvērts, ka ir jānosaka skaidri galvenie darbības rādītāji (KPI) mācību rezultātiem, lielāku uzmanību pievēršot nevis procesiem, bet gan rezultātiem. Būtiski ir attīstīt gan “cietās”, gan “mīkstās” prasmes. Centralizējot atbalsta funkcijas, ir ieteicams izveidot vienotu e-mācību platformu valsts dienestiem. Mērķtiecīga prasmju celšana amata pienākumu pildīšanas sākumā palīdz darbiniekiem sniegt efektīvu ieguldījumu jau no pirmās darba dienas. Svarīgi ir arī aplēst budžetu un katra gada sākumā veidot mācību plānu. Visbeidzot, katru gadu veltot konkrētas stundas prasmju pilnveidošanai, tiek nodrošināta nepārtraukta darbinieku attīstība.

25 Valsts civildienesta likums

26 Personāla rotācijas ietekme kukuļdošanas vai kukuļņemšanas lēmumu pieņemšanā valsts pārvaldē

27 Līdz 2023. g. jūlijam. Saskaņā ar tīmekļa vietni POLSIS, kas ir politikas plānošanas dokumentu datu bāze

28 Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi

29 Par Latvijas ekonomikas attīstību, Ekonomikas ministrija

30 Piemēram, “Nacionālais attīstības plāns līdz 2027. gadam”, “Ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam” vai “Nacionālās industriālās politikas pamatnostādnes 2021.–2027. gadam”

31 Informatīvo ziņojumu, ja attiecībā uz informatīvajā ziņojumā minēto problēmu nav plānota turpmāka rīcība vai ja tā nav saistīta ar citu iestāžu kompetenci, un arī Ministru kabineta protokollēmuma projektu, ja tas nav saistīts ar citu iestāžu kompetenci, var nesaskaņot ar citām ministrijām vai iestādēm (saite)



tādējādi mazinot to vērtību. Turklāt pastāv argumenti, ka informatīvo ziņojumu sagatavošana ļauj publicēt deklarātīvus, politiski pieņemamus paziņojumus, kas nav juridiski saistoši un tāpēc nav jāīsteno. Daži no šiem argumentiem izskanēja nesēn veiktajā Valsts kontroles revīzijā,<sup>32</sup> kad tika analizēta inovāciju attīstības politika no 2014. līdz 2020. gadam.<sup>33</sup>

Neatbilstības un pārkāpumi politikas plānošanas dokumentos rodas arī tāpēc, ka dokumenti nav savstarpēji saistīti un tajos trūkst savstarpējo atsauču.<sup>34</sup> Piemēram, vienā valdības plānā pētniecības un attīstības izdevumu mērķis ir <3% no IKP līdz 2030. gadam,<sup>35</sup> citā – 1,5% no IKP līdz 2027. gadam,<sup>36</sup> Industriālās attīstības plānā nav norādīts neviens ar pētniecību un attīstību saistīts mērķis, savukārt informatīvajā ziņojumā “Par Latvijas ekonomisko attīstību” (kas nav politikas plānošanas dokuments) pētniecības un attīstības mērķis ir 3,2% no IKP līdz 2035. gadam. Rezultātā pastāv sajukums starp mērķiem, galvenajiem darbības rādītājiem un politikas īstenošanas gaitu.<sup>37</sup>

Ir ļoti svarīgi, lai valdība pieturētos pie politikas plānošanas dokumentos noteiktā ietvara, jo tas nodrošina, ka stratēģiskie mērķi ir skaidri izklāstīti, īstenoti un novērtēti. Tas veicinātu plānošanas dokumentu saskaņotību, nodrošinātu atbilstošu fiskālo mehānismu izmantošanu to īstenošanai un stiprinātu iesaistīto iestāžu atbildības sajūtu.

**Valsts kancelejai ir jāizveido interaktīvs rīks, kas ļautu sekot līdzi politikas plānošanas dokumentu ieviešanas gaitai, tādējādi veicinot caurskatāmību un pārskatatbildību. Šim rīkam**

**būtu jānodrošina visaptverošs pārskats par dažādos politikas dokumentos aprakstītajiem mērķiem, galvenajiem darbības rādītājiem (KPI) un mērķu sasniegšanas progresu.**

Jau 2010. gadā tika konstatētas vairākas problēmas politikas plānošanas procesā. Pirmkārt, politikas plānošana ir vāji saistīta ar budžeta plānošanu, kas apdraud izstrādātās politikas īstenošanas procesu. Otrkārt, netiek veikti vidēja termiņa un ilgtermiņa politikas ietekmes novērtējumi un modelēšana, kas liek apšaubīt sekmīgu reformu īstenošanu un konkrētas politikas nepārtrauktības nepieciešamību. Treškārt, nozaru raksturs un mērķorientācijas trūkums politikas dokumentos rada papildu problēmas efektīvai politikas izstrādei un īstenošanai.<sup>38</sup>

Pašlaik nepastāv datu platforma vai tiešsaistes rīks, kas ļautu pārraudzīt politikas īstenošanas gaitu, un nebūtu efektīvi aicināt Valsts kontroli veikt revīziju par katru politikas instrumentu. Līdz ar to FICIL iesaka Valsts kancelejas Pārresoru koordinācijas departamentam izveidot interaktīvu rīku ar brīvu publisku piekļuvi. Tas uzlabotu pārredzamību, sekmētu labāku pārraudzību, stimulētu saskaņotu un efektīvu politikas īstenošanu. Līdzīgus rīkus jau ir ieviesusi Valsts kontrole, kur sabiedrība var iepazīties ar revīzijās sniegto rekomendāciju īstenošanas gaitu.<sup>39</sup> Aicinām izveidot modernu, lietotājam draudzīgu platformu, piemēram, iedvesmojoties no Austrālijas centrālās pārvaldes ieviestā “rezultātu ziņošanas informācijas paneļa”,<sup>40</sup> kurā katrs indivīds var viegli uzraudzīt katras nozares galveno darbības rādītāju progresu.

32 Kā uzlabot uzņēmējdarbības inovāciju atbalsta politiku? Latvijas Republikas Valsts kontrole

33 Izglītības un zinātnes ministrijas un Ekonomikas ministrijas rīcība, plānojot inovācijas attīstības politiku 2014. līdz 2020. gadam, tika atzīta par nepietiekošu. Neraugoties uz publisko finansējumu 681 miljona eiro apmērā, vēlami rezultāti uzņēmumu konkurētspējas un produktivitātes paaugstināšanā netika sasniegti. Lai gan tika panākti daži uzlabojumi inovāciju atbalsta pasākumu plānošanā, joprojām nav atrisinātas sistēmiskas un konsekventas problēmas. Tas rada risku, ka arī 2021.–2027. gadam piešķirtie 721 miljons eiro var neļīdzēt sasniegt valsts ekonomiskās attīstības mērķus

34 Politikas veidošanas rokasgrāmata, Pārresoru koordinācijas centrs

35 Igtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam

36 Nacionālais attīstības plāns līdz 2027. gadam

37 Jau šobrīd ir skaidrs, ka līdz 2027. gadam neizdosies sasniegt pētniecības un attīstības mērķa rādītāju 1,5% apmērā, tāpēc maz ticams, ka līdz 2030. gadam izdosies sasniegt gandrīz 3%. Vai tiks sasniegti Industriālās attīstības plānā līdz 2027. gadam noteiktie mērķi? Nav sasniegts neviens no četriem Industriālās attīstības plānā līdz 2020. gadam noteiktajiem galvenajiem darbības rādītājiem (saite)

38 Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam, lpp. 88

39 Ieviesamo ieteikumu pārskats, Latvijas Republikas Valsts kontrole

40 Austrālijas centrālā pārvalde “Rezultātu ziņošanas informācijas panelis” (saite)



FICIL

ĀRVALSTU INVESTORU  
PADOMES LATVIJĀ

NOSTĀJA ATTIECĪBĀ UZ  
NĀKOTNES  
VALSTS PĀRVALDI

FICIL nostāja nr. 3  
26.09.2024

[www.ficil.lv](http://www.ficil.lv)

