



LĀTVIJAS REPUBLIKAS
FINANŠU MINISTRIJA

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA

Eiropas Savienības
strukturfondi un
Kohēzijas fonds

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē

Iepirkuma identifikācijas Nr. FM2019/44 (TP IZV)

Gala ziņojums

Precizēts 10/05/2020



Izvērtējumā izmantotie saīsinājumi

Saīsinājums	Skaidrojums
CFLA	Centrālā finanšu un līgumu aģentūra
CSP	Centrālā statistikas pārvalde
DP	Darbības programma
EDS	Elektroniskās deklarēšanas sistēma
EEZ	Eiropas Ekonomikas zona
EK	Eiropas Komisija
EM	Ekonomikas ministrija
ES	Eiropas Savienība
ESF	Eiropas Sociālais fonds
EUROSAI	Eiropas Augstāko revīzijas iestāžu organizācija (European Organisation of Supreme Audit Institutions)
FM	Finanšu ministrija
INTOSAI	Starptautiskā Augstāko revīzijas iestāžu organizācija (International Organization of Supreme Audit Institutions)
KNAB	Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs
K-projekts	Projekts "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā"
KP VIS	Kohēzijas politikas fondu vadības informācijas sistēma
LRP	Labāka regulējuma politika
MK	Ministru kabinets
MPS	Valsts administrācijas skolas mācību pārvaldības sistēma
MVK	Mazie un vidējie komersanti
MVU	Mazais un vidējais uzņēmums
NEVIS	Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēma
n/a	Nav attiecināms
OECD	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (The Organisation for Economic Co-operation and Development)
Pasākums	Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 3.4.2. specifiskā atbalsta mērķa "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide, publisko pakalpojumu un sociālā dialoga attīstība mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" 3.4.2.1. pasākums "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās"
PMLP	Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde
SAM	Specifiskais atbalsta mērķis
U-projekts	Projekts "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā"
UR	Latvijas Republikas Uzņēmuma reģistrs
Valsts kancelejas projekts	Projekts "Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma"
Valsts kontroles projekts	Projekts "Publiskā sektora revidentu profesionālā pilnveide komercdarbības vides sakārtošanas, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā"
VARAM	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
VAS	Valsts administrācijas skola
VID	Valsts ieņēmumu dienests

Izvērtējumā izmantotie termini

Jēdziens	Skaidrojums
Atbilstība/ nozīmīgums (Relevance)	Atbilstības kritēriju izmantos, lai novērtētu, vai izvēlētie līdzekļi un to īstenošanas veidi sekmē mērķu sasniegšanu un vai ieguldījuma mērķi atbilst problēmai, kura ir jārisina. Šī izvērtējuma kontekstā atbilstības kritērija piemērošanai pamatā izmantojamās kvalitatīvās metodes, novērtējot, cik lielā mērā izvēlētais aktivitāšu saturs, mācību pieeja un norises veids atbilst mērķa grupas faktiskajām vajadzībām.
Ekonomiskais efekts	Efektivitātes veids pēc tā ietekmes priekšmeta. Ekonomisko efektivitāti vērtē pēc ekonomiskajiem patēriņiem un sasniegtajiem rezultātiem, gūtais devums sabiedrības attīstībā attiecībā pret ieguldīto finansējuma apmēru.
Efektivitāte (Efficiency)	Efektivitātes kritēriju izmantos, lai novērtētu ieguldījumu attiecību pret sasniegtajiem mērķiem un rezultātiem. Efektivitāti raksturo spēja sasniegt iznākumu ar iespējami zemākām izmaksām jeb, izmantojot pieejamos resursus, sasniegt maksimāli labāko iznākumu. Šī izvērtējuma kontekstā efektivitātes kritērija piemērošanai plānots izmantot galvenokārt izmaksu un ieguvumu analīzes, citas kvantitatīvās analīzes metodes un izvērtējuma rubrikas.
Ietekme (<i>Impact</i>)	Ietekmes kritēriju izmantos, lai identificētu un novērtētu pasākumā īstenoto mācību un aktivitāšu efektu, tostarp novērtētu to, vai ES fondu atbalsts radījis papildu pievienoto vērtību un cik lielā mērā sasniegtos rezultātus var cēloniski attiecināt un tieši saistīt ar ieguldījumiem pasākumā.
Kompetence	Personāla vadībā terminu izmanto, lai raksturotu nodarbinātā uzvedības jeb rīcības modeļus tipiskās darba situācijās. Kompetences palīdz aprakstīt un skaidrot, kā (ar kādām prasmēm un kādā veidā rīkojoties) darbs ir jā dara. Kompetences ir viens no personāla vadības instrumentiem, kas vienkāršos rīcības aprakstos skaidro nodarbinātajiem, kādu rīcību iestāde no viņiem sagaida ¹ .
Lietderība (Effectiveness)	Lietderības kritēriju izmantos, lai izvērtētu, vai pasākuma mērķi tika sasniegti. Šī izvērtējuma kontekstā kritērija piemērošanai pamatā izmantojamās kvalitatīvās un kvantitatīvās metodes, novērtējot, vai sasniegtie iznākumi atbilst sākotnēji noteiktajiem mērķiem, mērķu sasniegšanas pakāpi un to, vai tika izmantotas labākās intervences metodes.
Papildinātība (synergy, clustering, complementarity)	Papildinātību izmanto, lai izvērtējuma kontekstā novērtētu Pasākumā īstenoto projektu papildinātību ar citiem ES fondu un citu finanšu instrumentu finansētiem projektiem. Attiecībā uz šo kritēriju mazāk tiks izmantotas klasiskās ietekmes vērtēšanas metodes, bet gan dokumentu analīze, salīdzināšana un kvalitatīvās analīzes metodes.
Pasākums	2014.-2020. gada ES fondu plānošanas perioda DP "Izaugsme un nodarbinātība" 3.4.2. specifiskā atbalsta mērķa "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide, publisko pakalpojumu un sociālā dialoga attīstība mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas sekmēšanai" 3.4.2.1. pasākums "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās".
Snieguma rezerve	Noteikts rādītāju kopums katram prioritārajam virzienam, kas sastāv no finanšu rādītāja uz 2018.gada 31.decembri, t.i. sertificēti izdevumi (ES fondu finansējums kopā ar nacionālo finansējumu), un atsevišķu SAM iznākumu rādītāju starpposmu vērtībām uz 2018.gada 31.decembri ² .

¹ Kompetenču vārdnīca, 2011

²<https://m.esfondi.lv/upload/00-vadlinijas/skaidrojums-par-rezerves-finansejuma-izmantosanu-es-fondu-lidzfinansetajos-projektos.pdf>

<p>Specifiskās profesionālās kompetences</p>	<p>Specifiskās profesionālās kompetences ir attiecīgajai profesijai specifiski nepieciešamās zināšanas un prasmes, kas to atšķir no citām profesijām. Definīciju formulēšanai par pamatu tika izmantota Darba izpildes plānošanas un Vērtēšanas rokasgrāmata, konkrēti skaidrojumi terminiem "Profesionālās zināšanas un prasmes" un "Vispārējās zināšanas un prasmes". Uzmanība pievērsta tieši šiem terminiem, jo atbilstoši Ministru kabineta 2012.gada 10.jūlija noteikumiem Nr.494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu" nodarbinātā profesionālās kvalifikācijas vērtēšanā jāiekļauj vērtējums par izglītību, profesionālo pieredzi, profesionālajām zināšanām un prasmēm un vispārējām zināšanām un prasmēm.</p>
<p>Vispārīgās profesionālās kompetences</p>	<p>Vispārējās profesionālās kompetences ir vispārējās prasmes un zināšanas (prasmes un zināšanas, kas nav specifiskas konkrētai profesijai), piemēram, valodu zināšanas, datorprasmes, saskarsmes prasmes, analītiska domāšana, argumentācijas prasmes, prezentāciju veidošanas prasme u.tml. Pie vispārējām profesionālajām kompetencēm var tikt attiecinātas arī "kompetences" šaurā nozīmē, t.i., kompetences kā rīcības modelis tipiskās darba situācijās un tas nav tas pats, kas profesionālās prasmes un zināšanas. Atbilstoši Ministru kabineta 2012.gada 10.jūlija noteikumiem Nr.494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu" vērtējums par nodarbinātā kompetencēm jeb rīcības atbilstību amata kompetenču rīcības rādītājiem ir atsevišķs no profesionālās kvalifikācijas vērtējuma.</p>

Apmācību veidi

Apmācību veids	Apraksts
VAS U-projekts ³	
<p>Moduļi (vienotais modulis un pamatmoduļi)</p>	<p>Vienotais modulis "Uzņēmējdarbība un ekonomika" paredzēts visai projekta mērķa grupai.</p> <p>Seši pamatmoduļi katrs ar savu mācību stratēģiju un unikālu mācību struktūru. Pamatmoduļu ietvaros pasniedzamie kursi tiek kategorizēti (pamatkurss, padziļinātais, specializētais kurss u.c.) un orientēti uz dažādām amatu grupām un profesionālās hierarhijas līmeņiem (piemēram, jauniejiem ierēdņiem un darbiniekiem, atsevišķas jomas speciālistiem u.c.).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pamatmodulis Tiesiskais regulējums 2. pamatmodulis Normatīvisma mazināšana 3. pamatmodulis Valsts un privātā sektora sadarbība 4. pamatmodulis Publiskais pakalpojums 5. pamatmodulis Konkurētspējas veicināšana 6. pamatmodulis Ilgtspējīga uzņēmējdarbība
<p>Specializētās mācības</p>	<p>Mācības konkrētai mērķa grupai, valsts politikas prioritātēm, uzņēmējdarbības aktuāliem jautājumiem vai attīstību kavējošām problēmām</p>
<p>Mācību pasākumi</p>	<p>Konferences, darbnīcas, treniņi un citi pasākumi, kam raksturīga interaktivitāte un pielietojamība ikdienas darbā</p>
VAS K-projekts ⁴	

³ <https://vas.gov.lv/lv/labaka-regulejuma-izstrade-mazo-un-videjo-uznemumu-atbalstam>

⁴ <https://www.vas.gov.lv/lv/Korupcijasnoversanaunuekonomikasmazinasana>

Pamatmoduļi	<p>Klātienes mācības ar lielu dalībnieku skaitu, plašs jautājumu klāsts, vairums pamatmoduļu noteikti nacionālā līmeņa plānošanas dokumentos. Mācības paredzētas dalībniekiem no iesācēja līdz speciālista līmenim.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pamatmodulis Korupcijas un interešu konflikta risku novērtēšana 2. pamatmodulis Valsts pārvaldes darbība tiesiskā valstī 3. pamatmodulis Institūciju iekšējie pasākumi korupcijas risku novērtēšanai 4. pamatmodulis Koruptīvu darbību identificēšana VID veiktajā pārbaudēs 5. pamatmodulis Pārrobežu sadarbības korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā 6. pamatmodulis Korupcijas novēršanas un ēnu ekonomiskās mazināšanas aspekti 7. pamatmodulis Ēnu ekonomika un uzņēmējdarbība 8. pamatmodulis Politikas veidošana ēnu ekonomikas mazināšanai
Specializētās mācības	Mācības lielākoties konkrētai mērķa grupai - speciālistiem. Klātienes, reizēm distances mācības (semināri, pieredzes apmaiņa), attiecas uz prioritāriem/aktuāliem jautājumiem attiecīgā jomā.
Citas apmācības	Diskusijas pieredzes apmaiņas pasākumi, konferences, e-mācības, atsevišķas lekcijas.
Valsts kancelejas projekts ⁵	
Moduļu apmācība vadītājiem	<p>Mācības Valsts sekretāriem, valsts sekretāru vietniekiem, valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem un viņu vietniekiem, kompetences pilnveidošana nelielā grupā, piedāvājot apgūt noteiktus moduļus</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. modulis "Finanses un valsts pārvalde" 2. modulis "Tiesiskums un valsts pārvalde" 3. modulis "Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas (IKT) un valsts pārvalde" 4. modulis "Komunikācija un valsts pārvalde" 5. modulis "Stratēģiskā personāla plānošana" 6. modulis "Efektīva vadītāja ABC" 7. modulis "Nākotnes vadītāja izaicinājumi"
Diskusiju platformas	Ikgadējas valsts pārvaldes vadītāju konference. Profesionāla un augsta līmeņa diskusiju platforma ideju un aktualitāšu apmaiņai sadarbībā ar nozares ekspertiem, akadēmiskās vides pārstāvjiem, ārvalstu ekspertiem, reģionālajiem partneriem un biznesa vides pārstāvjiem.
Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma	<p>Komandas veidošanas pasākumi ārpus ierastās biroja vides, lai sekmētu vadītāju savstarpējo iepazīšanos un turpmāko sadarbību arī citos formātos.</p> <p>Pieredzes apmaiņas pasākumi ārvalstīs par vadītājiem aktuālām tēmām.</p> <p>Starpresoru sadarbības tīkls kā zināšanu un pieredzes apmaiņas platforma nelielās grupās par vadītājiem aktuālu tēmu.</p>
Vadītāja atbalsta rīki	Vadītāju pašattīstības un veselības veicināšanas programma kā izglītojošs pasākumu kopums, kas veicina vadītāju prasmi rūpēties par savu attīstību un veselību, pievērst uzmanību mentālajiem paradumiem uztura, miega un fizisko aktivitāšu nodrošināšanai
Vadītāju individuālās apmācības	<p>Vadības kompetenču novērtēšana un individuālā attīstības plāna sastādīšana.</p> <p>Katra vadītāja vadības kompetenču novērtēšanu intervijas veidā veic divi eksperti. Intervijas un 360° kompetenču novērtēšanas rezultātus apkopos rakstiskā kopsavilkumā un individuāli pārrunā. Balstoties novērtējumā,</p>

⁵ <https://www.mk.gov.lv/content/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma-0>

	<p>vadītājs kopā ar ekspertiem sastāda individuālo attīstības plānu. Kompetenču novērtēšanā nodrošina procesa un individuālo rezultātu konfidencialitāti. Pēc diviem gadiem atkārtoti novērtē tās pašas vadības kompetences, lai izvērtētu attīstību un, pamatojoties uz secinājumiem, vadītājam aktualizētu individuālo mācību plānu. Vērtējamās vadības kompetences: stratēģiskais redzējums, darbinieku motivēšana un attīstīšana, orientācija uz rezultātu sasniegšanu.</p>
<p>Valsts kontroles projekts</p>	
<p>Vispārējās profesionālās kompetences</p>	<p>Revidentu/auditoru koordinēta apmācību cikla īstenošana – praktisko semināru un apmācību organizēšana sadarbojoties ar publiskā sektora iekšējiem auditoriem, un/vai zvērinātiem revidentiem, īstenojot starp-institucionālu apmācību programmu.</p>
<p>Specializētās profesionālās kompetences</p>	<p>Revīziju grupu individuālas profesionālās pilnveides aktivitāšu īstenošana, nodrošinot koordinētu un integratīvu pieeju un paredzot praktisko un teorētisko zināšanu izmantošanu pilotrevīziju veikšanā specifiskā atbalsta mērķa jomā; pilotrevīziju ietvaros revīzijas grupas praktiski piemēro un aprobē praktiskajās un teorētiskajās apmācībās iegūtās zināšanas un piesaistīto nozares ekspertu vai starptautiskās sadarbības ietvaros iegūto pieredzi.</p>
<p>Starptautiskā pieredze</p>	<p>Starptautiskās pieredzes un labās prakses pārņemšana, kas veicina specifiskā atbalsta mērķa sasniegšanu – ārvalstīs īstenotie personāla profesionālās kompetences paaugstināšanas pasākumi (semināri, konferences, pieredzes apmaiņas, mācību vizītes).</p>

Izvērtējumā iekļautās tabulas un attēli

Izvērtējumā iekļautās tabulas

1. tabula. Pasākuma rādītāju analīze	29
2. tabula. Pasākuma darbību analīze	31
3. tabula. U- projekta rādītāju analīze	33
4. tabula. U-projekta pieteikuma analīze	34
5. tabula. K-projekta rādītāju analīze	35
6. tabula. K-projekta pieteikuma analīze	36
7. tabula. Valsts kancelejas projekta rādītāju analīze	37
8. tabula. Valsts kancelejas projekta pieteikuma analīze	40
9. tabula. Valsts kontroles projekta rādītāju analīze	41
10. tabula. Valsts kontroles projekta pieteikuma analīze	43
11. tabula. U-projekta dalībnieku demogrāfiskie dati pa apmācību veidiem	44
12. tabula. U-projekta unikālo dalībnieku demogrāfiskie dati pa apmācību veidiem	45
13. tabula. U-projekta visu dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem	45
14. tabula. U-projekta unikālo dalībnieku vecuma vidējais sadalījums	46
15. tabula. K-projekta dalībnieku demogrāfiskie dati sadalījumā pa apmācību veidiem	49
16. tabula. K-projekta unikālo dalībnieku demogrāfiskie dati sadalījumā pa apmācību veidiem	49
17. tabula. K-projekta dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem	50
18. tabula. K-projekta unikālo dalībnieku vecuma vidējais sadalījums	50
19. tabula. Valsts kancelejas projekta dalībnieki – pa amata grupām	52
20. tabula. Valsts kancelejas projekta dalībnieku demogrāfiskie dati sadalījumā pa apmācību veidiem	52
21. tabula. Valsts kancelejas projekta unikālo dalībnieku demogrāfiskie dati sadalījumā pa apmācību veidiem	52
22. tabula. Valsts kancelejas projekta dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem	53
23. tabula. Valsts kancelejas projekta unikālo dalībnieku vecuma vidējais sadalījums	54
24. tabula. Valsts kancelejas projekta dalībnieku darba vieta	54
25. tabula. Valsts kontroles projekta dalībnieku amata grupas	55
26. tabula. Valsts kontroles projekta dalībnieku demogrāfiskie dati sadalījumā pa apmācību veidiem	55
27. tabula. Valsts kontroles projekta unikālo dalībnieku demogrāfiskie dati sadalījumā pa apmācību veidiem	56
28. tabula. Valsts kontroles projekta dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem	56
29. tabula. Valsts kontroles projekta unikālo dalībnieku vecuma vidējais sadalījums	57
30. tabula. U-projektā izmantoto mācību formu ietekmes līmenis	62
31. tabula. Vidējais apmācību novērtējums VAS U-projekta ietvaros	62
32. tabula. Revidentu/auditoru koordinēta apmācība – Valsts kontroles projekts	75
33. tabula. Latvijas vieta <i>Doing Business</i> novērtējuma rangā	104
34. tabula. Doing Business indikatora mērījums	105
35. tabula. Intervences ietekmes līmeņi	109
36. tabula. KNAB korupcijas apkarošanas darbības rezultāti Avots: KNAB ziņojums par 2019.g., 24.lpp	116
37. tabula. Korupcijas uztveres indekss**	126
38. tabula. Globālā pārvaldības rādītāja indikators – korupcijas kontrole	127
39. tabula. Intervences ietekmes līmeņi	131
40. tabula. Finanšu atdeve uz 1 Valsts kontrolē ieguldīto eiro	136
41. tabula. Intervences ietekmes līmeņi	143
42. tabula. Izmantojamās apmācību metodes un to potenciālais ietekmes līmenis	166
43. tabula. Apmācību veids atbilstoši amatu līmenim	168
44. tabula. Apmācību materiālu izmantošanas iespējas ilgtermiņā	172
45. tabula. Latvijas iedzīvotāju prasmju izmantošanas efektivitāte	179
46. tabula. Valsts pārvaldes kapacitātes paaugstināšanas iespējas citās sfērās	189
47. tabula. Galvenās rekomendācijas	195

Izvērtējumā iekļautie attēli

1. attēls. Izvērtējuma metodoloģiskā ietvara pieejas	23
2. attēls. U-projekta amatu līmeņu analīze	44
3. attēls. U-projekta unikālo dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem	46
4. attēls. U-projekta unikālo dalībnieku darba vieta	46
5. attēls. K-projekta amatu līmeņu analīze	48
6. attēls. K-projekta unikālo dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem	50
7. attēls. K-projekta unikālo dalībnieku darba vieta	50
8. attēls. Valsts kancelejas projekta unikālo dalībnieku vecuma sadalījums par apmācību veidiem	53
9. attēls. Valsts kontroles projekta unikālo dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem	56
10. attēls. Informācijas un komunikācijas kanāli	58
11. attēls. Visefektīvākās apmācību formas saskaņā ar aptaujas rezultātiem	58
12. attēls. Veicinošie faktori iegūto zināšanu un prasmju pielietošanai darbā	58
13. attēls. Pasākuma 3.4.2.1. kopējā pārmaiņu teorija	88
14. attēls. Pārmaiņu teorija	91
15. attēls. Pieņēmumi stratēģisko izmaiņu sasniegšanai ar projektu saistītajā nozarē, autoru veidots	97
16. attēls. Uzņēmuma reģistra izsniegts lēmuma paraugs.	102
17. attēls Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums	106
18. attēls. K projekts, korupcijas novēršana un ēnu ekonomikas mazināšana	111
19. attēls. K projekts, korupcijas un ēnu ekonomikas apkarošana	112
20. attēls. Valsts kontroles projekts	133
21. attēls. Pieņēmumi stratēģisko izmaiņu sasniegšanai ar projektu saistītajā nozarē, autoru veidots	138
22. attēls. Valsts kancelejas projekts	145
23. attēls Stratēģiju attīstības process. Autoru veidots pēc Mintzberg, H. (2007). Tracking strategies. New York: Oxford University Press.	153
24. attēls. Intervences ietekmes līmeņi	158
25. attēls. Visatbilstošākās mācību metodes iestādes darbības un darbinieku profesionālās pilnveides vajadzībām	162

Izvērtējuma ziņojuma struktūra

Izvērtējumā izmantotie saīsinājumi	2
Izvērtējumā izmantotie termini	3
Izvērtējumā iekļautās tabulas un attēli	7
Izvērtējuma ziņojuma struktūra	9
Kopsavilkums	11
Summary	17
1. Izmantotās metodoloģijas apraksts	23
1.1. Izvērtējuma metodoloģija	23
2. Pasākuma ieviešanas efektivitātes un lietderības novērtējums	28
2.1. Pasākuma 3.4.2.1. Uzraudzības rādītāju un darbību efektivitātes analīze	28
2.1.1. U-projekta uzraudzības rādītāju un darbību efektivitātes analīze	32
2.1.2. K-projekta uzraudzības rādītāju un darbības efektivitātes analīze	35
2.1.3. Valsts kancelejas projekta uzraudzības rādītāju un darbības efektivitātes analīze	37
2.1.4. Valsts kontroles projekta uzraudzības rādītāju un darbības efektivitātes analīze	41
2.2. Mērķauditorijas iesaiste un profils	43
2.2.2. K-projekta mērķauditorijas iesaiste un profils	48
2.2.3. Valsts kancelejas projekta mērķauditorijas iesaiste un profils	51
2.2.4. Valsts kontroles projekta mērķauditorijas iesaiste un profils	54
2.3. Apmācību saturs, metodoloģija, norises veids, informācijas un komunikācijas kanāli	57
2.3.1. U-projekta apmācību aktivitātes	59
2.3.2. K-projekta apmācību aktivitātes	65
2.3.3. Valsts kancelejas projekta apmācību aktivitātes	69
2.3.4. Valsts kontroles projekta apmācību aktivitātes	73
3. Pasākuma 3.4.2.1. Ietekmes izvērtējuma teorētiskais pamatojums	79
3.1. Teorētiskais pamatojums un izvērtējuma pieeja	79
3.2. Ietekmes faktori indivīda līmenī	81
3.3. Ietekmes faktori institūcijas līmenī	82
3.4. Ietekmes faktori jomas/nozares līmenī	84
3.5. Pasākuma 3.4.2.1. Pārmaiņu teorija	86
4. U-projekta ietekmes izvērtējums	90
4.1. U-projekta ietekme indivīda līmenī	92
4.1. U-projekta ietekme institūcijas līmenī	94
4.3. U-projekta ietekme uz nozarēm/jomām	97
4.4. Izvērtējuma rubrikas un secinājumi	107
5. K-projekta ietekmes izvērtējums	110
5.1. K-projekta ietekme indivīda līmenī	113
5.2. K-projekta ietekme institūcijas līmenī	116
5.3. K-projekta ietekme uz nozari/jomu	124
5.4. Izvērtējuma rubrikas un secinājumi	129
6. Valsts kontroles projekta ietekmes izvērtējums	132
6.1. Valsts kontroles projekta ietekme indivīda līmenī	134
6.2. Valsts kontroles projekta ietekme institūcijas līmenī	135
6.3. Valsts kontroles projekta ietekme uz nozari / jomu	137
6.4. Izvērtējuma rubrikas un secinājumi	141
7. Valsts kancelejas projekta ietekmes izvērtējums	144
7.1. Valsts kancelejas projekta ietekme indivīda līmenī	146
7.2. Valsts kancelejas projekta ietekme institūcijas līmenī	148
7.3. Valsts kancelejas projekta ietekme uz jomu	152
7.4. Izvērtējuma rubrikas un secinājumi	157
8. Secinājumi un ieteikumi	162
8.1. Pasākuma profesionālās pilnveides aktivitātes	162
8.2. Pasākumā sasniegto rezultātu izmantošanas iespējas citu nozaru un jomu atbalsta pasākumos	169
8.3. Pasākumā īstenoto apmācību nepieciešamie galvenie pilnveidojumi un pilnveidošanas metodes	172
8.4. Ieteikumi izmaiņām pasākuma un tā projektu īstenošanā līdz to ieviešanas beigām	176

8.5. Pasākumā organizēto profesionālās pilnveides aktivitāšu novērtēšanas anketa (mācību dalībnieku anketēšanai no mācību organizatora skatupunkta)	180
8.6. Metodika un instrumentārijs profesionālās pilnveides pasākumu ietekmes un valsts pārvaldes cilvēkresursu izaugsmes mērīšanai nākotnē	183
8.7. Valsts pārvaldes kapacitātes paaugstināšanas iespējas citās sfērās	187
8.8. Rekomendācijas valsts pārvaldes darbinieku kapacitātes stiprināšanai, izmantojot dažādas apmācību iespējas	189

Kopsavilkums

Izvērtējuma objekts

Izvērtējuma objekts ir 2014.-2020. gada ES fondu plānošanas perioda darbības programmas (DP) "Izaugsme un nodarbinātība" 3.4.2. specifiskā atbalsta mērķa (SAM) "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide, publisko pakalpojumu un sociālā dialoga attīstība mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas sekmēšanai" 3.4.2.1. pasākums "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās" (turpmāk – Pasākums).

Pasākuma plānotais kopējais attiecināmais finansējums ir EUR 8 181 616,00 tai skaitā Eiropas Sociālā fonda finansējums – EUR 6 954 374,00 un valsts budžeta finansējums – EUR 1 227 242,00, atbalstot Valsts administrācijas skolas, Valsts kancelejas un Valsts kontroles projektus laika posmā no 2016. līdz 2022. gadam. Pasākuma ietvaros atbildīgās iestādes funkcijas pilda Valsts kanceleja.

Pasākums tiek īstenots ierobežotas projektu iesniegumu atlases veidā divās projektu iesniegumu atlases kārtās. Pasākuma pirmajā projektu kārtā projektu iesniegumus iesniedza Valsts kanceleja un Valsts administrācijas skola, bet otrajā projektu kārtā Valsts kontrole. Valsts administrācijas skola projektus īstenoja sadarbībā ar partneriem: Valsts kanceleju un Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroju (KNAB). Pasākuma ietvaros tiek īstenoti šādi četri projekti:

- Nr. 3.4.2.0/15/I/001 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā" (turpmāk – U-projekts), finansējuma saņēmējs – Valsts administrācijas skola (VAS), projekta īstenošana plānota 06.01.2016 - 30.06.2022.;
- Nr. 3.4.2.0/15/I/002 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" (turpmāk – K-projekts), finansējuma saņēmējs – Valsts administrācijas skola, projekta īstenošana plānota 06.01.2016 - 30.06.2022.;
- Nr. 3.4.2.0/15/I/003 "Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma" (turpmāk – Valsts kancelejas projekts), finansējuma saņēmējs – Valsts kanceleja, projekta īstenošana plānota 01.02.2016 - 30.06.2022.
- Nr. 3.4.2.0/16/I/001 "Publiskā sektora revidentu profesionālā pilnveide komercdarbības vides sakārtošanas, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" (turpmāk – Valsts kontroles projekts), finansējuma saņēmējs – Valsts kontrole, projekta īstenošana plānota 01.01.2017 - 30.09.2020.;

Izvērtējuma mērķis

Izvērtējuma mērķis ir īstenot neatkarīgu, ārēju pētījumu, lai novērtētu Eiropas Sociālā fonda finansējuma ieguldījumu efektivitāti un lietderību, kā arī ietekmi uz valsts pārvaldes attīstību un nodarbināto profesionālo pilnveidi mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās.

Izvērtējuma metodoloģija

Izvērtējuma metodoloģisko ietvaru veido divas savstarpēji papildinošas izvērtējuma pieejas: **ieviešanas izvērtējums** un **teorijā balstīts ietekmes izvērtējums**.

Ieviešanas izvērtējuma primārais fokuss ir vērsts uz pasākuma un tā ietvaros īstenoto atsevišķo projektu **efektivitātes** un **lietderības** analīzi. **Ieviešanas izvērtējuma metodoloģiju** veido divu, starptautiski aprobētu izvērtējuma modeļu kombinācija: Daniela Staflebīma izstrādātais CIPP izvērtēšanas modelis, kas papildināts ar Donaldā Kirkpatrika izstrādātajiem apmācību efektivitātes izvērtēšanas soļiem.

Teorijā balstītā ietekmes izvērtējuma fokuss ir vērsts uz pasākuma un tā ietvaros īstenoto atsevišķo projektu ietekmes analīzi ar nolūku atklāt loģiskas cēloņsakarības starp intervences elementiem. **Teorijā balstītā ietekmes izvērtējuma metodoloģiju** veido vairāku starptautiskajā izvērtēšanas praksē pielietotu

izvērtējuma metožu kombinācija, piemēram, ieguldījuma analīzes (Contribution Analysis), ietekmes faktoru analīze un izvērtējuma rubrikas. Teorijā balstītā ietekmes izvērtējuma teorētisko pamatu veido plaša sociālo teoriju un akadēmiskās literatūras analīze par tādiem aspektiem kā mācīšanās un cilvēkkapitāla attīstību indivīdu līmenī, mācīšanās kultūras attīstību institūcijas līmenī, zināšanu un prasmju pārnesi uz darba vidi, snieguma analīzi un kompetenču attīstību indivīdu līmenī, snieguma analīzi institūciju līmenī u.c. Ietekmes izvērtējumā izmantotas deviņas rubrikas, kas vizuāli un pārskatāmi atspoguļo novērtējumu katram projektam par projekta ietekmi indivīda, institūcijas, jomas līmenī un projektos sasniegto rezultātu cēlonisko saistību ar tajos veiktajiem ieguldījumiem. Novērtējumu veikuši šī izvērtējuma izstrādē iesaistītie eksperti, pamatojoties uz izvērtējuma ietvaros iegūto evidenci.

Izvērtējums veikts saskaņā ar "Vadlīnijas par ietekmes izvērtējumu metožu pielietošanu 2014.-2020. gada plānošanas perioda ES KP fondu prioritārajiem virzieniem" un Eiropas Komisijas (EK) izstrādātajām Labākas pārvaldības vadlīnijām un rīku (European Commission, Better Regulation Guidelines, Better Regulation Toolbox).

Izvērtējuma veikšanai tika izmantota projektu informācija, kas ir pieejama KP VIS sistēmā. Projektu informācijas analīze veikta, apkopojot informāciju par projekta atskaitēm, tai skaitā detalizētu informāciju par apmācību dalībniekiem (forma E12), apmācību novērtējuma anketas, apkopotos apmācību novērtējumu rezultātus, mācību materiālus un citus ar apmācību nodrošināšanu saistītos materiālus. Papildus izvērtējuma īstenošanai tika analizēti ziņojumi par valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas attīstību, SAM plānošanā izmantotie materiāli un cita publiski pieejamā informācija, tai skaitā apmācību organizētāju un nodrošinātāju mājas lapas. Izvērtējuma ietvaros tika veiktas intervijas ar dažādu iesaistīto pušu pārstāvjiem atbilstoši katra projekta specifikai un pasākuma ietekmei kopumā. Kopumā tika intervētas 77 personas, t.sk., projektu vadības un īstenošanas personāls, apmācību nodrošinātāji un pasniedzēji, augstākā līmeņa vadītāji, kas piedalījās apmācībās, u.c. Papildus tika veikta pasākumā iekļauto institūciju personālvadības aptauja, kur tika pārstāvētas 38% iestādes no kopumā 75 iestādēm, kam tika nosūtīts uzaicinājums piedalīties aptaujā. Datu drošībai un validitātei izmantota metodoloģiskā triangulācija, kad informācija pārbaudīta un salīdzināta ar vairākiem avotiem, tostarp izmantojot vairākas datu ieguves vai analīzes metodes.

Galvenie rezultāti un secinājumi attiecībā uz pasākuma 3.4.2.1. ieviešanas efektivitāti, lietderību un ietekmi

Līdzšinējo plānoto rezultātu sasniegšanu un pārsniegšanu ir veicinājusi gan VAS aktīvā darbība, organizējot un piedāvājot apmācības valsts pārvaldes institūcijām, gan arī dažādās apmācību formas, tai skaitā konferences, e-mācības un citas, kas ir veicinājušas liela dalībnieku skaita sasniegšanu. Apmācāmo skaita palielinājumu ir veicinājusi arī citu, iepriekš projektu mērķa grupā nedefinētu, valsts pārvaldes institūciju iekļaušana projekta mērķa grupā, ja to darbība atbilst pasākuma un projekta prioritātēm. Kā papildu faktors plānoto rādītāju ievērojamai pārsniegšanai ir, iespējams, piesardzīgā sasniedzamo projekta rezultātu plānošana projekta sākuma posmā, ņemot vērā VAS pieredzi apmācību organizēšanā un valsts iestāžu interesi VAS apmācību apmeklēšanā, neparedzot varbūtēju dalībnieku skaita palielināšanos izvēlēto tēmu aktualitātes dēļ.

Pasākuma un tajā ietvertu projektu intervence primāri vērsta uz indivīda līmeni, nodrošinot apmācības, sniedzot informāciju un zināšanas ar nolūku attīstīt indivīdu kompetences un stiprinot prasmes, kā arī veicinot sadarbību, zināšanu apmaiņu un atvērtību inovāciju kultūrai. Atbilstoši DP, indivīda līmenī pasākums tiecas risināt gan individuālus izaicinājumus, kas ietekmē valsts pārvaldes darbību (piemēram, augsta personāla mainība, kas strauji samazina institucionālo atmiņu), gan indivīdu izaugsmi ierobežojošus sistēmiskas dabas trūkumus (piemēram, mazinājušās iespējas iesaistīties profesionālās pilnveides pasākumos), gan globālu attīstības procesu rosinātās izmaiņas (piemēram, mainās pieprasījums pēc citām prasmēm un zināšanām). Atsevišķa uzmanība indivīdu līmenī pievērsta valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju kompetenču un līderības prasmju stiprināšanai.

Institūcijas līmenī pasākuma un tajā ietvertu projektu intervence tiešā veidā koncentrējas uz esošo vadības procesu un mehānismu uzlabošanu, pastarpināti veicinot pakalpojumu un tiesiskā regulējuma pilnveidošanu, vadības, cilvēkresursu pārvaldības un sadarbības procesu un mehānismu kvalitātes paaugstināšanu. Atbilstoši pasākuma un projektu mērķiem institūcijas līmenī pasākums tiecas veicināt labāku uzņēmējdarbību sekmējošu faktoru un regulējošu normatīvo aktu izpratni, publisko pakalpojumu un tiesiskā regulējuma pilnveidi, stiprināt publiskā sektora revīziju preventīvo lomu korupcijas un citu tautsaimniecības attīstību ietekmējošu risku identificēšanā un mazināšanā, stiprināt korupcijas atpazīšanas, korupcijas risku identificēšanas, interešu konflikta novēršanas, izmeklēšanas un operatīvās

darbības un atbalstīt augstākā līmeņa vadītāju transformāciju par stratēģiskajiem līderiem, kas var nodrošināt inovatīvas idejas un vadīt pārmaiņas.

Tiešā veidā pasākuma un tajā ietvertu projektu intervence nozaru/jomu līmenī netiek veikta. Atbilstoši pasākuma un projektu mērķiem nozaru/jomu līmenī pasākums tiecas veicināt komercdarbības vides sakārtošanu, ēnu ekonomikas un korupcijas mazināšanu, samazinot normatīvismu un administratīvo slogu uzņēmējdarbībā un veicinot tiesiskā regulējuma pilnveidošanu, kā arī nodrošināt valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto profesionālo pilnveidi. Pasākuma īstenošanas gaitā tas ir ieguvis jaunu stratēģisku virzību uz valsts reformu procesu veicināšanu, uz ko vistiešāk vērsts Valsts kancelejas projekts.

Zināšanu, prasmju un attieksmju pārnese uz darba vidi ir uzskatāma par nozīmīgāko mācību rezultātu pievienoto vērtību, tādējādi sekmējot publiskā sektora organizāciju mērķu sasniegšanu un efektivitāti un ilgtspēju. Visu analizēto projektu ietvaros ir konstatējama zināšanu apmaiņa un sintēze, dalīšanās ar zināšanām un to pielietojums praksē.

Galvenie rezultāti un secinājumi attiecībā uz U-projekta ieviešanas efektivitāti, lietderību un ietekmi

Projekta iznākuma un rezultātu rādītāji ir sasniegti proporcionāli plānotajam progresam, ja ņem vērā, ka sasniedzamās vērtības tika noteiktas uz 31.12.2023. un projekta ieviešana vēl turpinās. U-projekta apmācībās ir iesaistīts būtisks skaits valsts pārvaldes institūciju, un projekta ietvaros, ņemot vērā pozitīvās atsauksmes par projekta rezultātiem un institūciju ieinteresētību, iesaistīto institūciju saraksts tika paplašināts saskaņā ar Valsts kancelejas izvērtējumu par projekta laikā papildus iesaistīto institūciju darbības atbilstību projekta mērķiem. Projektā ir aptverta nozīmīga kritiskā masa valsts pārvaldes darbinieku, kas ir motivēti mainīt savus paradumus un iesaistes veidus, attiecīgi projekta aktivitātes ir veicinājušas attieksmes, izturēšanās un paradumu maiņu valsts pārvaldē.

Lielākā daļa apmācību dalībnieki pozitīvi apstiprinājuši, ka projektā iegūtās zināšanas tiks pielietotas darbā un ir konstatēti šādi pozitīvie gadījumi, kas rezultējušies ar uzlabojumiem institūciju darbā vai pakalpojumos. Attiecībā uz konkrētām apmācībām tiek uzsvērti LEAN apmācību praktiskā pielietojamība un dizaina domāšanas apmācības, piemēram, atsevišķu valsts pārvaldes institūciju darbības procesu uzlabošanā. Atzīmējams ir arī apmācību ieguldījums administratīvā sloga samazināšanai uzņēmējiem. Piemēram, koprades un pakalpojumu dizaina metodes tiek izmantotas arī politikas izstrādes un plānošanas procesā, kas veicina atbilstošāka regulējuma izveidi. Iestādēs daļa procesu izmaiņu vai pakalpojumu uzlabojumu iniciatīvas tikušas īstenotas veiksmīgā sinerģijā starp SAM 3.4.2.3. projektu "Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija" un U-projektu, kur pirmais ir nodrošinājis metodisku atbalstu procesuālu izmaiņu ieviešanai iestādēs, savukārt U-projekts ir nodrošinājis šīm procesuālajām izmaiņām nepieciešamo zināšanu un kompetenču pilnveidi, vai ekspertu un speciālistu domapmaiņu praktiskajās darbnīcās.

Projekta mērķi un aktivitātes tiešā veidā ir bijušas saistītas ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu. Projekta aktivitātes veidojušas labāku izpratni par uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānu, uzņēmēja darba specifiku, apstākļiem un kopējo vidi. Var konstatēt, ka projekta aktivitātēs iegūtās zināšanas un prasmes ir pielietotas, lai rosinātu vairākas būtiskas izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanai un administratīvā sloga mazināšanai. Projekts arī radījis būtiskus priekšnosacījumus strukturālo reformu īstenošanai it īpaši gadījumos, kad institūcijas ieviesušas jaunus risinājumus vai pilnveidojušas savstarpējās sadarbības un koordinācijas mehānismus. Vairākām no izmaiņām ir sistēmisks raksturs, it īpaši tām, kas īstenotas sinerģijā ar SAM 3.4.2.3. projektu "Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija".

Galvenie rezultāti un secinājumi attiecībā uz K-projekta ieviešanas efektivitāti, lietderību un ietekmi

Ir sasniegts nozīmīgs progress attiecībā uz iznākuma un rezultātu rādītāju vērtību sasniegšanu, kam par pamatu ir K-projekta vadītāju aktīvā sadarbība ar iesaistītajām pusēm, tai skaitā KNAB, apmācību vajadzību apzināšana atbilstoši apmācāmo vēlmēm un nepieciešamībām, kā arī aktīva komunikācija ar projektā iesaistītajām institūcijām. K-projekta apmācībās ir iesaistīts liels skaits valsts pārvaldes institūciju un projekta ietvaros, ņemot vērā pozitīvās atsauksmes par projekta rezultātiem un institūciju ieinteresētību, iesaistīto institūciju saraksts tika paplašināts. Mācības, kas tika vērstas uz korupcijas novēršanu, aptvēra plašāku institūciju mērķauditoriju. To tēmas bija saistītas ar interešu konflikta un citu korupcijas risku

identificēšanu un novēršanu, valsts pārvaldes ētiku un iekšējiem pretkorupcijas pasākumiem iestādēs. Šīs apmācības bija būtisks atbalsts KNAB veiktajā korupcijas novēršanas darbības virzienā.

Projektā īstenotās apmācības balstās nozares politikas vajadzībās un atbilst to mērķiem, kā arī konkrētās mācību tēmas atbilst mērķauditorijas institūciju taktiskajiem un stratēģiskajiem mērķiem un darbinieku operatīvajām vajadzībām. Šī atbilstība tika panākta projekta gatavošanas stadijā, kā arī tā īstenošanas laikā. Tas veicināja arī mērķauditorijas ieinteresētību mācībās. Stratēģiski plānojot projekta aktivitātes un mērķtiecīgi piesaistot ES fondu finansējumu specifisku apmācību rīkošanā (piesaistot ārvalstu ekspertus), tika sniegtas daudz plašākas iespējas apmācību ieguvē kā tas būtu iespējams piešķirto valsts budžeta līdzekļu ietvaros.

Projektā iegūtās zināšanas apkarošanas aktivitāšu stiprināšanai atbilst institūciju aktuālajām vajadzībām un var uzreiz tikt izmantotas operatīvajā, izmeklēšanas un pārbaudes darbā. Pēc mācībām institūciju darbā tiek piemērota jauna analītiska pieeja un metodes, tiek pārskatītas iekšējās procedūras. Izvērtējumā gūts apstiprinājums, ka iegūtās zināšanas nezaudēs aktualitāti un būs ļoti noderīgas tuvākajā laikā. Projekta izvēlēta pieeja – veicināt ciešu komunikāciju starp dažādām iestādēm, ir sekmējusi vienotāka priekšstata veidošanos par korupcijas apkarošanas problēmu sistēmā kopumā un vienotu jēdzienu interpretāciju.

K-projektam ir pierādāma ietekme uz korupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanas iestāžu kapacitāti, apmācības ir sekmējušas stratēģisko un operatīvo analīzes metožu efektivitāti. Pateicoties projektam ir stiprināta starpinstitūciju sadarbība sarežģītu korupcijas, ekonomisko un finanšu noziegumu izmeklēšanā, t.sk., starp kontrolējošām iestādēm un tiesībsargājošām iestādēm, tiesībsargājošo institūciju vidū, sadarbība starp tiesībsargājošām institūcijām, prokuratūru un tiesu. Sadarbība uzlabota gan institucionālā līmenī, gan indivīdu līmenī. Projekts ir sekmējis sadarbības izveidošanos un attīstību arī starptautiskā līmenī gan ES ietvaros, gan globāli.

Ēnu ekonomikas un finanšu noziegumu apkarošanas jomā ir novērojamas sistēmiskas pārmaiņas, kuras izpaužas atbildīgo tiesībsargājošo institūciju kapacitātes stiprināšanā, normatīvo aktu grozījumos, metodisko materiālu izstrādē un pielietošanā, jaunu sadarbības modeļu ieviešanā. Apmācības ir sekmējušas izmaiņas vairākos Latvijas normatīvajos aktos, kas ļaus efektīvāk cīnīties ar ēnu ekonomiku, t.sk., Kriminālprocesa likumā, Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanas likumā un Sankciju likumā. Projekta darbību rezultātā pieauga konstatēto, izmeklēto un kriminālvajāšanai nosūtīto lietu skaits, it īpaši lietās, kas ir saistītas ar ekonomisko, finanšu noziegumiem, „naudas atmazgāšanu”, noziegumiem pret vidi, kā arī tika veicināta starptautisko organizāciju prasību pret Latviju saistībā ar korupcijas novēršanu un apkarošanu, un cīņu ar ēnu ekonomikas izpausmēm izpilde. Saistībā ar projekta aktivitātēm var konstatēt, ka palielinās institūciju skaits, kurām ir izstrādāti iekšējie pretkorupcijas plāni un ir izveidota ziņošanas kārtība par pārkāpumiem. Projekta ietvaros tika aktualizēts valsts pārvaldei stratēģisks jautājums par ētikas nozīmi un ieviešanu, sekmēta Trauksmes celšanas likuma pieņemšana, nodrošinot izpratni un atbalstu likumā paredzēto normu ieviešanai.

Galvenie rezultāti un secinājumi attiecībā uz Valsts kontroles projekta ieviešanas efektivitāti, lietderību un ietekmi

Valsts kontrole apmācību projekta ietvaros, pateicoties optimālai un visu līmeņu atbildīgo personu iesaistīšanai projekta plānošanā un aktivitāšu organizēšanā, ir pārsniegusi plānotos projekta rezultātu un iznākuma rādītājus. Projekta profesionālās pilnveides pasākumos piedalījās lielākā daļa no Valsts kontroles revīzijas personāla, kā arī iekšējie auditori no vairākām citām iestādēm. Apmācību dalībnieki tika izvēlēti, ņemot vērā Valsts kontroles darbības prioritātes, piemēram, atsevišķas pilotrevīzijas, kā arī nepieciešamību uzlabot darbinieku kompetences specifisku revīziju veikšanā.

Projektā īstenotie profesionālās pilnveides pasākumi ir balstīti VK iestādes vajadzībās, kas tālāk veiksmīgi realizēts projekta fokusētā uzstādījumā un devis ieguldījumu VK darba organizācijas uzlabojumiem vairākās būtiskās jomās. Projekta ietvaros lielākā daļa apmācību bija vērstas tieši uz iestādes iekšējo procesu un darba kvalitātes uzlabošanu, kas prognozējami uzlabos iestādes darbības novērtējumu. Projekts ļāvis izkopt pārsvarā specifiskās profesionālās kompetences. Projekta rezultātā ieviesti vairāki uzlabojumi VK darbā, piemēram, saistībā ar revīziju finanšu un ekonomiskās ietekmes novērtēšanu, pilnveidotas rakstiskās un vizuālās komunikācijas metodes revīzijas rezultātu skaidrošanai un viedokļa paušanai gan revidējamām vienībām, gan plašākai sabiedrībai. Profesionālās pilnveides pasākumos gūtās

zināšanas un prasmes revīzijas personāls pielieto ikdienas darbā, kas veicinājis revīzijas ziņojumu kvalitātes uzlabošanu.

VK izveidotā cilvēkresursu attīstības stratēģija dod signālu tam, ka darbinieku profesionālā kompetence, motivācija un iesaiste ir stratēģiski būtisks jautājums VK tālākā darbībā. Ekspertu piesaiste piltorevīzijās, kur VK darbinieki "mācījās darot" ir sevi attaisnojusi, ņemot vērā straujās un dinamiskās pārmaiņas tādās jomās, kur nepieciešams strauji un ātri reaģēt līdz aktualitātēm.

Izvērtējuma ietvaros veiktā izpēte liecina par pozitīviem piemēriem, kur kompetences paaugstināšanas pasākumu rezultātā ir rosinātas un ieviestas būtiskas izmaiņas VK darba organizācijā, šādas izmaiņas iniciējuši un atbalsta gan VK darbinieki, gan vadības līmenis. Mazāka ietekme konstatējama iekšējo auditoru pārstāvēto institūciju darbā. Ir konstatētas iegūto zināšanu un prasmju rosinātas izmaiņas un uzlabojumi lēmumu pieņemšanas procesos, šādas izmaiņas nav attiecināmas uz visu institūcijas darbu, bet saistāmas ar konkrētiem jautājumiem vai procesiem.

Projektā iegūto rezultātu ietekmi varēs novērtēt turpmāko 5 vai 10 gadu periodā, kad konkrētās jomās un nozarēs tiks īstenoti revīziju rezultātā sniegtie ieteikumi.

Galvenie rezultāti un secinājumi attiecībā uz Valsts kancelejas projekta ieviešanas efektivitāti, lietderību un ietekmi

Faktiskie rezultāti un iznākuma rādītāji Valsts kancelejas projektā ir pārsnieguši vērtības, kuras tika plānotas uz 31.12.2023. Tam par pamatu kalpo izmantotās dažādās apmācību metodes, aktīvā sadarbība ar augstākā līmeņa vadītājiem un ļoti labās atsauksmes par projektu starp augstākā līmeņa vadītājiem. Lielākā daļa valsts pārvaldes institūciju augstākā līmeņa vadītāju piedalījās profesionālās pilnveides pasākumos, pārsvarā iesaistoties diskusiju platformās un moduļu apmācībās, novērtējot Valsts kanceleju par uzdrīkstēšanos īstenot šāda veida projektu un ļoti aktuālu tēmu un metožu izvēli. Profesionālās pilnveides pasākumi vairāk attīstīja vadītāju vispārējās kompetences, kas ir aktuālas un pielietojamas augstākā līmeņa vadītāju darbā. Diskusiju platformas, moduļu apmācības, pieredzes apmaiņas pasākumi veicināja vadītāju savstarpējo kontaktu veidošanu, radīja labvēlīgus apstākļus sadarbības iniciēšanai.

Projekta ietekmes kritiskais mainīgais ir veiksmīgi izvēlēta projekta ieviešanas stratēģija tā īstenošanu uzticot par valsts pārvaldes reformu procesiem atbildīgajam Valsts kancelejas Valsts pārvaldes politikas departamentam. Projekta īstenošanas stratēģiskais novietojums valdības centrā, tā īstenošanā iesaistītā komanda, tās ciešā sadarbība ar Valsts administrācijas skolu un iespēja nodrošināt sinerģiju ar citiem paralēliem procesiem un intervencēm ir būtiskākie faktori, kas paaugstina projekta ietekmes potenciālu. Vienlaikus, šāda koncentrācija rada ilgspējas risku personāla nomaiņas vai politiska atbalsta izmaiņu gadījumā. Projekta īstenošanas gaitā gan ārēju faktoru (globāli pārvaldības attīstības procesi), gan iekšēju faktoru (projekta īstenošanā iesaistītā personāla izmaiņas) ietekmē tika apzinātas jaunas iespējas un pārskatīti līdzšinējie risinājumi kā rezultātā projekta īstenošana papildus līdzšinējiem mērķiem ieguva jaunu virzību uz valsts reformu procesu veicināšanu. Valsts kanceleja ir operatīvi mainījusi arī atsevišķas projekta aktivitātes, lai nodrošinātu pēc iespējas lielāku projekta aktivitāšu atdevi un atbilstību projekta mērķiem, piemēram, nav plānots īstenot tālākizglītības nodrošināšanu, jo darbība būtu fokusēta uz pārāk mazu dalībnieku skaitu, kā arī izmaksas uz vienu dalībnieku būtu pārāk augstas. Līdzīgs piemērs ir starptautiskās sadarbības izcilības programma, kas netiks īstenota, jo programma saistīta ar pārāk lielām izmaksām un līdzīgu atdevi var iegūt no citiem pasākumiem.

Projekta viena no būtiskākajām vērtībām ir augstākā līmeņa vadītāju savstarpējas sadarbības veicināšana indivīdu un iestāžu līmenī, kam ir augsts potenciāls sekmēt starpresoru sadarbības efektivitāti kā īstermiņā, tā ilgtermiņā. Projekta primārā ietekme uz jomas attīstību konstatējama kā pārmaiņu procesa veicinātājam un iespējotājam. Izvērtējuma veikšanas brīdī projekta tieša ietekme uz jomu, ko rosinājusi projekta mērķa grupas rīcība, ir konstatējama atsevišķos gadījumos; izmaiņas ir individuālas un pagaidām vēl nav konstatējamas sistēmisku pārmaiņu pazīmes. Vienlaikus, ir konstatējama virkne pierādījumu, kur projekta sniegtās iespējas, elastīgums reaģējot uz situācijas izmaiņām, un dažāda veida un līmeņa intervence ir veicinājusi noteiktu reformu procesu uzsākšanos ar augstu ietekmes potenciālu.

Rekomendācijas

Izvērtējuma ietvaros izvirzīti vairāki priekšlikumi un pilnveides iespējas, sniedzot vērtējumu un ieteikumus par pasākumā īstenoto apmācību nepieciešamajiem galvenajiem pilnveidojumiem un pilnveidošanas metodēm. Ir izstrādāta metodika un instrumentārijs profesionālās pilnveides pasākumu ietekmes un valsts pārvaldes cilvēkresursu izaugsmes mērīšanai nākotnē. Ir izstrādāts piedāvājums pasākumā organizēto profesionālās pilnveides aktivitāšu novērtēšanas anketai. Sniegti vairāki priekšlikumi par iespējamām izmaiņām pasākuma un tā projektu īstenošanā līdz to ieviešanas beigām, norādot konkrētus ieteikumus uzlabojumiem, ņemot vērā pasaules/Eiropas tendences profesionālās pilnveides un mācību, pieaugušo izglītības jomā publiskā sektora auditorijām. Analīzē sniegti priekšlikumi pilnībā ieviest MPS sistēmu, lai nodrošinātu, ka visi apmācību materiāli un apmācību dalībnieku informācija ir ievadīta MPS sistēmā un sistēmas lietojamība un funkcionalitāte atbilst mācību organizatoru vajadzībām un dalībniekiem ir iespēja pilnvērtīgi piekļūt kvalitatīviem materiāliem.

U-projekta kontekstā turpmāk būtu attīstāmi tādi speciāli pasākumi, kas praktiskās darbošanās veidā liek sadarboties vairākām institūcijām (resoriem), kam ir kopīgas vai saistītas funkcijas jeb pakalpojumi, šādi stimulējot meklēt kopējos saskares punktus un attīstot platformas vai mehānismus kopējai sadarbībai. Lai veidotu vienotu izpratni par uzņēmējdarbību sekmējošiem faktoriem, regulējošajiem normatīvajiem aktiem un vienotu pieeju publisko pakalpojumu un tiesiskā regulējuma pilnveidei, ņemot vērā mērķauditorijas aktuālās attīstības vajadzības, ir nozīmīgi turpināt organizēt plaša mēroga un specializētos mācību pasākumus mērķauditorijai. Ieteicams, valsts pārvaldes iestādēs iedzīvināt un stiprināt uz klientu orientētas vērtības, kur efektīvi šajā ziņā ir komunikācijas (empātijas, emocionālās inteligences) treniņi, lietišķās spēles, dizaina domāšanas darbnīcas u.tml. metodes. Būtiski ir izveidot un stiprināt valsts pārvaldes "pārmaiņu ekspertu" un atbalsta personāla (kouču, mentoru) tīklu, kas veicinātu un atblastītu dinamiskas pārmaiņas un uzlabojumus iestādēs un to pakalpojumos.

K-projekta kontekstā nepieciešams turpināt un attīstīt izvēlēto pieeju apmācību organizēšanā tiesībsargājošo institūciju pārstāvjiem apkarošanas aktivitāšu stiprināšanai, īpaši pievēršot uzmanību starpinstitucionālai un starptautiskai sadarbībai, vienlaikus nodrošinot resursus atbildīgajām iestādēm, kā arī attīstot efektīvākos risinājumus apmācību nodrošināšanai, t.sk., e-mācību moduļus.

Valsts kancelejas projekta kontekstā ir svarīgi turpināt praksi veidot augstākā līmeņa vadītājiem individuālus attīstības plānus un sekot līdz to īstenošanai. Līdz ar vadītāju individualizēto attīstību jāturpina organizēt plašāka mēroga pasākumus kā, piemēram, ikgadējās konferences, jo tie aktualizē kopējo virzību, raisa kopības un piederības izjūtu. Būtiski turpināt vadītāju attīstības programmas un iesaistīt tajās arī vidējā līmeņa vadītājus, tādā veidā paātrinot "kritiskās masas" sasniegšanu sadarbības, starpresoru efektivitātes, inovāciju un izcilības valsts pārvaldē veicināšanai. Lai palielinātu projekta potenciālo ietekmi uz valsts reformu procesiem, ieteicams veicināt un eksperimentēšanas un izmēģinājumu projektu pieeju politikas veidošanā. Vienlaikus, kritiski svarīga ir uzraudzības un izvērtēšanas elementu ciešāka integrācija eksperimentālajos procesos, lai nodrošinātu lielāku mācīšanās efektu. Ieteicams papildus uzsāktajam reformu uzraudzības procesam attīstīt arī t.s. ātro izvērtējumu (rapid evaluations), attīstības izvērtējumu (developmental evaluations) un meta izvērtējumu praksi to integrējot ar politikas izvērtēšanas procesiem valsts pārvaldē.

Valsts kontroles projekta kontekstā uzsāktais kurss augstas profesionalitātes un kompetences noturēšanai ir būtisks, lai nodrošinātu kvalitatīvu revīzijas procesu un sadarbību ar revidējamām vienībām, kā arī ātrāku reakciju uz dinamiskām pārmaiņām strauji mainīgās nozarēs. Iekšējo treneru apmācība un zināšanu tālāka nodošana ne tikai VK darbiniekiem, bet arī citām institūcijām, to starp revidējamām vienībām, ir veiksmīga un turpināma prakse. Tas veidos labāku izpratni profesionāļiem un veicinās iniciatīvu revidējamām vienībām veikt nepieciešamos uzlabojumus arī ārpus konkrētā revīzijas procesa. Nozīmīga un turpināma iniciatīva ir VK sadarbības stiprināšana un audita metožu harmonizēšana ar iekšējiem auditoriem. Tas stiprinās iekšējā audita kapacitāti, mazinās revīziju un auditu pārklāšanos un uzlabos savstarpējo procesu koordināciju.

Summary

Object of evaluation

The evaluation object is Measure 3.4.2.1. "Professional Improvement of Public Administration in the Development of Better Legal Regulation in the Areas of Support for Small and Medium-Sized Enterprises, Prevention of Corruption and Reduction of the Shadow Economy" of Operational Program's (OP) "Growth and Employment" of the EU Funds Programming Period 2014-2020. Specific Objective (SO) 3.4.2. "Professional Improvement of Public Administration, Development of Public Services and Social Dialogue to Promote Support for Small and Medium-Sized Enterprises, Prevention of Corruption and Reduction of the Shadow Economy" (hereinafter - the Measure).

The planned total eligible funding of the measure is EUR 8,181,616.00, including the European Social Fund funding - EUR 6,954,374.00 and the state budget funding - EUR 1,227,242.00. It is utilised via projects implemented by the Latvian School of Public Administration, the State Chancellery and the State Audit Office during 2016 to 2022. The responsible institution within this measure is the State Chancellery.

The measure is implemented via restricted procedure in two rounds. In the first round, project applications were submitted by the State Chancellery and the Latvian School of Public Administration, but in the second round - the State Audit Office. The Latvian School of Public Administration implemented the projects in cooperation with partners: The State Chancellery and the Corruption Prevention and Combating Bureau (KNAB). The following four projects are being implemented under the measure:

- No. 3.4.2.0/15/I/001 "Professional development of public administration human resources in the development of better regulation in the field of support for small and medium-sized enterprises" (hereinafter - U-project), recipient of the funds – The Latvian School of Public Administration (LSPA), project implementation planned 06.01.2016 - 30.06.2022.;
- No. 3.4.2.0/15/I/002 "Professional development of public administration human resources in the field of prevention of corruption and reduction of shadow economy" (hereinafter - K-project), recipient of the funds – The Latvian School of Public Administration, project implementation is planned for 06.01.2016 - 30.06.2022;
- No. 3.4.2.0/15/I/003 "Senior Management Development Program" (hereinafter - the State Chancellery project), recipient of the funds - The State Chancellery, project implementation is planned for 01.02.2016 - 30.06.2022.
- No. 3.4.2.0/16/I/001 "Professional development of public sector auditors in the field of improvement of business environment, prevention of corruption and reduction of shadow economy" (hereinafter - State Audit Office project), recipient of the funds – The State Audit Office, project implementation is planned 01.01.2017 - 30.09. 2020.

Objective of the evaluation

Objective of the evaluation is to carry out an independent, external study to assess the effectiveness and efficiency of European Social Fund funding investments, as well as the impact on public administration development and professional development in support of small and medium-sized enterprises, corruption prevention and the shadow economy.

Evaluation methodology

The evaluation methodology consists of two mutually complimentary approaches – evaluation of implementation and impact evaluation.

Evaluation of implementation was primarily focused on analysis of utility and efficiency of the Measure and individual projects. Evaluation of implementation is based on a combination of two internationally tested evaluation models: the CIPP evaluation model developed by Daniel Stufflebim, supplemented by the training effectiveness evaluation steps developed by Donald Kirkpatrick.

The theory-based impact evaluation is focused upon analysis of impact achieved within the Measure and projects, in order to reveal logical causal links between the elements of the intervention. Methodology of the impact evaluation is based on combination of several methods applied in international practice, e.g., contribution analysis, factor analysis and evaluation rubrics. The theoretical basis of the impact evaluation

is an extensive analysis of social theories and academic literature on aspects such as learning and human capital development at the individual level, learning culture development at the organizational level, knowledge and skills transfer to the work environment, performance analysis and competence development at the individual level, performance analysis at the organizational level, etc. In total nine evaluation rubrics were developed in order to present assessment of impact of each project at individual, institutional and sectoral level, and causal relevance between the contribution and impact. Assessment was made by the expert panel on basis of evidence gathered during the evaluation.

Evaluation is performed in accordance with the “Guidelines on application of impact evaluation methods for the EU CP funds priorities in 2014 -2020 period” and Better Regulation Guidelines, Better Regulation Toolbox prepared by the European Commission.

Project information available in the KP VIS system was used for the evaluation. The analysis of project information was performed by compiling information on project reports, including detailed information on training participants (form E12), training evaluation questionnaires, aggregated training assessment results, training materials and other materials related to the provision of training. In addition to the implementation of the evaluation, reports on the development of public administration human resources policy, materials used in the planning of the Specific Objective and other publicly available information was analysed, including the websites of training organizers and providers.

Interviews were conducted with representatives of various stakeholders in accordance with the specifics of each project and the overall impact of the Measure. Interviews were conducted with project management and implementation staff, training providers and trainers, senior managers who participated in the training, and others. In addition, a survey of the personnel management staff of the institutions involved was conducted. To validate data and findings methodological triangulation was used – incl., several sources and several data acquisition and analysis methods.

Main results and conclusions regarding effectiveness, efficiency and impact of the 3.4.2.1. Measure

Achieving and exceeding the planned results so far has been facilitated by the active work of LSPA in organizing and offering training to institutions of public administration, as well as various forms of training, including conferences, e-learning and others, which have reached a large number of participants. Increased number of trainees has also been facilitated by the inclusion of other public administration institutions that were not previously identified as the project target group, provided their activities corresponded to the priorities of the Measure and the project. Additional factor that has probably contributed to the significantly exceeded indicators is cautious planning in the initial phase of the project, that was based on the LSPA experience in organizing trainings and previous interest of public authorities in LSPA trainings, without anticipation of increased interest of the participants.

The intervention is primarily focused on the individual level - it provides training, information and knowledge with the aim of developing individuals' competences and strengthening their skills, as well as promoting cooperation, knowledge exchange and openness to innovation culture. According to the OP, at the individual level, the Measure seeks to address both individual challenges affecting public administration (e.g. high staff turnover, which rapidly reduces institutional memory) and systemic deficiencies limiting individuals' growth (e.g. reduced opportunities for professional development) and changes brought about by global development processes (for example, there is a change in demand for different skills and knowledge). Specific focus at the individual level is upon strengthening the competencies and leadership skills of the top managers of public administration.

At the institutional level the intervention directly focuses on the improvement of existing management processes and mechanisms. Indirectly it promotes the improvement of services and legal framework, quality of management, human resources management and cooperation processes and mechanisms. In accordance with the objectives of the Measure and projects, it aims to promote a better understanding of business promotion factors and regulatory enactments, improvement of public services and legal framework, to strengthen the preventive role of public sector audits in identifying and decreasing corruption and other risks affecting economic development, strengthen recognition of corruption, identification of corruption risks, prevention of conflict of interest, investigation and operational activities, and to support the transformation of senior management into strategic leaders who can deliver innovative ideas and drive change.

The intervention is not directly aimed at the sectoral level. In accordance with the objectives of the Measure and projects, it aims to promote business environment, reduce shadow economy and corruption, reduce normativism and administrative burdens in business and promote improvement of the legal framework, as well as professional development of public administration employees. During the implementation, it has gained a new strategic direction towards promotion of the national reform processes, that was most directly facilitated by the State Chancellery project.

Transfer of knowledge, skills and attitudes to the work environment is the most significant added value of training, thus contributing to the achievement of the goals, efficiency and sustainability of public sector organizations. In all projects evaluation it was possible to observe exchange of knowledge and synthesis, and their application in practice.

Main results and conclusions regarding efficiency, effectiveness and impact of the U-project

The project outcome and result indicators have been achieved proportionally with the planned, considering that the deadline is 31.12.2023, and project implementation is still ongoing. A significant number of public administration institutions are involved in U-project training, and within the project, seeing a positive feedback on project results and institutional interest, the list of involved institutions was expanded according to the State Chancellery's assessment of compliance. The project involves a critical mass of public administration employees who are motivated to change their habits and engagement therefore the project activities have promoted a change in attitudes, behaviour and habits in public administration.

Most of the training participants have positively confirmed that the knowledge gained in the project will be applied in the work. Positive cases were identified, that have resulted in improvements in the work of institutions or services. Regarding specific trainings, the practical applicability of LEAN and design thinking in improvement of the operational processes of certain institutions of public administration is emphasized. The contribution of training in relation to reduction of administrative burdens for businesses is also noteworthy. For instance, co-creation and service design methods are also used in the policy development and planning process, which contributes to work towards more appropriate regulation. In the institutions part of the service improvement initiatives have been implemented in successful synergy between SO 3.4.2.3. project and U-project, where the former has provided methodological support for the implementation of procedural changes in institutions, while the U-project has provided improvement of knowledge and competencies necessary for these procedural changes, or the exchange of experts and specialists in practical workshops.

The goals and activities of the project have been directly related to the improvement of the business environment. Project activities have contributed to a better understanding of business environment improvement action plan, specifics of entrepreneurs' work, conditions and the overall environment. It can be stated that the knowledge and skills acquired in the project have been used to encourage several significant changes to improve the business environment and reduce administrative burdens. The project has also created important preconditions for the implementation of structural reforms, especially in cases where the institutions have introduced new solutions or improved cooperation and coordination mechanisms. Several changes are systemic in nature, for example those which were implemented in synergy with SO 3.4.2.3.

The main results and conclusions regarding efficiency, effectiveness and impact of the K-project

Significant progress has been made in achieving the outcome and result indicators. It is based on active cooperation of the K-project managers with the stakeholders (including KNAB) regarding identification of training needs and active communication with the institutions involved in the project. Many public administration institutions are involved in K-project training, and the list of involved institutions was expanded following the positive feedback on project results and interest of the institutions. The anti-corruption training covered a wider audience of institutions. Their topics were related to the identification and prevention of conflicts of interest and other corruption risks, public administration ethics and internal anti-corruption measures in institutions. This training was a significant support to the anti-corruption activities of KNAB.

The training implemented in the project is based on the needs of the sector and is in line with the policy objectives. Specific training topics were designed in accordance with the tactical and strategic objectives of the target institutions and the operational needs of employees. This compliance was achieved during the project preparation phase and implementation. This has stimulated the interest of the target audience. Due to strategic planning of project activities and attraction of EU funds for organisation of specific trainings (with involvement of foreign experts), the project has achieved much wider training opportunities than would be possible within the allocated state budget funds.

The knowledge gained in the project in strengthening control activities meets the current needs of institutions and can be immediately used in operational, investigation and inspection work. After the training, a new analytical approach and methods are being applied in the work of institutions, internal procedures are being reviewed. The evaluation confirms that the acquired knowledge will not lose its relevance in the near future. The approach chosen by the project - to promote close communication between different institutions - has stimulated a more unified understanding of the problem within the system and more common interpretation of the key concepts.

The K-project demonstrates an impact on the capacity of anti-corruption and shadow economy institutions. The training has contributed to the effectiveness of strategic and operational analysis methods. Thanks to the project, inter-institutional co-operation in the investigation of complex corruption, economic and financial crimes has been strengthened. That includes co-operation between controlling authorities and law enforcement agencies, among the law enforcement agencies, and between the prosecutor's office and the court. Cooperation has been improved both at the institutional level and at the level of individuals. The project has facilitated the establishment and development of cooperation also at the international level, both within the EU and globally.

In the field of combating the shadow economy and financial crime, systemic changes can be observed. The change is manifested in strengthening the capacity of responsible law enforcement institutions, amendments to regulations, development and application of methodological materials and introduction of new cooperation models. The training has facilitated changes in several Latvian regulations that will allow for a more effective fight against shadow economy. That includes the Criminal Procedure Law, the Law on the Prevention of Money Laundering and Terrorist and Proliferation Financing, and the Sanctions Law. As a result of the project activities, the number of detected, investigated and prosecuted cases has increased, incl., the number of cases related to economic and financial crimes, money laundering, environmental crimes, as well it has contributed to the fulfilment of the claims of international organizations against Latvia regarding prevention and combating of corruption and shadow economy. It can be stated that the number of institutions with internal anti-corruption plans and reporting procedures on violations is increasing in relation with the project activities. Within the framework of the project the importance of ethics was raised, which is a strategic issue for the public administration. The adoption of the Law on Alerting was facilitated – as understanding and support for the implementation of the norms of the Law were promoted.

The main results and conclusions regarding efficiency, effectiveness and impact of the State Audit Office project

Within the framework of the training project the State Audit Office has exceeded the planned project result and outcome indicators due to the optimal involvement of responsible persons at all levels in project planning. Most of the audit staff of the State Audit Office participated in the project's professional development activities. Also, internal auditors from several other institutions participated. The participants of the training were selected by considering the operational priorities of the State Audit Office, e.g., pilot audits and the need to improve competence of the employees to perform specific audits was considered in selection process.

The professional development measures implemented in the project are based on the needs of the SAO institution. It was further successfully implemented in the focused setting of the project and contributed to the improvements of the SAO work organization in several important areas. Within the project, most of the training was aimed directly at improving the institution's internal processes and work quality, that should lead to improved assessment of the institution's performance. The project has allowed to develop mostly specific professional competencies. As a result of the project, several improvements have been introduced to the work of the SAO. For example, in connection with the assessment of the financial and economic impact of audits, written and visual communication methods were improved to better explain audit results

and to express opinions to both audited entities and the general public. The knowledge and skills gained in professional development activities are being applied by the audit staff in their daily work, which has improved the quality of audit reports.

The human resources development strategy developed by the SAO gives a signal that the professional competence, motivation and involvement of employees is a strategically important issue in the further activities of the SAO. The involvement of experts in pilot audits, where the SAO employees "learned by doing" has justified itself, considering the rapid and dynamic changes in such areas where is a need for an immediate reaction to upcoming events.

The research carried out within the framework of the evaluation shows positive examples. As a result of competence increase, a significant change in the work organization of the SAO have been initiated and implemented. Such a change has been initiated and supported on both the level of employees and management. Less influence can be found in the work of internal auditors. Also, changes and improvements in decision-making processes driven by the acquired knowledge and skills have been identified. Such changes are not applicable to the entire work of the institution but are related to specific issues or processes.

The impact of the project results will be assessed over the next 5 or 10 years, when the audit recommendations will be implemented in specific areas and fields.

Main results and conclusions regarding efficiency, effectiveness and impact of the implementation of the State Chancellery project

The result and outcome indicators in the State Chancellery project have exceeded the values planned for 31.12.2023. This is achieved due to various training methods used, active cooperation with senior managers and very positive feedback among the senior managers. They acknowledged the State Chancellery for daring to implement this type of project as well as their choice of the topical subjects and methods. Most of the top managers of public administration institutions participated in professional development activities - mostly in discussion platforms and module trainings. Professional development activities further expanded the general competencies of managers, which are relevant and applicable to their work. Discussion platforms, module training and experience exchange events facilitated establishment of mutual contacts between managers and created favourable conditions for initiating cooperation.

The critical variable of the project impact is project implementation strategy, i.e., entrusting its implementation to the Public Administration Policy Department of the State Chancellery, which is responsible for public administration reform processes. The strategic location of the project implementation in the centre of government, the team involved in its implementation, its close cooperation with the Latvian School of Public Administration and the opportunity to ensure synergies with other parallel processes and interventions are the most important factors that increase the project's potential. At the same time, such a concentration poses a sustainability risk in the event of staff changes or changes in political support. The State Chancellery operatively changed certain project activities in order to ensure the highest possible return on project activities and compliance with the project objectives. For example, it is not planned to provide further education, as the activity would focus on too few participants and costs per participant would be too high. A similar example is the program of excellence in international cooperation, which will not be implemented because the program is too costly and similar returns can be obtained from other activities. During the project implementation, both external factors (global management development processes) and internal factors (changes in the staff involved in the project implementation) identified new opportunities and reviewed existing solutions. As a result, the project implementation gained a new direction to promote national reform processes.

One of the most important values of the project is the promotion of cooperation between top managers on the individual and institutional level. It has a high potential to promote the effectiveness of interdepartmental cooperation both in the short and long term. The primary impact of the project regarding the field development can be established as a facilitator and enabler of the change process. In some cases, during the evaluation, direct project impact on the field caused by the engagement of the project target group can be established. The changes are individual, and no signs of change in the system have yet been identified. At the same time, evidence support that the opportunities provided by the project, such as the flexibility to

respond to changes in the situation, and the different types and levels of intervention have facilitated the start of certain reform processes with a high potential making an impact.

Recommendations

In the framework of the evaluation, several proposals and opportunities for improvement have been put forward. It provides an assessment and recommendations on the main improvements as well as the improvement methods required for the training implemented in the event. A methodology and tools have been developed to measure the impact of professional development measures and the future growth of public administration human resources. An offer has been developed for the evaluation questionnaire for the professional development activities organized at the event. A number of proposals has been made for possible changes in the implementation of the measure and its projects until the end of their implementation period. It indicates specific recommendations for improvement, considering global / European trends in professional development and training and education for public sector audiences. The analysis makes proposals for the full implementation of the MPS system (LSPA training management system) to ensure that all training materials and trainee information are entered into the MPS and that the usability and functionality of the system meet the needs of training providers and give participants full access to quality materials.

In the context of a U-project, special measures should be developed in the future, which in the form of practical action require cooperation of several institutions (departments) that have common or related functions or services. Thus, it would stimulate the search for common points of contact and develop platforms or mechanisms for cooperation. By considering the current development needs of the target audience, it is important to continue organizing a large-scale specialized training events in order to create a common understanding of the factors promoting business and regulatory enactments and a common approach to the improvement of public services and legal framework.

In the context of the K-project, it is necessary to continue and develop the chosen approach in organizing training for law enforcement officials to strengthen combating activities. There is a need for special consideration towards inter-institutional and international cooperation as well as provision of resources to responsible authorities and development of the most effective training solutions, including e-learning modules.

In the context of the State Chancellery project, it is important to continue the practice of developing and monitoring the implementation of individual development plans for senior executives, and to continue organizing larger events such as annual conferences, as they update common direction, create a sense of community and belonging. It is important to continue the leadership development programs and involve mid-level managers in them. It would accelerate the achievement of "critical mass" for the promotion of cooperation, interdepartmental efficiency as well as innovation and excellence in public administration. In order to increase the potential impact of the project on the national reform processes, it is recommended to promote the approach of experimentation and pilot projects in policy making. At the same time, closer integration of monitoring and evaluation elements in experimental processes is critical to ensure a greater learning effect. In addition to the ongoing reform monitoring process, it is recommended to develop the so-called rapid evaluations, developmental evaluations and meta-evaluation practices, integrating them within the policy evaluation process in public administration.

Direction taken in the context of the State Audit Office project to maintain high professionalism and competence is essential to ensure a high-quality audit process and cooperation with audited entities, as well as a faster response to dynamic changes in rapidly changing industries. Training of internal coaches and transfer of knowledge is a successful and continuous practice not only for SAO employees, but also for other institutions, including audited entities. This will create a better understanding for professionals and will encourage the audited entities to make the necessary improvements beyond the specific audit process. An important and ongoing initiative is to strengthen the co-operation of the State Audit Office and to harmonize audit methods with internal auditors. This will strengthen internal audit capacity, reduce overlaps between audits and revision, and will improve coordination between processes.

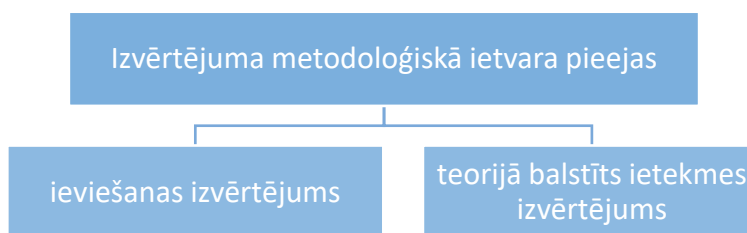
1. IZMANTOTĀS METODOLOĢIJAS APRAKSTS

1.1. Izvērtējuma metodoloģija

Metodoloģijas teorētiskais ietvars

Izvērtējums veikts saskaņā ar "Vadlīnijas par ietekmes izvērtējumu metožu pielietošanu 2014.-2020. gada plānošanas perioda ES KP fondu prioritārajiem virzieniem", 31.01.2014⁶ un Eiropas Komisijas (EK) izstrādātajām Labākas pārvaldības vadlīnijām un rīku (European Commission, Better Regulation Guidelines, Better Regulation Toolbox⁷).

Izvērtējuma metodoloģisko ietvaru veido **divas savstarpēji papildinošas izvērtējuma pieejas: ieviešanas izvērtējums un teorijā balstīts ietekmes izvērtējums.**



1. attēls. Izvērtējuma metodoloģiskā ietvara pieejas

Ieviešanas izvērtējuma primārais fokuss ir vērsts uz pasākuma un tā ietvaros īstenoto atsevišķo projektu efektivitātes un lietderības analīzi. Ieviešanas izvērtējuma metodoloģiju veido divu, starptautiski aprobētu izvērtējuma modeļu kombinācija: Daniela Stafleibma izstrādātais CIPP izvērtēšanas modelis⁸, kas papildināts ar Donaldā Kirkpatricka izstrādātajiem apmācību efektivitātes izvērtēšanas soļiem⁹.

CIPP izvērtēšanas modelis ir visaptverošs ietvars plašu programmu, institūciju un sistēmu izvērtēšanai, tas ir īpaši piemērots, veicot izvērtējumus, kuru mērķis ir īstenot ilgtermiņa, ilgtspējīgus uzlabojumus. **CIPP izvērtēšanas modelis** sastāv no četriem pamatkomponentiem:

- **Konteksta** (*context*) izvērtēšana, kura ietvaros tiek analizēta pasākuma ietvaros īstenoto apmācību un valsts pārvaldes personāla kapacitātes stiprināšanas darbību vide, mērķa grupu vajadzības, problēmas un iespējas kontekstā ar noteiktajiem pasākuma mērķiem;
- **leguldījumu** (*input*) izvērtēšana, kura ietvaros tiek vērtēta pasākuma īstenošanas stratēģijas ieviešanas plānu iespējamība un potenciāls izvirzīto mērķu sasniegšanā;
- **Procesa** (*process*) izvērtēšana, kura ietvaros tiek analizēta apmācību īstenošanas gaita, efektivitātes un rīcībspējas pārbaude kontekstā ar izvirzītajiem mērķiem un pieejamajiem resursiem;
- **Produkta** (*product*), jeb iznākumu izvērtēšana, kura ietvaros tiek analizēti apmācību rosinātie reālie iznākumi un ietekme uz mērķa grupas rīcību.

D.Kirkpatricka apmācību efektivitātes izvērtēšanas soļi integrēti CIPP modelī iekļauj sīkāku mērķa grupas apmierinātības analīzi ar apmācību procesa organizāciju, apmācību procesā iegūtajām zināšanām un prasmēm, apmācību rosinātās izmaiņas rīcībā un ietekmi uz mērķu sasniegšanu.

Teorijā balstītā ietekmes izvērtējuma fokuss ir vērsts uz pasākuma un tā ietvaros īstenoto atsevišķo projektu ietekmes analīzi ar nolūku atklāt loģiskas cēloņsakarības starp intervences elementiem. Teorijā balstīta ietekmes izvērtējuma pamatā ir pārmaiņu teorijas rekonstruēšana, kas parāda intervences galveno

⁶ http://m.esfondi.lv/upload/Petijumi_un_izvertejumi/apraksti/Izvertesanas_vadlinijas_31012014_final.pdf

⁷ http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/br_toolbox_en.pdf

⁸ Stufflebeam, D., The CIPP Model for Evaluation, International Handbook of Educational Evaluation, 2003. 31-62.lpp.

Stufflebeam, D., Shinkfield, A. Evaluation theory, models, and applications. Jossey-Bass, California, USA. 2007

⁹ Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels. California: Berrett-Koehler Publishers.

elementu - vajadzību, mērķu, resursu, rīcību, rezultātu un ietekmes savstarpējo sasaisti¹⁰. Teorijā balstītā ietekmes izvērtējuma metodoloģiju veido vairāku starptautiskajā izvērtēšanas praksē pielietotu izvērtējuma metožu kombinācija, piemēram, ieguldījuma analīzes (Contribution Analysis), ietekmes faktoru analīze un izvērtējuma rubrikas. Tiek izmantoti ietekmes kritēriji, lai noteiktu ieguldījumu tiešos un netiešos rezultātus un intervences radītās sekas gan indivīdu, gan organizāciju un sistēmu līmenī (piemēram, lēmumu pieņemšanas, kapacitātes celšanas u.c.). Tā kā ietekme parasti parādās zināmu laiku pēc ieguldījumu veikšanas, tad tiek izdalīta īstermiņa (jeb specifiskā), vidēja termiņa un ilgtermiņa ietekme (jeb vispārējā). Teorijā balstītā ietekmes izvērtējuma teorētisko pamatu veido plaša sociālo teoriju un akadēmiskās literatūras analīze par tādiem aspektiem kā mācīšanās un cilvēkkapitāla attīstību indivīdu līmenī, mācīšanās kultūras attīstību organizāciju līmenī, zināšanu un prasmju pārnesi uz darba vidi, snieguma analīzi un kompetenču attīstību indivīdu līmenī, snieguma analīzi organizāciju līmenī u.c., kas detalizētāk izklāstīta attiecīgajā ziņojuma nodaļā kontekstā ar ietekmes izvērtējuma rezultātiem, tādējādi nodrošinot teorētiski-metodoloģisku izvērtējuma aspektu integrētu analīzi.

Intervences ietekme tika izvērtēta, balstoties uz konceptuālu, pētniecības teorijās balstītu intervences ieviešanas mehānisma skaidrojumu un empīriski iegūtām zināšanām par iemesliem un mehānismiem kā intervences darbība ietekmē vēlamos rezultātus. Tāpat tika izmantota pārmaiņu teorija, kas paredz to, ka vērtējais analizē gan programmas ieviešanas dokumentos fiksēto intervences loģiku – vajadzības, mērķus, pieejamos resursus, plānotās rīcības un rezultātus un sagaidāmo ietekmi – gan datu ieguves posmā uzzina un analizē, kādus noteiktus rezultātus un izmaiņās ir sekmējušas praksē īstenotās rīcības.

Galvenie informācijas ieguves avoti

Datu validitātes nodrošināšanai izmantota metodoloģiskā triangulācija, kad informācija pārbaudīta un salīdzināta ar vairākiem avotiem, tostarp izmantojot vairākas datu ieguves un/vai analīzes metodes, atkarībā no nepieciešamās informācijas veida un pieejamības. Izvērtējumā tika izmantoti publiski pieejamie un ierobežotas pieejamības dokumenti un e-dokumenti, projektu informācija KP VIS sistēmā informācija no apmācību organizētājiem, dažādu iesaistīto pušu interviju rezultāti un iestāžu personāla pārstāvju anketēšanas rezultātā iegūtā informācija. Izvērtējuma sagatavošanā eksperti vadās pēc efektivitātes, lietderības un administratīvā sloga mazināšanas pamatprincipiem, respektīvi, ja izvērtējuma īstenošanai nepieciešamie dati un informācija ir pieejama jau šobrīd publiskas vai ierobežotas pieejamības avotos, tad primāri to izmanto no jau esošajiem avotiem ar vai bez datu papildapstrādes atkarībā no nepieciešamības, neorganizējot datu atkārtotu (dublējošu) ieguvu.

Datu ieguve veikta sākot no 2019.gada oktobra līdz 2020.gada aprīlim.

Dokumentu analīze

Izvērtējuma ietvaros analizēti dažādi ziņojumi par valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas attīstību, SAM plānošanā izmantotie materiāli un cita publiski pieejamā informācija, tai skaitā apmācību organizētāju un nodrošinātāju mājas lapas, un cita publiski pieejamā informācija. Primārie un sekundārie analizējamie dokumenti var tikt iedalīti šādās kategorijās:

- ES fondu plānošanas un ieviešanas dokumenti;
- Politikas plānošanas un ieviešanas uzraudzības dokumenti;
- ES līmeņa pētījumi un izvērtējuma dokumenti;
- Citi informācijas avoti, kā piemēram, kursu beidzēju aizpildītās anketas par kursu lietderību un nozīmību.

Izvērtējuma ietvaros izmantota neformalizētā tradicionālā dokumentu analīzes pieeja, kad dokumentu analīze tiks veikta ar vispārīgām loģiskās analīzes operācijām – sintēzi, salīdzināšanu, novērtēšanu. Lai nodrošinātu pēc iespējas efektīvāku izvērtējuma veikšanu un samazinātu administratīvo slogu projektu ieviešanai, analizētas projektu ieviešanu mājas lapas, kur iekļauta informācija par kursu materiāliem, grafikiem un cita informācija. Piemēram, VAS¹¹. Izmantotās literatūras un primāro un sekundāro informācijas avotu saraksts iekļauts Pielikumā Nr.10.

Projektu informācijas analīze KP VIS sistēmā

Izvērtējuma veikšanai tika izmantota projektu informācija, kas ir pieejama ES fondu tīmekļa vietnē¹² un KP VIS sistēmā. Projektu informācijas analīze veikta, apkopojot informāciju par projekta atskaitēm, tai skaitā

¹⁰ White H. (2009) Theory –based impact evaluation: Principles and practice. 3ie Working Paper No. 3 [New Delhi: International Initiative for Impact Evaluation].

¹¹ <http://www.vas.gov.lv/lv/labaka-regulejuma-izstrade-mazo-un-videjo-uznemumu-atbalstam>

¹² www.esfondi.lv

detalizētu informāciju par apmācību dalībniekiem (forma E12), apmācību novērtējuma anketas, apkopotos apmācību novērtējumu rezultātus, mācību materiālus un citus ar apmācību nodrošināšanu saistītos materiālus.

Valsts administrācijas skolas mācību pārvaldības sistēmā (MPS) ietvertās informācijas analīze

Apmācību procesa un citas informācijas analīzei saistībā ar VAS organizētajām apmācībām tika izmantota VAS mācību pārvaldības sistēma un tās ietveros pieejamā informācija un tās lietojuma un funkcionalitātes iespējas

Intervijas ar dažādu iesaistīto pušu pārstāvjiem

Izvērtējuma ietvaros tika veiktas daļēji strukturētās intervijas ar dažādu iesaistīto pušu pārstāvjiem atbilstoši katra projekta specifikai un pasākuma ietekmei kopumā. Tika veiktas daļēji strukturētās intervijas ar projektu vadības un īstenošanas personālu, apmācību nodrošinātājiem un pasniedzējiem, augstākā līmeņa vadītājiem, kas piedalījās apmācībās, institūciju departamentu un nodaļu vadītāji – vidējā līmeņa vadītājiem, kā arī institūciju darbiniekiem uz kuriem attiecas SAM pasākums un, kuri nepiedalījās mācībās. Lai iegūtu pēc iespējas padziļinātu un visaptverošu informāciju, papildus jau sākotnēji plānotajam informantu sarakstam, informantu rekrutācijā izmantota arī t.s. "sniega bumbas metode" jeb t.s. sadarbības partneru ieteikumu virzītā izlases metode (*Peer Esteem Snowball Technique – PEST*)¹³, kad viens informants iesaka nākamo informantu.

Kopumā intervētas 77 personas, tostarp četri ārvalstu eksperti. Daļa personu ir intervētas tiešajās klātienēs intervijās, daļa izmantojot informācijas un komunikāciju tehnoloģijas iespējas. Ar vairākiem informantiem intervijas notikušas vairāk nekā vienu reizi, gan papildus un precizējošas informācijas iegūšanai, gan lai realizētu atgriezenisko saiti un gūtu pārliecību par izdarītajiem secinājumiem vai validētu rekomendāciju virzienus. Atsevišķos gadījumos intervijas tika organizētas kā grupu intervijas ar fokusgrupas elementiem, kas aptvēra gan VAS pārstāvjus, gan Valsts kancelejas pārstāvjus. Interviju jautājumi un informantu saraksts iekļauti Pielikumos.

Iesaistīto iestāžu personālvadības pārstāvju aptauja

Būtisks primāro datu ieguves veids bija iesaistīto valsts pārvaldes iestāžu personāla speciālistu aptauja. Aptauja tika realizēta elektroniskā formā, nosūtot piekļuvi aptaujai visām projektos noteikto mērķauditorijas valsts pārvalžu iestāžu kontaktpersonām (kopskaitā 75), tādējādi nodrošinot izlases atbilstību un respondentu sasniedzamību. Aptaujas anketas metodoloģiskā uzbūve aptvēra kā faktoloģiskos, tā evaluatīvos jautājumus, bet atbilžu ticamības pārbaudei iekļauti gan filtrējošie, gan kontroljautājumi. Lai vienlaikus spētu iegūt gan objektīvu un plašu informāciju, kā arī nodrošinātu respondentam ērti aizpildāmu anketu un paaugstinātu atbildētības pakāpi, anketa pēc formas veidota iekļaujot kā slēgtos, tā daļēji slēgtos un atvērtos jautājumus. Atbilžu skalas veidotas izmantojot vairākus metodoloģiskos principus atkarībā no noskaidrojamā jautājuma specifikas. Iekļautas gan Laikerta skalas, gan nominālās, gan rangu skalas. Lai pārbaudītu izveidotās anketas izmantošanas iespējas datu ieguvē, ir veikta anketas pilotāža. Tās galvenais uzdevums bija pārliecināties vai respondentiem ir skaidri jautājumi un to formulējumi, vai atbilžu skalas ir saprotamas un atbilstīgas. Pēc pilotāžas veikti precizējumi, kas tādējādi paaugstina iegūto datu validitāti. Lai veicinātu respondences līmeni, tika izsūtīts atgādinājums. Kopumā aptaujā piedalījās 38% no iesaistītajām institūcijām.

Informācijas analīzes metodes

Datu analīzes ietvaros tika ievēroti vispārpieņemtie zinātnisko un lietišķo pētījumu pamatprincipi, t.sk., tika nodrošināta datu triangulācija, kur informācija tika verificēta, ņemot vērā vismaz trīs dažādus, savstarpēji neatkarīgus, informācijas avotus, t.sk., dokumentu analīzes un dažādu interviju ietvaros iegūto informāciju. Kvantitatīvie un kvalitatīvie dati analizēti saskaņā ar atzītām metodēm un pieņēmumiem.

Izvērtējuma ietvaros veikto pētniecisko procedūru procesā ievēroti starptautiski un Latvijā atzītie profesionālie (sociologu) pētnieciskās darbības ētikas principi¹⁴, kā arī Zinātnieku ētikas kodeksā¹⁵

¹³ Christopoulos, D.C. (2007) Peer Esteem Snowballing: A methodology for expert surveys. Pieejams:

<https://www.researchgate.net/publication/255595189>

¹⁴ International Sociological Association's (ISA) Code of Ethics http://www.isa-sociology.org/about/isa_code_of_ethics.htm, Latvijas Sociologu asociācijas (LSA) profesionālās darbības kodekss sociālo un tirgus pētījumu veikšanai

http://www.sociologija.lv/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=5

¹⁵ Zinātnieka ētikas kodekss.

https://www.lzp.gov.lv/index.php?option=com_content&task=view&id=75&Itemid=88

noteiktās normas un autortiesību likuma¹⁶ regulējums. Pētījuma ētiskajos aspektos tika pilnībā ievērotas Eiropas Parlamenta un Padomes regulas (ES) 2016/679 par fizisku personu aizsardzību attiecībā uz personas datu apstrādi un šādu datu brīvu apriti¹⁷ prasības.

Veicot pētījumu, iegūta informēta piekrišana no potenciālajiem ziņu sniedzējiem, informējot respondentus par datu iegūšanas mērķiem, sniegto ziņu pierakstīšanas veidu (piemēram, ar audioierīces palīdzību). Ierakstot intervijas informantiem tika lūgta atļauja intervijas ierakstīt diktofonā, un tikai pēc piekrišanas sniegšanas tas ieslēgts. Interviju uzsākot, tika norādīts, kādiem nolūkiem iegūtie dati tiks izmantoti. Dokumenti un dati tiek uzglabāti drošā vietā, un pieeja tiek dota tikai projektā tieši iesaistītajam personālam. Nepieciešamības gadījumā dati uzglabāti kriptētā veidā.

Informācijas analīzes metodes bija atkarīgas no izvērtējuma jautājuma. Statistiskās analīzes ietvaros, izmantojot KP VIS pieejamo informāciju, tika veikta informācijas apkopošana, ieskaitot statistisko grupēšanu, kopsavilkuma rezultātus atspoguļojot statistisko tabulu un grafiku veidā. Projektu atskaitēs nav pieejama informācija par apmācību dalībnieku amatiem, tādēļ šī informācija tika iegūta anketēšanas rezultātā, iestāžu personāla daļu vadītājiem sniedzot atbilstošu informāciju un veicot indikatīvo novērtējumu.

Vērtējums par pasākuma mērķauditorijas profilu ir iekļauts par katru no Pasākuma projektiem atsevišķi, ņemot vērā dažādos projektu dalībnieku profilus: VAS K-projekta un U-projekta dalībnieki ir valsts institūciju (vairāk nekā 70 institūcijas) dažāda līmeņa darbinieki, Valsts kancelejas apmācību aktivitāšu dalībnieki ir valsts institūciju (kopā 71 institūcija) augstākā līmeņa vadītāji, savukārt Valsts kontroles organizēto apmācību dalībnieki ir dažāda līmeņa Valsts kontroles darbinieki un atsevišķu valsts iestāžu iekšējie auditori.

Izvērtējumā iekļauta informācija gan par kopējo apmācāmo skaitu projektu ietvarā, gan par unikālo apmācāmo skaitu, lai nodrošinātu statistisko analīzi par dalībnieku vecuma grupām un citu informāciju. Valsts kontroles un Valsts kancelejas projektā bija pieejama informācija par unikālajiem apmācību dalībniekiem. U-projektā un K-projektā apmācību dalībnieki tiek anonimizēti un, veicot kodu analīzi, tika noteikts unikālo apmācību dalībnieku skaits. Ziņojumā pie katras no statistiskās tabulām ir norādīts, vai informācija analizēta no kopējā vai unikālo dalībnieku skaita.

Izvērtējuma pieņēmumi un ierobežojumi

Izvērtējums neietvēra projekta aktivitāšu izmaksu pārbaudi attiecībā pret plānotajām izmaksām, izdevumu attiecināmības pārbaudi, kā arī apmācību nodrošinātāju izvēles procedūru analīzi un Publiskā iepirkuma likuma ievērošanas pārbaudi.

Tiek pieņemts, ka iznākuma un rezultātu rādītāji par apmācāmo personu skaitu attiecas uz kopīgo apmācību apmeklētāju skaitu, nevis unikālo.

Statistiskā informācija par apmācību dalībniekiem, organizētajām apmācībām un to dalībnieku skaitu, kā arī apmācību dalībnieku sadalījums pa vecuma grupām un cita analīze veikta, pamatojoties uz **formā E12 pieejamo informāciju par sasniegto uz 31.12.2019.** kā vienīgo un galveno informācijas avotu. Informācija formā E12 par apmācību dalībniekiem tiek atjaunota reizi gadā, tādēļ statistiskā informācija par organizētajām apmācībām iekļauta uz 31.12.2019.. Izvērtējuma laikā tika pieņemts, ka KP VIS ir iekļauta aktuālā informācija. Izvērtējuma laikā izvērtētājiem tika piešķirtas pieejas tiesības VAS MPS. Izvērtējuma ietvaros netika analizēta VAS MPS funkcionalitāte, lietojamība un veikspēja.

Analizējot projekta datus, izmantota formā E12 izmantotā terminoloģija.

Izvērtējumā tiek pieņemts, ka visas apmācības bija specializētās, jo saistītas ar konkrētu darba pienākumu veikšanu. Tāpat izvērtējumā tiek pieņemts, ka iznākuma un rezultātu rādītāju sasniegtās vērtības uz 31.12.2019., kas attēlotas KP VIS, ir patiesas (izvērtējuma ietvaros pieejamos datus - formā E12 – nav pieejama šāda informācija).

Dati par apmācību dalībnieku dzimumu, vecuma grupām un izglītību analizēti gan unikāliem apmācību dalībniekiem, gan visiem apmācību dalībniekiem, bet, izmantojot veikto analīzi, jāņem vērā, ka analīze, kas attiecas uz visiem apmācību dalībniekiem, ietver vairākus ierakstus par vienu un to pašu apmācību dalībnieku, ja viņš/-a apmeklējis dažādus kursus. Analīze attiecībā uz unikālajiem apmācību dalībniekiem, kas veikta, izmantojot ekspertu aprēķinus, ietver informāciju pa apmācību veidiem. Gadījumā, ja viens

¹⁶ Autortiesību likums. <https://likumi.lv/doc.php?id=5138>

¹⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN>

dalībnieks apmeklēja dažāda veida apmācības, dalībnieks ieskaitīts katrā apmācību veida statistikā, tādēļ jāņem vērā, ka reālais unikālo apmācību dalībnieku skaits ir mazāks, nekā saskaitot kopā unikālo apmācību dalībnieku skaitu pa dažādiem apmācību veidiem.

Rezultāta rādītājs raksturo situāciju, kad apmācību laikā ne tikai tika nodotas zināšanas, bet arī veikta iegūto zināšanu pārbaude. Iznākuma rādītājs attiecas uz visām apmācībām, kur to dalībniekiem tika nodotas zināšanas.

Daļa K-projekta informācijas, tai skaitā apmācību dalībnieki, mācību materiāli, apmācību novērtējumi un cita informācija, ir konfidenciāla un netika analizēta izvērtējuma ietvaros.

Intervences lietderība un efektivitāte arī tika vērtēta balstoties uz plānoto un faktiski reāli sasniegto iznākumu sakritību. Projekta novērtējuma sfērā netika iekļauta intervences izmaksu analīze, līdz ar to novērtējums neietver vērtējumu par to vai intervence nodrošina iespējami zemākās izmaksas izmantojot pieejamos resursus.

2. PASĀKUMA IEVIEŠANAS EFEKTIVITĀTES UN LIETDERĪBAS NOVĒRTĒJUMS

2.1. Pasākuma 3.4.2.1. uzraudzības radītāju un darbību efektivitātes analīze

Pasākuma projekti

Izvērtējums ietver DP "Izaugsme un nodarbinātība" 3.4.2.1. pasākuma "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās" analīzi. Pasākuma plānotais kopējais attiecināmais finansējums ir EUR 8 181 616,00, tai skaitā Eiropas Sociālā fonda finansējums – EUR 6 954 374,00 un valsts budžeta finansējums – EUR 1 227 242,00, atbalstot VAS, Valsts kancelejas un Valsts kontroles projektus laika posmā no 2016. līdz 2022. gadam. Pasākuma ietvaros atbildīgās iestādes funkcijas pilda Valsts kanceleja.

Pasākums tiek īstenots ierobežotas projektu iesniegumu atlases veidā divās projektu iesniegumu atlases kārtās. Pasākuma pirmajā projektu kārtā projektu iesniegumus iesniedza Valsts kanceleja un VAS, bet otrajā projektu kārtā - Valsts kontrole. VAS projektus īstenoja sadarbībā ar partneriem: Valsts kanceleju un Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroju (KNAB), slēdzot sadarbības līgumu.

Pasākuma ietvaros tiek īstenoti šādi četri projekti¹⁸:

- Nr. 3.4.2.0/15/I/001 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā" (**turpmāk – U-projekts**), finansējuma saņēmējs – VAS, projekta īstenošana plānota 06.01.2016 - 30.06.2022, un projekta kopējais finansējums EUR 3 558 196,28 (ESF: EUR 3 024 466,58, valsts budžeta finansējums EUR 533 729,70);
- Nr. 3.4.2.0/15/I/002 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" (**turpmāk – K-projekts**), finansējuma saņēmējs – VAS, projekta īstenošana plānota 06.01.2016 - 30.06.2022, un projekta kopējais finansējums EUR 2 863 076,92 (ESF: EUR 2 433 615,38, valsts budžeta finansējums EUR 429 461,54);
- Nr. 3.4.2.0/15/I/003 "Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma" (**turpmāk – Valsts kancelejas projekts**), finansējuma saņēmējs – Valsts kanceleja, projekta īstenošana plānota 01.02.2016 - 30.06.2022, un projekta kopējais finansējums EUR 926 094,00 (ESF: EUR 787 179,90, valsts budžeta finansējums EUR 138 914,10);
- Nr. 3.4.2.0/16/I/001 "Publiskā sektora revidentu profesionālā pilnveide komercdarbības vides sakārtošanas, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" (**turpmāk – Valsts kontroles projekts**), finansējuma saņēmējs – Valsts kontrole, projekta īstenošana plānota 01.01.2017 - 30.09.2020, un projekta kopējais finansējums EUR 299 745,90 (ESF: EUR 254 784,01, valsts budžeta finansējums EUR 44 961,89).

Saskaņā ar regulā Nr.1303/2013¹⁹ 20.pantā noteikto, ja līdz 2018.gada 31.decembrim tiek izpildīti snieguma ietvarā noteiktie nosacījumi (sasniegti DP noteiktie iznākuma rādītāji), tiek saņemts EK lēmums par snieguma ietvara izpildi, attiecīgi arī par rezerves finansējuma 6% apjomā piešķiršanu. Snieguma rezerves finansējums attiecas uz trim no četriem īstenojamiem projektiem (neattiecas uz Valsts kontroles projektu). Plānotais snieguma rezerves finansējums, kas iznākumu rādītāju sasniegšanas gadījumā pēc EK lēmuma projektiem, ir pieejams sekojošs finansējuma apmērs²⁰:

¹⁸ Atbilstoši atklāta konkursa "Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē" nolikuma Tehniskajā specifikācijā noteiktajam, finansējuma apmērs norādīts atbilstoši KP VIS uzrādītajam aktuālajam projekta plānotajam budžetam uz 14.01.2020

¹⁹ EIROPAS PARLAMENTA UN PADOMES REGULA (ES) Nr. 1303/2013 (2013. gada 17. decembris), ar ko paredz kopīgus noteikumus par Eiropas Reģionālās attīstības fondu, Eiropas Sociālo fondu, Kohēzijas fondu, Eiropas Lauksaimniecības fondu lauku attīstībai un Eiropas Jūrlietu un zivsaimniecības fondu un vispārīgus noteikumus par Eiropas Reģionālās attīstības fondu, Eiropas Sociālo fondu, Kohēzijas fondu un Eiropas Jūrlietu un zivsaimniecības fondu un atceļ Padomes Regulu (EK) Nr. 1083/2006

²⁰ Saskaņā ar Valsts kancelejas pārstāvju sniegto informāciju

- **U-projektam** pieejamais snieguma rezerves finansējums EUR 258 437,47 (ESF: EUR 219 672,16, valsts budžeta finansējums EUR 38 765,31);
- **K-projektam** pieejamais snieguma rezerves finansējums EUR 207 949,84 (ESF: EUR 176 757,62, valsts budžeta finansējums EUR 31 192,22);
- **Valsts kancelejas projektam** pieejamais snieguma rezerves finansējums EUR 67 860,16 (ESF: EUR 57 681,22 un valsts budžeta finansējums EUR 10 178,94).

Izvērtējuma periodā īstenotās aktivitātes ir vērstas uz valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto profesionālo pilnveidi un komercdarbības vides sakārtošanas veicināšanu, ēnu ekonomikas un korupcijas mazināšanu. Projektu mērķgrupa - valsts pārvaldes iestādēs nodarbinātie, kuriem ir ietekme uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu, sakārtošanu un administratīvā sloga mazināšanu mazajiem un vidējiem komersantiem, kā arī uz korupcijas un ēnu ekonomikas riska mazināšanu.

Pasākuma rezultātu, iznākuma un finanšu rādītāji

Pasākuma plānošanas posmā rezultāta rādītāja mērķis – profesionālo kompetenci paaugstinājušo personu skaits - noteikts, ņemot par pamatu vēsturisko pieredzi 2007.-2013.gada plānošanas periodā apmācību organizēšanā, specifisko mācību kursu apmeklējumu intensitāti, balstoties uz VAS informāciju par valsts pārvaldes iestāžu definētajām ikgadējām apmācību vajadzībām un VAS apmācībās piedalījušos valsts pārvaldes darbinieku apjomu vidēji gadā. Tāpat tika ņemts vērā valsts tiešās pārvaldes iestādēs un to padotības iestādēs, KNAB un ar korupcijas risku saistītajās valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto skaits, kuri potenciāli varētu piedalīties apmācībās.

Plānotie pasākuma rezultāti ir noteikti Ministru kabineta 2015. gada 14. jūlija noteikumos Nr. 389²¹ (MK noteikumi Nr.389), un to analīze ir atspoguļota tabulā zemāk, iekļaujot arī skaidrojumu par rādītāju izpildi uz 31.12.2019., jo MK noteikumos Nr. 389 ir noteikti starpposma rezultāti atsevišķiem rādītājiem. Visu rādītāju vērtības jāsasniedz līdz 31.12.2023. Statistika 1. tabulā veidota, ņemot vērā kopējo dalībnieku skaitus (absolūtos skaitļos).

	Plānots MK noteikumos Nr.389	Sasniegtie mērķi uz 20.03.2020. ²² (KP VIS)	Rādītāja sasniegšanas progress no plānotā, %
Rezultāta rādītājs – profesionālo kompetenci paaugstinājušo personu skaits (izsniegti "Sertifikāti par dalību un pārbaudījumu nokārtošanu" profesionālās kompetences pilnveidē)			
Labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā	2 053	3 738	99.75%
Korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā	1 694		
Iznākuma rādītājs – apmācīto personu skaits (izsniegti "sertifikāti par dalību" un mācību apguvi)			
Labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā (saskaņā ar MK noteikumos Nr.389 plānoto līdz 31.12.2018. apmācīto skaits 3267)	8 104	15 169	102,37%
Korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā (saskaņā ar MK noteikumos Nr.389 plānoto līdz 31.12.2018. apmācīto skaits 1760)	6 713		
Finanšu rādītājs - projektu izdevumi			
Līdz 2019. gada 31. decembrim (EUR) (saskaņā ar MK noteikumos Nr.389 plānoto sertificēto izdevumu apjoms līdz 31.12.2018. – 3 132 164 EUR)	7 647 113 ²³	5 375 143	70,29%

1. tabula. Pasākuma rādītāju analīze

Rezultāta un iznākuma rādītāji noteiktajām vērtībām uz 31.12.2018. kopumā sasniegti. Plānoto rezultātu sasniegšanu un pārsniegšanu ir veicinājusi gan VAS aktīvā darbība, organizējot un piedāvājot apmācības valsts pārvaldes institūcijām, gan arī dažādās apmācību formas, tai skaitā konferences, e-mācības un citas, kas ir veicinājušas liela dalībnieku skaita sasniegšanu. Apmācāmo skaita palielinājumu ir veicinājusi arī

²¹ <https://likumi.lv/ta/id/275361-darbibas-programmas-izaugsme-un-nodarbinatiba-3-4-2-specifiska-atbalsta-merka-valsts-parvaldes-profesionala-pilnveide-labaka>

²² Dati KP VIS sistēmā, CFLA apstiprināti uz izvērtējuma brīdi - 21.04.2020.

²³ Kopā plānotās projektu izmaksas, atbilstoši noslēgtajiem līgumiem.

citū, iepriekš projektu mērķa grupā nedefinētu, kā arī valsts pārvaldes institūciju iekļaušana projekta mērķa grupā, ja to darbība atbilst pasākuma un projekta prioritātēm. Kā papildu faktors plānoto rādītāju ievērojamai pārsniegšanai ir, iespējams, piesardzīgā sasniedzamo projekta rezultātu plānošana projekta sākuma posmā, ņemot vērā VAS pieredzi apmācību organizēšanā un valsts iestāžu interesi VAS apmācību apmeklēšanā, neparedzot varbūtēju dalībnieku skaita palielināšanos izvēlēto tēmu aktualitātes dēļ.

Pasākuma darbības saskaņā ar normatīvos noteikto

MK noteikumi Nr.389 nosaka virkni darbības, kas atbalstāmas pasākuma ietvaros. To uzskaitījums, pievienojot analīzi par faktisko izpildi, ir iekļauts 2. tabulā.

Plānotā darbība saskaņā ar MK noteikumiem	Faktiskā izpilde
Mācību vajadzību apzināšana un izvērtēšana	Projektu pieteikumos ir iekļauta analīze par mācību vajadzībām, kā arī atsaucē uz izmantotajiem informācijas avotiem. Mācību vajadzību apzināšana un izvērtēšana turpinās arī visu četru projektu īstenošanas laikā. Piemēram, VAS regulāri tiek ar valsts institūcijām, lai apzinātu valsts institūciju darbinieku apmācību vajadzības un aktuālās tēmas. Valsts kanceleja regulāri veic apmācību novērtējumu, kā arī veido jaunus inovatīvus apmācību pasākumus.
Profesionālo kompetenču attīstīšanas programmu, mācību moduļu, metodiku, rokasgrāmatu un materiālu izstrāde un pilnveidošana, labās prakses piemēru apkopošana un publicēšana	Visu četru projektu ietvaros notiek mācību moduļu izstrāde un attīstīšana, kā arī izveidotas apmācības par valsts pārvaldei aktuāliem jautājumiem. Piemēram, Valsts kancelejas projekta ietvaros izveidota profesionālo kompetenču attīstīšanas programma, kas ietver kompetenču izvērtēšanu, individuāla attīstības plāna izstrādi un ieviešanu, kā arī projekta ietvaros izveidota "Rokasgrāmata" iestāžu vadītājiem. Visa projekta ietvaros tika rasti radoši risinājumi, lai nodrošinātu valsts pārvaldes darbinieku apmācības par inovatīvām tēmām valsts pārvaldes sfērā. Valsts kontroles projekta ietvaros pilnveidota revīzijas finanšu ietekmes metodika.
Apmācību, semināru, konferenču un pieredzes apmaiņas organizēšana, īstenošana un dalība minētajos pasākumos, tai skaitā ārpus Eiropas Savienības, un ekspertu piesaiste projektu īstenošanas un apmācību atbalsta darbību nodrošināšanai	Visos projektos organizētas konferences, semināri un pieredzes apmaiņa ar dažādām valstīm, gan apmeklējot dažādus pasākumus, gan uzaicinot ekspertus sniegt apmācības Latvijā.
Apmācību rezultātu izvērtējumi un dalībnieku apmierinātības aptaujas	Visos projektos apmācību dalībnieki aizpildīja apmācību novērtējuma aptaujas, kas tika ņemtas vērā, plānojot nākamās apmācības vai pilnveidojot esošo apmācību kvalitāti. Daļai no apmācību aktivitātēm to nobeiguma posmā tika apjautāti arī pasniedzēji.
Apmācību nodrošināšanai nepieciešamo datubāzu izveide, pilnveidošana, pielāgošana un uzturēšana	Uz izvērtējuma brīdi VAS izmanto daļu no MPS funkcionalitātes un strādā pie sistēmas tālākas ieviešanas un uzlabošanas. Valsts kanceleja plāno izmantot MPS, lai nodrošinātu pieeju moduļu apmācību materiāliem.
Mācību dokumentu un mācību materiālu vadības sistēmas izveide, pilnveidošana un uzturēšana	Visas Pasākumā iesaistītās institūcijas daļu no materiāliem izvieto mājas lapā vai iekšējā iestādes e-vidē (intranet), kā arī strādā pie MPS ieviešanas, kas nodrošinātu visu apmācību materiālu glabāšanu vienotā e-vidē.

Projekta informācijas un publicitātes nodrošināšana	Informācija par projektu aktivitātēm ir pieejama projektu ieviesēju mājas lapās, tai skaitā konferenču programmas un prezentācijas. Papildus katrs no projektiem izmanto dažādus komunikāciju kanālus, piemēram, VAS ir izveidojis mācību koordinātoru tīklu, savukārt Valsts kanceleja strādā individuāli ar katru apmācību dalībnieku.
Izveidoto mācību moduļu un programmu pirmreizējā sertificēšana un licencēšana	Moduļu apmācību noslēgumā tiek piešķirti sertifikāti, kā arī projektu ieviesējiem ir autortiesības uz izstrādātajiem apmācību materiāliem. Projekta ilgspējas aktivitāšu ietvaros VAS analizē iespējas, kas būtu saistītas ar izveidoto materiālu tālāku izmantošanu, tai skaitā, iespējams, arī licencēšanu.
Komersantu, nevalstisko organizāciju un sabiedrības salīdzinošais vērtējums par valsts pārvaldes profesionālās pilnveides progresu un kapacitāti uzņēmējdarbības vides uzlabošanas, administratīvā sloga mazināšanas un korupcijas, un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā	Tiek veikti izvērtējumi par valsts pārvaldes profesionālās pilnveides progresu, piemēram, SKDS 2017.gadā veikts sociālā pētījuma gala ziņojums "Komersantu, nevalstisko organizāciju un sabiedrības salīdzinošais vērtējums par valsts pārvaldes profesionālās pilnveides progresu un kapacitāti uzņēmējdarbības vides uzlabošanas un administratīvā sloga mazināšanas, un korupcijas novēršanas, un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās, 1. salīdzinošais vērtējums".

2. tabula. Pasākuma darbību analīze

Vērtējot uzraudzības rādītāju izpildes efektivitāti un aktivitāšu ietekmi uz pasākumu kopējo un projektu specifisko mērķu sasniegšanu pēc būtības, visos projektos tiek vērtēts personu skaits (apmācīto skaits, profesionālo kompetenci paaugstinājušo skaits). K-projektā papildus tiek vērtēts projekta ieguldījums ar projekta īstenošanu saistīto politikas mērķu sasniegšanā.

Papildus ir noteikti rādītāji projektu līmenī katram no pasākuma projektiem, kā arī projekta pieteikumā atrunātas izpildāmās darbības. Projekta līmeņa rādītāju un projekta pieteikuma darbību analīze kopā ar izpildes analīzi un informācija par Pasākumā paveikto un nākotnes attīstības iespējām ir apkopota nākošajās Ziņojuma sadaļās.

Pasākumā paveiktais

Pasākuma iznākuma rādītāji, kas noteikti uz 31.12.2018., ir ievērojami pārsniegti, tai skaitā profesionālo kompetenci paaugstinājušo personu skaits labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā. Par pamatu pasākuma rādītāju sasniegšanai kalpo VAS, Valsts kancelejas un Valsts kontroles projektu vadītāju aktivitātes apmācību organizēšanā, dalībnieku lielā ieinteresētība no valsts pārvaldes institūcijām un izmantotās dažādās apmācību metodes, kā arī fakts, ka līdz 31.12.2018. bija noteikti konkrēti sasniedzamie iznākuma rādītāji, kurus izpildot projekta īstenošanai papildus ir pieejams snieguma finansējums. Īstenotajām aktivitātēm bija liela ietekme uz Pasākuma kopējo un projektu specifisko mērķu sasniegšanu.

Apmācības tiek balstītas uz iepriekš veiktu **apmācību vajadzību apzināšanu**, kā arī apmācību piedāvājums tiek regulāri pilnveidots un paplašināts, ņemot vērā gan apmācību dalībnieku, gan apmācību nodrošinātāju sniegto novērtējumu.

Apmācību projektos tiek **izmantotas dažādas apmācību metodes** atbilstoši konkrētās mērķa grupas vajadzībām. Piemēram, visos projektos tiek nodrošinātas moduļu apmācības, kas tiek papildinātas ar specifiskām apmācībām šaurākam apmācāmo lokam, tiek organizētas konferences un semināri, un apmācību dalībnieki augstu novērtē iespējas piedalīties pieredzes apmaiņas aktivitātēs. Īpaši atzīmējama Valsts kancelejas apmācību tēmu un apmācību veidu izvēle, ko pozitīvi novērtējuši valsts pārvaldes institūcijās strādājošie augstākā līmeņa vadītāji.

Zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojums, un pārnese uz darba vidi ir uzskatāma par nozīmīgāko mācību rezultātu pievienoto vērtību, tādējādi sekmējot publiskā sektora organizāciju mērķu sasniegšanu un efektivitāti, un ilgspēju. Visu analizēto projektu ietvaros ir konstatējama zināšanu apmaiņa un sintēze, dalīšanās ar zināšanām un to pielietojums praksē.

Nākotnes iespējas

Turpināt strādāt pie pasākuma ilgspējas nodrošināšanas. Tai skaitā, nodrošinot tālāku MPS ieviešanu un izmantošanu, iekļaujot MPS VAS un Valsts kancelejas apmācību materiālus, kas būtu pieejami valsts pārvaldes institūcijās strādājošiem, atbilstoši piešķirtajām pieejas tiesībām. Sevišķi nozīmīgs šis resurss būtu jaunajiem darbiniekiem, arī amatu maiņas gadījumos, sekmējot viņu darba produktivitāti.

Pasākuma ilgspējas nodrošināšanas ietvaros izskatīt iespēju nodrošināt e-mācības un materiālu pieejamību arī **pašvaldību pārstāvjiem**, tādējādi veicinot publiskās pārvaldes tālāku apmācību pilnveidošanu, kā arī radot multiplikatora efektu no projekta un lielāku atdevi no ESF finansējuma.

Izvērtēt iespēju U-projektam, Valsts kancelejas un Valsts kontroles projektam pārņemt projekta mērķu atskaitīšanās kārtību no K-projekta, kur projekta aktivitāšu plānošana un **paveikto aktivitāšu rezultātu analīze tiek veikta atbilstoši noteiktiem sasniedzamiem politikas mērķiem**. Uzraudzības rādītāji iekļauj (raksturo) tikai apmācību dalībnieku skaitu un apgūtā finansējuma apjomu, nevis ietekmi uz politikas mērķu sasniegšanu.

Popularizējot apmācību aktivitātes, **vairāk akcentēt ESF ieguldījumu** apmācību veidošanā un nodrošināšanā, kā arī kopumā vairāk popularizēt apmācību iespējas. Izvērtēt iespēju papildus veikt pozitīvi tendētu komunikāciju ar sabiedrību, lai veicinātu konkrētu apmācību projektu rezultātu izmantošanu un ietekmi uz uzņēmējdarbības vidi.



2.1.1. U-projekta uzraudzības rādītāju un darbību efektivitātes analīze

U-projekta mērķis ir nodrošināt projektā iesaistīto valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto apmācības, plānveidīgi attīstot katra apmācību dalībnieka speciālās kompetences uzņēmējdarbību veicinošu faktoru un regulējošo normatīvo aktu izpratnei un spējai tos attiecināt uz reālu uzņēmuma situāciju, nodrošinot komercdarbības vides sakārtošanu.

Projekta rādītāji

3. tabulā sniegta VAS U-projekta rezultātu analīze, atbilstoši Projekta Līgumā noteiktajam sasniedzamo rezultātu plānam un E12 formā norādītai informācijai uz 31.12.2019. (E12 forma iesniegta PK VIS 30.01.2020., uz izvērtējuma brīdi dati nav apstiprināti no CFLA puses, dati indikatīvi).

VAS – U projekts (dati – KPVIS, VAS)			
	Plānotais 31.12.2023.	Fakts 31.12.2019.	Rādītāja sasniegšana s progress no plānotā, %
Rezultāta rādītājs			
Profesionālo kompetenci paaugstinājušo personu skaits labāka regulējuma izstrādē MVK atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās	1791	1806	100,84%
Iznākuma rādītājs			
Apmācīto personu skaits labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās	7054	9133	129,47%
Finanšu rādītājs			
Apgūtais finansējums (EUR)	3 558 196	2 540 698 ²⁴	71,40%
Kvantitatīvie rādītāji			

²⁴ Finansējuma saņēmēja – VAS izvērtētājiem iesniegts pārskats par projektu progresu par periodu no 01.10.2019. - 31.12.2019., dati indikatīvi, jo uz izvērtējuma brīdi Maksājuma pieprasījums Nr. 17, par periodu, kas iekļauj informāciju par 31.12.2019., nav apstiprināti no CFLA puses.

Sagatavots ziņojums par valsts pārvaldes profesionālās pilnveides progresu un kapacitāti uzņēmējdarbības vides uzlabošanas un administratīvā sloga mazināšanas jomā	2	1	50 %
---	---	---	------

3. tabula. U- projekta rādītāju analīze

VAS U-projektā ir liels apmācīto personu skaits, būtiski pārsniedzot rezultātu un iznākuma rādītāju vērtības, kas jāasniedz uz 31.12.2023, ņemot vērā, ka Projekta aktivitātes vēl tiek turpinātas. Rādītāju vērtības sasniegtas, pateicoties VAS aktīvajam darbam ar valsts pārvaldes institūcijām (regulāras tikšanās), interesantajām un aktuālajām mācību tēmām (LEAN) un plašajam apmācību klāstam dažādās jomās.

Projekta ietvaros sagatavots SKDS (2017.gada oktobris – novembris) sociālā pētījuma gala ziņojums "Komersantu, nevalstisko organizāciju un sabiedrības salīdzinošais vērtējums par valsts pārvaldes profesionālās pilnveides progresu un kapacitāti uzņēmējdarbības vides uzlabošanas un administratīvā sloga mazināšanas, un korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās, 1. salīdzinošais vērtējums²⁵" (SKDS ziņojums).

Saskaņā ar Valsts kancelejas pārstāvju sniegto informāciju, ņemot vērā pieejamo snieguma rezerves finansējumu, tiek plānots veikt grozījumus DP, vienlaikus palielinot noteikto sasniedzamo rādītāju apjomu un attiecīgi pēc šo grozījumu veikšanas, precizējot MK noteikumos Nr.389 noteiktos rādītājus un veicot grozījumus projektu īstenošanas Līgumos.

Projekta pieteikums

4. tabulā iekļauta U-projekta darbību un plānoto rezultātu analīze saskaņā ar U-projekta pieteikumu. Faktiskās situācijas izvērtējums balstīts uz projekta maksājuma pieprasījumu par projekta darbībām līdz 30.09.2019., E12 formā iekļauto informāciju uz 31.12.2019. un intervijās iegūto informāciju.

Projekta darbība	Plānotais rezultāts (līguma grozījumi 07.06.2019.)	Faktiskais rezultāts
Mācību vajadzību apzināšana un izvērtēšana	Sagatavots mācību plāns nākošajam pusgamam - 13	Katru pusgadu tiek sagatavoti apmācību plāni, kā arī VAS vadība regulāri pārrunā apmācību vajadzības ar valsts institūciju vadītājiem. 2019.gadā tika izsūtītas anketas par mācību vajadzību apzināšanu visām U-projektā iesaistītām institūcijām. Kopā sagatavoti 7 mācību plāni.
Profesionālo kompetenču attīstības programmu, mācību metodiku, rokasgrāmatu un materiālu izstrāde un pilnveidošana, labās prakses piemēru apkopošana un publicēšana	Izstrādāti mācību moduļi – 7	Izstrādāts 1 mācību modulis.
Apmācību, semināru, konferenču un pieredzes apmaiņas organizēšana un īstenošana, tai skaitā ārpus Eiropas Savienības	Vienotais modulis – apmācīti 2800 Pamatmoduļi – 2954 Izsniegti sertifikāti par profesionālās kompetences pilnveidi – 1612 Specializētās apmācības - apmācīti valsts pārvaldē nodarbinātie 1479	Vienotais modulis – apmācīti 666 Pamatmoduļi – 5771 Izsniegti sertifikāti par profesionālās kompetences pilnveidi – 1497 Specializētās apmācības - apmācīti valsts pārvaldē nodarbinātie 1579
Dalībnieku apmierinātības aptaujas un mācību rezultātu izvērtējumi	Mācību dalībnieku vidējais vērtējums par mācību saturu un praktisko pielietojumu 10 ballu sistēmā – 6 izvērtējumi	Apmācību dalībnieki veic apmācību novērtējumu pēc apmācību noslēguma, kā arī apmācību nodrošinātāji sniedz savu vērtējumu atsevišķām apmācībām. Apmācību rezultātu novērtējums ir 8.47 balles vai augstāks (10 ballu sistēmā).

²⁵http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/petijums_VAS_2017_Komersantu_nev_org_sabiedrib_salidz_vertējums_uznemejdarbības_vides_uzlabošanas_un_admin_skloga_mazinas_joma.pdf

Mācību dokumentu un mācību materiālu vadības sistēmas izveide un pilnveidošana	Izveidota mācību pārvaldības sistēma - 1	Izveidota MPS un uz izvērtējuma brīdi tajā tiek ievietoti e-mācību materiāli.
Projekta informācijas un publicitātes nodrošināšana	Nodrošināta nepieciešamā informācija	Informācija par projektu pieejama VAS mājas lapā, kā arī notiek aktīva komunikācija ar izveidoto apmācību koordinatoru tīklu (mācību koordinators noteikts katrā projektā iesaistītajā institūcijā).
Izveidoto mācību moduļu un programmu pirmreizējā sertificēšana un licencēšana	Izveidotās mācību tēmas integrētas licencētās mācību programmās - 1	VAS strādā pie mācību ilgtspējas nodrošināšanas, tai skaitā pārrunājot un kopā ar Izglītības un zinātnes ministriju un Izglītības kvalitātes vadības dienestu izvērtējot programmu sertificēšanu un licencēšanu. Uz izvērtējuma brīdi nav veikta mācību moduļu un programmu pirmreizējā sertificēšana un licencēšana.
Komersantu, NVO un sabiedrības salīdzinošais vērtējums par valsts pārvaldes profesionālās pilnveides progresu	Sagatavoti ziņojumi - 2	Ir sagatavots viens salīdzinošais vērtējums (SKDS ziņojums, skat. iepriekš).

4. tabula. U-projekta pieteikuma analīze

Projektā paveiktais

Projekta iznākuma un rezultātu rādītāji ir sasniegti proporcionāli plānotajam progresam, ja ņem vērā, ka sasniedzamās vērtības tika noteiktas uz 31.12.2023. un projekta ieviešana vēl turpinās. Projekta ietvaros tiek piedāvātas daudz dažādas apmācību tēmas, ņemot vērā institūciju mācību vajadzības. Saskaņā ar intervijās iegūto informāciju, aktuālākās apmācību tēmas ir LEAN sistēmas izmantošana un publisko pakalpojumu uzlabošana. Pamatojoties uz apmācībās gūto pieredzi, atsevišķas valsts pārvaldes institūcijas ir piesaistījušas LEAN ekspertus detalizētākai institūcijas procesu analīzei, pilnveidošanai un uzlabošanai.

U-projekta vadība regulāri strādā ar valsts institūciju vadību, lai **apzinātu apmācību vajadzības**, un tiek identificētas jaunas apmācību tēmas, piesaistot labākos nozares ekspertus.

Nākotnes iespējas (plašāks izvērtējums un konkrētāki ieteikumi skatāmi Ziņojumu sadaļās Nr.3-8.)

Jāturpina MPS ieviešana, jo MPS šobrīd ir ieviesta tikai daļēji un nav izveidota vienota funkcionējoša sistēma, kur būtu pieejama informācija visiem apmācību materiāliem.

Jāturpina darbs pie **apmācību programmas ilgtspējas nodrošināšanas** un apmācību projekta organizatoriskiem aspektiem, izmantojot iespējas, ko piedāvā MPS sistēma, kā arī analizēt iespēju optimizēt un strukturizēt apmācību pasākumus, kas uz 31.12.2019., neskaitot mācību komandējumus, bija vairāk nekā 80. Strukturējot apmācību pasākumus, nodrošināt pēc iespējas lielāku ekonomisko efektu no īstenotajām apmācībām. Apmācību ilgtspēja ietvertu tādu jautājumus kā esošo materiālu pieejamība un tālāka izmantošana, e-vides izmantošana materiālu uzglabāšanai un izplatīšanai, esošo materiālu izmantošana e-mācību izveidē.

Turpināt darbu pie apmācību **komandējumu prioritāro tēmu noteikšanas**, lai nodrošinātu pēc iespējas lielāku atdevi un informācijas pieejamību par apmācību komandējuma ietvaros iegūtajām zināšanām un iespējām doties apmācību komandējumos. Uz 31.12.2019. īstenoti 18 apmācību komandējumi un atsevišķos gadījumos par ļoti specifiskām tēmām šauram iesaistīto lokam, piemēram, par augu aizsardzības līdzekļu novērtēšanas un reģistrācijas procedūru, *Next generation sequencing (NGS)* tehnoloģiju izmantošanu augu kaitīgo organismu diagnosticēšanā, datu bāzu izvērtēšana un elektronisko dokumentu arhivēšanas tehniskie aspekti, dalība cilvēkresursu un augsto tehnoloģiju pasākumā HR Tech World.

Atskaitīšanos par apmācību mērķu sasniegšanu veikt saskaņā ar iepriekš noteiktiem stratēģiskiem mērķiem, normatīviem aktiem un plānošanas dokumentiem, piemēram, Valsts pārvaldes reformu plānu 2020.



2.1.2. K-projekta uzraudzības rādītāju un darbības efektivitātes analīze

K-projekta mērķis ir sniegt Latvijas valsts pārvaldē nodarbinātajiem nepieciešamās kompetences korupcijas atpazīšanai, risku identificēšanai, interešu konflikta novēršanai, izmeklēšanas un operatīvās darbības stiprināšanai, nodrošinot korupcijas novēršanu un ēnu ekonomikas mazināšanu.

Projekta rādītāji

5. tabulā sniegta VAS K-projekta rezultātu analīze, atbilstoši Projekta Līgumā noteiktajam sasniedzamo rezultātu plānam un E12 formā norādītai informācijai uz 31.12.2019. (E12 forma iesniegta KP VIS 29.01.2020., uz izvērtējuma brīdi dati nav apstiprināti no CFLA puses, dati indikatīvi).

VAS – K projekts (dati – KPVIS, VAS)			
	Plānotais 31.12.2023.	Fakts 31.12.2019.	Rādītāja sasniegšana s progress no plānotā, %
Rezultāta rādītājs - Profesionālo kompetenci paaugstinājušo personu skaits			
Labāka regulējuma izstrādē MVK atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās	1543	1431	92,74%
Iznākuma rādītājs - Apmācīto personu skaits			
Labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās	6116	5257	85,95%
Finanšu rādītājs			
Attiecināmie izdevumi (EUR)	2 863 077	1 957 032 ²⁶	68,35%
Kvantitatīvie rādītāji			
Izveidoto mācību moduļu un programmu pirmreizējā sertificēšana un licencēšana	1	0	0 %
Komersantu, nevalstisko organizāciju un sabiedrības salīdzinošais vērtējums par valsts pārvaldes profesionālās pilnveides progresu un kapacitāti korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā	2	1	50 %

5. tabula. K-projekta rādītāju analīze

VAS K-projektā ir labi rezultātu un iznākuma rādītāji, pateicoties efektīvai K-projekta aktivitāšu plānošanai, institūciju iesaistei un aktīvai apmācību koordinēšanai, VAS sadarbojoties ar KNAB.

Saskaņā ar Valsts kancelejas pārstāvju sniegto informāciju, ņemot vērā pieejamo snieguma rezerves finansējumu, tiek plānots veikt grozījumus DP, vienlaikus palielinot noteikto sasniedzamo rādītāju apjomu un attiecīgi pēc šo grozījumu veikšanas, precizējot MK noteikumos Nr.389 noteiktos rādītājus un veicot grozījumus projektu īstenošanas Līgumos.

Projekta pieteikums

6. tabulā iekļauta projekta darbību un plānoto rezultātu analīze saskaņā ar K-projekta pieteikumu. Faktiskās situācijas izvērtējums balstīts uz projekta maksājuma pieprasījumu par projekta darbībām līdz 31.12.2019., E12 formu uz 31.12.2019. un intervijās iegūto informāciju.

Projekta darbība	Plānotais rezultāts (līguma grozījumi, 23.07.2019.)	Faktiskais rezultāts (31.12.2019.)

²⁶ Maksājuma pieprasījums Nr.17, par periodu līdz 31.12.2019., iesniegts KP VIS 30.01.2020, CFLA apstiprināts 20.03.2020.

Mācību vajadzību apzināšana un izvērtēšana	Sagatavots mācību plāns nākošajam pusgadam - 13	Katru pusgadu tiek sagatavoti apmācību plāni, kopā sagatavoti 9 mācību plāni. K-projekta vadītājam ir ļoti cieša un efektīva sadarbība ar KNAB, kas aktīvi piedalās mācību tēmu vajadzību noteikšanā, organizējot regulāras tikšanās un aktīvu savstarpēju sadarbību.
Apmācību, semināru, konferenču un pieredzes apmaiņas organizēšana un īstenošana, tai skaitā ārpus Eiropas Savienības	Vienotais ievadmodulis – 37 darbinieki	Apmācīti 37 valsts pārvaldē nodarbinātie
Pamatmodulis (sertifikāti par dalību)	Dalībnieki - 2626	Kopumā izsniegti 2493 sertifikāti par dalību apmācībās
Pamatmodulis (sertifikāti par dalību un pārbaudījumu nokārtošanu)	Dalībnieki - 1493	Izsniegti 1411 sertifikāti par dalību un pārbaudījumu veikšanu
Specializētās mācības (sertifikāti par dalību)	Dalībnieki - 3453	Specializētās mācību programmas – 489 dalībnieki. Izsniegti 2727 sertifikāti
Specializētās mācības (sertifikāti par dalību un pārbaudījumu nokārtošanu)	Dalībnieki - 50	Izsniegti sertifikāti 20 personām
Dalībnieku apmierinātības aptaujas un mācību rezultātu izvērtējumi	Vienības – 6	Pēc apmācībām tiek veikta apmācību dalībnieku anketēšana, un anketēšanas rezultātā iegūtais novērtējums tiek ņemts vērā, plānojot turpmākās apmācības.
Mācību pārvaldes sistēmas izstrāde un ieviešana	Mācību pārvaldības sistēma - 1	K-projekts piedalās MPS ieviešanā - datu ievade.
Mājaslapas aktualizēšana	Aktualizēšana- 26	Informācija par projektu pieejama VAS mājas lapā, kā arī informācija pieejama projekta partneru mājas lapās. VAS mājas lapā tiek atspoguļoti politikas plānošanas dokumenti, pret kuriem tiek veikta projekta rezultātu izvērtēšana.
Izveidoto mācību moduļu un programmu pirmreizējā sertificēšana un licencēšana	Programmu skaits - 1	K-projekta apmācību sertificēšana un licencēšana tiek analizēta kopā ar U-projektu, lai nodrošinātu vienotu VAS pieeju visiem projektiem
Komersantu, nevalstisko organizāciju un sabiedrības salīdzinošais vērtējums par valsts pārvaldes profesionālās pilnveides progresu un kapacitāti korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā	Pakalpojumi - 2	Ir sagatavots viens salīdzinošais vērtējums (SKDS ziņojums, skat. iepriekš). 2019.gadā salīdzinošais vērtējums netiek veikts.

6. tabula. K-projekta pieteikuma analīze

Projektā paveiktais

Ir sasniegts nozīmīgs progress attiecībā uz iznākuma un rezultātu rādītāju vērtību sasniegšanu, kam par pamatu ir K-projekta vadītāju aktīvā sadarbība ar iesaistītajām pusēm, tai skaitā KNAB, apmācību vajadzību apzināšana atbilstoši apmācāmo vēlmēm un nepieciešamībām, kā arī aktīva komunikācija ar projektā iesaistītām institūcijām. Iespēja iestāžu darbiniekiem piedalīties apmācībās, kas finansētas no ES fondu līdzekļiem, neietekmējot iestāžu budžetā plānoto finansējumu mācību nodrošināšanai darbiniekiem arī sekmēja intereses pieaugumu dalībai projekta rīkotajās apmācībās.

Stratēģiski plānojot projekta aktivitātes un mērķtiecīgi piesaistot citu ārvalstu finanšu palīdzību specifisku apmācību rīkošanā (piesaistot ārvalstu ekspertus), tika sniegtas daudz plašākas iespējas apmācību ieguvē, kā tas būtu iespējams piešķirto valsts budžeta līdzekļu ietvaros. K-projekta ietvaros ir paveikts nozīmīgs darbs, veidojot ciešu sadarbību ar **ārvalstu ekspertiem**, iesaistot FM, ārvalstu vēstniecības, Tiesu administrāciju un citas institūcijas jomas profesionālu piesaistei apmācībās.

Nākotnes iespējas (plašāks izvērtējums un konkrētāki ieteikumi skatāmi Ziņojumu sadaļās Nr.3-8.)

Turpināt ieviest **MPS** sadarbībā ar U-projektu, kā arī kopā ar VAS un U-projekta vadību izvērtēt iespējas apmācību programmas sertificēšanai un licencēšanai.

Turpināt darbu pie apmācību **ilgtspējas nodrošināšanas**, sasniegto projekta rezultātu nodrošināšanai, arī pēc projekta īstenošanas.



2.1.3. Valsts kancelejas projekta uzraudzības rādītāju un darbības efektivitātes analīze



AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU ATTĪSTĪBAS PROGRAMMA

Valsts kancelejas projekta mērķis ir attīstīt vadītāju kompetences atbilstoši nākotnes vajadzībām, veicinot sadarbību, efektivitāti, inovāciju un izcilību, kas netiešā veidā pozitīvi ietekmēs arī uzņēmējdarbības vides sakārtošanu.

Projekta rādītāji

7. tabulā sniegta Valsts kancelejas projekta rezultātu analīze, atbilstoši Projekta Līgumā noteiktajam sasniedzamo rezultātu plānam un E12 formā iekļautajai informācijai par periodu līdz 31.12.2019. (E12 forma iesniegta KP 28.01.2020., CFLA apstiprināta 24.03.2020.).

VK (dati – KPVIS, VK)			
	Plānotais 31.12.2023.	Fakts 31.12.2019.	Rādītāja sasniegšana s progress no plānotā, %
Rezultāta rādītājs – profesionālo kompetenci paaugstinājušo personu skaits			
Labāka regulējuma izstrādē MVK atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās	262	280	106,87%
Iznākuma rādītājs – apmācīto personu skaits			
Labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās	1050	1 122	106,57%
Finanšu rādītājs			
Attiecināmie izdevumi (EUR)	926 094	638 646 ²⁷	68,96%
Kvantitatīvie rādītāji			
Starpresoru sadarbības tīkla izveide – pasākumi	20	14	70%
Efektīva vadītāja rokasgrāmatas izveide	1	1	100 %
Vadītāja pašattīstības un veselības veicināšanas programmas izstrāde	1	1	100 %

7. tabula. Valsts kancelejas projekta rādītāju analīze

Faktiskie rezultāta un iznākuma rādītāji Valsts kancelejas projektā ir pārsnieguši vērtības, kuras tika plānotas uz 31.12.2023., kam par pamatu kalpo izmantotās dažādās apmācību metodes, aktīvā sadarbība ar augstākā līmeņa vadītājiem un ļoti labās atsauksmes par projektu starp augstākā līmeņa vadītājiem, novērtējot VK par uzdrīkstēšanos īstenot šāda veida projektu un ļoti aktuālu tēmu un metožu izvēli.

Saskaņā ar VK pārstāvju sniegto informāciju, ņemot vērā pieejamo snieguma rezerves finansējumu, tiek plānots veikt grozījumus DP, vienlaikus palielinot noteikto sasniedzamo rādītāju apjomu un attiecīgi pēc šo

²⁷ Maksājuma pieprasījums Nr.14, par periodu līdz 31.12.2019., iesniegts KP VIS 20.01.2020, CFLA apstiprināts 10.03.2020..


grozījumu veikšanas, precizējot MK noteikumus Nr.389 noteiktos rādītājus un veicot grozījumus projektu īstenošanas Līgumos.

Projekta pieteikums

8. tabulā iekļauta Projekta darbību un plānoto rezultātu analīze saskaņā ar Projekta pieteikumu. Faktiskās situācijas izvērtējums balstīts uz projekta maksājuma pieprasījumu par projekta darbībām līdz 31.12.2019., formā E12 iekļautajiem datiem uz 31.12.2019. un intervijās iegūto informāciju.

Projekta darbība	Plānotais rezultāts (Līguma grozījumi 04.06.2018.)	Faktiskais rezultāts
Vadītāju kompetenču novērtēšana	Novērtētas kompetences – 273 Apmācīti eksperti – 2	Kopumā novērtētas 273 kompetences. Tika vērtētas ne tikai normatīvos noteiktās kompetences, bet arī papildu kompetences, ko ierosināja projekta eksperti. Tika apmācīti 2 VK darbinieki kompetenču novērtēšanā, lai nodrošinātu Projekta ilgspēju ilgtermiņā.
Individuālu mācību plānu sastādīšana	Sastādīti individuāli mācību plāni – 90 personas	Izveidoti 90 individuālās attīstības plāni. Projekta darbība ir pabeigta un augstākā līmeņa vadītāji strādā pie individuālo plānu ieviešanas.
Kompetenču pilnveidošana	Nodrošināta kompetenču pilnveide – 50 personas	Kopumā nodrošināti prasmju treniņi 62 dalībniekiem, aktuālās un augstākā līmeņa vadītājiem nepieciešamās tēmās.
Mentora, kouča un supervizora programma	Nodrošināta dalība programmā – 50 personas	Nodrošināta dalība programmā 30 personām, bet programmas īstenošana vēl nav noslēgusies un tiek plānotas papildu projekta aktivitātes.
Moduļi		Visas moduļu apmācības nodrošināja personu apvienība - Master Sales, PwC un O.D.A, kas tika izvēlēta iepirkuma rezultātā. Moduļa apmācību ilgums 8 – 32 akadēmiskajām stundām, atkarībā no moduļa. Pēc katra mācību cikla mācību moduļi tiek pilnveidoti, ņemot vērā apmācību dalībnieku atsauksmes.
Modulis “Finanses un valsts pārvalde”	Apmācības – 6 Apmācītās personas - 60	Apmācības šobrīd tiek īstenotas, īstenotas 4 apmācības un apmācītas 45 personas.
Modulis “Tiesiskums un valsts pārvalde”	Apmācības – 6 Apmācītās personas - 60	Apmācības šobrīd tiek īstenotas, īstenotas 4 apmācības un apmācītas 42 personas.
Modulis “IKT un valsts pārvalde”	Apmācības – 3 Apmācītās personas - 30	Apmācības šobrīd tiek īstenotas, īstenotas 2 apmācības un apmācītas 26 personas.
Modulis “Komunikācija un valsts pārvalde”	Apmācības – 6 Apmācītās personas - 60	Apmācības šobrīd tiek īstenotas, īstenotas 4 apmācības un apmācīta 51 persona.
Modulis “Stratēģiska personāla plānošana”	Apmācības – 6 Apmācītās personas - 60	Apmācības šobrīd tiek īstenotas, īstenotas 4 apmācības un apmācītas 52 personas.
Modulis “Efektīva vadītāja ABC”	Apmācības – 6 Apmācītās personas - 60	Apmācības šobrīd tiek īstenotas, īstenotas 4 apmācības un apmācītas 50 personas.
Modulis “Nākotnes vadītāja izaicinājumi”	Apmācības – 3 Apmācītās personas - 30	Apmācības šobrīd tiek īstenotas, īstenotas 3 apmācības un apmācītas 40 personas.
Gada aktuālā tēma	Pasākumi - 10	9 pasākumu ietvaros iekļauti gada tēmas jautājumi. Gada tēma sākas ar iepriekšējā gada tēmas noslēguma un jaunā gada

		tēmas atklāšanas pasākumu. Piemēram, 2019.gada tēma – "Inovācija un eksperimentēšana".
Komandas veidošanas pasākumi	Pasākumi - 2	Darbība ir noslēgusies. Organizēti 2 komandas veidošanas pasākumi. Šobrīd pasākums tiek īstenots gada tēmas ietvaros. Aktivitāte bija īpaši nepieciešama projekta sākuma posmā, iepazīstinot programmas dalībniekus savā starpā.
Pieredzes apmaiņas pasākumi	Pasākumi - 6	Organizēti 4 pieredzes apmaiņas pasākumi. Kā īpaši efektīvu augstākā līmeņa vadītāji atzīmē valsts sekretāru vizīti Somijā 31.10.-01.11.2019.
Starptautisku sadarbības tīkla izveide	Pasākumi - 12	Uz 30.06.2019. organizēti 14 pasākumi, diskusijas programmas dalībnieku starpā, pieredzes apmaiņas vizītes. Diskusijās tiek pārrunāti praktiski jautājumi. Augstu tiek novērtēta tīklošanās iespēja starp augstākā līmeņa vadītājiem. 1. Ekonomikas ministra diskusija ar kontrolējošo iestāžu vadītājiem par "Konsultē vispirms" principa ieviešanu. 2. Pieredzes apmaiņas seminārs "Organizācijas mērķi un to komunikācija". 3. Pieredzes apmaiņas seminārs "Pašattīstība: sasniegumi un turpmākie izaicinājumi". 4. Seminārs "Stratēģiskā darba snieguma vadība: darba izpildes rādītāju definēšana augstākā līmeņa vadītājiem". 5. Tematiskās darbnīcas par publisko pakalpojumu attīstību. 6. Diskusija ar Ministru prezidentu par principa "Konsultē vispirms" iedzīvināšanu. 7. Pieredzes apmaiņas vizīte uz uzņēmumu Infogram (2018. gada 8. martā). 8. Pieredzes apmaiņas vizīte uz Uzņēmumu reģistru (2018. gada 23. martā). 9. Pieredzes apmaiņas vizīte uz Lauku atbalsta dienestu (2018. gada 15. maijā). 10. Pieredzes apmaiņas vizīte uz uzņēmumu Brabantia Latvia (2019. gada 23.janvārī). 11. Pieredzes apmaiņas vizīte uz RTU Dizaina fabriku (2019. gada 25.aprīlī). 12. Pieredzes apmaiņas vizīte uz CSDD (2019. gada 30.maijā). 13. Pieredzes apmaiņas vizīte VK inovācijas laboratorijā #GovLabLatvia (2019.gada 12.jūnijā). 14. Pieredzes apmaiņas vizīte uz SCHWENK Latvija (2019.gada 14.decembrī).
Starptautiskās sadarbības izcilības programma	Pieredzes apmaiņa - 1	Starptautiskās sadarbības izcilības programma netiek plānota, ņemot vērā pasākuma nodrošināšanai paredzamās augstās izmaksas, kā arī mērķa grupas dalībnieku aktuālās mācību vajadzības, kopējās programmas prioritātes. Lielāka atdeve paredzama no citām projekta aktivitātēm.
Tālākizglītības nodrošināšana	Personas - 10	Darbība netiek plānota, ņemot vērā pasākuma nodrošināšanai paredzamās augstās izmaksas, kā arī mērķa grupas dalībnieku aktuālās mācību vajadzības, kopējās programmas prioritātes. Lielāka atdeve paredzama no citām projekta aktivitātēm.

Efektīva vadītāja rokasgrāmatas izstrāde	Izstrādāta rokasgrāmata - 1	 <p>Projekta ietvaros ir izveidota efektīva vadītāja rokasgrāmata, kas ir pieejama drukātā formā (200 eksemplāri), kā arī elektroniski VK mājas lapā.</p> <p>Rokasgrāmatas mērķis ir iekļaut informāciju par kompetencēm, izmantojot dažādus veiksmes stāstus, piemērus un īstenotos uzdevumus.</p>
Vadītāja pašattīstības un veselības veicināšanas programmas izstrāde	Izstrādāta programma - 1	Tika organizēts speciāls divu dienu pasākums. Papildus darbība ietver arī apzinātības treniņus, kas tika finansēti no projekta netiešajām izmaksām.
Mācību pārvaldības sistēmas izmantošana	Sadarbībā ar VAS, programma - 1	Uz izvērtējuma brīdi VAS MPS netiek izmantota, bet noris sarunas ar VAS par MPS uzlabošanu, pieejamību un izmantošanu nākotnē.
Ikgadējā valsts pārvaldes vadītāju konference	Konferences - 6	Organizētas 4 valsts pārvaldes vadītāju konferences (t.sk. 2019.gada oktobrī organizēta konference 2 dienu garumā).

8. tabula. Valsts kancelejas projekta pieteikuma analīze

Projektā paveiktais

Projekta aktivitātes vēl nav pabeigtas, bet izvērtējuma veikšanas laikā intervētie atzīmēja **programmas nozīmību un ievērojamo piensumu valsts pārvaldes darba uzlabošanā**, kā svarīgākais elements tika atzīmēts – savstarpējā sadarbība, pieredzes apmaiņa un tīklošanās iespējas. Programmai ir augsts iegūto zināšanu pielietojuma potenciāls praksē, un tā ir sevišķi nozīmīga kontekstā ar ilgtspējīgu cilvēkresursu attīstību.

VK operatīvi mainīja atsevišķas projekta aktivitātes, lai nodrošinātu pēc iespējas lielāku projekta aktivitāšu atdevi un atbilstību projekta mērķiem, piemēram, nav plānots īstenot tālākizglītības nodrošināšanu, jo darbība būtu fokusēta uz pārāk mazu dalībnieku skaitu, kā arī izmaksas uz vienu dalībnieku būtu pārāk augstas. Līdzīgs piemērs ir starptautiskās sadarbības izcilības programma, kas netiks īstenota, jo programma saistīta ar pārāk lielām izmaksām un līdzīgu atdevi var iegūt no citiem pasākumiem.

Nākotnes iespējas (plašāks izvērtējums un konkrētāki ieteikumi skatāmi Ziņojumu sadaļās Nr.3.)

Nodrošināt labāku pieeju mācību materiāliem. VK vēl nav sākusī izmantot MPS, kā arī mācību materiāli vienkopus strukturētā un ērti pārskatāmā formā nav pieejami nedz augstākā līmeņa vadītājiem, kas piedalījās un piedalās programmā, ne citiem interesentiem. Daļa informācijas ir pieejama VK mājas lapā, bet tā neietver moduļu mācības vadītājiem, apmācību materiālus un citu apmācību informāciju.

Jāpilnveido **projekta ilgtspējas nodrošināšana**, lai veicinātu projekta pozitīvo rezultātu ieviešanu arī nākotnē, kad ESF finansējums vairs nebūs pieejams apmācību projektu īstenošanai. Piemēram, nodrošināt apmācību materiālu pieejamību plašam publiskās pārvaldes darbinieku lokam, ne tikai mērķa grupas dalībniekiem, radot multiplikatora efektu ar iespējami lielāku atdevi no ESF finansējuma ieguldījuma, kā arī nepieciešamības gadījumā veicot apmācību materiālu aktualizāciju pieejamo resursu ietvaros.



2.1.4. Valsts kontroles projekta uzraudzības rādītāju un darbības efektivitātes analīze

Valsts kontroles projekta mērķis ir nodrošināt publiskā sektora revīzijās iesaistītā personāla profesionālo pilnveidi, kas, ņemot vērā publiskā sektora revīziju preventīvo lomu korupcijas un citu tautsaimniecības attīstību ietekmējošu risku identificēšanā un mazināšanā, veicina komercdarbības vides sakārtošanu, ēnu ekonomikas un korupcijas mazināšanu un tiesiskā regulējuma pilnveidošanu.

Projekta rādītāji

9. tabulā sniegta Valsts kontroles projekta rezultātu analīze atbilstoši Projekta Līgumā noteiktajam sasniedzamo rezultātu plānam un E12 formā norādītajai informācijai (E12 forma iesniegta KP VIS 12.12.2019., CFLA apstiprināta 23.03.2020).

Valsts kontrole (dati – KPVIS, Valsts kontrole)			
	Plānotais 31.12.2023	Fakts 31.12.2019.	Rādītāja sasniegšanas progress no plānotā, %
Rezultāta rādītājs - Profesionālo kompetenci paaugstinājušo personu skaits			
Labāka regulējuma izstrādē MVK atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās, personas	151	522	345,70%
Iznākuma rādītājs - Apmācīto personu skaits			
Labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās, personas	597	776	129,98%
Finanšu rādītājs			
Apgūtais finansējums līdz 2018. gada 31. decembrim (EUR)	299 746	270 200 ²⁸	90,14%
Kvantitatīvie rādītāji			
Līgumi /sadarbības memorands ar ekspertiem (uzņēmumiem, fiziskām personām) un/vai citu valstu ARI	15	14	93,33%
Pilotrevīzijas SAM jomās	10	10	100%

9. tabula. Valsts kontroles projekta rādītāju analīze

Valsts kontroles projektā pārsniegti rezultāta rādītāji un iznākuma rādītāji, pateicoties pamatotai apmācību ietvara izveidei un sekmīgiem Valsts kontroles darbinieku iesaistes veicināšanas pasākumiem, kā arī piesaistot apmācībās atsevišķu valsts institūciju iekšējos auditorus.

Projekta pieteikums

Zemāk 10. tabulā. iekļauta projekta darbību un plānoto rezultātu analīze saskaņā ar Projekta pieteikumu. Faktiskās situācijas izvērtējums balstīts uz Valsts kontroles sniegto informāciju un KP VIS sistēmā pieejamajiem datiem uz 31.12.2019.

²⁸ Maksājuma pieprasījumu Nr.12, par periodu līdz 30.09.2019., iesniegts KP VIS 10.10.2019., maksājuma pieprasījums apstiprināts 18.10.2019. (projekta aktivitātes ir beigušās).

Projekta darbība	Plānotais rezultāts	Faktiskais rezultāts (uz 31.12.2019.)
Apmācību programmu izstrāde un īstenošana – specializētais apmācību modelis	Apmācītais personāls – 360	Apmācītas 435 personas
Revidentu / auditoru koordinēts apmācību modulis	Apmācītie revidenti - 80	Apmācītas 143 personas. Papildu apmācības tiks uzsāktas 2020. gadā, un apmācību mērķa grupa ir valsts pārvaldes iestāžu iekšējie auditori, lai apgūtu INTOSAI standartus.
Ārvalstīs īstēnotie personāla profesionālās kompetences paaugstināšanas pasākumi	Personas - 40	Paaugstināta kompetence 61 personai.
Nozares ekspertu / konsultantu piesaiste pilotrevīziju veikšanā	Līgumi - 15	Noslēgti 14 līgumi.
Pilotrevīziju veikšana specifiskās atbalsta mērķa jomās	Pilotrevīziju skaits – 10	<p>Īstēnotas 10 pilotrevīzijas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "Nacionālo bruņoto spēku nodrošinājuma plānošanas un apgādes sistēmas darbības efektivitāte". 2. Vai Preiļu novada pašvaldības rīcība, nodrošinot maksas pakalpojumus iedzīvotājiem, ir ekonomiska un efektīva? 3. Vai pašvaldību rīcība ar mantu un finanšu līdzekļiem, piedaloties sabiedriskās kārtības un drošības nodrošināšanā, ir efektīva, ekonomiska un atbilst normatīvo aktu prasībām? 4. Vai pašvaldību rīcība ar finanšu līdzekļiem, nodrošinot skolēnu pārvadājumus, ir likumīga un lietderīga? 5. Vai sabiedriskā pasūtījuma plānošana un īstenošana ir organizēta mērķtiecīgi? 6. Vai rehabilitācija ir pilnvērtīga veselības aprūpes pakalpojumu sastāvdaļa? 7. Vai kases aparātu reforma ir pamatota un sasniedz izvirzītos mērķus? (11.03.2019.). 8. Vai Rīgas pilsētas transporta infrastruktūras, tajā skaitā autostāvvietu, izbūve, rekonstrukcija un uzturēšana notiek atbilstoši normatīvo aktu prasībām, plānveidīgi, efektīvi un ekonomiski? (30.01.2019.). 9. Vai lauksaimniecības, meža un zivsaimniecības nozares nevalstiskajām organizācijām piešķirtie budžeta un ES fondu līdzekļi ir izmantoti lietderīgi? (21.06.2019.). 10. Par Latvijas Republikas 2018.gada pārskatu par valsts budžeta izpildi un par pašvaldību budžetiem (15.09.2019).
Revīzijas finanšu ietekmes metodikas pilnveidošana	Pilnveidota metodika - 1	2018.gadā papildinātas un 2019.gada jūnijā apstiprinātas "Vadlīnijas revīzijas rezultātu ietekmes noteikšanai". Vadlīnijas tiek piemērotas no 2018.gada.
Revīzijas finanšu ietekmes metodikas aprobācija un apmācība	Apmācīto personu skaits - 117	Metodikas aprobācijai veiktas vairāku stundu apmācības / seminārs 117 Valsts kontroles darbiniekiem. Pirms semināra sektoru vadītājiem bija tikšanās ar ekspertu, kā arī bija jāgatavo praktiski piemēri no revīzijām, kas tika izmantoti gadījumu analizē.
Informācija internetā	Informācijas apkopojums – 15 apkopojumi	Uz 31.12.2019. sagatavoti un publicēti 11 informācijas apkopojumi.
Mērķa grupas informēšanas pasākumi	Mērķa grupas dalībnieki - 597	Mērķa grupas dalībnieki tiek informēti, izmantojot Valsts kontroles intranetu, e-pastu vidējā līmeņa vadītājiem, kā arī ar e-pastu palīdzību potenciālajiem apmācību dalībniekiem. Uz 30.09.2019. informēti 779 mērķa grupas dalībnieki.

10. tabula. Valsts kontroles projekta pieteikuma analīze

Projektā paveiktais

Valsts kontrole apmācību projekta ietvaros, pateicoties optimālai un visu līmeņu atbildīgo personu iesaistīšanai projekta plānošanā un aktivitāšu organizēšanā, ir **pārsniegusi plānotos projekta rezultātu un iznākuma rādītājus.**

Nākotnes iespējas (plašāks izvērtējums un konkrētāki ieteikumi skatāmi Ziņojumu sadaļās Nr.3-8.)

Izskatīt iespējas koordinēt Valsts kontroles izveidoto revidentu un **iekšējo auditoru koordinēto apmācību moduli** ar VAS īstenotajām apmācībām, tādējādi nodrošinot vienotu pieeju apmācību plānošanā un īstenošanā.

2.2. Mērķauditorijas iesaiste un profils

Mērķauditoriju primāri raksturo iesaistīto institūciju loks, kas tika noteikts projekta pieteikuma sagatavošanas posmā, balstoties uz pirms tam veikto analīzi un identificētajām apmācību vajadzībām un izveidojot dažāda līmeņa apmācību moduļus valsts pārvaldes iestāžu speciālistiem.

Lai labāk raksturotu pasākuma mērķauditoriju, statistiskā informācija ir iekļauta pa dažādiem apmācību veidiem, piemēram, mācību moduļi, konferences, pieredzes apmaiņas vizītes un citi apmācību veidi. Kā atsevišķa nestandarta apmācību forma projektos ir noteikta "konference", kura laika ziņā un informācijas ieguves ziņā ir neilgs klātienē pasākums, pārsvarā prezentāciju formā, tomēr blakus efekti, ko iegūst dalībnieki, piedaloties tajās, ir neatsverami un nav viegli iegūstami citās mācību formās: ekspertu apmaiņa ar viedokļiem, tīklošanās, dibinot un uzturot jauniegūtos kontaktus, cilvēciskā saskarsme starp personām, globālāka skatījuma ieguve par konkrētu jomu. Detalizēta informācija, iekļaujot projektā iesaistīto institūciju sarakstus un apmācību aktivitātes, ir iekļauta Ziņojuma pielikumos.

Visu statistikas datu analīze, kas attiecas uz mērķauditoriju un profilu, ir veikta, pamatojoties uz E12 formā norādīto informāciju uz 31.12.2019., un, pamatojoties uz analizējamo jautājumu, iekļauj informāciju par kopējo apmācīto skaitu vai unikālo apmācīto skaitu.



2.2.1. U-projekta mērķauditorijas iesaiste un profils

Pārstāvēto institūciju un amatu pārklājums

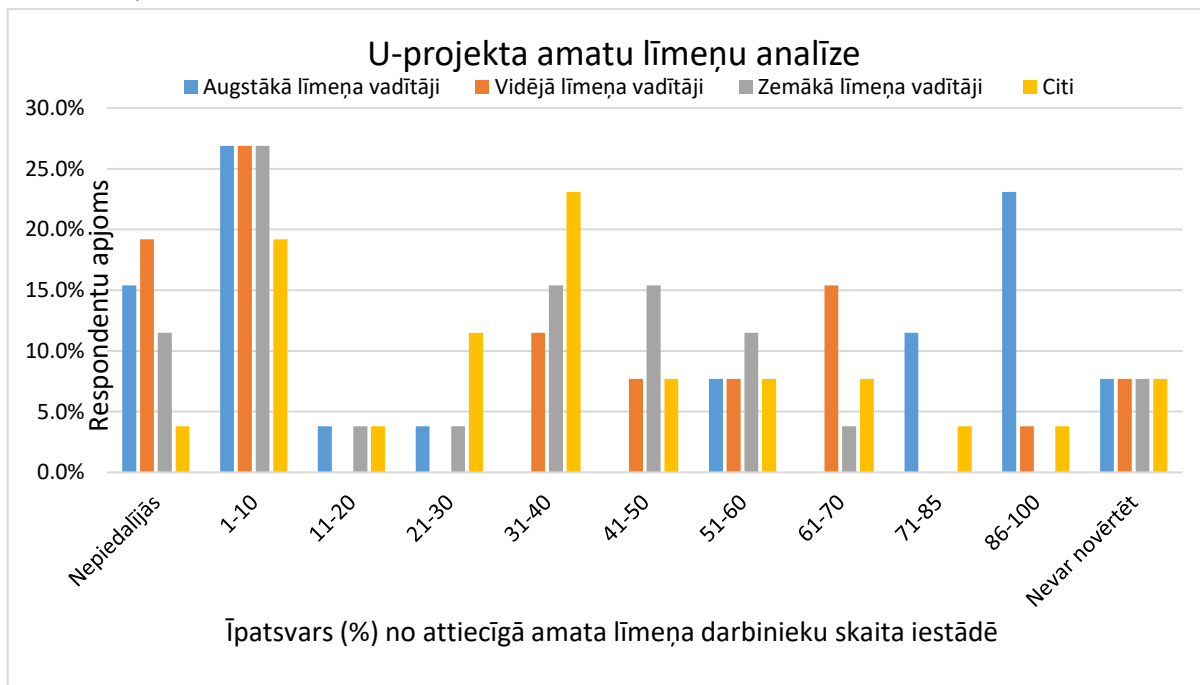
Saskaņā ar MK noteikumiem Nr. 389, U-projekta mērķa grupa ir 75 Latvijas valsts pārvaldes iestādēs nodarbinātie, t.sk. vidējā un zemākā līmeņa vadītāji, politikas plānotāji un īstenotāji, iepirkumu speciālisti, IKT speciālisti, personāla speciālisti; klientu apkalpošanas speciālisti, kontroles funkciju veicēji, juristi u.c.²⁹. Institūciju kopa ir izveidota, ņemot vērā to darbības specifiku un lomu uzņēmējdarbības vides uzlabošanā. Visvairāk dalībnieku līdz šim piedalījušies no VID, Ekonomikas ministrijas, Pārtikas veterinārā dienesta un Valsts vides dienesta, kas saistīts ar institūciju nozīmīgo lomu uzņēmējdarbības vides uzlabošanā. Maz dalībnieku ir no Nacionālā veselības dienesta, Sociālās integrācijas valsts aģentūras.

Projekta laikā iesaistīto institūciju loks tika paplašināts, izvērtējot institūciju atbilstību Projekta mērķiem. Pamatojoties uz E12 formā pieejamo informāciju, projekta apmācību aktivitātēs piedalījās kopumā 80 **institūcijas**. Apmācībās iesaistīto institūciju saraksts, iekļaujot arī dalībnieku skaitu, iekļauts Ziņojuma pielikumā Nr.2. un pielikumā Nr.3., norādot institūciju un apmācību dalībnieku skaitu uz 31.12.2019. U-projekta ietvaros tām organizācijām, kas aktīvi piedalās apmācībās, tiek piešķirtas kvotas attiecībā uz konkrētiem apmācību kursiem.

Projekta atskaitēs, tai skaitā E12 formā, netiek uzkrāta informācija par apmācību dalībnieku amatiem, tādēļ informācija par amatu pārklājuma procentuālo sadalījumu tika iegūta, aptaujājot ar anketu palīdzību personālvadību speciālistus visās institūcijās, kas piedalījās apmācībās. Aptaujas anketās tika norādīti četri

²⁹ VAS Projektu daļas vadītājas prezentācija 29.03.2017.

amatu līmeņi – augstākā līmeņa vadītājs³⁰, vidējā līmeņa vadītājs³¹, zemākā līmeņa vadītājs³² un citi speciālisti³³, norādot informāciju par procentuālo sadalījumu no iestādē katrā amatu līmenī atbilstošo indikatīvo procentuālo apjomu (norādot, piemēram, augstākā līmeņa vadītāju īpatsvaru no iestādes augstākā līmeņa vadītāju skaita), 2. attēls. Attēla paskaidrojums - piemēram, ~11% respondentu norādīja, ka no visiem vidējā līmeņa vadītājiem iestādē U-projekta apmācībās ir piedalījušies vidēji 31-40% darbinieku).



2. attēls. U-projekta amatu līmeņu analīze

Dalībnieku analīze pa apmācību veidiem, dzimumu un izglītību

11. tabulā veikta U-projekta mērķauditorijas profila analīze, izvērtējot apmācību veidus, dzimumu un izglītību par kopējo dalībnieku kopu. Saskaņā ar formā E12 iekļauto informāciju uz 31.12.2019.- kopumā apmācībās piedalījās 11 901 dalībnieks, tai skaitā **7697 unikālie apmācību dalībnieki**, kuru skaitu aprēķināja eksperti izvērtējuma laikā, pamatojoties uz unikālajiem dalībnieku kodiem, kas ietverti E12 formā. Kopumā 19% unikālo dalībnieku ir vīrieši un 81% sievietes, no kuriem kopumā augstākā izglītība ir 96,5% dalībnieku, vidējā izglītība 3,5 % dalībnieku un 0.03% dalībnieku ir pamatzglītība.

Tabulā zemāk dalībnieku skaits **ietver visu apmācību dalībnieku skaitu** (pēc absolūtiem skaitļiem), iekļaujot datus par 2019.gadu (*ne visiem dalībniekiem tika norādīta informācija par izglītības līmeni, tāpēc kopsummas var atšķirties*).

Apmācību veids	Apmācīto dalībnieku skaits	Vīrieši	Sievietes	Augstākā izglītība	Vidējā izglītība	Pamatizglītība
Mācību kursi	8279	1515	6764	7903	217	2
Mācību komandējumi	76	28	48	76	0	0
Specializētās mācības	800	229	571	735	24	0
Mācību pasākumi	2746	449	2297	2537	167	1
Kopā	11901	2222	9679	11251	408	3
		18,67%	81,33%	96,48%	3,50%	0,03%

11. tabula. U-projekta dalībnieku demogrāfiskie dati pa apmācību veidiem

³⁰ Iestāžu vadītāji un to vietnieki

³¹ Iestādē vada augstāka līmeņa struktūrvienību, piemēram, departamentu

³² Iestādē vada zemāka līmeņa struktūrvienību, piemēram, nodaļu

³³ Speciālisti, eksperti, atbalsta funkciju veicēji un citi darbinieki

Analīze pēc dzimuma un izglītības par **unikālajiem** apmācību apmeklētājiem, iekļaujot datus par 2019.gadu norādīta 12. tabulā (*ne visiem dalībniekiem tika norādīta informācija par izglītības līmeni, tāpēc kopsummas var atšķirties*).

Apmācību veids	Unikālo dalībnieku skaits apmācībās	Vīrieši	Sievietes	Augstākā izglītība	Vidējā izglītība	Pamatizglītība
Mācību kursi	4846	930	3916	4563	165	2
Mācību komandējumi	57	26	31	55	0	0
Specializētās mācības	493	129	364	456	5	0
Mācību pasākumi	2301	400	1901	1625	103	1
Vidējais rādītājs:		19.29%	80.71%	96.04%	3.91%	0.04%

12. tabula. U-projekta unikālo dalībnieku demogrāfiskie dati pa apmācību veidiem

levērojami lielākā daļa no apmācību dalībniekiem ir sievietes, kas ir skaidrojams ar dzimumu struktūru valsts pārvaldē starp vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem un atbalsta funkciju veicējiem. Specializētās apmācībās un komandējumos nav vērojama tik liela atšķirība starp dzimumiem.

95% apmācību darbinieku ir **augstākā izglītība**, kas ir saistīts gan ar kursu apmeklētāju amata profilu, gan arī ar kopējo izglītības līmeni valsts pārvaldē.

Dalībnieku analīze pa vecuma grupām

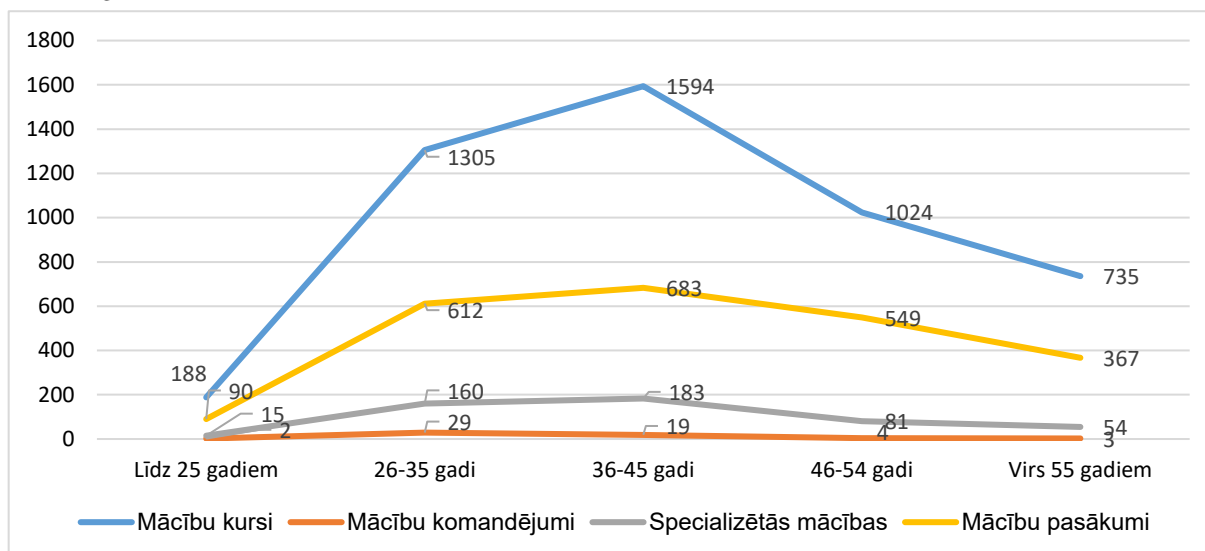
Zemāk 13. tabulā iekļauta analīze pa dalībnieku vecuma grupām. Analīze veikta attiecībā par **visiem dalībniekiem** (pēc absolūtiem skaitļiem).

Apmācību veids	Dalībnieku skaits	Līdz 25 gadiem	26-35 gadi	36-45 gadi	46-54 gadi	Virs 55 gadiem
Mācību kursi	8279	285	2247	2817	1773	1156
Mācību komandējumi	76	2	37	22	12	3
Specializētās mācības	800	21	249	298	150	82
Mācību pasākumi	2746	107	727	814	671	427
Kopā	11901	415	3259	3952	2606	1668

13. tabula. U-projekta visu dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem

Kopumā no 11 901 dalībniekiem 3.5% bija vecumā līdz 25 gadiem, 27% dalībnieku no 26-35 gadiem, 33% dalībnieku no 36-45 gadiem, 22% dalībnieku vecumā no 46-54 gadiem un 14% dalībnieku bija grupā virs 55 gadiem.

Analīze pa vecuma grupām par **unikāliem** apmācību apmeklētājiem, iekļaujot datus par 2019.gadu, attēlota 3. attēlā.



3. attēls. U-projekta unikālo dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem

Liela daļa apmācību apmeklētāji bija valsts institūciju darbinieki vecuma grupā 36 – 45 gadi, kas ir ļoti labs rādītājs, jo šajā vecuma grupā ir darbinieki ar iepriekšēju pieredzi un iespēju iegūtās zināšanas aktīvi izmantot ikdienā un lielāku pārmaiņu ieviešanā. Tāpat liels apmācību dalībnieku skaits bija vecuma grupā 46 – 54 gadi, tādēļ būtu ļoti svarīgi izmantot šajā grupā esošo darbinieku pieredzi un zināšanas pēc iespējas ilgāk. Komandējumos un specializētās apmācībās pamatā piedalījās valsts pārvaldes institūcijās strādājošie vecuma grupā 26-35 gadi (14. tabula).

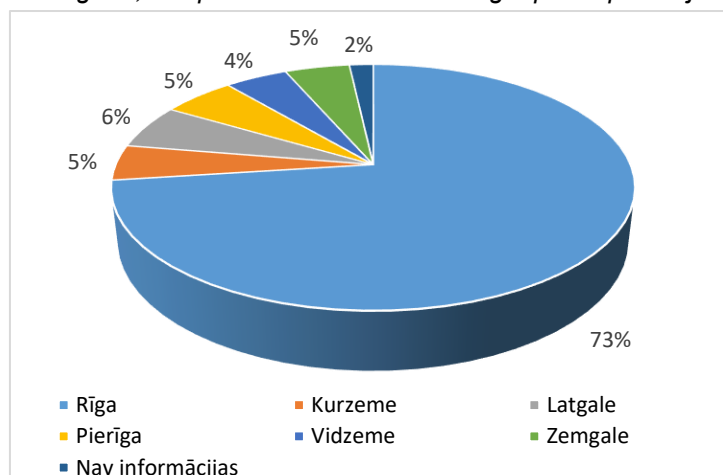
	Līdz 25 gadiem	26-35 gadi	36-45 gadi	46-54 gadi	Virs 55 gadiem
Vidējais rādītājs	4,37%	27,88%	32,42%	20,71%	14,63%

14. tabula. U-projekta unikālo dalībnieku vecuma vidējais sadalījums

Izteiks unikālo dalībnieku skaits U-projekta apmācībās bija vecumā no 26-45 gadu vecumam, sasniedzot vidēji 60% no visiem apmācību dalībniekiem, kas principā arī ir pamata vecuma grupa darbiniekiem strādājošiem valsts pārvaldē, savukārt vismazākais dalībnieku skaits kopumā bija dalībniekiem vecuma grupā līdz 25 gadiem.

Dalībnieku ģeogrāfiskais pārklājums

Zemāk iekļauta analīze pa **unikālo** dalībnieku ģeogrāfisko pārklājumu. *Informācija, iekļaujot datus par 2019.gadu, tiks precizēta vēlāk un iesniegta pie turpmākajiem nodevumiem.*



Lielākai daļai jeb ~70% apmācību dalībnieku **darba vieta norādīta Rīgā**, kas ir skaidrojams ar valsts pārvaldes institūciju atrašanos Rīgā, bet ļoti pozitīvi atzīmējams, ka vairāk nekā 20 % no dalībniekiem bija no reģioniem, pamatā no valsts pārvaldes institūcijām, kurām ir filiāles dažādos Latvijas reģionos, piemēram, VID un LAD (4. attēls).

4. attēls. U-projekta unikālo dalībnieku darba vieta

Projektā paveiktais

U-projekts realizēts visplašāk, apskatīto tēmu loks un aktivitāte bija atkarīga no projekta sfērā iekļautajām valsts pārvaldes institūcijām (pielikums Nr.5). Aktīvākie apmācību dalībnieki bija VID (1822 dalībnieki jeb 46,23 % darbinieku), Pārtikas un veterinārais dienests (303 dalībnieki jeb 47,42% darbinieku) un Centrālā statistikas pārvalde (266 dalībnieki jeb 54,51% darbinieku). Tomēr, veicot dalībnieku skaita analīzi pret kopējo iestādes darbinieku skaitu, secināms, ka maza izmēra iestādes (līdz 50 darbiniekiem) ir iesaistījušas apmācībās gandrīz visus iestādes darbiniekus (70-100%), piemēram, Valsts valodas centrs un Pārresoru koordinācijas centrs un dažas vidēja izmēra iestādes (51–200 darbinieki), piemēram, Iepirkumu uzraudzības birojs, Maksātspējas kontroles dienests, LR Patentu valde (pielikums Nr.4). Aktīvākās iestādes bija tās valsts institūcijas, kas **pašas iesaistījās tēmu un semināru plānošanā**.

U-projekta apmācībās ir iesaistīts **būtisks skaits valsts pārvaldes institūciju**, un projekta ietvaros, ņemot vērā pozitīvās atsauksmes par projekta rezultātiem un institūciju ieinteresētību, iesaistīto institūciju **saraksts tika paplašināts** saskaņā ar VK izvērtējumu par projekta laikā papildus iesaistīto institūciju darbības atbilstību projekta mērķiem. Dalībnieku vecumstruktūra, dzimumstruktūra un izglītība atbilst valsts pārvaldes institūciju struktūrai, kā arī tika nodrošināta dalība mācībās gan tiem valsts pārvaldes institūcijās nodarbinātajiem, kas strādā Rīgā, gan tiem, kas – reģionos.

Balstoties uz intervijās sniegto informāciju, lielākā daļa no projekta mērķa grupas valsts institūciju darbiniekiem ir apmeklējuši apmācības, un tas ir palīdzējis **izprast valsts pārvaldes lomu uzņēmējdarbības veicināšanā** un mazo un vidējo uzņēmumu ilgtspējas veicināšanā, piemēram, iedziļinoties klientorientētas valsts pārvaldes ieviešanā, ietverot tiesiskuma un labas pārvaldības principus, kā arī ieviešot principu "Konsultē vispirms".

Nākotnes iespējas *(plašāks izvērtējums un konkrētāki ieteikumi skatāmi Ziņojumu sadaļās Nr.3-8.)*

Projekta pieteikumā kā viens no potenciālajiem projekta labuma guvējiem ir **norādītas pašvaldības**, piemēram, izmantojot apmācības tiešsaistes režīmā vai videoierakstus, bet uz izvērtējuma brīdi neviena no pašvaldībām nebija iesaistījusies projekta aktivitātēs. Būtu ieteicams izvērtēt iespēju projekta ietvaros, izmantojot dažādas apmācību metodes, piemēram, e-mācības, vairāk iesaistīt arī pašvaldību pārstāvjus.

Pēc iespējas nodrošināt lielāku apmācību skaitu **pieprasītākajām apmācību tēmām**, piemēram, praktiskām darbnīcām LEAN sistēmas metodes apguvē un LEAN sistēmas metožu apmācībām, "Asaichi" sistēmas audits un "5 kāpēc", un citām, lai nodrošinātu visu interesentu dalību apmācībās.

VAS izskatīt iespēju aktīvi strādāt ar institūcijām, **kur bija neliels apmācību dalībnieku skaits**, piemēram, Valsts izglītības attīstības aģentūru, Valsts policiju, Latvijas Nacionālo akreditācijas biroju un citām.



2.2.2. K-projekta mērķauditorijas iesaiste un profils

Pārstāvēto institūciju un amatu pārklājums

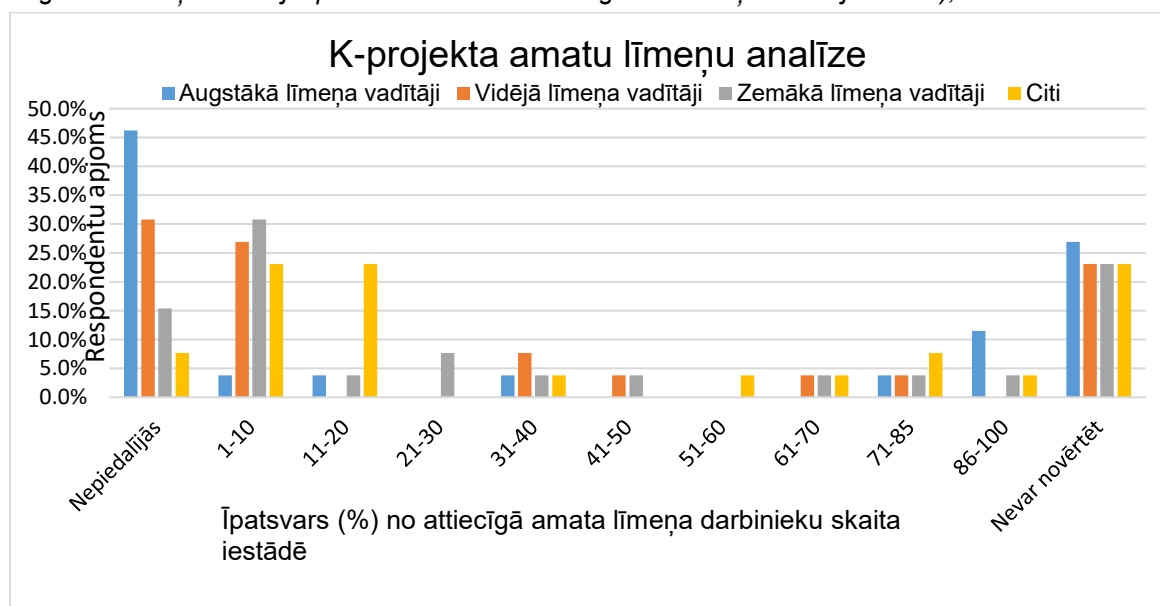
K-projekta mērķa grupa ir 34 kontrolējošās (t.sk. tiesībsardzības) **institūcijas** un Latvijas Republikas Prokuratūra, visu ministriju centrālie aparāti (13) un citas institūcijas, piemēram, Saeima, Valsts prezidenta kanceleja, VK, Valsts tiesu medicīnas ekspertīzes centrs, Nodrošinājuma valsts aģentūra.

K-projektā iesaistījās valsts pārvaldes institūcijas, kas īsteno kontroles funkcijas (kontrolējošās institūcijas), tostarp drošības struktūras, ministrijas un citas šīs jomas organizācijas. Projekta mērķa grupa ietver valsts pārvaldes iestādēs nodarbinātos, kuriem ir ietekme uz korupcijas novēršanu un ēnu ekonomikas mazināšanu, tai skaitā politikas plānotājus, valsts nodokļu administrēšanas personālu (t.sk. VID nodokļu inspektoros), tiesību aizsardzības un citu kontrolējošo institūciju personālu, jaunus valsts pārvaldes darbiniekus, personāla vadības speciālistus, iestāžu iekšējās kontroles speciālistus u.c. Aktīvākie apmācību dalībnieki bija VID (1689 dalībnieki), Valsts policijā (1143 dalībnieki), KNAB (521 dalībnieki), Latvijas Republikas Prokuratūrā (391 dalībnieki) un Pārtikas veterinārajā dienestā (345 dalībnieki) nodarbinātie. Faktiski **saskaņā ar E12 formu apmācībās piedalījās vairāk nekā 60 institūcijas**, skatīt institūciju sarakstu un dalībnieku skaitu Ziņojuma pielikumā Nr.6., kur norādītas institūcijas un apmācību dalībnieku skaits.

Mērķa grupas vajadzības analizētas atbilstoši Korupcijas novēršanas un apkarošanas pamatnostādņēs 2015.-2020.gadam noteiktajam un Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas 2.fāzes novērtējuma ziņojumā minētajām rekomendācijām Latvijai, kurās noteikts, ka valstī ir jānodrošina kapacitātes celšana, piemēram, ar korupciju saistītas naudas atmazgāšanas un grāmatvedības viltošanas izmeklēšanā. Papildus jāņem vērā, ka projekta iesniegumā ir norādīts, ka iestāžu apmācību plānu izpētes gaitā noskaidrots, ka ievērojamu daļu iestāžu mācību vajadzību problemātiski standartizēt un iedalīt pamatmoduļos.

Mērķa grupu vajadzību apzināšanā aktīvi piedalījās KNAB, kas ir K-projekta VAS sadarbības partneris.

Projekta atskaitēs, tai skaitā E12 formā, netiek uzkrāta informācija par apmācību dalībnieku amatiem, tādēļ informācija par amatu pārklājuma procentuālo sadalījumu tika iegūta, apjautājot personālvadību visās institūcijās, kas piedalījās apmācībās. Aptaujas anketās tika norādīti pieci amatu līmeņi – augstākā līmeņa vadītājs, vidējā līmeņa vadītājs, zemākā līmeņa vadītājs, atbalsta funkciju veicējs un citi. Informācija tiks papildināta, pamatojoties uz saņemtajiem anketu rezultātiem, norādot informāciju par procentuālo sadalījumu no iestādē katrā amatu līmenī atbilstošo indikatīvo procentuālo apjomu (*norādot, piemēram, augstākā līmeņa vadītāju īpatsvaru no iestādes augstākā līmeņa vadītāju skaita*), 5. attēls.



5. attēls. K-projekta amatu līmeņu analīze

Dalībnieku analīze pa apmācību veidiem, dzimumu un izglītību

Zemāk 15. tabulā veikta K-projekta mērķauditorijas profila analīze, izvērtējot apmācību veidus, dzimumu un izglītību. Saskaņā ar formā E12 iekļauto informāciju uz 31.12.2019. kopumā apmācībās piedalījās 6339 dalībnieki, tai skaitā **4094 unikālie apmācību dalībnieki**, kuru skaitu aprēķināja eksperti izvērtējuma laikā, pamatojoties uz unikālajiem dalībnieku kodiem, kas ietverti E12 formā. Kopumā 33% unikālo dalībnieku ir vīrieši un 67% sievietes, no kuriem kopumā augstākā izglītība ir 99% dalībnieku un 1% vidējā izglītība.

Tabulā zemāk dalībnieku skaits ietver visus apmācību dalībniekus, iekļaujot datus par 2019.gadu (pēc absolūtiem skaitļiem). Daļai K-projekta apmācību dalībnieku E12 formā nav norādīts dzimums un izglītība, tāpēc kopējais dalībnieku skaits pēc dzimuma un izglītības atšķiras no kopējā dalībnieku skaita apmācībās (Pielikums Nr.8).

Apmācību veids	Dalībnieku skaits kopā	Vīrieši	Sievietes	Augstākā izglītība	Vidējā izglītība	Pamat-izglītība
Pamatmoduļi	3697	1032	2290	3624	32	1
Specializētās mācības	2399	869	1445	2379	18	0
Citas apmācības	243	56	187	234	0	0
Kopā	6339	1957	3922	6237	50	1
		33.29%	66.71%	99.19%	0.80%	0,02%

15. tabula. K-projekta dalībnieku demogrāfiskie dati sadalījumā pa apmācību veidiem

Analīze pa dzimumu un izglītību par **unikālajiem** apmācību apmeklētājiem, iekļaujot datus par 2019.gadu, veikta 16. tabulā.

Apmācību veids	Unikālo dalībnieku skaits	Vīrieši	Sievietes	Augstākā izglītība	Vidējā izglītība	Pamat-izglītība
Pamatmoduļi	3049	846	1829	2979	31	1
Specializētās mācības	1417	518	848	1399	16	0
Citas apmācības	206	41	165	197	0	0
	Vidējais rādītājs:	33.08%	66.92%	98.96%	1.02%	0.02%

16. tabula. K-projekta unikālo dalībnieku demogrāfiskie dati sadalījumā pa apmācību veidiem

Lielākā daļa apmācību dalībnieku ir sievietes, kas ir skaidrojams ar dzimumu struktūru valsts pārvaldē vidējā, zemākā līmeņa vadītājiem un atbalstu funkciju veicējiem. Vienlaikus, ņemot vērā iesaistīto institūciju loku, dzimumu disproporcija nav tik izteikta, kā, piemēram, U-projekta apmācībās, ņemot vērā, ka Latvijā ir visaugstākais sieviešu īpatsvars valsts pārvaldes nozarē³⁴, salīdzinot datus ar citām nozarēm Latvijā.

Gandrīz visiem apmācību darbiniekiem ir **augstākā izglītība**, kas ir saistīts gan ar apmācību apmeklētāju amata profilu, gan arī ar kopējo izglītības līmeni valsts pārvaldes kontrolējošās institūcijās.

Dalībnieku analīze pa vecuma grupām

Zemāk 17. tabulā iekļauta analīze pa dalībnieku vecuma grupām. Analīze veikta attiecībā uz **visu dalībnieku skaitu**, iekļaujot datus par 2019.gadu (pēc absolūtiem skaitļiem).

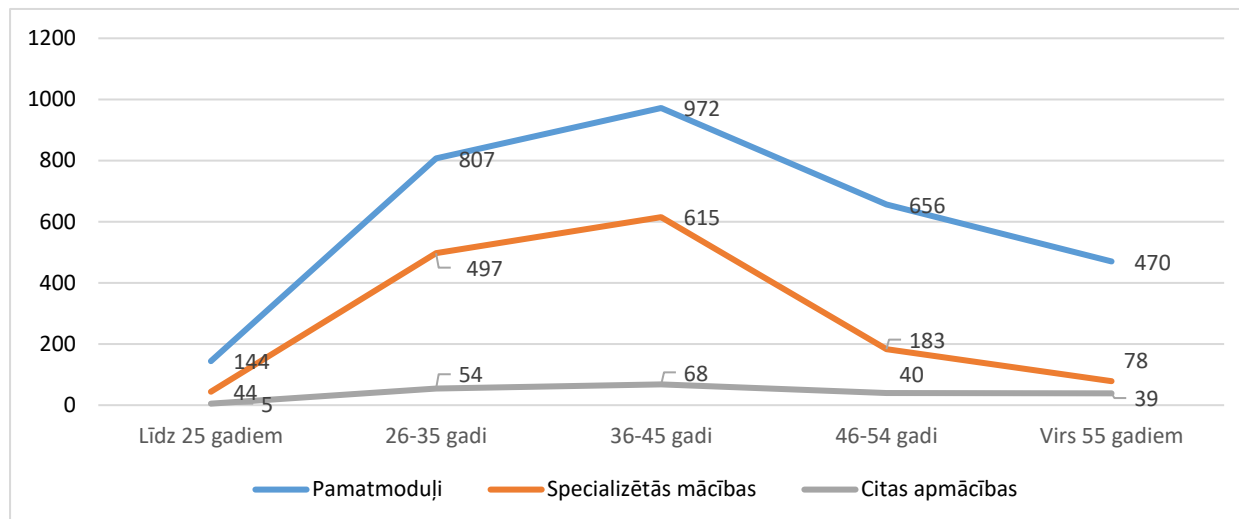
Apmācību veids	Apmācīto dalībnieku skaits	Līdz 25 gadiem	26-35 gadi	36-45 gadi	46-54 gadi	Virš 55 gadiem
Pamatmoduļi	3697	164	1020	1216	756	541
Specializētās mācības	2399	62	819	1105	310	103
Citas apmācības	243	5	75	80	44	39
Kopā	6339	231	1914	2401	1110	683

³⁴<https://www.csb.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/socialie-procesi/nodarbinatiba/tabulas/nbg100/nodarbinatie-pec-profesijas-un-dzimuma>

17. tabula. K-projekta dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem

Kopumā no 6 339 dalībniekiem 4% bija vecumā līdz 25 gadiem, 30% dalībnieku no 26-35 gadiem, 38% dalībnieku no 36-45 gadiem, 17% dalībnieku vecumā no 46-54 gadiem un 11% dalībnieku bija grupā virs 55 gadiem.

Analīze pa vecuma grupām par **unikālajiem** apmācību apmeklētājiem, iekļaujot datus par 2019.gadu, attēlota 6. attēlā.



6. attēls. K-projekta unikālo dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem

Visvairāk apmācības apmeklēja valsts institūciju darbinieki vecuma grupā 36-45 gadiem, un šī proporcija attiecas uz visiem apmācību veidiem, kas pamatā ir saistīts ar iesaistīto institūciju loku un nodarbināto skaitu kopumā šajā vecuma grupā (18. tabula).

Unikālo dalībnieku skaits	Līdz 25 gadiem	26-35 gadi	36-45 gadi	46-54 gadi	Virš 55 gadiem
Vidējais rādītājs	3.66%	30.19%	37.86%	17.51%	10.78%

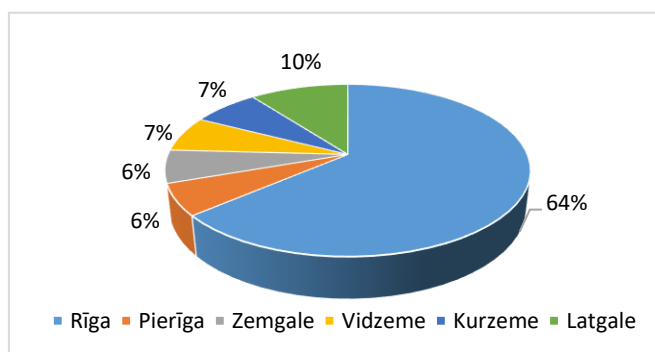
18. tabula. K-projekta unikālo dalībnieku vecuma vidējais sadalījums

2019.gada 3.ceturksnī valstī 23,5% nodarbināto³⁵ (215,7 tūkst. no 917,8 tūkst. nodarbināto ekonomiski aktīvajā vecumā) iekļāvās vecuma grupā 35-44 gadi, turklāt ar augstāko nodarbinātības līmeni starp visām CSP noteiktajām vecuma grupām (85,5%).

Dalībnieku ģeogrāfiskais pārklājums

Attēlā iekļauta analīze pa dalībnieku ģeogrāfisko pārklājumu, iekļaujot datus 2019.gadu.

Lielākai daļai apmācību dalībnieku **darba vieta norādīta Rīgā**, kas ir skaidrojams ar valsts pārvaldes institūciju atrašanos Rīgā, bet ļoti pozitīvi atzīmējams, ka vairāk nekā 35 % no dalībniekiem bija no reģioniem, pamatā valsts pārvaldes institūcijām, kuru filiāles atrodas dažādos Latvijas reģionos, piemēram, VID, ņemot vērā, ka K-projekta ietvaros regulāri un plānveidīgi organizētas reģionālās mācības pamatmoduļu ietvaros (7. attēls.).



par

no

tika

7. attēls. K-projekta unikālo dalībnieku darba vieta

³⁵https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/sociala/sociala_nodarb_nodarb_isterm/NB050c.px/table/tableViewLayout1

Projektā paveiktais

Pateicoties aktīvai K-projekta apmācību popularizēšanai un ciešai sadarbībai ar visām iesaistītām pusēm, K-projekta apmācības ir apmeklējis ievērojams skaits valsts institūciju darbinieku, piemēram, VID (1060 darbinieki jeb 27% no visiem iestādes darbiniekiem), Valsts policija (586 darbinieki jeb 7% no visiem iestādes darbiniekiem), Pārtikas un veterinārais dienests (319 darbinieki jeb 50% no visiem iestādes darbiniekiem). Tomēr, veicot dalībnieku skaita analīzi pret kopējo iestādes darbinieku skaitu, secināms, ka Datu valsts inspekcija, Veselības inspekcija, Būvniecības valsts kontroles birojs un KNAB ir iesaistījušas apmācībās gandrīz visus iestādes darbiniekus (70-100%) (pielikums Nr. 7).

K-projekta apmācībās ir iesaistīts liels **skaitis valsts pārvaldes institūciju** un projekta ietvaros, ņemot vērā pozitīvās atsauksmes par projekta rezultātiem un institūciju ieinteresētību, iesaistīto institūciju **saraksts tika paplašināts**. Dalībnieku vecumstruktūra, dzimumstruktūra un izglītība atbilst valsts pārvaldes institūciju struktūrai, kā arī tika nodrošināta dalība mācībām gan tiem valsts pārvaldes institūcijās nodarbinātajiem, kas strādā Rīgā, gan tiem, kas – reģionos.

Nākotnes iespējas (plašāks izvērtējums un konkrētāki ieteikumi skatāmi Ziņojumu sadaļās Nr.3-8)

Pēc iespējas iesaistīt apmācībās institūcijas, kurām projekta apmācību tēmas ir ļoti aktuālas (pat ja iestāde nav projekta mērķauditorija, piemēram, Valsts kontrole), bet kuras līdz šim **nav aktīvi piedalījušas apmācībās**, piemēram, Finanšu izlūkošanas dienests un Valsts drošības dienests³⁶.



2.2.3. Valsts kancelejas projekta mērķauditorijas iesaiste un profils

Pārstāvēto institūciju un amatu pārklājums

Valsts pārvaldes iestāžu augstākā līmeņa vadītāji iesaistei projekta darbībās izvēlēti, vadoties pēc 2012.gada 10.jūlija Ministru kabineta noteikumiem Nr.494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu" un Ministru kabineta 2010.gada 30.novembra noteikumiem Nr.1075 "Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs", kuros analizēti un klasificēti amati, kā arī amata pienākumi, kas tieši vai netieši attiecas uz komercdarbības vides sakārtošanu.

Valsts kancelejas projekta mērķa grupa³⁷ ir valsts sekretāri, valsts sekretāru vietnieki un iestāžu vadītāji, kā arī šo iestāžu vadītāju vietnieki, kuriem noteiktas tiesības aizvietot vadītāju, kā arī amatpersonas, kas ieņem valsts sekretāra vietnieka amatu pielīdzināmus amatus, piemēram, ministriju administrāciju vadītāji, kuru darbs saistīts ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu un administratīvā sloga mazināšanu mazajiem un vidējiem uzņēmējiem. Īstenojot apmācības, galvenie sasniegtie rezultāti ir saistīti ar **uz sadarbību orientētas darba vides izveidošanu un spēcīgu vadītāju attīstību valsts pārvaldē**.

Papildus noteikti kritēriji mērķa grupas iesaistei projekta 1.darbībā "Vadītāju individuālās apmācības":

- ministrijas administratīvais vadītājs, tā vietnieks un amatpersona, kas ieņem ministrijas administratīvā vadītāja vietnieka amatu pielīdzināmu amatu;
- iestādes vadītājs un iestādes vadītāja vietnieks, kuram noteiktas tiesības aizvietot vadītāju, kura padotībā ir vismaz 200 darbinieku. Šāda iestāde uzskatāma par stratēģiska līmeņa valsts pārvaldes institūciju, tā kā tai ir lielāka ietekme uz komercdarbības vidi;
- tādas iestādes vadītājs un iestādes vadītāja vietnieks, kuram noteiktas tiesības aizvietot vadītāju, kura aptver plašu klientu loku (reģionālās struktūrvienības).

Saskaņā ar sākotnējo apmācību dalībnieku noteikšanu bija plānots, ka profesionālo kompetenci būs paaugstinājušas 262 personas, bet uz 31.12.2019. faktiski apmācībās piedalījās **188 augstākā līmeņa vadītāji** no 72 valsts iestādēm. Detalizēta informācija par apmācību dalībniekiem un viņu apmeklētajiem kursiem saskaņā ar E12 formā iekļauto informāciju ir atspoguļota Ziņojuma pielikumā Nr. 9, norādot apmācību dalībnieka institūciju un apmeklētās apmācību aktivitātes.

Pamatojoties uz projekta starposma atskaišu datiem, secināms, ka projekta apmācību aktivitātēs nav piedalījušies pārstāvji no visām mērķa grupā noteiktajām iestādēm, kas mērķgrupai tika pievienotas vēlāk,

³⁶ Atbilstoši izvērtējuma ietvaros pieejamajai informācijai

³⁷ 1.amatu saime "Administratīvā vadība", 36.saime "Politikas plānošana" un 35.saime "Politikas ieviešana"

veicot mērķgrupas paplašināšanu, piemēram, KNAB un Nacionālā veselības dienesta. Informācija par apmācību dalībnieku institūcijām ir iekļauta Ziņojuma pielikumā Nr.10.

Amats	Skaitis
Valsts sekretārs	8 %
Valsts sekretāra vietnieks	24%
Institūcijas vadītājs	36%
Institūcijas vadītāja vietnieks	31%

19. tabulā iekļauj informāciju par apmācību apmeklētāju vidējo sadalījumu pa amatiem

Ja persona ieņem vairākus vadošos amatus, izvērtējumā ņemts vērā viens no tiem, lai nepalielinātu mērķgrupas dalībnieku skaitu. Piemēram, ja dalībnieks ir gan institūcijas vadītāja vietnieks, gan departamenta vadītājs, tas tiek iedalīts kā institūcijas vadītāja vietnieks.

19. tabula. Valsts kancelejas projekta dalībnieki – pa amata grupām

Dalībnieku analīze pa apmācību veidiem, dzimumu un izglītību

Zemāk veikta Valsts kancelejas projekta mērķauditorijas profila analīze, izvērtējot apmācību veidus, dzimumu un izglītību, analizējot datus par **visiem dalībniekiem**, iekļaujot datus par 2019.gadu (pēc absolūtiem skaitļiem), 20. tabulā.

Apmācību veids	Apmācīto dalībnieku skaits	Vīrieši	Sievietes	Augstākā izglītība	Vidējā izglītība	Pamatizglītība
Moduļu apmācība vadītājiem	750	258	492	750	0	0
Diskusiju platformas	364	165	199	364	0	0
Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma	146	69	77	146	0	0
Vadītāja atbalsta rīki	34	13	21	34	0	0
Vadītāju individuālās apmācības	105	31	74	105	0	0
Kopā pa visiem pasākumiem	1399	536	863	1399	0	0
		38.31%	61.69%	100,00%	0,00%	0,00%

20. tabula. Valsts kancelejas projekta dalībnieku demogrāfiskie dati sadalījumā pa apmācību veidiem

Analīze pa dzimumu un izglītību par **unikālajiem** apmācību apmeklētājiem iekļauta 21. tabulā (*jāņem vērā, ka unikālo dalībnieku skaits tika skatīts katrā apmācību veidā atsevišķi, tādēļ informācija, piemēram, par unikālo dalībnieku "A" apmācību veidā "Diskusiju platforma", neizslēdz iespēju, ka dalībnieks "A" ir piedalījies arī "Vadītāju individuālajās apmācībās"*).

Apmācību veids	Dalībnieki	Vīrieši	Sievietes	Augstākā izglītība	Vidējā izglītība	Pamatizglītība
Moduļu apmācība vadītājiem	167	64	103	167	0	0
Diskusiju platformas	177	77	100	177	0	0
Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma	65	34	31	65	0	0
Vadītāja atbalsta rīki	34	13	21	34	0	0
Vadītāju individuālās apmācības	31	11	20	31	0	0
	Vidējais rādītājs:	41,98 %	58,02%	100,00%	0,00%	0,00%

21. tabula. Valsts kancelejas projekta unikālo dalībnieku demogrāfiskie dati sadalījumā pa apmācību veidiem

Lielākā daļa dalībnieku piedalījies diskusiju platformās un moduļu apmācībā (177 un 167 unikālie dalībnieki), bet vismazāk dalībnieku apmācīti individuāli (31 persona), kas izskaidrojams ar apmācību formu – darbs grupās un individuāla dalībnieka apmācība, kā arī tam nepieciešamo laiku. Pasākumos ievēroti

vienlīdzīgu iespēju principi, kas paredzēti arī projekta iesniegumā – piedalās vienlīdz liels sieviešu un vīriešu skaits (sievietes 58% un vīrieši 42%).

Projektā ir novērojama viszemākā apmācāmo dalībnieku dzimumu disproporcija salīdzinājumā ar U-projektu un K-projektu, tomēr arī Valsts kancelejas projektā konstatējams sieviešu īpatsvars pār vīriešu dalību apmācībās, kas skaidrojams ar to, ka kopumā Latvija ir līderu pozīcijās pēc sieviešu īpatsvara vadītāju amatos. 2018. gadā starp darba ņēmējiem Latvijā 53,3 % vadītāju bija sievietes (ES – 36,7 %) ³⁸. Visiem apmācību darbiniekiem ir **augstākā izglītība**, kas ir skaidrojams ar ieņemamā amata kvalifikāciju pamatprasībām.

Dalībnieku analīze pa vecuma grupām

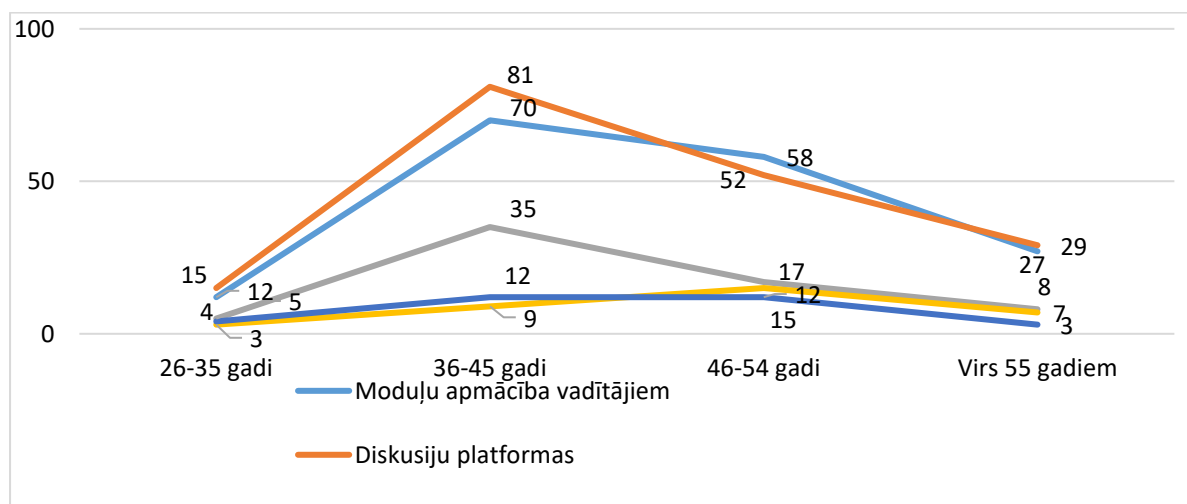
Zemāk 22. tabulā iekļauta analīze pa dalībnieku vecuma grupām, iekļaujot datus par 2019.gadu (pēc absolūtiem skaitļiem).

Apmācību veids	Apmācīto dalībnieku skaits	Līdz 25 gadiem	26-35 gadi	36-45 gadi	46-54 gadi	Virs 55 gadiem
Moduļu apmācība vadītājiem	750	0	71	270	260	149
Diskusiju platformas	364	0	28	158	115	63
Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma	146	0	19	67	48	12
Vadītāja atbalsta rīki	34	0	3	9	15	7
Vadītāju individuālās apmācības	105	0	16	36	46	7
Kopā pa visiem pasākumiem	1399	0	137	540	484	238

22. tabula. Valsts kancelejas projekta dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem

Kopumā no 188 unikālajiem dalībniekiem neviens nebija vecumā līdz 25 gadiem, 8% dalībnieku vecumā no 26-35 gadiem, 47 % dalībnieku no 36-45 gadiem, 30% dalībnieku vecumā no 46-54 gadiem un 15% dalībnieku bija grupā virs 55 gadiem. To raksturo kopējais nodarbināto skaits valstī – 2019.gada 3.ceturksnī nodarbināti vien 6,15% ekonomiski aktīvo iedzīvotāju vecuma grupā 15-24 gadi, bet vislielākais skaits nodarbināto – vecuma grupā no 35 līdz 44 gadiem (23,5% jeb 215,7 tūkst.).

Analīze pa vecuma grupām par **unikālajiem** apmācību apmeklētājiem, iekļaujot datus par 2019.gadu, attēlota 8. attēlā.



8. attēls. Valsts kancelejas projekta unikālo dalībnieku vecuma sadalījums par apmācību veidiem

³⁸ <https://www.csb.gov.lv/lv/dzimumu-lidztiesiba/nodarbinatiba-un-darba-samaksa>

Visvairāk apmācības apmeklēja valsts institūciju darbinieki vecuma grupā 36-45 gadi, kas ir skaidrojams ar laika posmu, kad tiek ieņemts augstākā līmeņa vadītāja amats, jo, lai ieņemtu augstākā līmeņa vadītāja amatu, ir nepieciešama iepriekšēja pieredze dažādos vadības līmeņos, kā arī daudzas valsts pārvaldes institūcijas piesaista jaunus un enerģiskus vadītājus, kas īsteno strukturālās reformas (23. tabula).

	Līdz 25 gadiem	26-35 gadi	36-45 gadi	46-54 gadi	Virs 55 gadiem
Vidējais rādītājs:	0%	8.06%	46.92%	30.33%	14.69%

23. tabula. Valsts kancelejas projekta unikālo dalībnieku vecuma vidējais sadalījums

Analīze liecina, ka Valsts kancelejas projektā neviens dalībnieks nav bijis vecumā līdz 25 gadiem, kā arī nebūtisks ir bijis apmācībās piedalījušos dalībnieku skaits vecumā no 26 līdz 35 gadiem – vidēji 8% dalībnieku.

Dalībnieku ģeogrāfiskais pārklājums

Zemāk 24. tabulā iekļauta analīze pa dalībnieku ģeogrāfisko pārklājumu.

Reģioni (NUTS3)	Skaits	% no kopējā dalībnieku skaita
Rīga	199	94.31
Siguldas novads	2	0.95
Mārupes novads	10	4.74

24. tabula. Valsts kancelejas projekta dalībnieku darba vieta

Praktiski visiem apmācību dalībniekiem **darba vieta norādīta Rīga**, kas ir skaidrojams ar valsts pārvaldes institūciju atrašanos Rīgā.

Projektā paveiktais

Valsts kancelejas projekta apmācībās ir iesaistīts **liels skaits valsts pārvaldes institūciju**, un interviju laikā augstākā līmeņa vadītāji atzīmēja apmācību aktivitāšu pozitīvo ietekmi uz vadītāja kompetenču palielināšanu un institūcijas darbības efektivitātes uzlabošanu.

Valsts kancelejas projekta apmācību dalībnieku struktūra un skaits **tika noteikts projekta plānošanas posmā**, pielietojot kritērijus, kas nosaka augstākā līmeņa vadītājus valsts institūcijās. Dalībnieku vecumstruktūra, dzimumstruktūra, izglītība un ģeogrāfiskais pārklājums atbilst valsts pārvaldes institūciju augstākā līmeņa vadītāju struktūrai. Visi apmācību dalībnieki regulāri tika informēti par apmācību aktivitātēm.

Nākotnes iespējas (plašāks izvērtējums un konkrētāki ieteikumi skatāmi Ziņojumu sadaļās Nr.3-8.)

Izskatīt iespēju atsevišķi pārrunāt un veicināt to projekta mērķa grupas institūciju pārstāvju dalību apmācībās, kuri līdz šim nav piedalījušies, piemēram, KNAB, Valsts kontroles un citu institūciju augstākā līmeņa vadītāji.



2.2.4. Valsts kontroles projekta mērķauditorijas iesaiste un profils

Pārstāvēto institūciju un amatu pārklājums

Valsts kontroles projekta mērķa grupa ir Valsts kontroles revīzijas un atbalsta personāls, kurš atbilstoši Valsts kontroles likumam nodrošina publiskā sektora revīziju veikšanu, kā arī valsts pārvaldes iekšējie auditori, kuri atbilstoši iekšējā audita likumam nodrošina iekšējā audita veikšanu. Saskaņā ar Latvijas Republikas Valsts kontroles publisko gada pārskatu 2018³⁹ uz 31.12.2019. Valsts kontrolē strādā 172

³⁹ <http://www.lrvk.gov.lv/uploads/Publiskie%20gada%20parskati/Gada%20parskats%202018/PGP.pdf>

darbinieku, no kuriem 129 – revīzijas personāls, bet 43 – atbalsta personāls. Projekta mērķa grupā ir arī valsts pārvaldes iekšējie auditori, kuri atbilstoši Iekšējā audita likumam nodrošina iekšējā audita veikšanu.

Apmācību programmas īstenošanai tika noteikti kritēriji mērķa grupas atlasei, kas ietver:

- darbinieka individuālo apmācību vajadzību izvērtējumu;
- apmācību nepieciešamību darbinieka darba pienākumu izpildē;
- darbinieka pieredzi un esošo zināšanu līmeni apmācības tēmas jomā.

Uz izvērtējuma brīdi apmācībās papildus Valsts kontroles darbiniekiem ir piedalījušies arī šādu valsts pārvaldes iestāžu pārstāvji: no visām 13 ministrijām, KNAB, Lauku atbalsta dienesta, Nacionālā veselības dienesta, Sabiedrības integrācijas fonda, VID, Valsts izglītības attīstības aģentūras un VK. Skatīt iesaistīto institūciju sarakstu Ziņojuma pielikumā Nr.11. Valsts kontrole ir vienīgā no Pasākuma projektu īstenošanā, kas daļa apmācības vispārējās profesionālās kompetencēs un specializētās profesionālās kompetencēs, bet kopumā izvērtējumā tiek pieņemts, ka visas apmācības bija specializētās, jo saistītas ar konkrētu darba pienākumu veikšanu.

Kā dalībnieku skaits analizēts **unikālo** dalībnieku skaits kopumā visā projektā, nevis atsevišķās projekta sadaļās – **228 unikālie dalībnieki** (uz 31.12.2019.).

Projekta atskaitēs, tai skaitā E12 formā, netiek uzkrāta informācija par apmācību dalībnieku amatiem, tādēļ informācija par apmācību dalībnieku amatu pārklājumu uz 31.12.2019. tika iegūta no Valsts kontroles personālvadības (25. tabula).

Darbības nosaukums	Augstākā līmeņa vadītāji	Vidējā līmeņa vadītāji	Citi darbinieki
Apmācību programmu izstrāde un īstenošana	7	35	212
Nozares ekspertu piesaiste un pilotrevīziju veikšana specifiskā atbalsta mērķa jomās	1	1	3
Finanšu ietekmes metodikas pilnveidošana un aprobācija	2	15	14
Kopā	17	76	458
	3%	14%	83%

25. tabula. Valsts kontroles projekta dalībnieku amata grupas

Dalībnieku analīze pa apmācību veidiem, dzimumu un izglītību

Zemāk 26. tabulā veikta projekta mērķauditorijas profila analīze, izvērtējot apmācību veidus, dzimumu un izglītību par kopējiem dalībniekiem. 21% dalībnieku bija vīrieši un 79% dalībnieku bija sievietes.

Apmācību veids	Apmācīto dalībnieku skaits	Vīrieši	Sievietes	Augstākā izglītība	Vidējā vai pēc vidējā izglītība	Zemākā izglītība
Vispārējās profesionālās kompetences	579	118	461	579	0	0
Specializētās profesionālās kompetences	135	24	111	135	0	0
Starptautiskā pieredze	62	19	43	62	0	0
Kopā	776	161	615	776	0	0
Vidējais rādītājs:		20,74%	79,25%	100,00%	0,00%	0,00%

26. tabula. Valsts kontroles projekta dalībnieku demogrāfiskie dati sadalījumā pa apmācību veidiem

Analīze pa dzimumu un izglītību par **unikālajiem** apmācību apmeklētājiem veikta 27. tabulā.

Apmācību veids	Dalībnieku skaits	Vīrieši	Sievietes	Augstākā izglītība	Vidējā vai pēc vidējā izglītība	Zemākā izglītība
Vispārējās profesionālās kompetences	214	38	176	214	0	0
Specializētās profesionālās kompetences	95	19	76	95	0	0
Starptautiskā pieredze	38	12	26	38	0	0
Vidējais rādītāji:		19.88%	80.11%	100.00%	0.00%	0.00%

27. tabula. Valsts kontroles projekta unikālo dalībnieku demogrāfiskie dati sadalījumā pa apmācību veidiem

Proporciju skaits starp vīriešiem un sievietēm, kā arī vecuma grupas raksturo darbinieku sadalījumu kategorijā - citi Valsts kontroles darbinieki.

Dalībnieku analīze pa vecuma grupām

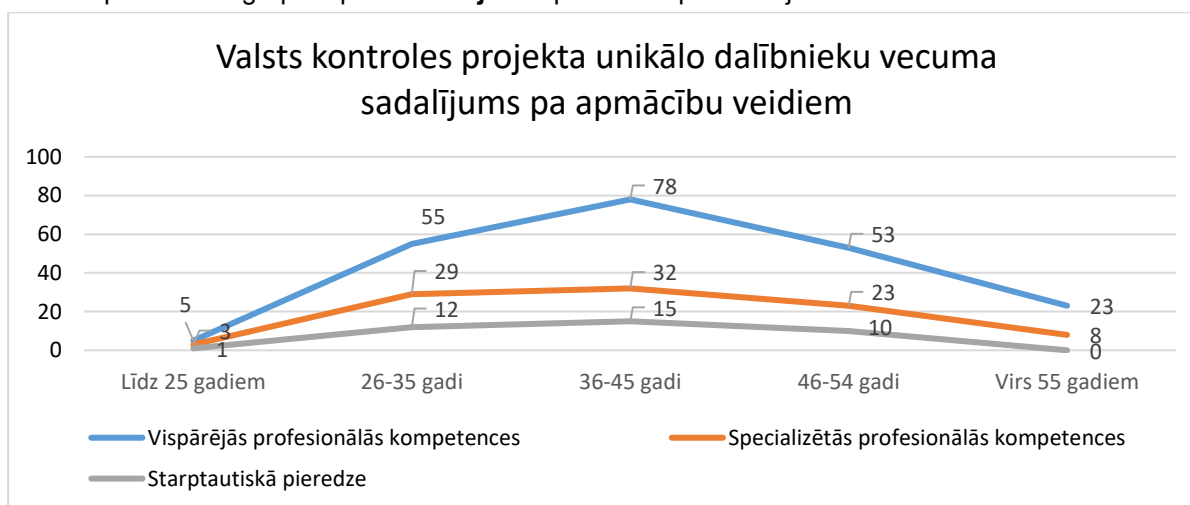
Zemāk 28. tabulā iekļauta analīze pa dalībnieku vecuma grupām visiem dalībniekiem (pēc absolūtiem skaitļiem), dati uz 31.12.2019.

Apmācību veids	Dalībnieku skaits	Līdz 25 gadiem	26-35 gadi	36-45 gadi	46-54 gadi	Virs 55 gadiem
Vispārējās profesionālās kompetences	579	16	142	210	156	55
Specializētās profesionālās kompetences	135	3	40	42	39	11
Starptautiskā pieredze	62	1	21	26	14	0
Kopā	776	20	203	278	209	66

28. tabula. Valsts kontroles projekta dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem

Kopumā no 228 unikālajiem dalībniekiem 2% bija vecumā līdz 25 gadiem, 25% dalībnieku vecumā no 26-35 gadiem, 38% dalībnieku no 36-45 gadiem, 24% dalībnieku vecumā no 46-54 gadiem un 11% dalībnieku bija grupā virs 55 gadiem.

Analīze pa vecuma grupām par **unikālajiem** apmācību apmeklētājiem attēlota 9. attēlā.



9. attēls. Valsts kontroles projekta unikālo dalībnieku vecuma sadalījums pa apmācību veidiem

	Līdz 25 gadiem	26-35 gadi	36-45 gadi	46-54 gadi	Virs 55 gadiem
Vidējais rādītājs:	2.19%	25.00%	37.72%	24.12%	10.96%

29. tabula. Valsts kontroles projekta unikālo dalībnieku vecuma vidējais sadalījums

Vairums apmācīto personu iekļaujas vecuma grupās 26-35 un 36-45 gadi, kas raksturo Valsts kontrolē revīzijās nodarbināto vecuma kategoriju (29. tabula).

Valsts kontroles apmācībās piedalījušos dalībnieku darba vieta 100% visiem dalībniekiem ir Rīgā.

Projektā paveiktais

Apmācību dalībnieki tika izvēlēti, ņemot vērā **Valsts kontroles darbības prioritātes**, piemēram, atsevišķas pilotrevīzijas, kā arī nepieciešamību uzlabot darbinieku kompetences specifisku revīziju veikšanā. Šo nepieciešamību noteica gan paši darbinieki, gan viņu vadītāji. Valsts kontroles iekšienē tika organizēta sistemātiska informācijas aprīte par apmācību iespējām – regulāri un savlaicīgi izvietojot informāciju iestādes intranet vidē, informējot revīziju dalu vadītājus par apmācību iespējām un informējot darbiniekus par iespējām atbilstoši apmācību plānā noteiktajām vajadzībām, izsūtīt atgādinājumu ziņas darbiniekiem par apmeklējama apmācībām.

Dalībnieku vecumstruktūra, dzimumstruktūra un izglītība atbilst Valsts kontroles darbinieku struktūrai attiecībā uz revīzijās iesaistīto personālu, jo apmācības pamatā apmeklēja revīzijās iesaistītais personāls.

Izskatīt iespēju koordinēt apmācību pieeju un vajadzības kopā ar VAS attiecībā uz valsts pārvaldes institūciju iekšējo auditoru apmācību, kā arī attiecībā uz Valsts kontroles apmācību vajadzībām.

Nākotnes iespējas *(plašāks izvērtējums un konkrētāki ieteikumi skatāmi Ziņojumu sadaļās Nr.3-8.)*

Izskatīt iespēju koordinēt apmācību pieeju un vajadzības kopā ar VAS attiecībā uz valsts pārvaldes institūciju iekšējo auditoru apmācību, kā arī attiecībā uz Valsts kontroles apmācību vajadzībām.



2.3. Apmācību saturs, metodoloģija, norises veids, informācijas un komunikācijas kanāli

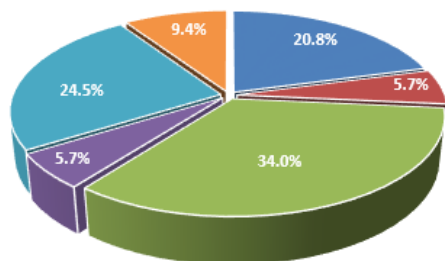
Apmācību rezultātus ietekmēja ne tikai apmācību materiālu kvalitāte un atbilstība institūcijas vajadzībām, bet arī apmācību organizēšanas kvalitāte un informācija par apmācību iespējām, kas ietver gan izmantotos informācijas un komunikācijas kanālus, komunikācijas biežumu un saturu, kā arī apmācību piedāvājuma intensitāti kalendārā gada ietvaros (pasākuma norises periods, biežums, ilgums). Zemāk iekļauta analīze par katru no Pasākuma projektiem.

Labās prakses piemēri tika identificēti atbilstoši sekojošiem kritērijiem – iestādes darbības un īstenoto procesu efektivitātes paaugstināšana, iegūto zināšanu izmantošanas ilgtspēja un apmācību rezultātu izmantošana plašākai auditorijai.

Saskaņā ar veiktās anketēšanas rezultātiem, apmācību dalībnieki par apmācībām tika informēti, izmantojot vairākus komunikāciju kanālus. Visbiežākais un, atbilstoši intervijās norādītajam, arī visērtākais veids informācijas nodošanai par apmācībām bija saziņa pa e-pastu (40% respondentu atbilžu). Tāpat 30%

gadījumu kā informācijas nodošanas kanāls tika izmantota tieša saziņa ar struktūrvienību vadītājiem, informējot par to struktūrvienību darbinieku plānotajām/ potenciālajām apmācībām (10. attēls).

Kuras mācību formas sniedza vislielāko ieguldījumu Jūsu iestādes darbinieku zināšanu un prasmju pilnveidē

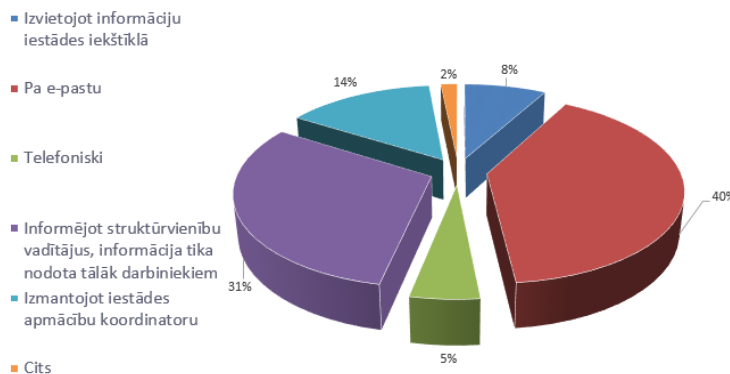


- Moduļu mācības klātienē
- Moduļu e-mācības
- Specializēto mācību programmu kursi, darbnīcas
- Komandējumi (starptautiskās pieredzes un labās prakses pārņemšana)
- Diskusijas, semināri, konferences
- Nevaru novērtēt

10. attēls. Informācijas un komunikācijas kanāli

Anketēšanas ietvaros tika lūgts arī novērtēt efektīvākās un lietderīgākās apmācību metodes, kas tika izmantotas projektu aktivitātēs un kuras mācību formas sniedza vislielāko ieguldījumu apmācību dalībnieku zināšanu un prasmju pilnveidē. Saskaņā ar saņemtajiem rezultātiem secināms, ka visaugstāk tiek novērtētas tieši specializētās apmācību programmas,

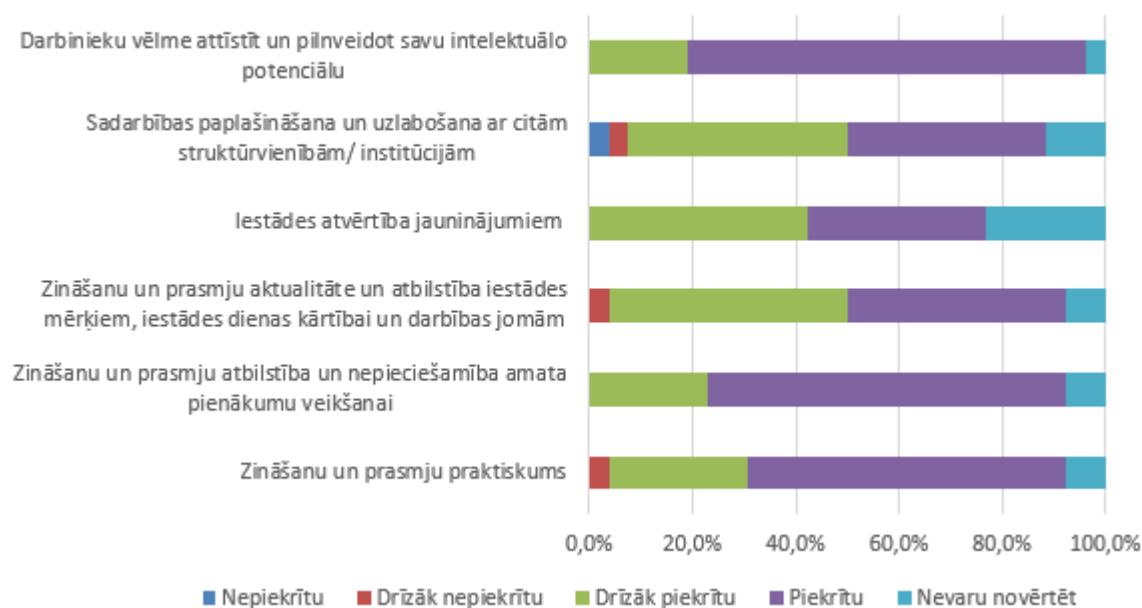
kursi, darbnīcas, kā arī dalība semināros un konferencēs tiek novērtēta kā lietderīgākās mācību formas (11. attēls).



11. attēls. Visefektīvākās apmācību formas saskaņā ar aptaujas rezultātiem

Anketēšanas ietvaros tika lūgts novērtēt dalībnieku apmācībās iegūto zināšanu un prasmju pielietojanai darbā veicinošos faktorus, piemēram, praktiskums, nepieciešamība amata pienākumu veikšanai, sadarbības paplašināšanai. (12. attēls)

Veicinošie faktori iegūto zināšanu un prasmju pielietojanai darbā



12. attēls. Veicinošie faktori iegūto zināšanu un prasmju pielietojanai darbā

Anketēšanas rezultāti liecina, ka visi šie faktori veicināja iegūto zināšanu pielietojanai praktiski ikdienas darbā.

Šīs sadaļas apakšsadaļās tiek iekļauts arī ietekmes izvērtējums, balstoties uz statistisko datu analīzi par dalībniekiem, apmeklētākajiem apmācību veidiem un apmācību noslēgumā veiktajiem apmācību novērtējumiem no to dalībnieku puses. Plašāks projektu ietekmes izvērtējums (valsts pārvaldes darbinieku vispārējo profesionālo kompetenču pilnveidē un valsts pārvaldes attiecīgo procesu efektivitātē) ir iekļauts Ziņojuma sadaļās Nr.3- 7.



2.3.1. U-projekta apmācību aktivitātes

Apmācību struktūra un veidi

U-projektā galvenā apmācību forma ir moduļu apmācības, kas grupētas 3 apmācību blokos: vienotajā modulī, 6 pamatmoduļos un specializētajās mācībās:

- uzņēmējdarbība un ekonomika (pieejams arī kā e-mācība);
- tiesiskais regulējums;
- normatīvisma mazināšana;
- valsts un privātā sektora sadarbība;
- publiskais pakalpojums;
- konkurētspējas veicināšana;
- ilgtspējīga uzņēmējdarbība.

Papildus tiek nodrošināti arī citi apmācību pasākumi, piemēram, specializētās mācības. Specializēto apmācību piemēri: apmācība "Latvijas nacionālā arhīva informācijas aprites uzlabošana ar komersantiem", kas iekļauj trīs mācību kursus un mācību komandējumu uz Ungārijas nacionālo arhīvu; Pakalpojumu sistēmas uzlabošana un pakalpojumu daudzkanālu sniegšana, kas ietver mācību komandējumus uz Lielbritāniju un Dāniju; valsts pārvaldē strādājošo IKT kompetences paaugstināšana, lai nodrošinātu efektīvāku pakalpojumu sniegšanu sabiedrībai un uzņēmējiem (pieci apmācību kursi). Detalizēta informācija par apmācību aktivitātēm iekļauta Ziņojuma pielikumā Nr. 5., kur iekļauta informācija par visām apmācību aktivitātēm un dalībnieku skaitu uz 31.12.2019., grupējot apmācību aktivitātes.

Klātienēs mācībās apmācāmajam tiek noteikts zināšanu līmenis (I vai II līmenis) bez zināšanu pārbaudes testa. Apmācību noslēgumā tiek izsniegti divi veidi sertifikāti: par dalību un par dalību un pārbaudījumu nokārtošanu. Sertifikāti ir numurēti un satur ESF logo, VAS un pasniedzēja parakstus.

VAS U projektā tiek īstenoti sekojoši apmācību veidi:

- **Mācību kursi**, piemēram, "IKT risinājumu plānošana un pārvaldība", meistarklases darbnīca "Publiskais iepirkums", "Personāla plānošana, piesaiste un atlase", "Datu analīze".
- **Mācību komandējumi**, piemēram, komandējums līdzdalībai starptautiskā OECD rīkotā darbnīcā "Darbinieku iesaistes novērtēšana: virzība uz starptautiski salīdzināmiem datiem analīzei", komandējums uz konferenci par jauninājumiem vadībā "Innovation in Government: The New Normal" Parīzē un citi.
- **Specializētās mācības**, piemēram, "Procesu vadības efektivitātes un rezultāta kvalitātes celšana, izmantojot LEAN sistēmu" vai "Valdības centra institūcijās strādājošo kapacitātes celšana".
- **Mācību pasākumi**, piemēram, konference "HR nedēļa Latvija 2018", spēle "Prezidents", vasaras skola "Skola@vasara" un citi.

E-mācības

Sākot ar 2019.gada augustu⁴⁰, VAS U-projekta ietvaros organizēja iespēju apgūt e-mācību programmas «**Uzņēmējdarbība un ekonomika**» un «**Publiskais iepirkums**», dalībniekiem autorizējoties sistēmā, izmantojot latvija.lv portālu. E-mācību programmā «**Uzņēmējdarbība un ekonomika**» kopumā ir četri

⁴⁰ Publiskais iepirkums no 2019.g.aprīļa (pilotgrupa)

apmācību kursu⁴¹, un katram kursam (izņemot otro kursu, kur ir tikai divi līmeņi) ir trīs līmeņi. Mācību norises gaita⁴² ietver zināšanu pārbaudes testu, e-mācības (pamatlīmenis – 9h, pirmais līmenis – 16h, otrais līmenis – 8h), apliecinājums par mācību apgušanu elektroniski, klātienē mācības (pirmais līmenis – 4h, otrais līmenis – 8h) un sertifikātu par apmācību pabeigšanu.

Apmācību vajadzību apzināšana

Apmācību vajadzības tika noteiktas sadarbībā ar sākotnēji izveidotu projekta Konsultatīvo grupu, kura darbojas, un tās sanāksmes notiek 1-2 reizes gadā, kur grupas dalībnieki tiek informēti par paveikto un jaunumiem, kā arī aicināti izteikt savu viedokli un redzējumu. Tā kā praktiski viss saturs U projektā jau ir iegādāts, šobrīd ir mainījies konsultatīvās grupas loma. Sākotnējais apmācību vajadzību novērtējums tika veikts 2016.gadā, un vēlākajos gados tiek veiktas apmācību vajadzību aptaujas projektā iesaistītajām valsts tiešās pārvaldes institūcijām, kā arī izvērtētas konkrētas specifiskas vajadzības, piemēram, viedā specializācijas joma, praktiskās iemaņas LEAN sistēmas apguvē, publisko pakalpojumu pilnveide izmantojot e-adresi u.c. Institūciju aptauju rezultāti tiek apkopoti, un nepieciešamās apmācību tēmas tiek integrētas pamatmoduļos, kā arī tiek izvērtēti, kurām tēmām nepieciešamas specifiskas apmācības.

Papildus aptauju veikšanai VAS vadība regulāri tiek ar valsts pārvaldes institūcijām, kā arī analizē institūciju ikgadējos apmācību plānus, iespējami veicinot sadarbību un apmācību organizēšanu, iekļaujot institūcijām aktuālās tēmas un jautājumus.

Intervētie norādīja uz nepieciešamību nodrošināt ciešāku sasaisti starp NEVIS sistēmu un VAS apmācību kursiem, kur VAS proaktīvi ir identificējis nepieciešamos apmācību kursus, un tie ir pieejami NEVIS sistēmā pie ikgadējās kompetenču novērtēšanas.

Sadarbība ar U-projekta sadarbības partneri VK

U-projekta ietvaros VAS vadībai ir regulāra sadarbība ar VK pārstāvjiem attiecībā uz mācību saturu.

Izmantotie informācijas un komunikācijas kanāli

Lai informētu par U-projekta apmācībām, ir izveidots projekta apmācību koordinators tīkls, kur iesaistīti darbinieki no visām apmācībās iesaistītām valsts pārvaldes institūcijām. Apmācību koordinatori lielākoties ir no institūcijas personāla vadības struktūrvienībām vai no citām struktūrvienībām, piemēram, VID atsevišķa struktūrvienība. Iestādēm var būt dažādi koordinatori U-projektam un K-projektam. Apmācību koordinatori informē iestādes darbiniekus par apmācību iespējām, kā arī reģistrē MPS sistēmā (sākot no 2019.gada vasaras) apmācību dalībniekus.

Informācija par e-apmācībām tiek ievietota VAS mājas lapā, papildus tiek izmantoti citi komunikāciju kanāli, piemēram, reizi pusgadā VAS U-projekts tiek ar visiem iestāžu apmācību koordinatoriem (vidēji piedalās apmēram 60 koordinatori), kur informē par apmācību piedāvājumu un gaidāmajiem jaunumiem, kā arī nosūta informāciju e-pastā iestāžu kuratoriem. Par specifisko apmācību organizēšanu potenciālie apmācību dalībnieki tiek informēti, izmantojot e-pastu vai zvanot pa tālruni.

Apmācību organizēšana

Kopš 2019.gada vasaras apmācību organizēšanai aktīvi tiek izmantota MPS, lai reģistrētu apmācību dalībniekus, uzturētu apmācību materiālus, kā arī veiktu citas ar apmācībām saistītas darbības. Līdz MPS ieviešanai apmācību dalībnieki tika reģistrēti Excel formāta failā un apmācību materiāli saglabāti VAS failu sistēmā. Atsevišķas MPS funkcionalitātes komponentes vēl ir ieviešanas stadijā.

Apmācību materiāli nav licencēti un uz izvērtējuma brīdi nav plānots tos nodot kādai no augstskolām, kā tas bija paredzēts projekta pieteikumā, jo tas varētu būt saistīts ar izveidoto apmācību materiālu (ESF finansējums) komercializāciju.

Kā vienu no apmācību ilgtspējas aktivitātēm VAS izskata iespēju reģistrēties EIS dalībai iepirkumos kā pakalpojumu sniedzēju pretendents, lai nodrošinātu apmācību pakalpojumus publiskā iepirkuma ietvaros, jo saskaņā ar VAS sniegto informāciju, apmācību pakalpojumi ir konkurētspējīgi cenas un kvalitātes ziņā.

⁴¹ [http://www.vas.gov.lv/lv/box/images/1.%20E-kurss%20uz%C5%86%C4%93m%C4%93jdarb%C4%ABba%20un%20ekonomika%20 apraksts m%C4%81jaslapai%20\(01\).pdf](http://www.vas.gov.lv/lv/box/images/1.%20E-kurss%20uz%C5%86%C4%93m%C4%93jdarb%C4%ABba%20un%20ekonomika%20 apraksts m%C4%81jaslapai%20(01).pdf)

⁴² http://www.vas.gov.lv/lv/box/images/Par_mums/M%C4%81c%C4%ABbu%20norises%20gaita.pdf

Papildus VAS izvērtē iespēju reģistrēties kā apmācību iestādei, konsultējoties ar IZM un Izglītības un kvalitātes vadības dienestu. Saskaņā ar VAS sniegto informāciju, VAS arī turpmāk plāno nodrošināt apmācības, piesaistot lektoros, izmantojot ārpakalpojumus.

Apmācību beigu posmā VAS plāno analizēt visus U-projekta apmācību modulus un pieprasītākos ieviest VAS pamatdarbības apmācību programmā ilgtermiņā. Saskaņā ar intervijās sniegto informāciju apmācību materiāli ir ļoti detalizēti izstrādāti, lai no izveidotajiem materiāliem varētu izveidot e-apmācības.

Iemesli, kas motivēja piedalīties un kas kavēja dalību apmācībās

Faktiskā konkrēto valsts pārvaldes darbinieku iesaiste ir atkarīga no valsts pārvaldes institūcijas lēmuma piedalīties apmācībās, jo- saskaņā ar VAS sniegto informāciju- informācija par apmācībām tika nosūtīta visām mērķgrupas institūcijām.

Piedalīties apmācībās **motivēja**:

- interesantās apmācību tēmas,
- iespēja pārrunāt aktuālus jautājumus ar citiem valsts institūciju pārstāvjiem,
- nepieciešamība paaugstināt kompetences,
- apmācības kā darbiniekus motivējošs faktors,
- vēlme iegūtās zināšanas izmantot praksē,
- vēlme paskatīties uz dažādiem jautājumiem no cita skatu punkta.

Saskaņā ar intervijās iegūto informāciju, iestādes mēdz nepiedalīties apmācībās iekšējās informācijas aprites problēmu dēļ. Dažkārt dalību apmācībās kavēja brīvo vietu neesamība vai nepieciešamība ļoti ātri reģistrēties apmācībām, kā arī kvotu neesamība augsti pieprasītiem apmācību kursiem. Apkopojot faktori, kas **kavēja** atsevišķu institūciju iesaistīšanos projektā, ir sekojoši:

- darbinieku aizņemtība,
- savlaicīga nepieteikšanās apmācībām,
- pietiekami savlaicīgi nesaņemta informācija no VAS – īss termiņš informācijas apkopošanai iestādes ietvaros,
- zemā ieinteresētība no vadītāja puses gan pirms, gan pēc mācībām par darbinieka attīstību,
- motivācijas trūkums,
- prasmju trūkums iegūto zināšanu pielietošanā,
- apmācību tēmu neatbilstība institūcijas mērķiem, kā arī citi faktori.

Apmācību nodrošinātāji

Apmācību nodrošinātāji pamatā tika izvēlēti iepirkuma procedūras rezultātā un iespēju robežās ar apmācību nodrošinātājiem pirms un pēc apmācībām tika veiktas pārrunas par plānoto apmācību kursu vai nepieciešamajām izmaiņām, lai uzlabotu nākamo apmācību kvalitāti.

Apmācību saturs un mācību veidi

Apmācību saturs ir balstīts uz valsts institūciju vajadzībām. Kā aktuālākās tēmas, ko atzīmējuši daudzi apmācību dalībnieki, ir LEAN sistēmas izmantošana (aktīvi izmanto Ekonomikas ministrija un citas institūcijas).

Apmācību ietvaros tika izveidota valsts pārvaldes iekšējo treneru (*“train the trainer”*) apmācību programma (*“apmācīt pasniedzējus”*), bet tālāk apmācīto *“pasniedzēju”* darbība ir institūciju atbildība, jo VAS U-projekta ietvaros netiek finansētas *“pasniedzēju”* apmācību aktivitātes institūcijas ietvaros.

Pozitīvi tika vērtēti apmācību procesā uzdotie mājas darbi, jo tas dod atgriezenisko saiti un nostiprina teorētisko zināšanu bāzi, kā arī ļauj iegūtās zināšanas aprobēt praksē darba specifikas ietvaros.

Apmācību metodes atbilst institūciju darbinieku vajadzībām, kā arī atsevišķiem kursiem tās tika balstītas uz iepriekšējo kursu ietvaros veikto zināšanu pārbaudi, tajā pašā laikā intervējamie uzsvēra nepieciešamību veidot grupas, kurās piedalītos mācību dalībnieki ar vienāda līmeņa zināšanām, kā arī iespēju veidot specializētas apmācības noteiktam institūciju lokam. Līdzīgas priekšzināšanas sekmē mācību dalībnieku efektīvu līdzdalību mācību procesā, kā arī ietekmē apmācību dinamikas procesu un katra individuālo un grupas kopējo atdevi no mācībām. Darbnīcas *“Dizaina domāšana”* ietvaros tikai izveidotas 12 dalībnieku grupas un katrā grupā tika prezentētas 5 prezentācijas par potenciāliem iestādēs sniegto pakalpojumu uzlabojumiem veiksmīgai pakalpojuma ieviešanai valsts pārvaldē, piemēram, apmācību laikā tika izstrādāti reāli pakalpojumu prototipi.

Nosakot prasības mācību metodēm, projektā tika paredzēts, ka visbiežāk 30% satura veido teorētisko zināšanu stiprināšanas metodes un 70% (vai 60%-40%) praktiskās un interaktīvas apmācību metodes

(lomu spēles, situāciju simulācijas, grupu darbs, diskusija, prāta vētra, gadījumu analīze, kāzusi, spēle u.c.). Papildus projekta iesniegumā plānotajam, tika izmantotas sekojošas mācību metodes - individuālas sarunas; testu pildīšana; patstāvīgais darbs; prakse; pieredzes apmaiņa; ārvalstu pieredzes apmaiņa. Apmācību formu veidi uzskaitīti zemāk 30. tabulā.

Izmantotie apmācību veidi	Apmācību ietekmes līmenis			
	Indivīda	Institūcijas	Starpnozaru	Valsts
Seminārs	✓	✓		
Kursi ar praktiskām nodarbībām	✓	✓		
Darbnīcas	✓	✓		
Treniņš	✓			
Konferences	✓	✓	✓	✓
Vasaras skola	✓	✓	✓	
Simulācijas spēles	✓	✓		
Interaktīvās spēles	✓	✓		
Vebinārs	✓	✓		
Meistarklase	✓	✓		
E-mācības	✓			
Paneldiskusija	✓	✓		
Attālinātās mācības.	✓			

30. tabula. U-projektā izmantoto mācību formu ietekmes līmenis

Balstoties uz intervijās sniegto novērtējumu, kā efektīvākās tiek minētas tieši aktīvās mācību aktivitātes: diskusiju grupas, problēmu risināšana, "prāta vētra", grupu projekti, individuālie projekti, fokusa grupas, testi un paneļa diskusijas, prezentācijas un publiskās runas, spēles un simulācijas, praktiskās nodarbības, lomu spēles un citas aktīvās apmācību dalībnieku iesaistes mācību metodes. Iegūtās zināšanas ir jāsteno un jāievieš arī praksē – tādējādi sasniedzot augstāko apmācību rezultātu un ļaujot izmantot divpusēju saskarsmi, precizēt materiāla pareizu uztveri, iegūt atgriezenisko saikni ar pasniedzēju. Tieši praktiskās apmācības ir tās, kurās tiek attīstītas zināšanas, kuras ir specifiskas un apgūstamas tieši konkrētā situācijā, piemēram, efektīvas komunikācijas, sadarbības, kreativitātes, patstāvības, problēmu risināšanas prasmes, plānošanas un organizēšanas prasme, stresa noturības prasme, informācijas atrašanas un pārvadīšanas prasme, citu ietekmēšanas un līderības prasme.

Apmācību novērtēšana

Pēc visām apmācībām tiek apkopoti apmācību dalībnieku sniegtie novērtējumi par apmācību procesu, izmantojot gan vērtību skalu, gan iespēju sniegt komentārus. Apmācību rezultāti tiek analizēti par moduli kopumā, kā arī apmācību sākuma posmā un pēc apmācībām tiek organizētas tikšanās ar pasniedzējiem un apmācību kursi tiek pilnveidoti, pamatojoties uz saņemto novērtējumu. Papildus tika aizpildītas arī apmācību hospitēšanas anketas, apmācību dalībniekiem veicot apmācību satura un organizācijas pilnveides iespēju novērtēšanu.

Apmācību formāta un dalībnieku raksturojuma novērtējuma anketas tika aizpildītas no apmācību pasniedzēju puses, vērtējot, vai apmācību formāts ļāva noteikt dalībnieku sākotnējo zināšanu līmeni, novērtēt zināšanu līmeņa izmaiņas apmācību rezultātā, dalībnieku aktivitātes un iesaistes līmeni apmācībās, dalībnieku informētības līmeni par apmācībām – tēmām, metodēm, tehnisko un organizatorisko atbalstu no VAS puses, kā arī nepieciešamajām izmaiņām mācību pasniegšanas metodēs u.c. jautājumos.

Vidējais apmācību novērtējums VAS U-projekta ietvaros rīkotajās apmācībās ir norādīts 31. tabulā zemāk.

	Pārskata periodā III 2018	Pārskata periodā IV 2018	Pārskata periodā I_2019	Pārskata periodā II_III 2019
U3.1. Vienotā moduļa mācību pasākums	8.4	7.0	-	8.4
U3.2. Pamatmoduļu apmācības	8.5	8.4	8.5	8.4
U3.3. Specializēto mācību programma	8.6	8.3	8.0	8.7

31. tabula. Vidējais apmācību novērtējums VAS U-projekta ietvaros

Apmācību ietekmes izvērtējums

Saskaņā ar intervijās sniegto informāciju, apmācības veicināja sadarbību starp institūcijām, veidojot labāku starpinstitucionālo sadarbību, kā rezultātā komunikācija un lēmumu pieņemšanas process norit raitāk un vieglāk, piemēram, VARAM sadarbība ar citām valsts institūcijām, kas ir atbildīgas par publisko pakalpojumu ieviešanu. Ietekmes pārvešanu ir veicinājusi tēmu atbilstība tiešajiem darba pienākumiem, kā arī vadītāju atbalsts un sasaiste ar līdzīgām iniciatīvām institūcijas ietvaros.

Paplašinot darbinieku zināšanas un informētību par citu nozaru ministriju vai iestāžu kompetencē esošiem jautājumiem, valsts institūciju darbinieki uzlabo sava darba kvalitāti. Kā piemēru var minēt LEAN mācības, kur darba grupa apzināja procesa nepilnības, izstrādāja priekšlikumus, līdzīgi kā ar dizaina domāšanas apmācībām un vairākiem citiem attīstības un izaugsmes kursiem.

Intervētie sevišķi atzinīgi novērtē uz praktiskiem piemēriem un benčmārkingu (benčmārking - institūcijas darbības rezultātu salīdzinājums ar citas institūcijas rezultātiem, pārņemot labāku praksi) balstītu apmācību lietderību un efektivitāti kā veicinošu faktoru, kas sekmē zināšanu pārnesi salīdzinājumā ar teorētiskāk virzītām apmācībām, vienlaikus uzsverot arī teorētisko apmācību nozīmi izpratnes un skatījuma veidošanas procesos, jo sevišķi kontekstā ar novatoriskiem tematiem.

Saskaņā ar intervijās sniegto informāciju ļoti lietderīgi bija kursi par administratīvā sloga mazināšanu un uzņēmējdarbību, jo apmācībās iegūtās zināšanas pēc tam var tikt reāli pielietotas darbā un ļauj būtiski uzlabot sagatavoto dokumentu un projektu kvalitāti. Piemēram, uzlabojot procesus iestādē, ir iespēja maksimāli atteikties no dokumentiem papīra formātā, optimizēt dokumentu apjomu, uzlabot dokumentu kvalitāti un komunikācijas procesus ar mērķgrupām un sabiedrību.

Apmācību rezultātā, izstrādājot dokumentus, vairāk tiek pievērsta uzmanība uzņēmējdarbības vides uzlabošanai, administratīvā sloga samazināšanai, īpaši pievēršot uzmanību MVU attīstības specifikai. Efektīvāk tiek īstenota komunikācija un atgriezeniskā saite ar mērķgrupām politiku izstrādes un īstenošanas gaitā.

Projektā sasniegtais

Kā pozitīvs apmācību aspekts ir atzīmējama **apmācību sasaiste ar praktisko darbu**, iespējas veidot jaunus kontaktus un tīklošanās iespēja, kā arī valsts institūciju konkrētu darbības procesu uzlabošana. Tiek uzlabotas komunikāciju prasmes un spēja komunicēt ar klientiem, izskaidrot viedokli precīzāk un vienkāršāk.

Apmācību praktisko pielietojamību ir veicinājusi arī **VAS reagēšana** uz valsts pārvaldes **darbinieku vajadzībām** un interesēm, veidojot specifiskus kursus.

Attiecībā uz konkrētām apmācībām tiek uzsvērta **LEAN apmācību praktiskā pielietojamība un dizaina domāšanas apmācības**, piemēram, atsevišķu valsts pārvaldes institūciju darbības procesu uzlabošana. Atzīmējams ir arī apmācību ieguldījums **administratīvā sloga samazināšanai uzņēmējiem**. Piemēram, koprades un pakalpojumu dizaina metodes tiek izmantotas arī politikas izstrādes un plānošanas procesā, kas veicina atbilstošāka regulējuma izveidi.

Projekta mērķa grupu darbinieki ir aktīvi izmantojuši iespēju mācīties neklātienē jeb **e-mācībās** "Publiskais iepirkums" un "Uzņēmējdarbība un ekonomika".

Informācija par apmācību aktivitātēm, kā arī atgriezeniskā saite par apmācību vajadzībām tika nodrošināta regulāri, izmantojot dažādus informācijas kanālus un nodrošinot atbilstošu informāciju par apmācību iespējām.

Tika piedāvāti dažādi apmācību datumi un ilgums, tādējādi institūcijām bija iespēja izvēlēties sev izdevīgākos datumus, ja institūcijas savlaicīgi informēja par interesi piedalīties apmācībās. Tika piedāvātas iespējas veidot specifiskas apmācības, kas pēc iespējas labāk atbilstu institūcijas vajadzībām. Arī piedāvātās apmācību formas bija ļoti dažādas, iekļaujot gan klātienē, gan e-mācības, gan to kombināciju.

Labās prakses piemērs: iegūto zināšanu izmantošanas ilgtspēja - VARAM – apmācību zināšanu pielietošana

Valsts kanceleja un VARAM prezentēja dizaina domāšanas apmācību rezultātus plašākam interesentu lokam, kā arī prezentēja VARAM publiskā pakalpojuma pilnveidošanas projektu.

VARAM pievērš īpašu uzmanību lietotājcetrētām pakalpojumu dizainam un procesu analīzei. Darbinieki veic lietotāju vajadzību analīzi un organizē koprades sesijas ar iedzīvotāju pārstāvjiem. Tiek pievērsta uzmanība daudzkanālu pakalpojumu pieejamībai un lietotāju problēmu / vajadzību identificēšanai.

Mācību satura atbilstība bija atkarīga no katras organizācijas vajadzībām, bet daudzas tēmas, piemēram, LEAN, bija aktuāla daudzām institūcijām un bija vistiešākā ietekme uz pasākuma un projekta specifisko mērķu sasniegšanu.

Piedalīties apmācībās motivēja apmācību tēmas, nepieciešamība paaugstināt kompetences, bet kavēja darbinieku aizņemtība un savlaicīga nepieteikšanās apmācībām.

Nākotnes iespējas

Nākotnē būtu jāizvērtē iespēja piedāvāt vairāk interaktīvas mācības, kas **attīsta nepieciešamās nākotnes kompetences**, piemēram, kritiskā domāšana, stresa vadība, radošums un sadarbība, emocionālā inteliģence, klientam saprotama komunikācija, darbs ar datiem, IT zināšanu attīstīšana, IT drošības jautājumi, administratīvā sloga mazināšanas iespējas, jo īpaši tas svarīgi jauniem darbiniekiem un tiem, kam nepieciešamas cita veida kompetences darba pienākumu veikšanai.

Aktīvāk reaģēt uz valsts pārvaldes darbinieku apmācību vajadzībām, tai skaitā izveidojot VAS apmācību katalogu.

Apmācībās iegūto zināšanu izmantošana praksē, piemērojot apmācībās izmantotos piemērus, metodes, likumdošanu, spēles u.c. aspektus, kā arī teorētisko zināšanu piemērošana, izprotot procesus, posmus, likumdošanu, apmācību dalībnieki spēj saskatīt kļūdas un identificēt labo praksi iestādes funkciju īstenošanā, tomēr pēc praktisku apmācību organizēšanas nepieciešams, lai izglītojamiem būtu iespēja uzreiz praksē nostiprināt mācību gaitā iegūtās zināšanas un iemaņas, kas ne vienmēr ir iespējams, ņemot vērā iestādē noteiktos procesus un procedūras, kurām ir jāseko.

Izskatīt iespēju **strukturētāk pārņemt labo praksi no citām valstīm**, izvēlēties konkrētas valstis, kas ir līderi publiskās administrācijas jomā, piemēram, Skandināvijas valstis vai Singapūra, un veidot kopīgu praktisku apmācību programmu par dažādām tēmām sadarbībā, kad uzņemošā puse piedāvā piedalīties pieredzes apmaiņā bez mācību maksas, sedzot tikai ceļa un uzturēšanās izdevumus apmācību dalībniekiem. Pēc iespējas uzaicināt augsta līmeņa lektorus, kā arī izmantot dažādas inovatīvas apmācību metodes. Apmācību procesā aktīvi ir jāizmanto interaktīvus rīkus, piemēram, balsošanas, viedokļu apmaiņas digitālos rīkus u.tml., kā arī mūsdienīgas pieaugušo apmācību metodes (grupu koučings, fasilitācija, refleksija u.c.).

Pēc iespējas apzināt vairāku līdzīgu institūciju vajadzības un veidot kopīgus **specializētus apmācību kursus**. Sadarbībā ar institūcijām strādāt pie valsts pārvaldes iekšējo treneru sistēmas ilgtspējas.

Apmācību tēmu un nepieciešamību plānošanai izmantot informāciju, kas pieejama **NEVIS sistēmā** attiecībā uz valsts institūciju darbinieku kompetenču novērtējumu. Kā arī pēc iespējas nodrošināt sasaisti starp NEVIS un VAS apmācību piedāvājumu.

Ņemot vērā ievērojamās investīcijas un apmācību nozīmi valsts pārvaldē, svarīgi **nodrošināt apmācību ilgtspēju**, apmācību materiālu pieejamību, koordinētu plānošanu saistībā ar citām VAS organizētām apmācībām.

Turpināt **stiprināt VAS kapacitāti** attiecībā uz apmācību organizatoriskiem jautājumiem, tai skaitā MPS ieviešanu, kā arī apmācību vajadzību apzināšanu. **Pilnībā ieviest MPS sistēmu**, lai nodrošinātu, ka visi apmācību materiāli un apmācību dalībnieku informācija ir ievadīta MPS sistēmā un sistēmas lietojamība un funkcionalitāte atbilst mācību organizatoru vajadzībām.

Turpināt pilnveidot koordināciju, tai skaitā reģistrēšanos apmācībām un vietu sadali starp institūcijām. Pēc iespējas sagatavot un publiskot apmācību kalendāru 6 mēnešu periodam, 8 stundu nodarbības organizēt tikai reģionu pārstāvjiem un pārējiem 4 stundu nodarbības dienā, lai tiktu nodrošināta pamata pienākumu nepārtrauktība. Veidot grupas ar vienlīdzīgu zināšanu līmeni.

Vēl plašāk izmantot E-mācības. Gan aktīvāk popularizējot esošās apmācības, tai skaitā VAS mājas lapā, kā arī attīstīt jaunas E-mācības, gan izmantojot esošos apmācību materiālus, gan veidojot jaunus, tostarp interaktīvus.

Efektīvāk informēt sabiedrību par to, kā apmācību rezultātā ir pilnveidojušies publiskie pakalpojumi un atbalsts uzņēmējdarbībai, izmantojot konkrētus piemērus.

Piesaistīt apmācību nodrošinātājus, kas **izprot valsts pārvaldes specifiku**, izturas un attiecas pozitīvi pret valsts pārvaldes institūcijām un to darbiniekiem.

Izvērtēt iespējas, **kā pārnest idejas**, kas tika apgūtas augstākā līmeņa vadītāju apmācībās, uz vidējā līmeņa vadītāju apmācību kursiem, lai nodrošinātu, ka ir vienāds skatījums uz problēmām un risinājumiem augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem.



2.3.2. K-projekta apmācību aktivitātes

Apmācību saturs un veidi

K-projektā iekļautas tēmas, kas saistītas un attiecas uz korupcijas novēršanu un apkarošanu, kā arī nelegālās ekonomikas mazināšanu, tas ir, finanšu izmeklēšanas un noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas novēršanas jautājumi, organizētās noziedzības un krāpšanas apkarošana, analītiskie un tehniskie risinājumi pretkorupcijas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā, interešu konfliktu novēršana, iekšējās kontroles sistēmas izveides un darbības aspekti.

Mācības K-projektā tiek īstenotas 3 blokos: ievadmodulī, pamatmoduļos un specializētajās mācībās. Vienotais ievadmodulis paredzēts visiem mērķa grupas dalībniekiem, un tajā ietilpst, piemēram, e-apmācības, apmācības diskusiju un konferenču formā. 8 pamatmoduļi, kas ietver arī klātienē un distances mācības un citus pasākumus. Galvenās tēmas tiek apgūtas pamatmoduļu mācībās⁴³, piemēram, "Institūciju iekšējie pasākumi korupcijas risku novēršanai", "Pārrobežu sadarbība korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā", Pretkorupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanas aspekti tiesībsargājošo iestāžu darbā un citi:

- vienotais ievadmodulis "Korupcijas novēršana un ēnu ekonomikas mazināšana";
- pamatmoduļi:
 - o korupcijas un riska interešu konflikta novēršana;
 - o valsts pārvaldes darbība tiesiskā valstī;
 - o institūciju iekšējie pasākumi korupcijas risku novēršanai;
 - o koruptīvu darbību identificēšana VID veiktajās pārbaudēs;
 - o pārrobežu sadarbība korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā;
 - o korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas aspekti kontrolējošo institūciju darbībā;
 - o ēnu ekonomika un uzņēmējdarbība;
 - o politikas veidošana ēnu ekonomikas mazināšanai.

Papildu moduļu apmācībām tiek organizētas specializēto apmācību modulis, kā arī apmācību un pieredzes apmaiņas pasākumi, piemēram, "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršanas efektivitātes paaugstināšanas jomā: "FINTECH"", "Intervēšanas tehnika", "IBM i2 Analyst's Notebook Importing and Analysis", "Noziedzīgi nodarījumi pret dabas vidi", mācību kurss "Juridiskā angļu valoda", Mācību kurss sešu lekciju apjomā ar mērķi zināšanas pielietot praksē, SANS Institute apmācību kurss "FOR408: Windows Forensic Analysis" un citas specifiskas apmācības pārsvarā mazām vai individuālām apmācībām.

Detalizēta informācija par veiktajām apmācību aktivitātēm ir iekļauta Ziņojuma pielikumā Nr.8., kur iekļauta informācija par visām apmācību aktivitātēm un dalībnieku skaitu, grupējot apmācību aktivitātes.

Apmācību dalībnieki augstu novērtē praktiskās apmācības, jo apmācību kursi pamatā ir domāti praktiķiem, kā arī lai nodrošinātu starpinstitutionālo pieredzes apmaiņu. Apmācības pārsvarā ir domātas tikai specifisko kompetenču attīstībai. Testu izmantošana apmācību procesā atkarīga no apmācību tēmas. Visās e-mācībās bija testi. Darbiniekiem, kas nesen uzsākuši darbu, svarīgas bija moduļu apmācības, bet pieredzējušiem darbiniekiem svarīgāki bija pieredzes apmaiņas braucieni un specifiskie apmācību kursi.

Labās prakses piemērs: iestādes darbības un īstenoto procesu efektivitātes paaugstināšana – sadarbība ar starptautiskiem ekspertiem, kas veicināja izmeklēšanas kvalitātes uzlabošanu

Projekta ietvaros bija sadarbība ar OECD darba grupām (SPIO – Senior Public Integrity Officer), Lietuvas Speciālās izmeklēšanas dienestu, Itālijas Karabinieri un citām institūcijām. KNAB darbinieki apmeklēja dažādus starptautiskos pasākumus, kas veicināja izmeklēšanas kvalitātes uzlabošanu, personīgos kontaktus un atvieglāja ikdienas darbu.

K-projekta ietvaros tika atbalstīta mērķauditorijas pārstāvju dalība, arī Vasaras skola pretkorupcijas jautājumos (Transparency International), kā arī īpaši minama apmācību forma – meistarklases – kuru ietvaros jomas eksperts, kurš vada meistarklasi, moderē diskusijas par konkrētām situācijām, aktuāliem

⁴³ http://www.vas.gov.lv/lv/box/images/Par_mums/K%20projekta%20faktu%20lapa_2018.pdf

problēmjaudājumiem, kā rezultātā ir attīstījušies 3 jauni starpinstitūciju sadarbības projekti, atbilstoši noslēdzot starpresoru vienošanās par iestāžu pieejamo datu apmaiņu (datu apmaiņas rezultātā uzsākti vairāki kriminālprocesi, veiktas pārbaudes u.c.).

Apmācību vajadzību apzināšana

VAS K-projekta mērķis ir sniegt Latvijas valsts pārvaldē nodarbinātajiem nepieciešamās kompetences korupcijas atpazīšanai, risku identificēšanai, interešu konflikta novēršanai, izmeklēšanas un operatīvās darbības stiprināšanai, nodrošinot korupcijas novēršanu un ēnu ekonomikas mazināšanu.

Vidēji 3-4 mēnešus līdz lielāka mēroga mācību uzsākšanai parasti tiek organizēta neoficiāla darba grupa, kurā pārsvarā

darbojas projekta Konsultatīvās grupas (piedalās vairāk kā 20 institūciju pārstāvji) pārstāvēto institūciju nodarbinātie. Šādas darba grupas izstrādā attiecīgo mācību satura vadlīnijas, definē metodiskos un organizatoriskos aspektus. Jo aktīvāk mērķauditorijas iestāde iesaistās neoficiālas darba grupas darbā, diskusijās un aptaujās, jo lielākas iespējas, ka attiecīgās iestādes interesējošās tēmas/ jautājumi tiks iekļauti mācību saturā. Ja plānotās apmācības ir plašas un komplicētas, tiek organizēta tikšanās vai iekšējās sanāksmes ar dienesta pārstāvjiem, lai pārrunātu plānoto apmācību saturu.

Sākot ar 2018.gada vidu- 2019.gadu, fokuss ir specializētās apmācības, pamatojoties uz institūciju pieprasījumu, jo palielinās kopējais zināšanu un kompetences līmenis, kā arī institūciju vadība pauž atbalstu VAS organizētajām apmācībām. Tiek izvērtēts, lai mācības nepārklātos ar citu institūciju organizētām apmācībām, piemēram, KNAB. Pirms apmācībām tiek veiktas aptaujas un valsts pārvaldes institūcijas labprāt piedalās aptaujās un mācību programmas plānošanā. Ir izveidota apmācību vajadzību un citu pasākumu (piem., mācību vai pieredzes apmaiņas braucienu) vajadzību matrica, ko mērķauditorijas aizpilda un nosūta K-projektam.

Atsevišķos gadījumos apmācības tiek plānotas abiem projektiem kopā (U-projekts un K-projekts), kā arī sadarbībā ar kādu valsts pārvaldes institūciju, piemēram, Valsts policiju. Tiek attīstītas starpprojektu mācības (piem., mācību efektivitātes paaugstināšanas, resursu ekonomijas un mērķauditoriju foruma veicināšanas nolūkā pēc K-projekta iniciatīvas ir izstrādāts starpresoru vienošanās projekts starp VAS un Tiesu administrāciju, proti, starp K-projektu un projektu „Justīcija attīstībai”. Izvērtējuma veikšanas brīdī projekts ir saskaņošanas stadijā).

Apmācību plānošanā caur dalību Konsultatīvā grupā un atsevišķos gadījumos arī apmācību nodrošināšanā tiek iesaistīti sociālie partneri, tai skaitā Latvijas Pašvaldību savienība, Providus, Delna, LTRK, LDDK. K-projekta ietvaros institūcijām tiek noteiktas kvotas jau apmācību aktivitāšu plānošanas/ organizēšanas posmā.

Apmācību vajadzību noteikšanā un apmācību dalībnieku iesaistē svarīga ir sadarbība gan ar personālvadības struktūrvienībām, gan ar likumpārkāpumu novēršanā/ apkarošanā tieši iesaistītām struktūrvienībām, jo personāldaļas pārstāvji ne vienmēr pilnībā pārzina institūciju struktūrvienību darba specifiku.

Sadarbības partneris- KNAB

Tēmu definēšana notiek darba grupās, piedaloties K-projekta vadībai un bieži vien arī KNAB projekta koordinātoram, lai nodrošinātu būtiskāko tēmu atbilstību KNAB un citu mērķauditoriju vajadzībām. Pretkorupcijas mācību ietvaros KNAB bieži iesaka amata grupas, kurām nepieciešams piedalīties apmācībās, piemēram, kontroles veicēji, atbildīgie par iekšējās kontroles nodrošināšanu. Informācijas un komunikācijas aprites kārtība ar KNAB iekļāva klātienē tikšanās, telefona sarunas, e-pastus. Komunikācija bija ļoti intensīva, visa konfidenciālā informācija tika pārrunāta klātienē. KNAB darbinieku dalību apmācībās nosaka, pamatojoties uz satura lietderību ikdienas darbā, vadītāja ieteikumiem un saskaņā ar kompetenču izvērtēšanas rezultātiem. K projekts ļoti intensīvi sadarbojas arī ar citiem partneriem – mērķauditorijām, t.sk. VID, VP, prokuratūru, Finanšu izlūkošanas dienestu, VK u.c.

Labās prakses piemērs: apmācību rezultātu izmantošana plašākai auditorijai – K-projekta starptautiski kontakti un iespēja iesaistīt augstas klases ekspertus

K-projekts plāno valsts pārvaldes iekšējo treneru apmācību programmu sadarbībā ar ASV kolēģiem, lai nodotu zināšanas un veicinātu kursu izveidi Latvijā. Apmācības plānots uzsākt 2020.gadā un potenciālās apmācību tēmas – finanšu izmeklēšana, kibernetizācija, naudas atmazgāšana u.c.

Izmantotie informācijas un komunikācijas kanāli

Galvenie informācijas apmaiņas kanāli K-projekta ietvaros bija e-pasta izmantošana un zvans potenciālajam apmācību dalībniekam, lai varētu informēt par apmācību iespējām. Papildus tika izmantoti WhatsApp aplikācijas zvani, LinkedIn portāls, sanāksmes, konferences, informācija VAS mājas lapā.

Saskaņā ar intervijās sniegto informāciju, izmantojot pēc iespējas dažādākus komunikācijas veidus, ir lielāka iespēja projektā piesaistīt ārvalstu pasniedzējus. Oficiālās vēstules tika izmantotas tikai formālam akceptam, piemēram, vēstules ārvalstu delegācijām ar piedāvājumiem sadarbībai.

Apmācību dalībniekiem informācija tika nodrošināta, izmantojot e-pastu, norādot mācību plānu, tēmas, saturu, apmācību laiku, pasniedzēju vārdus, apmācību norises vietu. Kopš 2019.gada vidus ir pieejama MPS, lai reģistrētos apmācībām.

Apmācību organizēšana

Vidēji nepieciešami 3 – 4 mēneši, lai uzsāktu specializētas apmācības pēc sākotnējās ieceres. Pirms katru lielāka mēroga apmācību uzsākšanas tiek izveidotas apmācību satura un metodikas definēšanas darba grupas. Darba grupas tika izveidotas arī pamatmoduļu izstrādei.

Ne visās apmācībās pārbauda iepriekšējo pieredzi, jo apmācību tēmas pārsvarā ir specifiskas. Dažos jautājumos testēšanu veica pirms apmācību kursiem, piemēram, kursā "Datu analīze", kad tiek mācītas matemātiskās metodes korupcijas līmeņa un citu parādību izplatības aprēķinam. Pārbaudes tests tika veikts pirms mācību kursa "Juridiskā angļu valoda", lai noteiktu kuram līmenim atbilst dalībnieka zināšanas.

Apmācību ilgums atkarīgs no apmācību apjoma, mērķa grupas specifikas. Apmācību laika grafiks tiek saskaņots ar KNAB, ņemot vērā KNAB ieteikumus un prasības. KNAB vienmēr piedalās tēmas un satura izstrādē, bet pasniedzēju piesaisti organizēja K-projekta vadītājs. K-projekta ietvaros tiek īpaši domāts par citu finanšu resursu piesaisti projektam.

Labās prakses piemēri: apmācību rezultātu izmantošana plašākai auditorijai – normatīvo aktu efektīva ieviešana

Apmācību ietvaros īstenotajās diskusijās ar valsts pārvaldes institūciju pārstāvjiem tika izveidoti praktiski piemēri, kas palīdzēja ieviest jauno likumu "Trauksmes celšanas likums". Apmācības ietvēra teorētisko sadaļu un likuma piemērošanas praktisko sadaļu, lai nodrošinātu vienādu izpratni starp valsts pārvaldes institūcijām.

Mācību rezultātā Finanšu ministrijā ir ierosināti pasākumi un uzsākta to īstenošana ciešā sadarbībā ar citām nozares ministrijām un iestādēm, piemēram, izstrādāts pieteikums valsts pētījumu programmai "Ēnu ekonomikas mazināšana valsts ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai".

Iemesli, kas motivēja piedalīties un kas kavēja dalību apmācībās

Kā galvenie **motivējošie faktori** dalībai apmācībās tiek minēti vēlme paaugstināt kompetences, izaicinājumi darbā, nepieciešamība apgūt jaunās tehnoloģijas un metodoloģijas, ikgadējo darba novērtējumu rezultātā noteiktās nepieciešamās apmācību jomas zināšanu papildināšanai un profesionalitātes līmeņa celšanai un iespēja sadarboties ar nozares profesionāļiem. Mācības dod apstiprinājumu tam, ka darbs tiek darīts pareizi.

Galvenie iemesli, kas **kavē** valsts pārvaldes institūciju darbinieku piedalīšanos apmācībās, ir darbinieku mainība un rotācija, kā arī aizņemtība pamatdarbā. Saskaņā ar intervijās sniegto informāciju apmācību tēmas visiem bija aktuālas.

Apmācību nodrošinātāji

VAS apmācības organizē sadarbībā ar dažādām institūcijām, tai skaitā KNAB. Atsevišķos gadījumos gan apmācību tēmas, gan apmācību nodrošinātāji ir ierobežotas pieejamības informācija, tādēļ izvērtējumā tiek minēti tikai daži no apmācību organizētājiem, piemēram, LU, RSU, PwC, Deloitte. Apmācību sākuma posmā notiek pārrunas ar apmācību nodrošinātājiem, lai nodrošinātu efektīvākas apmācības un tās labāk atbilstu mērķauditoriju mācību vajadzībām.

Apmācību novērtēšana

VAS K-projekta apmācību kursu dalībnieki sagatavo novērtējuma anketas par apmācību jautājumiem, un iegūtie novērtējuma rezultāti tiek izmantoti, lai uzlabotu gan apmācību organizatoriskos, gan satura

jautājumus. Anketas tiek aizpildītas gan no apmācību dalībnieku puses, gan no pasniedzēju puses. Apmācību nobeiguma posmā novērtējuma anketas ietvēra šādus jautājumus novērtējuma skalā (0-10):

- mācību kopējais novērtējums;
- mācību satura atbilstība tēmai;
- mācībām atvēlētais laiks;
- mācību satura pilnīgums;
- mācību laikā iegūto zināšanu praktiskā pielietojamība;
- pasniedzēju profesionalitāte;
- pasniedzēju gatavība atbildēt uz jautājumiem un sniegto atbilžu pilnīgums;
- pasniegšanas forma un metodes (t.sk. teorijas un prakses attiecība);
- mācību materiālu (uzskaites, izdales) saturs un kvalitāte;
- mācību nodrošināšanas apstākļi.

Papildus tiek novērtēts pamatojums attiecībā uz dalību apmācībās, kā arī galvenie ieguvumi no apmācībām.

Apmācību noslēgumā pasniedzēji sniedz informāciju par to, kādi jautājumi tika uzdoti un kādas tēmas bija aktuālas. Pamatojoties t.sk. uz pasniedzēju sniegto informāciju, K-projekta vadība izvērtē nākotnes apmācību vajadzības. K-projekts informē mērķauditorijas par apmācību kvalitātes kopvērtējumu, kā arī nepieciešamības gadījumā veic izmaiņas apmācību programmā. Intervijā ar KNAB pārstāvjiem tika uzsvērtā pareiza apmācību tēmu un lektoru izvēle.

VAS plāno iegūt atgriezenisko saiti no institūcijām pēc kāda laika pēc apmācību beigšanas, lai apkopotu informāciju par nepieciešamajiem uzlabojumiem un izvērtētu apmācību ietekmi.

Apmācību ietekmes izvērtējums

K-projekta plānošana un atskaitīšanās par ieguldījumu tiek veikta saskaņā ar vairākiem stratēģiskiem mērķiem (ieguldot konkrētu stratēģisko mērķu izpildē, veidojas sistēmiska pieeja darbu izpildē). Zemāk uzskaitīti stratēģiskie mērķi, kuru izpildei ieguldījumu dod K-projekts:

- MK 16.06.2015 rīkojums Nr.393 "Par korupcijas novēršanas un apkarošanas pamatnostādņem 2015.-2020.gadam";
- valsts iestāžu darba plāns ēnu ekonomikas ierobežošanai 2016.-2020.gadam;
- pasākumu plāns noziedzīgi iegūto līdzekļu legalizācijas un terorisma finansēšanas risku ierobežošanai 2017.-2019.gadam;
- Latvijas Trešais nacionālais atvērtās pārvaldības rīcības plāns (kopš 2019.gada decembra - Latvijas Ceturtais nacionālais atvērtās pārvaldības rīcības plāns 2020.-2021.gadam);
- valsts nodokļu pamatnostādnes 2018.-2021.gadam;
- ES finanšu interešu aizsardzības koordinācijas dienesta darbības stratēģija un pasākumu plāns 2017.-2019.gadam;
- organizētās noziedzības novēršanas un apkarošanas plāns 2018.-2020.gadam.

Saskaņā ar intervijās sniegto informāciju, ir ļoti grūti izvērtēt apmācību ietekmi, jo ietekmes izvērtēšanai ir nepieciešams apzināt sākotnējo situāciju pirms projekta uzsākšanas un attiecīgi salīdzināt ar situāciju pēc apmācībām. Projekta ietvaros netika izvērtēta situācija līdz apmācību sākumam. Tāpat jāņem vērā, ka paralēli notiek dažādas apmācības, un grūti izvērtēt konkrēta apmācību kursa vai programmas ietekmi.

Lai izvērtētu, cik liela ir ietekme attiecībā uz korupcijas līmeņa samazināšanu valstī kopumā, ir pārāk mazs laika posms, kā arī projekts neietvēra sabiedrības daļas attieksmes maiņas izvērtējumu. Lielākais ieguvums no kursiem ir grozījumu izstrāde normatīvajos aktos, atbilstības nodrošināšana Latvijai saistošajām starptautiskām rekomendācijām, uzsākto kriminālprocesu apjoms, kā arī tīklošanās iespēja ar valsts institūciju pārstāvjiem Latvijā un citās valstīs, kā arī sadarbība starptautiskā vidē ar dažādām organizācijām.

Apmācību ietekmes nodrošināšanai institūcijas līmenī KNAB ir izstrādāta kārtība, kā notiek informācijas apmaiņa par apmeklētajām apmācībām, kas ietver atskaites / dienesta ziņojuma izveidi, kā arī priekšlikumus darbības uzlabošanai.

Projektā sasniegtais

Svarīga ir **apmācību praktiskā pielietojamība**, jo apmācības pamatā balstītas uz operacionālās darbības pilnveidi un specifisku kompetenču attīstību. Apmācību atbilstību faktiskajām vajadzībām palīdz nodrošināt arī efektīvā sadarbība ar KNAB un citām mērķauditorijām.

Visām iesaistītām un ieinteresētām pusēm ir iespēja **izteikt savas vēlmes**, palīdzēt veidot apmācību saturu un piedalīties apmācībās.

Projekta ietvaros organizēta efektīva informācijas aprites kvalitāte gan apmācību plānošanas un izveides procesā, gan informējot par apmācībām, izmantojot dažādus komunikāciju kanālus un nodrošinot savlaicīgi visu nepieciešamo informāciju. Mācību intensitāte kalendārā gada ietvaros tika saskaņota ar KNAB un citām institūcijām, ņemot vērā apmācību dalībnieku iespējas apmeklēt apmācības.

Gan apmācību saturs, gan apmācību metodoloģija saskaņota ar galvenajiem K-projekta partneriem, tai skaitā KNAB, un atbilda mērķa grupas vajadzībām, apmācību dalībnieku profilam (darbību operacionālie aspekti), kā arī iepriekšējai pieredzei. Visas apmācības tika novērtētās kā lietderīgas, īpaši atzīmējot sadarbību ar citu valstu institūcijām un ekspertiem, jo tās palīdz operacionālajā darbā.

Kā galvenie iemesli dalībai apmācībās tiek minēti : vēlme paaugstināt kompetenci, izaicinājumi darbā, jaunās tehnoloģijas un metodoloģijas, bet kavēja piedalīties aizņemtība pamatdarbā.

Nākotnes iespējas

K-projekta apmācību tēmas ir aktuālas un saglabās savu aktualitāti ilgtermiņā, tādēļ būtu svarīgi nodrošināt K-projekta **apmācību ilgtspēju** gan attiecībā uz materiālu pieejamību, gan materiālu pārnesi uz E-mācībām, gan ieviešot atsevišķas tēmas VAS pamatmācību grafikā.



2.3.3. Valsts kancelejas projekta apmācību aktivitātes

Apmācību saturs un veidi

Apmācību aktivitātes organizē VK saskaņā ar tās funkciju izpildi – VK nodrošina valsts pārvaldes attīstības politikas izstrādi, koordinē un pārrauga tās ieviešanu; sadarbībā ar ministrijām sniedz Ministru kabinetam priekšlikumus par valsts pārvaldes attīstības prioritātēm.

VK organizētās apmācības balstītas uz kompetenču pieeju, sekmējot 9 vadības kompetenču attīstību: stratēģiskais redzējums, komandas vadība, orientācija uz attīstību, darbinieku attīstīšana, attiecību veidošana, pārmaiņu vadīšana, spēja pieņemt lēmumus, orientācija uz attīstību un organizācijas vērtību izpratne. Apmācību aktivitāšu veidus var iedalīt šādās kategorijās:

- moduļu apmācība vadītājiem – 7 moduļi;
- diskusiju platformas;
- sadarbības un starpresoru tīkla efektivitātes veicināšanas programma;
- vadītāju individuālās apmācības.

Daudzi augstākā līmeņa vadītāji atzīmēja moduļu apmācību un citu apmācību materiālu augsto kvalitāti un iespēju izmantot materiālus ikdienas darbā.

Tāpat tika pozitīvi atzīmēta dažāda apmācību metožu kombinēšana, apmācības, konferences, diskusijas un iespēja augstākā līmeņa vadītājam izvēlēties sev ērtāko un piemērotāko apmācību pasākumu.

Moduļu apmācību tēmas, kas izvēlētas kā aktuālas un saistošas projekta dalībniekiem (noteiktas aptaujās un diskusijās ar mērķa grupām), izvirzītas tā, lai nelielās grupās attīstītu augstākā līmeņa vadītāju kompetences, līdz ar to veicinātu augstākā līmeņa vadītāju attīstību. Veidotas papildu apmācības, kas iekļaujas un papildina esošo moduļu sistēmu, paplašinot apgūto zināšanu loku. Apmācīta lielākā daļa no mērķauditorijā ietvertajām personām, joprojām turpinot moduļu apmācību.

Moduļu apmācība tiek organizēta nelielās grupās - vidējais faktiskais nokomplektēto vadītāju skaits vienā grupā 10-15 dalībniekiem, tomēr faktiski apmācīto skaits var būt mazāks par 10 dalībniekiem), modulim 16-32 akadēmisko stundu garumā.

Diskusiju platformas veidotas, lai veicinātu valsts pārvaldes vadītāju un nozares ekspertu, akadēmiskās vides pārstāvju, ārvalstu ekspertu, reģionālo partneru, biznesa vides pārstāvju ideju un aktualitāšu apmaiņu, sadarbības raisīšanu, tādēļ skaidrojama augstā aktivitāte (piedalījies vairums mērķauditorijas). Diskusiju platformas, konferences tika organizētas vienu pilnu dienu, tādējādi iespējami daudz diskutējot par prezentācijās ietvertajiem tematiem, tai skaitā citu valstu pozitīvo pieredzi. Kā piemēri minami - ikgadēja valsts pārvaldes vadītāju konference "Nākotnes valsts pārvalde", Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas atklāšanas pasākums: domapmaiņa un sarunas, konference "Uzdrieksties + eksperimentē + radi = inovācija²" un citi.

Labās prakses piemērs: iegūto zināšanu izmantošanas ilgtspēja – apmācību materiālu izmantošana ikdienā

Valsts kancelejas organizētie pasākumi liek vadītājiem domāt par jaunām lietām un ieviest tās pārvaldē, piemēram – 2019.gada tēma – "Inovācija un eksperimentēšana".

VK personāla vadības attīstības mācību materiāli tika izmantoti, lai ieviestu strukturālas izmaiņas Ekonomikas ministrijā un VID.

Sadarbības un starpresoru tīkla efektivitātes veicināšanas programma

Attīstot vienu no prioritātēm, moderna valsts pārvaldes kompetenču pilnveides pasākumu komunikācija, veidota sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma. Programma ietver nelielus apmaiņas braucienus un vizītes, lai veicinātu valsts sekretāru sadarbību, kā arī konkrētu vadītāju kompetenču attīstību, piemēram, lielāko publisko pakalpojumu sniedzēju iestāžu, VARAM, VK un Pārresoru koordinācijas centra pieredzes apmaiņas vizīte Dānijā.

Labās prakses piemērs: iegūto zināšanu izmantošanas ilgtspēja un apmācību rezultātu izmantošana plašākai auditorijai – augstākā līmeņa vadītāju rokasgrāmatas izveide

Saskaņā ar intervijās sniegto informāciju - vērtīgi, ka šāds materiāls – augstākā līmeņa vadītāju Rokasgrāmata tiek veidota, daudzas lietas nebija jaunas, bet lika aizdomāties par Rokasgrāmatā iekļautām tēmām. Rokasgrāmata kalpoja par iedvesmas avotu gan augstākā līmeņa vadītājam, gan arī tika nodota tālāk kolēģiem.

Kā viens no vadītāja rīkiem izveidota Efektīva vadītāja rokasgrāmata, kas publicēta 2017. gadā un ir publiski pieejama.

Pasākuma mērķauditorija – valsts sekretāri, vietnieki, iestāžu vadītāji, vietnieki. Īstenotās apmācības, piemēram, Komandas veidošanas pasākumi, Ekonomikas ministra diskusija ar kontrolējošo iestāžu vadītājiem par "Principa "Konsultē vispirms" ieviešanu, Pieredzes apmaiņas seminārs "Organizācijas mērķi un to komunikācija" un citi.

Pasākums "Vadītāju pašattīstība un veselības veicināšana"

Lai veicinātu augstākā līmeņa vadītāju pašattīstību un veselību, izveidots izglītojošu pasākumu kopums, lai rosinātu vadītāju prasmī rūpēties par savu attīstību un veselību, pievērst uzmanību mentālajiem paradumiem uztura, miega un fizisko aktivitāšu nodrošināšanai.

Vadītāju kompetenču novērtēšana

Vadītāju individuālās apmācības iekļauj vadības kompetenču novērtēšanu un individuālā attīstības plāna sastādīšanu, lai nodrošinātu turpmāko attīstības plānu 2 gadu periodam. Projekta sākuma posmā tika veikta augstākā līmeņa vadītāju kompetenču novērtēšana (3 kompetences), sastādīti individuālie attīstības plāni un pēc diviem gadiem tika veikta atkārtota kompetenču novērtēšana (6 kompetences, t.sk.3 kompetences, kas nav noteiktas MK noteikumos). Kompetenču piemēri: stratēģiskais redzējums, darbinieku motivēšana un attīstīšana, orientācija uz rezultātu sasniegšanu.

Individuālo apmācību ietvaros organizēti prasmju treniņi, aptverot tēmas, kas saistītas ar darbinieku motivēšanu, koučingu, kā arī komandas tālāku attīstības veicināšanu.

Apmācību vajadzību apzināšana

Kompetenču novērtēšanas process bija būtisks, lai apzinātu apmācību vajadzības. Pēc visiem pasākumiem tiek veikti apmācību izvērtējumi, savukārt pirms – tiek veikta rūpīga dalībnieku vajadzību

apzināšana, izmantojot aptaujas, intervijas un organizējot konkrētas stratēģiskas sanāksmes par programmu kopumā. Prioritāri tiek izvērtēts moduļu satura aktualizācijas jautājums, jo tā ir viena no aktivitātēm, kas caurvijas programmai visā tās ieviešanas laikā.

Attiecībā uz kompetenču novērtēšanu sākotnējā mērķa auditorija bija valsts sekretāri un valsts sekretāru vietnieki, ko VK uzrunāja 2016.gadā un 2017.gadā.

Atsevišķiem apmācību pasākumiem VK izveidoja mērķa grupas, piemēram, pieredzes apmaiņas pasākums saistībā ar publisko pakalpojumu attīstību, institūcijām, kuras ir iesaistītas publisko pakalpojumu attīstībā – VID, UR, PMLP, VARAM, EM. Tāpat prioritāte tika dota valsts sekretāriem attiecībā uz starptautiskiem pieredzes apmaiņas pasākumiem par 2019.gada tēmu un 2017.gada tēmu, ņemot vērā tēmas specifiku, bet, piemēram, par 2018.gada tēmu “Publiskie pakalpojumi”, prioritāte bija tām iestādēm, kas ir lielākie publisko pakalpojumu sniedzēji vai galvenie šīs politikas veidotāji.

Izmantotie informācijas un komunikācijas kanāli

VK kursu dalībniekus – valsts institūciju augstākā līmeņa vadītājus - lielākoties informēja par apmācību iespējām, tieši sazinoties ar apmācību dalībnieku ar e-pastu palīdzību, izmantojot e-pastu Vaditaji.Attistiba@mk.gov.lv, pamatā neiesaistot personāla vadības pārstāvjus, kā arī izmantojot dažādas tiešas informācijas apmaiņas platformas: Valsts sekretāru sanāksmes, VAS MPS, starpresoru sadarbības tīklu, kas izveidots projekta ietvaros, ikgadējo valsts pārvaldes vadītāju konferenci.

Augstākā līmeņa vadītājiem regulāri tika atgādināts par iespējām pilnveidot individuālās kompetences.

Augstākā līmeņa vadītāji saņem apmācību materiālus ar e-pasta palīdzību.

Atsevišķiem augstākā līmeņa vadītājiem, balstoties uz intervijās norādīto, nav skaidrs, kur var pieteikties moduļu apmācībām un pēc kāda principa tiek nodrošināta iesaiste specifiskās apmācībās.

Valsts kancelejas projekta apmācību organizatori rīkoja aptauju par “Komunikācija Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmā”. Kopumā tika saņemtas atbildes no 21 respondenta un visus respondentus apmierināja esošā komunikācija ar E-pasta palīdzību. Tikai 28 % respondentu izmantoja Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas interneta vietni⁴⁴. Interneta vietne pamatā tiek izmantota, lai apskatītu notikušu pasākumu prezentācijas un materiālus, kā arī lai iegūtu informāciju par apmācību kalendāru. Gandrīz visi respondenti (78%) vēlētos arī turpmāk mācību materiālus saņemt ar e-pasta palīdzību.

Gada aktuālā tēma

Reizi gadā tiek organizēta profesionāla un augsta līmeņa diskusiju platforma ideju un aktualitāšu apmaiņai sadarbībā ar nozares ekspertiem, akadēmiskās vides pārstāvjiem, ārvalstu ekspertiem, reģionālajiem partneriem un biznesa vides pārstāvjiem. Katru gadu tiek noteikta “Gada tēma”, kuras ietvaros tiek izvēlēti apmācību tēmu virzieni. Gada tēma sākas ar iepriekšējā gada tēmas noslēguma un jaunā gada tēmas atklāšanas pasākumu. Gada tēmu uzskaitījums dots zemāk:

2017.gada tēma “Stratēģiskā komunikācija”;

2018.gada tēma “Publiskie pakalpojumi”;

2019.gada tēma “Inovācijas un eksperimentēšana”;

2020.gada tēma “Vērtības valsts pārvaldē” (par 2020.gada tēmu VK organizēja atsevišķu aptauju, saņemot atbildes no gandrīz 80 respondentiem par aktuālāko valsts pārvaldē).

Apmācību organizēšana

Daļa no apmācību materiāliem ir pieejama VK mājas lapā, un turpinās darbs, lai nodrošinātu plašāku materiālu pieejamību.

VK sadarbībā ar VAS izvērtē MPS izmantošanas iespējas, kā arī nepieciešamās izmaiņas funkcionalitātē, lai nodrošinātu pēc iespējas efektīvāku sistēmas izmantošanu.

Apmācību laiks, forma un ilgums bija atbilstoši augstākā līmeņa vadītāju prasībām, izņemot vēlmi, ka apmācības notiek tikai pusi dienas, lai ir iespēja veltīt laiku pamatdarbu veikšanai. Daudzi intervētie izteica vēlmi, ka apmācību kalendāram vajadzētu būt pieejamam vismaz 6 mēnešus uz priekšu, lai varētu saplānot apmācības saistībā ar pamatdarba pienākumiem.

⁴⁴ <https://www.mk.gov.lv/lv/content/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma-0>

Projekta ieviešanas laikā tika izvērtēta atsevišķu apmācību metožu efektivitāte un tās nepieciešamības gadījumā tika mainītas, lai sasniegtu vislabāko iespējamo apmācību rezultātu. Kā piemēru var minēt supervīziju (konsultatīvs atbalsts jautājumos, kas saistīti ar darbu un profesionālo darbību), mentoringu (mentors palīdz pieredzes pārņēmejam iegūt plašāku un vispusīgāku skatījumu uz jomu) un koučingu (individuālais izaugsmes treneris jeb koučs, kurš palīdz sasniegt privātos un darba mērķus) izvērtējumu, kā rezultātā mentoringa programma tika aizstāta ar citiem efektīvākiem apmācību veidiem, lai nodrošinātu lielāku apmācību atdevi.

Iemesli, kas motivēja piedalīties un kas kavēja dalību apmācībās

Faktiskā valsts pārvaldes institūciju augstāko vadītāju iesaiste apmācībās ir atkarīga no pašiem augstākā līmeņa vadītājiem, jo visiem vadītājiem tika nosūtīta informācija par pasākumiem, dienaskārtību, izmantojamiem materiāliem un cita svarīga informācija.

Dalību apmācībās **veicināja** iespēja kļūt progresīvākiem vadītājiem, izmainīt ikdienas darbu, kas ir grūts un ne viegli pamaināms process, kā arī izmaiņu procesam jānotiek dabiski. Veicināja iespēju tikties un pārrunāt aktuālos jautājumus ar citiem augstākā līmeņa vadītājiem. Divi galvenie iemesli apmācību pasākumu apmeklēšanai bija jaunu inovatīvu ideju iegūšana un tīklošanās iespēja.

Piedalīties apmācībās **kavēja** aizņemtība un tiešie darba pienākumi, jo kopējo pozitīvo mācību ietekmi, vēlmi piedalīties un apmācības turpināt ir atzīmējuši daudzi augstākā līmeņa vadītāji.

Saskaņā ar aptaujās sniegto informāciju, augstākā līmeņa vadītājam ir problemātiski mācībās pavadīt visas 8 darba stundas, dažkārt vairākas dienas pēc kārtas, tādējādi apmācību procesa laikā nākas kārtot darba jautājumus.

Apmācību nodrošinātāji

Moduļu apmācības nodrošināja personu apvienība, kuras ietvaros bija SIA "PricewaterCoopers", SIA "O.D.A" un SIA "Master Sales". Apmācību nodrošinātājiem jābūt sertificētai apmācību iestādei un apmācību sniedzējs izdod sertifikātu apmācību nobeigumā. Sagatavoto elektronisko un izdrukāto materiālu autortiesības pieder VK kā pakalpojuma pasūtītājam pēc pilnas līgumcenas apmaksas.

Apmācību novērtēšana

Valsts kancelejas projekta apmācību organizatori 2018.gadā rīkoja aptauju "Par pasākumu plānošanu Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros". Kopumā tika saņemtas atbildes no 36 respondentiem. Aptauja iekļāva jautājumus par dalību moduļu apmācībās 2018.gada pirmajā pusgadā (vidēji 12% no respondentiem piedalījās mācībās) un vēlmi piedalīties moduļu apmācībās (vidēji 12% respondentu vēlētos piedalīties), kā arī apmeklēt praktiskās meditācijas nodarbības (vairāk nekā 80% respondentu vēlētos apmeklēt nodarbības). Aptauja ietvēra atvērtus jautājumus par ieteicamām kursu tēmām 2019.gadā, ieguvumus no dalības programmā, ieteikumus programmas satura uzlabošanai, programmas organizatorisko aspektu uzlabošanai un nākotnes tēmām. Pasākumiem, kur piedalījušies vairāk vadītāji vienlaicīgi, tika organizētas dalībnieku aptaujas, novērtējot konkrētu pasākumu, piemēram, par pieredzes apmaiņas braucienu uz Dāniju, kas ataino, ka visi tā dalībnieki ir bijuši pilnībā pamierināti ar pasākuma organizāciju un pasākuma programmu. Līdzīgi ir veiktas arī aptaujas par augstākā līmeņa vadītāju attīstības konferencēm, piemēram, 2019.gada konferences (20 respondenti) saturs profesionālajā darbībā un kompetenču pilnveidē tika novērtēts ar 5.8 punktiem no 7 iespējamajiem (1 - neapmierinoši, 7 - pilnībā apmierinoši), savukārt informācijas savlaicīga pieejamība tika novērtēta ar 6.65 punktiem no 7 iespējamajiem.

Labās prakses piemērs: iestādes darbības un īstenoto procesu efektivitātes paaugstināšana un apmācību rezultātu izmantošana plašākai auditorijai – apmācībās iegūto zināšanu piemērošana praksē

Personālvadības apmācībās iegūtās zināšanas un materiāli izmantoti, lai pilnveidotu Ekonomikas ministrijas organizatorisko struktūru, kas būtu uz vērtībām balstīta, tai skaitā attiecībā uz komandas veidošanu, pieņemšanu darbā, ievadīšanu darbā, darba novērtēšanu, paradumiem un rīcībām. Līdzīga prakse tiek ieviesta VID, ieviešot uz vērtībām balstītu komandas veidošanu.

Apmācību ietvaros bija diskusija ar Tieslietu ministriju, kas ļāva mainīt skatījumu attiecībā uz Vispārgās datu aizsardzības regulas ieviešanu.

Apmācību ietekmes izvērtējums

Visi intervētie augstākā līmeņa vadītāji atzīmēja apmācību aktivitāšu lielo ieguldījumu ne tikai saistībā ar individuālo kompetenču attīstību, bet arī ietekmi uz institūcijas darbību un vēl lielāko ietekmi uz institūciju savstarpējo sadarbību, kas veicināja valsts pārvaldes darbības efektivitātes pilnveidošanu. Mācības

sniegušas ne tikai tūlītējus ieguvumus, bet arī ilgtermiņa efektu, piemēram, stresa vadības un izdegšanas prevencijas kontekstā. Nepieciešamība uzturēt savu kompetenci pietiekami augstā līmenī ir viens no galvenajiem zināšanu pārnesei veicinošajiem faktoriem.

Vairāki dalībnieki dalījušies ar mācību materiāliem ar citiem kolēģiem un saviem darbiniekiem, tādējādi veicinot zināšanu plašāku izmantošanu, saskatot šajās zināšanās resursus, ar kuriem jādalās un kuri jālieto kādā organizācijā vai struktūrvienībā, lai uzlabotu tās sniegumu.

Iegūto zināšanu pārnesei praksē kavē ikdienas darbi, kas ne vienmēr ļauj koncentrēties uz inovatīvām idejām, atšķirībām inovatīvu ideju sapratnē un ieviešanā starp augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem, kā arī neuzdrošināšanos ieviest jaunas un inovatīvas idejas un bailes no negatīva rezultāta.

Apmācību dalībnieki par praksē ļoti aktuālām zināšanām un prasmēm atzīst krīzes vadību un krīzes komunikāciju, un, lai arī mācībās šīs tēmas tika apskatītas, arī turpmāk zināšanas šajā jomā būtu nepieciešams pilnveidot, piemērojot praktiskās simulācijas metodi un gadījumu analīzi, kā arī benčmārkingu.

Projektā sasniegtais

Saskaņā ar intervijās sniegto informāciju, Valsts kancelejas projekta ietvaros piedāvātās apmācības bija **vienas no vērtīgākajām**, kādas ir bijušas valsts pārvaldes sektorā. VK organizētās apmācības, pateicoties inovatīvām tēmām, progresīvām apmācību metodēm un strukturētai apmācību organizācijai, veicināja augstākā līmeņa vadītāju kompetenču paaugstināšanu un tīklošanos, kas veicināja efektīvāku valsts pārvaldi.

Informācijas aprites augsto kvalitāti, kas ietvēra tiešu komunikāciju ar katru no vadītājiem, augstākā līmeņa vadītāji novērtēja ne tikai intervijās, bet arī VK organizētajās aptaujās.

Mācību intensitāte kalendārā gadā bija sabalansēta un apmācību dalībnieki varēja izvēlēties sev interesējošās tēmas un apmācību metodes, tai skaitā individuālu kompetenču novērtēšanu.

Saskaņā ar intervijās sniegto informāciju, visas apmācību tēmas bija aktuālas, īpaši atzīmējot apzinātības apmācības, kā arī iespēju valsts sekretāriem iegūt citu valstu pieredzi ārvalstu vizīšu laikā.

Dalību apmācībās motivēja tēmu aktualitāte, inovatīvās apmācību metodes, kā arī tīklošanās iespēja, bet kavēja apmeklēt apmācības pamatdarba pienākumu veikšana. Kā vislielākais ieguvums no apmācībām tiek atzīmēta tīklošanās iespēja, kas nodrošina ātrāku un efektīvāku lēmumu pieņemšanu valsts pārvaldē.

Nākotnes iespējas

Pēc iespējas **nākotnē nodrošināt apmācību kursus** saistībā ar šādām apmācību tēmām: emocionālā inteliģence, ētikas jautājumi, datu aizsardzība, domas dažādības veicināšana, savstarpējā tolerance, sadarbība, LEAN, Agile, inovāciju ieviešana, mazināt plaisu starp ierēdņiem un sabiedrību, kā labāk komunicēt ar sabiedrību.

Turpināt strādāt pie **projekta rezultātu ilgspējas nodrošināšanas**, tai skaitā apmācību materiālu pieejamības nodrošināšanas, un analizēt citas finansējuma piesaistes iespējas, lai nodrošinātu, ka daļa vai visas projekta aktivitātes tiek turpinātas.

Būtu jāveido elastīgākas iespējas piedalīties mācībās, piemēram, ja nav iespējams daļu kursa noklausīties vienā grupā, ļaut pievienoties citai grupai.

Ņemot vērā, ka iestāžu vadītāju līmenī sagaidāmie izaicinājumi var būt ļoti līdzīgi, apmācību saturā, metodēs un formās varētu vairāk iekļaut "pieredzes stāstu", jo lielā mērā no tiem var mācīties efektīvāk, lai gan konkrēti apstākļi konkrētām personām var būt bijuši atšķirīgi.



2.3.4. Valsts kontroles projekta apmācību aktivitātes

Apmācību saturs un veidi

Valsts kontroles organizētās apmācību aktivitātes ietvēra dažādus apmācību veidus, atbilstoši plānotajai struktūrai:

- apmācību programmas

- specializētie apmācību moduļi. Moduļu apmācībās piedalījās Valsts kontroles darbinieki un atsevišķu valsts pārvaldes institūciju iekšējie auditori;
- koordinētās apmācības ar iekšējiem auditoriem. Modulis tiek speciāli izveidots valsts pārvaldes iestāžu iekšējo auditoru apmācībām un mācības plānotas 2020.gadā;
- ārvalstīs īstenotie personāla profesionālās kompetences paaugstināšanas pasākumi (semināri, konferences, pieredzes apmaiņas, mācību vizītes);
- nozares ekspertu piesaiste un pilotrevīziju veikšana specifiskā atbalsta mērķa jomās
 - nozares ekspertu/konsultantu piesaiste pilotrevīziju veikšanā;
 - veiktās revīzijas (pilotrevīzijas) ar ekspertu darbu, konsultāciju un nodevumu izmantošanu;
- finanšu ietekmes metodikas pilnveidošana un aprobācija:
 - revīziju finanšu ietekmes metodikas pilnveidošana;
 - revīzijas finanšu ietekmes metodikas aprobācija un apmācība.

Moduļu apmācības organizētas pa 7 mācību tēmām:

- korupcijas risku identifikācija un vadība revīziju ietvaros atkarībā no nozares specifikas;
- augstāko revīzijas iestāžu labās prakses apkopošana korupcijas risku identificēšanas un par uzņēmējdarbības vidi atbildīgo institūciju revīziju jomā;
- lietderības revīziju metodikas un prakses pilnveide specifiskā atbalsta mērķa jomā;
- finanšu revīziju metodikas un prakses pilnveide specifiskā atbalsta mērķa jomā;
- revīzijas finanšu ietekmes novērtēšana un praktiskā piemērošana;
- nozares risku analīzes metodes un to praktiskais pielietojums revīzijas darba procesā;
- citas tēmas atbilstoši mācību vajadzību analīzei, personāla vērtēšanas rezultātiem projekta īstenošanas laikā.

Izvirzītās moduļu apmācību tēmas atbilst Valsts kontroles darbības stratēģijas 2018.-2021. gadam⁴⁵ stratēģiskajiem mērķiem un prioritātēm, sevišķi otrajam stratēģiskajam mērķim – “Valsts kontrole strādā ekonomiski, produktīvi un efektīvi, un tās darbība ir ilgtspējīga”.

Valsts kontrolei ir autortiesības uz apmācību materiāliem, un starptautisko audita kompāniju materiālus ir plānots izmantot nākotnē citu apmācību ietvaros. Apmācību materiāli ir pieejami Valsts kontroles intranet vietnē. Apmācību ietvaros tika pilnveidotas zināšanas, izmantojot 3 apmācību veidus:

- **Vispārējās profesionālās kompetences** - Procesu analīzes metodes, Korupcijas risku identifikācija un vadība revīziju ietvaros atkarībā no nozares specifikas, Juridiskie aspekti publisko personu finanšu līdzekļu un mantas atbilstošā un efektīvā izmantošanā un citi;
- **Specializētās profesionālās kompetences** - Revīzijas finanšu ietekmes noteikšana, Neatkarīga nekustamo īpašumu vērtēšanas eksperta konsultāciju pakalpojums, Neatkarīga ekspertu konsultāciju pakalpojums korupcijas vides analīzē un sabiedriskās drošības jomas novērtēšanā un Ekspertu konsultāciju pakalpojums Nacionālo bruņoto spēku nodrošinājuma plānošanas un apgādes sistēmas darbības efektivitātē;
- **Starptautiskā pieredze** -Control Environment: e-Estonia (Igaunijas Valsts kontrole), Economic analysis of projects and policies (Eiropas valsts pārvaldes institūts) un citi.

Revidentu un iekšējo auditoru koordinētās apmācības modulis

2020.gadā ir paredzētas Valsts kontroles organizētas iekšējo auditoru apmācības, kur piedalīsies arī Valsts kontroles darbinieki. Kā viens no apmācību mērķiem būs iespēja Finanšu ministrijai un iekšējiem auditoriem izvērtēt iespēju aprobēt INTOSAI standartus iekšējo auditoru darbā. 32. tabulā iekļauta informācija plānotajām apmācību tēmām.

Apmācību tēmas	Semināru skaits	Apmācāmo personu skaits
Publiskā sektora revīzijas pamatprincipi	5 semināri	80 personas
Finanšu revīzijas publiskajā sektorā		
Lietderības revīzijas publiskajā sektorā		

⁴⁵ <http://www.lrvk.gov.lv/par-valsts-kontroli/strategiska-attistiba/>

Atbilstības revīzijas publiskajā sektorā		
Labas pārvaldības aspekti publiskā sektora revīzijā		

32. tabula. Revidentu/auditoru koordinēta apmācība – Valsts kontroles projekts

Izvirzītās revidentu /auditoru koordinētas apmācības tēmas atbilst Valsts kontroles darbības stratēģijas 2018.-2021. gadam stratēģiskajiem mērķiem un prioritātēm, sevišķi stratēģiskajai prioritātei II.2 – “Valsts kontroles kā iestādes darba organizācija ir paraugs citām valsts un pašvaldību institūcijām”.

Neatkarīgu ekspertu piesaiste

Valsts kontroles revidenti piedalījās ekspertu-speciālistu konsultācijās, piemēram, par korupciju vides analīzē un sabiedriskās drošības jomas novērtēšanā, transporta un loģistikas, informācijas un komunikāciju tehnoloģiju jomās, par Nacionālo bruņoto spēku nodrošinājuma plānošanas un apgādes sistēmas darbības efektivitāti un citos jautājumos.

Papildus Valsts kontroles apmācības ietvēra revīziju grupu **individuālas profesionālās pilnveides aktivitātes**, nodrošinot koordinētu un interaktīvu pieeju, paredzot praktisko un teorētisko zināšanu izmantošanu pilotrevīzijās specifiskā atbalsta mērķa jomā – par valsts un pašvaldību budžetiem, par platjoslas infrastruktūras būvniecības līdzekļu izlietošanu un citiem jautājumiem. 2019. gadā turpinās revidentu darbs revīzijās pašvaldību pārvaldības, elektronisko sakaru infrastruktūras pieejamības, Satiksmes ministrijas kapitālsabiedrību investīciju pārvaldības jomās.

Starptautiskās apmācības un pieredzes apmaiņa

Valsts kontroles darbinieki piedalījās starptautiskās pieredzes un labās prakses pārņemšanā, kas veicināja personāla profesionālās kompetences paaugstināšanu. Revidentu un auditoru koordinētā apmācība notika sadarbībā ar revīzijas metodoloģijas veidotājiem un attīstītājiem, piemēram, Eiropas Revīzijas palātu un INTOSAI darba grupām.

Valsts kontroles darbinieki piedalījās starptautiskos semināros, piemēram, OECD vadošo budžeta amatpersonu izpildes un rezultātu tīkla seminārā, EUROSAI, Eiropas Revīzijas palātas semināros par revīzijām enerģētikas un vides jomās.

Labās prakses piemērs: iestādes darbības un īstenoto procesu efektivitātes paaugstināšana un apmācību rezultātu izmantošana plašākai auditorijai – sadarbība ar Lietuvu

Valsts kontrole organizēja pieredzes apmaiņas vizīti, uzsākot revīziju elektronisko sakaru jomā, lai uzklautu Lietuvas pieredzi, pārrunātu būtiskākos konstatējumus, pierādījumu iegūšanas avotus, secinājumus, labās prakses piemērus. Gūta izpratne par IKT un elektronisko sakaru jomu pārvaldību Lietuvā, pieejām problēmu risināšanai, īpaši ģeotelpiskās informācijas un sistēmu izmantošanu revīzijā. Galvenais rezultāts - 2019. gada maijā publicēts lietderības revīzijas ziņojums “Vai valsts pārvaldē tiek noteikta vienota IKT infrastruktūras pārvaldība, lai nodrošinātu tās efektīvu izmantošanu?”.

Finanšu ietekmes metodikas pilnveidošana

Saskaņā ar Valsts kontroles stratēģiju 2018.-2021.gadam revīziju ietvaros jāvērtē finanšu ietekme, lai izvērtētu finanšu līdzekļus, ko Valsts kontrole atpeln ar īstenotajām revīzijām (plānotā atdeve 1:2). Atdeve tiek rēķināta gan no papildu ieņēmumiem saistībā ar ieteikumu ieviešanu, gan no izdevumu samazinājumiem. Projekta ietvaros sadarbībā ar ekspertu no ASV (ASV Augstākās revīzijas iestāde) 2018.gadā tika atjaunota un 2019.gadā apstiprināta Valsts kontroles revīzijas finanšu ietekmes metodika.

Labās prakses piemērs: iestādes darbības un īstenoto procesu efektivitātes paaugstināšana un apmācību rezultātu izmantošana plašākai auditorijai

Projekta ietvaros atjaunotā revīzijas finanšu ietekmes metodika 2018. gadā tika piemērota 36 gadījumos. Lai nodrošinātu atbilstošu metodikas ieviešanu, tika organizētas vairāku stundu apmācības / seminārs 127 Valsts kontroles darbiniekiem. Pirms apmācībām bija eksperta sarunas ar sektoru vadītājiem, lai sagatavotu konkrētus piemērus diskusijai semināra laikā. Viens no svarīgiem metodikas aspektiem ir veikto aprēķinu pārbaude.

Apmācību vajadzību apzināšana

Darbinieku mācību vajadzības tiek apzinātas un izriet no Valsts kontroles darbības stratēģijas 2014.-2017.gadam, katra darbinieka individuālo uzdevumu un attīstības vajadzību kartes, darba izpildes vērtēšanas kartes, kā arī no mācību satura un organizēšanas kvalitātes novērtējuma anketām.

Apmācību vajadzības tika noteiktas 2017.gadā, apjautājot Valsts kontroles darbiniekus, un aptaujas rezultāti ir atspoguļoti ziņojumā "Mācību tēmu identificēšana ESF projekta "Publiskā sektora profesionālā pilnveide komercdarbības vides sakārtošanas, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" ietvaros. Apmācību vajadzību identificēšanas ietvaros tika veikta detalizēta struktūrvienību aptauja, izsūtot informāciju struktūrvienībām, un aptaujas rezultāti tika apkopoti kopā ar personāldaļu. Tika identificēti mērķi, kas saistīti ar SAM mērķiem, kā arī vispārīgās apmācības, kas tiek organizētas Valsts kontroles darbības ietvaros.

Apkopojot anketu rezultātus, tika noteikts aptuvenais apmācību dalībnieku skaits, apmācību grupu izveidošanas pamatprincipi, apvienojot tēmas un intereses. Ikgadējā novērtēšanā vadītājs kopā ar darbinieku identificē jomas, kuras būtu nepieciešams pilnveidot. Atsevišķi mācību plāni darbiniekiem netiek gatavoti.

Ir iezīmētas tēmas, kas ir jāapgūst visiem departamentiem, un ir specifiskas tēmas, kas ir nepieciešamas konkrētiem sektoriem. Atbilstoši apmācību tēmām tika plānots apmācību grupu lielums.

Līdzīgi plānošanas principi tiek izmantoti attiecībā uz starptautisko sadarbību, plāns tiek veidots gada sākumā, izejot no darbinieku pilnveides vajadzībām. Darbinieks raksta pamatojumu un saskaņo ar nodaļas un departamenta vadītāju.

Izmantotie informācijas un komunikācijas kanāli

Projektu organizē un vada Projekta koordinators kopā ar Valsts kontroles personāldaļu. Apmācāmo apzināšana un informēšana par apmācību pasākumiem notiek individuāli un ar struktūrvienību vadītāju starpniecību. Brīdī, kad ir zināmi apmācību datumi, Valsts kontroles nodaļu vadītājiem tiek izsūtīta informācija par apmācībām. Daļu vadītājs izvērtē, kuram darbiniekam šī tēma ir aktuāla un apmācības ir jāapmeklē. Personāldaļa pārbaudīja, vai darbinieks iepriekš jau nav apguvis apmācību tēmu. Tikai informācija par obligātajām mācībām tiek sūtīta visiem darbiniekiem. Mācību vietu skaits ir ierobežots, tāpēc tiek sekots līdzi, vai kāds konkrēts sektors nav nokavējis pieteikšanās termiņu mācībām. Darbinieki, kuriem bija pārbaudes laiks, netika iekļauti apmācību grupās.

Valsts kontroles intranet ir pieejama informācija par apmācību plānu un apmācību kalendārs.

Apmācību organizēšana

Projekta sākuma posmā bija vienošanās, ka mācības būs 4 h dienā, lai būtu vieglāk koncentrēties uz apmācībām un darbinieki netiktu uz visu dienu atrauti no pamatdarba. 8, 12 un 16 h apmācības tika sadalītas pa vairākām dienām. Mācību plānošanā arī tika ņemta vērā revīzijas darba plānošana (aprīlī daudz revīziju) un ikgadējie atvaļinājumi, tādēļ pamatā apmācības periods bija septembris - marts.

Iemesli, kas motivēja piedalīties un kādēļ nepiedalījās apmācībās

Galvenie faktori, kas **motivēja** piedalīties apmācībās, bija jaunu zināšanu iegūšana vai apstiprinājums, ka darbs tiek darīts pareizi, zināšanu papildināšana kā viens no priekšnosacījumiem, lai tiktu uz nākamo amata pakāpi, kā arī Valsts kontroles stratēģija, ka katram darbiniekam gadā jāapmeklē vismaz 40 apmācību stundas.

Faktors, kas galvenokārt **kavēja** piedalīties apmācībās, bija aizņemtība pamatdarba pienākumu veikšanā.

Apmācību pakalpojumu nodrošinātāji

Vieni no lielākajiem apmācību pakalpojumu nodrošinātājiem ir KPMG Baltics, Ernst & Young Baltic un RTU. Ar šiem un citiem pakalpojumu sniedzējiem tiek slēgti līgumi par apmācību nodrošināšanu. Projekta ietvaros tika piesaistīti arī citi pakalpojuma nodrošinātāji, slēdzot mazākus sadarbības līgumus.

Ne visos gadījumos apmācību pakalpojumu nodrošinātājiem bija izpratne par publisko sektoru, bet bija dziļas zināšanas par konkrēto jomu.

Testi un pārbaudes bija korupcijas apmācībām. Apmācību nodrošinātājiem tika lūgts pēc iespējas vairāk stāstīt par starptautisko pieredzi. Procesu analīzes apmācībās bija praktiskais darbs ar lomu spēlēm. Projekta ietvaros apmācību dalībniekiem tiek izsniegti sertifikāti.

Apmācību novērtēšana

Apmācību nobeigumā visi apmācību dalībnieki aizpildīja novērtējuma anketu, kas iekļauj 10 jautājumus un ieteikumus tālākiem apmācību procesa uzlabojumiem. Pamatojoties uz aizpildītām anketām, Valsts kontroles apmācību projekta vadītājs sagatavoja kopsavilkuma ziņojumu, kur pieci vai seši no apmācību jautājumiem ir izteikti skaitliskās vērtībās, tai skaitā:

- darbinieka ieguldījums personīgo mērķu sasniegšanā;
- pasniedzēja darbs;
- ieguvums no mācībām;
- mācību saturs, tvērums, izskatīto tēmu apjoms;
- gūtās atziņas var izmantot ikdienas darbā;
- semināra praktiskā vērtība ikdienas jautājumu risināšanā.

Aptaujas anketu (elektroniskā) sagatavoja personāla daļa, un atsevišķām apmācībām anketa tika izsūtīta pēc pirmās apmācību dienas, lai nepieciešamības gadījumā pasniedzējs varētu izmainīt apmācību pieeju. Vislabākās atsauksmes ir par apmācībām, kur ir praktiskie uzdevumi un darbi grupās. Piemēram, dalība mācību seminārā "Pamata aspekti korupcijas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" novērtēts kā labs, nosakot, ka par mācību saturu, tvērumu un izskatīto tēmu apjomu piešķirti 8.6 punkti no 10 iespējamajiem un pasniedzēja darbs novērtēts ar 8.4 punktiem, savukārt semināra praktiskā vērtība ikdienas jautājumu risināšanā novērtēts ar 7.24 punktiem. Katra novērtējuma kopsavilkumā ir iekļauta informācija par apmācību pasākumu skaitu, dalībnieku skaitu (Valsts kontroles dalībnieku skaits un ministriju iekšējo auditoru skaitu), respondentu skaitu.

Apmācību ietekmes izvērtējums

Praktiskāka un ātrāka ietekme bija lielāka no sadarbības ar neatkarīgiem ekspertiem un starptautiskiem sadarbības partneriem, jo šo sadarbību rezultātā tika pilnveidotas konkrētu revīziju metodoloģijas un revīziju ieguvumi atspoguļoti revīziju ziņojumos, iekļaujot gan finanšu ietekmi uz valsts budžetu, gan rekomendācijas procesu sakārtošanai institūcijas vai plašākā jomā.

No moduļu apmācībām ietekme ir vispārīgāka un nav tik precīzi izmērāma konkrētos revīziju ziņojumos un ieguvumā attiecībā uz valsts budžetu.

Ar iekšējo procedūru palīdzību Valsts kontrolē daudz tiek darīts, lai nodrošinātu pēc iespējas lielāku ietekmi no apmācībām, piemēram, daloties ar informāciju, kas iegūta starptautiskās pieredzes apmaiņas laikā.

Labās prakses piemērs: apmācību rezultātu izmantošana plašākai auditorijai – pieredzes apmaiņas vizīšu informācijas pieejamība

Pieredzes apmaiņas vizīšu rezultātā un piedaloties dažādās konferencēs, Valsts kontroles darbinieki sagatavo komandējuma atskaiti, kas tiek iesniegta Valsts kontroles vadībai, kā arī ir pieejama visiem Valsts kontroles darbiniekiem. Piemēram, par dalību Eiropas Revīzijas palātas organizētajā seminārā "Eiropas Savienības aizsardzības un drošības revīzijas" 2019.gada 13. – 16. maijā tika sagatavota detalizēta atskaite ar atsaucēm uz konkrētiem materiāliem un normatīvo regulējumu.

Pēc starptautisko semināru apmeklēšanas tiek organizēts 1 – 1.5 h seminārs Valsts kontrolē, kur semināra apmeklētājs dalās pieredzē.

Projektā sasniegtais

Pamatojoties uz apmācībās iegūtajām zināšanām un piesaistot neatkarīgus ekspertus, ir veikts ieguldījums revīzijas darbības uzlabošanā, tādējādi dodot tiešu **ekonomisko efektu uz valsts budžetu**.

Pateicoties apmācību tēmu aktualitātei, dažādām apmācību metodēm un strukturētai projekta organizācijai, projekta ietvaros ir nodrošināta Valsts kontroles darbinieku **kompetenču pilnveidošana**.

Apmācības pamatā tika organizētas Valsts kontroles darbiniekiem, un, iesaistot tiešos vadītājus un personālvadības daļu, tika nodrošināta efektīva informācijas aprīte par apmācībām, izmantojot

dažādus informācijas kanālus. Ņemot vērā Valsts kontroles darba specifiku, apmācības tika piedāvātas laika posmos, kad tās var pēc iespējas efektīvāk apvienot ar pamatdarba pienākumiem.

Apmācību tēmas, saturu, norises veidu un laiku veidoja Valsts kontroles darbinieki, un tas optimāli atbilda Valsts kontroles vajadzībām. Visaugstāk tika novērtētas un vislielāko ietekmi veidoja sadarbība ar ārzemju ekspertiem un apmācību gaitā iegūto zināšanu piemērošana pilotrevīzijās, kas visvairāk veicināja projekta un pasākuma mērķu sasniegšanu.

Galvenie faktori, kas motivēja piedalīties apmācībās, bija jaunu zināšanu iegūšana, bet traucēja aizņemība pamatdarba pienākumu veikšanā.

Nākotnes iespējas

Izskatīt iespēju nākotnē **ciešāk sadarboties ar VAS** attiecībā uz U-projekta un K-projekta apmācību apmeklēšanu un sadarboties ar VK, apmeklējot augstākā līmeņa vadītāju apmācības.

Izskatīt iespēju koordinēt ar VAS nepieciešamās apmācības valsts institūciju iekšējiem auditoriem (ESF finansētā un citu projektu ietvaros), jo saskaņā ar 2013.gada 30.aprīļa Ministru kabineta noteikumiem Nr. 238 "Iekšējo auditoru sertifikācijas kārtība" VAS nodrošina valsts pārvaldes iekšējo auditoru sertifikāciju.

Izvērtēt iespēju sadarboties ar VAS attiecībā uz apmācību pakalpojumu iepirkumu, kur, kopīgi organizējot ietvara līguma iepirkumu, būtu iespēja samazināt administratīvo slogu gan institūciju pusē, gan pakalpojumu nodrošinātāju pusē.

Nodrošināt projekta ilgtspēju, piemēram, izmantojot atbilstošos apmācību materiālus, attīstot e-apmācību vidi, kas tiek veidota uz Moodle platformas un ārpus ESF finansētā projekta.

3. PASĀKUMA 3.4.2.1. IETEKMES IZVĒRTĒJUMA TEORĒTISKAIS PAMATOJUMS

3.1. Teorētiskais pamatojums un izvērtējuma pieeja

Pasākuma 3.4.2.1. ietekmes izvērtējums tiek īstenots kā Teorijā balstīts ietekmes izvērtējums. Teorijā balstīts ietekmes izvērtējums ir „programmas kontekstuāls vai holistisks novērtējums, pamatojoties uz programmas teorijas konceptuālo struktūru. Tā mērķis ir sniegt informāciju ne tikai par programmas sniegumu vai vērtību, bet arī par to, kā un kāpēc programma sasniedz šādus rezultātus.”⁴⁶ Teorijā balstīts ietekmes izvērtējums ir vērsts uz loģisku cēloņsakarību atklāšanu starp intervences elementiem, un tā ietvaru veido četri elementi⁴⁷:

- 1) Konteksts, ko veido sociālekonomiskā, institucionālā, juridiskā un politiskā vide, kurā tiek īstenots pasākums;
- 2) Zināšanas, iepriekšējā pieredze, pieņēmumi, kā arī citos pētījumos balstītas sociālekonomiskās teorijas par pārmaiņu mehānismiem, kas iedvesmoja (apzināti vai intuitīvi) pasākuma veidošanā iesaistītos cilvēkus vai ieinteresēto personu grupas;
- 3) Pārmaiņu teorija (angļu val. *theory of change*), ko sauc arī par konceptuālo teoriju⁴⁸ vai programmas ietekmes teoriju⁴⁹ un ko veido pieņēmumu un iznākumu cēloņsakarību secība no izaicinājumiem un pasākuma īstenošanas stratēģijas līdz tās paredzamajai ietekmei;
- 4) Ieviešanas stratēģija un mehānismi, ko veido ikdienā īstenoto pasākumu un institucionālo procesu secība, kas nepieciešama, lai sasniegtu pasākuma mērķi. Tā ir reāli īstenotā darbības stratēģija, ar kuras palīdzību tiek iegūti rezultāti.

Lai varētu izskaidrot pasākuma ietekmi, vispirms jāaplūko konteksts, kādā tiek īstenots pasākums, un galvenie izaicinājumi, uz kuru risināšanu vērsti īstenotie projekti. Pasākuma ietekmes izskaidrošanai nepieciešams aplūkot arī galvenos institucionālās un administratīvās kapacitātes stiprināšanas elementus, kas akcentēti sociālekonomisko teoriju secinājumos. Pasākuma 3.4.2.1. izvērtējuma teorētisko pamatu veido plaša sociālo teoriju un akadēmiskās literatūras analīze par tādiem aspektiem kā mācīšanās un cilvēkkapitāla attīstība indivīdu līmenī⁵⁰, mācīšanās kultūras attīstība organizāciju līmenī⁵¹, zināšanu un

⁴⁶ Chen, H.T. (2005) Theory-Driven Evaluation; in: Mathison, S. (ed.) Encyclopedia of evaluation, p.415–419. Thousand Oaks, Calif.; London: SAGE Publications., 415.lpp.

⁴⁷ Olejniczak K. Theory Driven Evaluation: tracing links between assumptions and effects; 2006. p. 1–26.

⁴⁸ Chen, H.T. (2004) Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 257.lpp.

⁴⁹ Donaldson, S.I. (2007) Program Theory-Driven Evaluation Science: Strategies and Applications. New York: Lawrence Erlbaum., 25.lpp.

⁵⁰ Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 101–119.; Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2019). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. Human Resource Management Review, 29(2), 253-269.;

⁵¹ Argyris, C. & Schon, D. (1978). Organizational Learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley; Argyris, C. & Schon, D. (1995). „Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice”. FT Press; Bradford, D.L. & Burke, W.W. eds, (2005). Organization Development. San Francisco: Pfeiffer; Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. The Learning Organization, 8(3), 125-133.; Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. Human Relations, 50(9), 1085-1113; Dāvidsone G. Organizāciju efektivitātes modelis. O.D.A., 2008.; Rashman, L.yndsay; Withers, Erin and Hartley, Jean (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: a systematic review of the literature. International Journal of Management Reviews, 11(4) pp. 463–494.

prasmju pārnese uz darba vidi⁵², snieguma analīze un kompetenču attīstība indivīdu līmenī⁵³, snieguma analīze organizāciju līmenī⁵⁴ u.c.

Teorijā balstīta ietekmes izvērtējuma centrā ir pārmaiņu teorija. Pārmaiņu teorija ir skaidri formulēta cēloņsakarību ķēde, kas apraksta, kā intervence dos pienesumu konkrētu rezultātu sasniegšanā, pateicoties virknei starpposma iznākumu.⁵⁵ Pārmaiņu teorija apraksta plānoto intervenci (šajā gadījumā 3.4.2.1. pasākumu) – tās īstenošanas stratēģijas pamatelementus (ieguldījumus, darbības, plānotos iznākumus), to cēloņsakarības, kurām jānovēd pie plānoto rezultātu – iecerēto izmaiņu – sasniegšanas, un pieņēmumus vai priekšnosacījumus, kas nepieciešami, lai katrā no intervences soļiem notiktu vēlamās pārmaiņas. Pārmaiņu teoriju veido programmas intervences loģika, cēloņsakarības atbalstošie un noliedzšie faktori un pieņēmumi, kas balstīti uz mūsdienu sociālekonomisko teoriju atklājumiem. Pārmaiņu teorijas veidošanas metodika ietver ietekmes ceļu analīzi un cēloņsakarību modelēšanu, intervijas ar iesaistītajām pusēm, lai atklātu netiešos pieņēmumus par pasākuma darbību, pasākuma ieviešanas un politikas dokumentu analīzi, detalizētu sociālo zinātņu teoriju un pētījumu izpēti par līdzīgu programmu īstenošanu.⁵⁶

Visbeidzot, pasākuma un tā ietvaros atbalstīto projektu ieviešanas stratēģijas un mehānismu analīze. Ieviešanas stratēģiju un mehānismus veido darbības programmā un projektu iesniegumos definētā pasākuma un atsevišķo projektu intervences loģika – ieguldījumu, darbību un iznākumu secība, kas vērsta uz noteikto mērķu sasniegšanu, kā arī izveidotie ieviešanas modeļi un procesi. Ieviešanas stratēģijas un mehānismu analīze primāri ir balstīta uz iepriekšējos izvērtējuma uzdevumos veikto pasākuma uzraudzības datu apkopojumu un analīzi, sekundāro datu analīzi un intervijām ar iesaistītajām pusēm, lai izsekotu un atrastu pierādījumus pārmaiņu teorijā izvirzītajām cēloņsakarībām un pieņēmumiem.

Teorijā balstītā ietekmes izvērtējuma secinājumi ir apkopoti vienotā vērtējumā, balstoties uz izstrādāto izvērtējuma rubriku. Izvērtējuma rubrika ir metode, kas ļauj skaidri pamatot izdarīto vērtējumu, atspoguļojot dažādus analīzes līmeņus atbilstoši izvērtējuma jautājumiem.⁵⁷ Rubrikas veido izvērtējuma kritēriji, kas šajā gadījumā atspoguļo dažādās snieguma pakāpes un šo kritēriju kvalitatīvu, aptverošu izskaidrojumu, kas raksturo kādas pazīmes atbilst katram no definētajiem līmeņiem.

⁵² Kozlowski, S.W.J. and Salas, E. (1997) An Organizational Systems Approach for the Implementation and Transfer of Training. In: Ford, J.K., Kozlowski, S.W.J., Kraiger, K., Salas, E. and Teachout, M., Eds., *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, LEA, Mahwah, 247-287.; Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *The Academy of Management Review*, 36,127–150; Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). Evaluating Training Programs: Development and Correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 17, 135-155.

⁵³ Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33(4), 411–425.; Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–27; Arunprasad, P. (2017). Inevitable knowledge strategy: A paradigm shift in strategic HRM practices to augment firm's performance. *Employee Relations*, 39(5), 753–774.

⁵⁴ Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *The Academy of Management Review*, 36,127–150; Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.; Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytical investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.

⁵⁵ Funnell SF and Rogers PJ (2011) *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

⁵⁶ Chen, H.-T. (1990). Theory-driven evaluations. Newbury Park, CA: SAGE.; Chen, H.-T. (2005). Practical program evaluation. Thousand Oaks, CA: SAGE.; Leeuw, F. L. (2003). Reconstructing program theories: Methods available and problems to be solved. *American Journal of Evaluation*, 24, 5-20.; Lipsey, M. (1993). Theory as method: Small theories of treatments. In L. B. Sechrest, & A. G. Scott (Eds.), *Understanding causes and generalizing about them*. *New Directions for Program Evaluation* (No. 57, pp. 5–38): San Francisco, CA: Jossey-Bass.; Smith, N. L. (1990). Using path analysis to develop and evaluate program theory and impact. In L. Bickman (Ed.), *Using program theory in evaluation*. *New Directions for Program Evaluation* (No. 33, pp. 53–57): San Francisco, CA: Jossey-Bass.

⁵⁷ Oakden, J. (2013). *Evaluation rubrics: How to ensure transparent and clear assessment that respects diverse lines of evidence*. Melbourne: BetterEvaluation.

3.2. Ietekmes faktori indivīda līmenī

Lai darbinieku mācības radītu reālas izmaiņas darba sniegumā, ir nepieciešama mācību pārnese (angļu val. *training transfer*) darba vidē. Ar darbinieku mācību pārnesi saprot mācību pasākumos iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju izmantošanu darbā.⁵⁸ Mācību pārnese primāri ir atkarīga no darbinieka motivācijas mācīties un pārnest jaunu pieredzi savā darbā, kas, savukārt, izriet no darbinieka individuālā raksturojuma, mācību parametriem, mācību pārneses klimata un darba vides kopumā.⁵⁹

Mācību pārnesi darba vidē ietekmē tādi individuālie faktori kā darbinieka spējas, motivācija, personība. Mācību pārnesi veicina darbinieka orientācija uz augstiem darba sasniegumiem,⁶⁰ pārliecība, ka jaunu zināšanu izmantošana uzlabos darba sniegumu (angļu val. *transfer effort-performance expectations*) un tā rezultātā būs jūtams ieguvums (angļu val. *performance-outcome expectations*)⁶¹, darbinieka ticība saviem spēkiem jeb pašefektivitāte (angļu val. *self-efficacy*),⁶² pašregulējošā mācīšanās (angļu val. *self-regulated learning*) jeb spēja proaktīvi definēt motivējošos mērķus, sekot savam progresam, izvēlēties piemērotu mācīšanās stratēģiju un pielāgoties atbilstoši iegūtai atgriezeniskajai saitei.⁶³

Attiecībā uz mācību parametriem svarīgs ir mācību saturs un organizatoriskie aspekti, t.sk. izmantojamās mācību metodes un mācību vide. Lai darbinieks būtu motivēts mācīties un izmantot jaunās zināšanas praksē, mācību saturam jābūt attiecināmam uz esošajiem vai tuvākajā nākotnē aktuālajiem darba uzdevumiem, bet mācību aktivitātēm jāpalīdz saprast, kā jaunās prasmes var pielietot darbā,⁶⁴ un jābūt praktiskiem uzdevumiem vai iespējām praktizēties.⁶⁵ Apmācāmajiem, kuriem nav lielas pieredzes vai pamatprasmju apmācību tēmā, jāsniedz skaidra mācību struktūra, norādījumi un atbalsts viscaur mācību procesam.⁶⁶ Lai iegūtu stabilas prasmes, ir īpaši stabilas sarežģītās prasmes (prasmes, kas saistītas ar liela informācijas apjoma apstrādi, vairāku lēmumu pieņemšanu, domāšanas ātrumu un precizitāti)⁶⁷, ar vienu īsu kursu nepietiek. Tam ir vajadzīga dalīta mācīšanās – vairākkārtēja mācīšanās nelielās devās, ar pārtraukumiem nedēļu, mēnešu vai pat gadu griezumā atkarībā no prasmju komplikētības.⁶⁸ Izšķiroša nozīme ir atgriezeniskajai saitei par progresu mācībās - tai jābūt savlaicīgai un konkrētai;⁶⁹ turklāt lielāka vērtība ir izskaidrojošai atgriezeniskajai saitei, t.i., kad tiek izskaidrots, kāpēc kāda atbilde vai uzvedība ir pareiza vai nepareiza, nevis tikai "pareizo atbilžu" pasludināšana.⁷⁰

Trešā faktoru grupa, kas ietekmē darbinieku motivāciju mācīties un pārnest jauniegūtās zināšanas, prasmes un atklāsmes darbā, ir mācību pārneses klimats. Mācību pārnesi veicina tiešā vadītāja un kolēģu atbalsts, mācību cieša sasaiste ar darba uzdevumiem vai potenciālā mācību noderība darbam un karjerai, priekšnoteikums mācības darbā izmantot obligāti, darba snieguma standarti un novērtēšanas sistēma, ar kuru palīdzību var tieši izsekot mācību pielietojumam, iespēja praktizēt un izmantot jaunās zināšanas un

⁵⁸ Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.

⁵⁹ Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new systemic model. *International journal of training and development*, 8(3), 210-221.

⁶⁰ Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 678.

⁶¹ Antunes, A., Luís Nascimento, J., & Bates, R. A. (2018). The revised learning transfer system inventory in Portugal. *International Journal of Training and Development*, 22(4).

⁶² Blume, B. D., Ford, J. K., Surface, E. A., & Olenick, J. (2019). A dynamic model of training transfer. *Human Resource Management Review*, 29(2), 270-283.

⁶³ Lourenco, D., & Ferreira, A. I. (2019). Self-regulated learning and training effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 23(2), 117-134.

⁶⁴ Antunes, A., Luís Nascimento, J., & Bates, R. A. (2018). The revised learning transfer system inventory in Portugal. *International Journal of Training and Development*, 22(4).

⁶⁵ Lee, C., Jeon, D., Kim, W., & Lee, J. (2017). Evaluating training for new government officials: a case study using the success case method. *Public Personnel Management*, 46(4), 419-444.

⁶⁶ Kraiger, K. (2014). Looking back and looking forward: Trends in training and development research. *Human Resource Development Quarterly*, 25(4), 401-408.

⁶⁷ Van Merriënboer, J. J. (1997). *Training complex cognitive skills: A four-component instructional design model for technical training*. Educational Technology.

⁶⁸ Cascio, W. F. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Management Review*, 29(2), 284-297.

⁶⁹ Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.

⁷⁰ Butler, A. C., Godbole, N., & Marsh, E. J. (2013). Explanation feedback is better than correct answer feedback for promoting transfer of learning. *Journal of Educational Psychology*, 105(2), 290.

prasmes, uz darba sniegumu vai kompetenci balstīta darba samaksa, iespēja veikt interesantāku vai nozīmīgāku darbu.⁷¹

Mācību pārnese un darbinieku motivāciju mācīties būtiski ietekmē tādi vispārējie darba vides faktori kā līdzdalība vai kvalitātes kultūra, plakanā organizatoriskā struktūra, darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā, dalīšanās ar informāciju, komandas darbs, vairākuzdevumu veikšana (angļu val. *multi-tasking*), vide, kurā notiek nepārtraukts mācību process, izaugsmes iespējas, atbalsts attīstībai, darba nozīmība, autonomija un iespēja darīt to, kas darbiniekam padodas vislabāk.⁷²

3.3. Ietekmes faktori institūcijas līmenī

Institūciju kontekstā mācīšanās skatāma šaurākā un plašākā nozīmē.⁷³ **Mācīšanās šaurākā nozīmē** ir mērķtiecīgi mācību pasākumi jeb apmācības, kuru tiešais mērķis ir palīdzēt darbiniekiem apgūt jaunas zināšanas un prasmes. Šo mācību procesu būtiskākie posmi ir mācību vajadzību noteikšana, mācību sagatavošana un vadīšana, apmierinot mācību vajadzības, un mācību rezultātu novērtēšana, vadoties pēc sākotnēji noteiktajām mācību vajadzībām. **Mācīšanās plašākā nozīmē** ir procesi, kuru mērķis ir pilnveidot organizācijas spējas sasniegt arvien labākus rezultātus, izvērtējot darbības efektivitāti pagātnē un ietekmi uz darbību nākotnē. Svarīgākie procesu posmi ir organizācijas atsevišķu procesu un kopējā darba rezultātu novērtēšana un analīze, darbības uzlabošanas iespēju apzināšana un uzlabojumu plāna īstenošana. Mācību mērķis šajā gadījumā ir sagatavoties pārmaiņām nākotnē, balstoties uz organizāciju līdzšinējo darba pieredzi, un attīstīt jaunus uzvedības modeļus un pieejas stilus.

Jēdziens **“organizāciju mācīšanās”** (*organizational learning*) raksturo organizāciju mācīšanās mehānismus un to, kā efektīvāk organizēt mācīšanās procesus. **Organizācija, kas mācās** (*learning organization*) tiek definēta⁷⁴ kā tāda organizācija, kas vairo savas spējas mācīties, pielāgoties pārmaiņām un atkal no jauna mainīties. Šādās organizācijās mācīšanās ir process, kad organizācijas zināšanas un vērtības ir apvienotas un vērstas uz uzlabotiem prakses risinājumiem un spēju mācīties no pieredzes, turklāt mācības ir sistēmas daļa, kas palīdz veidot tās intelektuālo kapitālu. Šim konceptam ir cieša saikne ar organizāciju attīstības jēdzienu,⁷⁵ kas paredz organizācijas darbības snieguma uzlabošanu un pārmaiņu vadīšanu, attīstot organizācijas darbinieku zināšanas un efektivitāti. Organizācijas, kuras mācās,⁷⁶ vienmēr uzlabo savas prasmes mainīties un adaptēties, izstrādā darbinieku kolektīvās apmācības un individuālos procesus un izmanto mācīšanās rezultātus, lai sasniegtu vēl labākus darbības rezultātus. Organizācija, kas mācās, iesaistās sistemātiskā problēmu risināšanā, izmēģina jaunas pieejas, mācās no pagātnes un citu pieredzes un ātri un efektīvi nodod zināšanas. Organizāciju, kuras mācās, raksturojums parāda, ka mācību pasākumi, kas vērsti uz atsevišķu darbinieku grupu vai pat darbinieku kompetenču attīstīšanu, ir tikai daļa no kopējiem mācību procesiem organizācijās.⁷⁷

Gan formālā izglītība, gan apmācības darbavietās tiek uzskatītas par **cilvēkkapitāla investīciju aktivitāti**. Cilvēkkapitāla investīciju lēmumi tika pacelti organizāciju līmenī, pateicoties G.Bekera⁷⁸ prasmju

⁷¹ Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new systemic model. *International Journal of Training and Development*, 8(3), 210-221.

⁷² Turpat (Kontoghiorghes, 2004).

⁷³ Dāvidsone G. Organizāciju efektivitātes modelis. O.D.A., 2008.

⁷⁴ Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.; Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113; Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: Debate past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.; Dāvidsone G. Organizāciju efektivitātes modelis. O.D.A., 2008.

⁷⁵ Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley; Argyris, C. & Schon, D. (1995). „Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice”. FT Press; Bradford, D.L. & Burke, W.W. eds, (2005). *Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer

⁷⁶ Rashman, L.yndsay; Withers, Erin and Hartley, Jean (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4) pp. 463–494. , M. Easterby-Smith and M.A. Lyles (eds) (2005). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell., Brodrick, O (1998). Organizational learning and innovation: tools for revitalizing public services. *International Review of Administrative Sciences*, 64(1), 83– 96., Brown, J.S. and Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2, 40– 57.,

⁷⁷ Dāvidsone G. Organizāciju efektivitātes modelis. O.D.A., 2008.

⁷⁸ Becker G. S. *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 101–119.

dalījumam, nošķirot vispārējās prasmes no specifiskajām prasmēm. Saskaņā ar šo pieeju vispārējo prasmju un iemaņu veidošana vairo indivīda produktivitāti daudzās organizācijās vienādi (piemēram, datorprogrammu lietošanas iemaņas). Šāda veida iemaņu uzlabojumi ir noderīgi daudzām, dažādām organizācijām. Pretēji tam, specifiskās apmācības nav universālas un spēj vairojot indivīda darba ražīgumu tikai tās organizācijas ietvaros, kas ir tā darba devējs. Investīciju uzvedību, kad jāpieņem lēmums par vispārējo un specifisko zināšanu proporciju, nosaka tas, kas maksā par apmācībām un kas gūst labumu no apmācībām, kuras vienlaikus ir investīciju aktivitāte. Cilvēkkapitāla teorija prezumē, ka darba devēja investīcijas darbinieku apmācībā un attīstībā ir ne tikai peļņas gūšanas līdzeklis, bet arī darbinieku piesaistīšanas un noturēšanas līdzeklis. Investīcijas cilvēkkapitālā var būt apmācība, profesionālā pieredze un cita veida ieguldījumi prasmju attīstībā, kas padara indivīda darbu produktīvāku, tomēr tas vien, ka indivīdam ir laba izglītība, pieredze un iespējas savas prasmes realizēt, vēl nenozīmē, ka viņa potenciāls tiks patiešām realizēts. Realizācija ir atkarīga no cilvēka motivācijas, vērtībām un vēlmes sadarboties ar citiem indivīdiem. Būtisks ir arī sociālais konteksts vai tas, kādas zināšanas un prasmes konkrētajā organizācijā pie konkrētā vadītāja ir pieprasītas un vai vadītājs prasmīgi spēj izmantot darbinieka potenciālu organizācijas attīstības un efektivitātes veicināšanā.

Organizācijas "nedzīvo" izolēti jeb atomiski, bet gan attiecībās ar citām organizācijām, līdzīgi kā indivīdi dzīvo attiecībās ar citiem indivīdiem.⁷⁹ Sociālā kapitāla klātbūtne organizācijās pozitīvi ietekmē šo organizāciju spēju mācīties, piesaistīt resursus un piemēroties mainīgiem ārējiem apstākļiem.⁸⁰ Situācijā, kad organizācijai piemīt zems sociālais kapitāls, t.sk. gan sasaistošais (*bridging*), gan apvienojošais (*bonding*), tās pārvaldē sāk dominēt birokratizācijas tendences un sociālais kapitāls vājinās. Var būt gadījumi, kad veidojas neformāls sociālais kapitāls pēc "vīnogu ķekara" principa, kur produktīvu attiecību vietā ir baumas un nesankcionēta informācija no vienas personas otrai.⁸¹ Šādā situācijā pastāv risks, ka organizācijā netiek ieviesti tās attīstībai nepieciešamie lēmumi, jo veidojas baumās balstīta pretestība, kā arī nav iespējams iegūt patiesu informāciju par kādu notikumu vai personu, jo informācija tiek interpretēta atbilstoši autoritatīvākās personas redzējumam. Tādā veidā sociālā kapitāla vietā var veidoties sociālās saistības (*social liabilities*),⁸² kas ierobežo zināšanu vadību. Tas neveicina organizācijas darbinieka - indivīda, cilvēkkapitāla veidošanos, jo indivīdi netiek novērtēti un atbalstīti atbilstoši viņu spējām un sniegumam. Rezultātā organizācija zaudē dalībniekus ar augstu radošo un intelektuālo potenciālu un pati bieži vien kļūst neefektīva. Lai veicinātu cilvēkkapitāla veidošanos, organizācijai jānodrošina atbalstoša struktūra, kas balstās kopīgās vērtībās un pārliecībās, un jāveicina ciešas un atklātas attiecības starp organizācijas dalībniekiem. Šādā veidā organizācija vairo tās iespējas mācīties un piemēroties mainīgiem ārējiem apstākļiem, pateicoties tās zināšanām un kompetencēm.

Pastāv uzskats, ka apmācības pilnveido cilvēkkapitālu un tas, savukārt, atstāj pozitīvu ietekmi uz **organizācijas sniegumu** (*organizational performance*).⁸³ Ja sākotnēji investīcijas cilvēkkapitālā un saikne starp apmācībām un organizācijas sniegumu tika mērīta tieši, to pielīdzinot darba produktivitātei,⁸⁴ tad mūsdienās ievērojami vairāk šajos mērījumos ņem vērā arī citu kontekstuālo faktoru ietekmi,⁸⁵ piemēram, organizācijas kultūra un izmērs, ārējās vides faktori. Organizācijas sniegums tiek definēts kā multidimensionāls konstrukts, kas sevī ietver cilvēkresursu, procesu un finansiālo sniegumu.⁸⁶ Cilvēkresursu aspektā tiek vērtētas tādas kategorijas kā darbinieku motivācija, mainība, apmierinātība ar darbu un piesaiste organizācijai. Procesa aspektā tiek vērtēta klientu apmierinātība, darba produktivitāte,

⁷⁹ Roger Th.A.J. Leenders, et.al., Corporate social capital and strategic management paradigm : a contingency view on organizational performance (Groningen: s.n. 2001), b.lpp..

⁸⁰ Roger Th.A.J. Leenders, et.al., Corporate social capital and strategic management paradigm : a contingency view on organizational performance (Groningen: s.n. 2001), b.lpp.

⁸¹ Shaul M. Gabbay, Roger Th. A. J. Leenders, Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate Social Capital (Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2006), 14.

⁸² Turpat.

⁸³ Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. The Academy of Management Review, 36,127–150; Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. International Journal of Human Resource Management, 6(3), 656-670.; Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytical investigation of mediating mechanisms. Academy of Management Journal, 55(6), 1264–1294

⁸⁴ Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. Industrial Relations, 33(4), 411–425.

⁸⁵ Arunprasad, P. (2017). Inevitable knowledge strategy: A paradigm shift in strategic HRM practices to augment firm's performance. Employee Relations, 39(5), 753–774.

⁸⁶ Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. Human Resource Management Review, 17(3), 251–27

inovāciju ieviešana. Finansiālā snieguma aspektā tiek vērtēta ieguldījumu attiecība pret izmaksām un peļņu. Vienlaikus jānorāda, ka attiecībā uz organizācijas snieguma mērījumiem tieši cilvēkresursu aspekts bieži vien ir diskutabls un vairāki autori to definīcijās nemaz neietver.⁸⁷ Vairākos literatūras avotos un pētījumos⁸⁸ ir gūts pierādījums tam, ka apmācību ietekme uz organizācijas sniegumu ir pastarpināta caur katra atsevišķā darbinieka sniegumu darbā un viņa darba ražīgumu, norādot, ka arī šādā veidā tas ir pārlietu vienkāršots skatījums, neņemot vērā plašāku organizācijas iekšējās un ārējās vides faktoru kopumu. Vairāki pētījumi⁸⁹ norāda, ka apmācības var veicināt būtisku pievienoto vērtību organizācijai pretstatā mācību izmaksām, tomēr ir daži būtiski priekšnosacījumi, piemēram, mācībām ir jābūt vajadzībās balstītām, ar atbilstošām metodēm un jau iepriekš paredzētu zināšanu pārneses veidu no mācību vides uz organizācijas ikdienas praksi, kā arī jau iepriekš ir jāidentificē, kā tieši mācību rezultāti ietekmēs darbinieka sniegumu un darba produktivitāti. Organizācijas sniegumu ietekmē daudz plašāks ārēju un iekšēju faktoru un procesu kopums nekā tikai darbinieku apmācība un tās rezultāti.

3.4. Ietekmes faktori jomas/nozares līmenī

Jomu/nozaru līmenī mācīšanās un valsts pārvaldes personāla kapacitātes stiprināšana skatāma galvenokārt no sistēmu perspektīvas.⁹⁰ 2007. - 2013. g. plānošanas periodā īstenotie valsts pārvaldes administratīvās kapacitātes stiprināšanas pasākumi sistēmu perspektīvu pamatā skatīja no instrumentāla un tehnoloģiska skatu punkta, uzsverot dažādu instrumentu, rīku, metožu, vadlīniju, procedūru, rokasgrāmatu un sistēmu izstrādi un ieviešanu institūciju darbības un sniegto pakalpojumu uzlabošanai.⁹¹ Pasākuma 3.4.2.1. Īstenošanas kontekstā būtiskākie sistēmu elementi ir savstarpējās sadarbības spēju attīstība, atšķirīgu perspektīvu pieņemšana un sistēmiskuma attīstība risinājumos.⁹²

Daudzie sabiedrības un sociāli ekonomiskie izaicinājumi un problēmas, ar kurām valsts pārvalde saskarās šobrīd, piemēram, klimata pārmaiņas, COVID 19 sekas, arvien pieaugošā sociālā nevienlīdzība u.c., ir sarežģītas un savstarpēji atkarīgas parādības, kuras prasa visaptverošākus un sistemātiskākus risinājumus. Pašreizējie administratīvās pārvaldes modeļi, tiesību aktu detalizētības līmenis ir mikromērogs apgrūrina starpinstitucionālu un visaptverošu pieeju attīstībai. Attiecīgi pieaug nepieciešamība valsts pārvaldē nodrošināt gatavību pārmaiņām, pastiprināti attīstīt virzību uz nākotni, nostiprināt uz klientiem balstītu pieeju un uz informāciju balstītus pārvaldes procesus, kas likvidē nozaru un institūciju robežas. Šai procesā svarīgs komponents ir sadarbības kultūras padziļināšana un labāku sadarbības spēju attīstīšana starp valsts augstākajām amatpersonām.⁹³

Nepieciešamību reaģēt uz sarežģītajiem sabiedrības attīstības procesiem, izmantojot sistēmu domāšanu, kompleksitātes teoriju, kā arī evolūcijas un uzvedības ekonomiku, aktualizē arī OECD, uzsverot nepieciešamību stimulēt jaunas, integrētas pieejas neatliekamām un sarežģītām problēmām. Politikas veidošanā galvenā uzmanība jāpievērš tam, lai veicinātu pielāgošanos, eksperimentēšanu un riska uzņemšanos, kas ļautu stiprināt sarežģītas adaptācijas sistēmas.⁹⁴ Lai risinātu šos izaicinājumus, modernas valsts pārvaldes uzdevumi ir:

⁸⁷ Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of business venturing*, 31(5), 485- 504.; Van Esch, E., Wei, L., & Chiang, F. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683–1708

⁸⁸ Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2019). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 29(2), 253-269.

⁸⁹ Shenge N A (2014), "Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues", *Ife Psychologia*, Vol. 22, No. 1, pp. 50-58; Noe R A (2010), *Employee Training and Development*, 5th Edition, McGraw Hill, New York.; Sitzmann T and Weinhardt J M (2015), "Training Engagement Theory: A Multilevel Perspective on the Effectiveness of Work-Related Training", *Journal of Management*, pp. 1-25

⁹⁰ Ar sistēmu tiek saprasts elementu vai daļu kopums, kas ir saskaņoti organizēti un savstarpēji savienoti tādā modelī vai struktūrā, kas rada raksturīgu uzvedības kopumu, ko bieži klasificē kā tās "funkciju" vai "mērķi". D.H. Meadows, *Thinking in Systems: A Primer*, Chelsea Green Publishing Company, White River Junction, VT, 2008.

⁹¹ Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma ietvaros īsteno pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” ieviešanas ietekmes izvērtējums 2007.-2013.gada plānošanas periodā. 2015, 15.lpp.

⁹² Sal. Williams B., Hof, van S. *Wicked Solutions - A Systems Approach to Complex Problems*. 2014.

⁹³ *Phenomenon-based public administration*, Sitra, 2018

⁹⁴ Atkinson R.D. Complexity theory and evolutionary economics. In *OECD Insights – Debate the issues: Complexity and policy making*. OECD 2017

- koncentrēties uz procesiem, nevis struktūrām;
- attīstīt elastību un spēju pielāgoties pārmaiņām, negaidītiem notikumiem, stiprinot sistēmas spējas mācīties;
- darboties, stiprinot pārvaldes personāla spējas, iesaistot ieinteresētās puses un veidojot atklātu dialogu;
- aptvert visu sistēmu kopumā, nodrošinot politikas jomu, uzdevumu un atbildību savstarpēju saskaņošanu, lai uzlabotu efektivitāti un samazinātu iespējamo pārklāšanos vai konfliktus;
- izmantot pierādījumus un pētījumus, lai informētu politikas procesus un atbalstītu reformas.⁹⁵

Pasākums 3.4.2.1. un tā ietvaros īstenotie projekti aptver tādas jomas kā uzņēmējdarbības vides attīstība, ēnu ekonomikas apkarošana un korupcijas mazināšana, un valsts pārvaldes reformas. Šo jomu attīstību primāri ietekmē attiecīgās nozares politikas plānošanas dokumentos noteiktie attīstības virzieni un ietekmes faktori, kuru saistība ar projektu īstenošanu sīkāk analizēta sadaļās par katru no īstenotajiem projektiem.

Nozaru līmenī izdalāmi arī tādi ietekmes faktori, kas veicina pozitīvas pārmaiņas nozarei specifisku kapacitātes celšanas aktivitāšu īstenošanā un kurus kā nozīmīgus atzinuši arī dažādi pētnieki^{96, 97}:

- Apjoms - būtisks ir dalībnieku un profesionālās pilnveides pasākumu skaitliskais apjoms;
- Saturs - nozīmīgs ir saturs un aptvertās tēmas, kā arī to aktualitāte un atbilstība mūsdienu publiskās pārvaldes un uzņēmējdarbības vides tendencēm;
- Inovācijas - inovatīvā pieeja un izvēlētās metodes profesionālās pilnveides pasākumos, lai veicinātu attieksmes un sadarbības modeļu maiņu, kā arī uzlabotu izpratni par vērtībām, izturēšanos un empātiju gan iekšējās savstarpējās attiecībās publiskā pārvaldē, gan attiecībās ar uzņēmējdarbības vidi;
- Jēgpilna pieredze - jēgpilnas pieredzes gūšana, dodot iespēju profesionālās pilnveides pasākumu dalībniekiem analizēt, kritiski domāt, izgudrot, radīt, provocēt un būt provocētiem, rīkoties un ieviest pārmaiņas;
- Sinerģija un sadarbība - daudzdimensiju vertikālais un horizontālais tvērums: pateicoties visu četru projektu sinerģijai un savstarpējai papildināšanai, profesionālās pilnveides pasākumi vienlaikus notikuši visu līmeņu publiskās pārvaldes darbiniekiem, sākot no darbinieka, speciālista, eksperta līdz pat augstākajam vadības līmenim. Tāpat profesionālās pilnveides pasākumi aptvēra ievērojami daudz sektorus un jomas, veicinot to savstarpējo sadarbību, sinerģiju un simbiozi;

Instrumenti – salīdzinoši apjomīgai valsts pārvaldes darbinieku daļai iedoti instrumenti, signāli un pārliecība par pārmaiņu nepieciešamību un ieguvumiem, kas tālāk pakāpeniski (pēc sniega bumbas efekta) var turpināt veidot un palielināt valsts pārvaldē strādājošo kritisko masu pozitīvām pārmaiņām uzņēmējdarbības vides uzlabošanai, administratīvā sloga, korupcijas un ēnu ekonomikas mazināšanai, kā arī strukturālām reformām publiskā pārvaldē..

⁹⁵ Burns T. Governing education in a complex world. In OECD Insights – Debate the issues: Complexity and policy making. OECD 2017

⁹⁶ Fayolle, A., Kariv, D., & Matlay, H. (Eds.). (2019). *The Role and Impact of Entrepreneurship Education*. Edward Elgar Publishing

⁹⁷ Kozlinska, I. (2016). Evaluation of the Outcomes of Entrepreneurship Education Revisited

3.5. Pasākuma 3.4.2.1. pārmaiņu teorija

Pasākuma 3.4.2.1. pārmaiņu teorija izstrādāta balstoties uz izvērtējumā iekļauto projektu ieviešanu reglamentējošajos dokumentos⁹⁸ norādītajiem izaicinājumiem, ieguldījumiem, atbalstāmajām darbībām, mērķiem, vēlamajiem iznākumiem, riskiem un pieņēmumiem. Tā kā projektu īstenošanas gaitā ir veikti grozījumi, pārmaiņu teorijas veidošanā izmantotas aktuālākās dokumentu versijas. Izvērtējuma gaitā izstrādātā kopējā pasākuma pārmaiņu teorija un atsevišķo projektu pārmaiņu teorijas saskaņotas un validētas ar pasākuma un projektu vadībā iesaistīto institūciju pārstāvjiem. Izvērtējuma gaitā pārmaiņu teorija izmantota kā mērījuma ietvars reāli novērojamo izmaiņu izsekošanai un novērtēšanai.

Pasākuma pārmaiņu teorijas ietvaru, atbilstoši pasākuma intervences struktūrai, veido trīs līmeņi – indivīda, institūcijas un nozares/jomas līmenis. Pasākuma un tajā ietvertu projektu intervence primāri vērsta uz indivīda līmeni, nodrošinot apmācības, sniedzot informāciju un zināšanas ar nolūku attīstīt indivīdu kompetences un stiprinot prasmes, kā arī veicinot sadarbību, zināšanu apmaiņu un atvērtību inovāciju kultūrai. Atbilstoši Darbības programmai, indivīda līmenī pasākums tiecas risināt gan individuālus izaicinājumus, kas ietekmē valsts pārvaldes darbību (piemēram, augsta personāla mainība, kas strauji samazina institucionālo atmiņu), gan indivīdu izaugsmi ierobežojošus sistēmiskas dabas trūkumus (piemēram, mazinājušās iespējas iesaistīties profesionālās pilnveides pasākumos), gan globālu attīstības procesu rosinātās izmaiņas (piemēram, mainās pieprasījums pēc citām prasmēm un zināšanām).⁹⁹ Atsevišķa uzmanība indivīdu līmenī pievērsta valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju kompetenču un līderības prasmju stiprināšanai.¹⁰⁰

Institūcijas līmenī pasākuma un tajā ietvertu projektu intervence tiešā veidā koncentrējas uz esošo vadības procesu un mehānismu uzlabošanu, pastarpināti veicinot pakalpojumu un tiesiskā regulējuma pilnveidošanu, vadības, cilvēkresursu pārvaldības un sadarbības procesu un mehānismu kvalitātes paaugstināšanu. Atbilstoši pasākuma un projektu mērķiem institūcijas līmenī pasākums tiecas veicināt labāku uzņēmējdarbību sekmējošu faktoru un regulējošu normatīvo aktu izpratni, publisko pakalpojumu un tiesiskā regulējuma pilnveidi,¹⁰¹ stiprināt publiskā sektora revīziju preventīvo lomu korupcijas un citu tautsaimniecības attīstību ietekmējošu risku identificēšanā un mazināšanā¹⁰², stiprināt korupcijas atpazīšanas, korupcijas risku identificēšanas, interešu konflikta novēršanas, izmeklēšanas un operatīvās darbības¹⁰³ un atbalstīt augstākā līmeņa vadītāju transformāciju par stratēģiskajiem līderiem, kas var nodrošināt inovatīvas idejas un vadīt pārmaiņas.¹⁰⁴

Tiešā veidā pasākuma un tajā ietvertu projektu intervence nozaru/jomu līmenī netiek veikta. Atbilstoši pasākuma un projektu mērķiem nozaru/jomu līmenī pasākums tiecas veicināt komercdarbības vides sakārtošanu, ēnu ekonomikas un korupcijas mazināšanu,¹⁰⁵ samazinot normatīvismu un administratīvo slogu uzņēmējdarbībā¹⁰⁶ un veicinot tiesiskā regulējuma pilnveidošanu,¹⁰⁷ kā arī nodrošināt valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto profesionālo pilnveidi.¹⁰⁸ Pasākuma īstenošanas gaitā tas ir ieguvis jaunu stratēģisku virzību uz valsts reformu procesu veicināšanu, uz ko vistiešāk vērsts augstāko vadītāju projekts.

⁹⁸ Piemēram, darbības programmā ietvertais pasākuma 3.4.2.1. apraksts, pasākuma ieviešanu reglamentējošie Ministru Kabineta noteikumi, pasākuma 3.4.2.1. atbalstīto projektu iesniegumi.

⁹⁹ Eiropas Savienības fondu darbības programma "Izaugsme un nodarbinātība" 2014.-2020.gada plānošanas periodam (<https://www.esfondi.lv/upload/Planosana/dp.pdf>) 85.-98.lpp.

¹⁰⁰ Projekta Nr. 3.4.2.0/15/I/003 "Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma" iesniegums.

¹⁰¹ Projekta Nr. 3.4.2.0/15/I/001 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā" iesniegums, precizēts 08.05.2019.

¹⁰² Projekta Nr. 3.4.2.0/16/I/001 "Publiskā sektora revidentu profesionālā pilnveide komercdarbības vides sakārtošanas, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" iesniegums. grozījumi Nr. LG 2

¹⁰³ Projekta Nr. 3.4.2.0/15/I/002 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" iesniegums. Grozījumi Nr. LG 8.

¹⁰⁴ Projekta Nr. 3.4.2.0/15/I/003 "Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma" iesniegums.

¹⁰⁵ Projekta Nr. 3.4.2.0/15/I/001 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā" iesniegums, precizēts 08.05.2019.; Projekta Nr. 3.4.2.0/15/I/002 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" iesniegums. Grozījumi Nr. LG 8.

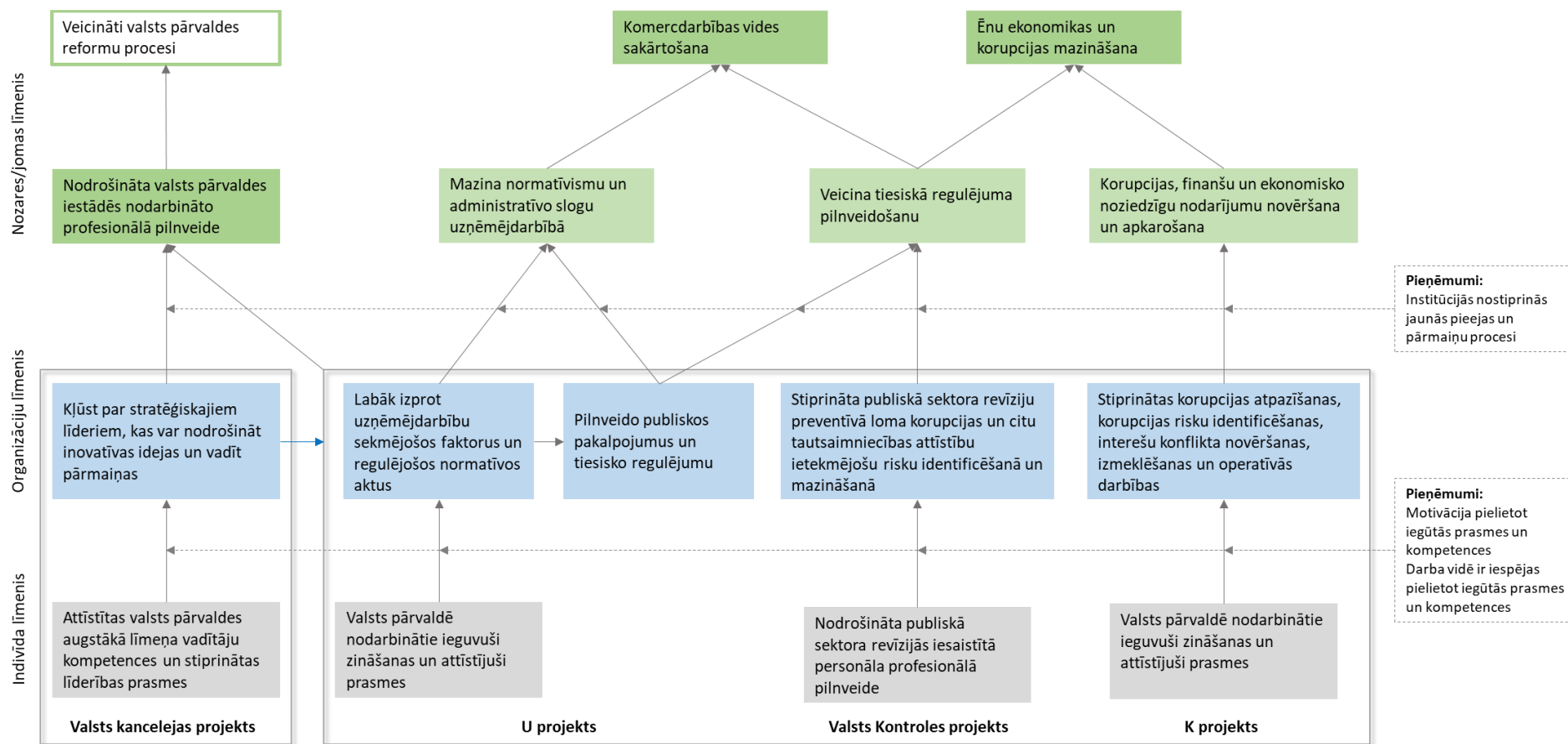
¹⁰⁶ Projekta Nr. 3.4.2.0/15/I/001 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā" iesniegums, precizēts 08.05.2019.

¹⁰⁷ Projekta Nr. 3.4.2.0/16/I/001 "Publiskā sektora revidentu profesionālā pilnveide komercdarbības vides sakārtošanas, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" iesniegums. grozījumi Nr. LG 2

¹⁰⁸ Eiropas Savienības fondu darbības programma "Izaugsme un nodarbinātība" 2014.-2020.gada plānošanas periodam (<https://www.esfondi.lv/upload/Planosana/dp.pdf>) 85.-98.lpp.

13. attēlā redzama kopējā pasākuma pārmaiņu teorija, kas sniedz “putna lidojuma” pārskatu par pasākuma kopējo ietvaru, iecerēto ietekmes ceļu un galvenos pieņēmumus, kas nepieciešami, lai šis ietekmes ceļš papildītos. Tā kā šī attēla detalizācijas pakāpe neļauj precīzi attēlot cēloņsakarības, kas veido katru atsevišķo ietekmes ceļu, tad tika atsevišķi izstrādātas detalizētas pārmaiņu teorijas katram no projektiem, kuras skatāmas nākamajās ziņojuma nodaļās.





13.attēls. Pasākuma 3.4.2.1. kopējā pārmaiņu teorija



Konstruējot pasākuma pārmaiņu teoriju, uzmanība tika pievērsta arī četrām atšķirīgajām stratēģijām, kas īstēnotas, ieviešot pasākuma atbalstītos projektus. Pasākuma kopējā jeb apkopotā pārmaiņu teorija balstās uz katra atsevišķā projekta pārmaiņu teorijām, kas sīkāk aplūkotas katras nākamās sadaļas sākumā. Izstrādājot atsevišķās projektu pārmaiņu teorijas, tika piemērots DŽ. Meina izstrādātais pārmaiņu teorijas modelis daudzveidīgām dažādu iesaistīto pušu intervencēm.¹⁰⁹ Saskaņā ar šo modeli darbības un rezultāti ir attēloti dažādos līmeņos pasākuma ietekmes ceļā kā iznākumu virkne, sākot no darbībām līdz plānotajai ilgtermiņa ietekmei. Iznākumu virknes līmeņus veido projektu veiktās aktivitātes un to tiešie iznākumi, plānoto mērķa grupu sasniegšana un mērķa grupu reakcija, darbību rezultātā panāktās tiešās izmaiņas mērķa grupu kapacitātē (zināšanas, prasmes un attieksme), izmaiņas uzvedībā vai ierastajās praksēs, stratēģiska līmeņa izmaiņas vai uzlabojumi institūciju un nozares/jomas līmenī.

Projektu pārmaiņu teorijās iekļauti arī ārējās ietekmes faktori un apstākļi, kas nav tieši saistīti ar intervenci un kas varētu veicināt plānoto rezultātu sasniegšanu. Visbeidzot projektu pārmaiņu teorijās tika iekļauti pieņēmumi par cēloņsakarībām un priekšnoteikumiem, kas veido iecerēto ietekmes ceļu. Pārmaiņu teorijas attēlos bultas atveido vēlamās cēloņsakarības, savukārt pieņēmumi izskaidro, kā un kāpēc šīs cēloņsakarības varētu piepildīties.

Pārmaiņu teorijas loģiskajā modelī esam izmantojuši dažādas krāsas, lai parādītu, cik spēcīgi ir konstatētie pierādījumi, kas apliecina, cik lielā mērā katra no izmaiņām vai cēloņsakarībām tika īstēnota:

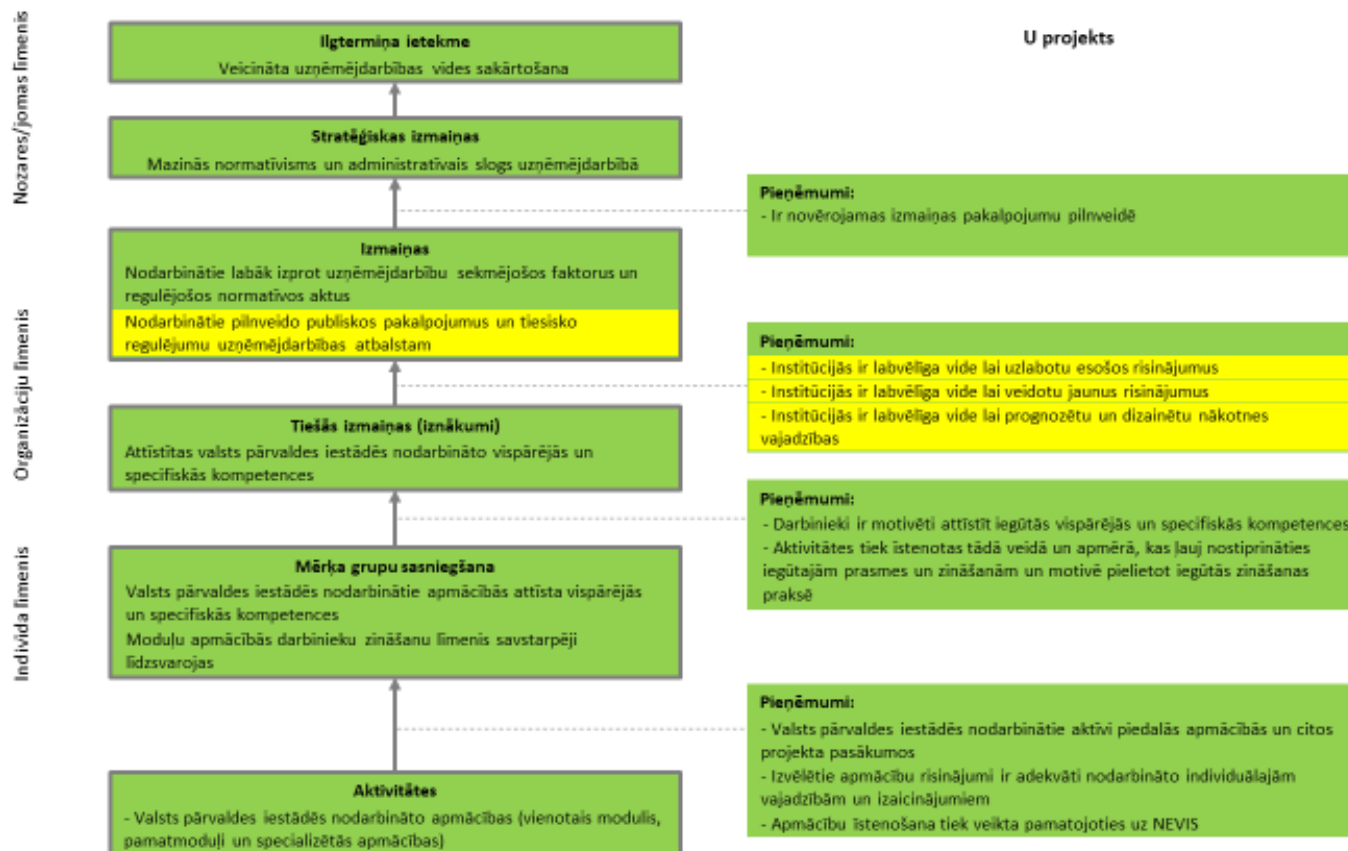
	ZALĀ krāsa norāda, ka konstatētie pierādījumi apstiprina, ka ir notikušas izmaiņas vai pieņēmums ir pilnībā īstēnojies
	DZELTENĀ krāsa norāda, ka ir konstatēti gan apstiprinoši, gan noliedzoši pierādījumi, kas apstiprina vai noliedz izmaiņu vai pieņēmuma īstēnošanos
	SARKANĀ krāsa norāda, ka ir konstatēti pierādījumi, ka izmaiņas nav notikušas vai pieņēmums nav īstēnojies
	PELĒKĀ krāsa norāda, ka pierādījumi nav pieejami vai to ir pārāk maz, tāpēc secinājumus nevar izdarīt.

¹⁰⁹ Mayne, J. (2015). Useful theory of change models. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(2), 119–142.; Mayne, J. (2016a). The COM-B theory of change model: Working paper.; Mayne, J. (2017) Theory of Change Analysis: Building Robust Theories of Change. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 32.2, 155–173.

4. U-PROJEKTA IETEKMES IZVĒRTĒJUMS

Projekta ietekmes izvērtējums balstās projekta pārmaiņu teorijā, kas iekļauj arī ārējās ietekmes faktorus un apstākļus, kas nav tieši saistīti ar intervenci un kas varētu veicināt plānoto rezultātu sasniegšanu. Projekta pārmaiņu teorijā tika iekļauti pieņēmumi par cēloņsakarībām un priekšnoteikumiem, kas veido iecerēto ietekmes ceļu. Pārmaiņu teorijas attēlos bultas atveido vēlamās cēloņsakarības, savukārt pieņēmumi izskaidro, kā un kāpēc šīs cēloņsakarības varētu piepildīties.

14. attēls. Pārmaiņu teorija



4.1. U-projekta ietekme indivīda līmenī

Priekšnosacījumi projekta ietekmei

Tuvojoties 2019. gada beigām, projekta pasākumos tika iesaistīts lielāks mērķauditorijas pārstāvju skaits nekā bija sākotnēji plānots (skat. ziņojuma 2.2.1. sadaļu). Lai gan dalībnieku skaita ziņā dominēja pārstāvība no Valsts ieņēmumu dienesta, Pārtikas un veterinārā dienesta un citām lielajām iestādēm, pašu iestāžu mērogā 38% no uzrunātajām institūcijām projekta pasākumos piedalījās vairāk kā puse no personāla, t.sk. 58% mazajās un ļoti mazajās iestādēs, 53% vidējās iestādēs¹¹⁰ (skat. ziņojuma pielikumu nr. 3). Tātad **projekts aptvēris mērķauditorijas lielāko daļu**.

Projekta dalībnieku vairākums (63%) iesaistījās dažādos mācībuursos, katrs trešais piedalījās kādā mācību pasākumā – lietīškajā spēlē, prasmju treniņos, konferencē vai darbnīcā; ir arī pavisam mazs dalībnieku skaits, kas izmantojis specializētās apmācības (6%) un mācību komandējumus (1%) (skat. ziņojuma 2.2.1. sadaļu). Ņemot vērā, ka projektā īstenoto pasākumu tematika bija plaša, var secināt, ka **sasniegtajai mērķauditorijai drīzāk ir atšķirīga pieredze projekta dalībā**. Daļēji tas ir attaisnojams ar mērķauditorijas ievērojamo nevienādīgumu aktuālajās mācību vai attīstības vajadzībās.

Projekta pēc-pasākumu aptaujas rezultāti liecina, ka **mācību dalībnieki kopumā ir apmierināti ar mācību kursiem, pasākumiem un specializētajām apmācībām** (skat. ziņojuma 2.3.1. sadaļu).

Projekta ietekme uz mērķauditorijas vispārējo un specifisko profesionālo kompetenču pilnveidi

No U-projekta pasākumiem intervētie vadītāji visbiežāk kā noderīgas nosaukuši LEAN un dizaina domāšanas mācības, kas kopumā **attīsta darbinieku vispārējās profesionālās kompetences**. Lai gan šīs mācības tika uzskatītas par ļoti vērtīgām, attiecībā uz nākotnes vajadzībām skatījums nav viennozīmīgs. Neliela daļa intervēto mācību dalībnieku vēlas mācības ar plašu, vispārējo pielietojumu, piemēram, par kritisko domāšanu, radošumu, emocionālo inteliģenci, konfliktu risināšanu, laika vadīšanu, digitālo mārketingu, darbu ar datiem, svešvalodu kursus. Savu viedokli pamatojot galvenokārt ar to, ka jāiet laikam līdzi un jāattīsta nākotnes kompetences. Vispārējās nozīmes tēmas īpaši svarīgas jauniem darbiniekiem valsts pārvaldē. Vairākums uzskata, ka **jāfokusējas uz specifiskajām tēmām, kas ir ciešā sasaistē ar darba pienākumiem un uzdevumiem**.

Lielākā daļa intervēto vadītāju norāda, ka gan viņi paši, gan citi mācību dalībnieki no pārstāvētās iestādes **izmanto mācībās iegūtās zināšanas un prasmes ikdienas darbā**:

*"[...] kopumā atsauksmes par mācībām ir ļoti labas, jo tās metodes, ko iemācīja, noder ikdienas darbā. Piemēram, tagad, izstrādājot jaunu metodisko materiālu, izmantojam vairākas metodes."
"Pēc spēles „Prezidents” darbinieki saka “tagad es domāju citādāk”. Tas ir ļoti spēcīgi ietekmējis manu domāšanas līmeni."*

"(pēc apmācībām personāla vadīšanā) [...] tagad noformulējam vērtības un vērtību ieviešanas politiku, uz vērtībām balstītas komandas veidošanu."

Kompetenču pilnveidi un pārnese darba vidē ietekmējošie faktori

Intervijās ne retums izskanēja, ka **mācībām ir motivējošā ietekme**: darbinieku nosūtīšana uz mācībām ir sava veida apliecinājums, ka vadība par viņiem domā, ir ieinteresēta padoto darba sniegumā un attīstībā. Projekta pasākumu tiešu motivējošo ietekmi var saredzēt tajā, ka tie veicinājuši profesionālo pašvērtējumu un pašpārliecību:

*"mācības iedeva skaidrību un pašpārliecinātību, vieglāk citiem paskaidrot un pamatot savu viedokli."
"[...] daudz kas jau ir darbā, bet mācības salika pa plauktiņiem un atgādināja vairākas lietas, vai arī apstiprināja, ka domā un dari pareizajā virzienā."*

¹¹⁰ Atbilstoši 2010. gada 30. novembra Ministru kabineta noteikumiem "Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs" ļoti maza iestāde – iestāde, kurā nodarbināti mazāk par 10 darbiniekiem; maza iestāde – iestāde, kurā nodarbināti 10–40 darbinieku; vidēja iestāde – iestāde, kurā nodarbināti 41–200 darbinieku.

Veicinošie un kavējošie faktori kompetenču pilnveidei un pārnesei darbā pārsvarā attiecas uz mācību parametriem - **mācību saturu un organizāciju**, kā arī uz mācību pārneses klimatu, konkrēti uz **vadības atbalstu**.

Spēcīgs veicinošs faktors kompetenču pilnveidei un pārnesei darbā ir iespēja mācībās risināt darbā aktuālas lietas (piemēram, mācības par LEAN, dizaina domāšanu):

“(LEAN apmācības) [...] ir sajūta un novērojumi, ka pēc šīm mācībām darbus var padarīt ātrāk un efektīvāk. [...] mācībās apskatītās metodes viennozīmīgi noderēja un turpina pielietot darbā”
“(dizaina domāšana) Mācības iedeva tādu ceļu karti, kā soli pa solim nonākt līdz rezultātam, iedeva metodisku pieeju un kādus rīkus, kurā solī izmantot.”

Mācīšanās notika ne tikai risinot savam darbam aktuālas problēmas, bet arī mācoties no citu iestāžu dalībnieku risinājumiem. Kopumā mācību dalībnieki aizstāv un arī turpmāk vēlas mācības ar praktisko ievirzi un ciešu sasaiti ar darbu:

“[...] pārmaiņu radīšanai vislabākās apmācības ir tās, kur praktiski vari izrisināt konkrētas situācijas, pamēģināt konkrētas metodes vai prasmes”
“No mācībām lielākais gandarījums ir par praktiskajām nodarbībām, kas lika iesaistīties ar pilnu jaudu un maksimumu visu metožu apgūšanā – praktiski pašam iziet cauri savai konkrētajai problēmai.”
“Svarīgi, lai mācību tēma sasaistītos ar tiešajiem darba pienākumiem, lai gūtajām zināšanām būtu praktisks pielietojums.”

Interviju laikā uzmanība tika vērsta uz praktiskiem piemēriem balstītu apmācību lietderību un efektivitāti kā veicinošu faktoru, kas sekmē zināšanu pārnesi salīdzinājumā ar teorētiskāk virzītām apmācībām, **vienlaikus uzsverot teorētisko apmācību nozīmi izpratnes un skatījuma veidošanas procesos**.

Mācību dalībnieki **atzinīgi novērtē mācību vadītāju-ekspertu pielāgošanos grupas vajadzībām**, piedāvājot piemērus vai praktiskos uzdevumus, kas konkrētai mācību grupai ir vairāk atbilstoši. Tika arī atzīts, ka ir **ļoti noderīga izskaidrojošā atgriezeniskā saite no mācību vadītāja-eksperta**:

“(LEAN mācības) Bija ļoti labi, ka pasniedzēji katrai grupai deva atgriezenisko saiti par mājās paveikto, deva ieteikumus, ko darīt citādi un ko vajadzētu uzlabot.”

Par efektīvām tika uzskatītas mācības, kas organizētas pāris stundu garumā vairāku dienu periodā (aptuveni 4 stundas) ar samērīgiem pārtraukumiem starp mācību dienām.

Pozitīvi vērtēta **iespēja veidot kontaktus, apmainīties ar pieredzi un viedokļiem** – *“bija tīklošana un pieredzes apmaiņa par aktuālām tēmām”*.

Atsevišķās intervijās tika **izteikta arī kritika, novēlējumi vai satraukums attiecībā uz mācību pasākumu atdevi**. Traucējis, ka gadījies tā, ka **mācību grupā sanāk atšķirīgas sagatavotības līmeņa dalībnieki** – profesionāļiem mācību viela ir uztverei vienkārša, bet nepieredzējušajiem dalībniekiem tēma bija sarežģīta. Ne visu varēja saprast no **materiāliem e-mācībās**:

“Ja gribas kaut ko apgūt detalizētāk, dziļāk un praktiskāk, tad labāk ir klātienēs mācības, jo tur diskutē, uzdod jautājumus, risina situācijas, šādas mācības tad arī palīdz nonākt pie reālām izmaiņām iestādē vai paša attieksmē un ieradumos.”

Uzdotais mājas darbu apjoms bijis tik liels, ka bija vajadzīgs garāks intervāls starp mācību dienām. Bija arī viedoklis, ka **mācības par jaunām darba metodēm ir pārāk intensīvas**:

“[...] labi, ka ir jaunie instrumenti (LEAN, Agile u.c.), bet [...] nenostiprina un neattīsta iesākto, un visi vienādi neattīstās.”
“Jāsabalansē inovācijas ar reālo dzīvi, [...] vajag nostiprināt un izskatīt tempu.”

Kā būtisks un grūti pārvārtams šķērslis mācību pārnesi darbā vidē tika minēts **vadības atbalsta trūkums inovācijās vai neieinteresētība padoto attīstībā**.

Projektā paveiktais

Lielākā daļa no mērķauditorijas piedalījās profesionālās pilnveides pasākumos, pārsvarā attīstot vispārējās kompetences. Pilnveides pasākumos gūtā pieredze tiek pielietota darbā. Ir vairāki **pierādījumi tam, ka jauniegūtās zināšanas, prasmes un attieksmes būtiski maina darbinieku ikdienas praksi.**

Nākotnes iespējas

Turpināt organizēt plaša mēroga un specializētos mācību pasākumus mērķauditorijai, lai veidotu vienotu izpratni par uzņēmējdarbību sekmējošiem faktoriem un regulējošajiem normatīvajiem aktiem un vienotu pieeju publisko pakalpojumu un tiesiskā regulējuma pilnveidei, ņemot vērā mērķauditorijas aktuālās attīstības vajadzības.

Projekta stratēģiskais mērķis ietver normatīvisma un administratīvā sloga mazināšanu, uzņēmējdarbības attīstības atbalstīšanu, tāpēc svarīgi, **lai būtu arvien vairāk tādu aktivitāšu, kas iedzīvinātu uz klientu orientētas vērtības.** Efektīvi šajā ziņā ir komunikācijas (empātijas, emocionālās inteliģences) treniņi, lietišķās spēles, dizaina domāšanas darbnīcas u.tml. metodes.

Mērķauditorijas pārstāvju lielākai iesaistei mācību aktivitātēs **jāveido pēc iespējas homogēnas mācību grupas**, kurās tiktu apvienoti dalībnieki ar līdzīgu sagatavotības līmeni un zināšanu pielietošanas jomu. Mācību grupas viendabīgums ir pieprasīts t.s. "cieto prasmju" apgūšanā, piemēram, IKT, statistiskās un finanšu analīzes prasmju mācībās. Šādu mācību plānošanā potenciālajiem dalībniekiem vēlams piedāvāt tiešsaistes aptauju, kas ļautu novērtēt dalībnieku esošo zināšanu līmeni un to pielietošanas jomu. Mācību dienas ilgums būtu aptuveni puse no darba dienas stundu skaita.

Mācīšanās klātienē mācību grupās jāfokusē uz praktisko zināšanu un prasmju iegūšanu, t.sk. **izmantojot uz problēmu risināšanu balstītu mācīšanos.** Mācību dalībnieku teorētisko sagatavotību panākt ar e-mācību palīdzību, nodrošinot nepieciešamos mācību materiālus un uzdevumus, kā arī izskaidrojošo atgriezenisko saiti ar mācību vadītāju tiešsaistes komunikācijas formā.

Mācību pārnesi veicinātu pēc-mācību tikšanās, lai pārrunātu progresu un šķēršļus zināšanu pielietošanā. Profesionālo kompetenču pilnveidei un mācību pārneses nodrošināšanai ilgtermiņā **jāveido labvēlīgais mācību pārneses klimats un uz efektīvu pakalpojumu sniegšanu orientēta darba vide.**

4.1. U-projekta ietekme institūcijas līmenī

Zināšanu pārnese iestādes līmenī ir ļoti komplicēts un vēl joprojām sarežģīts, bet aktuāls jautājums. Personāldaļu pārstāvji ir secinājuši,¹¹¹ ka prasmes vislabāk apgūt un pielietot darot, kad darba pienākumi ir saistīti ar mācību tēmu, kā arī apzināts darbinieka spēju izaicinājums, lai pielietotu darbā mācībās gūtās zināšanas. Vienlīdz svarīgs aspekts ir tiešā vadītāja atbalsts, kas savā veidā monitorē jauno prasmju pielietojumu, izvirzot uzdevumus un mērķus. Kā arī zināšanu un prasmju pielietošanu praksē veicina komandas uzstādījums dalīties ar jauniegūtajām zināšanām un augsts pašmotivācijas līmenis tās ieviest savā ikdienas darbā. Pēc-apmācību novērtējuma anketās apmācību dalībniekiem tika uzdots jautājums par to, kā darbinieks izmantos iegūtās zināšanas darbā. Visbiežāk sniegtās atbildes atspoguļo mācību ieguvumus un to, ka zināšanas tiks pielietotas, taču turpmāks zināšanu pārneses monitorings vai prasmju pielietojuma atgriezeniskā saite netiek veikta. Atzinīgi tiek novērtēti un aprobēti labās prakses piemēri no citām iestādēm, kur iespējams novērot iegūto zināšanu praktisko pielietojamību.

"Darbinieks vislabāk iet līdzi tad, ja vadītājiem (visa līmeņa) ir mērķi, ir kopēja vēlme, ir vadības atbalsts un iniciatīva. Un visam pamatā ir komunikācija, izpratne, atbildība, drosmē, gatavība darīt (ne tikai runāt), deleģēt, mācēt organizēt."

Zināšanu pārnesi iestādes darbā kavē¹¹² darba apjoms un laika trūkums. Daudzi ir saskārušies ar situāciju, kad mācību laikā ir apņēmušies praksē pielietot kādu mācību metodi, pieeju, modeli vai tml., bet atgriežoties darba vidē un risinot steidzamas situācijas vai aktuālos uzdevumus, šī apņemšanās tiek atlikta uz vēlāku laiku. Vairāki intervētie ar nožēlu minēja gadījumus, kad ir vēlējušies aprobēt praksē mācībās jaunapgūtu

¹¹¹ Izpildītāja organizētā aptauja ar projektā iesaistīto iestāžu personāldaļu speciālistiem

¹¹² Turpat

metodi, bet nav atraduši piemērotu situāciju, savukārt pēc ilgāka laika perioda secinājuši, ka vairs neatceras visas detaļas par metodes pielietošanu, tāpēc nav varējuši to izmantot. Šādi piemēri apliecina, ka zināšanu un prasmju pārneses iespējamība būtiski palielinās, ja mācību dalībniekiem ir iespēja mācībās gūto pieredzi praksē tūlīt pēc mācībām, to neatliekot, kā arī mācību materiālu pieejamība. Būtiska nozīme šajos procesos ir arī pašmotivācijai un tiešā vadītāja atbalstam ierastos darba jautājumus risināt ar citiem vai jauniem paņēmieniem.

Zināšanu un prasmju pielietojumu darbā mēdz kavēt arī tas, ka nodarbinātais nav nosūtīts uz sev atbilstošām mācībām (jau pārzina kursu tēmu vai līmeni), kā arī tas, ka nodarbinātais nevēlas neko mainīt – neredz iemeslu neko uzlabot (paša darbinieka inertums attiecībā pret jauninājumu ieviešanu). Tādējādi būtisks priekšnosacījums ir mācību satura piemērotība valsts pārvaldes iespējām un mācību laikā gūto zināšanu pielietošanai esošo struktūru un sistēmu ietvaros. Zināšanas un prasmes var pielietot darbā tad, ja apgūstamais materiāls tieši attiecas uz darbu un ir ikdienā pielietojams, kā arī ir skaidrība par pielietojuma praktiskajiem un teorētiskajiem aspektiem. Dažkārt mācībās gūto atziņu pielietojumu praksē mēdz ietekmēt arī neuzdrošināšanās vai neticība, ka izdosies. Iemesli var būt saistīti gan ar risku neuzņemšanos un rutīnas un ieraduma ērtumu, gan arī kļūdīšanās un nosodījuma kultūras esamību darbavietās. Aptaujātie norādīja, ka organizācijas kultūra, kas nav orientēta uz atvērtību, inovācijām un pastāvīgu mācīšanos un attīstību, ir būtisks kavējošais faktors.

Daži aptaujātie kā zināšanu pārnesi kavējošo faktoru min to, ka:

“Valsts civildienesta likumā un citos valsts normatīvajos aktos noteikts, ka amatpersonas pilda sava amata funkcijas un uzdevumus, par brīvu un radošu vai kādu citu kreatīvu pieeju darbam nekas nav teikts. Tāpēc daudzi mācību kursi, kuros ierēdņi tek aicināti ieviest savā darbā radošu procesu ir pretrunā ar valsts likumiem, kuros stingri noteikti amatpersonu uzdevumi un pienākumi.”¹¹³

Tomēr intervijās netika gūts apstiprinājums šim viedoklim, tādēļ var pieņemt, ka tā ir konkrētās personas izpratne, nevis valsts pārvaldē strādājošo vairākuma viedoklis. Izpētes gaitā tika gūts apstiprinājums, ka apmācību dalībnieki novērtē gūtās zināšanas un iespēju robežās tās pielieto procesu uzlabošanai iestādēs.

Labais piemērs – zināšanu un prasmju rezultātā rosināto pārmaiņu ieviešanai un to finansiālās ietekmes aprēķinam

Uzņēmumu reģistra darbinieki (2 komandas) piedalījās Lean apmācībās, kas deva praktisku pienu un tiešā veidā palīdzēja uzlabot iestādes darba procesus. Darbinieki izvēlējās risināt konkrētas iestādes problēmu, pie kuras strādāja. Problēma bija saistīta ar iesniegto dokumentu šķirošanas un apstrādes procesu. Bija *“kaudze ar dokumentiem, kas bija uzkrājušies vairākus mēnešus, to apstrāde bija iekavēta un faktiski nerisinājās. Lean mācībās uzzīmēja esošo procesu (road map), salika visas funkcijas, saprata, kuras funkcijas iedod vērtību un ir vajadzīgas, kas nav nepieciešams (nedod vērtību). Atrada veidu, kā šo procesu restrukturizēt un nooptimizēt. Pēc tam izstrādāto risinājumu uzreiz reāli ieviesa UR”*.

Pēc risinājuma izstrādes ieguvums tika izrēķināts slodzēs, pamatoja tā dzīvostpēju un efektivitāte ar potenciālajiem cilvēkresursu un finanšu resursu ietaupījumiem. Pēc risinājuma ieviešanas iestādē situācija, kas bija iekavējusies 3 mēnešus – tika atrisināta, funkcijas tika sakārtotas un pārdalītas. Rezultātā radās ietaupījums – 5,5 slodzes, kas veido 42 000 EUR – 48 000 EUR gadā. Kā papildus ieguvums no mācībām ir sadarbība ar Valsts kasi, ar kuru jau mācību laikā varēja izrunāt abām iestādēm svarīgos jautājumus un konsultēties. Radušies neformālie kontakti tika izmantoti vēlāk, risinot problēmsituāciju. Lai atrisinātu to oficiālās sarakstes ceļā, tas aizņēmu vairākas nedēļas. Pateicoties iegūtajiem kontaktiem, varēja uzreiz sazināties ar konkrētajiem Valsts kases darbiniekiem un tie palīdzēja atrisināt šo jautājumu ļoti ātri: *“Visu varēja ātri atrisināt!”*

Labie piemēri procesu uzlabošanai konstatēti ne tikai Uzņēmumu reģistrā, bet vairākās citās iestādēs, piemēram, Ekonomikas ministrijā, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijā, Valsts kasē un citās.

Izvērtējuma laikā ir novērots, ka iestādēs ir atšķirīga iekšējā pieeja darbinieku atlasei uz konkrētajām mācībām. Atsevišķās iestādēs iekšēji ir pieņemti ierobežojumi apmācībās neiesaistīt tādu personālu, kas tiek finansēti nevis no valsts budžeta, bet no citiem finanšu avotiem, piemēram, EEZ vai Norvēģu finanšu instruments. Tā kā projektā nepastāv šādi ierobežojumi, šie iestādēs ieviestie ierobežojumi iespējams vairāk saistīti ar katrai iestādei pieejamo vietu skaitu konkrētos kompetences paaugstināšanas pasākumos (tā saucamās kvotas). Tas daļēji varētu būt saistīts arī ar nepietiekamu informāciju vidējā līmeņa vadītājiem

¹¹³ Izpildītāja organizētā aptauja ar projektā iesaistīto iestāžu personāla daļu speciālistiem

par pieteikšanās un piedalīšanās kārtību VAS organizētajos pasākumos. Analīze parāda, ka nereti lēmumu par darbinieku iesaisti apmācībās vai citos profesionālās kompetences paaugstināšanas pasākumos, pieņem vidējā līmeņa vadītāji. VAS savstarpējā komunikācijā ar iestādēm vajadzētu skaidrot un pārrunāt to, ka šādi ierobežojumi nepastāv un, ja darbinieki pēc funkciju un pienākumu saturiskās piederības būtu saistīti un atbilstoši U-projekta dalībnieku mērķa grupai, tos būtu jāiesaista profesionālās pilnveides pasākumos. Lai palielinātu institūciju darbinieku iesaisti profesionālās pilnveides pasākumos, VAS varētu pastiprināt komunikāciju ar vidējā līmeņa vadītājiem, it īpaši tajās iestādēs, kuras mazāk pārstāvētas U-projekta profesionālās pilnveides pasākumos.

Intervijās vairākkārtīgi apstiprinājies, ka profesionālās kompetences paaugstināšanas pasākumi kopumā ir bijuši noderīgi būtisku inovāciju un uzlabojumu ieviešanai institūcijās, kā arī jaunu pakalpojumu attīstībai. Iegūtās zināšanas tiek izmantotas institūciju darbā. Analīze liecina, ka lielā daļā institūciju pārmaiņu ieviešanas un pakalpojumu uzlabošanas process ir bijis smagnējs, it īpaši sākotnējā stadijā dizainējot un uzsākot pārmaiņu ieviešanu. U-projekts ir devis nozīmīgu atbalstu un entuziasma "tonusu" šajā pārmaiņu procesā. Šis process prasījis ne vien domāšanas maiņu, bet arī vairāku procesu maiņu institūcijās, darba pienākumu pārdali un normatīvo aktu (gan iekšējo, gan ārējo) izmaiņas. Pārmaiņu un uzlabojumu ieviešana nereti ir radījusi papildus darbu un pārmērīgu darba pienākumu slogu darbiniekiem, kam ir jāveic esošie darba pienākumi. Šajā procesā būtisks ir vadītāju atbalsts, un vairākās iestādēs tas ir sniegts, it īpaši pēc augstākā līmeņa vadītāju iesaistīšanās tiem paredzētajā "Augstākā līmeņa vadītāju apmācību" projektā. Tas pamato ciešo savstarpējo saistību starp U-projektu un Augstākā līmeņa vadītāju apmācību projektu.

Projektā paveiktais

Lielākā daļa apmācību dalībnieku pozitīvi apstiprinājuši, ka projektā iegūtās zināšanas tiks pielietotas darbā un ir konstatēti šādi pozitīvie gadījumi, kas rezultējušies ar uzlabojumiem institūciju darbā vai pakalpojumos.

Lielā daļā institūciju pārmaiņu ieviešanas un pakalpojumu uzlabošanas process ir bijis smagnējs, it īpaši sākotnējā stadijā dizainējot un uzsākot pārmaiņu ieviešanu. Šis process prasījis ne vien domāšanas maiņu, bet arī vairāku procesu maiņu institūcijās, darba pienākumu pārdali un normatīvo aktu (gan iekšējo, gan ārējo) izmaiņas, U-projekts ir bijis pozitīvs atbalsts un stimulē šajā pārmaiņu procesā.

Pozitīvi tiek novērtēti aprobētie labās prakses piemēri no citām iestādēm, kur apmācību rezultātā ieviesti uzlabojumi iestādes darba organizācijā, tas rosina arī citas iestādes domāt par iegūto zināšanu praktisko pielietojamību uzlabojumu un pārmaiņu ieviešanai.

Analīze parāda, ka nereti lēmumu par darbinieku iesaisti apmācībās vai citos profesionālās kompetences paaugstināšanas pasākumos pieņem vidējā līmeņa vadītāji un tie ir arī nozīmīgs atbalsts darbiniekiem jaunu iniciatīvu un risinājumu ieviešanai.

Nākotnes iespējas

Būtu nepieciešams veidot pilotus un apkopot labos paraugus, jaunu pakalpojumu ieviešanā vai esošo uzlabošanā, lai tālāk tos demonstrētu citiem, skaidrojot pieredzi un ieguvumus. Analīze parāda, ka labie piemēri darbojas kā papildus stimulē institūcijām, paaugstinot motivāciju, iedvesmu un interesi pakalpojumu un procesu uzlabošanai institūcijās.

Turpmāk būtu lietderīgi veikt zināšanu pārneses monitoringu par iegūto zināšanu un prasmju pielietojumu darbā nevis tikai tūlītēji pēc apmācību pabeigšanas, bet arī ilgākā periodā.

Lai palielinātu institūciju darbinieku iesaisti profesionālās pilnveides pasākumos, VAS varētu pastiprināt komunikāciju ar vidējā līmeņa vadītājiem, it īpaši tajās iestādēs, kuras mazāk pārstāvētas U-projekta profesionālās pilnveides pasākumos.

4.3. U-projekta ietekme uz nozarēm/jomām

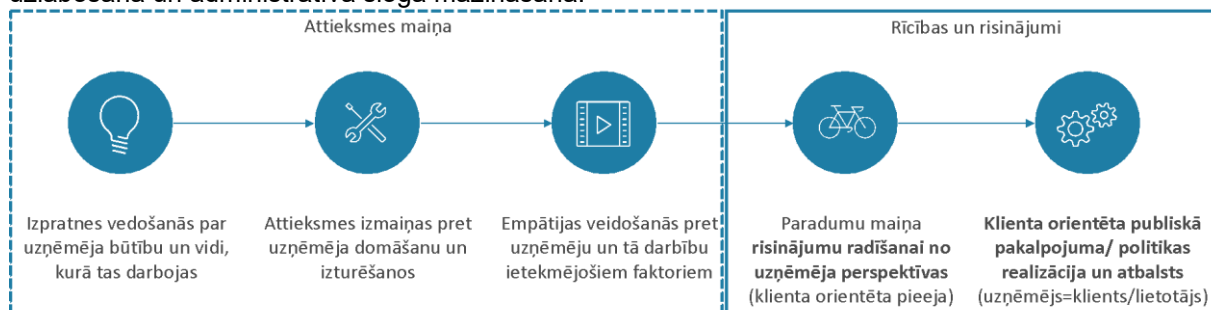
Atsaucoties uz iepriekšējās nodaļās parādīto U-projekta pārmaiņu teoriju, var konstatēt, ka projektā īstenotās profesionālās pilnveides aktivitātes ir bijušas nozīmīgas, lai stimulētu pozitīvas pārmaiņas nozares līmenī - normatīvisma un administratīvā sloga mazināšanai un uzņēmējdarbības vides uzlabošanai.

Projekta ieviešana uzsākta 2016. gadā un tiek vēl turpināta, līdz ar to **ietekme plašākā makro līmenī pamazām veidojas un turpinās veidoties, būtiskus ilgtermiņa ieguvumus atklājot turpmāko 5 līdz 10 gadu laikā, un, iespējams, tālākā perspektīvā.** Tāpēc, savukārt, ir svarīgi turpināt uzsāktās iniciatīvas un aktivitātes, lai nostiprinātu un aprobētu ieguvumus, un paplašinātu to pozitīvo efektu. Tomēr izvērtējuma procesā ir konstatēti vairāki svarīgi izpildīti priekšnosacījumi, kas apliecina virzību uz sagaidāmajām pārmaiņām.

Viens no būtiskiem priekšnosacījumiem pozitīvajām pārmaiņām nozares līmenī ir tas, ka projekta aktivitātes ir veicinājušas attieksmes, izturēšanās un paradumu maiņu. Tas ir lēns, smagnējs un samērā laikietilpīgs process, tomēr projektā ir aptverta nozīmīga kritiskā masa pārvaldes darbinieku, kas ir motivēti mainīt savus paradumus un iesaistes veidus. Var novērot, ka daļa no šiem darbiniekiem ar sniega bumbas efektu tālāk veicina izpratnes un paradumu maiņu pārējo valsts pārvaldes darbinieku lokā un arī nelielā mērā jau plašākā sabiedrībā ārpus valsts pārvaldes.

Detalizētāka statistika un faktuālā informācija par īstenotajiem profesionālās pilnveides pasākumiem ietverta pirmajā izvērtējuma starpziņojumā. Apmācības veidotas kā moduļu apmācības, ietverot pamata jeb ievadkursu un pasākumus konkrēto tēmu padziļinātākai apguvei. Tāpat piedāvāti arī specializētie profesionālās pilnveides pasākumi.

Lai gan attieksmes un paradumu maiņa vairāk attiecināma uz indivīda līmeni, tomēr tā ir jāpiemin, arī raugoties no uzņēmējdarbības vides un ar šo jomu saistīto zināšanu apguves perspektīvas.¹¹⁴ Šādā kontekstā var izdalīt vairākus attieksmes un paradumu maiņas līmeņus,¹¹⁵ kas ir tālāk veicinājuši vai turpinās veicināt konkrētas rīcības, nodrošinot sagaidītos pozitīvos uzlabojumus uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā.



15. attēls. Pieņēmumi stratēģisko izmaiņu sasniegšanai ar projektu saistītajā nozarē, autoru veidots

Kā attieksmes maiņa ietekmējusi uzņēmējdarbības vides uzlabošanos?

Attieksmes maiņa netieši dod ietekmi uz jomu, tomēr lai nonāktu pie konkrētām rīcībām, kas veido pārmaiņas šai jomā, vispirms svarīga ir izpratne, attieksme un empātija. Analīze liecina, ka vairāki profesionālās pilnveides pasākumi ir snieguši vispārēju ieskatu un veidojuši izpratni par uzņēmējdarbības vidi.

Ir svarīgi veidot izpratni tāpēc, lai valsts pārvaldes darbinieki, tālāk dizainējot un sniedzot pakalpojumus uzņēmējiem vai veidojot ar tiem saistīto normatīvo bāzi un politiku, labāk spētu saprast uzņēmēja vajadzības, problēmas un situāciju. Attiecīgi politikas veidotāji varētu pilnvērtīgāk analizēt un vērtēt to, kā konkrētie tiesību akti vai politikas dokumenti ietekmē uzņēmēju, un paraudzīties uz to no uzņēmēja nevis

¹¹⁴ Fayolle, A., Kariv, D., & Matlay, H. (Eds.). (2019). The Role and Impact of Entrepreneurship Education. Edward Elgar Publishing.

¹¹⁵ Fayolle, A. (2005). Evaluation of entrepreneurship education: behaviour performing or intention increasing? International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 2(1), p. 89-98.

tikai no savas perspektīvas. Savukārt publisko pakalpojumu sniedzēji spētu novērtēt vai pakalpojums ir atbilstošs uzņēmēja vajadzībām, ērti sasniedzams un lietojams, neapgrūtinot tā biznesa ikdienu.

No intervijām var secināt, ka **pamatmoduļu programmas veidojušas labāku izpratni par uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānu, tajā ietvertajiem pasākumiem un to nepieciešamību**. Dalībniekiem veidojies labāks priekšstats par dažādu iestāžu rīkotajām iniciatīvām un pasākumiem un to saistību ar šo plānu. Piemēram, "Konsultē vispirms" principu ieviešana valsts pārvaldes iestāžu darbībā un publiskajos pakalpojumos. Profesionālās pilnveides pasākumu dalībniekiem veidojusies labāka izpratne par uzņēmēja darba specifiku, apstākļiem un kopējo vidi.

"[...] pirmo reizi uzzināja, ka Konsultē vispirms ir viena no aktivitātēm Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas plānā."

Labāka izpratne un plašākas zināšanas savukārt ļauj veidot objektīvu attieksmi pret uzņēmēju un situācijām, ar ko tas saskaras ikdienā, tālāk mainot attieksmi un veidojot empātiju pret uzņēmēju kā mērķa grupu vai klientu, kuram nepieciešams sniegt tādu pakalpojumu vai atbalstu, kas atbilstu viņa vajadzībām. Empātijas un labākas izpratnes veidošana par klientu vai mērķa grupu ir nozīmīgs pamats klienta centrētas pieejas īstenošanā, veidojot uzņēmējiem un citām mērķa grupām vajadzīgus pakalpojumus un neradot papildus administratīvo slogu.

"Saprata, cik sarežģīta un risku pilna dzīve ir uzņēmējiem. Beidzot sāk saprast, ko nozīmē būt uzņēmējam, it īpaši mazajam uzņēmējam."

Klienta profila vai prototipa veidošana un citas radošās domāšanas metodes šobrīd plaši tiek izmantotas biznesa vidē un pamazām attīstās arī publiskajā sektorā. Labāka izpratne un empātija pret klientu ļauj:

- saprast, kāda ir klienta vajadzība vai problēma un kāds atbalsts vai risinājums tam būtu visnepieciešamākais un piemērotākais;
- analizēt klienta rīcību, uzvedību un paradumus, lai saprastu, pa kādiem kanāliem to vislabāk aizsniegt un uzrunāt un kādas attiecības veidot pirms pakalpojuma sniegšanas, pakalpojuma nodrošināšanas laikā un pēc pakalpojuma saņemšanas.

Lielā daļā interviju projekta dalībnieki no dažādām iestādēm ļoti pozitīvi vērtē simulācijas spēli "Prezidents". Papildus tam, ka šī spēle ļauj atklāt un uzzināt jaunas kompetences, stiprās un vājās puses indivīda līmenī, spēle ir paplašinājusi izpratni par uzņēmēja darbības principiem. Liela daļa šīs spēles dalībnieku guvuši atziņas par to, cik ļoti uzņēmēja darbu ietekmē valsts pārvaldes rīcības, politikas un lēmumi. Pastiprinājusies empātija pret uzņēmēju un izpratne par to, ka uzņēmēji kopumā godprātīgi veido un attīsta savu biznesa "kā rūpīgi un kārtīgi saimnieki", bet bieži valsts pārvaldes un politiskie lēmumi "iedzen uzņēmēju pretrunīgās sprukās un stūrī."

No intervijām izriet, ka spēle "Prezidents" veidojusi labāku izpratni par peļņas veidošanās principiem biznesā un tās saistību ar uzņēmēja noteikto pakalpojumu vai produktu cenu.

"Neskatoties uz to, ka Komerclikuma viens no pirmajiem pantiem nosaka, ka uzņēmēja mērķis ir gūt peļņu, lielai daļai ierēdņu nav skaidrs, ko nozīmē peļņa. Un uzņēmēja pamatbūtību pacelt cenu, lai pelnītu, uztver kā negodprātīgu rīcību. Prezidents šo izpratni mainīja un daudziem atvēra acis."

Tas savukārt veido pamatu uz klientu orientētu (vai citur lietotu "klienta centrētu") principu izmantošanai, esošo pakalpojumu pilnveidei un jaunu pakalpojumu dizainā.

Kādas izmaiņas ir publisko pakalpojumu uzlabošanā?

Pirms sagaidīt konkrētas rīcības un rezultātus publisko pakalpojumu uzlabojumos, svarīga ir paradumu maiņa sistēmā kopumā un starp valsts pārvaldes darbiniekiem. Projektā var novērot samērā lielu fokusu un mērķtiecīgus pasākumus, kas veicinājuši paradumu maiņu, lai valsts pārvalde būtu atvērtākā un darbinieki zinošāki, motivētāki un pārliecinošāki par nepieciešamību ieviest jauninājumus publiskās pārvaldes darbā un pakalpojumos atbilstoši klientu vajadzībām.

Klienta vai lietotāja orientētas¹¹⁶ pieejas ieviešana valsts pārvaldē ir salīdzinoši jauns jautājums, kas lielai daļai valsts pārvaldes darbinieku ir daļēji izprotams apzīmējums. Šīs pieejas izmantošana gan Latvijā, gan arī ārpus tās ir uzskatāma par inovāciju, lai veidotu ne tikai labāku uzņēmējdarbības vidi, bet mazinātu administratīvo slogu un uzlabotu pārvaldību.

¹¹⁶ Chen, C. K., Yu, C. H., Yang, S. J., & Chang, H. C. (2004). A customer-oriented service-enhancement system for the public sector. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Šī izvērtējuma kontekstā klients attiecināms arī uz lietotāju tajā gadījumā, ja valsts pārvaldes iestāde nenodrošina tiešus pakalpojumus, bet veic funkcijas vai nodrošina labumu konkrētām mērķa grupām.¹¹⁷ Biznesa sektorā klienta orientēta pieeja ir labi pazīstama, bet publiskā pārvalde to ievieš lēni, šos principus uzverot kā būtisku inovāciju.¹¹⁸

No intervijām izriet, ka valsts pārvaldē līdz šim reti izmantota klienta orientēta pieeja pakalpojumu dizainā, izveidē un sniegšanā. Projektā īstenotās apmācības ir veicinājušas izpratni par šādu pieeju un devušas konkrētus instrumentus šo principu ieviešanai, lai veidotu jaunus un pilnveidotu esošos pakalpojumus.

Klienta centrētas pieejas ieviešana izvirza būtiskus jautājumus, kas ir aktuāli šī izvērtējuma objekta kontekstā:

- kā valsts iestādes ar tām esošajiem ierobežotajiem resursiem var pēc iespējas labāk apmierināt klientu vajadzības un nodrošināt ērtu pakalpojumu pieejamību;
- kā mainīt neieinteresētību, jeb ierasto "mēs tā vienmēr esam darījuši" kārtību gan darbinieku, gan vadītāju līmenī;
- kā mazināt pretestību pārmaiņām.

Šobrīd daudzveidīgajā pakalpojumu un produktu izvēlē sabiedrība jeb klienti, iegādājoties un saņemot pakalpojumu, grib risinājumu saņemt ātri, ērti un pieejami bez grūtībām un šķēršļiem, turklāt specifiski viņu vajadzībām atbilstoši. Šī sabiedrība, tostarp uzņēmēji, kas paši ikdienā domā par klienta orientēta pakalpojuma izveidi, ir valsts pārvaldes mērķa grupa, kam arvien vairāk mainās attieksme un vērtības, un tāpēc tie pieprasa un arvien vairāk pieprasīs no valsts pārvaldes viņu vajadzībām piemērotus, ērtus un pieejamus risinājumus.

Intervijas apstiprina, ka profesionālās pilnveides pasākumos ir radies priekšstats par klientu orientētas pieejas būtību un tās attīstības tendencēm valsts pārvaldē un ir iegūta pārliecība, ka tas šobrīd ir būtiski un aktuāli valsts pārvaldes turpmākajā attīstībā un pakalpojumu pilnveidē. Šo izpratni veicināja gan atsevišķas moduļos ietvertās apmācības, piemēram, Ilgtspējīga uzņēmējdarbība, Publiskais pakalpojums, gan arī vairākas ievadapmācības un specializētās mācības, piemēram, par Lean, publiskā pakalpojuma dizainu, komunikāciju, "Konsultē vispirms" principa ieviešanu, pārmaiņu vadību, publisko iepirkumu, gan arī virkne praktiskās darbnīcas, piemēram, dizaina domāšana.

No intervijām izriet, ka arī daļa valsts pārvaldes darbinieku, it īpaši jaunā paaudze, ir entuziastiski un motivēti attīstīt no klienta perspektīvas veidotus risinājumus un pakalpojumus. Valsts pārvaldē šādu principu ieviešanu pakalpojumos dažkārt kavē politikas veidotāji ar atšķirīgiem politiskiem uzstādījumiem. Pozitīvi vērtējamās apmācības par publiskajiem iepirkumiem, kur praktiskās nodarbībās bija jāstrādā ar iepirkuma nolikumu no uzņēmēja viedokļa (jāsagatavo iepirkuma procedūrai piedāvājums). Tas licis vairākiem apmācību dalībniekiem attīstīt izpratni par to, kādus nolikumus jāizstrādā, lai tie uzņēmējam būtu saprotami un neradītu papildus slogu. Intervijā apstiprināts, ka tas rosinājis apmācību dalībnieku izpratnes maiņu un iegūtā pieredze tiks ieviesta darbā.

"Par publisko iepirkumu bija ļoti laba diskusija par to, kā iestāde sastāda nolikumu, nesaprotot un nepārzinot iepērkamo pakalpojumu vai produktu, un kā uzņēmējs tālāk to lasa. Un saproti, ka uzņēmējs beigās arī nesaprot, kas tur ir domāts."¹¹⁹

Dokumentu analīze, intervijas un aptauja liecina, ka Projektā iesaistītajām mērķa grupām ir palielinājusies izpratne par normatīvo aktu un atbalsta pasākumu ietekmi uz uzņēmēju, tas mainījies ne tikai attieksmi, bet arī konkrētas rīcības normatīvo aktu izstrādē. Šobrīd būtiskas izmaiņas vai uzlabojumus nevar konstatēt, bet nākotnē tas būs saskatāms. Veidojoties kvalitatīvākam un izprotamākam normatīvajam regulējumam un atbalsta pasākumiem, vairošies uzņēmēju uzticība valsts pārvaldei.

Mācības devušas papildus pārliecību, rīkus un argumentus klientu orientētas pieejas ieviešanai pakalpojumos. Tāpat no intervijām izriet, ka esošā valsts pārvaldes sistēma sadala valsts pārvaldes cilvēkresursus pa resoriem, kas veido neredzamas barjeras un savstarpējo konkurenci. Tā rezultātā neveidojas pilnvērtīga sadarbība jomās, kur nepieciešama starpdisciplināra pieeja vai starpnozaru

¹¹⁷ Sulonen, K., Riekkinen, K., & Kotilainen, S. (2020). Customer-oriented approach in cadastral procedures—Case study from Finland. *Land Use Policy*, 90, 104209.

¹¹⁸ Salge, T. O., & Vera, A. (2012). Benefiting from public sector innovation: the moderating role of customer and learning orientation. *Public Administration Review*, 72(4), 550-559.

¹¹⁹ Interviju materiāli

koordinācija viena pakalpojuma sniegšanā. Mācības ir veicinājušas šādu barjeru mazināšanu un savstarpējās sadarbības uzlabošanu un atvieglošanu.

No intervijām izriet nepieciešamība pēc valsts pārvaldes ekspertu sadarbības tīkla izveidošanas, šajā tīklā iesaistot tādus kompetentus ekspertus, kas iekšēji valsts pārvaldē var motivēt un atbalstīt kolēģus, kā arī dalīties pieredzē un informācijā par inovāciju ieviešanu vai publisko pakalpojumu uzlabošanu. Projektā Valsts administrācijas skola veidoja "iekšējo treneru apmācības" (*train to be trainers*), piemēram, dizaina domāšanas metožu pasniegšanā, kas līdz šim nav pilnvērtīgi realizējies. Tomēr šie eksperti-treneri varētu veidot pamatu un sākuma grupu šāda sadarbības tīkla veidošanai. Tāpat sadarbības tīklā varētu iesaistīt tos, kas ir veiksmīgi realizējuši pārmaiņas vai pakalpojumu uzlabojumus un ir pozitīvi atvērti tālāk dalīties savā pieredzē un zināšanās. Šāda sadarbības tīkla aktivizēšanai nepieciešama vienota tīklošanās platforma regulārai, savstarpējai komunikācijai un saziņai, kur, virtuāli un arī tiekoties klātienē, var stiprināt savstarpējo kapacitāti un apmainīties ar aktuālo informāciju.

Vai publiskie pakalpojumi ir pilnveidoti?

Analīze liecina, ka klienta orientētu pieeju pakalpojuma izstrādē vai pilnveidošanā labāk izprot iestādes, kuru pamatfunkcija ir sniegt pakalpojumus, it īpaši uzņēmējiem. Ministrijām ikdienā ir saskare vairāk ar politikas veidošanu un tikai pastarpināta saskare ar uzņēmējiem vai citiem klientiem, tāpēc tām ir mazāk izveidojusies izpratne par pakalpojumu pilnveides nepieciešamību un klientu orientētas pieejas īstenošanu. Tomēr arī mērķa grupai ir ne mazāk būtiski stiprināt zināšanas par lietotāju orientētu pieeju, jo tā ir svarīga un palīdz veidot labāku sadarbību ar dažādiem sadarbības partneriem un citām iesaistītajām pusēm.

Novērojumi liecina, ka ir vieglāk ieviest pārmaiņas un uzlabojumus pakalpojumos darbinieku skaita ziņā mazākām iestādēm, kur attīstīta laba iekšējā savstarpējā komunikācija. Pakalpojumu uzlabošana un jaunumu ieviešana bijusi veiksmīgāka arī iestādēm, kur šādas pārmaiņas tiek uzstādītas kā iekšējā stratēģiskā prioritāte visos vadības un darbinieku līmeņos. Grūtāk pārmaiņas ieviešamas iestādēs, kurām trūkst cilvēkresuru un esošie cilvēkresursi lielā mērā ir noslogoti vai pat pārslogoti ikdienas pienākumos un rutīnas darbos.

Analīze liecina par pozitīvām pārmaiņām pakalpojumu pilnveidē un uzlabojumu ieviešanā. Ņemot vērā faktu, ka projekta ieviešana vēl norit, ir pārāgi šobrīd sagaidīt būtiskas sistēmiskas pārmaiņas visās projektā iesaistītajās iestādēs. Taču ir novērojami vairāki ievērojami pozitīvie piemēri, kas jau ir sekmīgi realizējuši pārmaiņas, nodrošinot labus rezultātus un būtiskus ieguvumus. Turklāt šīs pārmaiņas un pakalpojumu pilnveidošana ir notikusi dažādos līmeņos – konkrētas struktūrvienības ietvaros vienā iestādē, visas iestādes ietvaros un pat starpstādītāji sadarbības līmenī.

Šie pozitīvie piemēri jāturpina apzināt un apkopot līdz projekta realizācijas beigām un jāizmanto kā labie piemēri motivācijas, iedvesmas un intereses paaugstināšanai citās iestādēs. Valsts kanceleja sadarbībā ar Valsts administrācijas skolu varētu uzņemties iniciatīvu apkopot un tālāk popularizēt šos labos piemērus dažādā formātā, izmantojot dažādus komunikācijas kanālus. Saistībā ar šo intervijās vairākkārtīgi pieminēts un pozitīvi novērtēts ir Valsts Kancelejas īstenotais pasākums "Celmlauzis",¹²⁰ kas var būt kā labs pamats turpināt šādas aktivitātes.

Šāda pozitīvas prakses popularizēšana būtu noderīga arī plašāk tām valsts pārvaldes iestādēm un darbiniekiem, kas nav bijuši iesaistīti projektā un profesionālās kompetences pilnveides pasākumos. Tādā veidā tiktu panākts plašāks multiplikatīvais efekts no īstenotā projekta, aizsniedzot un iedrošinot uz pārmaiņām plašāku mērķa auditoriju. Zemāk uzskaitīti atsevišķi pozitīvie piemēri, kas veiksmīgi realizējuši pārmaiņas un pakalpojumu uzlabojumu.

Šī projekta aktivitātes ir veidojušas nozīmīgu un būtisku sinerģiju ar SAM 3.4.2.3. pasākumu, par ko ir atbildīga Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (VARAM). SAM 3.4.2.3. pasākumā īstenotā projekta "Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija" mērķis papildina U-projekta mērķi veicināt ātrāku un efektīvāku publisko pakalpojumu sniegšanu, mazinot valsts pārvaldes izmaksas un administratīvo slogu, kā arī radot priekšnosacījumus pakalpojumu digitalizācijas attīstībai.¹²¹ VARAM īstenojusi vairākas veiksmīgas iniciatīvas, gan jaunu pakalpojumu veidošanai, gan arī jaunu

¹²⁰<https://www.mk.gov.lv/content/atbalsts-valsts-kancelejai-eiropas-sociala-fonda-informācijas-un-komunikācijas-pasākumiem>

¹²¹ 10.10.2019. Ministru kabineta informatīvais ziņojums par projektu "Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija", pieejams: <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40478755>

politikas iniciatīvu dizainā iesaistot ārējās ieinteresētās puses un sadarbības partnerus. Lielākā daļa iniciatīvas tikušas īstenotas veiksmīgā sinerģijā starp minēto SAM 3.4.2.3. projektu un U-projektu, kur pirmais ir nodrošinājis metodisku atbalstu procesuālu izmaiņu ieviešanai iestādēs, bet U-projekts ir nodrošinājis šīm procesuālajām izmaiņām nepieciešamo zināšanu un kompetenču pilnveidi vai ekspertu un speciālistu domapmaiņu praktiskajās darbnīcās. Intervijā VARAM pārstāvji atzina, ka dizaina domāšanas un citas apmācībās apgūtās metodes ir palīdzējušas uzlabot vairākas iniciatīvas, un ir nostiprinājusies pārliecība, ka šīs metodes ir jāizmanto politikas un publisko pakalpojumu dizainā. Analīze apliecina, ka tieši šīs sinerģijas rezultātā uzsāktās un attīstītās iniciatīvas ir nesušas vienus no visveiksmīgākajiem labās prakses piemēriem. Šāda iniciatīva būtu turpināma arī turpmāk.

Labās prakses piemērs – iegūto zināšanu un prasmju pielietošanai inovatīvu pieeju ieviešanai valsts pārvaldes institūcijās

VARAM darbinieki sadarbībā ar Vidzemes plānošanas reģionu, Inovāciju nedēļas ietvaros vadīja diskusiju "Par inovatīvu pakalpojumu attīstību valsts pārvaldē"¹²² iedzīvotājiem un uzņēmējiem, izmantojot apmācībās (Dizaina domāšanas darbnīcā, Lean apmācībās un citos profesionālās pilnveides pasākumos) apgūtās metodes, kur tika diskutēts par publisko pakalpojumu uzlabošanu un inovāciju ieviešanu valsts pārvaldes institūcijās.

Pakalpojumu vides pilnveides plāna 2020-2023¹²³ izstrādē un saskaņošanā izmantoja dizaina domāšanas metodes, iesaistot dažādas ieinteresētās puses, un veidojās daudz labāka un kvalitatīvāka sadarbība. Citas iestādes bija iesaistītas jau izstrādes sākotnējā ideju ģenerēšanas un pēc tam tālākā izstrādes procesā. Un, izstrādājot šo plānu, varēja just pozitīvo un praktisko rezultātu no dizaina domāšanas metožu izmantošanas. Turklāt plāna noformējumā izmantotas vizualizēšanas tehnikas lietotājam viegli uztveramā formā.

Apgūtās metodes izmantoja 25.09.2018. MK not. nr. 611 "Kārtība, kādā iestādes ievieto informāciju internetā" izstrādē. Kad bija būtiski jāuzlabo vecā šo MK noteikumu redakcija, nolēma izmantot dizaina domāšanas metodes. VARAM darbinieki sāka nevis ar klasisko procesu, ka vispirms izstrādā savu dokumenta redakciju un sūta saskaņošanai, bet vispirms maksimāli sasauca uz sarunām citas saistītās iestādes un ministrijas un kopīgi ģenerēja vajadzības, ko būtu nepieciešams uzlabot, grozīt un mainīt MK noteikumus. "Sākotnēji tas citām vairākām ministrijām bija šoks, ka nesāk ar MK noteikumu redakciju, kuru nosūta komentēšanai un saskaņošanai, bet sauc kopā un liek brainstormot uz vietas par problēmu, vajadzībām un iespējamiem risinājumiem"¹²⁴. Citu iestāžu pārstāvji bija neapmierināti un pārsteigti, jo netika izmantota ierastā pieeja, bet procesa gaitā sadarbība izveidojusies laba un VARAM ir gandarīts par rezultātu - MK noteikumi veiksmīgi saskaņoti un apstiprināti.

Labais piemērs – iegūto prasmju pielietošana, lai mazinātu administratīvo slogu

Valsts vides dienests (VVD) uzlaboja procedūru Zvejas atļaujas (licenču) izsniegšanai rūpnieciskai zvejai iekšējos ūdeņos. Iepriekš šādas licences saņemšanai klientam bija jāgriežas gan pašvaldībā, gan arī dienestā. Lai samazinātu klienta klātienē apmeklējuma reižu skaitu valsts pārvaldē, tika vienkāršota procedūra un šīs licences saņemšanai klientam turpmāk jāvērsas tikai pašvaldībā. Klientam nebūs jānododas uz 2, bet gan tikai uz vienu iestādi.

Labais piemērs – administratīvā sloga mazināšana un efektivitātes uzlabošana

Būvniecības valsts kontroles birojs (BVKB) veikuši uzlabojumus procedūrās, pilnveidojot iespējas digitālai būvniecības dokumentu saskaņošanai. Tas viennozīmīgi samazina papīra formā iesniegto dokumentu skaitu, laiku, ko nepieciešams patērēt, apmeklējot iestādes dokumentu saskaņošanai. Tas uzlabo pakalpojuma pieejamību un ērtumu (pakalpojums pieejams 24/7 stundu režīmā). Šie procesa uzlabojumi noteikti atstās ietekmi uz kopējā būvniecības dokumentu saskaņošanas procesa caurskatāmību un iespējami saīsinās dokumentu izskatīšanas termiņus, kas ir būtiski uzņēmējiem. Var novērot, ka BVKB veido arī informatīvos un metodiskos materiālus, kas ir vienkārši un uztverami no klienta perspektīvas.

Uzņēmumu reģistrs (UR) īstenojis vairākas iniciatīvas un pakalpojumu uzlabošanas. No intervijām secināts, ka iestāde ir atvērta inovācijām, lai uzlabotu iestādes darbu un tēlu klientu acīs. Turklāt UR ir specifiska

¹²² <http://innovation.vidzeme.lv/lv/pasakumi/2020-02-27/vidzemes-inovaciju-konference-atbildiga-inovacija.html>

¹²³ <https://likumi.lv/ta/id/312410-par-pakalpojumu-vides-pilnveides-planu-20202023-gadam>

¹²⁴ Interviju materiāli

iestāde, jo ikdienas darbā daudz vairāk sadarbojas ar privāto sektoru (uzņēmējiem) un mazāk ar publisko sektoru.

Labais piemērs – uz klientu orientētas pieejas izmantošana pakalpojumu uzlabošanā

Uzlabota UR lēmuma forma (par izmaiņu reģistrēšanas komercreģistrā atlikšanu). Iepriekš lēmums tika sagatavots juridiskā tekstā un klienti nesaprata, kas tiem ir jālabo, un parasti būtiskākais bija uzrakstīts tikai pašās dokumenta beigās. Analizējot problēmu, nonāca pie risinājuma, lēmumā ieviest tabulu dokumenta sākumā, norādot nepieciešamos labojumus (sk. pielikumā jauno lēmuma formu). Tagad ir novērots uzlabojums, ka klienti labāk spēj reaģēt un iesniegt vajadzīgos labojumus.

LĒMUMS Rīgā	
...2018.	Nr. 21-6/1111111
Sabiedrībai ar ierobežotu atbildību "xxxxx" vienotais reģistrācijas Nr. 11111111111 Rīga, LV-1111	
Par izmaiņu reģistrēšanas komercreģistrā atlikšanu	
<p>Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistra valsts notārs Jānis Bērziņš, izskatot 02.05.2018. Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā saņemto komercsabiedrības sabiedrības ar ierobežotu atbildību "xxxxx", vienotais reģistrācijas Nr.111111111111, pieteikumu un tam pievienotos dokumentus par statūtu un pamatkapitāla palielināšanas izmaiņu reģistrēšanu komercreģistrā, pamatkapitāla izmaiņas pārejai uz euro, paziņojumu par pamatkapitāla apmaksu, izmaiņām valdes sastāvā, juridiskās adreses maiņu, dalībnieku reģistra nodalījuma pievienošanu un informācijas par patieso labuma guvēju reģistrēšanu,</p>	
konstatēja:	novērtējamie trūkumi:
1. Pieteikuma parakstu zonā (8.punkts) nav norādīts parakstītāja paraksta atšifrējums.	Pieteikuma 8.punktā norādīt, ka pieteikumu paraksta K.Zariņš un J.Zariņš.
2. Uzņēmumu reģistra informācijas sistēmā nav reģistrētas ziņas par sabiedrības patieso/ajiem labuma guvēju/iem.	Aizpildīt Pieteikuma 3.17.apakšpunktu, norādot informāciju par sabiedrības patieso/ajiem labuma guvēju/iem.
3. Dalībnieku sapulces protokolā Nr.18/1 nav norādīts sapulces norises laiks (datums).	Protokolā Nr.18/1 norādīt sapulces norises laiku (datumu).

16. attēls. Uzņēmuma reģistra izsniegts lēmuma paraugs.

UR ir veiktas izmaiņas iestādes interneta vietnē, ņemot vērā klienta orientētu perspektīvu, un ieviests "Una" – mākslīgais intelekts, kas daļu no jautājumiem konsultē mājas lapā. Lai gan šīs iniciatīvas īstenošana aizsākta jau pirms projekta mācību pasākumiem, projekta aktivitātēs gūts apstiprinājums un pārliecība par pareizu izvēlēto pieeju un metodēm. Iepriekš interneta vietne bija strukturēta no UR darbinieku viedokļa un tā bija ērti uztverama pašiem UR darbiniekiem. Tad, analizējot pārslogotības problēmu klientu konsultāciju centrā, konstatēja, ka darbinieki skaidro klientiem, kur un ko atrast mājas lapā. Tad ievieša būtiskas izmaiņas mājas lapā, to veidojot no klienta perspektīvas.

Labais piemērs - administratīvā sloga mazināšana un efektivitātes uzlabošana

"Valsts Kase (VK) pakalpojuma pārveides procesam izvēlējās pakalpojumu "Kontu apkalpošana", kur plānots iegūt ātrāku un efektīvāku pakalpojumu gan klientam, gan iestādei, apvienojot vairākus līdz šim secīgus un itērātīvus posmus vienkopus (pārejot no trijiem posmiem uz vienu), digitalizējot pakalpojumu un nodrošinot datu automatizētu apstrādi, tādējādi minimizējot manuālus datu apstrādes un pārneses procesus. Papildus minētajam VK plāno samazināt gan kontu atvēršanas pakalpojuma pieteikumu apstrādes laiku no sešām dienām uz trijām dienām, gan klienta klātienē apkalpošanas reižu skaitu no divām vai trijām reizēm līdz nullei"¹²⁵.

Izvērtējumā konstatēti uzlabojumi citās iestādēs, mēroga un apjoma ziņā mazāki, bet ar pozitīvu ietekmi uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu un administratīvā sloga mazināšanu. Projektā kompetences paaugstināšanas pasākumos piedalījies salīdzinoši apjomīgs skaits Valsts ieņēmumu dienesta darbinieku. Kā liecina intervijas un aptauja, kompetences paaugstināšanas pasākumos (saistībā ar Komunikāciju) darbinieki mācījušies veidot labāku vēstījumu klientiem un šīs prasmes tiek izmantotas, veidojot labāku

¹²⁵ VARAM sniegtie materiāli

komunikāciju un sadarbību ar uzņēmējiem un citiem nodokļu maksātājiem. VID maina savu tēlu sabiedrībā un līdz ar to arī komunikācijas veidus un formas, ievērojot "Konsultē vispirms principu" VID daudzējādi ir mainījis komunikāciju no "aizrādošās" vai "pārkāpuma un soda brīdinājumu izsakošās" formas uz atbalstošu, konsultējošu un uz sadarbību vērstu komunikācijas formu.

"Mācībās tika veidots informatīvais buklets klientam. Kā juristam bija liels pārsteigums, jo parasti šādos materiālos bija pierasts sarakstīt likuma pantu, kas ir jāievēro, lietojot juridisko terminoloģiju. Kursos praktiski izmēģinājām mainīt stilu, un saproti, ka, uzrakstot 4 efektīvus vārdus, daudz labāk vari izteikt jēgu un domu, nevis rakstot vairāku lapušu juridisko tekstu."

Valsts ieņēmumu dienests veido daudz dažādus metodiskos materiālus klientiem – nodokļu maksātājiem – par normatīvo aktu interpretāciju. Mācībās apguva, kā ar dažādiem vizuāliem (piktogrammām, infografikām, u.c.) padarīt labāk uztveramu un vieglāk lasāmu metodisko materiālu. No intervijām izriet, ka šobrīd iekšēji VID ir uzstādījums ņemt vērā klienta orientētu principu komunikācijā un materiālu izstrādē klientiem. Intervijās minēti arī šķēršļi tam, ka VID lielai darbinieku daļai nav šādas pieredzes un prasmes, jo liela daļa ir specializējušies finanšu, nodokļu, juridiskajā un citās jomās. VID ir apzināts tas, ka šādas prasmes veido daļu no nākotnē darbiniekiem nepieciešamām vispārējām prasmēm un tam turpmāk ir jāpievērš uzmanība, lai stiprinātu darbinieku kompetenci šajā jomā.

No intervijām izriet, ka vairākās iestādēs aktualizēts jautājums par digitalizāciju, lai uzlabotu pakalpojumu pieejamību, aizsniedzamību un mazinātu fizisko dokumentu apjomu. Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra (VSAA), šķietami vairāk mērķēta uz iedzīvotāju, tomēr netiešā veidā ietekmē arī uzņēmējdarbības vidi gan tāpēc, ka daļa no VSAA klientiem ir uzņēmumu darbinieki, gan tajā, ka, pilnveidojot digitālos risinājumus, var nodrošināt ērtāku pakalpojumu un iestādes aizsniedzamību. U-projekta aktivitātes ir lielā mērā sekmējušas darbinieku labāku izpratni par klientu orientētu pieeju un radījušas labu pamatu tālākai pakalpojumu pilnveidei un apjomīgāka modernizācijas projekta īstenošanai "Publisko pakalpojumu daudzkanālu piegādes tehnoloģisko risinājumu izveide VSAA".

"VSAA līdz šim procesus esam veidojuši tā, lai mums iekšā (iestādē) ir viss ātri un efektīvi. Tagad skats, ka pakalpojums ir jāveido, lai ērti ir arī klientam, ir notikusi fokusa maiņa."

Konstatētie labās prakses piemēri liecina, ka projekts ir nesis pozitīvas izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanai. Plašāku izmaiņu ieviešanai visā valsts pārvaldē nepieciešams ilgāks laika periods un svarīgi turpināt šāda veida profesionālās pilnveides pasākumus. Svarīgi abu veidu pasākumi – gan pamata apmācības, kas paplašina izpratni un rosina vēlmi ieviest izmaiņas, gan praktiskās nodarbības, kur ar profesionālu ekspertu-lektoru atbalstu valsts pārvaldes darbinieki strādā pie pakalpojumu pilnveides vai citu izmaiņu ieviešanas. Turpmāk apmācībās, kas fokusētas uz pakalpojumu pilnveidi, vajadzētu paplašināt tēmas un praktiskās nodarbības, kas parāda rīkus un metodes klientu iesaistei problēmas analīzē, ideju ģenerēšanā un atgriezeniskās saites iegūšanā. Biznesa un akadēmiskā vidē šis jautājums tiek apzīmēts ar kopradi ("co-creation") un arī šādu jēdzienu apskatīšana kā "experience economy"^{126, 127}, "prosumer"¹²⁸. No intervijām secināts, ka atsevišķās mācībās bija mākslīgi izveidotas komandas, kam bija grūtības ar problēmas izvēli un tika paņemta abstrakta vai nenozīmīga problēma, kas nenoveda līdz risinājumam. Pārmaiņu vai uzlabojumu ieviešanai iestādē, šīm mācībām lielāka pievienotā vērtība būtu tad, ja no katras iestādes var izveidot komandu, kas pirms mācību uzsākšanas iekšēji izanalizē dažādas iespējamās problēmas, un tad tālāk mācību laikā reāli strādā pie šīs problēmas analīzes, risinājumiem un pēc tam, to ieviešot dzīvē, nodrošina nepieciešamās pārmaiņas vai uzlabojumus iestādē. Būtiski arī, ka risinājuma meklēšana un tālākā īstenošana tiek pilnībā atbalstīta no iestādes vadības puses.

Tāpat pakalpojumu pilnveidei turpmāk nepieciešams ieviest arvien vairāk digitālus risinājumus, samazinot fiziski nepieciešamo dokumentu daudzumu, kas paātrina lēmuma pieņemšanu, un dodot atbalstu klientu apkalpošanā.

¹²⁶ Sudarić, T., Zmaić, K., & John, D. (2017). Innovation and Creativity in Rural Tourism and Experience Economy. 52. HRVATSKI I 12. MEĐUNARODNI SIMPOZIJI AGRONOMA, 168.

¹²⁷ Pine II, B. J. and Gilmore, J.H. (1999): The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business is a Stage. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

¹²⁸ Ziemba, E., Eisenhardt, M., Mullins, R., & Grabara, D. (2018). Prosumers knowledge sharing to develop and manage products. *Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)*, 6(2), 72-91.

Kas mainijies uzņēmējdarbības vidē un vai var konstatēt cēlonisku saistību ar projektu?

Latvijā jau kopš 1999. gada Ekonomikas ministrija izstrādā un Ministru kabinets apstiprina Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānu. Šobrīd aktuālais plāns¹²⁹ noteicis veicamos pasākumus 2019. – 2022. gadu periodam, nosakot šādus galvenos pamatprincipus: (1) klientu orientēta valsts pārvalde, (2) valsts pakalpojumu digitalizācija, (3) nodokļu sistēmas konkurētspēja, (4) uzņēmējdarbības vides atvērtība, (5) tiesiskuma veicināšana, (6) inovācijas veicināšana.¹³⁰ Projekts tiešā veidā stimulējis (1), (2) un (4) principu īstenošanu. Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānā inovāciju veicināšana (6) vairāk saistīta ar pētniecības un inovāciju atbalstu uzņēmējiem, mazāk ar inovatīvu risinājumu ieviešanu valsts pārvaldes institūcijās. Tomēr netiešā veidā inovatīvu risinājumu ieviešana valsts pārvaldes institūcijās rada labvēlīgāku un atbalstošāku vidi inovāciju stimulēšanai uzņēmumos. Ir saskatāma skaidra saikne starp profesionālās pilnveides pasākumos iekļautajām mācību tēmām, dalībnieku iegūtajām zināšanām un iegūtajiem rezultātiem valsts iestāžu pakalpojumu un darbības pilnveidē. Netiešā veidā projekts stimulējis tiesiskuma un inovāciju veicināšanu. Netiešā ietekme šajā jomā veidojusies galvenokārt caur valsts pārvaldes izpratnes un attieksmes uzlabošanu par valsts pārvaldes iestāžu rīcības un lēmumu ietekmi uz uzņēmējiem un uzņēmējdarbības vidi kopumā.

“Konsultē vispirms principa” ieviešana ir viens no būtiskiem pasākumiem uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu plānā. Šī principa mērķis ir “panākt savstarpējo sapratni starp uzņēmējiem un uzraugošajām iestādēm, veicinot noteikto prasību izpildi, nevis sodu likšanu.”¹³¹ “Konsultē vispirms princips” paredz, ka ir nepieciešams ieviest uzlabojumus valsts pārvaldes iestāžu uzraudzības un pārbaūžu procedūrās, tās veidojot vairāk uz valsts un privātā sektora sadarbības nevis kontroles un sodīšanas principiem. Tam pievērsta pastiprināta uzmanība projektā gan tiešā veidā dažādos pamatapmācību moduļos, skaidrojot šo principu, gan arī praktiskajās nodarbībās, analizējot problēmas un meklējot risinājumus pakalpojumu pilnveidei caur šī principa kontekstu. Analīze liecina, ka liela daļa profesionālās pilnveides pasākumu arī netiešā veidā stimulējušas šo principu īstenošanu caur profesionālās pilnveides pasākumos analizētajiem piemēriem un diskusijām. Ekonomikas ministrija šobrīd veic apjomīgāku novērtējumu par “Konsultē vispirms principa” ieviešanu. Tas būs visaptverošs novērtējums, kas paredz gan klientu (tai skaitā uzņēmēju) viedokļa iegūšanu, gan ekspertu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku vērtējumu. Šo novērtējumu varētu izmantot kā vienu no mērījumiem arī projekta aktivitāšu sniegumam attiecībā uz publisko pakalpojumu uzlabošanu un citiem ar “Konsultē vispirms principu” saistītiem aspektiem.

Pasaules Bankas Doing Business novērtējums un Globālās konkurētspējas indekss ir vieni no populārākajiem starptautiskajiem mērījumu instrumentiem Uzņēmējdarbības vides pievilcības novērtēšanai, un tos izmanto arī Latvijā. Apkopojot uzņēmēju viedokli katrā valstī, tie ļauj novērtēt katras valsts progresu biznesa vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā.

	DB2017 ¹³²	DB2018 ¹³³	DB2019 ¹³⁴	DB2020
Latvijas vieta <i>Doing Business</i> novērtējuma ¹³⁵ rangā (no 190 valstīm), t.sk.	14	19	19	19
Apakškritērijs: Uzņēmuma reģistrēšanas procedūra	22	21	24	26
Apakškritērijs: Būvniecības atļauju saskaņošanas procedūras	23	49	56	56

33. tabula. Latvijas vieta *Doing Business* novērtējuma rangā

¹²⁹ 22.05.2019. Ministru kabineta rīkojums nr.247 “Par uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānu 2019. – 2022. gadam”

¹³⁰ Infografika “Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plāna prioritārie pasākumi 2019.-2022.gadam”, pieejams: https://em.gov.lv/files/attachments/uznemejdarbibas_vides_pilnveid_plans.pdf (skatīts 17.07.2019.)

¹³¹ “Vadlīnijas par “Konsultē vispirms” principa piemērošanu valsts iestāžu darbā”, Ekonomikas ministrija, 2017.gads

¹³² <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf> (skatīts 06.04.2020.)

¹³³ <http://documents.worldbank.org/curated/en/526751509954198420/pdf/WP-PUBLIC-DB18-LVA.pdf> (skatīts 06.04.2020)

¹³⁴ https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf (skatīts 06.04.2020)

¹³⁵ <https://tradingeconomics.com/latvia/ease-of-doing-business>

2019. gadā Doing Business novērtējumā Latvija starp 190 valstīm ir ierindota 19. vietā.¹³⁶ Šī rādītāja pozitīvas izmaiņas ir viens no noteiktajiem indikatoriem Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plāna īstenošanas progresu mērīšanā. Doing Business indikatora izmaiņas no 2016. gada nevar tiešā veidā cēloniski saistīt ar projekta aktivitātēm, jo šo indikatora vērtējumu ietekmē vēl daudzi citi faktori. Projekts saturiski saistīts ar diviem apakškritērijiem, kas tiek ņemti vērā Doing Business indikatora mērījumā (sk. 34. tabulu). Lai gan rezultātu izmaiņas abos apakškritērijos ir ar negatīvu tendenci, tomēr projekts ir devis pozitīvu pienesumu abos apakškritērijos vērtēto aspektu uzlabošanai, kur šī savstarpējā sasaiste redzama caur uzlabojumiem valsts pārvaldes pakalpojumos vai procedūrās:

- Uzņēmuma reģistrēšanas procedūra. No analīzes var secināt, ka projekta aktivitātes un iepriekš analizētie pozitīvo piemēru gadījumi ir devuši stimulu uzlabojumiem šajā jomā gan tiešā veidā caur konkrētiem uzlabojumiem procedūrās un pakalpojumos, gan netiešā veidā, mainot darbinieku izpratni, motivāciju un paradumus veikt turpmākus uzlabojumus.
- Būvniecības atļauju saskaņošanas procedūras ir otra kritēriju grupa *Doing business* indikatorā, kur ir konstatējama pozitīva saistība starp projektu un uzlabojumiem publiskos pakalpojumos un procedūrās, un attiecīgi uzlabojumiem nozarē. Iepriekš aprakstītie uzlabojumi, ko veicis BVKB, pilnveidojot digitālos risinājumus un pakalpojumus ar būvniecību saistīto dokumentu saskaņošanai.

Minētās ieviestās izmaiņas veiktas tikai 2018. un 2019. gada laikā, tāpēc Doing Business mērījumos vēl neatspoguļojas, jo to ietekmi varēs novērtēt tikai turpmākajos gados.

	2016	2017	2018	2019
Latvijas vieta Globālās konkurētspējas indeksa ¹³⁷ rangā (no 140 valstīm)	44	42	42	41

34. tabula. Doing Business indikatora mērījums

Globālās konkurētspējas indekss ir otrs rādītājs, kas tiek izmantots uzņēmējdarbības vides uzlabošanas plāna īstenošanas progresu novērtējumam. 2018. gada globālās konkurētspējas indeksā starp analizētajām 140 valstīm, Latvija ieņēma 42. vietu,¹³⁸ bet 2019. gadā Latvija ir pakāpusies uz 41. vietu.¹³⁹ Šo indeksu arī veido vairākas kritēriju grupas, to starp valsts pārvaldes darbības un snieguma ("performance") novērtējums, kur no projekta viedokļa saskatāma tieša sasaiste ar tādiem kritērijiem kā normatīvisma slogs, e-pakalpojumu un risinājumu iespējas, valsts pārvaldes atvērtība nākotnes izaicinājumiem un pārmaiņām, valsts pārvaldes un normatīvo aktu spēja adaptēties un atbildēt uz digitālās biznesa vides izaicinājumiem. Savukārt netieša sasaiste saskatāma ar kritērijiem, kas saistīti ar inovāciju ekosistēmas un kapacitātes attīstību un atbalstu.

Ikgadējais valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums ļauj kontekstuāli vērtēt izmaiņas iedzīvotāju apmierinātībā ar valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumiem un iestāžu darbības pilnveidošanu. Projektā nav bijusi mērķtiecīga sasaiste ar šiem mērījumiem, tos var skatīties un analizēt, uz gadījumu izlases pamata vērtējot klientu apmierinātības izmaiņas par konkrētām iestādēm, kas uzrādījušas, piemēram, aktīvāku iesaisti pasākumā vai projekta rezultātā veikusi pakalpojumu vai procesu uzlabojumu.

2019. gada Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījumā¹⁴⁰ sniegts vērtējums par diviem apgalvojumiem, kas saistāmi ar projekta jomu, kur abos jautājumos gandrīz 40% respondentu sniedz pozitīvu vērtējumu (pilnībā un drīzāk piekrīt):

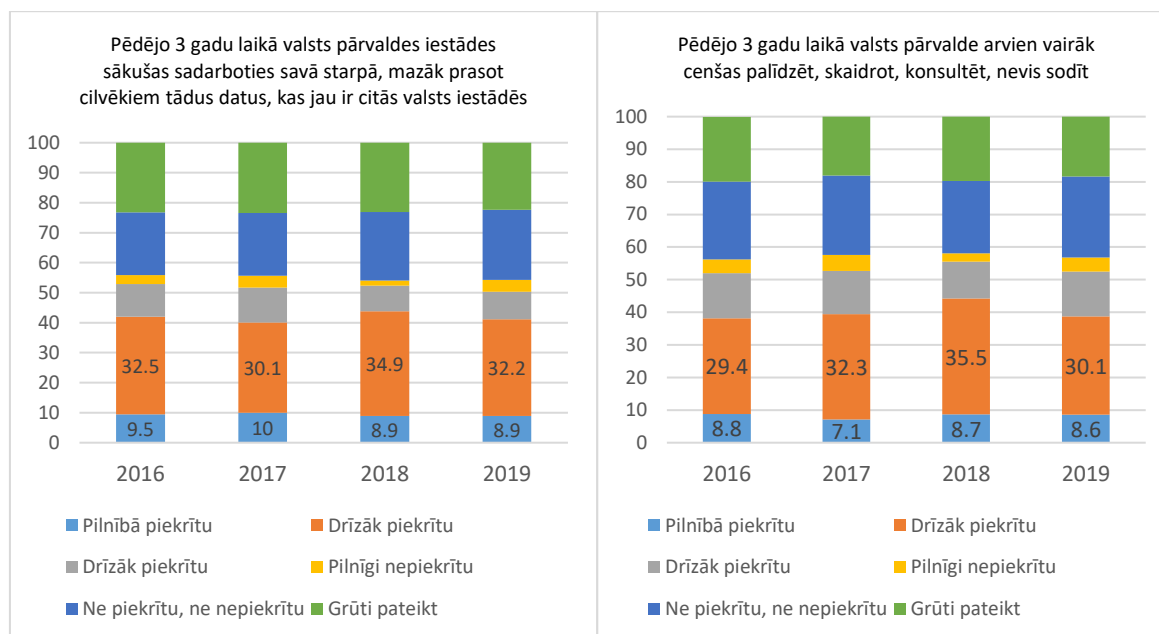
¹³⁶ Doing business, pieejams: <https://www.doingbusiness.org/en/rankings> (skatīts 16.07.2019.)

¹³⁷ <https://tradingeconomics.com/latvia/competitiveness-rank>

¹³⁸ World Economic Forum (2018), "Insight report. The Global Competitiveness Report 2018", pieejams: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf> (skatīts 16.07.2019)

¹³⁹ <https://tradingeconomics.com/latvia/competitiveness-rank>

¹⁴⁰ http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/VKanc_valsts_parvaldes_klientu_apmierinatibas_petijums_2019.pdf



17. attēls Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums¹⁴¹

Pirmajā jautājumā novērtējums dinamiskā pa gadiem sākot no 2016. gada kopumā ir nemainīgs, ar nedaudz augstāku vērtējumu 2018. gadā un kritumu 2019. gadā. Savukārt otrajā jautājumā ir vērojams pozitīvs uzlabojums pa gadiem sākot no 2016. gada, bet arī būtisku kritumu 2019. gadā. Šīs izmaiņas ir maz saistāmas ar projekta aktivitātēm, bet projekts netiešā veidā ir stimulējis šo faktoru uzlabojumu. Pēdējā gada krituma iemesli meklējami citos, ar projektu nesaistītos faktoros un ārējos apstākļos.

No šī pētījuma izriet, ka VSAA un VID ir visbiežāk pieminētas kā iestādes,¹⁴² kas nodrošina vislabāko iedzīvotāju apkalpošanu. Tāpat klientu apmierinātības pētījumā klienti vērtējuši savu saskarsmi ar valsts iestādēm un to, kā tās sniedz savus pakalpojumus. Šajā ziņā vispozitīvāk novērtēti ir Lauku atbalsta dienests, kur gandrīz 90% respondentu ir snieguši teicamu vai labu novērtējumu. Tāpat arī UR, Valsts Zemes dienests un VSAA ieguvuši salīdzinoši augstu novērtējumu. Var novērot saistību ar šo iestāžu ieinteresētību un aktivitāti projektā, bet nevar apgalvot, ka projekts ir veicinājis šādu novērtējumu, tas drīzāk ir bijis viens no vairākiem ietekmējošajiem faktoriem.

Projektā paveiktais

Projekta ietekme plašākā makro līmenī pamazām veidojas un turpinās veidoties, būtiskus ilgtermiņa ieguvumus atklājot turpmāko 5 līdz 10 gadu laikā un, iespējams, tālākā perspektīvā.

Projektā ir aptverta nozīmīga kritiskā masa no valsts pārvaldes darbinieku skaita, kas ir motivēti mainīt savus paradumus un iesaistes veidus, attiecīgi projekta aktivitātes ir veicinājušas attieksmes, izturēšanās un paradumu maiņu valsts pārvaldē.

Projekta aktivitātes veidojušas labāku izpratni par uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānu, uzņēmēja darba specifiku, apstākļiem un kopējo vidi. Šajā ziņā lielā daļa projekta dalībnieku pozitīvi vērtējuši simulācijas spēli "Prezidents".

Klienta vai lietotāja orientēta pieeja ir viena no būtiskajām tēmām saistībā ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu un administratīvā sloga mazināšanu, un tā dažādos aspektos iekļauta profesionālās kompetences pilnveides pasākumos. Šo tēmu labāk izprot institūciju darbinieki, kas ikdienā sniedz pakalpojumus arī uzņēmējiem, bet mazāk to izprot politikas veidošanā iesaistīto iestāžu darbinieki.

¹⁴¹http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/VKanc_valsts_parvaldes_klientu_apmierinatibas_petijums_2019.pdf

¹⁴²http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/VKanc_valsts_parvaldes_klientu_apmierinatibas_petijums_2019.pdf

Iestādēs daļa procesu izmaiņu vai pakalpojumu uzlabojumu iniciatīvas tikušas īstenotas veiksmīgā sinerģijā starp SAM 3.4.2.3. projektu "Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija" un U-projektu, kur pirmais ir nodrošinājis metodisku atbalstu procesuālu izmaiņu ieviešanai iestādēs, savukārt U-projekts ir nodrošinājis šīm procesuālajām izmaiņām nepieciešamo zināšanu un kompetenču pilnveidi vai ekspertu un speciālistu domapmaiņu praktiskajās darbnīcās.

Nākotnes iespējas

Svarīgi ir turpināt uzsāktās iniciatīvas un aktivitātes cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanai, lai nostiprinātu un aprobētu ieguvumus, un paplašinātu to pozitīvo efektu.

Turpmāk būtu nepieciešams īstenot mācības un praktiskās darbošanās pasākumus, kas veicina izpratni par klienta orientētas pieejas ieviešanu gan vadītāju, gan darbinieku līmenī, it īpaši gados vecākiem un publiskā pārvaldē ilgstoši nodarbinātiem.

Turpmāk būtu attīstāmi tādi speciāli pasākumi, kas praktiskās darbošanās veidā liek sadarboties vairākām institūcijām (resoriem), kam ir kopīgas vai saistītas funkcijas jeb pakalpojumi, šādi stimulējot meklēt kopējos saskares punktus un attīstot platformas vai mehānismus kopējai sadarbībai.

Ja iestādē ir pretestība pārmaiņām un pakalpojumu uzlabošana notiek smagnēji, būtu lietderīgi veidot atbalsta personālu (piemēram, moderators, mentors vai koučs), kas ar pārmaiņu ieviešējiem varētu strādāt gan individuāli, gan grupā, sniedzot atbalstu entuziasma, iniciatīvas un pārliecības noturēšanai. Šādu iniciatīvu varētu attīstīt VAS sadarbībā ar Valsts kanceleju, to piedāvājot kā papildus atbalsta pasākumu valsts pārvaldes cilvēkresursu kapacitātes un iesaistes stiprināšanai.

No analīzes izriet nepieciešamība veidot valsts pārvaldes iekšējo ekspertu neformālo tīklu ("Pārmaiņu līderi"), kas varētu sniegt padomus, dalīties pieredzē un atbalstīt citus darbiniekus pārmaiņu un pakalpojumu uzlabošanas procesā. Turklāt būtiski, lai šiem ekspertiem ir pietiekams laika resurss, pilnvaras, ieinteresētība un spējas iesaistīties. Šī iesaiste nedrīkst veidot apjomīgu papildus noslodzi esošajiem pienākumiem.

4.4. Izvērtējuma rubrikas un secinājumi

Projekta ietekme indivīda līmenī vērtējama kā ļoti augsta. Izvērtējuma gaitā konstatējams, ka U-projektā aptverta kritiskā masa no valsts pārvaldes darbinieku skaita, kas ir motivēti mainīt savus paradumus un iesaistes veidus, attiecīgi projekta aktivitātes ir veicinājušas attieksmes, izturēšanās un paradumu maiņu valsts pārvaldē. Valsts pārvaldes darbinieki kopumā saskata vērtību un pielietojumu gūtajām zināšanām un attieksmēm. Ir konstatējami pierādījumi, ka apmācību dalībnieku iegūtās kompetences, zināšanas un prasmes ir būtiski mainījušas viņu ikdienas praksi. Apmācību dalībnieki iegūtās zināšanas pielieto praksē tūlīt pēc apmācību pabeigšanas.

Projekta ietekme uz izmaiņām institūciju darba organizācijā novērtējama kā augsta. Vairākos profesionālās kompetences pilnveides pasākumos izmantotas tādas metodes, kurās apmācību dalībnieki kā praktiskos piemērus risinājuši konkrētus gadījumus no saviem tiešajiem darba pienākumiem un savas iestādes, jau mācību procesā rosinot pārmaiņas iestāžu darba organizācijā. Ir konstatējami vairāki labās prakses piemēri, kad darbinieki iegūto zināšanu, prasmju un attieksmes maiņas rezultātā rosinājuši būtiskas izmaiņas iestāžu darbā. Atsevišķos gadījumos tas rezultējies finanšu izteiksmē izteiktos ekonomiskos ieguvumos (finanšu un cilvēkresursu darba ietaupījums). Šīm izmaiņām nav bijis sistēmisks raksturs, pilnībā mainot līdzšinējo praksi un darba organizāciju visās iestādēs, tāpēc vērtējums nav augstākais šajā kritērijā. Tomēr jāuzteic apjomīgais tvērums un projekta fokusēts uzstādījums veicināt pārmaiņu un uzlabojumu ieviešanu valsts iestādēs.

Projekta ietekme uz izmaiņām lēmumu pieņemšanas procesā vērtējama kā vidēja. Izpētes rezultātā ir konstatējami gadījumi, kuros apmācību dalībnieki iegūtās zināšanas un prasmes pielietojusi, lai rosinātu un virzītu izmaiņas lēmumu pieņemšanas procesā. Šīs izmaiņas konstatējamās atsevišķās iestādēs, daļā no tām šādas izmaiņas aptvērušas visu iestādi – visos lēmuma pieņemšanas līmeņos, daļā gadījumu

aptvērušas daļu, aptverot atsevišķas struktūrvienības. Tomēr izpētes rezultātā varēja novērot pozitīvu virzību uz šādu pārmaiņu nostiprināšanu plašākā mērogā. Tāpat tika konstatēti gadījumi, kuros apmācību dalībnieki ir motivēti šādas izmaiņas ierosināt un virzīt ne tikai iestādes līmenī, bet starpinstitucionālas sadarbības līmenī.

Projekta ietekme uz izmaiņām institūciju pakalpojumu pilnveidē vērtējama kā ļoti augsta. To apliecina izvērtējuma gaitā konstatētie pierādījumi par jaunu risinājumu ieviešanu vai pakalpojumu pilnveidi valsts pārvaldes iestādēs. Tam nav bijis sistemātisks raksturs attiecībā uz visām iestādēm, tomēr šie gadījumi ir izmantoti kā izcila labā prakse citiem, veicinot tālākas pārmaiņas citās iestādēs. Izmaiņu ieviešana pakalpojumu pilnveidē lielākoties ir bijusi atkarīga no darbinieku motivācijas un entuziasma, ko projekta aktivitātes tiešā mērā ir pozitīvi stimulējušas. Projekta rezultātā var konstatēt attieksmes maiņu un līdzšinējās prakses maiņu attiecībā pret klientu. Projekta īstenošana veicinājusi uz klientu orientētas pieejas ieviešanu valsts pārvaldē kopumā, kuras rezultātā uzlaboti ne tikai pakalpojumi, bet arī vairākās iestādēs mainīta pieeja klientu apkalpošanā un sadarbībā ar klientu. Projekta aptvertā mērķa grupu kritiskā masa, it īpaši klientu apkalpošanā iesaistīto darbinieku, ir būtisks veicinošais faktors šādu pārmaiņu sasniegšanā.

Projekta ietekme uz izmaiņām personāla iesaistē un motivēšanā novērtēta kā augsta. Projektā lielā mērā iesaistīti bija valsts pārvaldes iestāžu vidējā līmeņa vadītāji un darbinieki. Tie vairāk ir iniciējuši ar savu darba specifiku saistītas pārmaiņas savu pārstāvēto institūciju ietvaros, to starp motivējot šādām pārmaiņām arī citus darbiniekus, kas projekta aktivitātēs nepiedalījās. Kopumā var secināt, ka projekts ir veicinājis labvēlīgas vides veidošanos, lai vadītāji un darbinieki būtu motivēti iniciēt un ieviest uzlabojumus. Šāda prakse nav bijusi sistēmiska visās valsts iestādēs kopumā, bet gan konstatēti vairāki labie piemēri konkrētu institūciju ietvaros.

Projekta ietekme uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu un administratīvā sloga mazināšanu novērtēta kā augsta. Projekta mērķi un aktivitātes tiešā veidā ir bijušas saistītas ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu. Var konstatēt, ka projekta aktivitātēs iegūtās zināšanas un prasmes ir pielietotas, lai rosinātu vairākas būtiskas izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanai un administratīvā sloga mazināšanai. Konstatētajām izmaiņām ir sistēmisks raksturs, kas lielā mērā ir pateicoties tam, ka projekts aptvēris salīdzinoši apjomīgu mērķa grupu un iesaistīto institūciju skaitu.

Projekts radījis būtiskus priekšnosacījumus strukturālo reformu īstenošanai, tāpēc projekta ietekme uz šo jomu ir novērtēta kā augsta. Pozitīva ietekme novērojama īpaši tādos gadījumos, kur institūcijas ievieš jaunos risinājumus vai pilnveidojušas savstarpējās sadarbības un koordinācijas mehānismus starpinstitūciju līmenī. Vairākām no izmaiņām ir sistēmisks raksturs, it īpaši tām, kas īstenošanas sinerģijā ar SAM 3.4.2.3. projektu "Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija".

Izvērtējuma gaitā konstatējama augsta rezultātu cēloniskā saistība ar ieguldījumiem pasākumā kopumā un īstenojamajam projektam. Sasniegtajiem rezultātiem ir nozīmīga loma. Ir konstatēti vairāki gadījumi, kuros projekta īstenošanai ir bijusi būtiska un noteicoša loma, lai sasniegtu rezultātus. Projekts ir izmantojams kā labās prakses piemērs, kopumā demonstrējot pozitīvu saistību starp intervenci un sasniegumiem indivīda, institūcijas un jomas līmenī.

Apkopotā veidā vērtējums par projekta ietekmi visos trīs līmeņos – indivīda, institūcijas un jomas, ir atspoguļots nākamajā rubrikā. Detalizēti rubrikas vērtējuma kritēriji aprakstīti 15. pielikumā.

Intervences ietekmes līmeņi	Nav konstatējama	Zema	Vidēja	Augsta	Ļoti augsta
	1. Individīda līmenis (DU 4.8., 4.13)				
2. Izmaiņas institūciju darba organizācijā, optimizējot laika resursus, cilvēkresursus un finanšu resursus (DU 4.6., 4.10)					
3. Izmaiņas institūciju lēmumu pieņemšanas procesā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos (DU 4.6., 4.10)					
4. Izmaiņas institūciju pakalpojumu pilnveidē (DU 4.6., 4.10)					
5. Izmaiņas institūciju personāla iesaistē un motivēšanā, izvērtējot gan mērķa grupas dalībnieku individuālo motivāciju un iesaisti darbā valsts pārvaldē, gan viņu spēju veikt uzlabojumus viņu institūcijās (DU 4.6., 4.10)					
6. Ietekme uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu, administratīvā sloga mazināšanu mazajiem un vidējiem komersantiem (DU 4.11)					
7. Ietekme uz efektīvāku korupcijas novēršanu un ēnu ekonomikas mazināšanu (4.11.)	Nav attiecināms				
8. Ietekme uz priekšnoteikumu radīšanu strukturālo reformu īstenošanai (4.12.)					
9. Rezultātu cēloniska saistība ar ieguldījumiem pasākumā kopumā un tajā īstenotajos projektos (DU 4.9, 4.14)					

35. tabula. Intervences ietekmes līmeņi

5.K-PROJEKTA IETEKMES IZVĒRTĒJUMS

Projekta ietekmes izvērtējums balstās projekta pārmaiņu teorijā, kas iekļauj arī ārējās ietekmes faktorus un apstākļus, kas nav tieši saistīti ar intervenci un kas varētu veicināt plānoto rezultātu sasniegšanu. K-projektā tika izveidotas divas pārmaiņu teorijas, kas atspoguļo specifiskus aspektus, kas saistīti ar kontekstu, kādā tika noteikti mērķi un intervence šo mērķu sasniegšanai. Viena pārmaiņu teorija atspoguļo K-projekta plānoto ietekmi uz Korupcijas apkarošanu, bet otra pārmaiņu teorija atspoguļo intervences loģiku attiecībā uz Korupcijas novēršanu un ēnu ekonomikas mazināšanu. Projekta pasākumi attīstīja un pilnveidoja valsts pārvaldes darbinieku vispārējās un specifiskās kompetences. K-projekta kontekstā **vispārējās kompetences vairāk ir saistītas ar korupcijas un ēnu ekonomikas novēršanu**, bet **specifiskās kompetences ir attiecināmas uz korupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanu**.

Novēršana ir pasākumu komplekss, kas vērsts uz to, lai cilvēki, kuri potenciāli var veikt pārkāpumu vai noziegumu vai arī to sekmēt, atturētos no to izdarīšanas. Apkarošana attiecas uz tiesībsargājošo institūciju darbībām, kad noziedzīgais nodarījums ir ticis veikts, vai arī ir mēģinājums to veikt, un ir nepieciešams saukt vainīgo personu pie atbildības. VAS skaidro, ka preventīvais virziens apmācībās attiecas uz mācībām vai citiem pasākumiem saistībā ar kontroles (t.sk. iekšējās kontroles) aktivitātēm, kas nav tiesībsargāšanas/kriminālvajāšanas aktivitātēm. Apkarošanas virziens attiecas uz pasākumiem saistībā ar tiesībsargāšanas/kriminālvajāšanas aktivitātēm. K-projektā bija mācības, kuras attiecās gan uz kontroles, gan uz tiesībsargāšanas/kriminālvajāšanas aktivitātēm.

Atbilstoši izvērtēšanas metodoloģijai, tiek meklētas saiknes starp īstenotajiem pasākumiem un vēlamajām pārmaiņām indivīdu, institūciju un sabiedrības līmenī.

Projekts aptver plašu mērķauditoriju – visas ministrijas, tiesībsargājošas un kontrolējošas institūcijas, un citas institūcijas, piemēram, Saeima, Valsts Prezidenta kanceleja u.c. – aptuveni 60 valsts institūcijas. Uz izvērtējuma veikšanas brīdi pieejamā informācija liecina, ka apmācībās ir piedalījušies vairāk nekā 6623 dalībnieki.¹⁴³

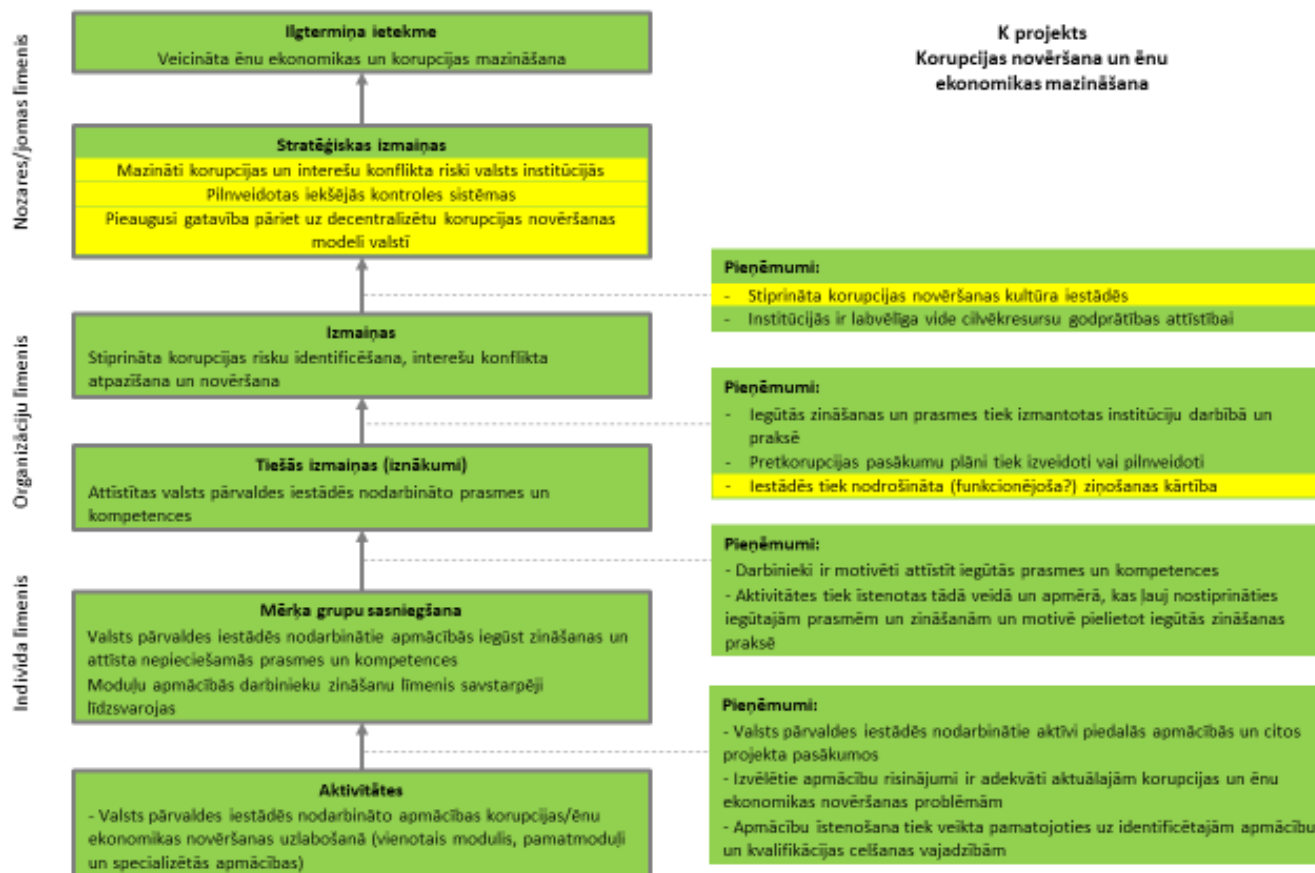
Apmācības par korupcijas un ēnu ekonomikas mazināšanu tika veiktas moduļu formā, apvienojot saturiski tuvas tēmas. Kopā projektā tika paredzēti 8 pamatmoduļi, ieskaitot ievadmoduli. No astoņiem plānotiem moduļiem uz izvērtējuma brīdi tika īstenoti seši. Mācību moduļi „Ēnu ekonomika un uzņēmējdarbība” un „Politikas veidošana ēnu ekonomikas mazināšanai” ir izstrādes stadijā.

Papildus tika īstenotas specializētās mācības, kuras tika adresētas specifiskai auditorijai – amatpersonu grupām no tiesībsargājošām un kontrolējošām institūcijām, lai pilnveidotu viņu specifiskās kompetences korupcijas un ēnu ekonomikas novēršanā un apkarošanā.

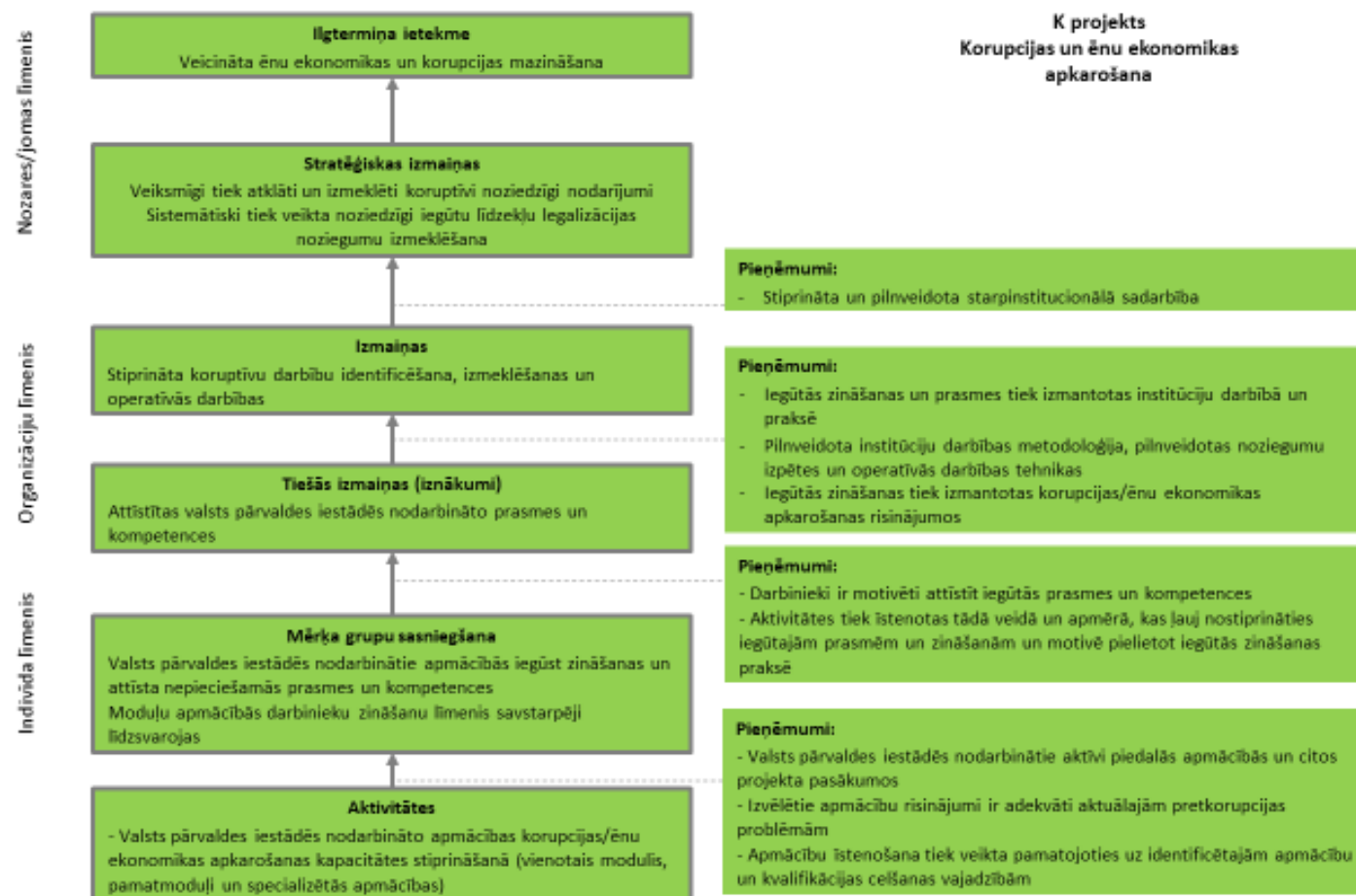
¹⁴³ http://vas.gov.lv/lv/box/images/K%20projekts/Statistika_2016_2019_precizets_2_19022020.pdf

Šis skaitlis atspoguļo izsniegto sertifikātu skaitu. Tas neietver levdmoduļa dalībniekus, kuriem netika izsniegti sertifikāti.

18. attēls. K projekts, korupcijas novēršana un ēnu ekonomikas mazināšana



19. attēls. K projekts, korupcijas un ēnu ekonomikas apkarošana



5.1. K-projekta ietekme indivīda līmenī

Priekšnosacījumi projekta ietekmei

Kopumā projekts sasniedzis mērķauditoriju, aptverot 61 institūciju, gandrīz puse no kurām ir kontrolējošās institūcijas un pārējās institūcijas pārstāvētas no darbiniekiem, kuriem ir ietekme uz korupcijas novēršanu, apkarošanu un ēnu ekonomikas mazināšanu (skat. ziņojuma 2.2.2. sadaļu). Dalībnieku skaita ziņā dominē pārstāvība no lielajām iestādēm - Valsts ieņēmumu dienesta un Valsts policijas, bet pēc proporciju rādītājiem ir vismaz sešas iestādes, kurās projekta pasākumos piedalījās vairāk kā puse no personāla (skat. ziņojuma pielikumu nr. 7).

Saskaņā ar 17.10.2017. MK noteikumiem Nr. 630 "Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmas pamatprasībām korupcijas un interešu konflikta riska novēršanai publiskas personas institūcijā" ne retāk kā reizi trijos gados jāveic apmācības par iekšējiem pretkorupcijas plāniem. Ir liels pieprasījums pēc KNAB apmācībām, ko KNAB nespēj nodrošināt. Tāpēc projekta organizētais un īstenotais vispārējais mācību bloks bija atbalsts KNAB kapacitātei. **Ar projektu aptverts lielāks iesaistīto institūciju un darbinieku skaits un padziļināti skatītas dažādas tēmas saistībā ar korupcijas novēršanu.**

Visvairāk dalībnieku bija mācību moduļos (74%), gandrīz katrs trešais piedalījās specializētajās mācībās, un ievērojami mazam dalībnieku skaitam bija vēl cita veida apmācības (5%) (skat. ziņojuma 2.2.2. sadaļu). Mācību moduļos tematiski uzsvars bijis uz korupcijas un ēnu ekonomikas novēršanu, savukārt specializētajās mācībās – uz korupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanu. Tātad **sasniegtai kopējai mērķauditorijai drīzāk ir atšķirīga pieredze projekta dalībā**, tomēr tas ir attaisnojams ar aptverto institūciju funkcionālajām atšķirībām.

Veiktās mācību dalībnieku aptaujas par notikušo mācību kvalitāti, kā arī iesaistīto pušu intervijas iezīmē tendenci, ka **zināšanu praktiskā pielietojamība augstāk novērtēta specializētajām mācībām**. Arī iesaistīto pušu intervijās **zināšanu praktiskā pielietojamība augstāk novērtēta specializētajām mācībām**. Piemēram, tika izcelti starptautiskie mācību pasākumi, mācības par krāpšanas novēršanu un apkarošanu Eiropas Savienības fondos, par korupcijas riskam pakļauto amatu izvērtēšanu, par Trauksmes cēlēju ziņojumu saņemšanu un izskatīšanu, par noziedzīgiem nodarījumiem pret dabas vidi, atklāto interneta resursu izlūkošanu, digitālo izmeklēšanu. Konkrēti apraksti par specializētajās mācībās iegūto zināšanu izmantošanu praksē ir sniegti 5.2. sadaļā.

Bija arī atsevišķi viedokļi, kas pauda piesardzīgu attieksmi pret mācībām, kurās tika analizēta ārzemju pieredze:

"Ar pielietošanu darbā ir divējāds viedoklis, jo šādu konkrēto gadījumu (ārvalstu kukuļošanas gadījumi) nav tik daudz, lai tos pielietotu tālāk darbā. Darbiniekiem tas bija ļoti labs ieguvums, jo parasti tas nav primārais uzdevums – meklēt, apzināt un saprast riskus kukuļošanas gadījumiem. Tas nav tieši saistīts ar pamatdarbu, bet tas ļauj apzināties, cik tas ir svarīgi un par ko būtu jādomā. Ļauj saprast, ka visa pasaule satraucās par šo jautājumu un to nedrīkstētu ignorēt."

Mācīšanās, balstoties uz ārzemju pieredzi, bieži ir saistīta ar risku, ka tās saturs ne vienmēr ir tieši izmantojams plašas mērķauditorijas ikdienas darbā. Tas apliecina, ka šādām mācībām īpaši jāpārdomā mācību grupas sastāvs. Lielāks efekts uz projekta mērķauditoriju ir vērojams no pieņemtajiem grozījumiem Latvijas normatīvajos aktos (piemēram, Kriminālprocesa likumā, Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanas likumā), kurus zināmā mērā veicināja projekta ietvaros veiktā iepazīšanās ar ārzemju pieredzi.

Projekta ietekme uz mērķauditorijas vispārējo un specifisko profesionālo kompetenču pilnveidi

K-projekta kontekstā vispārējās kompetences ir vairāk saistītas ar organizētajām mācībām par korupcijas un ēnu ekonomikas **novēršanu**, bet specifiskās kompetences ir attiecināmas uz mācībām, kas bija fokusētas uz korupcijas un ēnu ekonomikas **apkarošanu**.¹⁴⁴ Saskaņā ar projekta apkopoto statistisko

¹⁴⁴ Šī ir ziņojuma autoru jēdzienu interpretācija. Var būt arī atšķirīgas pieejas šo jēdzienu interpretācijā, piemēram,

informāciju¹⁴⁵ periodā no 2016. līdz 2019. gadam lielākais mācību apjoms¹⁴⁶ bijis mācībām, kas vērstas uz apkaršanas aktivitātēm (53%), t.i., uz specifisko kompetenču attīstību. Mācības, kas fokusētas pārsvarā uz novēršanas aktivitātēm, attīstot galvenokārt vispārējās kompetences, veido 13% no mācību kopapjoma. Tas norāda, ka **projektā pārsvarā tika pilnveidotas darbinieku specifiskās kompetences.**

Mērķauditorijas **viedoklis par to, kādas kompetences būtu jāattīsta nākotnē, biežāk izskanējis par labu specifiskajām kompetencēm.** Kā perspektīvas un vajadzīgas mācību tēmas nākotnē tika nosauktas operatīvās darbības metodes interneta vidē, kibernetizēto izmeklēšana, pierādījumu iegūšana interneta vidē, juridiskā angļu valoda, noziegumi pret dabas vidi. Vienlaikus tika atzīmēts, ka ir būtiski izziņāt iesaistīto institūciju vajadzības, kā arī atlasīt mācībām atbilstošu mērķgrupu.

Intervijās ar mācību dalībniekiem finanšu noziegumu joma tiek vērtēta kā svarīga mācību tēma arī iespējamās turpmākajās apmācībās dažādām amatpersonu grupām:

„Tas arī būtu jāstiprina, šis finanšu bloks[...]. Šīs apmācības ir vajadzīgas prokuroriem, tiesnešiem, lai viņi saprot šīs nianšes finanšu noziegumos. Jā, slepkavība, problēmu nav. [...] Bet visas krāpšanas, piesavināšanas, tur ir problēmas, vai tas bija vai nebija noziegums.”
„[...] nav tādas mācību iestādes, kura apmācītu policistus, izmeklētājus vai operatīvus darbiniekus, it īpaši uz finanšu vai nodokļu noziegumiem.”

Attiecībā uz vispārējām kompetencēm atzīts, ka tās ir vērtīgi attīstīt jauniem darbiniekiem un periodiski atsvaidzināt visiem darbiniekiem:

„Ik pa laikam vajadzīgs pārskats, ko katra institūcija dara, jo jaunajiem darbiniekiem vajag izpratni par citu iestāžu kompetencēm.”

„Šādas mācības (par kukuļošanu) vajadzētu organizēt vismaz reizi gadā, kā atgādinot šo informāciju. Un būtiski vajadzētu, kā praktiski identificēt.”

Projekta pasākumos iegūto zināšanu un prasmju pielietošanā var novērot trīs tendences: 1) **specifiskās kompetences tiek aktīvāk izmantotas**, jo tās galvenokārt apguva tie darbinieki, kuru pienākumi tieši saistīti ar šo kompetenču esamību; 2) **vispārējās kompetences** (ētikas, interešu konflikta u.c. vispārējās, bet nozīmīgās tēmās) **vairāk aktualizētas iestādēs, kuru vadība pati iniciē un atbalsta pilnveidojumus;** 3) **iestādēs, kurās trūkst aktīvās iesaistes no vadības puses, jauniegūtās zināšanas “paliek uz papīra”.** Jāpiebilst, ka, pēc KNAB pārstāvju intervijā teiktā, amatpersonas saskarsmē ar KNAB ir kļuvušas zinošākas, apguvušas korupcijas novēršanas pamatjautājumus un interesējas par komplicētiem gadījumiem un likumu interpretācijas nianšēm.

Kompetenču pilnveidi un pārnesi darba vidē ietekmējošie faktori

Intervijas parādīja, ka projekta dalībnieki **ar izteiktu degsmi runā par tiem projekta pasākumiem, kuriem ir augsta praktiskā vērtība vai vērtība profesionālā redzesloka paplašināšanai.**

Analizējot **veicinošos faktoros kompetenču pilnveidei un pārnesi darbā**, var secināt, ka tie pārsvarā attiecas uz mācību parametriem - **mācību saturu un organizāciju**, kā arī uz mācību pārneses klimatu, konkrēti uz **vadības atbalstu.**

Mācību dalībnieki kopumā puda apmierinātību ar apmācībām – gan ar tēmu izvēli, gan ar izmantotajām mācību metodēm:

„Es varu pateikt tur, kur bija mani darbinieki. Nevienam nav teicis, ka nav patikušas mācības. Visi ir teikuši, ka ir bijis ļoti interesanti un lietderīgi.”

„Viss bija ļoti labi, jo visās mācībās, kur ir būts, ir gan darbs grupās, dažādu kāzusu analīze un līdz pat diskusijām augstos līmeņos. Viss ir tiešām ļoti labi un noteikti jāturpina.”

attiecināt mācību pasākumus par noziedzīgi iegūto līdzekļu legalizācijas tēmu uz „novēršanu”, lai gan tajos tika apgūtas specifiskas prasmes.

¹⁴⁵ VAS (2020). Statistika: Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā (K projekts). Pieejams: <https://vas.gov.lv/lv/statistika>

¹⁴⁶ Aprēķināts, reizinot mācību vai pasākuma ilgumu (akadēmisko stundu apjoms) ar mācību dalībnieku skaitu.

Liela nozīme ir vadības atbalstam, kas izpaužas gan personīgā ieinteresētībā, gan prasībā prezentēt mācībās gūto informāciju un atziņu kolēģiem:

“Veicina - ja es atnāku no mācībām, vadītājs saka “Kā tev gāja, kas tev ir svarīgs?”, ka vadītājs pasaka, ka ir jāprezentē rezultāti.”

Attiecībā uz **kompetenču pilnveidi un pārnesei darbā kavējošiem faktoriem** mācību dalībnieki minējuši tās niansas, kas attiecas uz visām faktoru grupām (individuālajiem faktoriem, mācību parametru faktoriem, mācību pārnesei klimata faktoriem un darba vides faktoriem). Piemēram, mācību tēmas neaktualitāte personīgajām šī brīža darba vajadzībām, vairāk uz teoriju balstītas mācības, mācību dalībnieku atšķirīgā pieredze, noslogotība, normatīvie rāmji, iestāžu konkurence:

“Kavē, ja es aizeju mācīties to, kas man tajā brīdī nav aktuāli.”

“Kavē, ja mācībās nav praktisko piemēru, ja lektors nav praktiķis, ja nav atbilstoša auditorija - nevar vienas mācības piedāvāt visiem, jāapzina mērķgrupa, [...] nevar stāstīt jaunajiem to pašu, ko pieredzējušiem. [...] varētu nedefinēt pirms mācībām, piemēram, ka tās ir praktiķiem, kam 5 gadu pieredze. Nav info par lektoru, lai ieintriģētu auditoriju. Netaisīt masu pasākumus, vairāk individualizētus.”

“Izmeklētājiem ir liela problēma – noslogotība, visas lietas tik nāk un grūž virsū. Igaunijā uzliek un paņem tikai tik lietas, cik var fiziski gadā izskatīt. Un šādu pieeju vajadzētu ieviest, jo apjoms ir milzīgs un nevar visu izskatīt.”

“Šad tad esmu dzirdējis “Jā, tas ir iespējams pie viņiem, bet pie mums kaut kas traucē”. Ja nu tās ir tiesību normas... bet tad tās tiesību normas ir jāidentificē un jāvirza [...]”

“Dažreiz ir sajūta, ka tiesībsargājošās iestādes savstarpēji konkurē, un šādas mācības, kur piedalās vairākas iestādes, veicina sadarbību un mazina konkurences sajūtu. Var atrast kopējas intereses un sadarbības momentus. Gribētu vairāk tādus pasākumus, kur var savstarpēji komunicēt un mācīties sadarboties ar citām iestādēm..”

Projektā paveiktais

Visvairāk tika iesaistīta tā mērķauditorijas daļa, kas darbojas korupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanā, attīstot specifiskās kompetences. Tieši **specifiskās kompetences tiek aktīvi pielietotas darbā**, kas būtiski maina darbinieku ikdienas praksi.

Korupcijas un ēnu ekonomikas novēršanas mācību pasākumos ir aptverta atbilstoša mērķauditorija, bet šeit iespējams lielāks potenciāls tās iesaistei vispārējo kompetenču attīstībā. Šo **kompetenču pielietošana darbā ir vairāk izplatīta tajās iestādēs, kurās vadība pauž iniciatīvu un atbalstu.**

Nākotnes iespējas

Lai mērķauditorijas pārstāvji pilnvērtīgāk piedalītos mācību aktivitātēs, **jāveido pēc iespējas homogēnas mācību grupas**, kurās tiktu apvienoti dalībnieki ar līdzīgu sagatavotības līmeni un zināšanu pielietošanas jomu, tomēr vērtējot katru situāciju atsevišķi, atbilstoši mācību mērķim un grupas vajadzībām (piemēram, izmantojot veiksmīgu praksi, veidot papildu moduljus vai grupas dalībniekiem ar zemāku zināšanu līmeni).

Mācīšanās klātienē mācību grupās jāturpina fokusēt uz praktisko zināšanu un prasmju iegūšanu, t.sk. izmantojot uz problēmu risināšanu balstītu mācīšanos. **Uzsvars uz tādām interaktīvajām metodēm kā pieredzes apmaiņa, diskusijas, gadījumu analīze, darbs grupās** u. tml. būtu jāliek gan specifisko kompetenču apgūšanai, gan vispārējo kompetenču attīstībai vai to nozīmes aktualizēšanai.

Mācību dalībnieku **teorētisko sagatavotību vispārējās kompetencēs panākt ar e-mācību palīdzību**, nodrošinot nepieciešamos mācību materiālus un uzdevumus, kā arī izskaidrojošo atgriezenisko saiti ar mācību vadītāju tiešsaistes komunikācijas formā vai/un detalizētus risinājumu aprakstus mācību dokumentācijā vai video stāstījumā.

Profesionālo kompetenču pilnveidei un mācību pārneses nodrošināšanai ilgtermiņā jāveido labvēlīgais mācību pārneses klimats un uz augstiem darba uzvedības standartiem balstīta darba vide institūcijās un nozarē kopumā, ieviešot nepieciešamās izmaiņas normatīvajos aktos, veicinot starpinstitucionālo sadarbību un pilnveidojot cilvēkresursu vadīšanas prakses darba organizācijā un darba snieguma novērtēšanā.

5.2. K-projekta ietekme institūcijas līmenī

Ietekme uz iegūto zināšanu un prasmju tūlītēju pielietojumu darba vidē

balstoties uz kontrolējošo, tiesībsargājošo institūciju aktuālo un specifisko vajadzību izvērtēšanu.

Šīs prasmes un zināšanas var tikt izmantotas operatīvajā, izmeklēšanas un pārbaudes darbā uzreiz pēc to iegūšanas. To efekts var būt samērā ātri redzams, t.i., kad apgūtās zināšanas tiek izmantotas korupcijas, ēnu ekonomikas apkarošanas risinājumos, pilnveidojot noziegumu izpēti un operatīvās darbības, institūciju vadība atbalsta un sekmē to pielietojumu. Piemēram, saskaņā ar VAS pārstāvju teikto, projekts būtiski attīsta finanšu noziegumu analītiskās metodes, kuras pielieto tiesībsargājošās iestādes, izmeklējot sarežģītus ekonomiskus noziegumus. Sakarā ar šīm mācībām noderīgas ir bijušas tiesībsargājošo institūciju, Prokuratūras un Tiesu kopīgās diskusijas un izpratnes veidošana. Papildu efekts tiek sasniegts, ja tiek stiprināta institucionālā sadarbība gan starp Latvijas tiesībsargājošajām iestādēm (kā ar Latvijas Republikas Prokuratūru), gan starp attiecīgajām iestādēm pāri robežām. Apmācību korupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanā efekts var būt redzams atklāto ekonomisko un koruptīvo noziedzīgo nodarījumu pieaugošā skaitā un ēnu ekonomikas apjoma samazināšanā.

KNAB 2019. gadā uzsāka 47 kriminālprocesus, no kuriem 30 uzsākti pēc Operatīvo darbību pārvaldes sniegtās informācijas. Birojs 2019. gadā uzsāka par 23,7% jeb par 9 kriminālprocesiem vairāk nekā 2018. gadā. Dažas lietas tika uzsāktas, pamatojoties uz analītisko darbu. Kopš 2019. gada **visos kriminālprocesos paralēli notiek nelegāli iegūto līdzekļu legalizēšanas izmeklēšana, ko ir sekmējis K-projekts**. Uzsākto kriminālprocesu skaits 2019. gadā bijis lielākais pēdējo 10 gadu laikā, kas skaidrojams ar Biroja amatpersonu proaktīvu rīcību noziedzīgu nodarījumu atklāšanā un informācijas analīzes jomā.¹⁴⁷ Analītiskā darba kvalitāte pieaug, operatīvā darbība uzlabojas. 2018.gadā KNAB Kriminālprocesuālo izmeklēšanu pārvalde un Operatīvo darbību pārvalde kopumā uzsāka 237 resoriskās pārbaudes, kā arī pārskata periodā pabeidza 192 pārbaudes. Salīdzinot ar 2018. gadu, izskatīto iesniegumu skaits pieauga par 30,8%, uzsākto resorisko pārbaudu skaits pieauga par 24,5% un pabeigto resorisko pārbaudu skaits pieauga par 26,0%.¹⁴⁸

Rezultāts	2016	2017	2018	2019
Konstatēti noziedzīgie nodarījumi	60	65	131	56
Birojā uzsākto kriminālprocesu skaits pēc Biroja Operatīvo darbību pārvaldes sniegtās informācijas	6	11	17	30

36. tabula. KNAB korupcijas apkarošanas darbības rezultāti¹⁴⁹ Avots: KNAB ziņojums par 2019.g., 24.lpp

Konstatēto noziedzīgo nodarījumu skaits bija strauji palielinājies 2018. gadā, bet kļuva zemāks 2019.gadā. KNAB to pamatā skaidro ar nepietiekošo izmeklētāju skaitu Birojā. Operatīvās darbības rādītāju 2019.gadā KNAB vērtē kā apmierinošu, tas liecina par to, ka Operatīvo darbību pārvalde sniedz lielu ieguldījumu kriminālprocesu efektīvā izmeklēšanā, pildot procesuālos uzdevumus kriminālprocesos, tajā skaitā nodrošinot speciālās izmeklēšanas darbības.¹⁵⁰

VID ir izstrādāta procedūra, kādā veidā tiek identificētas aizdomas par noziedzīgu nodarījumu un kādā veidā par to ir jāziņo. Pēc mācībām, iespējams, tā tiek papildināta ar aizdomīga darījuma pazīmēm un pārskatītas iekšējās procedūras. VID darbinieki pēc mācību pabeigšanas spēj precīzi identificēt tipiskākos krāpšanas, kukuļošanas, nelegāli iegūto līdzekļu legalizācijas veidus nodokļu maksātāju darbībās. Tomēr vienlaikus pastāv rezervēta attieksme pret spēju novērtēt un atšķirt dažādu noziedzīgu nodarījumu riskus,

¹⁴⁷ Ziņojums "Par Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja darbību 2019. gadā, 12.lpp.

¹⁴⁸ Turpat, 15.lpp.

¹⁴⁹ Turpat, 24.lpp.

¹⁵⁰ Turpat.

ņemot vērā, ka aizdomīga darījuma pazīmes ir līdzīgas gan koruptīvu pārkāpumu gadījumā, gan izvairīšanās no nodokļu nomaksas vai pievienotās vērtības nodokļa krāpšanas gadījuma.¹⁵¹

Pēc VAS pārstāvja domām, **projekta mācības sniedz būtisku atbalstu cīņai ar ekonomikas noziegumiem un ēnu ekonomiku**. Tiek piemērota jauna analītiska pieeja un metodes, lai efektīvāk pierādītu izvairīšanās no nodokļu nomaksas gadījumus un nelegāli iegūtās mantas (piem., nekustamā īpašuma, transporta līdzekļu) esamību. To apstiprina FM pārstāvis, kurš ir bijis iesaistīts tiesībsargājošo iestāžu darbinieku apmācību ar ārvalstu ekspertu dalību organizēšanā - iestāžu pārstāvji norādīja, ka bija lietderīgas un svarīgas apmācības par tādu noziedzīgo nodarījumu atklāšanu, kuru izdarīšanā tiek izmantota digitālā vide:

„Modernā pasaulē finanšu noziedznieki nestāv uz vietas, viņi mainās, nāca klāt gan kiber-vide, gan viss pārējais, bitkoini un tādas lietas. Tas nozīmē, ka nav tikai skaidrā nauda.”¹⁵² „Digitalizācija.... noziedzība pāriet tur – viltus dokumentu izplatība, ieroču izplatība. Ja agrāk tas bija persona pret personu, tad šobrīd tas aiziet tur. Ir nepieciešams stiprināt zināšanas.”

Zināšanas par **noziegumu izmeklēšanu interneta vidē jau šobrīd tiek izmantotas gan operatīvajā darbībā, gan pierādījumu iegūšanai kriminālprocesos**.

Positīvi tika vērtētas mācības par pierādījumu prezentēšanu un netiešo pierādījumu izmantošanu kriminālprocesos. Tas ļauj uzlabot krimināllietu virzību izmeklēšanas darbību veicējiem:

„Bieži vien ir lietas, kuras ir vērtējamās, analizējamās caur netiešo pierādījumu prizmu [..]. Ņemot savu praksi es teikšu tā, ka lietas, kuras pirms 5 gadiem bija bezcerīgas, šobrīd šīs lietas jau iet uz kriminālvajāšanu, arī nav izgājušas ciklu, bet prokurori jau ņem. Tā kā izmaiņas mēs jau jūtam, ka mainās attieksme. Tā kā pievienotā vērtība ir.”

„Ārzemju lektori pasniedza sešu soļu principu un es zinu, ka šis sešu soļu princips jau efektīvi strādā. Jau tiek konfiscēti nelegālie līdzekļi [..]. Šis modelis, kuru mēs pārņēmām no holandiešiem, ļoti efektīvi šobrīd strādā Latvijā.”

Tika izteikts arī viedoklis, ka iegūtās zināšanas būs ļoti noderīgas tuvākajā laikā:

„Es domāju, ka aktualitāte [..] arī no situācijas šobrīd, kad ekonomikai vīrusa dēļ būs grūtības, un tiklīdz ir grūtības, tad parādās tolerance neievērot likumus, jo īpaši nodokļu likumus, mēģinājumi ietaupīt naudu ar prettiesiskiem līdzekļiem – gan komersanti, gan indivīdi. ... sliktākā nākotnes perspektīva ir tāda, ka palielināsies darbs visticamāk, šīs prasmes būs jāizmanto jau pavisam drīz.”

Apmācības par vides noziegumiem sniedza dalībniekiem padziļinātas zināšanas par šo noziegumu veidu:

„Pateicoties šīm mācībām tika apgūta informācija, kas tas tāds ir, kādi ir visi šie izmeklējamie veidi, noziegumu sastāvi.”

Apmācības tika vērtētas kā lietderīgas, jo zināšanas tiek pielietotas praksē, kas izpaužas ierosināto lietu un pie kriminālatbildības saukto personu skaita palielināšanā:

„Viennozīmīgi lietderīgi, [..] runājot par vides jomu, tad par statistiku var runāt. Jo ja mums līdz šim statistiskie rādītāji rādīja, ka nezin kāpēc mēs personas sodījām administratīvi un krimināllietu mums nebija, [..] tad pateicoties šīm mācībām mums ir palielinājušies statistiskie rādītāji un mums ir palielinājies krimināllietu skaits. Tas vien liecina un pierāda to, ka līdz šim cilvēkiem nav bijis tādas informācijas, viņi nezināja, ka par tāda un tāda veida pārkāpumiem var saukt pie kriminālatbildības. Personas tiek sauktas un attiecīgi saņem cita veida sodus.”

Atsauksmes un ieteikumi nākotnes apmācībām. Mācību moduļu **dalībnieki kopumā puda apmierinātību** ar apmācībām – gan ar saturu un tēmu izvēli, gan ar izmantotajām apmācību metodēm:

¹⁵¹ Pēc VID sniegtās informācijas.

¹⁵² FM pārstāvis, intervija 20.03.20.

„Es varu pateikt tur, kur bija mani darbinieki. Neviena nav teicis, ka nav patikušas mācības. Visi ir teikuši, ka ir bijis ļoti interesanti un lietderīgi.”

„Viss bija ļoti labi, jo visās mācībās, kur ir būts, ir gan darbs grupās, dažādu kāzusu analīze un līdz pat diskusijai augstos līmeņos. Viss ir tiešām ļoti labi un noteikti jāturpina.”

Kā perspektīvas un **vajadzīgas apmācību tēmas nākotnē tika nosauktas operatīvās darbības metodes interneta vidē, kibernetizēto izmeklēšana, pierādījumu iegūšana interneta vidē; juridiskā angļu valoda; noziegumi pret dabas vidi**. Vienlaikus tika atzīmēts, ka ir būtiski izziņāt iesaistīto institūciju vajadzības, kā arī atlasīt mācībām atbilstošu auditoriju.

Ietekme uz starpinstitūciju sadarbības efektivitāti

Izvērtējuma ietvaros veiktās intervijas liecina, ka būtiska ir ne tikai izpratne par konkrētiem mācību jautājumiem, bet arī **savstarpēja kontaktu dibināšana turpmākai efektīvai starppersonu sadarbībai starp dažādām tiesībsargājošām, kontrolējošām un tiesu varas (Prokuratūra) iestādēm un kopīga problēmjautājumu un iesaistīto pušu darba procesa izpratne**. Reizēm moduļos tika izmantoti spēles elementi, kuru lietderība un nozīme tiek pamatota ar to, ka tiesībsargājošās institūcijās darbinieki tipiski strādā komandās un šī metode palīdz attīstīt sadarbību starp mācību dalībniekiem, kuri var pārstāvēt arī dažādus dienestus.

Izvērtējuma gaitā vairākkārt tika apstiprināts, ka apmācību organizēšana starpinstitucionālā vidē ir ļāvusi stiprināt sadarbību un koordināciju starp dažādu iestāžu, resoru darbiniekiem. Vairāku dienestu iesaistīšana veicinājusi kopīgās izpratnes veidošanu par kriminālprocesa jautājumiem. Piemēram, notika speciālās mācības „Pieredzes apmaiņas pasākums sadarbības veicināšanai starp tiesībsargājošās iestādēm, Prokuratūru un tiesām par pierādījumu vērtēšanu ekonomisko noziegumu jomā”.

Saskaņā ar KNAB pārstāvja pausto, **projekts ir veicinājis sadarbību starp KNAB, Prokuratūru un Valsts Policiju, kas stiprinās šo iestāžu kapacitāti**. Tā ir bijusi iepriekš, bet ir attīstījies tālāk. Projekts ir veicinājis to, ka, ciešāk komunicējot, izveidojies vienotāks priekšstats par korupcijas apkarošanas problēmu. Darbā ir svarīgi, lai KNAB, Prokuratūrai un VP būtu vienots redzējums, interpretācija par tādiem jautājumiem kā Kriminālprocess, jēdzienu interpretācija. Specializēto mācību laikā paplašinājušies kontakti starp institūcijām.

KNAB viedokli apstiprina arī citas institūcijas. FM pārstāvis komentēja apmācības saistībā ar ekonomisko noziegumu izmeklēšanu, kuras ietvēra starpinstitūciju sadarbību, praktiski risinot izmeklēšanas jautājumus:

„Tur bija analītisks darbs, ko veica iestādes – gan KNAB, gan policijas, gan VID pārstāvji. Un šis formāts bija ļoti pareizs, jo ir iespējas starpinstitūciju sadarbībai, kur kompetence vieniem, kur kompetence otriem; tur bija informācijas apmaiņa un iespējas izmantot kopējās zināšanas un kompetences.”

Citās mācībās iestādes sadarbojās citos sastāvos un konfigurācijās, par ko arī tika sniegtas pozitīvas atsauksmes:

„Tur bija arī PVD, muiža, KNAB. Ar muižu mums arī ir nodibināti kontakti. Nodibinās personīgie kontakti un manā skatījumā tas ir ļoti pozitīvi. Var risināt jautājumus daudz efektīvāk.”

Dažādu iestāžu pārstāvju piedalīšanās mācībās veicina personīgo kontaktu nodibināšanu, **kas atvieglo specifisku problēmu risināšanu, kur ir nepieciešama vairāku institūciju sadarbība**:

„Šīs mācības tiešām ir veicinājušas pozitīvu sadarbību. [...] Un pateicoties šīm mācībām mēs nonācām līdz komunikācijai, un gan Valsts vides dienesta darbinieki, gan ministrija, gan policijas zina šo sfēru un jebkurā jautājumā var griezties un prasīt. Tiešām, tikai pozitīvi vērtējama šī sadarbība pateicoties šīm mācībām.”

Komunikācija starp dažādām institūcijām projekta aktivitāšu laikā **veicināja līdzīgākas izpratnes par tiesiskajiem jautājumiem veidošanos**, kas ir svarīgi kriminālprocesa virzīšanai:

„Man patika mācības pie amerikāņiem, kur pie viena galda sēdējām mēs izmeklētāji, prokurori un tiesneši. Un es ceru, ka tiesneši, kas bija, sāks modernāk uz daudz ko skatīties un lietas savādāk

vērtēt. Ir svarīgi, lai visas puses kopā [..], kur ir teorētiskā bāze, kā pareizi darīt vai nedarīt un kā ir citās valstīs, tad vajag pilno komplektu ar tiesnešiem. Ja tu strādā vienā grupā ar prokuroru un tiesnesi, tad redzi, ja par kaut ko viņam nav izpratnes. [..] Šie tiesneši varēs objektīvāk un efektīvāk izskatīt lietas."

Vairāku tiesībsargājošo institūciju iesaisti projekta aktivitātēs **pozitīvi vērtēja arī ārvalstu eksperts:**

„Latvija spēja iesaistīt tiesnešus, prokurorus, policistus, izmeklētājus, nodokļu izmeklētājus. Tas bija unikāli. [..] Cilvēki no dažādām iestādēm strādāja kopā, viņi veidoja kopīgo izpratni. Tas bija pirmo reizi. [..] Galvenais sasniegums ir cieša sadarbība starp iestādēm, ka viņi runā kopīgā valodā ar tiesnešiem."

Vienotākas izpratnes veidošanas par tiesiskajām problēmām (piemēram, Kriminālprocesa likumā) tika atzīta par jautājumu, kura aktualitāte saglabājas.

Labā prakse – starptautiska un starpinstitucionālā sadarbība nelegālo līdzekļu legalizācijas novēršanas jautājumos

VAS, TA, FM 2017. - 2019. gadu periodā organizētajās mācībās "Noziedzīgi iegūto līdzekļu legalizācijas novēršana", kuras vadīja Nīderlandes ieņēmumu dienesta eksperti, piedalījās vairāk nekā 700 dalībnieku no 14 Latvijas iestādēm, ieskaitot KNAB, Latvijas Prokuratūru, Valsts policiju, Valsts ieņēmumu dienestu, Finanšu izlūkošanas dienestu, tiesas u.c.

Šis apmācību projekts ietvēra gan teorētiskās apmācības, gan praktisku gadījumu analīzi, gan meistarklasi, gan noslēguma konferenci. Kā viens no būtiskākajiem ieguvumiem, papildus praktiskām apmācībām attiecībā uz kibernetizāciju izmeklēšanu, interviju tehniku, izmeklēšanas tehnikām, tiek minēta izpratnes maiņa par naudas atmazgāšanu kā patstāvīgu noziegumu nevis kā cita nozieguma sekas. Šīs izmaiņas tiek saistītas ar Nīderlandes ekspertu nodrošināto padziļināto diskusiju par šo problēmjautājumu un starptautiskās prakses pārņemšanu, kas veicināja dalībnieku izpratnes veidošanos un sekmēja izmaiņas likumā par noziedzīgi iegūto līdzekļu legalizāciju, kā rezultātā naudas atmazgāšana tiek izmeklēta kā atsevišķs noziegums. Šāds solis veicina izmeklēšanas efektivitāti un būtiskas strukturālas izmaiņas.

Projekta ietvaros tika īstenoti starpinstitūciju sadarbības pasākumi, kuros praktiski tika izmeklētas lietas saistībā ar ekskluzīvo automašīnu nelegālo apripi, aizdomīgajiem darījumiem ar nekustamo īpašumu un „naudas mūļiem”. Rezultātā tika ierosinātas vairākas krimināllietas par konstatētajiem noziedzīgajiem nodarījumiem šajās jomās.

Projektā veiktās aktivitātes veicināja situācijas uzlabošanu nelegālo līdzekļu legalizācijas jomā, kā rezultātā Latvija 2020. gadā tika izslēgta no FATF „pelēkā saraksta” un netiks pakļauta pastiprinātai uzraudzībai.

Ietekme uz starptautisku sadarbību un institūciju kapacitātes attīstību

Starptautiskā sadarbība ir vērtējama kā būtisks pienesums K-projekta mērķa īstenošanā. Salīdzinoši lielākā daļa aktivitāšu ar ārvalstu ekspertu piedalīšanos bija speciālajās apmācībās, kas tika veltītas apkarošanas tematikai, bet bija arī apmācības par profesionālo ētiku, trauksmes celšanu. Ar ārvalstu speciālistu dalību notika gan atsevišķas lekcijas, kuras lasīja nozarē starptautiski atzīti eksperti, gan moduļu mācības, gan ilgstošākas apmācības vairāku gadu garumā. Ārvalstu eksperti gan sniedza specializētas zināšanas, piemēram, par operatīvās darbības tehniku vai izmeklēšanas metodēm, gan darbojās kā moderatori apmācībās ar dažādu institūciju pārstāvju dalību. K-projektā tika īstenota sadarbība ar daudzām valstīm: Nīderlandi, ASV, Itāliju, Īriju, Beļģiju, Šveici, Bulgāriju, Vāciju, Poliju, Franciju, Lielbritāniju, Brazīliju, kā arī Lietuvu, Igauniju un Gruziju. Ar šo valstu tiesību aizsardzības, prokuratūras un citām iestādēm un organizācijām tika nodibināta sadarbība finanšu un ekonomisko noziegumu izmeklēšanā (piemēram, FBI (Federālais izmeklēšanas birojs), IRS (Iekšējo ieņēmumu dienests), DEA (Narkotiku apkarošanas administrācija), Federālā prokuratūra, Tieslietu departaments (ASV), FIOD, Nacionālā policija (Nīderlande), Finanšu gvarde, Karabinieri, DIA (Pretmafijas izmeklēšanas pārvalde) (Itālija)), organizētās noziedzības apkarošana, ēnu ekonomikas apkarošana kultūras mantojuma jomā, pretkorupcijas jautājumos (ANAC (Nacionālā pretkorupcijas pārvalde), DNAA (Nacionālā pārvalde (prokuratūra) pretmafijas un pretterorisma jautājumos (Itālija)), Lietuvas, Igaunijas un Polijas pretkorupcijas dienesti u.c. Norisinājās sadarbība ar starptautiskajām organizācijām – Eiropol, Interpol, UNODC (*United Nations Organization on Drugs and Crime*), UNESCO, ICCROM (International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property), UNIDROIT, Eurojust, Eiropas Padome, Eiropas Savienības Padomes Pretterorisma koordinators birojs u.c. Apmācības norisinājās dažādās formās – gan lekciju veidā, gan semināros un darba grupās, gan konferencēs, kā arī praktiskajās nodarbībās, izmeklējot reālos gadījumus; atsevišķas mācības notika attālināti un izmantojot e-mācību tehnoloģijas. Notika arī Latvijas tiesībsargājošo institūciju darbinieku pieredzes apmaiņas braucieni uz ārvalstīm un mācības ārvalstīs, piem., Kazertas specializētajā organizētās noziedzības apkarošanas skolā Itālijā u.c.

Labais piemērs – ASV ekspertu vadītās mācības par nelegāli iegūto līdzekļu novēršanu ar vadošo ASV dienestu pārstāvju dalību

Sadarbībā ar VAS tika organizētas mācības, ko nodrošināja ASV Federālās prokuratūras pārstāvji un ASV Tieslietu departaments. 2018. – 2019.gadā ASV ekspertu komandas (komandās bija dažādu dienestu pārstāvji, piem., FBI, IRS, Federālā prokuratūra, tiesneši u.c.) veica Latvijā ap 10 augusta līmeņa mācības pārsvarā tiesību aizsardzības un prokuratūras pieredzējušiem darbiniekiem pretkorupcijas, naudas atmazgāšanas apkarošanas, elektronisko pierādījumu, finanšu noziegumu apkarošanas u.c. jomās. K-projekts nodrošināja visu organizatorisko darbu Latvijā, sākot ar mācību grupu komplektēšanu, svarīgāko izskatāmo jautājumu apkopošanu, mācību dalībnieku anketēšanu, ēdināšanas organizēšanu. K-projekts, konsultējoties ar nacionālajiem dienestiem, sniedza arī ierosinājumus mācību saturam.

Mācību ietvaros tika iekļautas tēmas par korupciju publiskajā pārvaldē, elektronisko noziegumu izmeklēšanu, naudas atmazgāšanu. Saistībā ar naudas atmazgāšanu tika risināti tiesiskās palīdzības nodrošināšanas jautājumi, jo šāda veida noziegumiem ir starptautisks raksturs. Eksperts no ASV minēja papildus ieguvumu no mācībām – tās ļāva stiprināt sadarbību starp ASV un Latvijas atbildīgajām institūcijām, kas nākotnē varētu palīdzēt Latvijas pusei iegūt ātrāk nepieciešamo informāciju no ASV. Tika izveidoti kontakti starp Latvijas tiesībsargājošo iestāžu, Prokuratūras pārstāvjiem un FBI pārstāvjiem. Mācību dalībnieki – Latvijas tiesībsargājošās iestādes un prokuratūra – novērtēja ASV iestāžu darbības praksi, kad prokuratūra ne vien veic kontrolējošo un uzraugošo funkciju, bet iesaistās kriminālprocesa agrīnā stadijā un sadarbojas ar izmeklētājiem pierādījumu izvērtēšanā. Iespējams, līdzīga sadarbības forma tiks ieviesta arī Latvijā, it īpaši izmeklējot sarežģītus noziegumus, kas prasa dažādu dienestu speciālistu apvienošanu komandās (*investigation task forces*).

Ar starptautisko pasākumu palīdzību projekta mērķa sasniegšana tika sekmēta gan ar to, ka auditorijai tika sniegtas mūsdienu zināšanas un kompetences, kas ir nepieciešamas efektīvākai noziegumu apkarošanai, gan ar to, ka iestādes apmainījās pieredzē un aktualizēja vai nodibināja kontaktus turpmākai sadarbībai.

Apmācību dalībnieki pozitīvi atsaucās par apmācībām ar ārvalstu ekspertu dalību:

„Bija no Izraēlas, Amerikas - par līdzekļu legalizāciju. Tur bija labas idejas par pašlegalizāciju, mēs sākam mēģināt to arī dzīvē integrēt [..].”

„Es biju uz pratināšanu, kas man ļoti patika, to holandieši pasniedza. [..] Izlūkošanas sistēma, tagad mēs ar viņiem sazināties, kad ir jautājumi. Man ļoti patika. Man patika kursi par open sources izlūkošanu. Tur mēs saprotam, ka šādas mācības vajadzētu.”

„Atrodoties mācībās vairākas dienas pēc kārtas, tika nodibināti kontakti un ne tikai ar Latvijas tiesībsargājošajām iestādēm; tur bija arī no Holandes, no Amerikas dienesti. Risinājām arī iestrēgušās problēmas saistībā tiesisko palīdzību.”

„Manuprāt, nīderlandieši bija pareizi izvēlēti, bija profesionāli un kompetenti, un tās mācības ietvēra arī praktiskus apsvērumus. Tās bija ar nekustamā īpašuma un transporta līdzekļu jomām, dažādu nesamērīgu īpašumu esamība pret personu ienākumiem un nelegālās izcelsmes pierādīšana.”

2019. gada oktobrī notika mācības par noziegumiem pret vidi, kurās piedalījās ap 90 dalībnieku. **Rezultātā strauji pieauga VP uzsākto kriminālprocesa skaits par šo specifisko noziedzīgo nodarījumu.** Par šo kursu interesi izrādīja citu valstu dienesti un rīkoja savās valstīs līdzīgas apmācības. Starptautiskā sadarbība ietvēra ne tikai mācīšanos, bet arī dalīšanos vērtīgā pieredzē un labā praksē saistībā ar apmācību par vides noziegumiem:

„Vides jomā tas tiešām bija lietderīgi un pozitīvi vērtējams. Lietuvas kolēģi arī ņēma šo labo piemēru. [..] Viņi plānoja organizēt kaut ko līdzīgu kā Latvijā. VAS bija organizējusi, uzaicinot šos dažādu valstu pārstāvjus. Gan no policijas, gan no prokuratūras un sniedzot šo informāciju, apmainoties ar labajiem piemēriem un analizētu mūsu valsts piemērus.”

Labā prakse – mācības par noziegumu pret vidi apkarošanu un to ietekme uz tiesībsargājošo institūciju praksi

Projektā notika seminārs un apmācības par noziegumiem pret dabas vidi (2019. un 2020. gadā). Apmācībās tika aplūkoti jautājumi saistībā ar vides noziegumu atklāšanu, izmeklēšanu, pierādījumu iegūšanu un to novērtēšanu, un kriminālvajāšanu. Tika apskatīta vairāku valstu tiesu prakse un šo noziegumu iztiesāšana starptautiskajā līmenī. Apmācībās piedalījās eksperti no vairākām valstīm, ieskaitot Vāciju, Itāliju, Lietuvu un Poliju, kā arī Eiropola pārstāvji. Noziegumi pret dabas vidi Latvijā tiek apzināti kā svarīgs tiesībsargājošo institūciju darbības virziens, tiek apzinātas problēmas, ar kurām saskaras institūcijas, konstatējot un izmeklējot šī veida noziegumus, uzlabota starpinstiūciju sadarbība. Rezultātā ir pieaudzis ierosināto un kriminālvajāšanai nodoto kriminālprocesa skaits saistībā ar noziegumiem pret dabas vidi. Ir aktualizēta diskusija par nepieciešamajiem grozījumiem Krimināllikumā, lai noteiktu atbilstošāku atbildību par izdarītajiem noziedzīgajiem nodarījumiem pret dabas vidi. Seminārs radījis rezonansi arī ārvalstu ekspertu vidū, piemēram, tiek plānotas līdzīgas apmācības citā valstī ar Latvijas ekspertu dalību.

Projekts ļāva Latvijas speciālistiem apgūt Itālijas tiesībsargājošo institūciju pieredzi organizētās noziedzības apkarošanā. Viens no pasākumiem bija starptautiskais apmācību seminārs par organizētās noziedzības un korupcijas apkarošanas aspektiem. Seminārā dalībniekus iepazīstināja ar Itālijas izmantotajiem rīkiem cīņā pret organizētu noziedzību un naudas atmazgāšanu, skartas iepirkumu, kriptovalūtu u.c. Pēc Itālijas pārstāves domām, apmācības stiprinājušas Latvijas tiesībsargājošo institūciju,

prokuroru un tiesnešu darba efektivitāti, **uzlaboja viņu zināšanas par starptautisku ES tiesisko ietvaru, veicināja kopējās Eiropas tiesiskās kultūras izveidi un starptautisku sadarbību cīņā ar organizētu noziedzību.**

Starptautisku sadarbību pozitīvi vērtē arī ārvalstu eksperti, kuri sniedza mācības. Viņi uzsvēra labu sadarbības praksi, institūciju lielo ieinteresētību jauno zināšanu apgūšanā, kā arī labus apmācību rezultātus, kas sniedz reālu ieguldījumu noziedzības apkarošanā: „*No gadījumiem, kas tika apspriesti projektā, jau ir lietas, kas ir ceļā uz tiesu*”. Pēc holandiešu eksperta teiktā, mācībās ar FIOD dalību tika apgūtas prasmes iegūt pierādījumus noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijai un šīs prasmes un zināšanas veicināja Latvijas situācijas uzlabošanu ēnu ekonomikas apkarošanas jomā.

Ietekme uz iestāžu pretkorupcijas plānu izstrādi vai to pilnveidi

Korupcijas un ēnu ekonomikas novēršanas apmācību efekts var būt redzams tajā, ka **palielinās institūciju skaits, kurām ir izstrādāti iekšējie pretkorupcijas plāni un ir izveidota ziņošanas kārtība par pārkāpumiem.** Liela loma šajā procesā ir tieši K-projektam. Pēc mācībām valsts pārvaldes institūcijas uzlaboja vai aktualizēja iekšējos pretkorupcijas plānus, bet dažas institūcijas, kurās to nebija, tos izveidoja. 2015. gadā pretkorupcijas pasākumu plāni bija izstrādāti tikai aptuveni 36,6% institūciju, savukārt 2017. gadā 45% institūciju bija izstrādāti pretkorupcijas pasākumu plāni.¹⁵³ Pēc KNAB vērtējuma, **šobrīd daudzās institūcijās nav pietiekamas zināšanas, lai tās pašas varētu izstrādāt pretkorupcijas plānus.** Ar projekta apmācībām šīs problēmas risinājums tika veicināts. Valsts pārvaldes darbinieki, kuri ir atbildīgi par korupcijas novēršanas pasākumiem iestādē, ieguva padziļinātākas zināšanas. Atsevišķās iestādēs pēc K-projekta mācībām tika pārskatīti iekšējie pretkorupcijas plāni, piemēram, amatu savienošanas ierobežojumi, „trauksmes celšanas”, ziņošanas par pārkāpumiem kārtība (VID, VARAM, Civilās aviācijas aģentūra);¹⁵⁴ atsevišķas iestādes pilnveidoja ētikas kodeksu un plāno pasākumus ar personālu par profesionālās ētikas jautājumiem.

„Atbilstoši mācību norādījumiem mēs vienkāršojām procedūras par pārkāpumu ziņošanu.”

„Izskanēja doma, ka amatu savienošanas atļaujas izsniegt terminētas [..]. Terminēta, saskaņā ar šo norādījumu, mums ir ieviesta.”

„Pēc šīm apmācībām tika aktivizēta VID vadības komiteju darbība attiecīgajā jomā, bija pārskatīts darbs, bija akcentēts darbs, ka tas ir svarīgi [..]. Tāda problēma tika aktualizēta. Un ņemot šo vērā, VID mēģināja pārskatīt iekšējās procedūras, varbūt ir kaut kādas nepilnības.”

„Apmācību rezultātā tika uzlabotas iestādes iekšējās procedūras attiecībā uz amatu savienošanu un iekšējo kontroli.”

„Pēc mācībām mēs sapratām, ka ir forši reaģēt uz kādu situāciju. Piemēram, konstatējam, ka kādā struktūrvienībā vadītājs pats neievēro interešu konfliktu, bet viņam jāuzrauga padotie, un tad mēs uzskatām, ka tas ir ārkārtīgs gadījums un mēs šo struktūrvienību apmācām. Ejam uz to struktūrvienību, stāstām viņiem un tad lai cilvēki paši saprot. Tie, kas ir vainīgie, viņi uzreiz saprot. Viņiem uzreiz ir kauns. Reaģējam mērķtiecīgi.”

„Mācības bija ļoti vērtīgas un tām iestādēm, kurām tikai dažas lietas bija ieviestas un iestrādātas, es domāju, ka viņi būs vislielākie ieguvēji.”

Pretkorupcijas plānu reālā īstenošana institūcijās, pēc KNAB pārstāvja domām, joprojām paliek aktuāla problēma. No likuma viedokļa iestādēs viss var būt pareizi, bet no ētikas viedokļa un godprātības ziņā – ne vienmēr. VID pārstāvji arī norāda, ka ētikas problēma ir aktuāla un tai ir nepieciešams veltīt uzmanību arī nākotnē. Darbinieki ne vienmēr spēj pareizi reaģēt sarežģītajās situācijās no ētikas viedokļa, un atkārtotas apmācības var veicināt ētikas principu praktisko ievērošanu valsts pārvaldē.

Pēc KNAB pārstāvju domām, ētikas kurss e-vidē arī var palīdzēt. Bet KNAB uz to skatās kā uz ilgstošu procesu, kas prasīs paaudžu nomaiņu. **Veiksmīga ētikas principu ieviešana valsts pārvaldes iestādēs,**

¹⁵³ Informatīvais ziņojums “Par Korupcijas novēršanas un apkarošanas pamatnostādņu 2015.–2020. gadam īstenošanas 2015.–2018. gadā starpposma novērtējumu”, KNAB, 2020, lpp. 20; jaunākus datus KNAB gatavo 2020.g. pavasarī.

¹⁵⁴ Pēc interviju ar VID, VARAM, Civilās aviācijas aģentūras datiem.

pēc KNAB pārstāvju domām, ir atkarīga no efektīvas un kompetentas cilvēkresursu politikas; tā arī veicinās korupcijas novēršanu, jo darbinieku lojalitāte amatam un iestādei, darba devēja pozitīvais novērtējums un pašvērtējums mazina korupcijas risku. Ar šo atziņu saskan arī secinājumi akadēmiskajos pētījumos.¹⁵⁵ Pozitīvi vērtējams tas, ka valsts pārvaldes institūcijas (konkrēti, KNAB, VID un VAS) piešķir lielu nozīmi valsts pārvaldes ētikai un saprot to nevis kā formālu jautājumu, kas var tikt atrisināts ar normatīva akta pieņemšanu, bet kā jautājumu, kas saistāms ar cilvēka īpašībām, „iekšējo pārliecību”, attieksmēm un vērtībām.

„Viss sākas no ētikas. Ja ir neētiska persona, tad viņa ir tendēta uz smagākiem pārkāpumiem.”

KNAB un VID pārstāvji kā nozīmīgu pasākumu par valsts pārvaldes ētikas jautājumiem nosauca Projekta ietvaros organizēto pieredzes apmaiņas pasākumu par profesionālās ētikas kodeksa ieviešanu valsts pārvaldes institūcijās 2019. gadā. Šajā kontekstā ir bijusi arī nozīme Projekta leivadmodulī un modulī „Valsts pārvaldes darbība tiesiskā valstī” veiktajām apmācībām.

Domājot par nākotni jāatzīmē, ka **KNAB nevarēs palielināt štata vietas izglītošanā, bet ar VAS palīdzību būs iespējams sagatavot apmācītājus.** Iestādes delegē savus pārstāvjus, kurus KNAB apmāca un kuri pēc tam veic apmācības savās darba vietās. Pieprasījums pēc izglītošanas pretkorupcijas jautājumos paliks arī nākotnē, jo cilvēki rotē vai notiek kadru maiņa. VAS projektā šobrīd tiek gatavoti e-kursi par valsts pārvaldes ētiku, interešu konfliktu un korupcijas novēršanu. Sagaidāms, ka šie kursi sniegs atbalstu valsts pārvaldes darbinieku apmācībām par šiem jautājumiem un papildinās klātienē nodarbinātības un seminārus.

Zināšanu pārnese darba vidē ietekmējošie faktori

Vairāku intervēto iestāžu pārstāvji ir atzīmējuši, ka iespēju robežās nodrošina uz zināšanu pārnese orientētu ilgtspēju - iegūtās zināšanas un pieredze tiek nodotas tālāk pieredzes apmaiņas semināros citiem partneriem, kā arī notiek informācijas nodošana jaunajiem darbiniekiem. Tiek izmantota prakse, ka ja visi darbinieki nevar apmeklēt šīs mācības ierobežotu vietu skaita dēļ, tad apmācītie darbinieki izstāsta pārējiem darbiniekiem par apmācībās notikušo un dalās ar informāciju. Kā norādīja intervējamie:

„Galvenais nosacījums mācībām, kur ir ierobežots skaits dalībnieku bija, lai iet tādi, kas pēc tam var pastāstīt citiem. Ja aiziet jauns darbinieks... no otras puses nav slikti būt jaunos darbiniekus, viņš noklausīsies, varbūt kaut ko paņems, bet, ja viņš to nespēs nodot tālāk, tad tam pievienotās vērtības nav. Viens darbinieks sistēmai, tas ir labi, bet nav ideāli.”

Projekta konsultatīvās grupas biedrs ir izteicis viedokli, ka zināšanu un kompetenču pārnese tiktu veicināta ar vadošo darbinieku piedalīšanos mācībās, jo vadošie darbinieki organizē darbu:

„Zināšanas transponētu uz lielāko daļu pārējiem darbiniekiem, kas strādā iestādē. [...] Ja atsevišķs darbinieks kļūst profesionāls, viņa zināšanas varbūt netiek pilnvērtīgi izmantotas vai viņa vadītāji nav tik zinoši. [...] Visus 100% neapmāca, jautājums, kā tie, kas ir atgriezušies no mācībām savas zināšanas nodod. [...] Ja būtu piedalījušies vadošie darbinieki, viņi kā vadītāji organizē darbu un zināšanas nodod saviem darbiniekiem.”

Gadījumā ar tiesībsargājošām institūcijām mācībās sniegtā informācija tika nodota arī citām iestādēm, kas strādā ar konkrētu jautājumu:

„Gan mēs dalāmies ar izdales materiāliem (iestādē) un ar citām tiesībsargājošām institūcijām dalāmies – ka tur tādās mācībās izkristalizējās tas un tas, vai iegūta tāda informācija un ja jūs neesat bijuši, tad vai nu piesakieties, vai atrodiat iespēju (vairāk uzzināt).”

Preventīvā virziena projekta pasākumu ietekme uz mērķauditoriju nav tūlītēji novērojama – attieksmes maiņa parasti prasa ilgāku laiku, un to nostiprināšana ir atkarīga lielā mērā no institūciju kultūras vides un vadītāja atbalsta, kopumā no cilvēkresursu politikas iestādē. **Pretkorupcijas kontroles pasākumu ieviešana lielā mērā ir atkarīga no vadītāja vēlēšanās padarīt to par efektīvu, reāli darbojošos sistēmu.**¹⁵⁶ Ir pamats uzskatīt, ka Latvijas valsts pārvaldē pastāv nozīmīgas atšķirības šajā ziņā, bet

¹⁵⁵ Dobel, P. *Public Integrity*. Baltimore and London: Johns Hopkins University Press, 1999.

¹⁵⁶ Kā šī apgalvojuma teorētisko pamatojumu var minēt darbus par organizāciju kultūru, kur par nozīmīgāko

interviju dati liecina, ka vismaz atsevišķās iestādēs regulāri tiek pārskatīti iekšējie pretkorupcijas noteikumi un ētikas kodekss un notiek sarunas ar darbiniekiem par aktuālajiem pretkorupcijas jautājumiem, tai skaitā pēc notikušajām apmācībām (piemēram, VID, CFLA, Vides inspekcija, Valsts zāļu aģentūra).

Svarīgs faktors zināšanu pārnesēi ir jautājuma aktualitāte un citu darbinieku vēlēšanās par to vairāk uzzināt. Gadījumā ar **tiesībsargājošām iestādēm zināšanu un kompetenču pārnesi veicina tas, ka bieži vien šīs nozares pārstāvji strādā komandās.**

Atsevišķas kompetences ir grūti pārnesamas to apgūšanas procesa rakstura dēļ, piemēram, specializētās valodu mācībās:

„Angļu valodas kursi – par tiem atsauksmes ir ļoti labas. Bija ārzemnieki, kas izskaidroja terminus, jo mums starptautiskajā sadarbībā ir svarīgi, lai mēs runātu vienā valodā, lai mēs terminus saprotam vienādi. [...] Šie kursi bija ļoti ierobežoti, mums tādu angļu valodas pedagogu nav. Tie, kas bija, svarīgākos momentus izstāstīja, bet šie kursi būtu ļoti svarīgi.”

Daļa K-projekta mācību ir pieejamas plašākai valsts un pašvaldību iestādēs strādājošo mērķauditorijai e-mācību formā, piemēram, mācības „Ēnu ekonomikas mazināšana”. To mērķis ir sniegt pamatzināšanas un veicināt vienotu izpratni valsts pārvaldē par ēnu ekonomiku un tās mazināšanas aspektiem. Perspektīvā pēc aprobācijas to plānots tiešsaistē nodrošināt ikvienam interesentam, ne tikai publiskajā sektorā nodarbinātajiem.

Projektā paveiktais

Projektā iegūtās zināšanas apkarošanas aktivitāšu stiprināšanai atbilst institūciju aktuālajām vajadzībām un var uzreiz tikt izmantotas operatīvajā, izmeklēšanas un pārbaudes darbā. Pēc mācībām institūciju darbā tiek piemērota jauna analītiska pieeja un metodes, tiek pārskatītas iekšējās procedūras. Izvērtējumā gūts apstiprinājums, ka iegūtās zināšanas nezaudēs aktualitāti un būs ļoti noderīgas tuvākajā laikā.

Projekta izvēlēta pieeja – veicināt ciešu komunikāciju starp dažādām iestādēm – ir sekmējusi vienotāka priekšstata veidošanos par korupcijas apkarošanas problēmu sistēmā kopumā un vienotu jēdzienu interpretāciju. Sagaidāms, ka personīgie kontakti nākotnē atvieglos specifisku problēmu risināšanu, kur ir nepieciešama vairāku institūciju sadarbība.

Starptautiskā sadarbība ir vērtējama kā būtisks pienesums K-projekta mērķa īstenošanā, jo tās rezultātā tika efektīvi izlietoti pieejamie resursi, auditorijai tika sniegtas mūsdienīgas zināšanas un kompetences, kas ir nepieciešamas efektīvākai noziegumu apkarošanai, tika aktualizēti vai nodibināti kontakti turpmākai sadarbībai. Dažas mācības tika līdzfinansētas no ārvalstu partneru puses.

Saistībā ar projekta aktivitātēm var konstatēt, ka palielinās institūciju skaits, kurām ir izstrādāti iekšējie pretkorupcijas plāni un ir izveidota ziņošanas kārtība par pārkāpumiem.

Nākotnes iespējas

Kā perspektīvas un vajadzīgas apmācību tēmas nākotnē ir operatīvās darbības metodes interneta vidē, kibernetizēto izmeklēšanu, pierādījumu iegūšanu interneta vidē, juridiskā angļu valoda, noziegumi pret dabas vidi. Vienlaikus jānorāda, ka ir būtiski izziņāt iesaistīto institūciju vajadzības, kas var mainīties dažādu iekšēju un ārēju faktoru ietekmē.

Ņemot vērā, ka KNAB nevarēs palielināt štata vietas izglītošanas darbām, ir lietderīgi attīstīt sadarbību ar VAS, lai sagatavotu apmācītājus par specifiskiem jautājumiem un attīstītu e-vidē balstītu apmācību.

Nepieciešams piešķirt lielu nozīmi valsts pārvaldes ētikai nevis kā formālam jautājumam, ko var atrisināt ar normatīva akta pieņemšanu, bet kā jautājumam, kas saistāms ar cilvēka īpašībām, „iekšējo pārliecību”, attieksmēm un vērtībām.

5.3. K-projekta ietekme uz nozari/jomu

KK-projekts balstās Korupcijas novēršanas un apkarošanas pamatnostādnēs 2015. – 2020. gadam (turpmāk – Pamatnostādnes). Projekts tika domāts kā atbalsts Pamatnostādņu īstenošanai, tādējādi likumsakarīgi, ka projekta ietekme uz nozari vērtējama tiešā kontekstā ar Pamatnostādnēm. Ēnu ekonomika tiek interpretēta plaši, atbilstoši FM pieejai un definīcijai, proti, ēnu ekonomika ir iekšzemes kopprodukts, kas nedeklarēšanas un (vai) nepilnīgas deklarēšanas rezultātā nav uzskaitīts oficiālajā statistikā. Pretkorupcijas politika tiek saprasta kā kompleksa pretkorupcijas pasākumu sistēma, kas ietver korupcijas apkarošanu, novēršanu un sabiedrības un amatpersonu izglītošanu.

Bez Pamatnostādnēm projekts sniedza atbalstu vairāku citu politikas plānošanas dokumentu īstenošanā: *Valsts iestāžu darba plāns ēnu ekonomikas ierobežošanai 2016. – 2020. gadam; Valsts nodokļu politikas pamatnostādnes 2018. – 2021. gadam; Latvijas trešais nacionālais atvērtās pārvaldības rīcības plāns; Pasākumu plāns noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas, terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanai laikposmam no 2020. līdz 2022.gadam*. Pamatnostādes K-projekta ietvaros ir skatāms kā vispārīgs dokuments (uz to galvenokārt pamatojas projekta pieteikuma dokumentācija), bet citi minētie politikas plānošanas dokumenti ietvēra specifiskākus uzdevumus, kurus K-projekts palīdzēja risināt, piemēram, sniedzot prasmes un zināšanas, kas ļāva efektīvāk cīnīties ar ēnu ekonomikas izpausmēm, atklāt finanšu noziegumus, efektīvāk iegūt pierādījumus lietās saistībā ar korupciju, nelegālo preču apriti, nodokļu nemaksāšanu u.c. Saistībā ar *Latvijas trešo nacionālo atvērtās pārvaldības rīcības plānu* projekts sniedza atbalstu trauksmes celšanas regulējuma pieņemšanā, diskusijas attīstībai par ētiku valsts pārvaldē un regulējuma virzīšanai par lobēšanu. Projekta Konsultatīvajā padomē piedalās visas institūcijas, kas ir atbildīgas par minēto politikas plānošanas dokumentu īstenošanu un viņu koordinētā sadarbība veicināja tajos iekļauto uzdevumu izpildi. Konsultatīvās padomes darbā piedalās arī sociālie partneri (LDDK, LTRK), sabiedrisko organizāciju (Delna, BASE (*Business Group Against Shadow Economy*), Providus) un Latvijas Pašvaldību savienības pārstāvji, kas kopumā nodrošina sistēmisku skatu uz Latvijas sabiedrības vajadzībām saistībā ar korupcijas un ēnu ekonomikas problēmām. Īstenojot Projektu, uzmanība tika veltīta Latvijai saistošajām starptautiskām rekomendācijām (piemēram, OECD, GRECO, MONEYVAL u.c.).

Projektā skartie jautājumi ir noteikti kā **politiskā prioritāte īstermiņā un vidējā termiņā, un tas lielā mērā ir palīdzējis sasniegt projekta mērķus** un vienlaikus sniegt ieguldījumu jomas attīstībā.

Ietekme uz korupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanas procesiem un priekšnosacījumiem

Pamatnostādnēs par aktuālu tika atzīta korupcijas apkarošanas kapacitātes stiprināšana apstākļos, kad **korupcijas un ēnu ekonomikas formas un izpausmes veidi kļūst komplicētāki un grūtāk identificējami**. Tādējādi ir **nepieciešams investēt kontrolējošo institūciju nodarbināto profesionālās pilnveides pasākumos, veicinot stratēģisko un operatīvo analīzes metožu efektivitātes uzlabošanu**, kas nodrošinātu efektīvāku korupcijas un ēnu ekonomikas novēršanu un normatīvā regulējuma turpmāku pilnveidi. Pamatnostādnēs **ēnu ekonomika tika izvirzīta kā būtiska problēma, kura aktualizējās ekonomiskās krīzes rezultātā un kļuva par būtisku korupcijas riska faktoru**. Ēnu ekonomikas problēma tika aktualizēta arī 2016. gadā apstiprinātā „Valsts iestāžu darba plānu ēnu ekonomikas ierobežošanai 2016. – 2020. gadam”. Pamatnostādņu 13. rīcības virziena „Preventīvo pretkorupcijas organizāciju efektīva darbība un neatkarības nodrošināšana, t.sk. paplašinot un izplatot zināšanas par korupcijas novēršanu” pamatojumā tika norādīts uz to, ka „kontrolējošo institūciju personālam netiek nodrošināta obligāta vai vēlama standarta un specifiskās apmācības programmas apgūšana darba pienākumu veikšanai”. Attiecīgi, uzdevumos 13.3. un 13.4. tika paredzētas vairāku kontrolējošo institūciju (IAUI, KNAB, PVD, VDI, VI, VID, VMD, VP, VR) personāla apmācības, kas nepieciešamas darba pienākumu veikšanai korupcijas novēršanas, apkarošanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā. Pamatnostādnēs tika iekļauts arī rīcības virziens cīņai ar noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizāciju (Rīcības virziens 4.4.) un norādīts uz nepieciešamību attīstīt pārrobežu operācijas un sadarbību noziedzīgo nodarījumu atklāšanai un kriminālvajāšanai.

Pamatojoties uz novērtējuma gaitā iegūtajiem datiem, var secināt, ka K-projekta aktivitāšu ietekme uz korupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanu valstī izpaužas vairākos veidos:

- **Stiprināta korupcijas apkarošanas un ēnu ekonomikas novēršanas iestāžu kapacitāte ar to, ka to darbinieki ir apguvuši jaunas prasmes, zināšanas un darbības metodes.** Izvērtējuma

gaitā gūtā informācija liecina, ka K-projekta ietvaros ir veikta stratēģisko un operatīvo analīzes metožu efektivitātes uzlabošana. Mācību moduļi bijuši vērsti uz tādiem tiesībsargājošo institūciju darbības aspektiem kā pratināšanas tehnika, izlūkošana un pierādījumu iegūšana elektroniskajā vidē, operatīvais eksperiments, netiešo pierādījumu izmantošana kriminālprocesā, pierādījumu prezentēšanas paņēmieni, kopīgās izmeklēšanas komandas darbs (angļu val. *joint investigation groups*), finanšu izmeklēšana, naudas atmazgāšanas analīzes un apkarošanas aspekti, augsta līmeņa korupcijas apkarošana, starptautiskās tiesiskās sadarbības jautājumi.

- **Tika stiprināta starpinstitūciju sadarbība sarežģītu korupcijas, ekonomisko un finanšu noziegumu izmeklēšanā.** Tas attiecas gan uz sadarbību starp kontrolējošām iestādēm un tiesībsargājošām iestādēm, tiesībsargājošo institūciju vidū, sadarbību starp tiesībsargājošām institūcijām un prokuratūru. Vairākās mācībās piedalījās arī tiesas. Uzlabotā sadarbība ir gan indivīdu līmenī, gan institucionālā līmenī. Ņemot vērā, ka komplicēto noziedzīgo nodarījumu atklāšana un izmeklēšana prasa vairāku tiesībsargājošo institūciju sadarbību, ieskaitot KNAB, VID, VP, VRS u.c. struktūras, K-projekta ietvaros ir bijusi iespēja stiprināt starpinstitūciju sadarbību vairākos aspektos.
- **Pieauga konstatēto, izmeklēto un kriminālvajāšanai nosūtīto lietu skaits, it īpaši lietās, kas ir saistītas ar ekonomisko, finanšu noziegumiem, „naudas atmazgāšanu”, noziegumiem pret vidi.** Par to, ka atsevišķo konstatēto noziegumu skaits pieauga projekta īstenošanas gaitā, var spriest arī pēc iestāžu sniegtās informācijas darba pārskatos. Piemēram, VID darbības pārskatā par 2018. gadu teikts, ka šajā gadā tika konstatēti noziedzīgu nodarījumu atklāšanas un novēršanas rādītāju uzlabošanās Valsts ieņēmumu un muitas lietu jomā. Piemēram, tiek minēti sekojoši fakti par 2018. gadu:
 - uzsākts 1371 kriminālprocess, kas ir par 878 vairāk nekā 2017. gadā;
 - kriminālvajāšanas uzsākšanai nosūtīts 241 kriminālprocess, kas ir par 51 vairāk nekā 2017. gadā;
 - kriminālvajāšanas uzsākšanai nosūtītajos kriminālprocesos konstatēto valstij nodarīto zaudējumu apmērs, ko valstij ir iespējams atgūt, bija 17,092,001 EUR apmērā, kas ir 3,6 reizes vairāk nekā 2017. gadā;
 - manta, kas atzīta par noziedzīgi iegūtu un ieskaitīta valsts budžetā, bija 2,663,782 EUR apmērā, kas ir par 40% vairāk nekā 2017. gadā.
 Par uzsāktajiem kriminālprocešiem pēc K-projekta mācībām liecina arī Valsts Policijas, Latvijas Republikas Prokuratūras un KNAB sniegtā informācija.
- **Tika stiprināta pārrobežu sadarbība ar citām valstīm un starptautiskajām organizācijām.** K--projekta aktivitātes veicināja kontaktu nodibināšanu starp Latvijas un ārvalstu tiesībsargājošām iestādēm, kas palīdzēs saņemt tiesisko palīdzību pārrobežu noziegumu izmeklēšanā. Intervētie uzsvēra, ka organizētai noziedzībai nav robežu un faktiski praksē ir lietas, kur jāsadarbojas ar virkni Eiropas valstu. Bez efektīvas starptautiskās sadarbības pārrobežu noziegumu izmeklēšana ir apgrūtināta. Izvērtējuma gaitā veiktās intervijas ar VID pārstāvjiem liecina par pozitīvu mācību vērtējumu K-projekta ietvaros, it īpaši saistībā ar noziedzīgi iegūto līdzekļu legalizāciju, pārrobežu sadarbību un tiesisko palīdzību. Starptautisku sadarbību veicināja arī specializētie svešvalodu kursi dienestu darbiniekiem.
- **Tika izpildītas starptautisko organizāciju prasības pret Latviju saistībā ar korupcijas novēršanu un apkarošanu un cīņu ar ēnu ekonomikas izpausmēm, vai arī tika veicināta šo prasību izpilde.** Tas attiecas, piemēram, uz OECD izteiktajām rekomendācijām kukuļošanas apkarošanā starptautiskajos biznesa darījumos, FATF rekomendācijām par ēnu ekonomikas novēršanu, GRECO rekomendācijām attiecībā uz cīņu ar korupciju; tika veicināta sadarbība ar UNESCO un citām starptautiskām organizācijām ēnu ekonomikas novēršanas un apkarošanas jomā saistībā ar kultūras mantojuma objektiem. Projekta starptautiskie pasākumi veicināja Latvijas pievienošanos UNESCO 1970. un UNIDROIT 1995. gada konvencijām.
- **Pieņemti vai ierosināti grozījumi Latvijas normatīvajos aktos, kas ļaus efektīvāk cīnīties ar ēnu ekonomiku.** Saskaņā ar VAS sniegto informāciju, pēc valsts policijas pārstāves, kura piedalījās FIOD mācībās un kuras dienesta pienākumi ir tieši saistīti ar noziedzīgi iegūto līdzekļu legalizācijas novēršanu, domām, mācībās pasniegtais "sešu soļu plāns" (netiešie pierādījumi) ir ietekmējis būtisku grozījumu veikšanu Kriminālprocesa likuma 124., 125. un 126. pantā. Kriminālprocesa likuma 125. pantam tika pievienota 3. daļa:

"... (3) Ir uzskatāms par pierādītu, ka manta, ar kuru veiktas legalizēšanas darbības, ir noziedzīgi iegūta, ja kriminālprocesā iesaistītā persona nespēj ticami izskaidrot attiecīgās mantas likumīgo izcelsmi un ja pierādījumu kopums procesa virzītājam dod pamatu pieņēmumam, ka mantai, visticamāk, ir noziedzīga izcelsme."

Tai skaitā mācību iespaidā tika veikti grozījumi Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanas likuma 5. pantā.

Projekta aktivitātes vismaz daļēji veicināja Krimināllikuma 195. un 195.¹ pantu grozījumus (195. pants. Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšana, 195.¹ pants. Ziņu nesniegšana un nepatiesu ziņu sniegšana par līdzekļu piederību un patieso labuma guvēju). Projekta īstenotie pasākumi, iespējams, netieši veicināja grozījumu veikšanu citos likumos ar mērķi stiprināt noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas novēršanu, piemēram, Sankciju likumā.¹⁵⁷

Turklāt projekta ietvaros tika izstrādāti vai uzlaboti metodiskie materiāli, kas palīdz atklāt finanšu noziegumus. Pēc Valsts policijas sniegtās informācijas, projekta ietvaros tika izstrādātas vadlīnijas par noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas izmeklēšanu kā atsevišķu noziegumu, kas ir sarežģīts un būtisks jautājums šajā jomā. Projekta ietvaros izstrādātās vadlīnijas iekļautas valsts vadlīnijās par noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas izmeklēšanu, kas ir viens no progresa aspektiem šajā jomā.¹⁵⁸

Mācību gaitā tika **aktualizētas diskusijas par esošā regulējuma nepilnībām**, piemēram, Krimināllikuma un Kriminālprocesa likuma jautājumi. Piemēram, mācību dalībnieks ir identificējis problēmjautājumus saistībā ar noziegumiem pret vidi:

„Diskutējot, izkristalizējas likumdošanas robi, ka ir nepieciešami likuma uzlabojumi. [...] Ir jādomā par soda politikas maiņu. Un krimināllikumā jāuzlabo sankcijas, jo, ja runā par vides noziegumiem, tad ja citi panti paredz obligāto mantas konfiskāciju, bet vides noziegumiem nevienā pantā nav paredzēta mantas konfiskācija. Kaut gan es uzskatu, ka tur ir tādi panti un tādas lietas, jo cilvēki nodara dabai, ka tur tiešām vajadzētu būt mantas konfiskācijai.”

No intervijas ar mācību dalībnieku izriet, ka mācības vedinājušas uz domu par Krimināllikuma grozījumiem:

„Mēs šobrīd arī strādājam pie krimināllikuma grozījumiem. Būs arī samazināti apjomi, lai noteiktu kriminālnoziegumu. Nav mērķis visus ielikt cietumā, bet, ja mēs konfiscējam mantu, viņiem tas ir vissāpīgāk. Tas ir tas, ko saka ārzemju kolēģi, nefokusējieties uz to, lai ieliktu cietumā, bet lai konfiscētu nelegāli iegūtu mantu.”

Par izmaiņām korupcijas novēršanas jomā var spriest pēc starptautisko organizāciju veidotajiem indeksiem. Korupcijas uztveres indekss nepalielinās tik strauji, kā KNAB bija paredzējis politikas plānošanas dokumentos. KNAB veiktā Korupcijas uztveres indeksu veidojošo indikatoru analīze norāda, ka 2017. gadā Latvijā pieaugusi tendence uzņēmējiem dot kukuli valsts amatpersonām, lai iegūtu valsts pasūtījumus; KNAB rīcībā esošā krimināllietu statistika šādu tendenci pārskata periodā neapstiprina, kas, savukārt, var tikt interpretēts kā uzņēmēju neziņošana par tiem zināmiem korupcijas gadījumiem publisko iepirkumu jomā.¹⁵⁹

2016	2017	2018	2019
57	58	58	56

37. tabula. Korupcijas uztveres indekss*¹⁶⁰

Vērtējums 100 punktu sistēmā, kur "100" nozīmē "korupcijas nav"

Korupcijas kontroles rādītājs (angļu val. *control of corruption*), ar kuru mēra apjomu, kādā amatpersonām piešķirtā vara tiek izmantota personīgā labuma gūšanai, liecina, ka attiecībā pret 2012. gadu ar 64,65

¹⁵⁷ Finanšu izlūkošanas dienests, Noziedzīgi iegūto līdzekļu legalizācijas un terorisma finansēšanas novēršanas sistēmas efektivitātes uzlabošana. Rezultātu apkopojums, 2020.g. 20. februārī. https://fid.gov.lv/images/Articles/2020/info_IO_LV_18.02.pdf

¹⁵⁸ Pēc VAS sniegtās informācijas, 6.04.2020.

¹⁵⁹ Informatīvais ziņojums "Par Korupcijas novēršanas un apkarošanas pamatnostādņu 2015.–2020. gadam īstenošanas 2015.–2018. gadā starpposma novērtējumu", KNAB, 2020, 45.lpp.

¹⁶⁰ Transparency international mājaslapa: <https://www.transparency.org/cpi2019>

punktiem, Latvija līdz 2017. gadam ir uzlabojusi savu rādītāju un novērtēta ar 69,71 punktu. Šis rādītājs tikai par 0,29 punktiem atpaliek no 2020. gada cerētās prognozes pamatnostādņu rezultatīvajos rādītājos.¹⁶¹

Korupcijas kontroles rādītājs	
Gads	Punktu skaits (no 0 līdz 100)
2012	64,45
2015	67,79
2016	66,83
2017	69,71

38. tabula. Globālā pārvaldības rādītāja indikators – korupcijas kontrole

Komentējot šo indeksu nozīmes, KNAB atzīmē, ka pēc Globālā pārvaldības rādītāja Latvijas rezultāts ir uzskatāms par apmierinošu, bet pēc Korupcijas uztveres indeksa rezultāts nav sasniegts. KNAB komentē, ka Korupcijas uztveres indekss veidojas, summējot datus no deviņiem atsevišķiem avotiem.¹⁶² Tas var nozīmēt, ka tas ir kopējais vērtējums, kas neuzrāda uzlabojumus atsevišķos pretkorupcijas politikas virzienos. Par uzlabojumiem ēnu ekonomikas un „naudas atmazgāšanas” jomās var spriest pēc Eiropas Padomes FATF *Moneyval* ekspertu komitejas pozitīvo atzinuma par Latviju 2020. gada februārī, kurā teikts, ka Latvija ir izveidojusi stipru un noturīgu finanšu noziegumu novēršanas sistēmu. Spriežot pēc FIOD publicētās informācijas, finanšu novēršanas jomā notikušas sistēmiskas pārmaiņas, un projekta aktivitātes tās ir veicinājušas.¹⁶³

Vērtējot K-projekta ietekmi uz nozari, jāņem vērā arī tas, ka nozīmīgi rezultāti var parādīties vairāku gadu garumā. Krimināllietu izmeklēšana un iztiesāšana ir vairāku gadu ilgs process, un tas ir ilgāks īpaši sarežģītajās lietās. Divi vai trīs gadi ir pārāk mazs laika posms, lai varētu konstatēt visas notikušās izmaiņas jomā. Uz to norādīja arī tiesībsargājošās iestādes darbinieks, kas piedalījās projekta apmācībās un praksē izmanto apgūtās zināšanas un metodes:

„Tas nav vienas dienas jautājums. Lai mainītu tiesu praksi... lieta vidēji iziet 3 gadu laikā, iziet visas instances. Un pēc 3 gadiem mēs redzēsim rezultātu. Ja sāks veidoties tiesu prakse, tad varēs teikt, ka ir sasniegts rezultāts. Šobrīd mēs sākam strādāt efektīvāk un virzīt lietas uz prokuratūru, bet kamēr nav spriedumu, pateikt, ka strādā, ir grūti. Redzēsim, ko tiesa nolems. Bet katrā ziņā, mainās attieksme, mainās pieeja.”

K-projekta ieguldījumiem ir tieša un cieša saistība ar konkrētās jomas līdzšinējo attīstību pēdējos gados un turpmākas attīstības iespējām un priekšnosacījumiem. Šāda veida aktivitātes, tai skaitā **institūciju sadarbību vairāku ekonomisku un finanšu noziegumu izmeklēšana, veiksmīga noziegumu sastāva pierādīšana vairākās krimināllietās nebūtu bijis iespējams organizēt bez ESF atbalsta**. Līdz ar to K-projekts ir lielā mērā intensificējis būtiskus procesus, lai efektīvizētu pārrobežu operācijas un starpvalstu sadarbību kriminālvajāšanu gadījumos, kā arī noziedzīgu nodarījumu atklāšanā.

Ietekme uz decentralizēta korupcijas novēršanas modeļa attīstību

Par būtisku problēmu un rīcības virzienu Pamatnostādnes atzina iekšējās kontroles stiprināšanu. Stratēģiski tika noteikta **virzība uz decentralizēto korupcijas novēršanas modeli valstī, kad iestādes veic pamatdarbu korupcijas novēršanā, kas tiek skatīta kopsakarā ar labas pārvaldības principu stiprināšanu un efektīvas cilvēkresursu politikas attīstību valstī** (Pamatnostādnes, 31), bet KNAB šajā procesā pilda koordinējošo un uzraugošo lomu. Projekta ietekme uz korupcijas novēršanu ir saskatāma pēc vairākiem virzieniem.

- Projektā notikušas apmācības valsts pārvaldes iestāžu atbildīgajiem darbiniekiem par iekšējo pretkorupcijas kontroli, kā arī apmācības jaunajiem darbiniekiem par interešu konflikta un korupcijas novēršanu. Tas ļāva šo mācību dalībniekiem **pārskatīt un pilnveidot iekšējos pretkorupcijas plānus savās iestādēs**. Apmācībās tika skaidrotas 2017. gadā pieņemto MK noteikumu prasības par iekšējās kontroles sistēmas pamatprasībām korupcijas un interešu

¹⁶¹ Informatīvais ziņojums “Par Korupcijas novēršanas un apkarošanas pamatnostādņu 2015.–2020. gadam īstenošanas 2015.–2018. gadā starpposma novērtējumu”, KNAB, 2020, lpp.20.

¹⁶² Ziņojums “Par Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja darbību 2019. gadā, 23.lpp.

¹⁶³ Finanšu izlūkošanas dienests, Noziedzīgi iegūto līdzekļu legalizācijas un terorisma finansēšanas novēršanas sistēmas efektivitātes uzlabošana. Rezultātu apkopojums, 2020.g. 20. februārī.

konflikta riska novēršanai publiskas personas institūcijā. Novērtējuma gaitā netika veikts visu apmācībās piedalījušos institūciju apsekojums, bet saskaņā ar dažu institūciju pārstāvju pausto, apmācības bija ļoti noderīgas iekšējo pretkorupcijas pasākumu pilnveidošanai un iedzīvināšanai un tika izteikts viedoklis, ka tās būtu noderīgas iestāžu vadītājiem:

„Šīs mācības būtu ļoti vērtīgas iestādes vadībai un struktūrvienību vadītājiem. Jo tas dod priekšstatu par to, kāpēc tas ir vajadzīgs un ko tas dod.”

Šis priekšlikums ir aktuāls, jo, analizējot situāciju ar iekšējo kontroli, KNAB atzīst, ka **daudzos gadījumos pretkorupcijas plāniem ir trūkumi, to kvalitāte un ieviešanas efektivitāte ir nepietiekoša** un iekšējās kontroles sistēmas iestādēs ir jāpilnveido.

- Projekta īstenošanas gaitā tika pieņemts Trauksmes celšanas likums (2018. gada oktobrī). **Projekta aktivitātes veicināja šī likuma pieņemšanu ar konferencēm un diskusijām**, kurās piedalījās valsts pārvaldes institūcijas, Saeimas pārstāvji, kā arī sabiedrisko organizāciju pārstāvji.

„Bija par trauksmi – trauksmes likums bija procesā, kad 2016. gadā bija pirmā sadarbība, bija konference par trauksmes cēlēju aizsardzību ar Saeimu, VAS. Bija vienas dienas pasākums, bet tam bija liela nozīme, jo tas notika laikā, kad likumprojekts tika precizēts, tā var teikt, ka ietekmējām likumdošanas pilnveidi.”

„Trauksmes celšanas likums – periods līdz likuma stāšanās spēkā laikam bija 6 mēneši, lai valsts pārvalde sagatavotos tam. K-projekta mācības iegulās Valsts Kancelejas mācībās, bijām kā pilnvērtīgi līdzorganizatori. Bija ļoti produktīva laba sadarbība, mācībām bija liela nozīme likuma ieviešanā. Tas parādīja, cik svarīgi pielietot AGILE pieeju, darām tad, kad vajadzīgs.”

Projekta ietvaros notika arī apmācības par likuma prasībām, atsevišķas institūcijas pilnveidoja savus pretkorupcijas plānus, uzlabojot ziņošanas par pārkāpumiem kārtību.

- Projektā tika aktualizēti valsts pārvaldes ētikas jautājumi ar notikušo starptautisko konferenci, kā arī apmācībām gan klātienē formā, gan ar e-mācību palīdzību. 2018. gada novembrī stājās spēkā MK ieteikumi „Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi”. 2019. gada VAS un Valsts Kancelejas organizētā starptautiskā konference tika veltīta ētikas kodeksu ieviešanai un tiek plānots, ka šī tēma tiks turpināta projekta ietvaros. **Valsts pārvaldes ētikas jautājumos pēdējos gados ir vērojami uzlabojumi, bet aptaujātie eksperti ir piesardzīgi savos vispārinājumos.** Piemēram, tiek izteikts viedoklis, ka atsevišķās iestādēs ētikas kodeksi ir labas kvalitātes un tiek izmantoti efektīvi, bet kopējā situācija valstī nav pārskatāma.

„Konference bija ļoti svarīga, izspēlējām spēli, lai parādītu, ka par to var runāt mūsdienīgi [...] 2018. gadā Ētikas kodekss tika apstiprināts, tas ir process, ir stadija. To ietekmi vērtēt ir pārāgrī, iestādēs ir savi ētikas kodeksi, ne vienmēr ir ļoti veiksmīgi [...]. Par ētikas tēmu – cits stāsts, smags stāsts, tur arī ļoti līdzīgi var paskatīties uz to, ka ir MK noteikumi, ka katrā iestādē ir jāizveido uzticības personas, gads ir pagājis, ir izveidojies loks, tīkls, to var izmantot, lai tēmu varētu turpināt.”

Eksperti atzīmē **atbildīgo iestāžu (Valsts Kancelejas, KNAB) ierobežotos resursus veikt apmācības par ētikas jautājumiem.** Klātienē semināriem un komunikācijai ar auditoriju ir priekšrocības, bet ar e-mācību palīdzību ir iespēja aptvert lielāku amatpersonu skaitu.

„Ir mācības, klātienē, pēc pieprasījuma, var pajautāt, redzēt, sajust, bet pēdējā konferencē, kur Igaunija rādīja savu platformu, var redzēt, ka tur izgāja... vairāki tūkstoši. Poļiem ir īpaša platforma, kur viņiem ir mācības par korupciju un ētiku”.

Šajā kontekstā nozīmīgs piensums var būt projektā gatavojamajiem e-mācību moduļiem par ētiku, interešu konfliktu un korupcijas novēršanu.

Projektā paveiktais

K-projektam ir pierādāma ietekme uz **korupcijas apkarošanas un ēnu ekonomikas iestāžu kapacitāti, apmācības ir sekmējušas** stratēģisko un operatīvo analīzes metožu efektivitāti.

Pateicoties projektam ir **stiprināta starpinstitūciju sadarbība sarežģītu korupcijas, ekonomisko un finanšu noziegumu izmeklēšanā, t.sk.** starp kontrolējošām iestādēm un tiesībsargājošām iestādēm, tiesībsargājošo institūciju vidū, sadarbība starp tiesībsargājošām institūcijām, prokuratūru un tiesu. Sadarbība uzlabota gan institucionālā līmenī, gan indivīdu līmenī. Projekts ir sekmējis sadarbības izveidošanos un attīstību arī starptautiskā līmenī gan ES ietvaros, gan globāli.

Apmācības ir sekmējušas **izmaiņas vairākos Latvijas Republikas normatīvajos aktos**, kas ļaus efektīvāk cīnīties ar ēnu ekonomiku, t.sk. Kriminālprocesa likumā, Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanas likumā un Sankciju likumā.

Visu iepriekšminēto darbību rezultātā pieauga konstatēto, izmeklēto un kriminālvajāšanai nosūtīto lietu skaits, it īpaši lietās, kas ir saistītas ar ekonomisko, finanšu noziegumiem, „naudas atmazgāšanu”, noziegumiem pret vidi, kā arī **tika veicināta starptautisko organizāciju prasību pret Latviju** saistībā ar korupcijas novēršanu un apkarošanu, un cīņu ar ēnu ekonomikas izpausmēm (naudas atmazgāšanu) **izpilde**.

Projekta ietvaros **tika aktualizēts valsts pārvaldei stratēģisks jautājums par ētikas nozīmi un ieviešanu, sekmēta Trauksmes celšanas likuma pieņemšana**, nodrošinot izpratni un atbalstu likumā paredzēto normu ieviešanai.

Nākotnes iespējas

Projektā ir pilnībā attaisnojusies izvēlēta pieeja apmācību organizēšanā tiesībsargājošo institūciju pārstāvjiem apkarošanas aktivitāšu stiprināšanai, ko nākotnē nepieciešams turpināt un attīstīt, īpaši pievēršot uzmanību starpinstitucionālai un starptautiskai sadarbībai.

Nepieciešams aktualizēt valsts pārvaldes ētikas jautājumus, nodrošinot resursus atbildīgajām iestādēm, kā arī attīstot efektīvākus risinājumus apmācību nodrošināšanai, t.sk. e-mācību modulus.

5.4. Izvērtējuma rubrikas un secinājumi

Projekta dokumentācijas, politikas plānošanas dokumentu analīze, intervijas un citi ar projekta darbību saistīti dati liecina par to, **ka projektā īstenotās apmācības balstās nozares politikas vajadzībās un atbilst to mērķiem**. Konkrētās mācību tēmas atbilst mērķauditorijas institūciju taktiskajiem un stratēģiskajiem mērķiem un darbinieku operatīvajām vajadzībām. Šī atbilstība tika panākta projekta gatavošanas stadijā, kā arī tās īstenošanas laikā. Tas veicināja arī mērķauditorijas ieinteresētību mācībās.

Projekta ietekme indivīda līmenī vērtējama kā ļoti augsta. Kompetences paaugstināšanas pasākumu rezultātā ir konstatējams, ka mērķa grupas iegūtās zināšanas un prasmes ir pieaugušas, šīs zināšanas tiek pielietotas darba procesā. Ar projektu tika aptverts salīdzinoši liels iesaistīto institūciju un darbinieku skaits. Projektā tika attīstītas gan vispārīgas, gan specifiskas kompetences, kas nodrošināja zināšanu un prasmju paaugstināšanu korupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanas un novēršanas jomā.

Projekta ietekme uz izmaiņām institūciju darba organizācijā novērtējama kā augsta, tāpat arī projekta ietekme uz pakalpojumu pilnveidi vērtējama kā augsta. Ņemot vērā K-projekta un tajā aptverto mērķa grupu specifiku, iesaistīto institūciju darba organizācijas un pakalpojumu pilnveide ir savstarpēji cieši saistīta un nav strikti nodalāma. Izpētē tika konstatēta iegūto zināšanu un prasmju pielietošana, ierosinot un ieviešot būtiskas pārmaiņas institūciju darba organizēšanā un pakalpojumu pilnveidē. Šādas pārmaiņas galvenokārt saistītas ar projektā īstenotajām speciālām apmācībām korupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanas jomā. Šo apmācību rezultātā ir stiprināta tiesībsargājošo un kontrolējošo institūciju darbinieku kapacitāte saistībā ar noziedzīgu nodarījumu kriminālvajāšanu. Atsevišķas institūcijas īpaši aktīvi piedalījās šāda veida mācībās, piemēram, KNAB, VP, VID un Latvijas Prokuratūra. Šo mācībās iegūto zināšanu un apgūto prasmju pielietojums izpaudās veiksmīgās kriminālvajāšanas darbībās, piemēram, ierosinātajos kriminālprocesos un uzlabotā operatīvā darbībā. Ēnu ekonomikas un finanšu noziegumu apkarošanas jomā ir novērojamas arī sistēmiskas pārmaiņas, kuras izpaužas atbildīgo tiesībsargājošo institūciju kapacitātes stiprināšanā un tālāk rezultējas normatīvo aktu grozījumos, metodisko materiālu izstrādē un jaunu sadarbības modeļu ieviešanā.

Projekta ietekme uz izmaiņām institūciju lēmumu pieņemšanas procesā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos novērtējama kā vidēja. To apliecina izvērtējumā gaitā konstatētais. Izpētes rezultātā ir konstatēti

gadījumi, kad projektā iegūtās zināšanas un prasmes ir uzlabojušas un veicinājušas kvalitatīvāku lēmumu pieņemšanu. Turklāt projekta aktivitāšu rezultātā ir uzlabojusies sadarbība starp tiesībsargājošajām, kontrolējošajām un tiesu sistēmas institūcijām, kas ir uzlabojis sadarbību un atsevišķos gadījumos konkrētu lēmumu pieņemšanu. Šādas izmaiņas nav aptvērušas iesaistītās iestādes pilnībā. Tomēr projekts ir stimulējis pozitīvu virzību uz pārmaiņu nostiprināšanu. Iestādes apliecinājušas gatavību tālāk stiprināt savstarpējo starpinstitucionālo sadarbību, to novērtējot kā svarīgu.

Projekta ietekme uz izmaiņām institūciju personāla iesaistē un motivēšanā, izvērtējot gan mērķa grupas dalībnieku individuālo motivāciju un iesaisti darbā valsts pārvaldē, gan viņu spēju veikt uzlabojumus viņu institūcijās, novērtējama kā augsta. To apliecina izvērtējuma gaitā konstatētie pierādījumi par zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātām būtiskām izmaiņām personāla iesaistē un motivēšanā. Gan personālam, gan vadītājiem ir radīta labvēlīga vide veikt uzlabojumus.

Projekta ietekme uz korupcijas un ēnu ekonomikas mazināšanu novērtēta kā augsta. Tomēr plašāku un tiešāku ietekmi varēs novērtēt turpmāko 5 līdz 10 gadu periodā. Izpētes rezultātā var secināt, ka šīm īstenotajām mācībām un to rosinātām pārmaiņām ir plašs sistēmisks raksturs, lai gan projekta pasākumu ietekme izpaudusies dažādi. Tas ir saistīts gan ar sarežģītu ietekmes loģiku, kas ietver daudzus faktorus, kuri atrodas ārpus projekta ietekmes iespējām, gan ar mērķauditorijas plašumu un daudzveidību (ap 60 valsts pārvaldes institūciju), kuru darbības izpēte bija ārpus projekta izvērtējuma robežām. Var konstatēt, ka valsts pārvaldes darbinieki, kuri ir atbildīgi par korupcijas novēršanas pasākumiem iestādēs, ieguva padziļinātākas zināšanas. Projektā organizētie pasākumi aktualizēja valsts pārvaldes stratēģiskos jautājumus, piemēram, par valsts pārvaldes ētikas nozīmi un ieviešanu. Mācības, kas tika vērstas uz korupcijas novēršanu, aptvēra plašāku institūciju mērķauditoriju. To tēmas bija saistītas ar interešu konflikta un citu korupcijas risku identificēšanu un novēršanu, valsts pārvaldes ētiku un iekšējiem pretkorupcijas pasākumiem iestādēs. Saskaņā ar KNAB pausto, šīs apmācības bija būtisks atbalsts KNAB veiktajā korupcijas novēršanas darbības virzienā. Piemēram, valsts pārvaldes institūcijas uzlaboja vai aktualizēja iekšējos pretkorupcijas plānus, bet dažas institūcijas, kurās to nebija, tās izveidoja.

Var konstatēt tiešas cēloņsakarības starp ieguldījumiem šajā projektā un pasākumā kopumā un iegūtajiem rezultātiem. Šī projekta īstenošana ir bijusi būtiska un nepieciešama konstatēto rezultātu sasniegšanai. Projekts ir izmantojams kā labās prakses piemērs, kopumā demonstrējot pozitīvu saistību starp intervenci un sasniegumiem indivīda un institūcijas līmenī.

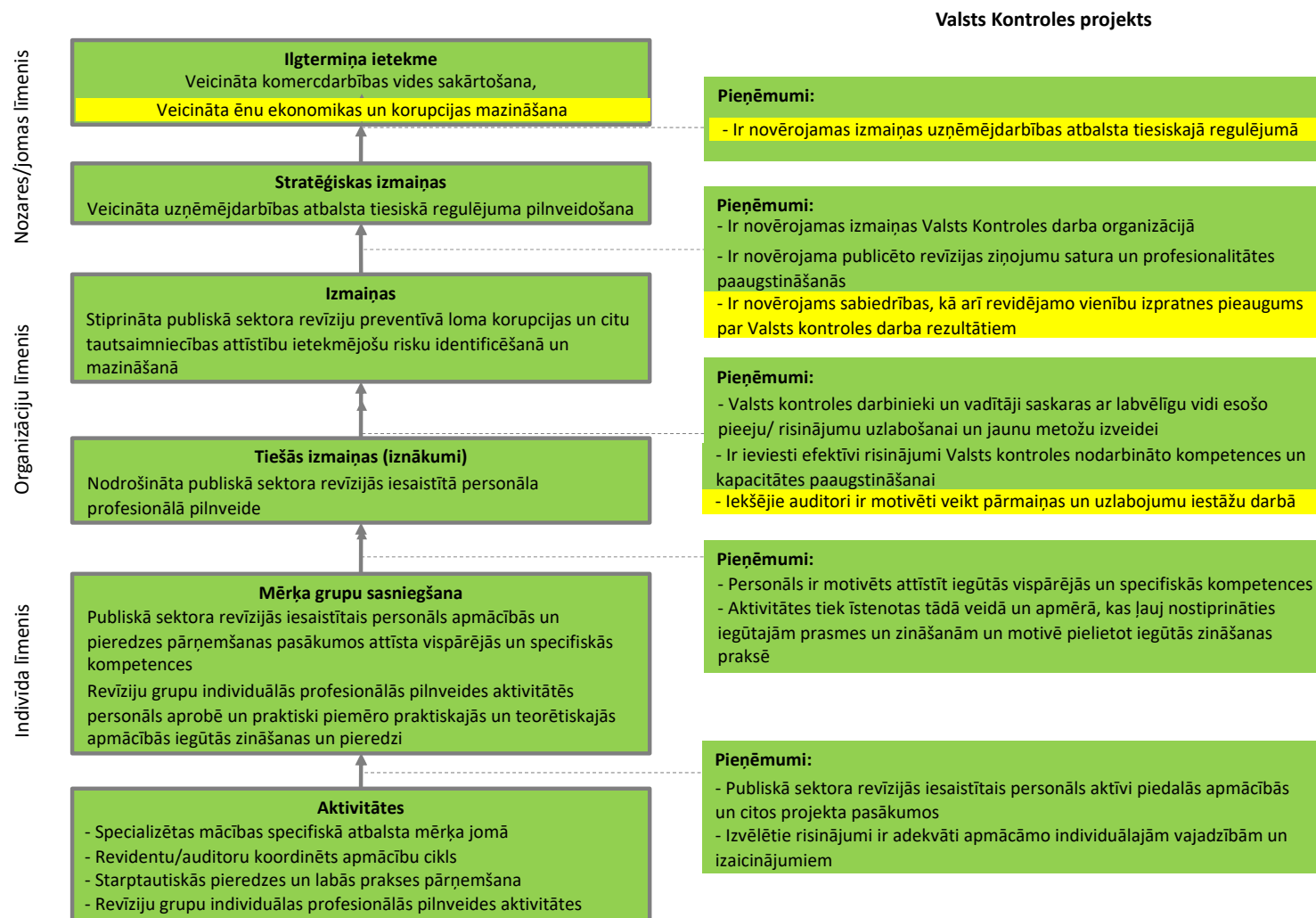
Apkopotā veidā vērtējums par projekta ietekmi visos trīs līmeņos – indivīda, institūcijas un jomas, ir atspoguļots nākamajā rubrikā. Detalizēti rubrikas vērtējuma kritēriji aprakstīti 15. pielikumā.

Intervences ietekmes līmeņi	Nav konstatējama	Zema	Vidēja	Augsta	Ļoti augsta
1. Individīda līmenis (DU 4.8., 4.13)					
2. Izmaiņas institūciju darba organizācijā, optimizējot laika resursus, cilvēkresursus un finanšu resursus (DU 4.6., 4.10)					
3. Izmaiņas institūciju lēmumu pieņemšanas procesā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos (DU 4.6., 4.10)					
4. Izmaiņas institūciju pakalpojumu pilnveidē (DU 4.6., 4.10)					
5. Izmaiņas institūciju personāla iesaistē un motivēšanā, izvērtējot gan mērķa grupas dalībnieku individuālo motivāciju un iesaisti darbā valsts pārvaldē, gan viņu spēju veikt uzlabojumus viņu institūcijās (DU 4.6., 4.10)					
6. Ietekme uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu, administratīvā sloga mazināšanu mazajiem un vidējiem komersantiem (DU 4.11)	Nav attiecināms				
7. Ietekme uz efektīvāku korupcijas novēršanu un ēnu ekonomikas mazināšanu (4.11.)					
8. Ietekme uz priekšnoteikumu radīšanu strukturālo reformu īstenošanai (4.12.)	Nav attiecināms				
9. Rezultātu cēloniska saistība ar ieguldījumiem pasākumā kopumā un tajā īstenotajos projektos (DU 4.9, 4.14)					

39. tabula. Intervences ietekmes līmeņi

6. VALSTS KONTROLES PROJEKTA IETEKMES IZVĒRTĒJUMS

Projekta ietekmes izvērtējums balstās projekta pārmaiņu teorijā, kas iekļauj arī ārējās ietekmes faktorus un apstākļus, kas nav tieši saistīti ar intervenci un kas varētu veicināt plānoto rezultātu sasniegšanu.



20. attēls. Valsts kontroles projekts

6.1. Valsts kontroles projekta ietekme indivīda līmenī

Priekšnosacījumi projekta ietekmei

Projekts pilnībā sasniedzis mērķauditoriju, nodrošinot mācību vai attīstības pasākumus Valsts kontroles revīzijas un atbalsta personālam, kā arī valsts pārvaldes iekšējiem auditoriem no 13 ministrijām un septiņām iestādēm (skat. ziņojuma 2.2.4. sadaļu).

Gandrīz visi projekta dalībnieki (94%) piedalījās apmācību programmu pasākumos (mācībuursos un semināros), 42% dalībnieku profesionālās pilnveides ietvaros veica pilotrevīzijas un izmantoja piesaistīto ekspertu konsultācijas, 17% dalībnieku piedalījās starptautiskās pieredzes apmaiņas pasākumos (skat. ziņojuma 2.2.4. sadaļu). Ņemot vērā Valsts kontroles veiksmīgo praksi, kādā veidā jaunas zināšanas un pieredze tiek iekšēji izplatīti, var secināt, ka **iestādes revīzijas personālam drīzāk ir līdzīgs informatīvais ieguvums no projekta pasākumiem.**

Mācību dalībnieku aizpildīto anketu apkopojumi par notikušajiem apmācību programmas pasākumiem norāda, ka **praktiskā vērtība un pielietojamība ikdienas darbā diezgan augsti novērtēta lielākai daļai no šiem pasākumiem.**

Projekta ietekme uz mērķauditorijas vispārējo un specifisko profesionālo kompetenču pilnveidi

Valsts kontroles projektā **pārsvarā tika attīstītas un stiprinātas iestādes darbinieku un iekšējo auditoru specifiskās kompetences.** Konkrētu kompetenču apgūšana iestādes darbiniekam izrietēja no darbinieka pilnveides vajadzībām. Darbiniekam ikgadējā darba izpildes novērtējuma laikā ir identificētas mācību tēmas. Iestādes struktūrvienību vadītāji, saņemot informāciju par mācībām, izvērtē, kuriem darbiniekiem tās ir nepieciešamas, ņemot vērā arī darbinieku noslodzi. Starptautiskās sadarbības pasākumiem darbiniekam bija jāraksta pamatojums, jāsaņem ar daļas un departamenta vadītāju, un jāiegūst Valsts kontroliera apstiprinājums. Jaunos darbiniekus, kam bija vēl pārbaudes laiks, neiekļāva mācībās.

Lai aptvertu lielāku daļu darbinieku specifisko kompetenču pilnveidei, tiek izmantoti zināšanu vadīšanas principi. Piemēram, pēc starptautiskās sadarbības pasākuma darbiniekiem detalizēti jāatskaitās par komandējumu, atskaite jāsniedz iestādes Padomē, kas izlemj, vai izplatīt iegūto informāciju iekšējā, vai rīkot iekšējo semināru. Eksperti veido nodevumu, un projekta vadītājs seko, kuri ir tie, kas izmantoja eksperta pieredzi.

Projektā iesaistītie pārstāvji uzsvēra, ka profesionālās pilnveides pasākumi ir fokusēti uz revīzijas kvalitātes uzlabošanu, un jauniegūtās zināšanas un prasmes ir uzreiz pielietojamas revīzijas personāla darba uzdevumos. Tika pausts uzskats, ka **specifisko kompetenču attīstība tieši ietekmē darbinieka darba rezultātus.** Savukārt **vispārējo kompetenču veidošanai (piemēram, IT drošības semināriem) ir netieša ietekme.**

Kompetenču pilnveidi un pārnesi darba vidē ietekmējošie faktori

Kompetenču pilnveidi un mācību pārnesi veicinājis tas, ka mācības bija jāizmanto aktuālo darba uzdevumu veikšanā. Intervijās projekta iesaistīto pušu pārstāvji samērā daudz sniedza aprakstus par mācību ciešu sasaisti ar darbu. Piemēram, mācībās par revīzijas materiālu publiskošanu:

"[...] katrs gāja ar savu revīziju un savu stāstu – noteica trīs lietas, kas jāprezentē". Mācībās par revīzijas finanšu ietekmes noteikšanu bija vairāku stundu seminārs, ar ekspertu pa sektoru jomām un revīzijām, "praktiski bija jāsaņem savi piemēri no revīzijām... apmācībās izanalizēja arī piemērus. [...] arī pašlaik procesi vēl tiek pilnveidoti, ir atbalsts konsultēšanā, notiek aprēķinu verifikācija."

Pateicoties starptautiskās sadarbības pasākumiem, izstrādātas kopīgas revīzijas metodikas. **Iesaistot neatkarīgus ekspertus-konsultantus revīziju ietvaros, varēja saņemt skaidrojumu par dažādām normatīvā regulējumā iekļautām jomām un/vai par ieteikumu ieviešanas iespējamo efektu.**

Intervētie darbinieki atzina, ka **specifisko kompetenču pilnveidei praktiskā ietekme ir lielāka no ārvalstu ekspertiem, bet liels devums ir arī no vietējo ekspertu un ārvalstu institūciju sadarbības, pieredzes apmaiņas.** Piemēram:

"[...] aizsardzības jomas auditam sadarbībā ar Latvijas Ārpolitikas institūtu tika piesaistīts eksperts no Igaunijas. Rezultātā konkrētā auditā iekļāva plašākas tēmas. Sadarbība ar ekspertu vēl arvien turpinās. Rīkoja semināru iestādes iekšienē, jo apgūtās metodes var būt aktuālas arī citām nodaļām."

Atsevišķos gadījumos projekta ietvaros gūto zināšanu pārnesi zināmā mērā kavēja nepieciešamība iegūtās teorētiskās zināšanas pārnest uz publisko sektoru un adaptēt veicamo revīziju specifikai, jo eksperti un lektori vairumā gadījumu pārzināja privāto sektoru un teorētiskos aspektus.

Sniedzot atsauksmes un komentārus pēc-mācību aptaujās, **mācību dalībnieki visbiežāk kā mācību pozitīvo pusi izcēluši mācību satura saistību ar praksi un ikdienas darbu, praktiskos piemērus un uzdevumus, darbu grupās.** Un pretēji, ja tika izteikta kritika, tad tā vairāk attiecās uz to, ka mācības varēja būt vairāk pielāgotas darba vajadzībām vai tajās nav aptvertas interesējošās tēmas, varēja būt vairāk praktisko piemēru vai mācības varēja būt lielākā stundu apjomā, lai paspētu visu noskaidrot. Arī intervētie mācību sniedzēji norādījuši, ka **atvelētais stundu apjoms semināriem bija par mazu.** Bet attiecībā uz mācību plānojumu, tad mācību dalībnieki atzina, ka tas **ir labs formāts organizēt vairāku dienu īsus seminārus:**

"Ļoti pareiza pieeja, ka sadala dienu - paralēli ir jaunās zināšanas un ikdienas darbi; visu dienu uzturēt uzmanību grūti, 4 stundas – optimāli."

Darbinieki tiek motivēti piedalīties mācību pasākumos un izmantot iegūtās zināšanas, prasmes darbā: *"Darbinieki pēc zināšanu papildināšanas var tikt uz nākamo amata pakāpi. Valsts kontroles stratēģija darbā – jāapmeklē vismaz 50 h mācības."*

Paralēli ārējai motivēšanai kompetenču pilnveidei un pārnesi darbā ir novērojamas arī darbinieku iekšējās motivācijas izpausmes, piemēram, intervijās tika izteikta atziņa, ka **mācību rezultātā darbiniekiem mazinās nedrošības izjūta, viņi gūst apstiprinājumu, ka dara lietas pareizi.**

Projektā paveiktais

Projekta profesionālās pilnveides pasākumos piedalījās lielākā daļa no Valsts kontroles revīzijas personāla, kā arī iesaistījās iekšējie auditori no vairākām citām iestādēm. Projekts ļāvis izkopt pārsvarā specifiskās profesionālās kompetences. Profesionālās pilnveides pasākumos gūtās zināšanas un prasmes revīzijas personāls pielieto ikdienas darbā, kas veicinājis revīzijas ziņojumu kvalitāti.

Nākotnes iespējas

Turpināt organizēt specializētos mācību pasākumus mērķauditorijai, iesaistot publiskā sektora iekšējos auditorus, tādējādi veicinot vienotu izpratni par starptautisko publiskā sektora revīziju standartu prasībām un sekmējot šo prasību ievērošanu.

Lai nodrošinātu projekta ietvaros gūto profesionālo kompetenču izmantošanas ilgtspēju, būtu jāattīsta Valsts kontroles sadarbība ar VAS attiecībā uz iekšējo auditoru mācību organizēšanu un vadīšanu.

Plānojot mācību kursus, turpināt uzsāktās iniciatīvas mācību satura noteikšanā, kā arī turpināt pielietot mācību metodes, kas identificētas kā atbilstošas. Likst uzsvāru uz praktisko zināšanu un prasmju apgūšanu, t.sk. izmantojot uz problēmu risināšanu balstītu mācīšanos. Ja mācību saturs ir apjomīgs un sarežģīts, tad tam būtu jāatvēr lielāks mācību stundu skaits, organizējot nodarbības vairākās kārtās.

6.2. Valsts kontroles projekta ietekme institūcijas līmenī

Valsts kontroles projektā lielākā uzmanība tika veltīta specifisko kompetenču attīstībai, ko noteica projekta izvēlēta stratēģija – īstenot projektu vienas iestādes ietvaros kontekstā ar iestādes darbības mērķiem un

attīstības virzieniem. Tieši iestādes mērķi un uzdevumi nosaka nepieciešamību uzturēt darbinieku kompetenci augstā līmenī, kas ir viens no galvenajiem zināšanu pārnesei veicinošajiem faktoriem. Šajā gadījumā lielākais uzsvars likts uz kodēto (angļu val. explicit)¹⁶⁴ zināšanu vērtību un attīstību. Mācību stratēģija un konteksts ļauj izdarīt pieņemumu, ka projektā īstenotās mācības nodrošinās tiešu ietekmi uz iestādes darbības un pakalpojumu pilnveidi un attīstību gan īstermiņā, gan ilgtermiņā.

Projekta dokumentu analīze un intervijas liecina, ka var konstatēt cēlonisku saistību starp iestādes un tās darbinieku mācību vajadzībām, profesionālās pilnveides pasākumiem, to ieviešanu darbā un izmaiņām Valsts Kontroles darba organizācijā. Šie rādītāji ir arī pārbaudāmi un izsekojami caur revīzijas procesu un sagatavoto revīzijas ziņojumu saturu un kvalitāti, kā arī tālāk revidējamās vienībās īstenotajiem revīzijas ieteikumiem. Intervijas liecina, ka pēc apmācībām Valsts Kontroles revidenti ir gatavi revīzijā iekļaut kompleksākus un sarežģītākus jautājumus.

Kompetences paaugstināšanas pasākumu rezultātā Valsts Kontroles revidenti ir padziļināti izpratne par vairākām specifiskām revidējamām jomām, tajās aptveramo tēmu loku, riskiem un atbilstošākajām metodēm informācijas ieguvei un revīzijas veikšanai. Tas ļāvis kvalitatīvāk un efektīvāk plānot un izpildīt revīzijas, kā arī pieņemt atbilstošākus lēmumus par revīzijas nepieciešamību, tās potenciāliem ieguvumiem un rezultātiem. Piemērs no intervijas:

“Vienā gadījumā plānošanas procesā konstatēja, ka konkrētajā revidējamā jomā nav problēmas un nolēma slēgt šo revīzijas jautājumu, nemaz tālāk neuzsākot revīzijas procesu.”

Labais piemērs – ieviesti sistēmiska rakstura uzlabojumi Valsts Kontroles darbā

Projekta rezultātā izstrādātas un darba procesā ieviestas jaunas vadlīnijas revīziju finanšu un ekonomiskās ietekmes novērtēšanai monetārā izteiksmē. Tā rezultātā ir ne tikai paaugstināta revīzijas procesa un ziņojumu kvalitāte, bet arī uzlabojies veids kā revīzijas nepieciešamība un rezultāti tiek skaidroti plašākai sabiedrībai, aprēķinot un skaidrojot finanšu, ekonomiskos un citus ieguvumus sabiedrībai. Turklāt šis pārmaiņas izriet no Valsts Kontroles stratēģijā un tās ieviešanas plānā definētajiem rezultātīvajiem rādītājiem (sk. tabulu). Valsts Kontroles stratēģijas 2018. – 2021.gadam ieviešanas plānā noteiktais rādītājs¹⁶⁵

	2018	2019	2020	2021
Finanšu atdeve (uz 1 Valsts kontrolē ieguldīto eiro)	1,5 EUR	1,7 EUR	1,9 EUR	2 EUR

40. tabula. Finanšu atdeve uz 1 Valsts kontrolē ieguldīto eiro

Eksperu piesaiste pilotrevīziju veikšanai kopā ar Valsts Kontroles darbiniekiem ir bijis ieguldījums ne tikai darbinieku individuālās kapacitātes un kompetences paaugstināšanai, bet tā rezultātā ir paaugstināta iestādes kompetence un darba kvalitāte jaunās revīzijas tēmās. Pilotrevīzijās izmantotās informācijas ieguves, sadarbības un izpētes metodes, ir labie piemēri, ko darbinieki var izmantot turpmākās revīzijās.

Projekta rezultātā Valsts Kontrole ir mainījusi pieeju revīzijas ziņojumu un rezultātu publiskošanai un prezentēšanai gan revidējamajai vienībai, gan plašākai sabiedrībai. Valsts Kontroles revīzijas ziņojumos tiek izmantoti dažādi vizualizēšanas elementi, līdz ar to tie ir vizuāli pievilcīgāki un vēstījumi vienkāršāk saprotami. Turklāt ir mainījies kārtība Valsts Kontroles komunikācijai ar sabiedrību, revīzijas rezultātu un viedokļa paušanai arvien vairāk iesaistot revidentus un revidējamo sektoru vadītājus. Tas uzlabo veidu kā Valsts Kontrole sniedz informāciju un parādās plašāk mediju telpā.

Valsts kontrole veic regulāru informācijas apkopošanu un analīzi par plašākās sabiedrības un viedokļu līderu informētību un vērtējumu par iestādes darbību, kas nodrošina atgriezenisko saiti par iestādes darba kvalitāti. Saskaņā ar SKDS veiktā pētījuma¹⁶⁶ rezultātiem, 90,1% viedokļu līderu (t.sk. politiskie, administratīvā elite, mediji un augstskolas) uzskata, ka iestādes darbs ir ļoti nozīmīgs/drīzāk nozīmīgs. No

¹⁶⁴Hara, N. (ed.) (2008) Communities of Practice: Fostering Peer-to-Peer Learning and Informal Knowledge Sharing in the Work Place. Bloomington: Springer, 137, Elkjaer, B. (1999) In Search of a Social Learning Theory. In: Organizational Learning and the Learning Organizations: Developments in Theory and Practice. (1999) Smith, M., Burgoyne, J., Araujo, L. (eds.) London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.; Wenger, E. (1998) Communities of Practice: Learning as a Social System.

¹⁶⁵ Valsts kontroles projekta dokumentācija

¹⁶⁶ Pētījums “Latvijas Republikas Valsts kontroles tēls un darbības vērtējums viedokļu līderu skatījumā”, SKDS. 2019.

tiem, kas ir kādreiz iepazinušies ar Valsts kontroles veikto revīziju rezultātiem, 87,7% uzskata, ka revīzijas ziņojumi ir skaidri saprotami/drīzāk skaidri saprotami.

Salīdzinājumā jānorāda, ka, saskaņā ar Latvijas iedzīvotāju aptaujas datiem, 62,7% iedzīvotāju uzskata, ka Valsts kontroles izvēlētais revīziju tēmas ir sabiedrībai nozīmīgas un 42,9% uzskata, ka Valsts kontroles revīzijas tiek veiktas profesionāli.¹⁶⁷

Minētie rezultāti atklāj tendenci, ka iestādes darbu augstu novērtē profesionāļi, kuri strādā administrācijā vai saskarās ar to savas profesionālās darbības ietvaros. Novērtējums liecina par darbības kvalitāti un atbilstību vajadzībām. Arī **projekta ietvaros lielākā daļa apmācību bija vērsta tieši uz iestādes iekšējo procesu un darba kvalitātes uzlabošanu, kas prognozējami uzlabos iestādes darbības novērtējumu.** Vienlaicīgi iezīmējas aktualitāte veicināt sabiedrības izpratni par iestādes darbības nozīmīgumu un kvalitāti. Projekta ietvaros iezīmējas šīs tēmas aktualitāte, jo tika nodrošinātas apmācības par komunikāciju un rezultātu skaidrošanu sabiedrībai uztveramā veidā, tādēļ prognozējams, ka nākotnē uzlabosies sabiedrības izpratne un vērtējums par Valsts kontroles darba kvalitāti.

Projektā paveiktais

Projekta ietvaros lielākā daļa apmācību bija vērsta tieši uz iestādes iekšējo procesu un darba kvalitātes uzlabošanu, kas prognozējami uzlabos iestādes darbības novērtējumu.

Projekta rezultātā ieviesti vairāki uzlabojumi Valsts Kontroles darbā, piemēram, saistībā ar revīziju finanšu un ekonomiskās ietekmes novērtēšanu, pilnveidotas rakstiskās un vizuālās komunikācijas metodes revīzijas rezultātu skaidrošanai un viedokļa paušanai gan revidējamām vienībām, gan plašākai sabiedrībai.

Valsts Kontroles darbu augstu novērtē profesionāļi, kuri strādā administrācijā vai saskaras ar Valsts Kontroli savas profesionālās darbības ietvaros.

Nākotnes iespējas

Turpināt uzsāktās iniciatīvas sabiedrības izpratnes veicināšanai par iestādes darbības nozīmīgumu un kvalitāti.

Ekspertu piesaiste pilotrevīziju veikšanai vai citu Valsts Kontroles specifisku kompetenču pilnveidošanai ir uzskatāms kā labs instruments jaunu revīzijas jomu aptveršanai, kur trūkst vispār ierastas prakses un nepieciešams strauji reaģēt uz notiekošām aktualitātēm vai izmaiņām.

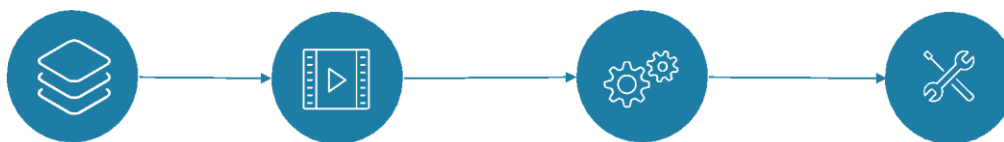
Uzsāktais kurss augstas profesionalitātes un kompetences noturēšanai ir būtisks, lai nodrošinātu kvalitatīvu revīzijas procesu un sadarbību ar revidējamām vienībām, kā arī ātrāku reakciju uz dinamiskām pārmaiņām strauji mainīgās nozarēs.

Lai nodrošinātu projekta ietvaros gūto profesionālo kompetenču izmantošanas ilgtspēju, attīstīt sadarbības iespējas ar Latvijas Zvērinātu revidentu asociāciju attiecībā uz zvērināto revidentu kompetences paaugstināšanu.

6.3. Valsts kontroles projekta ietekme uz nozari / jomu

Ietekme uz jomu vērtēta izrietoši no Pārmaiņu teorijā identificētām sagaidāmajām izmaiņām nozares līmenī "veicināta uzņēmējdarbības atbalsta tiesiskā regulējuma pilnveidošana" un pieņemumiem, kas raksturo konkrētās izmaiņas vai var liecināt par pārmaiņām, skat. 128.lpp. Pārmaiņu teorija identificē četrus pieņemumus, kas var liecināt par sagaidāmajām izmaiņām nozares stratēģiskā līmenī.

¹⁶⁷ Latvijas iedzīvotāju aptauja "Attieksme pret Valsts kontroli", SKDS. 2018.



Izmaiņas Valsts kontroles darba organizācijā

Publicēto revīzijas ziņojumu saturs un profesionalitātes paaugstināšanās

Sabiedrības un revidējamo vienību izpratnes pieaugums par valsts kontroles darba rezultātiem

Izmaiņas uzņēmējdarbības atbalsta tiesiskajā regulējumā

21. attēls. Pieņēmumi stratēģisko izmaiņu sasniegšanai ar projektu saistītajā nozarē, autoru veidots

Analīze parāda, ka šie 4 pieņēmumi ir savstarpēji saistīti un ne vienmēr viens no otra nodalāmi. Tāpat var konstatēt lineāru horizontālo savstarpējo saistību, kad, īstenojoties noteiktām izmaiņām Valsts kontroles darba organizācijā, palielinās revīzijas ziņojumu kvalitāte, kas tālāk noved pie sabiedrības labākas izpratnes par revīzijas darba rezultātiem un revīzijas ieteikumiem tiesiskā regulējuma pilnveidošanā saistībā ar uzņēmējdarbības vidi. Tomēr intervijas un dokumentu analīze liecina, ka šie pieņēmumi var izpildīties arī citā secībā citu faktoru ietekmē.

Analīze liecina par pozitīvām izmaiņām un tas lielā mērā saistīts ar to, ka projektā īstēnotie profesionālās pilnveides pasākumi ir saistīti un balstīti iestādes specifiskās vajadzībās, kas tālāk veiksmīgi realizēti projekta specifiskā un fokusētā uzstādījumā. Attiecīgi var konstatēt, ka pateicoties šaurajam un specifiskajam projekta fokusam skaidri **var identificēt cēlonisko saistību starp projekta intervenci un iegūtajām izmaiņām.**

Saistībā ar pirmo pieņēmumu par izmaiņām Valsts Kontroles darba organizācijā, šis jautājums lielā mērā ir raksturots un cieši saistīts ar iepriekšējo nodaļu, kur analizēta ietekme institūcijas līmenī. Tas atkal ir saistīts ar specifisko un šauro projekta uzstādījumu – projekts pamatā ir mērķēts uz vienu institūciju un pārmaiņām, kas saistītas ar šo institūciju. Proti, profesionālās pilnveides pasākumu vajadzības izriet no nepieciešamības pilnveidot Valsts Kontroles un tās darbinieku darba izpildi un rezultātus. Ņemot vērā, ka projektā kā mērķa grupa piedalījušies arī citu iestāžu iekšējie auditori, projekts daļēji aptvēris plašāku ar publiskā sektora auditēšanu saistīto jomu.

Projekts ir iniciējis vairākus būtiskus uzlabojumus Valsts Kontroles darba organizācijā saistībā ar cilvēkresursu attīstību. Papildus klasiskajiem apmācību pasākumiem, projektā tika īstēnots jauns modelis, kur darbinieki ne tikai apguva teorētiskās mācības, bet pilnveidoja profesionālo kompetenci darba vidē, veicot ikdienas pienākumus kopā ar piesaistītiem ekspertiem, kas var sniegt konsultācijas darba procesā. Darbinieki kopā ar ekspertiem veica pilotrevīzijas, apgūstot jaunas metodes un ar revīziju tēmām saistītos specifiskos jautājumus, pēc tam tālāk izmantojot sagatavoto materiālu pilotrevīzijas ietvaros kā paraugu turpmāk savā darbā un daloties ar kolēģiem citās struktūrvienībās. Intervijas liecina, ka šis ir bijis nozīmīgs instruments kā paaugstināt kompetenci, mācoties darīt. Šī projektā īstēnotā metode ar ekspertu piesaisti ir sevi attaisnojusi, ņemot vērā straujās un dinamiskās pārmaiņas daudzās jomās, kur nepieciešams strauji un ātri reaģēt līdzī aktualitātēm. Šī metode tālāk tiks ieviesta un izmantota arī turpmāk Valsts Kontroles darbā pēc projekta beigām, tam paredzot finansējumu no sava budžeta.

Jauna mācīšanās pieredze šajā projektā ir rosinājusi arī izmaiņas ar darbinieku profesionālo paaugstināšanu saistītas izmaiņas Valsts Kontrolē. Darbinieku kompetenču paaugstināšanas pieejas un prasmes tiek pilnveidotas Valsts Kontrolē. Tas ir aktuāls jautājums, kas nedefinēts arī iestādes stratēģijā.¹⁶⁸ Projekta īstēnošanas laikā Valsts kontrolē ir izveidots papildus specifiskāks stratēģiskais dokuments par to, kā nodrošināt cilvēkresursu attīstību, kompetenču, spēju, iesaistes un motivācijas paaugstināšanu ("Cilvēkresursu attīstības stratēģija"). Cilvēkresursu attīstības jaunā stratēģija tika izveidota atsevišķi no iestādes stratēģijas daudz specifiskākā līmenī, un tas paceļ arī daudz augstākā stratēģiskā līmenī cilvēkresursu attīstības jautājumus. No intervijām izriet, kas tas lielā mērā ir esošā projekta rezultāts un var konstatēt ciešu saikni starp šīm pārmaiņām un projektu.

¹⁶⁸ Latvijas republikas Valsts kontroles darbības stratēģija 2018.-2021.gadam

Projekta laikā Valsts Kontrolē tika izveidota un attīstīta iekšējo treneru apmācību un zināšanu tālāk nodošanas sistēma, kur apmācītie treneri dalās zināšanās ne tikai ar valsts kontroles darbiniekiem, bet arī nodod zināšanas uz ārpusi, piemēram, revidējamo vienību (institūciju) iekšējiem auditoriem.

Šis projekts tiek tālāk turpināts jaunā iniciatīvā, kur Valsts Kontrolē attīsta savu iekšējo zināšanu kompetences centru, kas veicina personāla kompetenču nostiprināšanu un attīstību. Saistībā ar šo jautājumu uzsākts domāt par iekšējās sertifikācijas sistēmas veidošanu, kas vispār būs jauna iniciatīva šajā jomā un valsts pārvaldē. Jau šobrīd praksē redzams, ka Valsts Kontroles darbinieki dalās zināšanās ne tikai savstarpēji, bet arī uz āru sadarbības partneru personāla kompetences paaugstināšanas virzienā.

Līdz ar projektā un citās darbinieku profesionālās pilnveides aktivitātēs iegūtajiem un izveidotajiem materiāliem tiek strādāts pie iekšējās on-line apmācību platformas (moodle vidē). No intervijām izriet, ka Valsts Kontrolē saskata nepieciešamību un iespēju daļu zināšanu tālāk nodot caur on-line vidi, savukārt iekšējos trenerus un klātienē apmācības izmantot specifiskāku jautājumu apguvi.

Iniciatīva **iekšējo auditoru iesaistei apmācībās un to kompetences paaugstināšana ir saistīta ar Valsts Kontroles stratēģiskiem mērķiem**¹⁶⁹ nākotnē arvien vairāk iesaistīt valsts pārvaldes iekšējos auditorus to pārstāvēto iestāžu atbilstības un lietderības revīziju veikšanā. Šo apmācību aktualitāti apstiprina arī iekšējā audita padomē¹⁷⁰ identificētā aktuālā vajadzība saistībā ar iekšējā audita kvalitātes paaugstināšanu un izmantoto metodiku pilnveidošanu. Projekts ir tiešā veidā sekmējis šīs iniciatīvas attīstību. No intervijām izriet, ka šāda iniciatīva ir devusi piensumu šobrīd aktuālām pieaugošām prasībām iekšējā audita kvalitātei, tvērumam un izmantotajām darba metodēm, it īpaši saistībā ar efektivitātes un lietderības auditiem. Pozitīvi vērtējams projekta ieguldījums iekšējā auditā iesaistīto cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanai valsts pārvaldes iestādēs. Iekšējā audita kapacitātes un kompetences paaugstināšana ir būtisks jautājums, kam svarīgi ir paredzēt arī turpmāk tam atbilstošus resursus un pasākumus, ko apstiprina intervijas:

“Iekšējām auditam nav atbalsta no valsts budžeta iekšējo auditoru kapacitātes celšanai, šāds projekts un apmācību pasākumi bija ļoti nozīmīgi auditoru kompetences paaugstināšanā. Tas ir apstiprināts arī iekšējā audita padomē. Nozaru ministriju iekšējie auditori ļoti augstu vērtē projekta ieguvumus un saskata būtisku nepieciešamību šādu praksi turpināt.

FM šobrīd gatavo ziņojumu Ministru Kabinetam par iekšējo auditoru kompetences paaugstināšanas pasākumu nepieciešamību. Iekšējā audita padomē ir nolemts vērst uzmanību Valdībai, ka ir nepieciešams celt kapacitāti un kvalifikāciju iekšējiem auditoriem.”

Tāpat projekts ir veicinājis un devis iespēju attīstīt jaunus risinājumus un metodes, paplašināt kompetenci par jaunām auditējamām tēmām, jomām un riskiem, kas attiecīgi īstenoti tālāk Valsts Kontroles revīziju darbā. Tā rezultātā, **revīzijas ziņojumu kvalitāte un profesionalitāte ir uzlabojusies.** Atsevišķos gadījumos tas noticis kā atbildes reakcija uz straujām konkrētās revidējamās nozares izmaiņām vai attīstības tendencēm, piemēram, paplašināta pieredze un kompetence, kas saistīta ar platjoslas interneta un citām IT jomas attīstības tendencēm, kopējo valsts elektronisko sakaru politikas un infrastruktūras koordinēšanu, IT drošības un datu pieejamības un aizsardzības jautājumiem (angļu val. “cyber security¹⁷¹”, “cyber safety¹⁷²”).

Citos gadījumos no kompetences paaugstināšanas pasākumiem, it īpaši piedaloties starptautiskos pasākumos vai sadarbojoties ar ārvalstu ekspertiem, veidota pilnīgi jauna sistēma un bāze jaunām revidējamām vienībām, tēmām un jomām. Kā būtisku piemēru var minēt saistībā ar aizsardzības resora līdzekļu izlietojuma un publisko iepirkumu jomas revīzijām.

No intervijām un dokumentu analīzes izriet, ka aizsardzības jomā ir ļoti ierobežota informācijas pieejamība, to starp arī revīziju veikšanai gan revīzijās revidējamās informācijas un pierādījumu iegūšanai, gan potenciālo krāpšanās draudu un risku identificēšanai, gan arī tālāk rezultātu publiskošanai. Turklāt aizsardzības nozarē arvien vairāk aktuāls kļūst starptautiskās sadarbības un dimensijas jautājums, ko

¹⁶⁹ Latvijas republikas Valsts kontroles darbības stratēģija 2018.-2021.gadam

¹⁷⁰ https://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/iekseja_audita_politika/iekseja_audita_padome/

¹⁷¹ Cherdantseva, Y., Burnap, P., Blyth, A., Eden, P., Jones, K., Soulsby, H., & Stoddart, K. (2016). A review of cyber security risk assessment methods for SCADA systems. *Computers & security*, 56, 1-27.

¹⁷² Dodel, M., & Mesch, G. (2019). An integrated model for assessing cyber-safety behaviors: How cognitive, socioeconomic and digital determinants affect diverse safety practices. *Computers & Security*, 86, 75-91.

veicina tādu starptautisko organizāciju, kā NATO, ciešāka intervence nozarē, gan arī aizsardzības nozares uzņēmumu (aizsardzības jomas produktu un pakalpojumu piegādātāju) ģeogrāfiskais pārklājums.

Sabiedrībā un politikas veidotāju starpā aktīvi tiek diskutēts par aizsardzībā ieguldāmo līdzekļu apjomu un tā sistemātisku palielināšanu ne tikai Latvijā, bet arī starptautiski. No otras puses Valsts Kontrolei un sabiedrībai ir salīdzinoši ierobežota informācija par šo līdzekļu izlietojumu jeb tēriņiem, to starp ar aizsardzības sektora piegādēm saistītajos iepirkumos, kas tiešā veidā skar konkrētās uzņēmējdarbības nozares vidi.

Projektu dokumentu analīze un intervijas liecina, ka aizsardzības sektora iepirkumi ir viens no galvenajiem un riskantākajiem finanšu līdzekļu novirzīšanas veidiem iegāžu slepenības dēļ un tāpēc prasa īpašu un specifisku metožu pielietojumu arī no revidentu puses. Projekta laikā ir būtiski stiprināta Valsts Kontroles kompetence šajā jomā. Tika izstrādāta metodika šādas jomas revīziju veikšanai, informācijas ieguves un pierādījumu pārbaudes kanāliem. Tas ir rezultējies jaunu darbības funkciju paplašināšanā un uzlabojumu ieviešanā Valsts Kontroles darbībā. Turklāt šajā jomā ir konstatējams arī plašāks multiplikatīvais efekts, jo metodikas izstrādē Valsts Kontrole veidoja ciešu sadarbību ar aizsardzības resoru, kopēji veidojot un attīstot revīzijas metodiku. Kompetences paaugstināšanai tika piesaistīts arī ārējais eksperts, kas palīdzēja pilnveidot revīzijas darba praksi. Šajā jomā revīzijā tika iekļauti jauni jautājumi un identificēti jauni risku veidi, kas saistīti aizsardzības resora iepirkuma politiku, korupcijas riskiem un sadarbību ar šīs nozares uzņēmumiem.

“Šī sektora revīzijas pieprasa specifiskas kompetences. Šī joma ir tik specifiska, ka nav vispār iespējams iegūt šādas zināšanas Latvijā un par šo jomu arī informācija ir noslepenota un nav pieejama arī revidentiem. No otras puses sabiedrība un politiķi ļoti pievērš uzmanību šai jomai, jo arī budžets tiek palielināts. Tāpēc bija aktuāli mācīties par šo tēmu, lai saprastu, kādus informācijas ieguves kanālus izmantot.”

Šo aktivitāšu rezultātā tika sagatavots daudz kvalitatīvāks revīzijas ziņojums, kas vienlaicīgi deva ieteikumus revidējamam resoram, lai arī pilnveidotu konkrētās iestādes darbu publisko iepirkumu jomā. Un var secināt, ka uzlabojusies ne tikai Valsts Kontroles, bet arī aizsardzības resora izpratne par šīs jomas iepirkumu procesu, draudiem un riskiem. Un šis resors ir pilnveidojis savu darba organizāciju publisko iepirkumu jomā, mainījis iepirkumu praksi un tālāk izglītojis arī šīs nozares uzņēmumus. Šis ir būtisks piemērs, kas parāda ieguvumu ķēdi, kas veidojusies no kompetences paaugstināšanas līdz izmaiņām Valsts Kontroles darbā un tālāk ārējā vidē.

Turklāt, šīs jomas revīzijas darba pilnveidošana un attiecīgo darbinieku kompetence tika paaugstināta ne vien revīzijas veikšanā, bet arī tajā, kā tiek tālāk atspoguļoti un komunicēti revīzijas rezultāti. Ņemot vērā aizsardzības jomas specifiku un informācijas izplatības ierobežojumus, arī tas ir bijis būtisks jautājums korekti un atbilstoši nozares specifikai informēt sabiedrību par revīzijas rezultātiem, ņemot vērā arī to, ka par šo tēmu ierobežotu informāciju izplata arī resors.

“Pēc Valsts Kontroles ieteikuma aizsardzības resorā ir izveidota iepirkumu rokasgrāmata. Valsts Kontrole piedalās un sniedz viedokli arī normatīvo aktu izstrādē, Aizsardzības resors labprāt sadarbojas un sagaida Valsts Kontroles viedokli. Ar šo resoru ir mainījusies sadarbības forma no kontrolējošās uz izglītojošo.”

Aizsardzības jomas revīzijas sniedz plašāk ārējā vidē, ņemot vērā, **ka joma ir saistīta ne vien ar iekšējās drošības jautājumiem, bet arī ar ārējās drošības jautājumiem. Tāpat, ņemot vērā globalizācijas tendences, šajā jomā ir būtiski arī ar ārējo tirdzniecību un ekonomisko drošību saistītie jautājumi.** Attiecīgi kvalitatīvāki revīzijas ziņojumi un augstākas profesionalitātes revīzijas ieteikumi, sniegs ieguldījumu konkrētās nozares resora tālāka pilnveidošanā, pēc nepieciešamības mainot un uzlabojot arī šīs nozares tiesisko regulējumu, tādējādi tieši ietekmējot arī uzņēmējdarbības vidi, ēnu ekonomiku un korupcijas apkarošanu.

No intervijām un analīzes izriet, ka projekts ir sekmējis iespēju Valsts Kontroles darbiniekiem paplašināt savu kompetenci atbilstoši pārmaiņām, kas rodas mainoties un paplašinoties revīzijas būtībai un tvērumam. Prakse rāda, ka Valsts Kontrole un arī citu valstu revīzijas iestādes vairs nav tikai iestādes ar šauru specializāciju budžeta, grāmatvedības un finanšu revīziju jomā, bet gan veic lietderības, efektivitātes un ietekmes izvērtējumus. Līdz ar to paplašinās revidenta loma un specializācija, un no revidenta tiek sagaidīts analītisks lietderības un efektivitātes audits. Tas, savukārt, prasa ne tikai grāmatvedības zināšanas, bet arī specifiskas prasmes un zināšanas ekonomikā, statistikā, datu apstrādē, socioloģisko pētījumu metodēs un

citās jomās. Projekts tiešā veidā ir ļāvis stiprināt šīs prasmes un kompetences. Kā vienu no piemēriem var minēt to, ka projekta ietvaros tika izstrādāta finanšu un ekonomiskās ietekmes novērtēšanas metodika, kas ir jauns virziens un darba pieeja Valsts Kontrolē.

“Valsts Kontroles darbinieki jau šobrīd vērtē politikas iniciatīvu un pasākumu ietekmi, tā ir jauna pieeja un mācībās cēlām revidentu kompetenci. Turklāt Valsts Kontroles iniciatīva bija iesaistīt apmācībās arī Valsts Kontroles mērķa grupas, tas veicināja domapmaiņu un diskusiju ar auditējamo mērķa grupu, un veicināja mērķa grupas izpratni par lietderības un efektivitātes aspektiem savās iestādēs.”

Nemot vērā Valsts Kontroles kā valsts augstākās revīzijas iestādes vispārējo misiju, revidentu un Valsts Kontroles būtiska loma ir ar savu darbu veicināt sabiedrības uzticību publiskajai pārvaldei, parādot, ka valsts pārvaldes iestādes darbojas godprātīgi, atbildīgi, caurspīdīgi un atklāti, ievērojot ētikas normas. Attiecīgi par to ir svarīgi arī Valsts Kontrolei no savas puses skaidrot sabiedrībai revīzijas mērķus un iegūtos rezultātus un šādi radīt sabiedrībā, tai skaitā uzņēmējos, pārliecību, ka valsts pārvalde ir drošs sadarbības partneris privātajam sektoram un nepilnības un riski tiek identificēti, vadīti un novērsti. Tas, savukārt, noved pie normatīvo aktu nepilnību novēršanas un uzlabošanas un palīdz veidot efektīvu pretkorupcijas sistēmu.

Šobrīd revīzijas ziņojumos revidentu ieteikumu izpildes termiņš aizsniedzas līdz pat 2026. gadam, kas nozīmē, ka **stratēģiskas ilgtermiņa pārmaiņas ir sagaidāmas, jo ieteikumi tiks ieviesti**. Tomēr šīs pārmaiņas ir sagaidāmas turpmākajos 5 līdz 10 gados, kad varēs vērtēt projekta ilgtermiņa ietekmi.

Projektā paveiktais

Projektā īstenotie profesionālās pilnveides pasākumi ir balstīti Valsts Kontroles vajadzībās, kas tālāk veiksmīgi realizēts projekta fokusētā uzstādījumā un devis ieguldījumu šīs iestādes darba organizācijas uzlabojumiem vairākās būtiskās jomās.

Pozitīvi vērtējams Valsts Kontroles uzsāktais kurss darbinieku profesionālās kompetences paaugstināšanas sistēmas attīstībai. Valsts Kontrolē izveidotā cilvēkresursu attīstības stratēģija dod signālu tam, ka darbinieku profesionālā kompetence, motivācija un iesaiste ir stratēģiski būtisks jautājums šīs iestādes tālākā darbībā.

Ekspertu piesaiste piltorevīzijās, kur Valsts Kontroles darbinieki “mācījās darot” ir sevi attaisnojusi tādās jomās, kur nepieciešams strauji un ātri reaģēt līdzti aktualitātēm.

Nākotnes iespējas

Iekšējo treneru apmācība un zināšanu tālāka nodošana ne tikai Valsts Kontroles darbiniekiem, bet arī citām institūcijām, to starp revidējamām vienībām, ir veiksmīga un turpināma prakse. Tas veidos labāku izpratni profesionāļiem un veicinās iniciatīvu revidējamām vienībām veikt nepieciešamos uzlabojumus arī ārpus konkrētā revīzijas procesa.

Projekts aktualizējis būtisku jautājumu par iekšējo auditoru kompetences un kapacitātes stiprināšanas nepieciešamību valsts pārvaldes iestādēs. Turpmāk ir būtiski plānot atbalstu iekšējo auditoru profesionālās kompetences pilnveidošanai, lai paaugstinātu iekšējā audita darba kvalitāti. Ņemot vērā aptverto iestāžu daudzumu, tālāka iekšējo auditoru apmācība būtu attīstāma jau sistēmiskā līmenī VAS, kam ir pieredze darbā ar plašu Valsts pārvaldes iestāžu spektru.

Nozīmīga un turpināma iniciatīva ir Valsts Kontroles sadarbības stiprināšanai un audita metožu harmonizēšanai ar iekšējiem auditoriem. Tas stiprinās iekšējā audita kapacitāti, mazinās revīziju un auditu pārklāšanos un uzlabos savstarpējo procesu koordināciju.

6.4. Izvērtējuma rubrikas un secinājumi

Veiktā dokumentu analīze un intervijas liecina par to, ka projektā īstenotās apmācības balstās nozares stratēģiskajās vajadzībās un atbilst to mērķiem. Konkrētās mācību tēmas atbilst mērķauditorijas institūciju taktiskajiem, stratēģiskajiem mērķiem un operatīvajām vajadzībām. Šī atbilstība tika panākta projekta

gatavošanas stadijā, kā arī tā īstenošanas laikā. Tas veicināja arī mērķauditorijas ieinteresētību mācībās un iegūto zināšanu pielietošanu darba procesā.

Projekta ietekme indivīda līmenī vērtējama kā ļoti augsta. Kompetences paaugstināšanas pasākumu rezultātā ir konstatējams, ka mērķa grupas iegūtās zināšanas un prasmes ir pieaugušas, šīs zināšanas tiek pielietotas darba procesā. Valsts kontroles darbinieki, kas piedalījušies kompetences paaugstināšanas pasākumos, ar iegūtajām zināšanām dalās tālāk ar kolēģiem un citu institūciju pārstāvjiem. Ir konstatējami pierādījumi, ka revīziju ziņojumu kvalitāte un saturs ir uzlabojies.

Projekta ietekme uz izmaiņām institūciju darba organizācijā novērtējama kā augsta. Izpēte liecina par pozitīviem piemēriem, kur kompetences paaugstināšanas pasākumu rezultātā ir rosinātas un ieviestas būtiskas izmaiņas Valsts Kontroles darba organizācijā, šādas izmaiņas iniciējuši un atbalsta gan Valsts Kontroles darbinieki, gan vadības līmenis. Šīs izmaiņas saistītas ar jaunu metodiku un pieeju ieviešanu audita darbā un sadarbībā ar citām institūcijām, tāpat būtiski ir iestādē uzsāktās stratēģiskās pārmaiņas attiecībā uz cilvēkresursu attīstību. Mazāka ietekme konstatējama iekšējo auditoru pārstāvēto institūciju darbā.

Projekta ietekme uz izmaiņām institūciju lēmumu pieņemšanas procesā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos novērtējama kā vidēja. To apliecina izvērtējumā gaitā konstatētas iegūto zināšanu un prasmju rosinātas izmaiņas un uzlabojumi lēmumu pieņemšanas procesos, tomēr šādas izmaiņas nav attiecināmas uz visu institūcijas darbu, bet saistāmas ar konkrētiem jautājumiem, procesiem vai darbības jomām.

Projekta ietekme uz izmaiņām institūciju pakalpojumu pilnveidē vērtējama kā augsta. Izpēte liecina, ka ir konstatējamas projektā iegūto zināšanu un prasmju pielietojuma rezultātā rosinātas vairākas būtiskas izmaiņas iestādes pakalpojumu pilnveidē visas institūcijas mērogā gan attiecībā uz revidējamām vienībām, gan arī sabiedrību kopumā. Ir pilnveidotas rakstiskās un vizuālās komunikācijas metodes revīzijas rezultātu skaidrošanai, revīzijas nepieciešamības pamatošanai un Valsts Kontroles viedokļa paušanai sabiedrībai. Var konstatēt pārmaiņas Valsts Kontroles sadarbības pilnveidošanā ar revidējamām vienībām, kas stiprinājis klientu orientētu pieeju. Sadarbībām ar revidējamām vienībām pielietota skaidrojoša, izglītojoša un pārmaiņas veicinoša pieeja.

Projekta ietekme uz izmaiņām institūciju personāla iesaistē un motivēšanā, izvērtējot gan mērķa grupas dalībnieku individuālo motivāciju un iesaisti darbā valsts pārvaldē, gan viņu spēju veikt uzlabojumus viņu institūcijās novērtējama kā augsta. To apliecina izvērtējuma gaitā konstatētie pierādījumi par zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātām būtiskām izmaiņām personāla iesaistē un motivēšanā, kas aptver visu institūciju. Gan personālam, gan vadītājiem ir radīta labvēlīga vide veikt uzlabojumus.

Projektā iegūto rezultātu ietekmi uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu, administratīvā sloga, korupcijas un ēnu ekonomikas mazināšanu varēs novērtēt turpmāko 5 vai 10 gadu periodā, kad konkrētajās jomās un nozarēs tiks īstenoti revīziju rezultātā sniegtie ieteikumi. Projektā rezultātā iegūtās zināšanas ir devušas iespēju paaugstināt profesionālo kompetenci, lai Valsts kontroles darbinieki spētu kvalitatīvāk un profesionālāk veikt auditus konkrētās jomās un tā rezultātā sniegt kvalitatīvākus ieteikumus revidējamām vienībām. Izvērtējuma gaitā tika konstatētas vairākas Valsts kontroles rosinātas izmaiņas, kas rezultējās uzņēmējdarbības vides uzlabošanā, tāpēc projekta ietekme uz šo jomu ir vidēja.

Valsts kontroles virsuzdevums ir raudzīties, ka valsts iestādēs rīcība ar valsts mantu ir likumīga, lietderīga un pareiza un tās darbības rosina uzlabojumus valsts pārvaldē kopumā, tāpēc projektam ir netieša ietekme uz korupcijas un ēnu ekonomikas mazināšanu. Izmaiņas šajā jomā nav sistēmiskas un tās veicina arī citi faktori. Ņemot vērā iepriekš minēto, projekta ietekme uz šo jomu ir zema.

Var konstatēt tiešas cēloņsakarības starp ieguldījumiem šajā projektā un pasākumā kopumā un iegūtajiem rezultātiem. Šī projekta īstenošana ir bijusi būtiska un nepieciešama konstatēto rezultātu sasniegšanai. Projekts ir izmantojams kā labās prakses piemērs, kopumā demonstrējot pozitīvu saistību starp intervenci un sasniegumiem indivīda un institūcijas līmenī.

Apkopotā veidā vērtējums par projekta ietekmi visos trīs līmeņos – indivīda, institūcijas un jomas, ir atspoguļots nākamajā rubrikā. Detalizēti rubrikas vērtējuma kritēriji aprakstīti 15. pielikumā.

Intervences ietekmes līmeņi	Nav konstatējama	Zema	Vidēja	Augsta	Ļoti augsta
1. Individā līmenis (DU 4.8., 4.13)					
2. Izmaiņas institūciju darba organizācijā, optimizējot laika resursus, cilvēkresursus un finanšu resursus (DU 4.6., 4.10)					
3. Izmaiņas institūciju lēmumu pieņemšanas procesā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos (DU 4.6., 4.10)					
4. Izmaiņas institūciju pakalpojumu pilnveidē (DU 4.6., 4.10)					
5. Izmaiņas institūciju personāla iesaistē un motivēšanā, izvērtējot gan mērķa grupas dalībnieku individuālo motivāciju un iesaisti darbā valsts pārvaldē, gan viņu spēju veikt uzlabojumus viņu institūcijās (DU 4.6., 4.10)					
6. Ietekme uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu, administratīvā sloga mazināšanu mazajiem un vidējiem komersantiem (DU 4.11)					
7. Ietekme uz efektīvāku korupcijas novēršanu un ēnu ekonomikas mazināšanu (4.11.)					
8. Ietekme uz priekšnoteikumu radīšanu strukturālo reformu īstenošanai (4.12.)	Nav attiecināms				
9. Rezultātu cēloniska saistība ar ieguldījumiem pasākumā kopumā un tajā īstenotajos projektos (DU 4.9, 4.14)					

41. tabula. Intervences ietekmes līmeņi

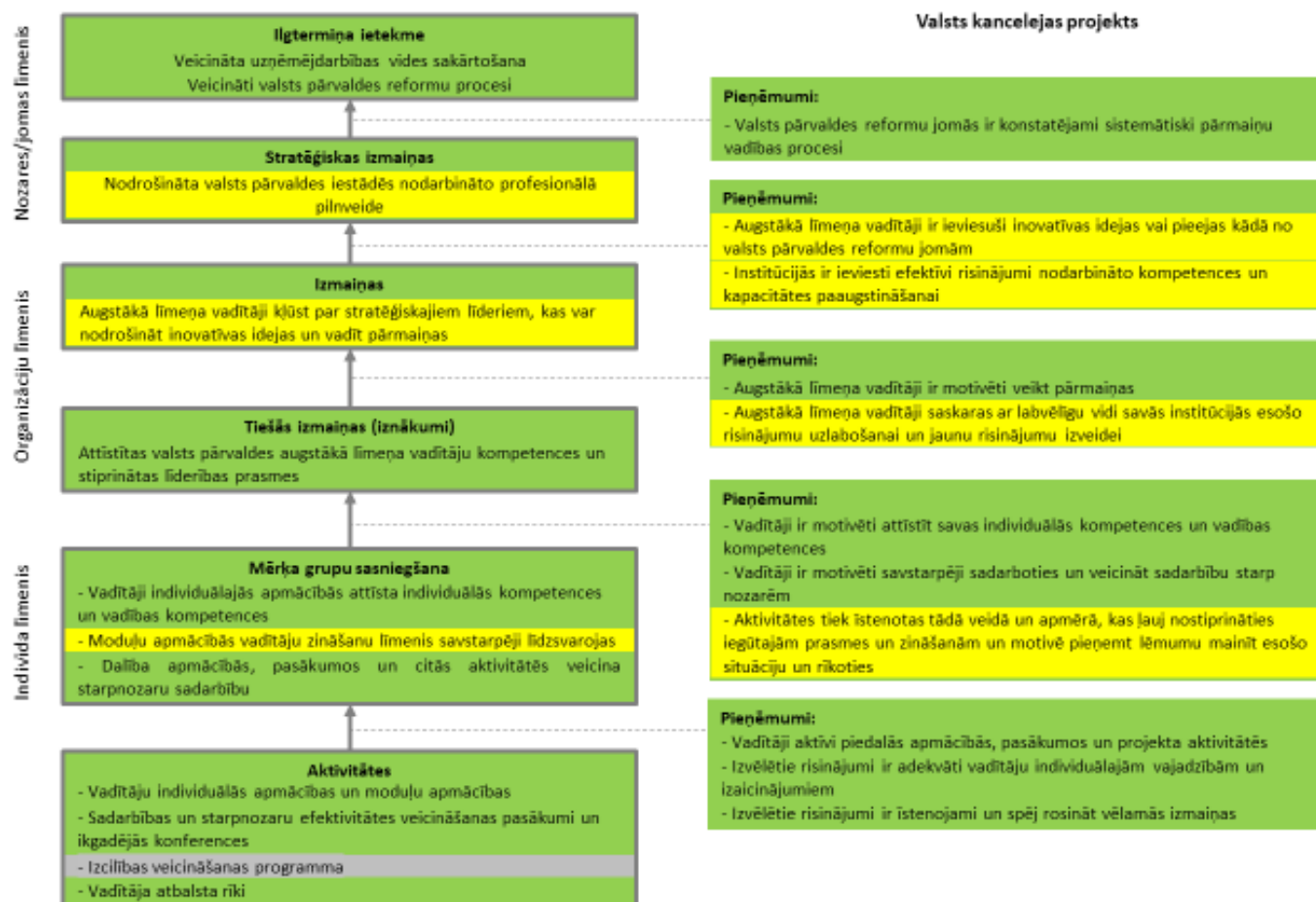
7. VALSTS KANCELEJAS PROJEKTA IETEKMES IZVĒRTĒJUMS

Valsts kancelejas projekta ietekmes izvērtējums balstās projekta pārmaiņu teorijā, kas iekļauj arī ārējās ietekmes faktorus un apstākļus, kas nav tieši saistīti ar intervenci, bet kas varētu veicināt plānoto rezultātu sasniegšanu. Projekta pārmaiņu teorijā tika iekļauti pieņēmumi par cēloņsakarībām un priekšnoteikumiem, kas veido iecerēto ietekmes ceļu. Pārmaiņu teorijas attēlos bultas attēlo vēlamās cēloņsakarības, savukārt pieņēmumi izskaidro, kā un kāpēc šīs cēloņsakarības varētu piepildīties.

Projektā ir iesaistīti valsts pārvaldes iestāžu augstākā līmeņa vadītāji, kuru vadītās iestādes ir tieši vai netieši iesaistītas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā, sakārtošanā un administratīvā sloga mazināšanā mazajiem un vidējajiem komersantiem. Kopumā projektā piedalījās 71 iestāde.

Projekta galvenās aktivitātes aptver vadītāju individuālās apmācības atbilstoši individuālajam attīstības plānam, moduļu mācības, vadītāju konferences, starpresoru sadarbības pasākumus, kas tika plānoti gada tēmu ietvaros.

22. attēls. Valsts kancelejas projekts



	ZALĀ krāsa norāda, ka konstatētie pierādījumi apstiprina, ka ir notikušas izmaiņas, vai pieņēmums ir pilnībā īstenojies
	DZELTENĀ krāsa norāda, ka ir konstatēti gan apstiprinoši, gan noliedzoši pierādījumi, kas apstiprina vai noliedz izmaiņu vai pieņēmuma īstenošanos
	SARKANĀ krāsa norāda, ka ir konstatēti pierādījumi, ka izmaiņas nav notikušas vai pieņēmums nav īstenojies
	PELĒKĀ krāsa norāda, ka pierādījumi nav pieejami vai to ir pārāk maz, tāpēc secinājumus nevar izdarīt.

7.1. Valsts kancelejas projekta ietekme indivīda līmenī

2019. gada nogalē projekta pasākumos piedalījās lielākā daļa mērķauditorijas jeb 80% augstākā līmeņa vadītāji (skat. ziņojuma 2.2.3. sadaļu), tātad **projekts gandrīz pilnībā sasniedzis mērķauditoriju**.

Projekta dalībnieku analīze pēc pasākumu veidiem liecina, ka pārsvarā vadītāji iesaistījās diskusiju platformās un moduļu apmācībās (attiecīgi 84% un 79%); citos projekta pasākumos kā, piemēram, individuālajās apmācībās un sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programmā, augstāka līmeņa vadītāju tvērums bija būtiski mazāks – attiecīgi 12% un 25% (skat. ziņojuma 2.2.3. sadaļu). Kopumā tas norāda uz to, ka **lielākai daļai no sasniegtās mērķauditorijas drīzāk ir līdzīga pieredze projekta ietvaros piedāvāto pasākumu veidu apmeklēšanā**, vienlaikus esot mazākumam, kura pieredzi papildina dalība pasākumos, kas bija vairāk mērķēti uz individuālajām profesionālajām vajadzībām.

Atbilstoši projekta pēc-pasākumu aptaujas rezultātiem augstākā līmeņa vadītāji augsti novērtē diskusiju platformu satura aktualitāti profesionālajā darbībā un kompetenču attīstībā. Tomēr šie rezultāti jāuztver piesardzīgi, jo atgriezenisko saiti sniedza samērā mazs mērķauditorijas pārstāvju skaits. Savukārt **attiecībā uz moduļu apmācību satura praktiskās pielietojamības novērtējumu var droši apgalvot**, ka, lai gan vidējais vērtējums bieži vien bijis augsts, atsevišķos moduļos vai moduļa grupās ir novērojams dalībnieku vērtējumu atšķirīgums. Piemēram, mācību modulim "Finanses un valsts pārvalde", pēc-mācību aptaujā, dalībniekiem atbildot uz jautājumu "Cik lielā mērā apgūtās zināšana būs iespējams pielietot praksē?", tika sniegts vērtējumus diapazonā no "2" (tuvu minimālajam) līdz "5" (maksimālais).

Projekta ietekme uz vadītāju vispārējo un specifisko profesionālo kompetenču pilnveidi

Apkopojot augstākā līmeņa vadītāju intervijās izteiktos viedokļus, izkristalizējās galvenās tendences attiecībā uz to, kādu profesionālo kompetenču attīstību vadītāji vērtē visaugstāk. No dažādiem projekta pasākumiem vadītāji visbiežāk kā vērtīgus nosauca tos, kas **galvenokārt attīsta vispārējās kompetences** – konferences, koučingu, apzinātības treniņus, moduļu apmācības, kuru ietvaros notika diskusijas vai pieredzes apmaiņa ar citu iestāžu vadītājiem. Vadītāji atzīst, ka šādi pasākumi ļāvuši izdiskutēt līdzīgās problēmas, apmainīties ar labo pieredzi, mudinājuši pārskatīt savu rīcību un attieksmi pret sevi kā vadītāju un kā personību. Uzsverts, ka dalība projekta pasākumos, paplašina vadītāja redzesloku.

No mācību dalībnieku viedokļa vadītāju apzinātības treniņi tiek novērtēti īpaši pozitīvi kā sevišķi nozīmīgi kontekstā ar ilgtspējīgu cilvēkresursu attīstību. Lai arī publiskajā telpā šī programma ir tikusi kritizēta,¹⁷³ visi intervētie mācību dalībnieki šo izcēla kā visvērtīgāko un praksē izmantojamo, uzsverot ne tikai tūlītējus ieguvumus, bet arī ilgtermiņa efektu, piemēram, stresa vadības un izdegšanas novēršanas kontekstā:

"(Apzinātības treniņi) ļoti patika, pirmkārt, tāpēc, ka uz daudzām lietām izdevās paskatīties no jauna, no cita leņķa. [...] Pēc kursa pabeigšanas varu sevi salīdzināt ar datoru, kam veikta defragmentācija, diska sakārtošana."

"Izejot šo kursu, fantastiski ... Tā ir jaunās un vecās pasaules sadursme. Vecajai pasaulei nevajag citādi domājošus cilvēkus! Ja pēc šīm mācībām valsts pārvaldē nav pagriezies, tad es brīnītos."

Ir gadījums, kad apmācību dalībnieks (iestādes vadītājs) ir radis iespēju nodrošināt šāda veida pasākumu saviem darbiniekiem no iestādes budžeta līdzekļiem, lai iespēju robežās dalītos ar labo praksi un motivētu savus darbiniekus.

Apmācību dalībnieki par praksē ļoti aktuālām zināšanām un prasmēm atzīst krīzes vadību un krīzes komunikāciju, un, lai arī mācībās šīs tēmas tika apskatītas, to apjoms būtu nepieciešams daudz lielāks un praktiskajās simulācijās un gadījumu analīzē balstīts, lai zināšanas būtu pilnvērtīgi izmantojamas praksē, ikdienas darba situācijās.

Runājot par nākotnes vajadzībām, vadītāji uzskata, ka būtu jāturpina piedāvāt ne tikai tādas aktuālas profesionālās tēmas kā, piemēram, IKT, datu aizsardzība, stratēģijas izstrāde, pieņemto lēmumu izpilde,

¹⁷³ Piemēram, Laikraksts: Valsts augstākā ierēdniecība par aptuveni 6000 eiro apguvusi "sevis atrašanu" <https://lr1.lsm.lv/v/raksts/pecusdienu/laikraksts-valsts-augstaka-ierednieciba-par-aptuveni-6000-eiro-a.a.113428/> vai Cīņa ar izdegšanu – Valsts kanceleja skaidro ierēdņu elites apzinātības treniņus <https://www.delfi.lv/news/national/politics/cina-ar-izdegšanu-valsts-kanceleja-skaidro-ierednu-elites-apzinatibas-treninus.d?id=50718283>

bet arī tādas, kas izkopj “mīkstās kompetences” – mentālo veselību, stresa izturību, emocionālo inteliģenci. Tas apstiprina, ka **projekta pasākumiem ir vadītāju vispārējo kompetenču attīstošā nozīme.**

Kompetenču pilnveidi un pārnesi darba vidē ietekmējošie faktori

Augstākā līmeņa vadītāji pēc-pasākumu aptaujās un izvērtējuma ietvaros veiktajās intervijās izceļ to, ka **projekta pasākumiem ir motivējošs spēks.** Vairāki intervētie vadītāji izmaiņas savā domāšanā un attieksmēs izskaidroja tieši ar enerģiju, iedvesmu, entuziasmu, pasmeltu kopīgajos pasākumos, diskusijās, apzinātības treniņos vai koučinga sesijās. Vairāki dalībnieki dalījušies ar mācību materiāliem ar citiem kolēģiem un saviem darbiniekiem, tādējādi veicinot zināšanu plašāku izmantošanu, saskatot šajās zināšanās resursu, ar kuru jādalās un kurš jālieto kādā organizācijā vai struktūrvienībā, lai uzlabotu tās sniegumu.

Apsverot, kas **veicinājis pozitīvās atziņas no dalības projekta pasākumos, vadītāji minējuši faktoros, kas galvenokārt attiecas uz pasākumu parametriem - pasākumu saturu, organizāciju un vidi.** Konkrēti, lietderīgas un interesantas mācības bija mācības **ar fokusu uz praktisko pielietojanu un prasmju izkopšanu.** Piemēram, IKT mācībās vadītājiem parādot rīkus, ko var izmantot darbā:

“(Power BI rīks un tā izmantošanas iespējas) [...] var novērot tiešu ietekmi uz darba procesu uzlabošanu.” Komunikācijas treniņos izspēlējot lomu spēles: *“[...] lomu spēlēs varēja trenēties, kā veidot un vadīt smagas sarunas ar dažādām iesaistītajām pusēm. Tas ļoti palīdz paraudzīties no malas un analizēt, kā dažādās situācijās izturēties.”*

Ir svarīga **objektīva, paskaidrojoša atgriezeniskā saite** – *“(hakatonos) analizēja piemērus, kāpēc neizdevās realizēt, ko sagaidīja un plānoja, un parādīja, kā pieiet vienai un tai pašai problēmai no dažādām pusēm – paraudzīties no programmētāja, pasūtītāja, klienta un lietotāja pozīcijām.”*
“[...] komunikācijas treniņos lika praktiski darboties un uzreiz izanalizēja kļūdas, kas sanāk un kas nesanāk, varēja uzreiz mācīties.”

No pasākumu organizatoriskās puses izcelts, ka **efektīvāk ir organizēt vairāku dienu mācības, kas ilgst apmēram pusi darba dienas,** ar pārtraukumiem starp mācību dienām, jo tad ir laiks gan darba pienākumu pildīšanai, gan laiks sagatavoties nākamajai mācību reizei.

Intervētie vadītāji vairākkārtīgi minējuši pasākumu vispārējo pozitīvo misiju. Pasākumos **tiekas līdzīga līmeņa vadītāji un ir iespēja izrunāt stratēģiskā līmeņa lietas, gūt ārējo pieredzi, veidot kontaktus:**

“[...] fantastiska iespēja būt starp līdzīgiem vadītājiem un mācīties gan no Latvijā atzītiem ekspertiem, gan vienam no otra.”; “[...] vērtīgāk, ja pieredzi vari gūt no ārpusē, jo tad daudz atklātāk vari runāt par aktuālajām problēmām”, “[...] tas bija ļoti labs veids, kā iziet ārā no sava kabineta, paskatīties, kādi ir vadītāji. Pie reizes mēs daudz jautājumus mēģinājām risināt.”

Sniedzot atbildes par kompetenču pilnveidi un pārnesi darbā **kavējošiem faktoriem,** vadītāji visbiežāk norādīja, ka viņiem ir **pārmērīga darba slodze.**

“Es pirms tam jau biju runājis, izvēlējos to mentoru, lai būtu logi, lai var plānot, bet tas nedarbojas. Jo manu kalendāru pārvalda arī VS, man viņš 24/7 mainās.”

Tas neļauj piedalīties interesējošajos pasākumos vai veltīt tiem visu darba dienu un pilnvērtīgi izpildīt “mājas darbus”. Vadītāji **vēlētos ļoti savlaicīgu informāciju par mācībām** (pat gadu pirms mācībām), lai būtu iespējams saplānot apmeklējumu.

Atsevišķu specifisku tēmu kontekstā zināšanu un prasmju pielietojuma iespējas ir ietekmējuši tādi faktori, kā pasniedzēju pieņēmums, ka **mācību dalībniekiem ir jau priekšzināšanas attiecīgajos jautājumos, bet ne visos gadījumos tas tā ir bijis,** tādējādi tas atstājis iespaidu gan uz efektīvu līdzdalību mācību procesā, gan iegūto zināšanu piemērošanu praksē.¹⁷⁴

Citi bieži pieminēti **faktori-šķēršļi attiecas uz ieradumiem un valsts pārvades sistēmu kopumā,** kontekstā ar individuālā attīstības plāna izstrādi tika izteikts viedoklis:

¹⁷⁴ Piemēram, Eiropas Sociālā fonda projekta Nr.3.4.2.0/15/I/003 “Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma” stratēģiskā vadības grupas sēdes 2018. gada 30. janvāra Protokolā minētie gadījumi.

“Ja gribas efektīvu (individuālās attīstības) plānu, tad pašam priekš sevis ir jāgatavo neērtus (mācību) pasākumus, bet tam ir grūti saņemties [..].”

“[...] daudzas no jauna uzzinātās zināšanas un prasmes, lai tas reāli ieviestu un pielietotu darbā, prasa personīgo ieradumu maiņu un vienam pašam sev tos nav tik viegli mainīt [..].”

Vadītāji apzinās, ka ieradumu maiņa nebūtu tikai personisks izaicinājums. Ir vajadzīgs atbalsts kolektīvā un valsts pārvaldes sistēmā kopumā – *“izmaiņu ieviešana normatīvajā regulējumā ir ļoti lēns process”, “neesam jutuši vienotu cilvēkresursu politiku”, “vajadzīga kopējā plūsma, kas veicinātu ieradumu maiņu”, “sasniegt kritisko masu, mēģināt inovēt”.*

Projektā paveiktais

Lielākā daļa valsts pārvaldes institūciju augstākā līmeņa vadītāju piedalījās profesionālās pilnveides pasākumos, pārsvarā iesaistoties diskusiju platformās un moduļu apmācībās. Profesionālās pilnveides pasākumi vairāk attīstīja vadītāju vispārējās kompetences, kas ir aktuālas un pielietojamas augstākā līmeņa vadītāju darbā. Diskusiju platformas, moduļu apmācības, pieredzes apmaiņas pasākumi veicināja vadītāju savstarpējo kontaktu veidošanu, radīja labvēlīgus apstākļus sadarbības iniciēšanai.

Nākotnes iespējas

Ņemot vērā valsts pārvaldes institūciju augstākā līmeņa vadītāju profesionālās kompetences un motivācijas nozīmi valsts pārvaldes institūciju pārvaldībā, svarīgi turpināt praksi veidot augstākā līmeņa vadītājiem individuālo attīstības plānu un sekot līdzi tā īstenošanai. Vadītāju individuālajiem attīstības plāniem jābūt vēl vairāk individualizētiem jeb vairāk pielāgotiem vadītāja profesionālās attīstības vajadzībām, iekļaujot efektīvākās attīstības formas un metodes. Individualizētā pieeja vadītāju attīstībā jāizmanto ne tikai individuālo attīstības plānu izveidošanā, bet arī konkrēto pasākumu plānošanā. Līdz ar vadītāju individualizēto attīstību jāturpina organizēt tādas plašāka mēroga pasākumus kā, piemēram, ikgadējās konferences, jo tie aktualizē kopējo virzību, raisa kopības un piederības izjūtu.

Lai vadītāji vairāk iesaistītos IKT un finanšu apmācībās un pilnvērtīgāk tajos piedalītos, jāveido pēc iespējas homogēnas mācību grupas, kurās tiktu apvienoti dalībnieki ar līdzīgu sagatavotības līmeni un zināšanu pielietojuma jomu. Citās apmācībās, kurās vadītāju attīstību veicina diskusijas, jaunu un dažādu viedokļu uzzināšana, savstarpējā sadarbība, mācību grupas sastāva dažādība ir pat ļoti vēlama. Mācību dienas ilgumam nevajadzētu būt pilnas darba dienas apjomā – vēlams, ka mācību diena būtu 3 – 4 stundas darba dienas otrajā pusē.

Vadītāji augstu novērtē praktiskās tēmas un “mācīšanos darot” jeb mācīšanos caur pieredzi, tāpēc, organizējot klātienē mācību grupas, uzsvars būtu jāliek tieši uz praktisko zināšanu un prasmju iegūšanu, piemēram, vairāk izmantot tā saukto uz problēmu risināšanu balstītu mācīšanos. Savukārt, lai vadītāji būtu iepriekš teorētiski sagatavoti, lietderīgāk izmantot e-mācību iespējas, nodrošinot ne tikai mācību materiālus un uzdevumus, bet arī izskaidrojošo atgriezenisko saiti (piemēram, sarakstes vai tiešsaistes sarunas formā ar mācību vadītāju). Mācību pārnesi veicinātu pēc-mācību tikšanās (pēc 3 – 6 mēnešiem), lai apspriestu zināšanu pielietojumu un panākās izmaiņas.

Būtiski turpināt vadītāju attīstības programmas un iesaistīt tajās arī vidējā līmeņa vadītājus, tādā veidā paātrinot “kritiskās masas” sasniegšanu sadarbības, starpresoru efektivitātes, inovācijas un izcilības valsts pārvaldē veicināšanai.

7.2. Valsts kancelejas projekta ietekme institūcijas līmenī

Ietekme uz esošo vadības procesu un mehānismu uzlabošanu iestādēs

Lai arī primāri projekta intervence tiešā veidā ir vērsta uz indivīda līmeni, tomēr augstākā līmeņa vadītāju kā stratēģisko līderu kompetences pilnveide ietekmē ne tikai indivīda līmeņa sniegumu, bet atstāj iespaidu arī uz esošo vadības procesu un mehānismu funkcionēšanu kopumā, kā arī sekmē gatavību pārmaiņu procesiem un inovatīvu ideju iniciēšanu efektīvākai iestādes mērķu sasniegšanai. Projektā liels

mācību, pasākumu īpatsvars bija saistīts tieši ar nekodēto¹⁷⁵ (*tacit*) zināšanu apguvi, tādējādi ir sarežģīti konstatēt vienoziņīgu tūlītēju ietekmi no mācībām uz darbības un procesu uzlabojumiem iestādē, lai arī intervijās mācību dalībnieki norāda uz mācību un citu projekta ietvaros īstenoto pasākumu pozitīvo ietekmi uz attieksmes, perspektīvas un pieejas izmaiņām. Praksē procesu uzlabojumi visbiežāk ir saistāmi ar vairāku faktoru un apstākļu simultānu norisi. Institūciju darbību ietekmē daudz plašāks ārēju un iekšēju faktoru un procesu kopums nekā tikai vadītāju vai darbinieku apmācība un tās rezultāti. **Veiksmīgākos piemērus, kad mācībās gūtās zināšanas ir ietekmējušas procesus iestādē, var konstatēt tajos gadījumos, kad iestāžu darbinieki ir piedalījušies U-projekta mācībās, kas notikušas paralēli vai secīgi augstākā līmeņa vadītāju apmācībām, kā arī citu projektu aktivitātēm un citiem kontekstuāliem faktoriem.**

“Apmācībās izstrādāja reālu projektu, ko realizēt institūcijās. Tas „sasējās” kopā vēl ar dizaina domāšanu U-projektā. To var realizēt aģentūrā. Dizaina domāšanu nu jau būšu iemācījusi 10 cilvēkiem aģentūrā un mēs atradām lietas, ko mainīt, lai mazinātu birokrātiju. Lai likvidētu birokrātiju ir projekts, tajā esam prototipējuši SF pieteikumu veidlapu. Ir jāiegulda laiks, lai varētu ietekmēt izmaiņas noteiktos procesos. Ja izdotos ietekmēt politikas dokumentāciju, tad no tā būtu dziļa ietekme, ka dizaina domāšana tiktu praktiski realizēta.”

Lai gan izvērtējumā neizdevās konstatēt tiešu, nepastarpinātu saikni starp augstākā līmeņa attīstības programmas apmācībām un ieviestajām izmaiņām iestādē, tomēr **nenoliedzami apmācības ir darbojušās kā “pabikstīšana” jeb pavirzīšana** (angļu val. *nudging*).¹⁷⁶ Pavirzīšana ir jebkurš mēģinājums prognozējamā veidā ietekmēt cilvēku spriedumus, izvēles vai uzvedību, ko iespējami padara domāšanas neobjektivitātes un kļūdas, kas rada barjeras lēmumu pieņemšanā un traucē cilvēkiem rīkoties racionāli viņu pašu interesēs.¹⁷⁷ Šī pieeja atzīst, ka cilvēki nav perfekti lēmumu pieņēmēji, un bieži vien rūpīgas izmaksu un ieguvumu analīzes vietā lieto mentālos īsceļus, kas rada kļūdas un neobjektivitāti, kā arī bieži vien priekšroku dod īstermiņa ieguvumiem, kas ir mazāki nekā ilgtermiņa ieguvumiem, kas varētu būt lielāki. Ņemot vērā šos spriedumu un lēmumu pieņemšanas trūkumus, indivīdu uzvedību ir iespējams ne tikai labāk izprast, bet arī izmantot, lai to mainītu un palīdzētu veikt labākas izvēles. Analizējot projekta stratēģiju un izvēlēto ieviešanas mehānismu, var secināt, ka projekts ir veiksmīgi izmantojis iespēju iesaistīt atbilstošus projekta vēstnešus, stiprināt emocionālo un garīgo veselību, veicināt iepriekšēju sagatavošanu jeb *praimingu*, jaunā un svarīgā izceļšanu (reljefums), kas visi ir pavirzīšanas elementi.¹⁷⁸ Lai gan projekts nemaina vadītāju izvēles iespējas lemt par vai pret konkrētu izmaiņu veikšanu iestādē, bet tiek mainīta lēmuma vide, un dalībnieks tiek pavirzīts, lai būtu vieglāk izvēlēties optimālo iespēju, kā arī ar mācību un zināšanu palīdzību tiek paplašināts iespēju spektrs.

Ir vairāki piemēri, kuros tieši mācību pavirzošā ietekme ir konstatējama. Piemēram, vairākās iestādēs var konstatēt iekšējās darbības efektivizācijas procesus, kur izmantotas LEAN un AGILE metodes vai dizaina domāšanas metode. Valsts kancelejas projekts šajā gadījumā darbojies kā “pabikstīšana”, jo tā ietvaros augstākā līmeņa vadītāji ir ieguva izpratni par minētajām metodēm. Pēc tam viņi varēja sniegt atbalstu un

¹⁷⁵ Saskaņā ar zinātnisko literatūru visas zināšanas var iedalīt kodētajās (explicit) un nekodētajās (tacit). Nekodētās zināšanās ir paradumi, prasmes un kultūras iezīmes, ko indivīds var pat neapzināties, tās ne vienmēr var skaidri formulēt (kodēt), un tās var iegūt tikai personīgajā pieredzē – trenējoties, mācoties vai novērojot (mācīšanās darot). Hara, N. (ed.) (2008) *Communities of Practice: Fostering Peer-to-Peer Learning and Informal Knowledge Sharing in the Work Place*. Bloomington: Springer, 137, Elkjaer, B. (1999) *In Search of a Social Learning Theory*. In: *Organizational Learning and the Learning Organizations: Developments in Theory and Practice*. (1999) Smith, M., Burgoyne, J., Araujo, L. (eds.) London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.; Wenger, E. (1998) *Communities of Practice: Learning as a Social System*.

¹⁷⁶ Pēdējo desmit gadu laikā arvien vairāk pieaug interese par uzvedības ekonomikas un psiholoģijas pētījumu rezultātiem un to lomu cilvēku uzvedības, dzīves stila un paradumu izprašanā. Padziļināta izpratne par šiem jautājumiem var palīdzēt rīcībpolitikas veidotājiem, lai viņu piedāvātie risinājumi būtu reālistiskāki un efektīvāki. Pavirzīšana ir izvēļu arhitektūras aspekts, kas maina cilvēku uzvedību prognozējamā veidā, neaizliedzot citas izvēles iespējas. Tie ir netieši ieteikumi, lai mēģinātu bez piespiešanas ietekmēt grupu un indivīdu motīvus, stimulus un lēmumu pieņemšanu un palīdzētu cilvēkiem veikt labākas izvēles.

Bekker, V., Tummers, L., & Van Leeuwen, M. (2015). *Nudge' as an innovative policy instrument: a public administration perspective*. Conference proceedings of the Social Innovation Research Conference. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/282808146_%27Nudge%27_as_an_innovative_policy_instrument_a_public_administration_perspective

Pavirzīšana ir izvēļu arhitektūras aspekts, kas maina cilvēku uzvedību prognozējamā veidā, neaizliedzot citas izvēles iespējas. Tie ir netieši ieteikumi, lai mēģinātu bez piespiešanas ietekmēt grupu un indivīdu motīvus, stimulus un lēmumu pieņemšanu un palīdzētu cilvēkiem veikt labākas izvēles.

¹⁷⁷ Hansen, P.G. (2014). *Nudge and libertarian paternalism: Does the hand fit the glove?* Copenhagen, Roskilde University, p.23.

¹⁷⁸ Sunstein, C.R. (2014). *Nudging: A very short guide*. *Journal of Consumer Policy*, 37(4), pp.583–588.

veicināt to savas iestādes darbinieku iniciatīvu, kuri izvēlējas pielietot minētās metodes iestādes darba plānošanā, sekojot U-projekta mācībām:

“Mēs LEAN mācībās paņēmām milzīgi smagu procesu - par rezidentu plānošanu, tas sastāv no vairākiem procesiem. Tā rezultātā konstatējām, kur ir daudz birokrātiskie zudumi, tos likvidējām. Tad vēl pārskatījām parakstu deleģēšanas procedūru, tagad jau ir 2. vai 3. pārskatīšanas vilnis. 1.vilnī nodeleģējām no VS uz leju, tas viss attīstās.”

Vienlaikus tiek atzīts, ka izmaiņas vienmēr sākumā ir darbietilpīgāks process, tādēļ tiešu ietekmi uz procesu optimizēšanu iestādē šobrīd ir vēl pārāgri meklēt:

„Vienkāršāk ir izdarīt, kā darīji 10 gadus, jo jebkurš jauns process ir sākumā ilgāks, kamēr ieiet rutīnas sliedē.”

Ietekme uz augstākā līmeņa vadītāju piesaisti un noturēšanu

Cilvēkkapitāla teorija¹⁷⁹ balstās atziņās, ka investīcijas darbinieku apmācībā un attīstībā ir arī darbinieku piesaistīšanas un noturēšanas līdzeklis. Tas attiecināms arī uz vadītāju piesaisti un noturēšanu publiskajā sektorā un valsts pārvaldē kopumā. Intervijas liecina, ka mācības un citi pasākumi deva stimulu, jaunas idejas un iekšējo motivāciju turpināt iesāktos procesus vai arī sekmēja gatavību pārmaiņu īstenošanai. Vienlaikus ir novērojams, ka daļa darbinieku, kas izgāja apmācības vai koučinga sesijas, vairs nestrādā šajā iestādē līdz ar to ir grūti nodrošināt ideju pielietojumu vai tālāku pārmantojamību. Vairākos gadījumos cilvēkresursi paliek valsts pārvaldē un apmācības ir tikpat noderīgas jaunajā amatā citā iestādē. Darbinieku mainība joprojām ir vislielākais risks apmācību rezultātu ilgtspējai.

Kā ļoti pozitīvs aspekts jāizceļ tas, ka šīs mācības organizēja Valsts kanceleja, kas ir stratēģiski tuvāk Ministru prezidentam un pārstāv ierēdniecības augstāko vadības līmeni. Tas ļāva īstenot mācības sasaistē ar cilvēkresursu vadības jautājumiem stratēģiski augstākā līmenī un “deva signālu” augstākajai vadībai, ka valsts pārvaldē ir svarīgi vadītāji un cilvēkresursu vadība.

Tieši attiecībā uz augstākā līmeņa vadītājiem iezīmējās problēma, ka šiem darbiniekiem nav atbalsta mehānisma iestādes ietvaros, jo viņi ir tie, kas risina savu padoto problēmsituācijas un vajadzības, bet pašiem nav, kas sniedz nepieciešamo atbalstu. Tādēļ projektam bija būtiska loma, aktualizējot šāda atbalsta nepieciešamību un iezīmējot instrumentus (piem., mentors, koučs):

„Es ar valsts sekretāru runāju, ka tā ir vieta, kur top vadītājs, var aiziet parunāties. Valsts sekretāram nav kur aiziet. Kur katrs ērtāk justos (vai pie valsts pārvaldes “peer” vai privātā sektora profesionāļa), bet lai ir parunāšanās iespēja. Augstākā līmeņa vadītāji arī ir cilvēki.”

Ietekme uz pakalpojumu pilnveidi

Lai gan projekts primāri nebija vērsts uz pakalpojumu pilnveidi, var konstatēt, ka mācībās gūtās atziņas ir sekmējušas informācijas pieejamību, izpratni un attieksmes maiņu pret valsts pārvaldes lomu pakalpojumu sniegšanā. Atsevišķos gadījumos tas ir rezultējies konkrētās iniciatīvās, kas tiek virzītas ar iestādes pašas resursiem vai citu projektu ietvaros:

„Mums bija arī par labo praksi, izmantojot dizaina domāšanu. Tas varbūt vēl nav īstenojies līdz galam, bet aģentūrā uzsāksies ES projekts – šī projekta ietvaros tiks mainītas visādas lietas – tur ir uzstādījums, ka jāizmanto dizaina domāšanas pieeja. Uz dizaina domāšanas kursu (U-projektā) bija 7 darbinieki, bet ES projektā būs iesaistītas 30 personas. Tur ir uzstādījums, ka pakalpojumam jābūt vērstam uz lietotāju. ES projekta mērķi – uzlabot aģentūras pakalpojumu sniegšanu, pakalpojumu pieejamību elektroniskajā vidē, uzlabot iedzīvotāju personīgo informētību par aģentūras pakalpojumiem, uzlabot datu kvalitāti. Līdz šim procesus esam veidojuši tā, lai mums iekšā ir viss ir ātri, efektīvi. Tagad skats, ir pakalpojums jāveido, lai ir ērti klientam, ir fokusa maiņa. Kā mēs uzzinājām, ka ir pakalpojuma dizains? Tas nāca no mācībām, par to nav šaubu...”

¹⁷⁹ Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 101–119

Ietekme uz starpinstitucionālo sadarbību un sinerģiskais efekts

Kā indivīda līmenī, tā organizācijas līmenī no visu iesaistīto pušu viedokļa kā projekta būtiska vērtība tiek norādīta savstarpējas sadarbības veicināšana indivīda un iestāžu līmenī gan no zināšanu apmaiņas viedokļa, gan turpmākām sadarbības perspektīvām, gan efektīvākai informācijas aprītei, gan daudzpusīgākai un informētākai lēmumu pieņemšanai, gan arī optimālai procesu virzībai, tostarp administratīvā sloga mazināšanas iespējām. Šie ir **būtiski aspekti virzībā uz mazu un efektīvu valsts pārvaldi un koordinētu iestāžu darbību.**

Ne mazāk būtiska ir **projekta nozīme vienotas izpratnes un valsts pārvaldes kultūras veidošanā**, kur projekts sniedza pastarpinātu, taču ne mazāk būtisku ieguldījumu:

“Sadarbība, izpratnes veidošana, informācijas apmaiņa ir veiksmīgs ieguvums. Beidzot iestāžu vadītāji redz, runā, savstarpēji apmainās ar idejām – tas ir viens no sasniegumiem. Agrāk nebija tādas iespējas.”

“Par [...] kursu – to vajadzētu organizēt pēc iespējas vairāk dalībniekiem, lai valsts pārvaldē visi varētu “runāt vienā valodā”. Uz to stāvēja rindas, jo bija uz izķeršanu. Gribētāju bija vairāk, nekā vietu.”

“Pārcirst nerunāšanu starp iestādēm – tā ir ļoti vērtīga lieta.”

Labais piemērs – sinerģija un starpinstitucionālā sadarbība

Pasākumā “Celmlauzis”¹⁸⁰ tika demonstrēti labie piemēri iestādēs, kas kalpo kā “piloti”, lai valsts pārvaldes ietvaros stimulētu labās prakses pārnesi starp institūcijām. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija ir izstrādājusi **e-indeksu**, kas ļauj novērtēt valsts un pašvaldību iestāžu iekšējo procesu un pakalpojumu digitālo briedumu.¹⁸¹ Novērtējums tiek veikts atbilstoši 100 kritērijiem. Ņemot vērā, ka iestādes vadītāji ir tie, kas pieņem stratēģiskus lēmumus, viņi ir iecerēti kā e-indeksa novērtējuma primārie lietotāji. Piemēram, novērtējuma ietvaros tika vērtēti tādi iestāžu iekšējie procesi kā lietvedības sistēmas vienotība, dokumentu e-vizēšana, personāla procesu un darbinieku saziņas organizācija. Saskaņā ar 2018. gada rezultātiem, visaugstāko novērtējumu ir saņēmusi Ekonomikas ministrija, VARAM, Labklājības ministrija, Tieslietu ministrija. No iestādēm visaugstāk novērtēti LAD, CSDD, CSB, CFLA, UR, VZD, Tiesu administrācija un VID.¹⁸²

Iestādes vadītājs var izmantot novērtējuma rezultātus, lai izvērtētu savas institūcijas darbību un procesu pilnveides iespējas, kā arī salīdzinātu savas iestādes sniegumu ar citām iestādēm. E-indeksa novērtējums ir ārējais faktors, lai sekmētu iestāžu procesu un pakalpojumu pilnveidi, bet augstākā līmeņa vadītāju apmācības savukārt nodrošina vajadzības apzināšanos pašā institūcijā, sekmējot lēmumu pieņemšanu vadības līmenī. Lai arī nevar rast pierādījumus par tiešu saistību, tomēr jānorāda, ka Ekonomikas ministrijas, Tieslietu ministrijas un VARAM darbinieki ir ļoti aktīvi piedalījušies mācībās, t.sk. augstākā līmeņa vadītāju apmācībās. Līdzīgi ir CFLA, UR, Tiesu administrācijas un VID gadījumā. Viens no minēto iestāžu vadītājiem intervijā skaidroja:

“Šogad ieviesām tīro galdu principu. Es ņemu nost printerus, ņemšu nost fiksētos telefonus, es gribu mainīt paradumus tā, lai mazāk izmanto papīru. Tagad visi resursi ir pieejami online. Bet kad izmaiņas sākam ieviest, tad cilvēki iekrampējas un nepiekrīt izmaiņām. [...] mēs runājam par mūžizglītību – es palīdzu tam cilvēkam nepalikāt ārpus pārmaiņām, jo tās ir bailes no nezināšanas. Es gribu, lai lecam nezināmajā.”

Vienlaikus mācību dalībnieki atzīst, ka izmaiņas procesos, kuri prasa vairāku institūciju iesaistīšanos, nav ātri un vienkārši risināmas, kas daļēji apgrūtina iespēju pārnest mācībās gūtās atziņas darba vidē:

“Grūtāk ir tad, kad mēģini rezultātu nest augstāk, jo tur saskaramies ar daudzu institūciju interesēm – kur jāsadarbojas daudzām institūcijām.”

“Savās iniciatīvās esam nonākuši pie risinājumiem, ko varētu mainīt. Sadarbība ar Valsts Kanceleju ir ļoti aktīva un laba, bet izmaiņu ieviešana normatīvajā regulējumā ir ļoti lēns process. Piemēram, iniciatīva par motivātoriem – kur ir mazie bonusuņi (piemērām, redzes korektori), bet tas viss ir ļoti smagnēji. Šobrīd ir likuma apspriešana un kaut kas likumā iestrādājas, bet process nav ātrs.”

¹⁸⁰<https://www.mk.gov.lv/content/atbalsts-valsts-kancelejai-eiropas-sociala-fonda-informācijas-un-komunikācijas-pasakumiem>

¹⁸¹<https://mana.latvija.lv/e-indekss/?zoomcharts=2017>

¹⁸²http://www.varam.gov.lv/files/text/Faktu_lapa_eindekss_2018.pdf

“Neesam jutuši vienotu cilvēkresursu politiku.”

Projekta dalībnieki atzīst, ka gūtās zināšanas būtu nepieciešamas ne tikai pašas institūcijas darbiniekiem, bet plašāk, piemēram, visa resora ietvaros:

“Esam sapratuši, ka daudz kas no tā, ko mācāmies VAS, ir nepieciešams ārstniecības personām, piem., mentoru apmācības, vadītāju prasmes. Bet gribam to (fondu finansēto projektu ārstniecības personām) paplašināt, saprast, kur varam no tiem fondiem aizsniegties, lai tiktu pie tiem, kas strādā nozarēs, kas nav pagājušas zem Valsts kancelejas projekta.”

Projektā paveiktais

Stiprināta augstākā līmeņa vadītāju kapacitāte, piesaiste un noturēšana valsts pārvaldē, kas ļauj nodrošināt mācību rezultātu ilgspēju un organizacionālo atdevi ilgākā laika periodā.

Viena no projekta būtiskākajām vērtībām ir augstākā līmeņa vadītāju savstarpējas sadarbības veicināšana indivīdu un iestāžu līmenī, kam ir augsts potenciāls sekmēt starpresoru sadarbības efektivitāti kā īstermiņā, tā ilgtermiņā.

Nākotnes iespējas

Stiprināt vienotu cilvēkresursu politiku valsts pārvaldē, Valsts Kancelejai nodrošinot stratēģisko vadību un proaktīvi iesaistot valsts pārvaldes iestādes politikas pilnveidē.

Balstoties uz organizāciju līdzšinējo darba pieredzi, apmācības un citus augstākā līmeņa vadītāju kapacitātes stiprināšanas pasākumus veidot orientētus uz to, lai labāk sagatavotos pārmaiņām nākotnē, tostarp jaunu uzvedības modeļu un attieksmju attīstīšanai, sniedzot nepieciešamos pavirzīšanas jeb pabikstīšanas impulsus. Būtiski **stiprināt ne tikai individuālo efektivitāti, bet arī veicināt sociālās prognozēšanas dažādu zinātniski pamatotu metodoloģiju apguvi.**

Plānojot nākotnes mācību iespējas, ir lietderīgi izvērtēt iespējas vadīties pēc organizācijas, kas mācās (angļu val. *learning organization*), četriem mācīšanās līmeņiem.¹⁸³ Pirmais – kad mācās organizācijas darbības faktus, zināšanas, procesus un procedūras. Šo līmeni izmanto zināmās situācijās, kur izmaiņas ir mazas. Otrajā līmenī organizācija mācās jaunas darba prasmes, kuras var tikt izmantotas citās situācijās. Doto līmeni izmanto jaunās situācijās, kur vajag mainīt eksistējošo risinājumu. Trešajā līmenī organizācija mācās pielāgoties. Tāda veida mācīšanās ir nepieciešama mainīgās situācijās, kur risinājumu vajag izstrādāt. **Organizācijas vislabākais līmenis ir tad, kad tā sasniedz spēju mācīties, ievieš jaunus risinājumus, veido un projektē nākotni pati, nevis pielāgojas tai.**

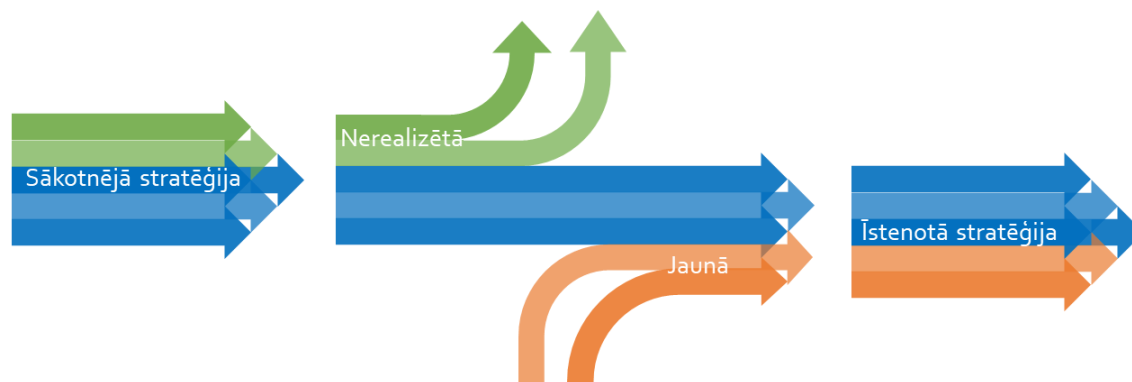
7.3. Valsts kancelejas projekta ietekme uz jomu

Pasākuma īstenošanas gaitā ir **konstatējamas izmaiņas projekta stratēģiskajā virzībā**. Šādas stratēģiskas izmaiņas saistāmas ar projekta īstenošanas laikā piedzīvotajām dinamiskajām jomas izmaiņām un ir uzskatāmas par dabīgu stratēģiju attīstības procesu (skat 23. attēlu). Sākotnējā stratēģija, kas tika izvirzīta darbības programmas un projekta izstrādes laikā, atbilstoši Valsts kancelejas projekta mērķim nozares/jomas līmenī tiecās nodrošināt valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto profesionālo pilnveidi,¹⁸⁴ kam pastarpināti jāveicina uzņēmējdarbības vides sakārtošanu, mazinot normatīvismu un administratīvo slogu uzņēmējdarbībā, kā arī veicinot tiesiskā regulējuma pilnveidošanu. Projekta īstenošanas gaitā gan ārēju faktoru (globāli pārvaldības attīstības procesi), gan iekšēju faktoru (projekta

¹⁸³ Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization. *The Learning Organization: An International Journal*, 10 (2), 74-82., Garvin, D. A. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, 86(3): 109., Balbastre, F., Oltra, V., Martinez, J. and Moreno, M. (2003), "Individual, Group, and Organizational Learning Levels and Their Interactions: An Integrative Framework", *Management Research*, Vol. 1 No. 3, pp. 253-267

¹⁸⁴ Eiropas Savienības fondu darbības programma "Izaugsme un nodarbinātība" 2014.-2020.gada plānošanas periodam (<https://www.esfondi.lv/upload/Planosana/dp.pdf>) 85.-98.lpp.

Īstenošanā iesaistītā personāla izmaiņas) ietekmē tika **apzinātas jaunas iespējas un pārskatīti līdzšinējie risinājumi, kā rezultātā projekta īstenošana papildus līdzšinējiem mērķiem ieguva jaunu virzību uz valsts reformu procesu veicināšanu.**



23. attēls Stratēģiju attīstības process. Autoru veidots pēc Mintzberg, H. (2007). Tracking strategies. New York: Oxford University Press.

Uz valsts pārvaldes darba kvalitātes, resursu ekonomijas, lietderības un efektivitātes uzlabošanu vērstie reformu pasākumi noteikti Valsts kancelejas 2017. gadā izstrādātajā Valsts pārvaldes reformu plānā 2017. – 2020. gadam.¹⁸⁵ Valsts pārvaldes reformu plāns 2017. – 2020. gadam uzskatāms par galveno strukturālo reformu pasākumus ietverošo dokumentu valsts pārvaldes procesu efektivitātes, attīstības un sakārtošanas jomā.

Valsts reformu plāna izstrāde notika 2017. gadā, kad projekta īstenošana jau bija uzsākta. Projekta dokumentu analīze un intervijas liecina, ka projekta stratēģiskie virzieni netika balstīti Valsts reformu plāna iecerēs; drīzāk konstatējama pretēja virziena ietekme, kur **Valsts reformu plāna pasākumi definēti, ņemot vērā esošos projekta intervences elementus.**

Visciešākā pasākuma 3.4.2.1. saistība konstatējama ar Valsts pārvaldes reformu plāna desmito reformu virzienu "Attīstīt nākotnē nepieciešamās kompetences valsts pārvaldē nodarbinātajiem", t.sk. pasākumiem, kas ietver:

- vienošanos par valsts pārvaldē nodarbināto nākotnē attīstāmām kompetencēm un pieeju piederības un lojalitātes veicināšanai valsts pārvaldē (10.1. pasākums);
- moduļu mācību ciklu izveides nodrošināšanu (10.2. pasākums);
- valsts pārvaldes zināšanu pārneses, labās prakses un pieredzes pārņemšanas veicināšanu, attīstot un izmantojot iekšējo treneru un mentoru pieeju nākotnes kompetenču attīstībai (10.3. pasākums);
- valsts pārvaldei nepieciešamo kompetenču attīstības veicināšanu augstākās izglītības programmu ietvaros, t. sk. sadarbības ar studentiem attīstību, studentu pētniecības darbu par valsts pārvaldē nozīmīgiem jautājumiem izstrādes veicināšanu (10.4. pasākums).

Ir **konstatējama pasākuma 3.4.2.1. projektu saistība arī ar citiem Valsts reformu plāna pasākumiem.** Piemēram, visu projektu īstenošanā novērojami centieni apmācību procesā ieviest metodes, kas vērstas uz savstarpēju sadarbību, darbu komandā un starpnozaru sadarbību, tādējādi pastarpināti veicinot Valsts reformu plāna 6.1. pasākuma "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" īstenošanu. Īpaši izteikti trenēšanās komandu pieejas veidošanā novērojama U-projektā, Valsts kontroles projektā un Valsts kancelejas projektā; starpnozaru sadarbības veicināšanā izceļama K-projekta pieeja.

U-projekta apmācību procesā pievērsta uzmanība iesaistīto pušu vajadzību analīzei, problēmu identificēšanai un pakalpojumu ietekmes vērtēšanai no dažādu pušu perspektīvas pastarpināti veicina Valsts reformu plāna 7.1. pasākuma "Izstrādāt metodiku pakalpojumu sniegšanas pamatprocesu

¹⁸⁵ 24.11.2017. MK rīkojums nr.701 "Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020", pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=295343> (skatīts 20.01.2020.)

identificēšanai un pārveides iespēju noteikšanai no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzību viedokļa un īstenot pilotprojektus metodikas aprobēšanai praksē” īstenošanu.¹⁸⁶

Atbilstoši projekta mērķiem tā īstenošanas rezultātā tiek sagaidīts, ka augstākā līmeņa vadītāji kļūs par stratēģiskiem līderiem, kas var nodrošināt inovatīvas idejas un vadīt pārmaiņas. Veidojot pārmaiņu teoriju, tika pieņemts, ka šīs izmaiņas apliecinās augstākā līmeņa vadītāju ieviestās inovatīvās idejas vai pieejas kādā no valsts pārvaldes reformu jomām, kā arī institūcijās ieviestie efektīvie risinājumi nodarbināto kompetences un kapacitātes paaugstināšanai, vidējā termiņā novedot pie pasākuma mērķa sasniegšanas. Savukārt sistemātisku pārmaiņu vadības procesu konstatācija apliecinās pasākuma pienesumu valsts pārvaldes reformu veicināšanai ilgtermiņā. Šādu pārmaiņu piepildīšanās prasa mijiedarbību visos līmeņos, sākot ar zināšanu, prasmju un motivācijas ieguvu individuālā līmenī, pārmaiņu procesiem labvēlīgu vidi un operacionālu kapacitāti institūciju līmenī un sistemātiskai rīcībai labvēlīgu apstākļu un politiska atbalsta esamību jomas līmenī.

Izvērtējuma gaitā konstatētie pierādījumi daļēji apstiprina izvirzītos pieņēmumus. Individuālā līmenī dalība projekta pasākumos ir attīstījusi augstāka līmeņa vadītāju vispārējās kompetences, kā arī labvēlīgi ietekmējusi viņu emocionālo veselību (skat. Ietekme indivīda līmenī). Institūciju līmenī ir konstatējams apmācību “pabikstošais” (angļu val. *nudging*) efekts uz vadītāju gatavību veikt jau konkrētas izmaiņas iestādēs, kā arī atsevišķos gadījumos ir sasniegta pārmaiņu procesiem nepieciešamā apmācīto darbinieku kritiskā masa (skat. Ietekme institūcijas līmenī). **Jomas līmenī tiešas, projekta rosinātās izmaiņas konstatēt vēl ir pārāgri, tomēr ir konstatējamās pazīmes, kas norāda uz pārmaiņu procesu aizsākumu**, tādējādi signalizējot par potenciālo ietekmi uz valsts reformu procesiem.

Visstingrākos pierādījumus pārmaiņu procesiem jomas līmenī uzrāda projekta īstenošanas procesa ietekme uz valsts reformu procesu norisi, kur daudzveidīga atbalsta pieejamība ir devusi iespēju risināt konkrētas tēmas vai jautājumus kompleksi un sistemātiski. Piemēram, projektā tika īstenotas apmācības augstākā līmeņa vadītājiem par svarīgākajiem darba snieguma rādītājiem, pēc kurām Iekšlietu ministrijā tika īstenots pilotprojekts darba snieguma rādītāju definēšanai. Šī pilotprojekta rezultātā papildus rādītāju definēšanai un pamata izveidei vienotu vadlīniju izstrādei snieguma rādītāju noteikšanai valsts pārvaldes iestādēs, tika identificēta nepieciešamība veikt izmaiņas arī iestāžu attīstības stratēģiju saturā un institūciju vadības instrukcijā. Balstoties uz gūtajiem secinājumiem, ir uzsākta jaunu stratēģiju izstrāde nākošajam plānošanas periodam.¹⁸⁷ Prognozējams, ka šie procesi ietekmēs stratēģiskās plānošanas procesu visās valsts iestādēs.

Līdzīgu procesa ietekmi var konstatēt arī attiecībā uz projekta finansējuma pieejamību un procesa elastību, piemērojoties aktualitātēm vai reaģējot uz situācijas izmaiņām. Piemēram, sinerģijā ar Valsts kancelejas īstenoto inovācijas laboratoriju projektu (skatīt piemēra aprakstu zemāk) augstākā līmeņa vadītāji inovācijas padziļināti apskatīja vesela gada garumā kā gada tēmu apmācībās, konferencē, izstrādājot inovāciju manifestu un dodoties pieredzes braucienā uz Somiju. Šāda **kompleksa pieeja papildus citos projektos panāktajiem tiešajiem efektiem ir ļāvusi līdzsvarot un nostiprināt vadītāju izpratnes un zināšanu līmeni par šo tēmu.**

Labais piemērs – sinerģija starp projektiem

Lai veicinātu Valdības reformu plānā definēto mērķu¹⁸⁸ sasniegšanu un palīdzētu pārvaldei kļūt vēl efektīvākai, 2018. gadā Valsts Kanceleja uzsāka īstenot projektu #GovLabLatvia inovāciju laboratorijas,¹⁸⁹ kas pakāpeniski tiecas kļūt par publiskā sektora inovācijas kompetences centru. Šajās laboratorijās tika meklēti risinājumi valsts pārvaldes problēmām, izmantojot dizaina domāšanas pieeju. Izvērtējuma gaitā tika konstatēta sinerģija starp #GovLabLatvia inovāciju laboratoriju projektu un Valsts kancelejas projekta gada tēmām, piemēram, 2019. gada tēmu “Inovācijas un eksperimentēšana”. Tāpat ikgadējā valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju konferencē “Uzdrieksties + eksperimentē + radi = inovācija²” tika prezentētas #GovLabLatvia projekta īstenošanas laikā gūtās atziņas par inovācijām nepieciešamo kompetenču komplektu, par iespējām to iegūt, kā arī tika sekmēta pieredzes apmaiņa starp abiem projektiem. Sadarbība starp abiem projektiem ir nodrošinājusi iespēju koncentrēt resursus, veidot sinerģiju un palielināt projekta radīto ietekmi.

¹⁸⁶ Metodika pakalpojumu sniegšanas pamatprocesu identificēšanai un pārveides iespēju noteikšanai no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzību viedokļa tiek izstrādāta 3.4.2.3. pasākumā “Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija”, ko īsteno VARAM.

¹⁸⁷ Informatīvais ziņojums “Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. Progresā ziņojums 2018/2019.” Izskatīts MK 17.09.2019.

¹⁸⁸ https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/Valsts_kanceleja/reformu_plans_2020_final_26072017.pdf

¹⁸⁹ <https://www.mk.gov.lv/lv/content/govlablatvia-latvijas-valsts-parvaldes-inovācijas-laboratorija>

Projekta **papildinošā ietekme, pateicoties finansējuma pieejamībai un elastībai, ir saskatāma arī attiecībā uz Valsts kancelejas īstenotajām administratīvā sloga mazināšanas un nulles birokrātijas ieviešanas iniciatīvām**, kur projekta īstenotās apmācības ministrijām ir ļāvušas iegūt procesa virzībai nepieciešamās zināšanas un līdzsvarot izpratni gan vadītāju, gan darbinieku līmenī.

Sistemātiska pieeja apmācību procesa nodrošināšanai gan apmācību tēmu, gan metožu izvēlē uzskatāma par projekta ietekmi veicinošu faktoru visos līmeņos. Projekta un visa pasākuma **izvēlēta stratēģija attīstīt valsts pārvaldes operacionālo kapacitāti, iepazīstinot un praktiski pielietojot inovatīvas metodes un pieejas valsts pārvaldes procesu plānošanai, pakalpojumu sniegšanai un uzraudzībai, uzskatāma par veiksmīgu**. Intervijas liecina, ka apmācību procesā īstenotā "mācīšanās darot" pieeja indivīdu līmenī bez noteiktām prasmēm, kā mainīt ierasto praksi, koncentrējoties uz lietotāja perspektīvu un procesu efektivitāti, ir rosinājusi izmaiņas darbinieku domāšanā un veidā kā tie raugās uz procesiem. Institūciju līmenī šādi apmācītiem darbiniekiem sasniedzot noteiktu kritisko masu būtiski palielinās pārmaiņu procesu īstenošanas iespējamība, kas, savukārt, jomas līmenī stratēģiskas vadības apstākļos palielina reformu procesu iespējamību. Izvērtējuma gaitā tika konstatēti vairāki gadījumi, kuros pārmaiņu procesiem labvēlīga institūcijas vadība ir mērķtiecīgi veicinājusi darbinieku apmācības, stratēģiski veidojot darbinieku komandas un iesaistot personālvadības speciālistus procesa vadībā.

Izvērtējuma gaitā ir konstatēti vairāki piemēri, kuros **augstākā līmeņa vadītāji ir ieviesuši inovatīvas idejas vai pieejas savas nozares institūcijās, izmantojot projekta sniegtās iespējas**. Piemēram, Ekonomikas ministrijas un Veselības ministrijas valsts sekretāru un Uzņēmumu reģistra vadības iniciētie institūciju iekšējās darbības efektivizācijas procesi, izmantojot LEAN un AGILE metodes. Visos minētajos gadījumos ir konstatējama mērķtiecīga projekta sniegto iespēju izmantošana, apmācot institūciju darbiniekus, un pārdomāta procesa vadība, iesaistot iestāžu personālvadības speciālistus un veidojot komandas. Jāatzīmē, ka pieminētajos gadījumos nav konstatēti pierādījumi, kas apliecinātu, ka atbildīgie vadītāji motivāciju rosināt pārmaiņu procesus ir ieguvuši, pateicoties dalībai projektā (t.i., projekta intervence ir bijis primārais ietekmes faktors). Toties ir konstatējama mērķtiecīga rīcība izmantot dažādas pasākumā īstenoto projektu iespējas nodrošināt apmācības institūcijas darbiniekiem (projekts kā pārmaiņas veicinošs faktors).

No intervijām un analīzes tika gūti apliecinājumi, ka **dalība projekta apmācībās ir veicinājusi vadītāju uzskatu un attieksmes maiņu pret jaunām pieejām un metodēm**, kas rezultējas ar izmaiņām viņu motivācijā. Projekta izvēlēta pieeja ieguldīt resursus augstāko vadītāju attīstībā un motivācijā ir attaisnojusies, jo nereti tiek uzskatīts, ka vadītājiem ir jārūpējas par padotajiem, bet par vadītājiem, t.sk. augstākā līmeņa vadītājiem, neviens īsti nerūpējas. 2018. gada iesaistīšanās aptaujā atklāts, ka Latvijā valsts pārvaldes darbiniekiem tiešā vadītāja atbalsts ir ļoti būtisks iesaistīšanās aspekts. Iesaistīšanās indekss 2018. gadā bija 71% (no kuriem aktīvi iesaistījušies 14%, iesaistījušies 57%). Vadītāja atbalsts ir kopumā svarīgs, tas novērtēts ar 5,15 punktiem. Salīdzinot, augstākā līmeņa vadītāji to vērtējuši visaugstāk – ar 5,60 punktiem, kamēr salīdzinoši zemāko novērtējumu tam devuši politikas plānotāji (5,07) un fiziskā un kvalificētā darba veicēji (5,07). Augstākā līmeņa vadītāji ir visaugstāk novērtējuši savu lojalitāti (5,75), bet viszemāk – politikas plānotāji (4,89). Tomēr augstākā līmeņa vadītājiem ir augsts izdegšanas risks (3,24), ņemot vērā, ka rādītājs zem 3,5 norāda uz izdegšanu. Augstāks izdegšanas risks ir darbiniekiem vecumā no 40 gadiem uz augšu, kas norāda uz izaicinājumu noturēt valsts pārvaldē ilggadējus darbiniekus. Lai arī algai ir nozīme, tomēr tai ir salīdzinoši nebūtiska ietekme uz iesaistīšanos, kas mudina domāt par citiem veidiem kā veicināt darbinieku iesaisti. Aptaujas rezultāti liecina, ka **valsts pārvaldē jāiegulda izaugsme un jāattīsta vadītāju prasmes, lai paaugstinātu darbinieku iesaistīšanās līmeni, kas apstiprina Valsts kancelejas projekta stratēģisko nozīmīgumu cilvēkresursu attīstībā**.

Kā ļoti **pozitīvs aspekts jāizceļ tas, ka šīs mācības organizēja Valsts kanceleja**, kas ir stratēģiski tuvāk Ministru prezidentam un pārstāv ierēdniecības augstāko vadības līmeni. Tas ļāva īstenot mācības sasaistē ar cilvēkresursu vadības jautājumiem stratēģiski augstākajā līmenī un "deva signālu" augstākajai vadībai, ka valsts pārvaldē ir svarīgi vadītāji un cilvēkresursu vadība. Veicinot augstākā līmeņa vadītāju kā stratēģisko līderu attīstību, iespējams nodrošināt inovatīvas idejas valsts pārvaldē, kas ir būtisks izaicinājums, ņemot vērā virzību uz mazu un efektīvu valsts pārvaldi. Kā papildus projekta efekts konstatējama arī attieksmes maiņa pret Valsts kanceleju, kas tiek arvien biežāk uztverta kā partneris kopīgu ideju un procesu attīstībai. Šajā konteksta kritiski svarīga ir projekta komandas ciešā savstarpējā sadarbība ar Valsts administrācijas skolu.

Pozitīvi vērtējams ir **projekta pastarpinātais piensums Valsts kancelejas uzsāktajam Valsts reformu plāna uzraudzības procesam**, kas uzskatāms par plānošanas dokumentu stratēģiskās uzraudzības piemēru un labo praksi. Valsts reformu plāna uzraudzības process ietver uzraudzības datu apkopošanu no

dažādām valsts pārvaldes datu sistēmām par Valsts reformu plāna pasākumiem un tos raksturojošiem rādītājiem, nozaru pašvērtējumu par to progresu noteiktos procesos un tā sauktās "reformu sarunas" reizi gadā ar augstākā līmeņa vadītājiem. Šī procesa vērtību veido sistemātiski salīdzinošā pieeja, dažādu datu avotu izmantošana un progresa pārrunas. Projekta pienesumu šim procesam veido apmācību un specifiska ekspertu atbalsta iespējas konkrētu identificēto jautājumu risināšanai.

Projektā paveiktais

Projekta primārā ietekme uz jomas attīstību konstatējama pārmaiņu procesa veicināšanā un iespējošanā. Izvērtējuma veikšanas brīdī projekta tieša ietekme uz jomu, ko rosinājusi projekta mērķa grupas rīcība, ir konstatējama atsevišķos gadījumos; izmaiņas ir individuālas un pagaidām vēl nav konstatējamās sistēmisku pārmaiņu pazīmes. Vienlaikus ir konstatējama virkne pierādījumu, kad projekta sniegtās iespējas, elastība, reaģējot uz situācijas izmaiņām, un dažāda veida un līmeņa intervence ir **veicinājušas noteiktu reformu procesu uzsākšanos ar augstu ietekmes potenciālu.**

Projekta **ietekmes kritiskais mainīgais ir veiksmīgi izvēlēta projekta ieviešanas stratēģija**, tā īstenošanu uzticot par valsts pārvaldes reformu procesiem atbildīgajam Valsts kancelejas Valsts pārvaldes politikas departamentam. Projekta **īstenošanas stratēģiskais novietojums valdības centrā, tā īstenošanā iesaistītā komanda, tās ciešā sadarbība ar Valsts administrācijas skolu un iespēja nodrošināt sinerģiju ar citiem paralēliem procesiem un intervencēm ir būtiskākie faktori**, kas paaugstina projekta ietekmes potenciālu. Vienlaikus, šāda koncentrācija rada ilgtspējas risku personāla nomaiņas vai politiska atbalsta izmaiņu gadījumā.

Nākotnes iespējas

Identificētie pārmaiņu piemēri uzrāda tādu faktoru klātesamību kā vadītāja izpratne un motivācija, stratēģiska personālvadības speciālistu iesaiste un komandu pieeja personāla apmācībās, risinot jau iepriekš identificētus problēmjautājumus. Lai veicinātu šādu pārmaiņu mehānismu replicēšanos arī citās iestādēs, **augstākā līmeņa vadītājiem ieteicams papildus mērķtiecīgi strādāt ar iestāžu personālvadības speciālistiem**, lai vairotu to izpratni un gatavību pārmaiņām. Līdzīgu, sistemātisku pieeju ieteicams attiecināt arī uz citām valsts pārvaldes strādājošo grupām, kas pilda noteiktas tematiskas funkcijas, piemēram, politikas plānotāji.

Projektā un visā pasākumā kopumā izmantotā stratēģija apmācībās iepazīstināt un praktiski pielietot inovatīvas metodes un pieejas valsts pārvaldes procesu plānošanai, pakalpojumu sniegšanai un uzraudzībai ir uzskatāma par veiksmīgu. Šī pieeja kombinācijā ar sistemātisku pieeju procesa vadībai un elastību, reaģējot uz aktuālajiem procesiem, ir uzskatāmi par būtiskiem projekta ietekmi veicinošiem faktoriem. Lai palielinātu projekta potenciālo ietekmi uz valsts reformu procesiem, **ieteicams veicināt eksperimentēšanas un izmēģinājuma projektu pieeju politikas veidošanā.** Vienlaikus kritiski svarīga ir **uzraudzības un izvērtēšanas elementu ciešāka integrācija eksperimentālajos procesos**, lai nodrošinātu lielāku mācīšanās efektu.

Atbilstoši Valsts reformu plānam, tā ietekmes uzraudzību plānots īstenot, izmantojot globālos pārvaldības indeksus (piemēram, Pasaules Bankas valstu rīcībpolitiku ieviešanas efektivitātes (angļu val. *government effectiveness*) indekss u.c.). Šie indeksi, kas demonstrē makro līmeņa izmaiņas, tomēr pasākuma un projektu ietekmes analīzei ir tikai daļēji piemēroti. Galvenais to trūkums ir tas, ka indeksu rezultāti neļauj izsekot pārmaiņu mehānismiem, tie ir jūtīgi pret ārējo faktoru ietekmi un uzrāda situāciju ar vienu vai divu gadu nobīdi. **Ieteicams papildus uzsāktajam reformu uzraudzības procesam attīstīt arī tā saukto ātro izvērtējumu** (angļu val. *rapid evaluations*), **attīstības izvērtējumu** (angļu val. *developmental evaluations*) un **meta izvērtējumu praksi, to integrējot ar politikas izvērtēšanas procesiem valsts pārvaldē.** Stratēģiskas uzraudzības un izvērtēšanas sistēmas priekšnosacījumi ir rūpīgi pārdomāta, kopīgi ar iesaistītajām pusēm izstrādāta pārmaiņu teorija, kas tiek regulāri pārskatīta uzraudzības procesa gaitā.

Ņemot vērā globalizāciju, tehnoloģiju attīstību un darba tirgus izmaiņas, organizāciju sniegums, t.sk. valsts pārvaldes, lielā mērā ir atkarīgs no to elastības un spējas pielāgoties straujajām izmaiņām. Darba tirgū arvien vairāk ienāk jauni cilvēki, ko dēvē par Y paaudzi jeb *millenials*. Tai pašā laikā iestādēs un uzņēmumos turpina strādāt *baby boomers* un *x paaudzes* darbinieki. Katru no šīm paaudzēm raksturo atšķirīgas prasības pret darbu, darba devēju, darba rezultātu. Tādēļ nepieciešams izprast, kādas izmaiņas jāīsteno, lai **izstrādātu atbilstošas cilvēkresursu vadības un darba vietas politikas, kuras ir vērstas uz dažādu paaudžu darbinieku piesaisti, noturēšanu un vadību**, kā arī kā sekmēt efektīvu valsts pārvaldes

institūciju funkcionēšanu un organizācijas snieguma pilnveidi starppaaudžu sadarbības rezultātā un dažādu paaudžu mijiedarbei.

7.4. Izvērtējuma rubrikas un secinājumi

Izvērtējuma gaitā konstatējams, ka aizvien vairāk, jo īpaši augstākā līmeņa vadītāji, saskata vērtību un pielietojumu gūtajām zināšanām un attieksmēm tieši konceptuālajā veidā. Tas ir saistāms ar dinamiskām ārējās vides izmaiņām, ar nepieciešamību sekot plašiem sociālo pārmaiņu procesiem un adaptēties konkrētos apstākļos, kad izpratne par kontekstiem, procesiem un sociālās funkcionēšanas likumsakarībām kļūst vitāli svarīga.

Izvērtējuma gaitā konstatējama vidēji spēcīga projekta rezultātu cēloniskā saikne ar ieguldījumiem pasākumā kopumā un tajā īstenotajos projektos. Izvēlēta stratēģija, kas cieši integrē projekta īstenošanu ar citām iniciatīvām, uzskatāma par veiksmīgu.

Projekta ietekme uz izmaiņām augstāko vadītāju vispārējo un specifisko profesionālo kompetenču pilnveidē novērtējama kā augsta. To apliecina augstākā līmeņa vadītāju aktīvā līdzdalība profesionālās pilnveides pasākumos, viņu intervijās paustie uzskati par profesionālo kompetenču pieaugumu un izvērtējuma gaitā rastie pierādījumi par vadītāju iegūto individuālo un vadības kompetenču pielietojumu praksē. Izvērtējuma gaitā netika gūti pietiekoši pierādījumi par citu nozaru vajadzību labāku izpratni, sadarbības iespēju saskatīšanu un konkrētiem starpnozaru sadarbības piemēriem, kas ļautu projekta ietekmi indivīda līmenī novērtēt augstāk.

Projekta ietekme uz izmaiņām institūciju darba organizācijā, optimizējot laika resursus, cilvēkresursus un finanšu resursus, institūciju līmenī novērtējama kā vidēja. To apliecina izvērtējuma gaitā konstatētie pierādījumi zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātām izmaiņām institūciju darba organizācijā un novērojamā virzība uz šo izmaiņu nostiprināšanu. Tomēr šīs izmaiņas ir novērojamas tikai atsevišķās institūcijās un tām ir lokāls raksturs, kas neliecina par kompleksām un sistēmiskām pārmaiņām.

Projekta ietekme uz izmaiņām institūciju lēmumu pieņemšanas procesā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos novērtējama kā vidēja. To apliecina izvērtējuma gaitā konstatētie pierādījumi zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātām izmaiņām lēmumu pieņemšanas procesā un novērojamā virzība uz šo izmaiņu nostiprināšanu. Tomēr šīm izmaiņām ir lokāls raksturs un tās nav novērojamas dažādos institūciju līmeņos.

Projekta ietekme uz izmaiņām institūciju personāla iesaistē un motivēšanā, izvērtējot gan mērķa grupas dalībnieku individuālo motivāciju un iesaisti darbā valsts pārvaldē, gan viņu spēju veikt uzlabojumus viņu institūcijās, novērtējama kā augsta. To apliecina izvērtējuma gaitā konstatētie pierādījumi par zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātām būtiskām izmaiņām personāla iesaistē un motivēšanā, kas aptver visu institūciju. Gan personālam, gan vadītājiem ir radīta labvēlīga vide veikt uzlabojumus.

Projekta ietekme uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu, administratīvā sloga mazināšanu mazajiem un vidējiem komersantiem ir drīzāk netieša. Tomēr šī projekta radītās pārmaiņas ir skatāmas ciešā sinerģijā ar īstenotām pārmaiņām U-projekta ietvaros. Valsts kancelejas projekts ir bijis kā veicinošs faktors, lai radītu atvērtu un uz jauniem risinājumiem orientētu vidi institūcijās. Tas ir konstatēts vairākos gadījumos, bet tam nav sistēmiska rakstura. Šīs sinerģijas rezultātā var konstatēt gadījumus iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojumam, galvenokārt atbalstot un atsevišķos gadījumos rosinot izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanas un administratīvā sloga mazināšanā. Ņemot vērā minēto, projekta ietekme vērtēta kā vidēja.

Izvērtējuma gaitā konstatējama vidēja projekta ietekme uz priekšnoteikumu radīšanu strukturālo reformu īstenošanai valsts reformu procesos. Primāri konstatējama projekta ietekme kā pārmaiņu procesu veicinātājam un iespējotājam. Vienlaikus ir konstatējama arī tikpat nozīmīga citu, paralēlu procesu ietekme, kas ir radījusi labvēlīgus priekšnosacījumus jomas attīstībai kopumā.

Izvērtējuma gaitā konstatējama vidēja rezultātu cēloniskā saistība ar ieguldījumiem pasākumā kopumā un tajā īstenotajos projektos. Saistība starp īstenoto projektu un sasniegtajiem rezultātiem ir tieša. Rezultāti

sasniegti pateicoties vairākiem, saistītiem procesiem, kur projektam ir nozīmīga loma, bet tikpat nozīmīga loma ir arī citiem paralēliem procesiem, īpaši sinerģijai ar inovāciju laboratoriju projektu.

Apkopotā veidā vērtējums ir atspoguļots nākamajā rubrikā, skaidrojumu skat., 15. pielikumā.

Intervences ietekmes līmeņi	Nav konstatējama	Zema	Vidēja	Augsta	Ļoti augsta
1. Izmaiņas indivīda līmenī (DU 4.8., 4.1.3)					
2. Izmaiņas institūciju darba organizācijā, optimizējot laika resursus, cilvēkresursus un finanšu resursus (DU 4.6., 4.10)					
3. Izmaiņas institūciju lēmumu pieņemšanas procesā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos (DU 4.6., 4.10)					
4. Izmaiņas institūciju pakalpojumu pilnveidē (DU 4.6., 4.10)	Nav attiecināms				
5. Izmaiņas institūciju personāla iesaistē un motivēšanā, izvērtējot gan mērķa grupas dalībnieku individuālo motivāciju un iesaisti darbā valsts pārvaldē, gan viņu spēju veikt uzlabojumus viņu institūcijās (DU 4.6., 4.10)					
6. Ietekme uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu, administratīvā sloga mazināšanu mazajiem un vidējiem komersantiem (DU 4.11)					
7. Ietekme uz efektīvāku korupcijas novēršanu un ēnu ekonomikas mazināšanu (4.11.)	Nav attiecināms				
8. Attiecīgajās atbalsta jomās radītie priekšnoteikumi strukturālo reformu īstenošanai (DU 4.12)					
9. Rezultātu cēloniska saistība ar ieguldījumiem pasākumā kopumā un tajā īstenotajos projektos (DU 4.9, 4.14)					

24. attēls. Intervences ietekmes līmeņi

Apkopotā veidā zemāk ir sniegtas identificētās pilnveides iespējas, kas izriet no analīzes un secinājumiem katra projekta ietvaros.

Pilnveides iespējas U-projekta kontekstā

- Projekta stratēģiskais mērķis ietver normatīvisma un administratīvā sloga mazināšanu un uzņēmējdarbības attīstības atbalstīšanu, tāpēc ir svarīgi, lai būtu arvien vairāk tādu aktivitāšu, kas iedzīvinātu uz klientu orientētas vērtības. Efektīva šajā ziņā ir komunikācijas (empātijas, emocionālās inteliģences) treniņi, lietišķās spēles, dizaina domāšanas darbnīcas u.tml. metodes.
- Turpināt organizēt plaša mēroga un specializētos mācību pasākumus mērķauditorijai, lai veidotu vienotu izpratni par uzņēmējdarbību sekmējošiem faktoriem, regulējošiem normatīvajiem aktiem un vienotu pieeju publisko pakalpojumu un tiesiskā regulējuma pilnveidei, ņemot vērā mērķauditorijas aktuālās attīstības vajadzības.
- MPS būtu regulāri jāaktualizē ar apmācību resursiem (materiāliem) un jānodrošina to viegla un ērta aizsniedzamība, lai tie ir pieejami mācību dalībniekiem un, iespējams, arī citiem valsts pārvaldes darbiniekiem, kas nav piedalījušies mācībās, bet ir ieinteresēti kādā no tēmām. Tādejādi tas kalpos kā pavirzīšanas jeb pabikstīšanas impulss, lai uzturētu un veicinātu zināšanu plašāku un ilgāku pielietošanu darbā.

- Nākotnē būtu jāizvērtē iespēja piedāvāt vairāk interaktīvas mācības, kas attīsta nepieciešamās nākotnes kompetences, piemēram, kritiskā domāšana, stresa vadība, radošums un sadarbība, emocionālā inteliģence, klientam saprotama komunikācija, darbs ar datiem, IT zināšanu attīstīšana, IT drošības jautājumi, administratīvā sloga mazināšanas iespējas, jo īpaši tas svarīgi jauniem darbiniekiem un tiem, kam nepieciešamas cita veida kompetences darba pienākumu veikšanai.
- Būtu nepieciešams veidot izmēģinājumuprojektus un apkopot labos paraugus, jaunu pakalpojumu ieviešanā vai esošo uzlabošanā, lai tālāk tos demonstrētu citiem, skaidrojot pieredzi un ieguvumus. Analīze parāda, ka labie piemēri darbojas kā papildus stimuls institūcijām motivācijas, iedvesmas un intereses paaugstināšanai pakalpojumu un procesu uzlabošanai institūcijās.
- Turpmāk būtu attīstāmi tādi speciāli pasākumi, kas praktiskās darbošanās veidā liek sadarboties vairākām institūcijām (resoriem), kam ir kopīgas vai saistītas funkcijas jeb pakalpojumi, šādi stimulējot meklēt kopējos saskares punktus un attīstot platformas vai mehānismus kopējai sadarbībai.
- No analīzes izriet nepieciešamība veidot valsts pārvaldes iekšējo ekspertu neformālo tīklu ("Pārmaiņu līderi"), kas varētu sniegt padomus, dalīties pieredzē un atbalstīt citus darbiniekus pārmaiņu un pakalpojumu uzlabošanas procesā. Turklāt, būtiski, lai šiem ekspertiem ir pietiekams laika resurss, pilnvaras, ieinteresētība un spējas iesaistīties. Šī iesaiste nedrīkst veidot apjomīgu papildus noslodzi esošajiem pienākumiem.
- Ja iestādē ir pretestība pārmaiņām un pakalpojumu uzlabošana notiek smagnēji, būtu lietderīgi veidot atbalsta personālu (piemēram, moderators, mentors vai koučs), kas ar pārmaiņu ieviešējiem varētu strādāt gan individuāli, gan grupā, sniedzot atbalstu entuziasma, iniciatīvas un pārliecības noturēšanai. Šādu iniciatīvu varētu attīstīt VAS sadarbībā ar Valsts kanceleju, to piedāvājot kā papildus atbalsta pasākumu valsts pārvaldes cilvēkresursu kapacitātes un iesaistes stiprināšanai.

Pilnveides iespējas K-projekta kontekstā:

- Projektā ir pilnībā attaisnojusies izvēlēta pieeja apmācību organizēšanā tiesībsargājošo institūciju pārstāvjiem apkarotās aktivitāšu stiprināšanai, ko nākotnē nepieciešams turpināt un attīstīt, īpaši pievēršot uzmanību starpinstitucionālai un starptautiskai sadarbībai.
- Kā perspektīvas un vajadzīgas apmācību tēmas nākotnē ir operatīvās darbības metodes interneta vidē, kibernetizācija izmeklēšana, pierādījumu iegūšana interneta vidē, juridiskā angļu valoda, noziegumi pret dabas vidi. Vienlaikus jānorāda, ka ir būtiski izziņāt iesaistīto institūciju vajadzības, kas var mainīties dažādu iekšēju un ārēju faktoru ietekmē.
- Nepieciešams aktualizēt valsts pārvaldes ētikas jautājumus, nodrošinot resursus atbildīgajām iestādēm, kā arī attīstot efektīvākus risinājumus apmācību nodrošināšanai, t.sk. e-mācību moduļus.
- Ņemot vērā, ka KNAB nevarēs palielināt štata vietas izglītošanas darbam, ir lietderīgi attīstīt sadarbību ar VAS, lai sagatavotu apmācītājus šajā jomā, kā arī izmantot apmācību iespējas e-vidē.
- Lai mērķauditorijas pārstāvji pilnvērtīgāk piedalītos mācību aktivitātēs, jāveido pēc iespējas homogēnas mācību grupas, kurās tiktu apvienoti dalībnieki ar līdzīgu sagatavotības līmeni un zināšanu pielietojuma jomu, tomēr vērtējot katru situāciju atsevišķi, atbilstoši mācību mērķim un grupas vajadzībām (piemēram, izmantojot veiksmīgu praksi veidot papildu moduļus vai grupas dalībniekiem ar zemāku zināšanu līmeni). Mācību dalībnieku teorētisko sagatavotību vispārējās kompetencēs panākt ar e-mācību palīdzību, nodrošinot nepieciešamos mācību materiālus un uzdevumus, kā arī izskaidrojošo atgriezenisko saiti ar mācību vadītāju tiešsaistes komunikācijas formā un/vai detalizētus risinājumu aprakstus mācību dokumentācijā vai video-stāstījumā.
- Mācīšanās klātienē mācību grupās jāturpina fokusēt uz praktisko zināšanu un prasmju iegūšanu, t.sk. izmantojot uz problēmu risināšanu balstītu mācīšanos. Uzsvars uz tādām interaktīvajām metodēm kā pieredzes apmaiņa, diskusijas, gadījumu analīze, darbs grupās u tml. būtu jāliek gan specifisko kompetenču apgūšanai, gan vispārējo kompetenču attīstībai vai to nozīmes aktualizēšanai.

- Mācībām un pasākumiem par korupcijas novēršanas tematiku ieteicams piesaistīt augsta līmeņa darbiniekus – iestāžu vadītājus vai viņu vietniekus, jo iestāžu vadītāji ir atbildīgi par pretkorupcijas pasākumu ieviešanu un no viņiem ir atkarīga ētikas normu ievērošana iestādēs. Būtu ieteicams pasākums vai pasākumu sērija par valsts pārvaldes ētikas vērtībām un normām saistībā ar organizāciju kultūru un līderību.
- Profesionālo kompetenču pilnveidei un mācību pārneses nodrošināšanai ilgtermiņā jāveido labvēlīgais mācību pārneses klimats un uz augstiem darba uzvedības standartiem balstīta darba vide institūcijās un nozarē kopumā, ieviešot nepieciešamās izmaiņas normatīvajos aktos, veicinot starpinstitutionālo sadarbību un pilnveidojot cilvēkresursu vadīšanas prakses darba organizācijā un darba snieguma novērtēšanā.

Pilnveides iespējas Valsts kancelejas projekta kontekstā

- Ņemot vērā valsts pārvaldes institūciju augstākā līmeņa vadītāju profesionālās kompetences un motivācijas nozīmi valsts pārvaldes institūciju pārvaldībā, svarīgi turpināt praksi veidot augstākā līmeņa vadītājiem individuālo attīstības plānu un sekot līdzi tā īstenošanai. Vadītāju individuālajiem attīstības plāniem jābūt vēl vairāk individualizētiem jeb vairāk pielāgotiem vadītāja profesionālās attīstības vajadzībām, iekļaujot efektīvākās attīstības formas un metodes. Individualizētā pieeja vadītāju attīstībā jāizmanto ne tikai individuālo attīstības plānu izveidošanā, bet arī konkrēto pasākumu plānošanā. Līdz ar vadītāju individualizēto attīstību jāturpina organizēt plašāka mēroga pasākumus, piemēram, ikgadējās konferences, jo tie aktualizē kopējo virzību, raisa kopības un piederības izjūtu.
- Būtiski turpināt vadītāju attīstības programmas un iesaistīt tajās arī vidējā līmeņa vadītājus, tādā veidā paātrinot "kritiskās masas" sasniegšanu sadarbības, starpresoru efektivitātes, inovāciju un izcilības valsts pārvaldē veicināšanai.
- Balstoties uz organizāciju līdzšinējo darba pieredzi, apmācības un citus augstākā līmeņa vadītāju kapacitātes stiprināšanas pasākumus veidot orientētus uz to, lai labāk sagatavotos pārmaiņām nākotnē, tostarp jaunu uzvedības modeļu un attieksmju attīstīšanai, sniedzot nepieciešamos pavirzīšanas jeb pabikstīšanas impulsus. Būtiski stiprināt ne tikai individuālo efektivitāti, bet arī veicināt sociālās prognozēšanas dažādu zinātniski pamatotu metodoloģiju apguvi.
- Jāpilnveido projekta ilgtspējas nodrošināšana, lai veicinātu projekta pozitīvo rezultātu ieviešanu arī nākotnē, kad ESF finansējums vairs nebūs pieejams apmācību projektu īstenošanai. Piemēram, nodrošināt apmācību materiālu pieejamību plašam publiskās pārvaldes darbinieku lokam nevis tikai mērķa grupas dalībniekiem, radot multiplikatora efektu ar pēc iespējas lielāku atdevi no ESF finansējuma ieguldījuma, kā arī nepieciešamības gadījumā veicot apmācību materiālu aktualizāciju pieejamo resursu ietvaros.
- Lai palielinātu projekta potenciālo ietekmi uz valsts reformu procesiem, ieteicams veicināt eksperimentēšanas un izmēģinājumu projektu pieeju politikas veidošanā. Vienlaikus, kritiski svarīga ir uzraudzības un izvērtēšanas elementu ciešāka integrācija eksperimentālajos procesos, lai nodrošinātu lielāku mācīšanās efektu.
- Atbilstoši Valsts reformu plānam, tā ietekmes uzraudzību plānots īstenot, izmantojot globālos pārvaldības indeksus (piemēram, Pasaules Bankas valstu rīcībpolitiku ieviešanas efektivitātes (angļu val. *government effectiveness*) indeksu u.c.). Šie indeksi, kas demonstrē makro līmeņa izmaiņas, tomēr pasākuma un projektu ietekmes analīzei ir tikai daļēji piemēroti. Galvenais to trūkums ir tas, ka indeksu rezultāti neļauj izsekot pārmaiņu mehānismiem, tie ir jūtīgi pret ārējo faktoru ietekmi un uzrāda situāciju ar vienu vai divu gadu nobīdi. Papildus uzsāktajam reformu uzraudzības procesam ieteicams attīstīt arī tā saukto ātro izvērtējumu (angļu val. *rapid evaluations*), attīstības izvērtējumu (angļu val. *developmental evaluations*) un meta izvērtējumu praksi, to integrējot ar politikas izvērtēšanas procesiem valsts pārvaldē. Stratēģiskas uzraudzības un izvērtēšanas sistēmas priekšnosacījumi ir rūpīgi pārdomāta, ar iesaistītajām pusēm kopīgi izstrādāta pārmaiņu teorija, kas tiek regulāri pārskatīta uzraudzības procesa gaitā

Pilnveides iespējas Valsts kontroles projekta kontekstā

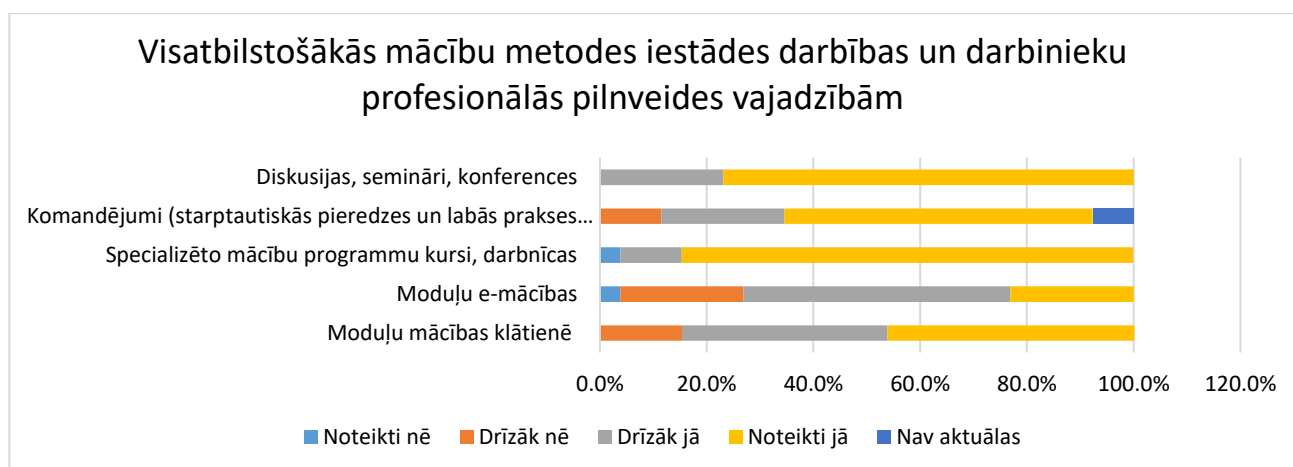
- Uzsāktais kurss augstas profesionalitātes un kompetences noturēšanai ir būtisks, lai nodrošinātu kvalitatīvu revīzijas procesu un sadarbību ar revidējamām vienībām, kā arī ātrāku reakciju uz inamiskām pārmaiņām strauji mainīgās nozarēs. Iekšējo treneru apmācība un zināšanu tālāka nodošana ne tikai VK darbiniekiem, bet arī citām institūcijām, to starp revidējamām vienībām, ir veiksmīga un turpināma prakse. Tas veidos labāku izpratni profesionāļiem un veicinās iniciatīvu revidējamām vienībām veikt nepieciešamos uzlabojumus arī ārpus konkrētā revīzijas procesa.
- Ekspertu piesaiste pilotrevīziju veikšanai vai citu VK specifisku kompetenču pilnveidošanai ir uzskatāms kā labs instruments, jaunu revīzijas jomu aptveršanai, kur trūkst vispār ierastas prakses un nepieciešams strauji reaģēt uz notiekošām aktualitātēm vai izmaiņām.
- Projekts aktualizējis būtisku jautājumu par iekšējo auditoru kompetences un kapacitātes stiprināšanas nepieciešamību valsts pārvaldes iestādēs. Nozīmīga un turpināma iniciatīva ir Valsts kontroles sadarbības stiprināšanai un audita metožu harmonizēšanai ar iekšējiem auditoriem. Tas stiprinās iekšējā audita kapacitāti, mazinās revīziju un auditu pārklāšanos un uzlabos savstarpējo procesu koordināciju. Turpināt organizēt specializētos mācību pasākumus mērķauditorijai, iesaistot publiskā sektora iekšējos auditorus, tādējādi veicinot vienotu izpratni par starptautisko publiskā sektora revīziju standartu prasībām un sekmējot šo prasību ievērošanu.
- Lai nodrošinātu projekta ietvaros gūto profesionālo kompetenču izmantošanas ilgtspēju, būtu jāatīsta Valsts kontroles sadarbība ar VAS attiecībā uz iekšējo auditoru mācību organizēšanu un vadīšanu. Izskatīt iespēju koordinēt ar VAS nepieciešamās apmācības valsts institūciju iekšējiem auditoriem (ESF finansētā un citu projektu ietvaros), jo saskaņā ar 2013. gada 30. aprīļa Ministru kabineta noteikumiem Nr. 238 "Iekšējo auditoru sertifikācijas kārtība" VAS nodrošina valsts pārvaldes iekšējo auditoru sertifikāciju.

8. SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

8.1. Pasākuma profesionālās pilnveides aktivitātes

Apmācību metodes

Pamatojoties uz apmācību novērtēšanas anketu analīzi, kuras aizpildīja apmācāmie pēc VAS U-projekta un K-projekta ietvaros organizētājām apmācībām, secināts, ka pozitīvi ir novērtēti tie apmācību veidi, kuri iekļāva praktiskās apmācību metodes, piemēram, VAS U-projektā organizētie mācību pasākumi (darbnīcas, spēles, meistarklases), K-projektā organizētās specializētās apmācības. Augstu novērtētas Valsts kancelejas projektā augstākā līmeņa vadītāju individuālās apmācības un konferences. Valsts kontroles projektā augstu novērtētas specializēto profesionālo kompetenču pilnveides aktivitātes, kurās aktīvi jāiesaistās un līdzdarbojas pašiem apmācību dalībniekiem, iesaistoties ar savu pieredzi un zināšanām. Saskaņā ar Novērtētāja veiktās anketēšanas rezultātiem secināms, ka visefektīvākās un visaugstāk novērtētas ir specializēto mācību programmas/darbnīcas, kā arī diskusijas un konferences (25. attēls).



25. attēls. Visatbilstošākās mācību metodes iestādes darbības un darbinieku profesionālās pilnveides vajadzībām

Mācību dalībnieku aizpildīto anketu apkopojumi norāda, ka apmācību praktiskā vērtība un pielietojamība ikdienas darbā tiek augsti novērtēta lielākai daļai apmācību aktivitāšu. Daudzi apmācību dalībnieki ir atzīmējuši labos rezultātus no apmācību metodēm, kas ietvēra dažādas interaktīvas metodes. Līdz šim nosakot prasības mācību metodēm, piemēram, VAS projektos visbiežāk tika paredzēts, ka 30% satura veido teorija un 70% (vai 40%:60%) praktiskās un interaktīvas metodes, piemēram, interaktīvās mācību metodes (lomu spēles, situāciju simulācijas, grupu darbs, diskusija, prāta vētra, gadījumu analīze, kāzusi, spēle u.c.).

Balstoties uz intervijās sniegto novērtējumu, kā efektīvākās tiek minētas tieši interaktīvu mācību aktivitātes: diskusiju grupas, problēmu risināšana, "prāta vētra", grupu projekti, individuālie projekti, fokusa grupas, testi un paneļa diskusijas, prezentācijas un publiskās runas, spēles un simulācijas, praktiskās nodarbības, lomu spēles un citas aktīvās apmācību dalībnieku iesaistes mācību metodes. Iegūtās zināšanas ir jāīsteno un jāievieš arī praksē, tādējādi sasniedzot augstāko apmācību rezultātu un ļaujot izmantot divpusēju saskarsmi, precizēt materiāla pareizu uztveri, iegūt atgriezenisko saikni ar pasniedzēju.

Svarīgi arī turpmāk VAS un Valsts kancelejas projektiem ir saprast un vienoties, kādas mācību formas un tajās izmantotās apmācību metodes vajadzētu turpināt. Jāņem vērā, ka, piedaloties grupu diskusijās, tiek uztverti 50% informācijas (klasisku semināru gadījumā), stāstot praktiskas un uz pieredzi balstītu informāciju, jau darbojas 70% informācijas uztveres, savukārt, darbojoties praktiski un rīkojoties, kā arī mācot citus (simulācijas un interaktīvās spēles), tiek uztverti 90% dotās informācijas¹⁹⁰. Pasīvajās apmācību metodēs (semināri, lekcijas, darbs ar tekstu, audio-vizuāli demonstrējumi) kopumā tiek uztverta informācija tikai 10%-30% apjomā. Apmācību pasniedzējiem/ekspertiem galvenokārt būtu jāparedz praktiskās nodarbības, bieži arī eksperimentus, diskusijas, lomu spēles, konkrētu profesionālu uzdevumu

¹⁹⁰ Informācijas uztveres piramīda

vai problēmjautājumu risināšanu. Pasniedzējam ir jāzina, kāds ir organizēto apmācību mērķis – sniegt informāciju, rosināt pārdomas un kritisku attieksmi, sekmēt radošā potenciāla izmantošanu vai būt par procesa virzītāju attiecīgi izvēlētajam mērķim, piemērojot atbilstošāko mācību metodi. Mācību metožu izvēli nosaka gan praktiski un teorētiski, gan objektīvi un subjektīvi apsvērumi (apmācāmo skaits grupā, mācību vide, apmācāmo interese u.c.). Kā papildus mācību metodes var būt - individuālas sarunas; testu pildīšana; patstāvīgais darbs; prakse; pieredzes apmaiņa par labās prakses piemēriem citās valsts pārvaldes iestādēs vai privātajā sektorā; jaunrades vai ātru risinājumu īstenošanai – hakatons, kurā pārstāvēti nozares eksperti; ārvalstu pieredzes apmaiņa un citas. Pēc iespējas aktīvāk reaģēt uz valsts pārvaldes darbinieku apmācību vajadzībām, tai skaitā izveidojot VAS apmācību katalogu. Papildus jāņem vērā un jāsalāgo apmācību metodes ar atlikušo projekta finansējumu.

Apmācību ietekme

Projekta pasākumi attīstīja un pilnveidoja valsts pārvaldes darbinieku **vispārējās un specifiskās profesionālās kompetences** (lietot zināšanas, prasmes un paust attieksmes, risinot problēmas mainīgās reālās dzīves situācijās). **Vispārējās profesionālās kompetences** rada ietekmi uz apmācāmā dalībnieka pamatzināšanu nostiprināšanu, piemēram, **tehnisko zināšanu pilnveidi** (U-projektā – “Datu analīze”, “IKT risinājumu plānošana un pārvaldība”; K-projektā - Resursu vadības sistēmas "Horizon" – Pamatlīdzekļi, Resursu vadības sistēmas "Horizon" - Bāzes modulis; Valsts kancelejas projektā - 2018.gada tēmas "Publiskie pakalpojumi" tematiskā lekcija "Datu analīze, klientu vajadzības un pārmaiņas"), **normatīvās bāzes zināšanu pilnveidi** (U-projektā Valsts pārvaldē strādājošo loma uzņēmējdarbības vides veicināšanā un ietekme uz mazo un vidējo uzņēmumu darbību (Tiesiskā regulējuma piemērošana kontrolējošās iestādēs; K-projektā, piemēram, Valsts pārvaldes darbība tiesiskā valstī, Pamata aspekti pretkorupcijas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā).

Savukārt **specifiskās profesionālās kompetences** rada pamatu radošuma procesam, kreativitātei, diversificētai un daudzpusīgai domāšanai, piemēram, trenējot apmācāmā spēju noteikt un analizēt konstatētās problēmas iespējamus risinājumus, izvīzīt nestandarta idejas, pilnveidot izvīzītās idejas. Kā piemēri var tikt minēti U-projekta mācību pasākumi – spēles (Prezidents, Frontline), meistarklases darbnīcas, treniņi, konferences, mācību darbnīcas; K-projekta specializētās mācības un individuālās apmācības; Valsts kancelejas projekta sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programmas aktivitātes; Valsts kontroles specializētās profesionālās kompetences pilnveidojošās aktivitātes un pieredzes apmaiņas mācību komandējumi.

Apmācību ietekme ir vērtējama dažādos līmeņos, kā arī apmācību ietekme ir atkarīga no apmācību jomas, metodes un citiem faktoriem:

- **apmācību ietekme indivīda līmenī** ir visās apmācībās, tai skaitā vispārējo un specifisko kompetenču paaugstināšanās apmācībās. Vispārējo kompetenču, piemēram, angļu valodas zināšanas, IT, paaugstināšana ietekmē indivīda darbību, bet, iespējams, nedod lielu ietekmi uz institūcijas darbības izmaiņām. Visas apmācību metodes ietekmēs indivīda kompetenču palielināšanu, varētu mainīties tikai ietekmes līmenis, piemēram, attālinātās apmācības vai klātienē apmācības;
- **apmācību ietekme institūcijas līmenī** – tikai daļa no apmācībām veicinās izmaiņas institūcijas līmenī, kad apmācību rezultātā ir novērojamas izmaiņas institūcijas darbībā, piemēram, institūcijas iekšējo procesu uzlabošanā. Lai panāktu apmācību ietekmi institūcijas līmenī, apmācāmo grupā vēlams iesaistīt vidējā un augstākā līmeņa vadītājus, kā arī apmācībām jābūt ar praktisku ievirzi, piemēram, izmantojot tādas apmācību metodes kā semināri, simulācijas spēles. Vēlams arī nodrošināt pietiekamu skaitu apmācāmo no vienas institūcijas, lai efektīvāk plānotu un ieviestu pārmaiņas iestādē;
- **apmācību ietekme starpnozarē līmenī** ir visgrūtāk sasniedzama. Lai to sasniegtu, jānodrošina augstākā līmeņa vadītāju dalība apmācībās un dalība no dažādām organizācijām. Apmācību tēmām jābūt horizontālām un inovatīvām, lai veicinātu kopējo vēlmi veikt pārmaiņas. Apmācību tēmas var būt ļoti specifiski jautājumi augstākā līmeņa vadītājiem, stratēģijas jautājumi, inovācijas un citi aktuāli jautājumi. Apmācību metodes – specifiski kursi, konferences, kas veicina tīklošanos un citas.

Piemēram, attālinātās mācības un e-apmācības ir lietderīgas indivīda līmenī, bet ir zema varbūtība, ka pēc piedalīšanās šajās apmācībās tiks iniciētas kādas pārmaiņas Institūciju līmenī. Jo apmācību metode plašāka, bet joma specifiskāka, jo lielāka ietekme sagaidāma institūciju līmenī, piemēram, paneldiskusijas, darbnīcas, kurās piedaloties indivīdam, paužot viedokli, diskutējot, meklējot risinājumus, var tikt iniciētas pārmaiņas procesu efektivizēšanai vai optimizēšanai iestādē. Savukārt visplašākās apmācību metodes,

piemēram, konferences, var radīt būtisku ietekmi uz pārmaiņām starpnozaru līmenī, ņemot vērā, ka šāda veida apmācībās piedalās dažādu profesiju pārstāvji, sabiedriskie darbinieki, zinātnieki, nozares eksperti u.c., apspriežot noteiktus specifiskus jomas jautājumus.

Zemāk tabulā ir sniegta informācija attiecībā uz izmantojamajām apmācību metodēm un potenciālais ietekmes līmenis – ietekme indivīda, institūcijas un starpnozaru līmenī.

Ietekmes līmenis	Apmācību metodes	Novērtējums (t.sk. priekšnoteikumi metodes izmantošanai)
Indivīda līmenis Institūcijas līmenis	Seminārs – tēmas prezentācija (2- 5 h) Piemēram, LEAN ievada seminārs indivīda līmenim un Institūciju līmenim – LEAN ieviešana	Specializētie semināri ir ļoti augstu novērtēti no apmācību dalībniekiem un palīdz ieviest nepieciešamās izmaiņas institūciju darbā. Tajā pat laikā būtu jānodrošina apmācību procesa efektivitāte (īpaši ņemot vērā, ka projekta finanšu līdzekļi drīz beigsies), nodrošinot atbilstoša izmēra apmācību grupas un ne pārāk specializētus seminārus.
Indivīda līmenis Institūcijas līmenis	Semināri, iekļaujot praktiskas nodarbības – tēmas prezentācija, diskusijas, darbs grupās (sākot no 4 h), pārmaiņu aģentiem - Institūcijas līmenī	Veidojot seminārus ar iekļaujošām praktiskām nodarbībām, piemēram, grupu darbu, izmantojot dažādus paņēmienus, tiek palielināta apmācību atdeve. Būtiski, lai apmācāmie orientējas praktiskā darba procesā, tiek attīstītas komunikācijas prasmes, katrs dalībnieks var parādīt savas spējas, stiprās puses, veidojas līdzdalības sajūta grupā.
Indivīda līmenis Institūcijas līmenis	Darbnīcas – praktiskas nodarbības, saistītas ar metožu apguvi (4 – 6 h), kopumā 16 h (vairākas dienas), vidējā līmeņa vadītājiem	Darbnīcas specializētās jomās nodrošina specifisku prasmju apguvi. Darbnīcas balstās uz praktisku iemaņu apguvi, pielietojot individuālu pieeju grupā, tāpēc nevar tikt iesaistīts plašs apmācāmo loks. Darbnīcu ietvaros pasniedzējiem jāiegulda liels darbs, sagatavojot priekšdarbus darbnīcas īstenošanai, tādējādi var veidoties būtiski finanšu ieguldījumi, lai īstenotu darbnīcas.
Indivīda līmenis	Treniņi – uz indivīdu vērsta aktivitātes, sniedz jaunas prasmes, piemēram, efektīva komunikācija lēmuma pieņemšanai (8 akadēmiskās h)	Individuālu treniņu mērķis ir pilnveidot konkrēta indivīda dažādas prasmes, lai sasniegtu institūcijas izvirzītos mērķus, piemēram, klientu apkalpošana klātienē vai attālināti, komunikācijas prasmes. Ļoti efektīva apmācību metode, bet vienlaikus arī ļoti dārga, rēķinot izmaksas uz vienu apmācāmo. Ņemot vērā, ka ar ekspertu tiek pavadīts konkrēts stundu skaits, šāda veida apmācības ir limitētas un iekļauj ierobežoto apmācāmo loku.
Indivīda līmenis Institūcijas līmenis Starpnozaru līmenis	Konferences – tēmas prezentācija ļoti plašai auditorijai (piemēram, 6 – 16 h) vidējā līmeņa vadītājiem – lēmumu pieņemšana	Konferences ietvaros dažādu profesiju pārstāvji, sabiedriskie darbinieki, zinātnieki konkrēta laika posma ietvaros apspriež noteiktus jautājumus. Konferences, atkarībā no apskatāmās tēmas un pieejamā budžeta apmēra, var piesaistīt plašu auditoriju, tomēr konferenču organizēšana prasa būtisku finanšu ieguldījumu, tāpēc šādas apmācību metodes izmantošana netiek izmantota visai bieži (1-2 reizes gadā projekta ietvaros).
Indivīda līmenis Institūcijas līmenis Starpnozaru līmenis	Vasaras skola – liela auditorija (2 dienas un dažādu apmācību metožu apvienojums) Piemēram, K-projekta mērķgrupas dalībnieki ir piedalījušies Vasaras skolā pretkorupcijas jautājumos	Vasaras skolas tiek rīkotas par konkrētām tēmām. Lai piedalītos tajās, ir jāvelta 2-3 dienas laika. Vasaras skolā dalībnieki padziļināti iegūst zināšanas no jomas profesionāļiem, tiek sasniegts būtisks efekts indivīda līmenī, kas pēc tam korelē ar profesionālu sadarbību institūciju starpā. Apmācību ietvaros tiek iesaistīta plaša auditorija vienlaicīgi, tomēr to organizēšana prasa

		<p>pietiekami lielus finanšu līdzekļus (telpu Tre, ēdināšanas, ekspertu piesaiste un citi pakalpojumi).</p>
<p>Indivīda līmenis Institūcijas līmenis</p>	<p>Simulācijas spēles Jaunas mācību metodes, piemēram - Prezidents (16h, divas dienas)</p>	<p>Simulācijas spēļu pamatā ir personiskā pieeja, starpresoru un starpresoru attiecību psiholoģija. Galvenais simulācijas spēles uzmanības objekts ir konfliktu risināšana un vērtējoša attieksme pret sevi un citiem. Šādās apmācībās tiek dota iespēja vispusīgi apskatīt problēmu, "raugoties citu acīm". Simulācijas spēles ir laiktīlīgā (2-4 dienas), tomēr tajās var tikt iesaistīta plaša apmācāmo auditorija. Simulācijas spēļu organizēšana ir finansiāli dārga.</p>
<p>Indivīda līmenis Institūcijas līmenis</p>	<p>Interaktīvās spēles Jaunas mācību metodes, piemēram, Frontline (izcila klienta apkalpošana, 8 h), Time mentors (laika plānošana, 8 h)</p>	<p>Spēlē ir iepriekš definētas situācijas un secīgas darbības katrai spēlētāja izvēlētajai rīcībai spēles gaitā, nonākot līdz konkrētam situācijas risinājumam, kas var būt gan pozitīvs, gan negatīvs - atkarībā no spēlētāja izvēlētas stratēģijas. Var tikt iesaistīta ļoti plaša apmācāmo auditorija, apmācības var notikt apmācāmajam ērtākā laikā. Interaktīvās spēles izveide var būt laiktīlīga un apjomīga no izmaksu viedokļa – tāpēc jāizvērtē to efektivitāte.</p>
<p>Indivīda līmenis Institūcijas līmenis</p>	<p>Vebinārs (5 h) - informācijas nodošana, tiešsaiste 3 sesijas, iekļauta mājas darbu pildīšana</p>	<p>Tiešraides seminārs interneta vidē, kurā var piedalīties, esot pie sava datora (nepieciešams dators, interneta pieslēgums un austiņas vai skaļruņi), tomēr tas tiek organizēts konkrētā laikā, tas nozīmē, ka dalība tajā ir jāplāno savlaicīgi. Līdzīgi kā e-mācībām var tikt iesaistīta ļoti plaša apmācāmo auditorija, tomēr apmācības ne vienmēr var notikt apmācāmajam ērtākā laikā. No izmaksu viedokļa tā ir efektīva apmācību metode.</p>
<p>Indivīda līmenis Institūcijas līmenis</p>	<p>Meistarklase – (4- 6 h) – praktiskas izstrādes, publiskam iepirkumam lomu spēle No meistarklasēm K projektā attīstījušies 3 jauni starpinstiūciju sadarbības projekti (noslēgtas attiecīgas starpresoru vienošanās par reālu datu apmaiņu)</p>	<p>Meistarklases vada moderators - jomas profesionālis, dalībnieki apspriež konkrētas situācijas, aktuālus jautājumus, stratēģijas un taktikas. Meistarklases ietvaros pasniedzējiem jāiegulda liels darbs, sagatavojot priekšdarbus meistarklases īstenošanai, tādējādi var veidoties būtiski finanšu ieguldījumi, lai īstenotu šo mācību metodi. Netiek iesaistīts plašs apmācāmo loks, tomēr apmācību metode ir ļoti efektīva un vērsta uz konkrētu problēmjaudājumu risinājumu atrašanu.</p>
<p>Indivīda līmenis</p>	<p>E-mācības (15.08.2019 sāka vienotajam modulim un līdz gada beigām 15 grupām) (2 – 5 h), piemēram, "Iekāpt uzņēmēja korpēs"</p>	<p>Moduļu e-mācības būtu pilnveidojamas (gan to saturs, gan forma), jo ir viszemāk novērtētas no respondentu puses, tomēr vienlaikus tā ir efektīva mācību forma, jo var tikt iesaistīta ļoti plaša apmācāmo auditorija, apmācības var notikt apmācāmajam ērtākā laikā un arī no izmaksu viedokļa tā ir efektīva līdzekļu izmantošana.</p>
<p>Indivīda līmenis Institūcijas līmenis</p>	<p>Paneldiskusija - vada moderators, paneldiskusijas eksperti apspriež noteiktu jautājumu, dalībnieki var uzdot jautājumus</p>	<p>Veidojot paneldiskusiju kā grupas dialogu, nepieciešams, lai katram tās dalībniekam būtu iepriekšējā sagatavotība par apspriežamo tēmu. Var panākt pretēju efektu, ja dalībnieki nav attiecīgās jomas eksperti. Efekts no paneldiskusijas ir tikai tad, ja diskusijai tiek izvirzīti neviennozīmīgi, problemātiski jautājumi. Nevar tikt iesaistīta ļoti plaša apmācāmo auditorija. Paneldiskusijas vadītājam jābūt spējīgam beigās dot vispārēju kopsavilkumu un izvērtējumu par veikto diskusiju.</p>

Indivīda līmenis	Attālinātas mācības, piemēram, IT jautājumos, notiek saziņa, saruna, ar ārvalstu lektoru-ekspertu, kuras laikā tiek pildīti praktiskie uzdevumi, uzdoti jautājumi un saņemti komentāri, skaidrojumi	Attālinātas mācības līdz šim nav bieži izmantotas, tomēr šī metode būtu attīstāma nākotnē. Atkarībā no saziņā iesaistītā IT risinājuma, var tikt iekļauta ļoti plaša apmācāmo auditorija, bet var tikt organizētas arī individuālas apmācības. Apmācības var notikt iepriekš saskaņotā abpusēji pieņemamā laikā un arī no izmaksu viedokļa tā ir efektīva apmācību metode (komunikāciju uzdevumi).
------------------	--	--

42. tabula Izmantojamās apmācību metodes un to potenciālais ietekmes līmenis

Saskaņā ar intervijās iegūto informāciju, specifisko profesionālo kompetenču pilnveides praktiskā ietekme ir augstāka, ja apmācības ir vadījis ārvalstu eksperts vai arī Latvijas eksperts sadarbībā ar ārvalstu institūciju, veidojot pieredzes apmaiņas aktivitātes. Augstu novērtēta apmācībās iegūto zināšanu pielietošana praksē, pielāgojot apmācībās izmantotos piemērus, metodes, likumdošanu, spēles u.c. aspektus, kā arī teorētisko zināšanu piemērošana, izprotot procesus, likumdošanu, apmācību dalībnieki spēj saskatīt procesu pilnveidošanas nepieciešamības un identificēt labo praksi iestādes procesu uzlabošanai.

Projektu ietvaros organizētās apmācības ir radījušas savstarpēju pozitīvu mijiedarbību starp visiem trim līmeņiem: pilnveidoto prasmju un zināšanu līmeni indivīdiem, radot ietekmi pārmaiņām valsts pārvaldes institūciju darbībā, kas savukārt veicina uzlabojumu veikšanu arī nozares jeb valsts līmenī.

- U-projekta ietvaros ir konstatēti vairāki piemēri, kad apmācību dalībnieki iegūtās zināšanas pielieto praksē tūlītēji pēc apmācību pabeigšanas, un tas ir rezultējies ar jaunu risinājumu ieviešanu vai pakalpojumu pilnveidi institūcijās. Ņemot vērā, ka U-projektā lielā mērā iesaistīti bija vidējā līmeņa vadītāji un darbinieki, līdz ar to iniciētās pārmaiņas ir vairāk saistītas ar veicamā darba specifiku, bet ne tik ļoti ietekmējot pārmaiņas, kas saistītas ar lēmumu pieņemšanu organizācijā. Izvērtējumā secināms, ka projekta īstenošana ir veicinājusi pozitīvas pārmaiņas pakalpojumu pilnveidē un uzlabojumu ieviešanā, ietekmējot arī procesuālas pārmaiņas atsevišķās jomās, dažkārt sinerģijā ar aktivitātēm, kas īstenošanas citu SAM projektu ietveros, piemēram, izmantojot VARAM darbinieku iegūtās prasmes kursā "Dizaina domāšana", lai efektīvāk īstenotu grozījumu veikšanu MK noteikumu dokumentā. U-projekts arī radījis būtiskus priekšnosacījumus strukturālo reformu īstenošanai, institūcijām ieviešot jaunus risinājumus vai pilnveidojot savstarpējās sadarbības un koordinācijas mehānismus.
- K-projekta ietvaros pārsvarā tika pilnveidotas darbinieku specifiskās kompetences, kas lielākoties attiecināmas tieši uz korupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanas aktivitātēm. Ņemot vērā, ka apmācību dalībnieki pārstāvēja 61 institūciju un no tām vismaz 6 iestādēs (tieši kontrolējošās institūcijas) tika apmācīti vismaz 50% darbinieku, projekts ir devis būtisku zināšanu un prasmju bāzi, lai institūcijas pilnveidotu savu darbību, sasniedzot arvien augstākas kvalitātes standartus ēnu ekonomikas un korupcijas mazināšanā, būtiski attīstot finanšu noziegumu analītiskās metodes, kuras pielieto tiesībsargājošās iestādes, izmeklējot sarežģītus ekonomiskus noziegumus (piemēram, nelegāli iegūto līdzekļu legalizēšanas noziegumus). Apmācībās iegūtās zināšanas, īpaši uzsverot ārvalstu ekspertu sniegtās specifiskās zināšanas dažādās jomās - par noziegumu izmeklēšanu interneta vidē (kibernozieģumi) - jau šobrīd tiek izmantotas gan operatīvajā darbībā, gan pierādījumu iegūšanai kriminālprocesos, tāpat kā apmācības par vides nozieģumiem ir sniegušas papildus izpratni par šo nozieģuma veidu un tā iespējamo sastāvu. Kā papildus pozitīva ietekme projekta ietvaros ir minama izveidotā sadarbību starp KNAB, Prokuratūru un Valsts policiju - lai gan sadarbība ir bijusi arī iepriekš, K-projekta ietvaros organizētās apmācības ir veicinājušas to ciešāku savstarpēju komunikāciju un sadarbību tieši korupcijas apkarošanā. Kopumā intervijas un datu analīze liecina, ka ir palielinājies uzsākto kriminālprocesu skaits dažādās jomās, kā arī ir palielinājies institūciju skaits, kurās ir izstrādāti iekšējie pretkorupcijas plāni un ir izveidota ziņošanas kārtība par pārkāpumiem. Nozares līmenī projekta ietekmē ir izpildītas starptautisko organizāciju prasības pret Latviju saistībā ar korupcijas novēršanu un apkarošanu, kā arī cīņu ar ēnu ekonomikas izpausmēm vai arī tika veicināta šo prasību izpilde, kā arī ierosināti un pieņemti grozījumi Latvijas normatīvajos aktos, kas ļaus efektīvāk cīnīties ar ēnu ekonomiku.

- Valsts kancelejas projektā galvenokārt tika attīstītas vispārējās kompetences – izmantojot konferences, koučingu, apzinātības treniņus, moduļu apmācības, kuru ietvaros notika diskusijas vai pieredzes apmaiņa ar citu iestāžu vadītājiem. Šī projekta ietvaros visvairāk tika izmantotas apmācību metodes, pasniedzējam individuāli darbojoties ar apmācību dalībnieku, tādējādi projekta intervence tiešā veidā ir vērsta uz ietekmi visos līmeņos un vistiešāk – institūcijas līmenī. Tomēr, ņemot vērā, ka tieši augstākā līmeņa vadītājiem nav izveidots atbalsta mehānisms iestādē, Valsts kancelejas projekta ietvaros piedāvātās apmācības ir sekmējušas gatavību pārmaiņu īstenošanai gan iestādē, gan nozarē. Projekts ir pozitīvi ietekmējis starpinstitucionālās sinerģijas kvalitāti un augstākā līmeņa vadītāju savstarpēju sadarbību. Projekta papildinošā ietekme, pateicoties finansējuma pieejamībai un elastīgumam, ir saskatāma arī attiecībā uz Valsts kancelejas īstenotajām administratīvā sloga mazināšanas un nulles birokrātijas ieviešanas iniciatīvām, kur projekta īstenotās apmācības nozaru ministrijām ir ļāvušas iegūt procesa virzībai nepieciešamās zināšanas un līdzsvarot izpratni gan vadītāju, gan darbinieku līmenī. Izvērtējuma gaitā ir konstatēti vairāki piemēri, kur augstākā līmeņa vadītāji ir ieviesuši inovatīvas idejas vai pieejas savas nozares institūcijās, izmantojot projekta sniegtās iespējas, piemēram, Ekonomikas un Veselības ministrijās. Pozitīvu ietekmi projekts ir sniedzis arī Valsts kancelejas uzsāktajam Valsts reformu plāna uzraudzības procesam.
- Valsts kontroles projektā pārsvarā tika attīstītas un stiprinātas iestādes darbinieku un citu institūciju iekšējo auditoru specifiskās kompetences atbilstoši darbinieka mācību pilnveides vajadzībām, tādējādi tieši ietekmējot darbinieka un attiecīgi arī Valsts kontroles darba rezultātus – inovatīvi risinājumi un metodes, revīzijas ziņojumu kvalitātes uzlabošanās, profesionalitāte. Valsts kontroles ietvaros apmācības nodrošināja tiešu ietekmi uz iestādes darbības un pakalpojumu pilnveidi un attīstību gan īstermiņā, gan ilgtermiņā. Kompetences paaugstināšanas pasākumu rezultātā Valsts kontroles revidenti kvalitatīvāk un efektīvāk plāno un izpilda revīzijas, kā arī pieņem atbilstošākus lēmumus par revīzijas nepieciešamību, tās potenciāliem ieguvumiem un rezultātiem, atbilstoši intervijās minētajam. Ekspertu piesaiste pilotrevīziju veikšanā kopā ar Valsts kontroles darbiniekiem ir paaugstinājusi ne tikai darbinieku individuālās kapacitātes un kompetences, bet arī uzlabojusi darba kvalitāti jaunās vai specifiskās revīzijas tēmās (piemēram, aizsardzības sektora iepirkumi), kas savukārt veicina sabiedrības labāku izpratni par revīzijas darba rezultātiem un revīziju ieteikumiem. Projekts ir iniciējis vairākus būtiskus uzlabojumus iestādes darba organizācijā saistībā ar cilvēkresursu attīstību.

Analīzes rezultātā tika secināts, ka projekta aktivitātes ir veicinājušas attieksmes, izturēšanās un paradumu maiņu, kas viennozīmīgi ir galvenais priekšnosacījums turpmākām pozitīvām pārmaiņām nozares līmenī, uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā, kā arī korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā.

Apmācību veids un amatu līmenis

Novērtējumā tika analizēta apmācību aktivitāšu dalībnieku amatu līmeņa korelācija ar pielietoto apmācību veidu. Plānojot apmācību aktivitātes, tika ņemts vērā, ka ir svarīgi katram amatu līmenim izvēlēties tos apmācību veidus, kas vislabāk atbildīs mērķa grupas vajadzībām un dos vislielāko ietekmi. Papildus faktori, kas tika ņemti vērā, plānojot mācību aktivitātes, bija apmācību dalībnieku iepriekšējā izglītība, pieredze un mācību vajadzības, tādējādi veidojot apmācāmo grupas ar savstarpēji tuvām iepriekšējām zināšanām, prasmēm un pieredzi, kas paaugstināja mācīšanās efektivitāti, veicināja domapmaiņu. Apmācības bija organizētas arī dažādiem amatu līmeņiem, ņemot vērā, ka augstākā līmeņa vadītāju sasniedzamie rezultāti var tikt sasniegti, ja tiek sasniegti arī zemākā līmeņa vadītāju un darbinieku sasniedzamie rezultāti. 43. tabulā ir norādīta apmācību veidu sasaiste ar atbilstošo amatu līmeni.

Amatu līmenis	Apmācību veids			
	VAS – U projekts	VAS – K projekts	Valsts kancelejas projekts	Valsts kontroles projekts
Augstākā līmeņa vadītāji	Specializētās mācības, mācību pasākumi	Specializētās mācības un citas specifiskas apmācības	Diskusiju platformas, dalība sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programmā	Specializētās profesionālās kompetences, starptautiskā pieredze
Vidējā līmeņa vadītāji	Mācību kursi, semināri, mācību komandējumi, specializētās mācības	Specializētās mācības un citas specifiskas apmācības, pamatmoduļi	-	Vispārējās un specializētās profesionālās kompetences, starptautiskā pieredze
Zemākā līmeņa vadītāji	Mācību kursi, semināri, mācību komandējumi	Pamatmoduļi, citas apmācības	-	Vispārējās profesionālās kompetences
Atbalsta funkciju veicēji	Mācību kursi, semināri	Pamatmoduļi	-	-

43. tabula Apmācību veids atbilstoši amatu līmenim

Jāņem vērā, ka piemērotākā apmācību tēma un veids ir atkarīgs no apmācāmo grupas, piemēram, augstākā līmeņa vadītājiem ir nepieciešamas specifiskas apmācības par inovatīvām un stratēģiskām tēmām, kas tiek pasniegtas ierobežotam interesentu lokam, kuru ietvaros var tikt risinātas daudzpusīgas diskusijas par specifiskām tēmām un kuru dažkārt plašais apmērs (konferences, vasaras skolas) rada tīklošanās iespējas arī starpnozaru līmenī vai pat starpvalstu līmenī. Savukārt vidējā līmeņa vadītājiem arī ir nepieciešamas specifiskas apmācības, tomēr ar korelāciju iegūto zināšanu un prasmju pielietošanā praksē, kā arī nepieciešams nodrošināt sasaisti starp augstākā līmeņa un vidējā līmeņa vadītāju apmācību tēmām un virzieniem, lai nodrošinātu nepieciešamās izmaiņas institūcijas darbībā. Zemākā līmeņa vadītājiem un atbalsta funkciju veicējiem ir nepieciešams nodrošināt uzreiz praksē pielietojamas prasmes (t.sk. jauniem darbiniekiem), bet šīs prasmes var pielietot bez procesu izmaiņu īstenošanas institūcijā, nemainoties institūcijas kultūrai un stratēģijai.

Kopumā līdz šim izvēlētās apmācību metodes atbilstoši apmācāmo amata līmenim ir bijušas atbilstošas, tomēr nākotnē būtu jāizvērtē iespēja piedāvāt apmācības, kas attīsta nepieciešamās nākotnes kompetences, jo īpaši tas svarīgi jauniem darbiniekiem jebkurā amatu līmenī un tiem, kam nepieciešamas cita veida kompetences darba pienākumu veikšanai.

Nepieciešams izvērtēt iespēju atsevišķās apmācību aktivitātēs integrēt gan augstākā, gan vidējā līmeņa vadītājus, tādējādi nodrošinot ideju pārņemšanu, kas tika apgūtas augstākā līmeņa vadītāju apmācībās, uz vidējā līmeņa vadītāju, lai nodrošinātu, ka ir vienāds skatījums uz problēmām un risinājumiem augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem, tāpat integrējot arī vidējā un zemākā līmeņa vadītājus vienas aktivitātes (apmācības) ietvaros.

Apmācību veids un apmācību dalībnieku zināšanas

Svarīga jebkura amata sastāvdaļa ir amata veikšanai nepieciešamās kompetences, tādējādi, izvēloties piemērotākās apmācību metodes, būtu jāanalizē apmācību dalībnieka zināšanu līmenis pirms plānotajām apmācībām, nosakot, kāda līmeņa apmācības dos vislielāko efektu – būs apmācāmajam viegli uztveramas un izprotamas.

Ja primāri attīstāmas ir indivīda pamatzināšanas, pilnveidojot tehniskās kompetences, piemēram, Excel lietošanas prasmes un angļu valodas zināšanas bāzi, svarīgi novērtēt esošo zināšanu līmeni, lai pārliecinātos, ka darbs grupā dos vislabāko rezultātu un apmācību dalībnieki iegūs no kopīgām apmācībām. Arī gadījumos, ja apmācāmas vispārīgās kompetences, piemēram, uzņēmējdarbības un ekonomikas pamati un publiskais iepirkums, būtu ieteicams iepriekš izvērtēt apmācību dalībnieku esošo zināšanu līmeni.

Ja apmācības ietver radošu risinājumu veidošanu un iesaistīšanos diskusijās, spēlēs, forumos utt., tad iepriekšējo zināšanu pārbaude nebūtu nepieciešama, bet svarīgāka būtu atvērtība diskusijām un ideju apmaiņām.

Izvēloties piemērotākās apmācību metodes, ir jāņem vērā apmācāmo raksturojums, sasniedzamie plānotie apmācību rezultāti, projekta tematika un apjoms, mācību saturs un tā struktūra. Plānojot piemērotākās apmācību metodes, jāņem vērā prioritātes, zināšanu un prasmju atšķirības, pieredzes atšķirības, tādējādi sniedzot iespēju veidot salīdzināmas vai jauktas grupas, atrast piemērotas uz individu orientētas apmācību metodes. Tieši tāpēc ir svarīgi pirms apmācību organizēšanas veikt apmācāmās mērķa grupas dalībnieku zināšanu novērtēšanu (pieredzi, sagatavotību, perspektīvu), organizējot apsekojumus, pārrunas, aptaujas, zināšanu testus, kas šobrīd jau tiek veikti atsevišķu apmācību laikā U-projektā un K-projektā.

Pasniedzēju profils

Inovatīvu apmācību veidu metožu ieviešanā būtisku lomu ieņem apmācību īstenošanai piesaistītais pasniedzējs. Visās apmācībās ir svarīgi piesaistīt pasniedzējus – attiecīgās jomas ekspertus, kas spēj sniegt aktuālu un praksē pārbaudītu apmācību materiālu, piemēram:

- Augstākā un vidējā līmeņa vadītāju apmācībās piesaistot nozares ekspertus, kuri izprot valsts pārvaldes darba specifiku, vērtības un nozīmību kompetences celšanā. Papildus būtiski ir piesaistīt ārvalstu ekspertus vai nacionālos ekspertus ar starptautisku pieredzi. Liela nozīme ir piesaistītajiem ekspertiem specifiskās jomās un tādiem ekspertiem, kas izprot augstākā līmeņa vadītāju izaicinājumus, kopīgi radot inovatīvus piedāvājumus un risinājumus konkrētās jomās.
- Zemākā līmeņa vadītāju apmācībās arī ir būtiski piesaistīt nozares ekspertus, bet iespējams, šiem ekspertiem valsts pārvaldes darba specifikas pārzināšana nav tik būtisks kritērijs, lai efektīvi īstenotu apmācības.

Pasniedzējam ir jāspēj nodrošināt atgriezenisko saiti apmācību dalībniekiem ne tikai apmācību laikā, bet arī gadījumos, ja ir uzdoti darbi, kas paveicami ārpus nodarbībām un ja apmācāmais ir bijis ieinteresēts pārrunāt konkrētas situācijas un risinājumus ārpus apmācību laika.

Efektīva profesionālā pilnveide

Pēc praktisku apmācību organizēšanas nepieciešams, lai izglītojamajiem būtu iespēja uzreiz praksē nostiprināt apmācību gaitā iegūtās zināšanas un iemaņas, kas ne vienmēr ir iespējams, ņemot vērā iestādē noteiktos procesus un procedūras.

Būtiski, lai apmācību organizētāji (VAS, VK un Valsts kontrole) kopā ar pakalpojumu sniedzējiem būtu atbilstoša līmeņa eksperti pasniedzamajā tematikā, nosakot satura piemērotību apmācību guvējiem – kādi savstarpēji saistīti temati ir nepieciešami labākai zināšanu apguvei un izpratnei, kāds saturs ir jāapgūst, lai sasniegtu plānotos apmācību rezultātus. Jāņem vērā, ka, ja tiek izvēlēta apmācību metode, kas nav piemērota apmācāmo grupai, var tikt radīti negatīvi apmācību rezultāti.

Tieši praktiskās apmācības ir tās, kurās tiek attīstītas zināšanas, kuras ir specifiskas un pielietojamas konkrētā situācijā, piemēram, efektīvas komunikācijas, sadarbības, kreativitātes, patstāvības, problēmu risināšanas prasmes, plānošanas un organizēšanas prasme, stresa noturības prasme, informācijas atrašanas un pārvadīšanas prasme, citu ietekmēšanas un līderības prasme.

Kā efektīvākās apmācību metodes atzīstamas konkrētu gadījumu izpēti, uz spēlēm balstītas apmācības un savstarpējā tīklošanās konferenču, forumu un semināru ietvaros.

8.2. Pasākumā sasniegto rezultātu izmantošanas iespējas citu nozaru un jomu atbalsta pasākumos

Pasākuma ietvaros visos četros projektos ir īstenotas apmācības gan par ļoti plašām, gan ļoti specifiskām jomām. Ņemot vērā izglītības jomas digitalizāciju, būtu ieteicams pilnveidot un turpināt attīstīt VAS MPS sistēmu, iespēju robežās veicot apmācību materiālu (prezentācijas, tēzes, izdales materiāli, rokasgrāmatas, labās prakses piemēru apkopojumi, zināšanu pārbaudījumi u.c.) publicēšanu, aktualizēšanu un atjaunošanu atbilstoši izmaiņām normatīvajos aktos un veidot ciešu un uz ilgtermiņu vērstu partnerību ar apmācību pasniedzējiem/ vadītājiem. Daļai izveidoto apmācību līdzekļu, kas tika un

tiek izmantoti apmācībās, ir jau digitalizēti un tiek nodrošināta to augšupielāde MPS sistēmā jau šobrīd, tādējādi nodrošinot iespēju izmantot apmācību materiālus citu nozaru darbinieku apmācībām, tai skaitā nodrošinot apmācību materiālu pieejamību pašvaldību darbiniekiem (ne tikai nodrošinot apmācības tiešsaistē vai videoierakstos).

Mācību kursu dalībnieku sastāva veidošana no dažādu iestāžu dalībniekiem bagātina un papildina mācību kursu tematiku, sniedzot iespējas noteiktā jomā strādājošiem speciālistiem savstarpēji apmainīties ar labās prakses un pieredzes piemēriem, tieši pārrunājot aktuālos jautājumus apmācību laikā, iesaistot arī konkrētās jomas ekspertus – pasniedzējus.

Atbilstoši Latvijas Nacionālajam attīstības plānam 2021.-2027.gadam galvenās prioritātes būs **klimata pārmaiņas, digitalizācija, zinātne, inovācijas, infrastruktūra un sociālā aizsardzība**. Ņemot vērā noteiktās valsts prioritātes un strukturālo reformu virzienus un pasākumus, atbilstoši arī apmācību tēmu galvenie virzieni būtu attiecināmi uz NAP prioritātēm.

Savukārt atbilstoši **Valsts pārvaldes reformu plānam 2017.-2020.gadam** Pasākumā 3.4.2.1. noteiktajam jāturpina attīstīt kompetences valsts pārvaldē strādājošajiem, vienojoties par īpaši attīstāmām kompetencēm, veicinot arī labās prakses piemēru pārņemšanu un attīstot iekšējo treneru un mentoru pieeju.

U-projekts

U-projekta mērķa grupa bija ~80 valsts iestādes, t.sk. visas nozaru ministrijas, tādējādi nodrošinot, ka projekta ietvaros iegūtie rezultāti pēc savas būtības tiek izmantoti visās nozarēs. Lai gan tieši valsts pārvaldes iestādes ir atbildīgas par uzņēmējdarbības normatīvās bāzes izstrādi, piemērošanu un pakalpojumu sniegšanu, Latvijas uzņēmējdarbības vides uzlabošanas mērķis var tikt sasniegts, sniedzot apmācībās gūtās zināšanas arī pašvaldībām un to iestādēm. Kā papildus specifiska joma, kurā varētu tikt izmantoti projekta ietvaros iegūtie rezultāti, ir audits, jo auditoriem nepieciešamas zināšanas ne tikai audita veikšanā, ziņojumu sagatavošanā un liela apjoma informācijas apstrādē, bet arī citās jomās, piemēram, komunikācijā, prezentēšanā, laika vadībā, likumdošanā un tās izmaiņās, datu analizē un citās U-projekta ietvaros īstenotajās apmācībās. Projekta ietvaros tika piedāvātas vairākas apmācības, kas attīsta nākotnes kompetences, piemēram, dizaina domāšana, radošums un sadarbība, emocionālā inteliģence, darbs ar datiem, IT zināšanu attīstīšana, administratīvā sloga mazināšanas iespējas, kas ir īpaši svarīgas jauniem iestādes darbiniekiem un tiem, kuri maina kompetences, līdz ar to šīs apmācības tika piemērotas visiem valsts pārvaldes un pašvaldību darbiniekiem dažādās nozarēs.

K-projekts

Ņemot vērā, ka daļa K-projekta aktivitāšu (īpaši specializētās apmācības un citas specifiskas individuālās apmācības) mācību materiāli ir ierobežotas pieejamības, tādējādi to izmantošanas iespējas citu nozaru un jomu atbalsta pasākumos ir ierobežotas, papildus ņemot vērā, ka K-projekta apmācību galvenā mērķauditorija ir noteikta diezgan šaura (prioritāri KNAB, tiesību aizsardzības un citas kontrolējošās institūcijas), tomēr K-projekta organizētās e-mācības ir orientētas uz plašu valsts pārvaldes un pašvaldību darbinieku loku. K-projekta ietvaros tika plānots, ka atsevišķas apmācības tiešsaistes režīmā būs pieejamas arī pašvaldībās nodarbinātajiem – šīm mācībām e-veidā atbilstoši būtu jābūt pieejamām MPS.

K-projektā nav paredzēts, ka tā rezultāti tiek izmantoti citu nozaru un jomu atbalsta pasākumos, jo kā ilgspējas nodrošināšanas fakts ir norādīts, ka apmācītie darbinieki (kontrolējošo institūciju, valsts nodokļu pārvaldes un nodokļu revīzijas personāls u.c.) praktiski izmantos savā darbā iegūtās zināšanas, identificējot riskus, nosakot sensitīvās jomas, novēršot un apkarojot korupciju un mazinot ēnu ekonomiku, un palīdzot ieviest Korupcijas novēršanas un apkarošanas pamatnostādnes 2015.-2020.gadam. Pēc iespējas apmācībās jāiesaista institūcijas, kurām projekta apmācību saturs ir ļoti aktuāls, bet kuras līdz šim, saskaņā ar atskaitēs pieejamo informāciju, nav aktīvi piedalījušās apmācībās, piemēram, Valsts kontrole, Finanšu izlūkošanas dienests un Valsts drošības dienests.

K-projektā izmantotā zināšanu pārbaude pirms apmācībām tika veikta ne tikai ar mērķi noteikt amatpersonu zināšanu līmeni par pretkorupcijas jautājumiem un identificēt zināšanu vājās puses, bet arī mērīt un analizēt, kā gadu laikā mainās mērķauditorijas zināšanas, un noteikt prioritārās izglītojamo amatpersonu auditorijas. Šādu praksi ieteicams pārņemt arī citos projektos, plānojot apmācību aktivitātes.

Valsts kancelejas projekts

Valsts kancelejas projekta mērķa grupa bija 71 valsts iestāde, t.sk. visas nozaru ministrijas, tādējādi nodrošinot, ka projekta ietvaros iegūtie rezultāti pēc savas būtības tiek izmantoti visās nozarēs. Projekta rezultātu tālāka izmantošana var tikt attīstīta pa apmācāmo kompetenču līmeņiem, piemēram, turpinot pilnveidot vadītāju zināšanu līmeni par aktuālākajiem valsts pārvaldes jautājumiem, līdzsvarojot tostarp

Valsts pārvaldes iestādēm un turpinot nodrošināt diskusijas un pieredzes apmaiņu starp augstākā līmeņa vadītājiem, risinot līdzīgas problēmsituācijas. Primārās prasmes augstākā līmeņa vadītājam ir **konceptuālās prasmes** (koordinēt un integrēt iestādes intereses un aktivitātes, plānot darbu perspektīvā) un **saskarsmes prasmes** (spēja strādāt ar cilvēkiem, saprast un motivēt darbiniekus). Šo prasmju pilnveidošana efektīvi var notikt tikai praktisku, uz pieredzi balstītu apmācību veidā, tādējādi apmācību rezultātu izmantošanas iespējas citiem iestādes pārstāvjiem zemākā amata līmenī, kas nav piedalījušies apmācībās, ir ierobežotas.

Valsts kancelejas projekta ietvaros lielāks uzsvars tika likts uz vērtību attīstību: paradumiem, prasmēm un kultūras iezīmēm, ko indivīds iegūst, tikai trenējoties, mācoties vai novērojot.

Papildus jāņem vērā, ka valsts sekretāru mainība nozaru ministrijās pēdējo 2 gadu laikā, saskaņā ar Valsts kancelejas sniegto informāciju, ir sasniegusi gandrīz 50%. Augstākā līmeņa vadītājiem vajadzētu nodrošināt pēctecību iegūtajām zināšanām apmācībās. Valsts kontrolei būtu jāpiedalās Valsts kancelejas projekta aktivitātēs, kaut arī Valsts kontrole ir neatkarīga, koleģiāla augstākā revīzijas (audita) iestāde.

Valsts kontroles projekts

Valsts kontroles projekta apmācību materiāli un iegūtie rezultāti var tikt izmantoti jebkurā jomā, kurā tiek izmantots kā iekšējais, tā ārējais neatkarīgais audits. Auditoru sagatavotības un kompetences līmeņa kvalitātes kritēriji arvien pieaug, īpaši ņemot vērā plānotās sertifikācijas aktivitātes.

Apkopojums par iespējām izmantot apmācību materiālus

Apkopojums par iespējām izmantot apmācību materiālus ilgtermiņa lietošanai plašākai auditorijai iekļauts zemāk norādītajā 44. tabulā.

	Digitalizēti apmācību materiāli	Apmācību video ieraksts	Mobilās aplikācijas	Tiešraides, vebināri
U-projekts				
Mācību kursi	✓	✓	✓	✓
Mācību komandējumi	✓			
Specializētās mācības	✓	✓		
Mācību pasākumi		✓		✓
K-projekts				
Pamatmoduļi	✓	✓	✓	✓
Specializētās mācības	✓			✓
Citas apmācības	✓	✓	✓	✓
Valsts kancelejas projekts				
Moduļu apmācības	✓			✓
Diskusiju platformas		✓		✓
Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma				✓
Pasākums "Vadītāju pašattīstība un veselības veicināšana" (izmantojot jau esošas un pieejamas mob. aplikācijas)			✓	
Vadītāju individuālās apmācības (izmantojot jau esošas un pieejamas mob. aplikācijas)			✓	
Valsts kontroles projekts				

Vispārējās profesionālās kompetences	✓		✓	✓
Specializētās profesionālās kompetences	✓	✓		✓
Starptautiskā pieredze	✓			

44. tabula. Apmācību materiālu izmantošanas iespējas ilgtermiņā

Šobrīd izstrādātās e-mācības ir pieejamas uz dažādām tehniskām ierīcēm (datori, planšetes, telefoni). Projektu ietvaros tiek īstenotas arī attālinātās mācības, izmantojot IKT tehnoloģijas. Visos projektos apmācību materiāli prezentāciju veidā ir digitalizēti un pieejami mērķauditorijām, projektu aktivitāšu ietvaros ir veikti arī videoieraksti no mācību pasākumiem (piemēram, K-projektā), bet ne visi materiāli uz izvērtējuma brīdi ir publiski pieejami.

Ja apmācības ir bijušas efektīvas un veiksmīgas, apmācāmais sāk apzināties savas stiprās un vājās puses, attīstot nepieciešamās kompetences, iemācoties rīkoties spriedzes situācijās, neizrādot emocijas (piemēram, treniņš "Stresa un konfliktsituāciju risināšana darbā ar klientu").

Sākotnēji izplatot apmācību materiālus digitāli (arī video no apmācībām), bet tālāk palielinot to interaktivitāti un nodrošinot personalizētu apmācību materiālu izstrādi, izmantojot VAS MPS sistēmas pieejamību, tiku panākts, ka mācību process ir daudzdimensionāls. Digitālā apmācību vide ļauj arī iegūt precīzus datus par katru izglītojamā mācību sasniegumiem, veiktajām aktivitātēm, tādējādi radot iespēju pielāgot apmācību saturu konkrētām apmācāmo grupām vai amatu līmeņiem. Ņemot vērā, ka VAS ir lielākais apmācību centrs valsts pārvaldē nodarbinātajiem, turpmāk VAS un Valsts kancelejas īstenojamās apmācību aktivitātes būtu jāīsteno kopā, īpaši izmantojot pasākuma ietvaros VAS darbinieku gūto pieredzi šāda veida un lieluma projektu īstenošanā, dažādu apmācību veidu nodrošināšanā, turklāt plašā projekta ietvaros papildus piesaistīto ekspertu kontaktu datu bāze, kas izveidojusies projektu īstenošanas laikā, veicinātu sasniegto rezultātu atkārtotu izmantošanu, integrējot konkrētas pieprasītākās tēmas VAS apmācību pamatprogrammās.

Nodrošinot materiālu pieejamību, tiku būtiski paplašināta iespēja izmantot sasniegtos rezultātus arī citās iestādēs, kuras dažādu iemeslu dēļ nepedalījās apmācībās.

Valsts kontrolei, ņemot vērā tās darbības specifiku un patstāvību, ir izdevies izveidot pilnvērtīgu apmācību īstenošanas sistēmu, sākot ar informēšanas aktivitātēm par potenciālām apmācību iespējām, apmācību organizēšanu, iegūto zināšanu nodošanu kolēģiem un noslēdzot ar to praktisku ieviešanu ikdienas iestādes funkciju īstenošanā, tādēļ jāturpina īstenot nākotnē plānotās mācību aktivitātes.

8.3. Pasākumā īstenoto apmācību nepieciešamie galvenie pilnveidojumi un pilnveidošanas metodes

Valsts administrācijas skolas loma

Izvērtējuma laikā K-projekts un U-projekts tiek administrēti no VAS puses, savukārt augstākā līmeņa vadītāju apmācību programma tiek administrēta no Valsts kancelejas puses, un ciešā abu iestāžu sadarbības mijiedarbība ir veicinājusi projektu veiksmīgu ieviešanu. Ņemot vērā, ka mērķa grupas sastāvs (iestādes) pārklājas visos trīs projektos, būtu jāizvērtē projektu administrēšanas funkcijas konsolidācija, deleģējot šo funkciju īstenošanai vienai iestādei, kuras galvenie darbības uzdevumi ir saistīti ar profesionālās attīstības un kompetences pilnveides iespēju nodrošināšanu personām darbam valsts pārvaldē – VAS, turklāt VAS ir Valsts kancelejas pārraudzībā esoša tiešās pārvaldes iestāde, kuras mērķis ir īstenot valsts politiku valsts pārvaldes profesionālās attīstības jomā¹⁹¹. VAS ir jādomā par apmācību ilgtspējas nodrošināšanu, balstoties uz apmācību materiālu aktīvu uzturēšanu, nodrošinot pasniedzēju-ekspertu iesaisti un veidojot tādas apmācības, lai apmācāmā auditorija būtu ieinteresēta apmeklēt VAS kursus arī tad, ja par tiem tiek noteikta apmācību maksa, tādējādi, organizējot augstas kvalitātes pieprasītas apmācības, tiku piesaistīts arī papildus budžets VAS darbības nodrošināšanai.

Apmācību tehniskie parametri

- Izvērtēt apmācību nodrošināšanas ilgumu – dažkārt mācībām atvēlētais stundu apjoms nav pietiekams, jo apskatāmā tēma ir aktuāla un dalībniekiem ir daudz praktisku jautājumu, kurus būtu

¹⁹¹<https://likumi.lv/ta/id/278065-valsts-administrācijas-skolas-nolikums>

vēlams pārrunāt apmācību laikā ar visu grupu, savukārt, balstoties uz intervijās norādīto, mēdz būt arī gadījumi, kad apmācību ilgums tiek "mākslīgi" pagarināts.

- Apmācības programmas sadalīt mazākās apakštēmās, nodrošinot iespēju iegūt zināšanas par konkrētu nepieciešamo un interesējošo tēmu pastiprināti.
- Izstrādājot mācību programmu, veikt atsevišķu pakalpojuma saņēmēju - lietotāju analīzi, lai izprastu zināšanu, interešu, praktiskā pielietojuma līmeni, kā arī sagaidāmo rezultātu no mācībām.
- MPS sistēmas funkcionalitātes pilnveidošana ir svarīgs aspekts pasākumā īstenoto apmācību rezultātu uzturēšanai un izmantošanai ilgtermiņā.
- Izveidot speciālus pasākumus, kas praktiskās darbošanās veidā liek sadarboties vairākām institūcijām (resorciem), kam ir kopīgas vai saistītas funkcijas jeb pakalpojumi, stimulējot meklēt kopējos saskares punktus un attīstot platformas vai mehānismus kopējai sadarbībai.

Apmācību saturs un apmācību metodes

- Izstrādājot mācību programmu, ņemt vērā: apmācību treneris, kurš pārvalda mācību metožu pielietojumu, veido dalībnieku iesaisti grupu darbos un domnīcu tipa mācībās, spēju pielāgoties apmācāmo grupai, piedāvājot piemērus vai praktiskos uzdevumus, kas konkrētai mācību grupai ir vairāk atbilstoši.
- Ņemot vērā, ka daļa iestāžu specifiskus kursus organizē iestādes ietvaros, atbilstoši specifiskām tēmām, kuras nepieciešamas iestādes darbinieku zināšanu papildināšanai, VAS U-projekta ietvaros būtu izskatāma iespēja vairāk pievērsties apmācībām, kas ir aktuālas daudzu institūciju pārstāvjiem un saistītas ar valsts iestāžu darbinieku intensīvo darba ritmu - psiholoģiskā izaugsme, izdegšanas sindroms, iestādes darba kultūra, darbinieku motivēšana, psihosociālā darba vide un citi.
- Saturā, metodēs un formās noteikti vairāk iekļaut personiskās pieredzes stāstus un labās prakses piemērus, jo lielā mērā no tiem var mācīties tieši, lai gan apstākļi var būt bijuši atšķirīgi. Turklāt bieži vadītāji sastopas ar līdzīgām problēmām, tāpēc savstarpējās pieredzes apmaiņa ir jo īpaši veiksmīga, ja stāsta pozitīvās un negatīvās pieredzes puses tiek pārrunātas klātienē.
- Apmācību laikā izmantojamajām metodēm izvēlēties vairāk mācību dalībnieku iesaisti praktisku uzdevumu veikšanā – spēles, diskusijas, darbu grupās, uzdevumu risināšanu, rezultātu prezentēšanu u.tml., jo šīs metodes veicina dalībniekos citu prasmju pilnveidošanos (prasmes diskutēt, argumentēt savu viedokli, sniegt ieguldījumu komandas darbā, prezentēt individuāla vai grupas darba rezultātu u.c.).
- Apmācību tēmu izvēli sasaistīt ar valsts pārvaldes ietvaros veicamajām plānotajām strukturālajām reformām, piemēram, uzlabojot un veicinot valsts pārvaldes personāla analītiskās spējas un valsts pārvaldes procesu pilnveidošanu.
- Nepieciešams organizēt apmācības un praktiskās nodarbības, kas veicina izpratni par klienta orientētas pieejas ieviešanu gan vadītāju, gan darbinieku līmenī, it īpaši gados vecākiem un publiskā pārvaldē ilgstoši nodarbinātiem.

Liela loma ir pašu pasniedzēju prasmēm, ko nosaka viņu iepriekšējā izglītība un pieredze, pedagoģiskās spējas, personīgās īpašības, kā arī prasme uzturēt apmācību grupas dinamiku, būt par izglītojamo autoritāti.

Ņemot vērā, ka kopumā valsts pārvaldes iestādēs pieaug nepieciešamība palielināt lēmumu pieņemšanas ātrumu, ir svarīgas domāšanas, analizēšanas un informācijas strukturēšanas iemaņas, prasmes izvirzīt alternatīvus risinājumus ātri un argumentēti. Papildus izvērtējuma ietvaros tika secināts, ka centieni apmācību procesā ieviest metodes, kas vērstas uz savstarpēju sadarbību, darbu komandā un starpnozaru sadarbību, pastarpināti veicina Valsts reformu plāna īstenošanu.



Ieteikumi izmaiņām indivīda līmenī

- Nepieciešama mācību pārnese (*training transfer*) darba vidē, veicinot darbinieka motivāciju mācīties un motivāciju pielietot jauniegūto pieredzi savā darbā (ņemot vērā, ka pārnese efektivitāte ir atkarīga no personas individuālā raksturojuma, mācību parametriem, mācību pārnese klimata un darba vides kopumā).

- Tiešā vadītāja un kolēģu atbalsts, mācību cieša sasaiste ar darba uzdevumiem, nepieciešamību apgūt specifiskas tēmas un prasmju izkopšana ("mācīšanās darot"), kā arī pēc apmācībām ļaut apbūt jauniegūtās zināšanas darbā, īstenojot uzdotos uzdevumus, prioritāri- īsi pēc apmācībām.
- Veicināt darbinieku iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā, dalīšanos ar informāciju, komandas darba organizēšanu vairākuzdevumu veikšanas (*multi-tasking*) vai nepārtrauktās mācīšanās videi, izaugsmes iespējām, atbalstam attīstībai, darba nozīmīgumam, autonomijai, sniedzot iespēju darīt to, kas viņam/viņai sanāk vislabāk.
- Veidot apmācību dalībnieku grupas ar līdzvērtīgiem zināšanu/sagatavotības līmeņiem, veidojot komfortablu apgūstamās vielas uztveri (nav par sarežģītu, nav par vieglu apgūstamā tēma).



Ieteikumi izmaiņām institūciju līmenī

- Savlaicīgi sniegt iestādēm informāciju par piedāvātajām apmācību iespējām un potenciālo vietu sadalījumu starp organizācijām – nodrošinot iespēju piedalīties plašākai mērķauditorijai, ne tikai tiem, kas pieteikušies pirmie. Informācija par apmācību iespējām un potenciāliem to norises laikiem varētu tikt publicēta MPS sistēmā e-formātā.
- Veicot iestādes darba specifikas plašāku analīzi, izvērtēt, vai attiecīgās iestādes nosūtītais apmācību **dalībnieks** tiešām ir kursu mērķauditorija.
- Mācību materiāli un citas apmācību laikā izmantotās informācijas pieejamība jānodrošina ne tikai mērķauditorijas iestādēm, bet arī citām iestādēm, kuras nepiedalījās apmācībās, īpaši pašvaldību darbiniekiem.
- Izvēlētajam mācību saturam jābūt attiecināmam uz esošajiem vai tuvākajā nākotnē aktuāliem darba uzdevumiem un integrētam uz indivīda un institūcijas mērķiem, sasaistot mācības ar praktisku uzdevumu īstenošanu institūcijā (politikas plānošanā, politikas īstenošanā, reformu īstenošanā, u.c.).
- Pievērst īpašu uzmanību vidējā līmeņa vadītāju apmācībai.
- Institūcijas ietvaros novērtēt darbinieku nozīmīgāko mācību rezultātu - iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojumu un pārnesi uz darba vidi.
- Prioritizēt institūcijas personāla kapacitāti, ņemot vērā, ka mācīšanās mērķis ir pilnveidot organizācijas spējas sasniegt aizvien labākus rezultātus, izvērtējot darbības efektivitāti pagātnē un ietekmi uz darbību nākotnē – pielietojot iegūtās zināšanas konkrētā darbībā vai lēmumu pieņemšanas procesā, radot jaunas zināšanas un izmantojot zināšanas argumentācijas veidošanai.
- Organizācijas iekšējai kultūrai ir jāmainās, tai ir, jāspēj mācīties, pielāgoties pārmaiņām un atkal no jauna mainīties. Sociālā kapitāla klātbūtne organizācijās pozitīvi ietekmē šo organizāciju spēju.
- Cilvēkkapitāla investīciju lēmumi ir jāizskata institūciju līmenī, ne vairs indivīdu līmenī, jo apmācības pilnveido cilvēkkapitālu, un tas savukārt atstāj pozitīvu ietekmi uz organizācijas sniegumu (*organizational performance*).
- Par aktuālām zināšanām un prasmēm atzītas apmācības krīzes vadībā un krīzes komunikācijā.
- Atsevišķās institūcijās nepieciešams veidot pilotparaugus vai labās prakses piemērus, ieviešot jaunus vai uzlabotus esošos pakalpojumus, demonstrējot un skaidrojot citiem pieredzi un ieguvumus.
- Ja iestādē ir pretestība pārmaiņām un pakalpojumu uzlabošana notiek smagnēji, nepieciešams atbalsta personāls (piemēram, moderators, mentors vai koučs), kas ar pārmaiņu ieviešējiem varētu strādāt gan individuāli, gan grupā, sniedzot atbalstu entuziasma, iniciatīvas un pārliecības noturēšanai.
- Veidot valsts pārvaldes iekšējo ekspertu neformālo tīklu ("Pārmaiņu līderi"), kas var sniegt padomus, dalīties pieredzē un atbalstīt citus darbiniekus pārmaiņu un pakalpojumu uzlabošanas

procesā. Turklāt būtiski, lai šiem ekspertiem ir pietiekams laika resurss, pilnvaras, ieinteresētība un spējas iesaistīties. Šī iesaiste nedrīkst veidot apjomīgu papildus noslodzi esošajiem pienākumiem.

- Nepieciešams veicināt pietiekamu skaitu apmācību dalībnieku no vienas institūcijas, lai institūcijā/iestādē rodas t.s. "kritiskā masa", kas var sekmēt nozīmīgāku pārmaiņu īstenošanu tajā.



Ieteikumi izmaiņām nozaru līmenī

- Organizēt vismaz reizi gadā tikšanos ar katru nozaru ministriju, lai pārrunātu apmācību nepieciešamību un aktuālās jomas, tādējādi veicinot iestādes darbinieku zināšanu kapacitātes pieaugumu.
- Ar nozares ministriju atbalstu nepieciešams stiprināt nozaru ekspertu lomu, lai nodrošinātu kvalitatīvu informāciju par nozares attīstībai nepieciešamajām prasmēm un zināšanām.
- Par personāla kapacitāti atbildīgajiem nozaru ministrijās plānot institūcijas apmācības tā, lai uzlabotu apmācībās iegūto prasmju, mācību datu un informācijas izmantošanu politikas veidošanā, piemēram, organizējot integrētu apmācību plānošanu augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem, lai augstākā līmeņa vadītāji būtu ieinteresēti inovatīvu ideju ieviešanā.



Apmācību praktiska organizēšana

- o Mācībās uzsvars būtu jāliek uz interaktīvām vai pieredzē balstītām mācīšanās metodēm .
- o Nepieciešams izvērtēt iespēju organizēt izbraukuma apmācību projektus , t.i., rīkot apmācības uz vietas iestādēs un ņemt vērā iestāžu darba specifiku, nosakot apmācību kursos izskatāmo saturu.
- o Ilgstošus (piemēram, U-projekta mācību programma "Personālvadība", 88 akadēmiskās stundas jeb 11 dienas) specializētosursos ļaut apmeklēt atsevišķi pa apakštēmām. Piemēram, veidojot kursa sadalījumu pa apakštēmām ar iespēju tos apmeklēt viena gada laikā vai izmantojot daļītu mācīšanos – vairākkārtīgu mācīšanos ar pārtraukumiem.
- o Jāpievērš īpaša uzmanība apmācību saturam, tas jāveido, pamatojoties uz apmācību auditorijā esošo cilvēku interesēm un vajadzībām, veikt mācību satura priekšizpēti un vajadzību apzināšanu, organizējot fokusgrupas, kā arī fokusgrupas pārstāvju intervijas.
- o Pirms apmācību īstenošanas jānovērtē darbinieku kvalifikācija un zināšanas, pēc tam atbilstoši veidojot kursa saturu, noteikti konsultējoties papildus ar vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem, ne tikai ar iestādes vadītāju.
- o Organizējot vidēja līmeņa vadītāju apmācības, mācību programmās nepieciešams izmantot moduļus, kas tika izstrādāti augstākā līmeņa vadītāju apmācībās, veicinot abu līmeņu sasaisti apmācībās.
- o Organizējot augstākā līmeņa vadītāju apmācības, piedāvājumam vajadzētu būt ar izlīdzinošu efektu, lai visi dalībnieki var iesaistīties diskusijās, domapmaiņās, balstoties uz līdzvērtīgu zināšanu līmeni.
- o Plānojot apmācību īstenošanas laiku, veikt to vienmērīgi visa gada garumā, lai izvairītos no situācijas, kad vairākas apmācības tiek organizētas vienlaikus, tādējādi ierobežot iespējas apmeklēt vairākus apmācību moduļus.
- o Vairāk koncentrēties uz inovatīvu un aktuālu tēmu apskati apmācībās, jo pamattēmas jau tiek apskatītas standarta VAS organizētosursos (piemēram, Publiskais iepirkums, Administratīvais process, Efektīva komunikācija un citas). VAS nepieciešams sekot līdzi aktualitātēm valsts pārvaldē un, balstoties uz tām, organizēt nepieciešamās apmācības.
- o Iestādēm ar līdzīgām funkcijām veidot specifiskākus apmācību kursus ar konkrētākām tēmām.
- o Rezultātu ilgspējas nodrošināšanai apsvērt iespēju veikt konferenču ierakstus un publicēt tos MPS vai VAS vietnē.
- o Pirms dalības e-mācībās izvērtēt iespēju iekļaut zināšanu pārbaudes testa izpildes iespējas, lai novērtētu dalībnieka spējas apgūt e-apmācībās izskatāmo tēmu apjomu. Pēc e-mācību apguves

izveidot klātienē apmācību iespējas zināšanu nostiprināšanai un pārrunāšanai ar citu iestāžu darbiniekiem.

- Iespēju robežās apmācības plānot vismaz 3-6 mēnešu periodam, nodrošinot efektīvāku laika plānošanu apmācību dalībniekiem.
- Ar apmācību veicējiem izskatīt iespēju materiālus ar programmu/apmācību kursu izsūtīt apmācību dalībniekiem pirms apmācībām, lai varētu iepazīties ar kursos apskatāmām tēmām jau pirms faktiskās apmācību norises. Šobrīd materiāli tiek izdalīti dalībniekam konkrētās nodarbības laikā.
- Moduļu apmācību laikā izmantoto mācību materiālu pieejai jābūt nodrošinātai arī publiski, ievietojot informāciju VAS vai Valsts kancelejas mājas lapā un/vai MPS sistēmā.
- Turpināt veidot e-apmācības dažādās jomās, tādējādi paplašinot apmācīto darbinieku skaitu un veidojot iespēju piedalīties apmācībās, kuras nebija iespējams apmeklēt klātienē.
- Jānodrošina ilgtermiņa sadarbības plānošana ar pasniedzējiem.
- Mācību grupas veidot pēc līdzvērtīgiem sagatavotības līmeņa dalībniekiem – profesionāļiem mācību viela ir uztverei vienkārša.
- Nepieciešams organizēt VAS, Valsts kontroles un Valsts kancelejas par projekta īstenošanu atbildīgo personu tikšanos, lai apmainītos ar pieredzi un viedokļiem un vienotos par apmācībām, kuras ir jāturpina īstenot ilgtermiņā, kuru tēma ir aktuāla un nepieciešama, analizējot iespējas Valsts kontroles projektā īstenoto apmācību pārņemšanai VAS organizētās apmācībās.

8.4. Ieteikumi izmaiņām pasākuma un tā projektu īstenošanā līdz to ieviešanas beigām

Projektu rezultātu ilgspējas nodrošināšana

Ievērojot apmācību nozīmīgumu, ietekmi un veiktos ieguldījumus, visbūtiskākais līdz projekta ieviešanas beigām ir strādāt pie **projekta rezultātu ilgspējas nodrošināšanas** un projekta materiālu plašākas izmantošanas. Projekta rezultātu ilgspēja var tikt sasniegta, gan fokusējoties uz projekta organizatoriskajiem, gan apmācību satura jautājumiem.

Mācību materiālu turpmāka izmantošana

Projektu ieviesējiem (VAS, Valsts kancelejai, Valsts kontrolei) ir autortiesības uz visiem projekta ietvaros izstrādātajiem apmācību materiāliem, tādēļ būtu svarīgi izvērtēt iespējas, lai esošos apmācību materiālus varētu izmantot ilgtermiņā, arī gadījumos, ja vairs nav līguma attiecības ar konkrēto mācību materiālu izstrādātāju, kas ir nepieciešams, lai mācību materiālus atjaunotu, ņemot vērā jaunākās izmaiņas normatīvajā bāzē, un kas nodrošinās apmācības, ja nav ilgtermiņa ietvara līguma ar apmācību nodrošinātāju.

Pēc konferenču organizēšanas to rezultātus apkopotā tēzu formā, kā arī konferences laikā pasniegtās prezentācijas nepieciešams publicēt informācijas pieejamības nodrošināšanai arī personām, kas nepiedalījās konferencē (izņemot, ja pasākums ir ticis organizēts specifiskam ieinteresēto personu lokam un tajā pārrunātais saturs ierobežotas pieejamības informāciju).

Jaunu apmācību tēmu izveide

Ir svarīgi, lai apmācību dalībniekiem būtu iespēja apgūt tādas prasmes un iemaņas, kas veicinātu apmācību procesā iegūto zināšanu pielietojšanu darbā un sekmētu iestādes mērķu sasniegšanu, tāpēc apmācību organizētājiem (īpaši VAS) nepieciešams **izvērtēt apmācību pieprasījumu**, iekļaujot nozaru attīstības tendenču izvērtējumu, un atbilstoši tam **veikt pilnveidojumus apmācību plānā** un organizēšanā, nodrošinot arī apmācību materiālu pieejamību tiešsaistē.

Valsts pārvaldes iekšējo treneru apmācību koncepcija

Valsts pārvaldes iekšējo treneru apmācību koncepta tālāka attīstība ir viens no nākotnes VAS darbības attīstības virzieniem, tomēr jāsaprot, ka šī koncepta īstenošana prasa būtiskas investīcijas, tā ir laikietilpīga darbība, un, iespējams, nepieciešamas izmaiņas esošajā normatīvajā bāzē. Koncepcija būtu īstenojama ciešā sadarbībā ar nozaru ministrijām.

Veidojot valsts pārvaldes iekšējo treneru apmācību programmu, jāņem vērā, ka apmācāmajiem “treneriem” ir jābūt ekspertiem savā jomā, jāpieņem labām prezentēšanas prasmēm, aktīvās klausīšanās prasmēm, komandas veidošanas prasmēm, mācīšanas prasmēm, jaunrades, vadības, plānošanas, problēmu risināšanas, laika plānošanas un citām specifiskām prasmēm.

Jāņem vērā, ka apmācāmajam “trenerim”, iespējams, būs jāpavada daudz laika, pilnveidojot savas pasniedzēja spējas, un viņš nevarēs pilnvērtīgi piedalīties iestādes darba īstenošanā atbilstoši sava amata pienākumiem – apmācību ilgums ietekmēs gan speciālistu, gan institūciju. Tāpat jāņem vērā, ka, iespējams, “treneris” apmācīs savus kolēģus, kas varētu būt arī “trenera” vadītāji. Institūcijām, kuras vēlas izmantot iekšējo treneru konceptu, jāanalizē, cik efektīvi institūcijas ietvaros darbinieki izmantos šo apmācību veidu un kādi būs motivējošie rīki, lai apmācīto “treneri” motivētu palikt strādāt institūcijā, piedāvājot izaugsmes iespējas.

MPS sistēmas funkcionalitātes uzlabošana un plašāka izmantošana

MPS sistēmu ir plānots izmantot kā bāzes platformu VAS apmācību plānošanā un organizēšanā. Savlaicīga informācijas iekļaušana par plānotajām apmācībām, to norises laiku, tēmas dziļumu veicinātu potenciālo dalībnieku efektīvu laika plānošanu attiecībā uz apmācību apmeklēšanu un dalību dažādos apmācību pasākumos.

Izstrādāt detalizētus kursu/apmācību programmu satura aprakstus, lai potenciālie apmācību dalībnieki varētu novērtēt apmācību aktualitāti un nepieciešamību piedalīties apmācībās.

MPS sistēma ir viens no instrumentiem, kas varētu tikt izmantots, lai kvalitatīvi un kvantitatīvi veiktu profesionālās pilnveides pasākumu ietekmes mērīšanu, apmācību kvalitātes novērtēšanu un precīzu rezultatīvo rādītāju uzskaiti. MPS sistēmas jau no apmācību procesa pirmās dienas veicinātu precīzu datu uzkrāšanu valsts pārvaldes cilvēkresursu izaugsmes mērīšanai nākotnē, piemēram:

- dalībniekiem pierēģistrējoties MPS sistēmā un uzsākot apmācības;
- veicot zināšanu līmeņa pārbaudi pirms apmācībām – testa veidā;
- veicot zināšanu līmeņa pārbaudi pēc apmācībām – testa veidā;
- veicot iegūto datu analīzi;
- uzskaitot rezultatīvo rādītāju apjomu.

Stratēģiskas cilvēkresursu attīstības plānošanā un nodrošināšanā nepieciešamās IT sistēmas

Ikgadēji valsts iestādēm ir jāveic darbinieku apmācību vajadzību novērtējums, atbilstoši iestādes sniegto pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanas plānam, kuriem jābūt savstarpēji sasaistītiem. Šobrīd izmantotā NEVIS sistēma nekorelē ar VAS piedāvātajām apmācībām. NEVIS sistēma kopumā būtu jāaktualizē un jāmaina, sasaistot to ar citām sistēmām, piemēram, VAS MPS u.c., kurās skaidri redzams, kādi apmācību kursi ir pieejami un kādas ir apmācību vajadzības. Savienojot šīs sistēmas, rastos iespēja analizēt, vai mācībās iegūtās zināšanas un praktiskās iemaņas tiek izmantotas un ieviestas iestādes funkciju nodrošināšanā augstākā kvalitātē.

2012.gada 10.jūlija MK noteikumi Nr.494 “Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu” arī nosaka, ka viens no darbu izpildes mērķiem ir noteikt nodarbinātā mācību un attīstības vajadzības un profesionālās izaugsmes iespējas, un tieši šis posms ir stratēģiski nozīmīgs, plānojot un nodrošinot apmācības valsts pārvaldē – darbiniekam, sadarbojoties ar tiešo vadītāju, personāla daļu un citiem iesaistītajiem, noteikt darbinieka un organizācijas kopējos attīstības mērķus, apkopojot tos NEVIS sistēmā.

Atgriezeniskā saite

Īpaši svarīgi līdz pasākuma īstenošanas beigām nodrošināt atgriezenisko saiti par īstenojamajām apmācībām ne tikai no pasniedzējiem (analizējot, vai plānotie rezultāti ir sasniegti, zināt, ko apmācāmie domā par apmācībām, to saturu, izmantotajām apmācību metodēm, aktualitāti un kvalitāti), bet arī no apmācību dalībniekiem, lai saprastu, vai plānotie apmācību rezultāti ir sasniegti, ja nav sasniegti, ko būtu nepieciešams papildināt mācību saturā, metodēs un analizēt, vai iegūtās zināšanas ir praktiski izmantojamas turpmākajā darbā. Tāpat vidējā termiņā atgriezenisko saiti būtu ieteicams iegūt arī no iestādēm, kuru darbinieki ir piedalījušies apmācībās, lai saprastu, vai iegūtās zināšanas ir veicinājušas iestādes efektīvāku darbību/ sniegto pakalpojumu kvalitātes augšanu un kuras apmācības ir veicinājušas īstenojamo pienākumu kvalitāti (pirms tam aptaujājot darbiniekus).

VAS būtu jāizskata arī iespēja papildus valsts pārvaldē inovatīvu tēmu kursu sagatavošanu, piemēram, IKT prasmi attīstība darbam ar lielu apjomu dažādu veidu datiem, kas iegūti no dažādiem avotiem (Big Data) vai lēmumu pieņemšanas prakses uzdevumi.

Institūciju darbiniekiem ir jāsniedz ne tikai atgriezeniskā saite par apmeklētājam apmācībām, bet arī jāredz saikne starp viņa- kā darbinieka- mērķiem un iestādes mērķiem, piedaloties apmācībās.

Apmācību lietderība - novērtējot apmācāmos pirms un pēc apmācības, lai konstatētu apmācību programmas ietekmi, novērtējot, piemēram, zināšanu pārbaudes testa vidējo vērtējumu. Papildus veicot apmācāmo anketēšanu par apmācībās iegūto zināšanu izmantošanu darbā. Iesaistīt Personāldaļu atsevišķu apmācību novērtēšanai.

Labās prakses pieredzes pārņemšana

Papildus projekta ilgtspējas jautājumiem var tikt analizētas citu valstu pieredzes līdzīgu apmācību nodrošināšanā, tādējādi ne tikai saglabājot un tālāk izmantojot paveikto, bet arī identificējot jaunas apmācību iespējas. Kā labs piemērs publiskā sektora kapacitātes stiprināšanai, kuram varētu sekot arī Latvija, ir Lietuvas Ekonomikas ministrijas sadarbība ar Lietuvas Banku, organizējot sanāksmju ciklu "GovTech" foruma veidā¹⁹² ar mērķi īstenot inovatīvus risinājumus, lai sasniegtu lielāku efektivitāti publiskā sektorā, nodrošinot sabiedrisko pakalpojumus iedzīvotājiem. Lietuvas Banka, sadarbojoties ar attiecīgās nozares sabiedrisko pakalpojumu institūcijām, apmainoties ar pieredzi, mācoties viens no otra, lai, iespējams, īstenotu kopīgus projektus ne tikai uzņēmējdarbības pilnveidošanai, bet arī publiskā sektora efektivitātes paaugstināšanai, apspriežot, piemēram, tehnoloģiskos risinājumus, to iespējas un ieguvumus plašākā speciālistu lokā.

Salīdzinājumam- Igaunijas Finanšu ministrija, kas ir atbildīga par Eiropas Sociālā fonda aktivitāšu 12.1.1. "Cilvēkresursu apmācība un attīstība" un 12.1.4. "Vietējās un reģionālās attīstības iespējas" ieviešana un atbildīgā iestāde, apmācību un attīstības pasākumiem ir noteikusi četrus galvenos mērķus: **ierēdņu valsts pārvaldes kompetences uzlabošanu** (piemēram, ētika, ievada apmācība, finanšu pārvaldība, ietekmes novērtēšana, iekļaušana utt.) un **cilvēkresursu vadības un atbalsta darbību kvalitātes uzlabošanu**; starp aģentūru **savietojamības** palielināšana; **vadības kvalitātes uzlabošana** (piemēram, konferences, apmācības programmas, meistarklases utt.) un uz **zināšanām balstīta reģiona attīstības** plānošana, sabiedrisko pakalpojumu organizēšana¹⁹³. 2020.gada mērķus plānots sasniegt, īstenojot:

- līderības meistarklases vidējā līmeņa vadītājiem;
- organizējot nacionālo uzņēmumu un nodibinājumu padomes locekļu apmācības;
- īstenojot vidējā līmeņa vadītāju pēctecības programmu (KESTA);
- argumentācijas apmācības programmu;
- organizējot koučinga programmu vadītājiem;
- organizējot konferences vidējā līmeņa vadītājiem;
- attīstot digitālās prasmes publiskajā sektorā u.c. aktivitātes.

Par augstākā līmeņa vadītāju attīstību arī Igaunijā ir atbildīga Valsts kanceleja. Igaunijā, lai īstenotu apmācību aktivitātes, ir izveidots apmācību portāls¹⁹⁴, kur, ielogojoties ar ID kartes datiem, var izmantot publiskā sektorā un pašvaldībās strādājošie, lai pieteiktos un plānotu apmācību attīstības pasākumus. Savukārt apmācību materiālu uzglabāšanai tiek izmantots apmācību materiālu reģistrs¹⁹⁵, kurā visi centralizēti pasūtīto apmācību materiāli ir publiski pieejami ikvienam interesentam.

Papildus Igaunijas Finanšu ministrija ir izveidojusi **Apmācību vadītāju valdi**¹⁹⁶, kas ir bezpeļņas organizācija, kas apvieno personāla attīstības un personāla apmācības darbiniekus valsts iestādēs, ar mērķi dot ieguldījumu izpratnē par mūžizglītības principiem un personāla attīstības vērtību institūcijās, atbalstot iestāžu mērķu sasniegšanu, attīstot personāla tālākizglītības sistēmu un radot labvēlīgu mācību vidi, kurā ir apvienoti apmācību vadītāji. Šādu praksi būtu ieteicams pārņemt arī Latvijā.

OECD ieteikumi

Saskaņā ar Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (OECD) ieteikumiem neformālās un ikdienas izglītības atzīšanai izstrādātājiem norādījumiem politikas izstrādei¹⁹⁷, politikas izstrādātājiem tiek

¹⁹²<http://www.baltic-course.com/eng2/forums/?doc=146681>

¹⁹³<https://www.rtk.ee/personaliteenused/koolitus-ja-arendustegevused>

¹⁹⁴<https://www.riigitootaja.ee/rtip-client/login>

¹⁹⁵<https://www.riigitootaja.ee/rtip-client/app/#/training.materials>

¹⁹⁶<https://www.rahandusministerium.ee/et/eesmargidtegevused/riigi-personalipoliitika/koolitusjuhtide-kogu>

¹⁹⁷<http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/46143993.pdf>

ieteikts nodrošināt atbilstošus resursus karjeras atbalstam un tā aktīvai sniegšanai, plašus informācijas avotus par iespējām apmeklēt apmācības, izveidot visaptverošu karjeras atbalsta sistēmu, sadarbojoties ar darba devējiem, un nodrošināt, lai karjeras attīstības atbalsta iniciatīvas tiktu atbilstoši novērtētas.

OECD veiktajā Latvijas Prasmju stratēģijas novērtējumā¹⁹⁹ ir secināts, ka “nesen veiktās, kā arī plānotās rīcībpolitikas reformas veido labu potenciālu, tomēr ir nepieciešams darīt vairāk, lai **nodrošinātu labākus prasmju rezultātus**. Valdībai un visām iesaistītajām pusēm ir jāturpina kopā strādāt partnerībā, kurā piedalās visi valdības līmeņi, izglītības un mācību sniedzēji, darba devēji, arodbiedrības, bezpeļņas sektors un izglītojamie”. OECD norāda četrus svarīgākos attīstības virzienus Latvijas snieguma uzlabošanai:

- **kapacitātes palielināšana** mācībspēku stiprināšanai;
- **ilgtspējīga finansēšanas** mehānisma nodrošināšana pieaugušo izglītībai – galvenokārt ar ES Struktūrfondu piesaisti;
- **motivācijas radīšana** prasmīga darba spēka noturēšanai un piesaistīšanai - ir nepieciešams uzlabot darba apstākļus un sekmēt algu palielināšanu augsti pieprasītajās profesijās;
- **vienotas prasmju politikas veidošanas kapacitāte** un uzraudzība – iesaistītajām iestādēm ir savstarpēji jāsadarbojas, lai sasniegtu kopējus mērķus.

Kā norāda OECD “iedzīvotāji ar augstām prasmēm būs veiksmes atslēga Latvijas un tās iedzīvotāju spējai sekmīgi darboties savstarpēji saistītajā un strauji mainīgajā pasaulē. Cilvēkiem arvien vairāk būs nepieciešams uzlabot savas prasmes, lai veiktu jaunus uzdevumus esošajās darbavietās, vai iegūt jaunas prasmes jaunām darbavietām”.

Kā redzams OECD veiktajā pētījumā (45. tabula), secināts, ka pieaugušajiem Latvijā ir jāveido stiprākas prasmes, kas nepieciešamas, lai pielāgotos nākotnes izaicinājumiem - darbavietās ir nepieciešamas **augstāka līmeņa prasmes**, un **digitālās pamatprasmes** kļūst būtiskākas kā iepriekš. Ir jāveicina **prasmju aktīvu izmantošanu darbavietā**, kā arī nepieciešamību veikt izvērtējumu, kādas prasmes šobrīd ir nepieciešamas un attīstāmas, lai nodrošinātu darba tirgus nepieciešamību un novērstu nepilnības.

Indikators	Novērtējums ¹⁹⁹
Cik labi prasmes tiek aktivizētas darba tirgū?	Tuvu vidējam
Cik iekļaujošs ir darba tirgus?	Augšējie 20-40%
Cik atbilstošas darba tirgum ir prasmes?	Apakšējie 20-40%
Vai prasmes tiek izmantotas aktīva iesaistīta pilsoniskuma atbalstam?	Apakšējie 20%
Vai darba ņēmējiem ir prasmes, kas nepieciešamas viņu darbam?	Apakšējie 20%
Vai uzņēmumos ir ieviestas augstas veiktspējas darbavietu prakse?	Tuvu vidējam
Vai inovācijas ietekmē prasmju lietošanu?	Apakšējie 20%

45. tabula Latvijas iedzīvotāju prasmju izmantošanas efektivitāte

Apmācību organizēšana

Lai apmācības būtu efektīvas, jāveic rūpīga to organizēšana. Atkarībā no plānoto apmācību veida, jāizvēlas pareiza apmācāmo atlase un apmācību vietas izvēle, apmācību kursa satura noteikšana un ilgums, apmācību kursa laika plānošana un citi organizatoriski ietekmējošie faktori.

- **Apmācību vieta** – balstoties uz apmācību formu, apmācības var tikt organizētas VAS un Valsts kancelejas telpās (semināri, darbnīcas, paneļdiskusijas), tāpat apmācības var tikt organizētas apmācāmā darba vietā (individuālie treniņi, vebinārs, meistarklase konkrētas iestādes darbiniekiem, e-mācības, attālinātas mācības, interaktīvas spēles) vai var tikt rīkotas ārpus organizācijas un projektu īstenotāju telpām (simulācijas spēles, konferences, vasaras skolas).

¹⁹⁹ Šos kopsavilkuma indikatorus aprēķina kā vienkāršu veidojošo indikatoru vidējo vērtību (indikatoru informācija sniegta

Pielikumā 1.A). Visi veidojošie indikatori ir normalizēti tā, ka augstāka vērtība un atrašanās augšējos 20 % atbilst labākam sniegunam. Ir norādīti tikai tie saliktie indikatori, par kurus veidojošajiem indikatoriem ir iegūstami dati vairāk nekā pusē gadījumā. Šī infopaneļa versija ir īpaši veidota OECD ES valstīm Latvijas datu trūkuma dēļ. Pieaugušo prasmju apsekojumā (Survey for Adult Skills (PIAAC)).

Atkarībā no izvēlētas apmācību metodes, ir jā sagatavo apmācību infrastruktūra (telpas, nepieciešamais aprīkojums, ergonomiski apstākļi (ja apmācības ir ilgākas kā 4h), ēdināšana, nakšņošana utt.).

- **Apmācību ilgums** – nosakot katra apmācību moduļa ilgumu, jāņem vērā dalībnieku skaits apmācību modulī, apmācību plānotā regularitāte, sasniedzamais apmācību mērķis – vai būs pietiekami daudz laika apmācāmajam, lai iegūtu prasmes un zināšanas; vai pasniedzējam pietiks laika, lai pārrunātu ar apmācāmajiem problēm jautājumus un lai rastu tiem risinājumus. Apmācāmo zināšanu līmeņa pārbaude pirms apmācībām palīdzētu saprast, cik ilgs laiks ir nepieciešams apmācību organizēšanai konkrētā tēmā. Tāpat būtisks faktors apmācību ilguma noteikšanai ir apmācāmās personas amata līmenis – augsts, vidējs vai zems, piemēram, augsta līmeņa vadītāji ne vienmēr var piedalīties apmācībās, kas tiek organizētas vairākas dienas pēc kārtas. Pamatojoties uz intervijās sniegto informāciju, nav efektīvi piedalīties mācībās, kas plānotas visas dienas garumā, bet efektīvākas ir mācības, kuras tiek organizētas, dienā pavadot apmācībās līdz 4 h, turklāt jāņem vērā, ka pieaugušajiem ir nepieciešams pārtraukums arī apmācībās ik pēc 1h 30 min., lai apmācāmais varētu turpināt uztvert pasniedzamo informāciju. Atšķirīga situācija ir, ja tiek izmantotas interaktīvās spēles vai tiek organizēta vasaras skola – tad apmācāmie rēķinās ar to, ka apmācībās pavadītais laiks būs 2-4 dienas. Līdz šim apmācību ilgumu noteica projekta īstenotājs, un tas tika norādīts jau iepirkuma tehniskajā specifikācijā (piemēram, 20+4 akadēmiskās stundas modulim “Finanses un valsts pārvalde”, 20+4 akadēmiskās stundas modulim “Tiesiskums un valsts pārvalde” u.c.), tomēr šobrīd, kad projekta īstenošana jau tiek nodrošināta, plānoto apmācību ilgums būtu jādiskutē ar pasniedzējiem un jāanalizē apmācāmo aizpildītās anketas, nosakot, kādām apmācībām nepieciešamas, piemēram, papildus 4 h (pieprasītākās, aktuālākās tēmas) un kuras apmācības var tikt saīsinātas (uz teorētiskas informācijas pasniegšanu balstītas apmācības – likumdošanas normas u.tml.).
- **Pieteikšanās apmācībām** – mūsdienās efektīvākais informācijas ieguves veids par vēlmi pieteikties apmācībām būtu pieteikšanās VAS MPS sistēmā. E-sistēmā jānodrošina informācija par piedāvāto apmācību klāstu konkrētam laika periodam, apmācību apraksts un cita saistoša informācija. Plānojot apmācībās sasniedzamās mērķauditorijas apmēru, apmācību organizētājiem būtu jānodrošina “kvotu” sistēmas pieteikšanās, nodrošinot, ka mērķauditorijas pārstāvji no dažādām institūcijām piedalās apmācībās, ne tikai tie, kas ir “*paspejuši pirmie atbildēt uz projekta koordinatora e-pastu*”. Tāpat būtu jāizveido standartizēts apmācību laika grafiks, piemēram, standarta apmācības 4 h garumā tiek rīkotas divos laikos – plkst.9:00 un plkst.13:00, tas arī palīdzētu apmācāmajam vieglāk atrast informāciju MPS sistēmā par piedāvātajām apmācībām, kā arī plānot savu darba laiku, tajā iekļaujot arī regulāru dalību apmācībās. Potenciālajam apmācību dalībniekam jānodrošina atgriezeniskās informācijas nodošana par mācību apstiprināšanu vai noraidīšanu.
- **Materiālu pieejamība pirms un pēc apmācībām** – izdales materiālu saturs, noformējums un ērtība, tos izmantojot, ir nozīmīga sadaļa apmācību organizēšanā. Apmācību materiāli var tikt noformēti gan drukātā, gan elektroniskā formā (prezentācijas, vizualizācijas utt.). Apmācību materiāli būtu izdalāmi gan pirms klātienē apmācībām, lai pirms klātienē apmācībām varētu novērtēt sagatavotības līmeni un nostiprinātu zināšanas, un spētu pilnvērtīgi vēlāk piedalīties klātienē apmācībās. Tāpat apmācību materiāli papildus var tikt izdalīti apmācību laikā un pēc apmācību pabeigšanas. Visiem apmācību materiāliem jābūt pieejamiem VAS MPS sistēmā, attiecīgi pielāgojot apmācību posmu, kurā materiāli ir pieejami; apmācību materiāliem, kurus plānots nodot apmācāmajiem pēc apmācībām, nebūtu jābūt pieejamiem pirms apmācībām.

Efektīvākai apmācību organizēšanai nepieciešams izstrādāt apmācību plānu, nosakot tajā visus augstāk minētos faktoros, kā arī paredzot apmācību programmas novērtēšanas sistēmu, izstrādājot komunikācijas plānu, izvēloties pasniedzējus un citi faktori.

8.5. Pasākumā organizēto profesionālās pilnveides aktivitāšu novērtēšanas anketa (mācību dalībnieku anketēšanai no mācību organizatora skatupunkta)

Mūsdienās par mācību efektivitātes novērtēšanas klasisko veidu uzskata Donalda Kirkpatricka piedāvāto modeli, kas sastāv no četriem līmeņiem²⁰⁰:

1. **Izglītojamo vērtēšanas reakcija** – vērtējumu veic tūlīt pēc apmācībām. Korekcijai – mācību gaitā, izmantojot anketēšanu, aizpildot anonīmi (lai iegūtu pēc iespējas patiesāku informāciju).

²⁰⁰ Kirkpatrick un Kirkpatrick, 2006

2. **Zināšanu līmeņa novērtējums** – pēc mācībām veicot testēšanu, īpaši koncentrējoties uz apmācību programmā definētiem mērķiem. Novērtēšanai izmanto apmācību sasniegumu testus, kuros jāsasniedz noteikts rezultāts.
3. **Uzvedības vērtējums darba vietā** - noteiktā periodā pēc mācību beigām, veicot kolēģu un priekšnieku aptauju, anketēšanu, intervijas, novērošanu. Svarīga ir arī paša apmācāmā motivācija izmantot savas zināšanas un prasmes.
4. **Ietekmes novērtējums uz iestādes darbības rezultātiem** - noteiktā periodā pēc apmācību veikšanas, veicot vadītāju eksperta aptaujas, intervija ar apmācību dalībniekiem vai viņu vadītājiem un kolēģiem, jebkura formā: strukturēta, neformāla, personīga, pa telefonu, individuāla, grupas utt.

Piedāvātā novērtēšanas anketa attiecas tikai uz Donalda Kirkpatrika modeļa pirmo līmeni, jo tiks veikta no mācību organizatora skatupunkta un tūlīt pēc mācībām, tādējādi uzvedības vērtējums darba vietā un ietekmes novērtējums veicams vēlāk.

Izglītojamo vērtēšanas reakcijas novērtējums var ietvert vairākus mērķus:

1. **Mācību satura novērtējums** no mācību dalībnieku puses (neiekļauj ietekmes novērtēšanu, jo tiek veikts tūlīt pēc apmācībām).
2. **Mācībspēku / pasniedzēju** darba novērtējums.
3. **Apmācību organizatorisko aspektu** novērtējums.

Analizējot anketu rezultātus, jāņem vērā, ka tos ietekmēs atbilstošā apmācību satura izvēle konkrētajam darbiniekam, kā arī darbinieka zināšanu līmeņa atbilstība satura izklāstam.

Ņemot vērā, ka darbiniekiem no valsts pārvaldes iestāžu (kā darba devēja) puses tiek piedāvātas kā obligātās, tā arī neobligātās apmācības, lai novērtētu apmācību guvēju sasniegto apmācību rezultātus, būtu nepieciešams izstrādāt standarta veidlapu, kura sastāvētu no biogrāfiskas daļas par apmācāmo tēmu un pamatjautājumiem, kas jānovērtē pēc noteiktas punktu skalas (piemēram, Likerta skalas²⁰¹). Pirmā no šīm skalām lūdz respondentus novērtēt, cik svarīgas un nepieciešamas ir apmācības viņu darbam, attiecīgi funkciju īstenošanai, un otrā skala ir respondentu pašreizējā funkciju izpildes līmeņa pašnovērtējums. Salīdzinot svarīguma pakāpi ar veiktspējas vērtējumu, var iegūt apmācības nepieciešamības indeksu (piemēram, liela nozīme apmācībām, bet zems esošo funkciju īstenošanas sniegums norāda uz būtisku apmācības vajadzību).

Līdz šim projektos īstentajās apmācībās nav bieži izmantota iespēja novērtēt apmācāmo darbinieku zināšanas pirms apmācībām, un šāda anketēšana būtu atbalstāma, un anketa būtu izveidojama, ņemot vērā konkrētās apmācību aktivitātes specifiku.

Apmācību pasākuma novērtējuma anketā būtu iekļaujami sekojoši jautājumi:

APMĀCĪBU NOVĒRTĒJUMA ANKETA					
Apmācību nosaukums, kods, pasniedzējs	Datums				
Apmācību īstenošanas vieta					
Mācību organizācija un komunikācija					
<i>Likerta skalā (1 – pilnībā nepiekrītu; 5 – pilnībā piekrītu) novērtējiet apgalvojumus par mācībām:</i>					
Esmu motivēts piedalīties mācībās	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Komunikācija par dalību apmācībās bija savlaicīga	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Mācību norises laiks un vieta bija atbilstošs	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

²⁰¹ <https://www.rsu.lv/petniecibas-terminu-vardnica/likerta-skala>

Mācību ilgums bija piemērots atbilstošajam apmācību saturam	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Apmācību grupas lielums bija atbilstošs	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
legūtās zināšanas un prasmes ir lietderīgas	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
legūtās zināšanas un prasmes tiks praktiski izmantotas darba vidē	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Mācību saturs, tvērums, apjoms					
<i>Likerta skalā (1 – pilnībā nepiekrītu; 5 – pilnībā piekrītu) novērtējiet apgalvojumus par mācībām:</i>					
Mācību satura aktualitāte, atbilstība publiskā sektora specifikai	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Mācībās apskatīto jautājumu un problēmu loks bija pietiekami plašs	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Gūtās atziņas pielietošu ilgtermiņā	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Mācībās apskatīto jautājumu un problēmu kopums bija pietiekams	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Praktiskie uzdevumi sekmēja teorētiskā materiāla izpratni (<i>ja attiecināms</i>)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Izvēlētās pasniedzēja instrukcijas bija skaidras un saprotamas	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Piedāvātie apmācību materiāli bija saprotami	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Nozīmīgākie ieguvumi mācībās:	Ievadiet atbildi šeit.				
Mācībaspēku / pasniedzēju darbs					
<i>Likerta skalā (1 – pilnībā nepiekrītu; 5 – pilnībā piekrītu) novērtējiet apgalvojumus par mācībaspēkiem:</i>					
Pasniedzēji veicināja aktīvu iesaisti satura apguvē	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Pasniedzēji tēmu raksturoja iespējami pilnīgi, daudzpusīgi	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Pasniedzēji rosināja jaunu ideju veidošanos un attīstību	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Piemērots satura pasniegšanas temps un stils	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Optimāla teorijas un prakses attiecība apmācībās	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Veiksmīgs dažādu mācību metožu pielietojums	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Noderīgi mācību materiāli	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Iespēja mācīties no pārējiem dalībniekiem un izteikties apmācību laikā	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Pasniedzēja sadarbība ar auditoriju, gatavība atbildēt uz jautājumiem un sniegt atbildi pilnīgums	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Pasniedzējs bija iedvesmojošs un aizrautīgs	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Pasniedzēju darba kopējais vērtējums:	Ievadiet atbildi šeit.				
Ieteikumi turpmākajam darbam	Ievadiet atbildi šeit.				

Apmācību novērtēšana anketējot nosaka ne tikai īstermiņa sasniegtos rezultātus, bet palīdz arī saprast, vai apmācības spēj sniegt plānotos rezultātus ilgtermiņā un vai šie rezultāti būs pozitīvi.

8.6. Metodika un instrumentārijs profesionālās pilnveides pasākumu ietekmes un valsts pārvaldes cilvēkresursu izaugsmes mērīšanai nākotnē

Labāks regulējums un OECD vadlīnijas

Labāka regulējuma pamatnostādnes definē principus, pēc kuriem Eiropas Komisija vadās, gatavojot jaunas iniciatīvas un priekšlikumus, kā arī pārvaldot un novērtējot esošos tiesību aktus. Labāka regulējuma politikas izmantošana (turpmāk – LRP) ir aktuāla gan politikas veidotāju, gan starptautisko institūciju darbā. ES īstenotajai labāka regulējuma politikai tiek vilktas paralēles ar normatīvā regulējuma reformām, lai maksimāli efektīvi īstenotu politikas mērķus, neradot iedzīvotājiem, uzņēmējiem un valsts pārvaldei papildus administratīvo jeb birokrātisko slogu. LRP aptver pilnu politikas veidošanas un ieviešanas ciklu un lielākoties ar to saprot publiskās pārvaldes mērķus un centienus uzlabot normatīvā regulējuma kvalitāti un efektivitāti, mazinot administratīvo slogu ieinteresētajām pusēm un vienlaicīgi saglabājot taisnīgus regulējuma mērķus. Politikas plānošanai un attiecīgajam normatīvajam regulējumam ir jāveicina labāku rezultātu sasniegšana valsts pārvaldes iestādēm, uzņēmumiem un sabiedrībai kopumā²⁰². LRP ir jāizmanto kā novērtējumu teorētisko ietvaru.

OECD ir apkopojis labās prakses rīkus un metodes, ko valstis izmanto LRP pārvaldībai:

- aktīva ieinteresēto pušu apzināšana un iesaiste normatīvo aktu izstrādē,
- normatīvo aktu ietekmes novērtējums,
- normatīvā regulējuma *ex-post* (*beigu*) novērtējums,
- ieinteresēto pušu iesaiste un ietekmes novērtējums sarunās par ES normatīvā regulējuma piemērošanu dalībvalstīs,
- LRP uzraudzība un labās prakses (pieeju) savstarpēju apmaiņa starp valstīm.²⁰³

Līdzīgu pasākumu novērtēšana

Erasmus + programma ir ES izglītības, mācību, jaunatnes un sporta programma 2014.-2020. gadam, kuras ietvaros tiek atbalstītas sekojošas aktivitātes: personu mobilitāte mācību nolūkos, institūciju sadarbība inovācijas veicināšanai un labās prakses apmaiņai, politikas reformas, *Jean Monet* pasākumi un sporta aktivitātes. Daļa ERASMUS + atbalstāmo aktivitāšu ir līdzīgas izvērtējuma ietvaros vērtējamo projektu apmācību aktivitātēm, tādēļ izvērtējuma ietvaros tika analizētas arī Erasmus+ apmācību projektu novērtēšanas metodes.

²⁰²<https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-guidelines-impact-assessment.pdf>

²⁰³ OECD (2019). "Better Regulation Practices across the European Union", OECD Better policies for better lives, pieejams: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/oecd-better-regulation-practices-across-the-european-union-brochure-2019.pdf> (skatīts 18.07.2019.)

Lai veiktu Erasmus + programmas novērtējumu (vidēja termiņa), tiek izmantots novērtēšanas jautājumu kopums, kas galvenokārt palīdz novērtēt piecus galvenos kritērijus – efektivitāti, atbilstību, saskaņotību, lietderību un ES pievienoto vērtību²⁰⁴. Novērtējumu klasificē 3 intervences līmeņos un šos līmeņus izmanto kā pamatu katram izvērtējumam, lai nodrošinātu iespēju salīdzināt datus ilgtermiņā konkrētu līmeņu ietvaros – valsts līmenis, institūcijas līmenis un indivīda līmenis, līdzīgi, kā tas tiek darīts Pasākuma 3.4.2.1. “Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās” novērtēšanā. Efektivitātes analīze ir balstīta uz intervences loģiku, uz kuras bāzes tiek izstrādātas novērtēšanas anketas. Novērtējums tiek balstīts uz vairākām datu vākšanas un analīzes metodēm. Lielākā daļa rezultātu sasniedzami, pamatojoties uz pierādījumu sajaukumu, apvienojot kvazi-hipotētisku novērtējumu, kura pamatā ir saņēmēju aptaujas, saņēmēju pašu ziņotas atsauksmes, kā arī kvalitatīvas intervijas un atsevišķu gadījumu analīze.

Apmācību ietekmes novērtēšanas teorētiskais ietvars

Pamatojoties uz EK Labāka Regulējuma vadlīnijām un OECD vadlīnijām, shematiski **profesionālās pilnveides pasākumu** ietekmes izvērtēšana veidojama pa šādiem blokiem:

- **apmācību pasākuma mērķu** noteikšana saistībā ar konkrētiem sasniedzamiem politikas mērķiem;
- konkrētu sasniedzamo **rādītāju noteikšana** un atskaitīšanās pa šiem rādītājiem, apzinot, pēc cik ilga laika perioda intervences rezultāti varētu tikt sasniegti;
- **ietekmes izvērtēšanas līmenis**. Pirms vērtēt ietekmi, ir jāsaprot, kāda veida ietekmi nepieciešams izvērtēt – ietekmi uz konkrētās nozares politiku (ministriju līmenī - kā politikas ieviešējiem) vai ietekmi uz konkrēta pakalpojuma pilnveidošanu (aģentūru līmenī – kā politikas ieviešējiem), ņemot vērā, ka ministrijas ir atbildīgās iestādes, kas izstrādā politikas pamatnostādnes dažādās jomās un ministriju ietekme ir būtiski nozīmīgāka, nekā politikas īstenošanu radītā ietekme, ietekmes izvērtējums indivīda līmenī;
- **sākotnējās situācijas ex-ante novērtējums**, lai izvērtētu situāciju pirms plānotās intervences – attiecas uz nozares, pakalpojuma vai institūcijas līmeni;
- plānotās intervences **finansējuma avotu noteikšana** un ar finansējuma avotiem saistīto atskaitīšanās mehānismu apzināšana, piemēram, ES fondu finansētie projekti un saistošās atskaitīšanās sistēmas;
- **intervences detalizēta plānošana**, lai sasniegtu konkrētos intervences mērķus;
- **intervences rezultātu izvērtējums**.

Lai novērtētu profesionālās pilnveides pasākumu ietekmi un valsts pārvaldes cilvēkresursu izaugsmi apmācību pasākumu ietvaros, jāveido uz pierādījumiem balstīts vērtējums par to, cik lielā mērā esošais pasākums ir bijis efektīvs, t.sk. mērķu sasniegšanā. Novērtēšanas rezultāti var sniegt atbalstu turpmāku lēmumu pieņemšanā, stratēģiskajā plānošanā un aktivitāšu plānošanā nākotnē.

Apmācību ietekmes novērtēšanai iestādes līmenī var tikt izdalīti šādi posmi:

- organizācijas mērķu, vīzijas, prasmju un nepieciešamo kompetenču noteikšana, pieejamie finanšu un personāla resursi institūcijas līmenī. Nepieciešamības gadījumā līdzcērtīgs izvērtējums veicams arī katras struktūrvienības ietvaros;
- katra darbinieka apmācību vajadzību noteikšana un attīstības plānu izveide;
- apmācību plānā noteikto mērķu sasniegšana;
- apmācību apmeklēšana un nepieciešamo zināšanu un prasmju iegūšana;
- apmācību ietekmes izvērtēšana indivīda (10.07.2012. MK noteikumi Nr.494 “Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”) un institūcijas līmenī;
- nākamā apmācību procesa plānošana, ņemot vērā iegūto zināšanu līmeni un aktualizēto attīstības plānu darbiniekam.

²⁰⁴ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/m-t_evaluatio_erasmus_swd_2018_40.pdf

Visi iepriekšminētie posmi ir savstarpēji cieši saistīti, un ir jāņem vērā, izstrādājot metodiku un izvēloties instrumentus pilnveides pasākumu ietekmes mērīšanai nākotnē. Ietekmes novērtējums ir jāuzsāk pēc iespējas agrāk- jau politikas izstrādes procesā²⁰⁵, tādējādi nodrošinot stabilu pamatojumu politisko lēmumu pieņemšanā.

Ieteicošie parametri apmācību novērtēšanai turpmāko projektu ietvaros

Kopumā ņemot vērā, ka šāda apjoma un līmeņa apmācību plānošana nav bijusi veikta līdz šim un bez ES struktūrfondu piesaistītā finansējuma apjoma nebūs iespējama arī nākošajos ES plānošanas periodos, ir jānosaka tādi kvantitatīvie un kvalitatīvie sasniedzamie rezultātīvie rādītāji, kas vislabāk raksturotu apmācību efektu valsts pārvaldes cilvēkresursu pārvaldībā un kompetenču paaugstināšanā. Tādēļ pirmais priekšnosacījums apmācību projektu plānošanai ir noteikt politikas mērķus, kuru ieviešanu atbalstīs apmācību projekta aktivitātes.

Tehniskie parametri apmācību novērtēšanai var tikt dalīti vairākos blokos, un to novērtējumam var tikt izmantota MPS sistēma, paplašinot tās funkcionalitāti:

1. Kvantitatīvie rādītāji:

- **apmācāmo skaits** – tāpat kā līdz šim, arī turpmāk- kā viens no galvenajiem kritērijiem apmācību rādītāju sasniegšanai var tikt noteikts apmācāmo valsts pārvaldes darbinieku skaits gan klātienē, gan tiešsaistesursos;
- **apmācību absolventu skaits** – rādītājs, kurš nosaka, kādā apjomā tika nodrošināta konkrētās veiktās apmācības apmeklētāju pilnvērtīga kursu apmeklēšana un cik liels % apmērs apmācāmo nepabeidza apmācību;
- **sertifikāta izsniegšanas koeficients** – rādītājs, kurš atspoguļo, cik apmācāmo no visa apmācāmo skaita ir nokārtojuši pārbaudījumus un saņēmuši apmācību sertifikātu;
- **organizēto apmācības moduļu/programmu skaits;**
- **noslēgto ilgtermiņa sadarbības līgumu skaits ar apmācību īstenotājiem;**
- **unikālo apmācīto valsts pārvaldes darbinieku skaits pret kopējo valsts pārvaldes darbinieku skaitu;**
- **Apmācīto iekšējo treneru skaits;**
- **materiālpieejamība MPS** (pret kopējo apmācību / materiālu skaitu).

2. Kvalitatīvie rādītāji:

- **apmācāmo apmierinātības līmenis** - to apmācāmo procents, kuri ir apmierināti ar saņemto apmācību: apkopojot aptaujas par īstenotajām apmācībām un apmācāmā zināšanu pilnveidi;
- **apmācību ietekme** – veicot anketēšanu vismaz divas reizes pēc apmācību apmeklēšanas. Pirmo reizi 1-2 mēnešus pēc apmācībām, otro reizi – 6-12 mēnešu laikā pēc apmācībām, veicot aptauju par sasniegtajiem apmācību mērķiem:
 - i. **ja apmācības bija vērstas uz laika ekonomiju** – vai ikdienas darbi tiek veikti īsākā laika posmā, nekā pirms apmācībām;
 - ii. **ja apmācības tika vērstas uz darba kvalitātes paaugstināšanu** – vai sniegto pakalpojumu kvalitāte ir augusi, vai ir novērsti iepriekš kavējošie faktori kvalitātes attīstībai u.c.
 - iii. **ja apmācības tika vērstas uz izmaksu samazināšanu kādā jomā** - vai pēc apmācībām ir novērots izmaksu samazinājums.

Rezultatīvie rādītāji 2021-2027

Ja nākošajā ES fondu plānošanas periodā 2021.-2027. gadam tiek plānots piesaistīt ES fondu finansējumu valsts pārvaldes iestāžu darbinieku apmācībām, ir nepieciešams ņemt vērā Kopīgo Noteikumu Regulas (KNR) noteiktos datus, kas uzkrājami par sasniedzamajiem rādītājiem aktivitāšu ietvaros. Savukārt, lai

²⁰⁵<https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/better-regulation-guidelines-impact-assessment.pdf>

mērtu nākotnes ietekmi, jāņem vērā esošās aktivitātēs radītā ietekme – gan individu, gan institūciju, gan horizontālu jautājumu risināšanā valstī.

Nākošajā ES fondu plānošanas periodā (2021.-2027. gads) KNR nosaka noteiktas prasības attiecībā par projektiem uz apkopojamo informāciju. Piemēram, visi personas dati jāsadala pa dzimumiem (sieviešu, vīriešu, nebinārais). Kopējie izlaides rādītāji darbībām, kas vērstas uz dalībniekiem, noteikti sekojoši:

- personas vecumā līdz 30 gadiem*,
- personas, kas vecākas par 54 gadiem*,
- personas ar pamatzglītību vai zemāka līmeņa izglītību (ISCED 0.—2. līmenis)*,
- personas ar vidējo izglītību (ISCED 3. līmenis) vai pēcvīdējo izglītību (ISCED 4. līmenis)*,
- personas ar augstāko izglītību (ISCED 5.—8. līmenis)*.

Izstrādājot darbības programmas, jāapzina piemērotākās metodes datu vākšanai un analīzei, lai nerastos situācija, ka programmas īstenošanas noslēgumā nav pieejami un nav apkopoti dati, kas nepieciešami ietekmes novērtējuma kvalitatīvai īstenošanai - datiem jābūt savstarpēji salīdzināmiem.

Sasniedzamie rezultāti esošo projektu ietvaros

Vidēja termiņa stratēģiskās plānošanas dokumentos tiek noteikti sniedzamie, rezultatīvie un iznākuma rādītāji, par kuru sasniegšanu un izpildi atbildīgā nozares ministrija/ministrijas regulāri apkopo informāciju, sagatavo pārskatus par to sasniegšanu vai nesasniegšanas kavējošiem iemesliem. Sniedzamie politikas ieviešanas rezultātīvie rādītāji var kalpot par pamatu novērtējamām aktivitātēm – izvērtēt, vai politikas mērķi tika sasniegti. Tādēļ ļoti svarīgi sasaistīt apmācību projekta mērķus ar sniedzamajiem politikas mērķiem.

Kā galvenais rezultatīvais rādītājs visos četros projektos ir noteikts “apmācīto valsts pārvaldē nodarbināto skaits”, lai gan šis rādītājs pats par sevi neliecina par cilvēkresursu izaugsmi.

U-projekta un K-projekta ietvaros ir noteikti šādi līdzvērtīgi sniedzamie rādītāji, sadalījumā pa lielākām grupām:

- apmācīto valsts pārvaldē nodarbināto skaits;
- izstrādāto mācību moduļu skaits;
- izsniegto sertifikātu skaits;
- mācību dalībnieku vidējais vērtējums par mācību saturu un praktisko pielietojamību 10 ballu sistēmā.

Valsts kancelejas projekta ietvaros ir noteikti šādi sniedzamie rādītāji sadalījumā pa lielākām grupām:

- novērtēto kompetenču skaits;
- apmācīto ekspertu skaits;
- individuālo mācību plānu skaits;
- organizēto apmācību/mācību pasākumu skaits;
- apmācīto skaits.

Valsts kontroles projekta ietvaros ir noteikti sekojoši sniedzamie rādītāji sadalījumā pa lielākām grupām:

- apmācīto skaits;
- noslēgti līgumi ar neatkarīgiem nozares ekspertiem-konsultantiem/Sadarbības memorands ar citu valstu augstāko revīzijas iestādi;
- veikto pilotrevīziju skaits;
- par projektu informēto mērķa grupas dalībnieku skaits.

Apmācību projektu plānošana un novērtēšana

Plānojot lielus un kompleksus apmācību projektus, ir jāveic rūpīgs plānošanas process, tai skaitā jānosaka apmācību kopējie mērķi, **jāapzina esošā situācija un jādefinē sniedzamie apmācību mērķi un plānotā ietekme visos trīs līmeņos:**

- **indivīda līmenī** - piemēram, apmācāmo skaits, kas var tikt norādīts arī sadalījumā pa dažādām kompetencēm;

- **institūcijas līmenī**- piemēram, izmaiņas institūcijas darbībā kopumā vai attiecībā uz konkrētiem nodrošinātiem pakalpojumiem, procesiem vai atsevišķiem horizontāliem jautājumiem, institūcijas darbības efektivitātes palielināšana.
- **nozaru līmenī** - piemēram, uzņēmējdarbības vecināšana, kas var ietvert ļoti dažādas aktivitātes un mērķus.

Noteiktajiem mērķiem ir jābūt sasaistītiem ar valsts līmeņa plānošanas dokumentiem, piemēram, Nacionālais attīstības plāns 2021.-2027.gadam.

Plānojot lielākus apmācību blokus, piemēram, moduļu apmācības, jāizvērtē, kā apmācības veicinās kopējo projekta mērķu sasniegšanu un kurā līmenī mērķis tiks sasniegts – indivīda, institūcijas vai nozaru. Izstrādājot apmācību plānu un saturu, katram apmācību veidam ir jāpapildina un jāveicina stratēģiskā mērķa sasniegšana, kas attiecīgi ir jānorāda apmācību pamatojumā – kāds ir šo apmācību mērķis un kā tās veicinās stratēģisko kopējo mērķu sasniegšanu projektā.

Nepieciešamības gadījumā apmācību vidusposmā var veikt izvērtējumu – situācijas salīdzinājums pirms apmācībām (tika apzināts apmācību plānošanas sākuma posmā) ar esošās situācijas salīdzinājumu. Analizējamie parametri jānosaka apmācību plānošanas posmā, jo tie nosaka mērķus, kurus plānots sasniegt ar apmācību atbalstu. Papildus var tikt izvērtētas atsevišķas apmācību aktivitātes, kādu ieguldījumu tās deva mērķu sasniegšanā.

Kādu laiku pēc apmācību aktivitāšu pabeigšanas, piemēram, pēc viena gada, var tikt veikts apmācību beigu novērtējums, salīdzinot sākotnējo situāciju, noteiktos mērķus un sasniegto rezultātu. Apkopojot novērtējumam nepieciešamo informāciju, piemēram, interviju vai fokusgrupu formā, var tikt identificēti papildus projekta ieguvumi, bet ļoti svarīgi ir izvērtēt sākotnējo noteikto mērķu sasniegšanas līmeni.

8.7. Valsts pārvaldes kapacitātes paaugstināšanas iespējas citās sfērās

Izvērtējuma ietvaros kopumā secināts, ka īstenotās aktivitātes un veiktās apmācības ir bijušas efektīvas, ļaujot VAS, Valsts kancelejai un Valsts kontrolei īstenot darbības, kurām līdz šim valsts budžetā netika plānots apjomīgs finansējums. Kapacitātes paaugstināšanas aktivitātes un iespējas ir jāvērtē saistībā ar uzsāktu valsts pārvaldes procesu uzlabošanas turpināšanu, papildus nodrošinot pašvaldības darbinieku apmācību. Lai gan pašvaldības ir noteiktas kā U-projekta mērķa grupas dalībnieki, tomēr tās līdz šim nav bijušas iesaistītas apmācībās. Kā jau iepriekš tika minēts, jomas, kurām būtu jāpievērš uzmanība nākotnē, ir jāsaista ar Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2021.-2027.gadam noteiktajām galvenajām prioritātēm: **digitalizācija, zinātne, inovācijas, infrastruktūra un sociālā aizsardzība.**

Veicot Nacionālajā attīstības plānā 2021.-2027.gadam (NAP) iekļauto aktivitāšu analīzi, ES un citu ārvalstu palīdzības programmu analīzi, uz izvērtējuma brīdī secināms, ka plānošanas periodā no 2021.-2027.gadam tiešā veidā atbalsts nav plānots šāda veida projektiem. Tabulā zemāk iekļauta informācija par iespējamām kapacitātes stiprināšanas aktivitātēm, iekļaujot arī plānoto aktivitāšu finansēšanas avotu.

Kapacitātes stiprināšanas aktivitātes	Finanšu avots
<p>Kapacitātes celšana migrācijas plūsmu pārvaldības jomā – PMLP darbiniekiem ²⁰⁶.</p> <p>Mērķauditorija – PMLP darbinieki.</p> <p>Plānotās aktivitātes – svešvalodu apmācības un profesionālās apmācības (apmācību stažēšanās programmas, pieredzes apmaiņas vizītes, ES forumi, profesionālā apmācība Latvijā (semināri, apmācību kursi), vieslektori, interaktīvi rīki, rokasgrāmatas jaunajam darbiniekam (mācību platforma).</p>	<p>NAP 6. Prioritāte "Vienota, droša un atvērta sabiedrība", Pasākuma Nr. 203., atbildīgā institūcija Iekšlietu ministrija, plānotais finansējuma apmērs 500 000 EUR. Patvēruma, migrācijas un integrācijas fonda finansējums.</p>
<p>Nodrošināt turpmāku tiesu sistēmas pilnveidi un tieslietu pakalpojumu pieejamību²⁰⁷.</p> <p>Mērķauditorija – tiesneši, tiesu darbinieki, prokurori un tiesībsargājošo iestāžu darbinieki.</p>	<p>NAP 6. Prioritāte "Vienota, droša un atvērta sabiedrība", Pasākuma Nr. 8.1. atbildīgās institūcijas: Tieslietu ministrija un Iekšlietu ministrija, plānotais finansējuma apmērs 6 400 000 EUR. Valsts budžeta finansējums</p>

²⁰⁶ Nacionālo attīstības plānu 2021. - 2027. gadam

²⁰⁷ Tas pats

<p>Plānotās aktivitātes – nodrošinot pēctecību ESF projektam “Justīcija attīstībai”, kā arī tiesnešu, tiesu darbinieku profesionālās kapacitātes stiprināšana ekonomisko lietu tiesas darbības nodrošināšanai; tiesu procesa efektivitātes attīstīšana, veicinot gan tiesu, gan tiesiskuma pieeju ikvienam sabiedrības loceklim; mūsdienīgu administrēšanas metožu ieviešana Latvijas tiesās; turpmāka klientorientētu tieslietu sistēmas pakalpojumu attīstība un tiesu ekspertīžu institūta tālāka modernizācija un attīstība.</p>	<p>un ES Tiesiskuma, tiesību un vērtību fonds (<i>Justice, Rights and Values Fund</i>).</p>
<p>Plānošanas reģionu, pašvaldību un citu teritorijas attīstībā iesaistīto pušu kapacitātes, zināšanu un administratīvo procesu uzlabošana.</p> <p>Mērķauditorija – pašvaldības, plānošanas reģioni, LPS, LLPA.</p> <p>Plānotās aktivitātes – aktivitātes, lai veicinātu pašvaldību sadarbību un spēju nodrošināt iedzīvotāju mobilitāti, investīcijām labvēlīgu vidi un augstu pašvaldību sniegto pakalpojumu kvalitāti un izmaksu efektivitāti²⁰⁸.</p>	<p>NAP rīcības virziena Nr. 334. Atbildīgā institūcija VARAM, Valsts budžeta finansējums, ES fondi un citi finanšu avoti.</p>
<p>Kapacitātes celšana izglītības, sociālajā, veselības aprūpes un citās jomās .</p>	<p>InvestEU fonds²⁰⁹</p> <p>InvestEU iekļaus ne tikai finansējumu un standarta finanšu instrumentus, bet arī tehnisko palīdzību (InvestEU Advisory HUB) un vienotu platformu informācijas apmaiņai (InvestEU Portal) starp projektu attīstītājiem un investoriem.</p>
<p>Pašvaldību un plānošanas reģionu kapacitātes palielināšana viedai attīstības plānošanai un īstenošanai.</p> <p>Pārrobežu sadarbība (t.sk. uz ES iekšējām un ārējām robežām), transnacionālā sadarbība, starpreģionu sadarbība (t.sk. INTERREG EUROPE, URBACT, ESPON un INTERACT).</p> <p>Atbalstīt gan investīcijas infrastruktūrā/aprīkojumā, gan sadarbības aktivitātes iestādēm un iedzīvotājiem.</p> <p>Sekmēt e-pārvaldību un elektronisko datu apmaiņu.</p>	<p>Pašvaldību un valsts budžets,</p> <p>ES teritoriālās sadarbības programmas / INTERREG²¹⁰.</p>
<p>ES līmeņa finanšu instruments, kura mērķis ir atbalstīt augsta līmeņa kvalitatīvu un ilgtspējīgu nodarbinātību, atbilstošu un pienācīgu sociālo aizsardzību, cīņu pret sociālo atstumtību un nabadzību un darba apstākļu uzlabošanu.</p> <p>Kapacitātes celšanas pasākumi speciālistiem sociālo inovāciju (jaunu pakalpojumu vai sistēmu) ieviešanai.</p> <p>Projektu īstenotāji: ES valstu publiskā un privātā sektora struktūras, jo īpaši: valsts iestādēm, reģionālajām un vietējām pašvaldībām; nodarbinātības dienestiem; Savienības tiesību aktos paredzētajām specializētajām struktūrām; sociālajiem partneriem; nevalstiskajām organizācijām; augstākās izglītības iestādēm un pētniecības</p>	<p>Nodarbinātības un sociālās inovācijas (EaSI) programma.²¹¹</p>

²⁰⁸ Tas pats

²⁰⁹ https://ec.europa.eu/commission/priorities/jobs-growth-and-investment/investment-plan-europe-juncker-plan/whats-next-investeu-programme-2021-2027_en

²¹⁰ <https://www.interreg.lv/lv/interreg-latvija/2021-2027gada-periods/>

²¹¹ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=lv>

institūtiem; ekspertiem ietekmes novērtējuma un analīzes jomā; valstu statistikas birojiem un plašsaziņas līdzekļiem.	
Aktivitātes – panākt, lai vairāk jauniešu iesaistītos dažādās mācību mobilitātes shēmās. Iespēja pirmsskolas un agrīnās izglītības darbiniekiem, jauniešiem sportistiem un sporta treneriem piedalīties mobilitātes shēmās. Jaunās programmas prioritāte būs arī profesionālās izglītības apmaiņa, īpaši pierobežas reģionos.	ERASMUS+ ²¹² Kopējais finansējuma apmērs programmai 30 miljardi EUR.
Cita veida kapacitātes (partnerības) stiprināšanas aktivitātes, kas saistītas ar specifisku jomu (nozari).	Apvārsnis Eiropa 2021-2027 ²¹³ LIFE Programma ²¹⁴ ES teritoriālās sadarbības programmas / INTERREG ²¹⁵ Radošā Eiropa (<i>Creative Europe</i>) ²¹⁶ – kopējais pieejamais budžets 1.85 miljardi EUR.

46. tabula. Valsts pārvaldes kapacitātes paaugstināšanas iespējas citās sfērās

Uz novērtējuma brīdi netiek veikta plānveidīga un koordinēta administratīvās kapacitātes pasākumu koordinācija un plānošana, kas tiek finansēti no dažādiem ārvalstu finansējuma avotiem.

8.8. Rekomendācijas valsts pārvaldes darbinieku kapacitātes stiprināšanai, izmantojot dažādas apmācību iespējas

Pamatojoties uz novērtējuma rezultātiem, tabulā zemāk iekļautas galvenās rekomendācijas, kas attiecas uz valsts pārvaldes darbinieku apmācību stratēģisko plānošanu un ieviešanu.

Nr.	Rekomendācijas	Atbildīgā institūcija
Apmācību stratēģiskā plānošana		
1.	Izvērtēt iespēju konsolidēt dažādu publiskā sektora institūciju apmācību organizēšanu VAS, tādējādi nodrošinot kopīgu stratēģisko plānošanu un redzējumu, kā arī apmācību organizēšanas kompetences konsolidāciju, nodrošinot efektīvāku un daudzpusīgāku apmācību procesu.	Valsts kanceleja, VAS
2.	2.1. Plānojot lielus un kompleksus apmācību projektus, apzināt esošo situāciju un noteikt apmācību kopējo mērķi un ietekmi indivīdu līmenī (piemēram, apmācāmo skaits pa kompetenču veidiem), institūciju līmenī (piemēram, institūcijas darbības efektivitātes uzlabošana) un nozaru līmenī (piemēram, atbalsts uzņēmējdarbībai). Izstrādājot apmācību plānu un saturu, jāņem vērā, ka katram apmācību veidam un aktivitātei ir jāpapildina un jāveicina stratēģiskā mērķa sasniegšana. Lieliem apmācību blokiem iekļaut pamatojumu, kāds ir šo apmācību mērķis un kā tas veicinās projekta kopējo stratēģisko mērķu sasniegšanu.	Valsts kanceleja, VAS

²¹²https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-erasmusplus_en_0.pdf

²¹³<https://izm.gov.lv/lv/normativie-akti/ministru-kabineta-noteikumi/zinatne/apvarsnis-eiropa-2021-2027>

²¹⁴https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_18_4002

²¹⁵<https://www.interreg.lv/lv/interreg-latvija/2021-2027gada-periods/>

²¹⁶https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/budget-may2018-creative-europe_en.pdf

	<p>2.2. Definēt skaidrus rādītājus, kurus ir plānots sasniegt un ko plānots mērīt pirms apmācību ietekmes izvērtēšanas uzsākšanas un ietekmes jomu, kuru plānots mērīt – ietekmi uz konkrētās nozares politiku (ministriju līmenī - kā politikas ieviešējiem) vai ietekmi uz konkrēta pakalpojuma pilnveidošanu (aģentūru līmenī – kā politikas ieviešējiem) u.c.</p> <p>2.3. Lai nodrošinātu apmācību ietekmes novērtēšanu, vēlams apmācību īstenotājiem veikt anketēšanu pēc apmācību apmeklēšanas 6-12 mēnešu laikā pēc apmācībām, veicot aptauju par sasniegtajiem apmācību mērķiem.</p> <p>2.4. Lielu un kompleksu apmācību projektu gadījumos izvērtēt iespēju slēgt ilgtermiņa sadarbības ietvara līgumus ar apmācību nodrošinātājiem, tādējādi palielinot apmācību organizēšanas efektivitāti gan VAS, gan apmācību nodrošinātāja pusē, nodrošinot vienotu apmācību pieeju un apmācību materiālu atjaunošanas ilgtspēju.</p>	
3.	Izvērtēt iespēju apmācību tēmu galvenos virzienus sasaistīt ar Nacionālā attīstības plāna 2021.-2027.gads prioritātēm, kā arī ar strukturālo reformu virzieniem un pasākumiem.	Valsts kanceleja, VAS
4.	Izvērtēt iespēju izveidot vienotu pilnveidojamo prasmju / kompetenču politiku valsts pārvaldē, nodrošinot nepieciešamos finanšu līdzekļus, kapacitāti un uzraudzību politikas īstenošanā. Papildus organizējot Apmācību vadītāju valdi, kā tas ir izveidots Igaunijā, kas būtu atbildīga par kopēju prasmju / kompetenču mērķu sasniegšanu valsts pārvaldē.	Valsts kanceleja
5.	<p>5.1. Lai gan Nacionālajā attīstības plānā 2021. - 2027. gadam no valsts budžeta līdzekļiem ir plānoti uzdevumi, kas atbalsta valsts pārvaldes kapacitātes stiprināšanu, profesionālo pilnveidi un digitālo prasmju attīstību, valsts pārvaldes institūcijās strādājošo kapacitātes celšanai jāizvērtē iespējas piesaistīt dažādus ES fondu un citus ārvalstu finanšu resursus apmācību aktivitāšu īstenošanai, piemēram, Apvārsnis Eiropa, ERASMUS+ un citus.</p> <p>5.2. Izskatīt iespēju nodrošināt ilgtspējīgu finansēšanas mehānismu valsts pārvaldē strādājošo apmācībām.</p>	Valsts kanceleja Finanšu ministrija Nozaru ministrijas
6.	Izvērtēt nepieciešamību pie lielāku strukturālo izmaiņu ieviešanas, kas tiek atbalstītas ar apmācību aktivitātēm, veidot valsts pārvaldes iekšējo ekspertu neformālo tīklu ("pārmaiņu līderi"), kas var dalīties pieredzē un ierosināt nepieciešamās apmācību tēmas. Būtiski, lai ekspertiem ir pietiekami laika resursi, pilnvaras, ieinteresētība un spēja iesaistīties.	Valsts kanceleja
7.	<p>7.1. Pamatojoties uz rezultātiem tikšanās laikā ar valsts institūciju pārstāvjiem, veikt izvērtējumu, kādas prasmes ir nepieciešamas un attīstāmas valstī kopumā publiskajā sektorā, lai nodrošinātu valsts sektorā strādājošo kapacitātes stiprināšanu.</p> <p>7.2. Plānojot apmācības, ņemt vērā nepieciešamību palielināt digitālās prasmes, kā arī veicināt jauniegūto prasmju aktīvu izmantošanu darbavietā. Pēc iespējas koncentrēties uz inovatīvu un aktuālu tēmu iekļaušanu apmācībās, kas atbalsta nepieciešamo nākotnes kompetenču attīstību, kā arī apmācības par liela apjoma datiem (<i>Big Data</i>), lēmumu pieņemšanas procesu, emocionālo inteliģenci utt.</p> <p>7.3. Ņemot vērā, ka kopumā valsts pārvaldes iestādēs pieaug nepieciešamība palielināt lēmumu pieņemšanas ātrumu, apmācību ietvaros ir jāpilnveido domāšanas, analizēšanas un informācijas strukturēšanas iemaņas, prasmes izvirzīt alternatīvus risinājumus ātri un argumentēti.</p>	Valsts kanceleja, VAS

8.	Izvērtēt VAS lomu pašvaldību apmācību nodrošināšanā, piemēram, nodrošina pieeju apmācību materiāliem, apzina apmācību vajadzības, piedāvā dažāda veida apmācības, tai skaitā maksas kursus, apmācības tiešsaistes režīmā.	VAS
9.	<p>9.1. Par personāla kapacitāti atbildīgajiem valsts institūcijās plānot apmācības tā, lai uzlabotu tajās iegūto prasmju mācību datu un informācijas izmantošanu politikas veidošanā, piemēram, organizējot integrētu apmācību plānošanu augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem, lai augstākā līmeņa vadītāji būtu ieinteresēti inovatīvu ideju ieviešanā.</p> <p>9.2. Ņemot vērā, ka institūcijas vienādi neuzkrāj informāciju par darbinieku apmācībām, nav pieejami vienoti salīdzināmi dati par aktivitātēm institūciju kapacitātes celšanas jomā. Publiskā sektora ietvaros projektu noteiktās mērķgrupas institūcijās jānosaka vienota datu kopa, kas jāuzkrāj par dalību apmācībās, pēc iespējas iesaistot personālvadības speciālistus personāla apmācību plānošanā.</p> <p>9.3. Nepieciešams veicināt pietiekamu skaitu apmācību dalībnieku no vienas institūcijas, lai institūcijā/iestādē rodas t.s. "kritiskā masa", kas var sekmēt nozīmīgāku pārmaiņu īstenošanu tajā.</p>	Valsts kanceleja Nozaru ministrijas
10.	Vairāk informēt sabiedrību par to, kā apmācību rezultātā ir pilnveidojušies publiskie pakalpojumi, atbalsts uzņēmējdarbībai, samazinājies korupcijas līmenis, izmantojot konkrētus labās prakses piemērus.	Valsts kanceleja, Valsts kontrole, VAS
11.	VAS mājas lapā iekļaut vairāk informācijas par labās prakses piemēriem, kas veidojušies apmācību rezultātā, piemēram, apmācību rezultātā ieviešot jaunus vai uzlabot esošos pakalpojumus, demonstrējot un skaidrojot pieredzi un ieguvumus.	
Apmācību organizēšana/plānošana		
12.	Jāizvērtē valsts pārvaldē īstenoto apmācību projektu uzraudzības funkcijas un projektu savstarpējas papildinātības nodrošināšanas uzraudzības funkcijas deleģēšanu vienai iestādei, kuras galvenie darbības uzdevumi ir saistīti ar profesionālās attīstības un kompetences pilnveides iespēju nodrošināšanu publiskajā sektorā.	Valsts kanceleja
13.	<p>13.1. Konsultatīvo grupu ietvaros nepieciešams izvērtēt apmācību pieprasījumu, iekļaujot nozaru attīstības tendenču izvērtējumu, un atbilstoši tam veikt pilnveidojumus apmācību plānā un organizēšanā, ne tikai iepazīstoties ar projektā paveikto. Jāstiprina Konsultatīvās grupas loma projekta īstenošanā, paredzot, piemēram, lēmumu pieņemšanas funkcijas par īstenojamajām apmācībām projektu ietvaros.</p> <p>13.2. Savlaicīgi informēt atbildīgos par apmācībām institūcijās, lai nodrošinātu iespēju atbilstoši plānot institūcijas darbu, bet tajā pašā laikā dodot iespēju aktīvi piedalīties apmācībās.</p> <p>13.3. Iespēju robežās apmācības plānot vismaz 6 mēnešu periodam, nodrošinot efektīvāku laika plānošanu apmācību dalībniekiem, un publiskot apmācību plānus.</p> <p>13.4. Mācībās uzsvars būtu jāliek uz t.s. kognitīvajām mācību metodēm (lekcijas, diskusijas, pieredzes apmaiņa, ēnošana, e-mācības) un bihevioreālām jeb uzvedības mācību metodēm (spēles un simulācijas, uzdevumu deleģēšana, speciālo projektu uzdošana, darba rotācija, mentorings, koučings).</p> <p>13.5. Iespēju robežās iegūt atgriezenisko saiti vidējā termiņā no iestādēm, kuru darbinieki ir piedalījušies apmācībās, lai saprastu, vai iegūtās zināšanas ir veicinājušas iestādes efektīvāku darbību/ sniegto</p>	VAS

	pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas, un kuras apmācības ir veicinājušas šos uzlabojumus.	
14.	Izvērtēt iespēju izmantot NEVIS apmācību vajadzību plānošanā, kā arī nodrošināt, ka NEVIS ir iekļauta aktuālā informācija par VAS nodrošinātajām apmācībām.	Valsts kanceleja
15.	15.1. Izvērtēt iespēju veikt apmācāmo zināšanu līmeņa pārbaudi pirms apmācībām, jo tas palīdzētu saprast, cik ilgs laiks ir nepieciešams konkrētās tēmas apmācībām. 15.2. Apmācību ilguma noteikšanai ņemt vērā apmācāmās personas amata līmeni, piemēram, augstākā līmeņa vadītāji ne vienmēr var piedalīties apmācībās, kas tiek organizētas vairākas dienas pēc kārtas, un efektīvākas ir mācības, kuras tiek organizētas, dienā pavadot apmācībās līdz 4 h. 15.3. Nosakot katra apmācību moduļa ilgumu, jāņem vērā dalībnieku skaits apmācību modulī, apmācību plānotā regularitāte, sasniedzamais apmācību mērķis, apmācāmo zināšanu līmenis un apmācāmās personas amata līmenis.	VAS
16.	Nodrošināt iespēju visiem interesentiem pieteikties apmācībām, izmantojot MPS sistēmu, kurā ir iespēja iepazīties ar piedāvāto apmācību klāstu konkrētam laika periodam, detalizētu apmācību aprakstu, tai skaitā laika grafiku un loģistiku, un atsauksmēm par apmācībām. Potenciālajam apmācību dalībniekam jānodrošina atgriezeniskās informācijas nodošana par dalības apstiprināšanu vai noraidīšanu.	VAS
17.	17.1. Plānojot apmācību mērķauditoriju, apmācību organizētājiem jānodrošina "kvotu" sistēmas pieteikšanās, nodrošinot, ka pārstāvji no dažādām institūcijām piedalās apmācībās, tādējādi var pieteikties visi interesenti, ne tikai tie, kas pirmie pierakstījās. 17.2. Apmācību grupas veidot pēc līdzvērtīgiem sagatavotības līmeņa dalībniekiem. 17.3. Plānojot apmācību aktivitātes, pievērst uzmanību, ka apmācībās iegūtās prasmes un zināšanas var tikt izmantotas ikdienas darbā.	VAS
Mācību materiālu pieejamības nodrošināšana		
18.	Jānodrošina plašākai auditorijai apmācību materiālu pieejamība lietošanai ilgtermiņā. Visiem apmācību materiāliem jābūt pieejamiem MPS sistēmā apmācību dalībniekiem un apmācību apraksti visiem interesentiem.	VAS
19.	Izvērtēt iespējas ilgtermiņā izmantot esošos apmācību materiālus, arī gadījumos, ja vairs nav līguma attiecības ar konkrēto apmācību materiālu izstrādātāju – izprotot, kas ir nepieciešams, lai apmācību materiālus aktualizētu, piemēram, iekļaujot izmaiņas normatīvajā bāzē.	VAS
20.	Pēc konferenču organizēšanas to rezultātus, apkopotā tēžu formā, kā arī konferences laikā pasniegtās prezentācijas nepieciešams publicēt informācijas pieejamības nodrošināšanai personām, kas nepiedalījās konferencē (izņemot, ja pasākums ir ticis organizēts specifiskam ieinteresēto personu lokam un tajā pārrunātais satur ierobežotas pieejamības informāciju).	VAS, Valsts kanceleja
Apmācību metodes, tēmas un to organizēšana		
21.	21.1. Iespēju robežās apmācībās paredzēt izmantot dažādas interaktīvās vai pieredzē balstītās apmācību metodes, piemēram,	VAS

	<p>lomu spēles, situāciju simulācijas, grupu darbs, diskusija, prāta vētra, gadījumu analīze, kāzusi, spēles.</p> <p>21.2. Plašāk jāplāno apmācību aktivitātes, kas iedzīvinātu uz klientu-orientētas vērtības pilnveidošanu gan vadītāju, gan darbinieku līmenī. Efektīvas apmācību metodes šajā ziņā ir komunikācijas treniņi, lietišķās spēles, dizaina domāšanas darbnīcas u.tml. metodes.</p>	
22.	Izvērtēt iespēju dalībniekiem, kuri dažādu iemeslu dēļ nevar piedalīties klātienē seminārā, nodrošināt iespēju piedalīties tiešraides semināros interneta vidē, translējot apmācības e-vidē, tādējādi paplašinot apmācāmo auditoriju.	VAS
23.	<p>23.1. Izvērtēt iespējas nākotnē apmācību projektos vairāk piesaistīt apmācībām ārvalstu ekspertus vai nacionālos ekspertus ar starptautisku pieredzi, tā tiktu paaugstināta specifisko profesionālo kompetenču pilnveides praktiskā ietekme.</p> <p>23.2. Izvērtēt iespēju noslēgt ilgtermiņa sadarbību ar dažādām valstīm, kas ir līderi publiskās administrācijas jomā, par pieredzes apmaiņu, uzaicināt vieslektoros, kā arī pēc iespējas veidot integrētu praktisku apmācību programmu par dažādām tēmām.</p>	VAS
24.	<p>Institūcijām, kuras vēlas izmantot iekšējo treneru apmācību konceptu, jāanalizē, cik efektīvi institūcijas ietvaros darbinieki izmantos šo apmācību veidu un kādi būs motivējošie rīki, lai apmācīto "treneri" motivētu palikt strādāt institūcijā, piedāvājot izaugsmes iespējas, nodrošinot trenerim apstākļus pilnveidot savas pasniedzēja spējas un veicināt iespēju izmantošanu iestādes darbinieku vidū.</p>	Nozaru ministrijas
25.	<p>VAS nākotnē būtu izskatāma iespēja vairāk pievērsties apmācībām, kas ir aktuālas daudzu institūciju pārstāvjiem un saistītas ar valsts iestāžu darbinieku intensīvo darba ritmu un pilnveidojot nepieciešamās kompetences - psiholoģiskā izaugsme, izdegšanas sindroms, iestādes darba kultūra, darbinieku motivēšana, psihosociālā darba vide, krīzes vadība un komunikācija un citi.</p>	VAS
U-projekts, K-projekts, Valsts kancelejas un Valsts kontroles projekts		
26.	<p>26.1. Nepieciešams organizēt VAS, Valsts kontroles un Valsts kancelejas par projekta īstenošanu atbildīgo personu tikšanos, lai apmainītos ar pieredzi un viedokļiem un vienotos par apmācībām, kuras ir jāturpina īstenot ilgtermiņā, kuru tēmas ir aktuālas un nepieciešamas.</p> <p>26.2. Iesaistīt apmācībās institūcijas, kuras bija noteiktas kā projekta mērķgrupa un kurām projekta apmācību tēmas ir ļoti aktuālas, bet kuras līdz šim nav aktīvi piedalījušās apmācībās.</p>	VAS, Valsts kanceleja, Valsts kontrole
27.	<p>Veicināt apmācību ilgspējas nodrošināšanu, balstoties uz apmācību materiālu aktualizēšanu, nodrošinot pasniedzēju-ekspertu iesaisti ilgtermiņā, izmantojot apmācībās dažādas tehnoloģijas.</p>	VAS
28.	<p>28.1. Turpināt veidot e-apmācības dažādās jomās, tādējādi paplašinot apmācīto darbinieku skaitu un veidojot iespēju piedalīties apmācībās, kuras nebija iespējams apmeklēt klātienē.</p> <p>28.2. Moduļu apmācību materiāliem jābūt pieejamiem visiem apmācību dalībniekiem, ievieojot informāciju VAS vai Valsts kancelejas mājaslapā un/vai MPS sistēmā.</p>	VAS, Valsts kanceleja
29.	<p>29.1. Pabeigt MPS sistēmas ieviešanu un nodrošināt, ka MPS funkcionalitāte atbalsta apmācību procesa organizēšanu un ir izmantojama U-projektam, K-projektam un Valsts kancelejas</p>	VAS

	<p>projektam, kā arī sistēma ir viegli un ērti lietojama ar nepieciešamo atbildes laiku ("response time") uz informācijas pieprasījumu.</p> <p>29.2. Nākotnē pilnveidot MPS funkcionalitāti tā, lai to būtu iespējams izmantot profesionālās pilnveides pasākumu ietekmes mērīšanai, apmācību kvalitātes novērtēšanai un noteiktu rezultātīvo rādītāju uzskaitēi, uzkrājot precīzus datus par apmācītājiem un apmācībām.</p>	
30.	Sadarbībā ar apmācību veicējiem izskatīt iespēju apmācību materiālus izsūtīt apmācību dalībniekiem pirms apmācībām, lai tie varētu iepazīties ar apskatāmām tēmām jau pirms faktiskās apmācību norises.	VAS, Valsts kanceleja
31.	Rezultātu ilgspējas nodrošināšanai apsvērt iespēju veikt organizēto konferenču videoierakstus un publicēt tos MPS vai VAS interneta vietnē, kā arī nodrošināt tiešsaistes dalību dažādos pasākumos.	VAS
32.	<p>32.1. Iestādēm ar līdzīgām funkcijām veidot specifiskākus apmācību kursus par konkrētākām tēmām, bet tajā pašā laikā nodrošinot atbilstošu apmācību dalībnieku skaitu.</p> <p>32.2. Apmācībās pēc iespējas iekļaut vairāk personiskās pieredzes stāstus un labās prakses piemērus.</p>	VAS
33.	<p>33.1. Plānojot Valsts kancelejas projekta apmācību īstenošanas laiku, veikt to vienmērīgi visa gada garumā, lai izvairītos no situācijām, kad vairākas apmācības tiek organizētas vienlaikus, tādējādi ierobežojot iespēju apmeklēt vairākus apmācību moduļus.</p> <p>33.2. Būtu jāveido elastīgākas iespējas piedalīties apmācībās, piemēram, ja nav iespējams daļu kursa noklausīties vienā grupā, ļaut pievienoties citai grupai.</p>	Valsts kanceleja
34.	<p>34.1. Organizējot vidēja līmeņa vadītāju apmācības, pēc iespējas apmācību programmās izmantot moduļus, kas tika izstrādāti augstākā līmeņa vadītāju apmācībās, veicinot abu vadītāju līmeņu apmācību sasaisti, kā arī nodrošinot efektīvu apmācību materiālu izmantošanu.</p> <p>34.2. Nepieciešams izvērtēt iespēju atsevišķās apmācību aktivitātēs integrēt gan augstākā, gan vidējā līmeņa vadītājus, tādējādi nodrošinot ideju pārņemšanu, kas tika apgūtas augstākā līmeņa vadītāju apmācībās, uz vidējā līmeņa vadītāju, tā palielinot iesaistīto iestāžu "kritisko masu".</p>	Valsts kanceleja, VAS
35.	<p>35.1. Ilgstošus specializētos kursus veidot pa apakštēmām, un dalībniekiem ļaut apmeklēt tikai atsevišķas apakštēmas, kā arī iespēju apmeklēt apmācības viena gada laikā vai izmantojot dalītu mācīšanos – vairākkārtīgu mācīšanos ar pārtraukumiem.</p> <p>35.2. Nepieciešams izvērtēt iespēju organizēt izbraukuma apmācību projektus, t.i., rīkot apmācības uz vietas institūcijās un ņemt vērā institūciju darba specifiku, nosakot apmācību kursus izskatāmās tēmas.</p>	VAS
	<p>36.1. Organizējot darbnīcas specializētās jomās un individuālus treniņus, veikt priekšizpēti par nepieciešamo finansiālo ieguldījumu un apmācību efektivitāti, jo šāda veida apmācībās tiek pielietota individuāla pieeja grupā, neiesaistot plašu apmācāmo loku.</p> <p>36.2. Nepieciešams organizēt apmācības un praktiskās nodarbības, kas veicina izpratni par klienta orientētas pieejas ieviešanu gan vadītāju, gan darbinieku līmenī, it īpaši gados vecākiem un publiskā pārvaldē ilgstoši nodarbinātam personālam.</p>	VAS

36.	<p>37.1. Attīstot un pilnveidojot valsts pārvaldes iekšējo treneru apmācību programmu, ņemt vērā, ka apmācāmajiem "treneriem" ir jābūt jomas ekspertiem ar labām prezentēšanas prasmēm, aktīvās klausīšanās prasmēm, komandas veidošanas, problēmu risināšanas, laika plānošanas un citām specifiskām prasmēm. Sadarbībā ar atbilstošo institūciju pēc iespējas jāgarantē apmācītā "trenera" iespēju nodrošināt apmācības papildus vai atrauti no pamatdarba.</p> <p>37.2. Veikt izmaksu analīzi iekšējo treneru apmācību programmas pilnveidošanai un tālākai attīstīšanai, nosakot konkrētus sasniedzamos apmācības programmas mērķus.</p>	VAS
37.	Turpināt uzsākto iniciatīvu: Valsts kontroles un iekšējo auditoru sadarbības stiprināšana un audita metožu harmonizēšana, stiprinot iekšējā audita kapacitāti.	Valsts kontrole
38.	Plānojot apmācību komandējumus, jānosaka to prioritārās tēmas, lai nodrošinātu pēc iespējas lielāku atdevi un informācijas pieejamību par apmācību komandējuma ietvaros iegūtajām zināšanām un iespējām doties apmācību komandējumos.	VAS Nozaru ministrijas
39.	Pēc iespējas nodrošināt lielāku apmācību skaitu pieprasītākajām apmācību tēmām, piemēram, praktiskām darbnīcām LEAN sistēmas metodes apguvē un LEAN sistēmas metožu apmācībām u.c.	VAS

47. tabula. Galvenās rekomendācijas