



**LATVIJAS UNIVERSITĀTE
SOCIĀLO ZINĀTŅU FAKULTĀTE
POLITIKAS ZINĀTNES NODAĻA**

Didzis Kļaviņš

**Ārlietu ministriju pārveide Baltijas un Skandināvijas valstīs
2004.-2012.gadā**

PROMOCIJAS DARBS

Promocijas darbs izstrādāts politikas zinātnes doktora (Dr.sc.pol.) zinātniskā grāda iegūšanai politikas zinātnes nozarē, starptautiskās politikas apakšnozarē

Darba zinātniskā vadītāja: Dr.paed., prof. Žaneta Ozoliņa

Rīga, 2015



Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā «Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē».

ANOTĀCIJA

Promocijas darbā ir analizēta ārlietu ministriju pārveide un izmaiņu raksturs Baltijas valstīs (Igaunijā, Latvijā un Lietuvā) un Skandināvijas valstīs (Dānijā, Norvēģijā un Zviedrijā). Izmantojot novatorisku pieeju diplomātijas studijās, darbā ir meklētas atbildes uz jautājumu, kā sešu viena reģiona valstu ārlietu ministrijas pielāgojas starptautiskās sistēmas transformācijai 21. gadsimtā. Empīriskā materiāla pamatā ir ārpolitikas pārskati, ziņojumi un gadagrāmatas, kā arī padziļinātas intervijas ar diplomātiem un ārpolitikas ekspertiem. Balstoties uz septiņiem funkcionālo pārmaiņu kritērijiem, darbā tiek secināts, ka Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijas ir pilnībā atteikušās no „vārtu sargātāja” modeļa, kas tādējādi apliecina ievērojamas pārmaiņas šo ministriju funkcijās un lomā.

Atslēgvārdi: Ārlietu ministrija, diplomātija, ārpolitika, Baltijas valstis, Skandināvijas valstis

ABSTRACT

The dissertation analyzes the transformation of and the nature of changes in the ministries of foreign affairs in the Baltic countries (Estonia, Latvia, and Lithuania) and the Scandinavian countries (Denmark, Norway, and Sweden). Using an innovative approach to diplomatic studies, the paper looks for answers as to how the foreign ministries in six countries of one region have adapted to the transformation of the international system in the 21st century. Empirical material is based on reports, declarations, and annual reports regarding foreign policy and also on in-depth interviews with diplomats and foreign policy experts. On the basis of seven criteria for functional changes, the paper concludes that the ministries of foreign affairs in the Baltic and Scandinavian countries have completely abandoned the "gate keeper" model, which thus confirms significant changes in the function and role of the ministries.

Key words: Ministry of foreign affairs, diplomacy, foreign policy, Baltic countries, Scandinavian countries

PATEICĪBA

Visdziļākā pateicība zinātniskā darba vadītājai **prof. Žanetai Ozoliņai** par viedajiem padomiem un ieteikumiem promocijas darba izstrādes laikā. Tāpat lielu pateicību vēlos izteikt:

Dānijā: Orhūsas Universitātes Politikas zinātnes un valdības departamenta mācībspēkiem un pētniekiem, bet jo īpaši **prof. Knudam Ērikam Jergensenam** (*Knud Erik Jørgensen*), **asoc. prof. Rasmusam Brūnam Pēdersenam** (*Rasmus Brun Pedersen*), **Osnei Kallandei Orstadei** (*Åsne Kalland Aarstad*) un **Bruno Oliveiram Martinam** (*Bruno Oliveira Martins*), kuri atbalstīja manu stažēšanos Dānijā. Tāpat esmu pateicīgs Dānijas Ārlietu ministrijas Atbalsta departamenta vadītāja vietniekiem **Ērikam Hēgam** (*Erik Høeg*) un **Līsei Bēgai Hansenai** (*Lise Bøgh Hansen*) par sniegto atbalstu disertācijas izstrādes laikā.

Igaunijā: Igaunijas Ārlietu ministrijas Personāla departamenta ģenerāldirektoram **Rasmusam Luni** (*Rasmus Luni*), Publiskās diplomātijas departamenta direktorei **Kersti Luhai** (*Kersti Luha*), IT departamenta ģenerāldirektoram **Kristo Kāzanam** (*Kristo Kaasan*), Politikas plānošanas nodaļas padomniekam **Avo Sūrtālam** (*Avo Suurthal*), Kultūras un biznesa diplomātijas nodaļas vadītājai **Helei Karilaidai** (*Hele Karilaid*), Personāla departamenta speciālistei **Sālei Kaingai** (*Saale Kaing*), Igaunijas diplomātijas skolas direktora vietniekam **Dr. Vahuram Madem** (*Vahur Made*) un Igaunijas Austrumu partnerības centra izpilddirektorei **Margei Mardisalu Kaharei** (*Marge Mardisalu-Kahar*).

Lietuvā: Lietuvas Ārlietu ministrijas Politikas plānošanas departamenta direktoram **Jonam Daniļauskam** (*Jonas Daniliauskas*), speciālo uzdevumu vēstniekam **Petram Šimeļūnam** (*Petras Šimeliūnas*), speciālo uzdevumu vēstniekam **Mindaugam Butkum** (*Mindaugas Butkus*), Ārējo ekonomisko attiecību departamenta 2. sekretāram **Minijam Samuilam** (Minijus Samuila), Personāla departamenta pārstāvim **Ignam Augustem** (*Ignas Augustis*), Politikas plānošanas departamenta atašējiem **Rostislavam Sitņikam** (*Rostislav Sitnik*) un **Arnam Gužēnam** (*Arnas Gužėnas*). Tāpat izteikt pateicību bijušajam „Sunset” komisijas vadītājam **Ģiedrim Kazakevičam** (*Giedrius Kazakevičius*).

Latvijā: Latvijas Ārlietu ministrijas Eiropas departamenta direktorei **Ilzei Rūsei**, Informācijas tehnoloģiju departamenta direktoram **Ilmāram Kamarūtam**, Preses un informācijas nodaļas vadītājai **Diānai Eglītei**, Ārējo ekonomisko sakaru veicināšanas nodaļas vadītājam **Rūdfam Brēmanim**, Personāla departamenta 2. sekretārei **Līgai Jermacānei** un Eiropas Biznesa atbalsta tīkla Latvijā vadītājam un koordinatoram **Edgaram Bulvānam**.

Norvēģijā: Norvēģijas Ārlietu ministrijas Kultūras, publiskās diplomātijas un protokola departamenta ģenerāldirektora vietniekam **Ūlem T. Horpestadam** (*Ole T. Horpestad*), Publiskās diplomātijas un mājaslapu informācijas direktoram **Odam Melsteram** (*Odd Mølster*), Cilvēkresursu un organizācijas attīstības nodaļas vecākajai konsultantei **Margarētei Īlerei** (*Margaret Ihler*), Komunikācijas departamenta vadītāja vietniekam **Frūdem Ūverlandam Annešenam** (*Frode Overland Andersen*) un Ārlietu ministrijas pārstāvei **Astridai Nestvikai** (*Astrid Nøstvik*).

Zviedrijā: Zviedrijas Ārlietu ministrijas Komunikācijas departamenta direktora vietniecei **Annai Buhrē Kerveforšai** (*Anna Buhré Kervefors*), Plānošanas nodaļa vadītāja vietniekam **Hokonam Nībergam** (*Håkon Nyberg*), Kultūras veicināšanas un Zviedrijas tēla veidošanas nodaļas direktora vietniekam **Hokanam Jortam** (*Håkan Hjort*), Cilvēkresursu nodaļas vadītājai **Birgītai Vidmanai** (*Birgittha Widman*) un Plānošanas nodaļas pārstāvim **Dānielam Nilsonam** (*Daniel Nilsson*).

Nedalīts paldies arī **Dr.phil. Einaram Semanim**, kurš pirms vairākiem gadiem mani ieinteresēja par diplomātijas vēsturisko attīstību un tās straujajām pārmaiņām mūsdienās. Tāpat vēlos izteikt īpaši lielu pateicību Eiropas Savienības Sociālajam fondam par finansiālo atbalstu studijām, kā arī LU Sociālo zinātņu fakultātes politikas zinātnes programmai, visiem tās mācībspēkiem un studiju metodiķiem par atbalstu un labvēlīgajiem darba apstākļiem visu studiju gadu laikā. Visbeidzot – vissirsnīgākā pateicība manai ģimenei par sapratni, pacietību un atbalstu promocijas darba izstrādē.

SATURA RĀDĪTĀJS

Saīsinājumu saraksts	9
Ilustratīvo materiālu saraksts	12
Glosārijs	14
Ievads	16
1.1. Tēmas izvēles pamatojums	17
1.2. Darba aktualitāte	18
1.3. Darba mērķis, pētījuma jautājumi un hipotēze	19
1.4. Darba uzdevumi	22
1.5. Pētījuma novitāte, zinātniskā un praktiskā nozīmība	22
1.6. Metodoloģija	23
1.7. Ārpolitikas dokumentu veidi	27
1.8. Pētījuma ierobežojošie faktori un riski	28
1.9. Pētījuma posmi un struktūra	30
1.10. Promocijas darba aprobācija	33
2. Ārlietu ministrijas un diplomātijas jēdziena attiecības un to attīstība	36
2.1. Diplomātijas divas izpratnes	36
2.2. Diplomātijas transformācija	38
2.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm	45
2.4. Komercediplomātijas „atdzimšana”	47
2.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars	50
2.6. Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana	53
2.7. Reformu modeļi ārlietu ministrijās	56
2.8. Ārlietu ministrijas „vērtu sargātāja” un „koordinētais sinerģijas” modelis	61
3. Pārmaiņu analīzes matricas	65
3.1. Strukturālo un funkcionālo pārmaiņu matricas	65
4. Igaunijas gadījuma izpēte	70
4.1. Strukturālās pārmaiņas Igaunijas Ārlietu ministrijā	70
4.2. Prioritārie darba kārtības jautājumi	74
4.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm	78
4.4. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos	80
4.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars	83
4.6. Pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā	85

4.7. Komunikācija ar NVO pārstāvjiem	88
4.8. Profesionālās kapacitātes palielināšana	90
4.9. Secinājumi.....	92
5. Latvijas gadījuma izpēte	96
5.1. Strukturālās pārmaiņas Latvijas Ārlietu ministrijā	96
5.2. Prioritārie darba kārtības jautājumi.....	100
5.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm	103
5.4. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos	105
5.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars.....	108
5.6. Pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā	110
5.7. Komunikācija ar NVO pārstāvjiem	111
5.8. Profesionālās kapacitātes palielināšana	113
5.9. Secinājumi.....	116
6. Lietuvas gadījuma izpēte.....	119
6.1. Strukturālās pārmaiņas Lietuvas Ārlietu ministrijā	119
6.2. Prioritārie darba kārtības jautājumi.....	122
6.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm	125
6.4. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos	128
6.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars.....	131
6.6. Pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā	132
6.7. Komunikācija ar NVO pārstāvjiem	133
6.8. Profesionālās kapacitātes palielināšana	135
6.9. Secinājumi.....	137
7. Dānijas gadījuma izpēte	141
7.1. Strukturālās pārmaiņas Dānijas Ārlietu ministrijā.....	141
7.2. Prioritārie darba kārtības jautājumi.....	144
7.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm	150
7.4. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos	153
7.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars.....	156
7.6. Pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā	159
7.7. Komunikācija ar NVO pārstāvjiem	161
7.8. Profesionālās kapacitātes palielināšana	162
7.9. Secinājumi.....	164

8. Norvēģijas gadījuma izpēte	167
8.1. Strukturālās pārmaiņas Norvēģijas Ārlietu ministrijā.....	167
8.2. Prioritārie darba kārtības jautājumi.....	170
8.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm.....	173
8.4. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos.....	175
8.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars.....	176
8.6. Pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā.....	177
8.7. Komunikācija ar NVO pārstāvjiem.....	178
8.8. Profesionālās kapacitātes palielināšana.....	179
8.9. Secinājumi.....	180
9. Zviedrijas gadījuma izpēte	183
9.1. Strukturālās pārmaiņas Zviedrijas Ārlietu ministrijā.....	183
9.2. Prioritārie darba kārtības jautājumi.....	186
9.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm.....	188
9.4. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos.....	189
9.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars.....	191
9.6. Pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā.....	192
9.7. Komunikācija ar NVO pārstāvjiem.....	194
9.8. Profesionālās kapacitātes palielināšana.....	195
9.9. Secinājumi.....	197
Kopsavilkums un secinājumi	200
Izmantoto avotu un literatūras saraksts.....	216
Pielikumi.....	232

SAĪSINĀJUMU SARAKSTS

AKÜ – (*Arengukoostöö Ümarlaud*) Igaunijas attīstības sadarbības organizāciju platforma

ANO – Apvienoto Nāciju Organizācija

AP – Arktikas padome

ASEAN – (*Association of Southeast Asian Nations*) Dienvidaustrumāzijas Nāciju Asociācija

ASV – Amerikas Savienotās Valstis

ĀIPL – Ārvalstu investoru padome Latvijā

ĀM – Ārlietu ministrija

BA – Baltijas Asambleja

BDF – (*Baltic Development Forum*) Baltijas attīstības forums

BJVP – Baltijas jūras valstu padome

BMP – Baltijas Ministru padome

BRIC – (*Brazil, Russia, India and China*) Brazīlija, Krievija, Indija un Ķīna

CCD COE – (*NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence*) Izcilības centrs kiberaizsardzības jautājumos

DATA – (*Danish Atlantic Treaty Association*) Dānijas Atlantiskā līguma asociācija

DIIS – (*Danish Institute for International Studies*) Dānijas Starptautisko studiju institūts

EATA – (*Estonian Atlantic Treaty Association*) Igaunijas Atlantiskā līguma asociācija

EĀDD – Eiropas Ārējās darbības dienests

EBTA – Eiropas brīvās tirdzniecības asociācija

ECCI – (*Estonian Chamber of Commerce and Industry*) Igaunijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera

EDAP – Eiropas drošības un aizsardzības politika

EDSO – Eiropas Drošības un sadarbības organizācija

EEA – (*European Economic Area*) Eiropas Ekonomiskā telpa

EFTA – (*European Free Trade Association*) Eiropas Brīvās tirdzniecības asociācija

EIA – (*Estonian Investment Agency*) Igaunijas Investīciju aģentūra

eGA – (*e-Governance Academy*) Igaunijas e-pārvaldes akadēmija

EMSL – (*Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit*) Igaunijas Nevalstisko organizāciju tīkls

ENSEC COE – (*NATO Energy Security Centre of Excellence*) Enerģētiskās drošības izcilības centrs

EP – Eiropas Padome

E-PINE – (*Enhanced Partnership in Northern Europe*) Paplašinātā sadarbība Ziemeļeiropā

ES – Eiropas Savienība

ESKG – ES Kaujas grupa

EVI – (*Eesti Välispoliitika Instituut*) Igaunijas Ārpolitikas institūts

IIRPS – (*Institute of International Relations and Political Science*) Lietuvas Starptautisko attiecību un politikas zinātnes institūts

IKP – iekšzemes kopprodukts

IKT – informācijas un komunikāciju tehnoloģijas

JPP – jaunā publiskā pārvalde

KĀDP – Kopējā ārējā un drošības politika

LAPAS – Latvijas Platforma attīstības sadarbībai

LATA – (*Lithuanian Atlantic Treaty Association*) Lietuvas Atlantiskā līguma asociācija

LATO – Latvijas Transatlantiskā Organizācija

LIAA – Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra

LIIA – (*Latvian Institute of International Affairs*) Latvijas Ārpolitikas institūts

LIVADIS – (*Lietuvos viešojo administravimo institutas*) Lietuvas Publiskās administrācijas institūts

NATO – (*North Atlantic Treaty Organization*) Ziemeļatlantijas līguma organizācija

NB6 – (*Nordic-Baltic Six*) ES Ziemeļvalstis un Baltijas valstis

NB8 – (*Nordic-Baltic Eight*) ES Ziemeļvalstis un Baltijas valstis

NDS – Nacionālā diplomātiskā sistēma

NUPI – (*Norsk Utenrikspolitisk Institutt*) Norvēģijas Ārpolitikas institūts

NVO – nevalstiskās organizācijas

OECD – (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija

PSRS – Padomju Sociālistisko Republiku Savienība

PTO – Pasaules Tirdzniecības organizācija

RIA – (*Riigi Infosüsteemi Ameti*) Igaunijas Informācijas sistēmu aģentūra

SFO – Starptautiskā Frankofonijas organizācija

SI – (*Svenska institutet*) Zviedru institūts

SIDA – (*Swedish International Development Cooperation Agency*) Zviedrijas Starptautiskā attīstības sadarbības aģentūra

UI – (*Utrikespolitiska institutet*) Zviedrijas Ārpolitikas institūts

VLĀAP – ES Vispārējo lietu un ārējo attiecību padome

VVP – visas valdības pieeja

ZD – Ziemeļu dimensija

ZMP – Ziemeļu Ministru padome

ZP – Ziemeļu padome

ILUSTRATĪVO MATERIĀLU SARAKSTS

Tabulas

1. tabula. Analīzes resursi, 2004–2012	27
2. tabula. Reformu darba kārtība ārlietu ministrijās	56
3. tabula. Diplomātijas sistēmu atspoguļojums.....	61
4. tabula. Ārlietu ministriju darbības modeļi	63
5. tabula. Strukturālo pārmaiņu rādītāji Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijās, 2004–2012	66
6. tabula. Funkcionālās pārmaiņas ārlietu ministrijās	67
7. tabula. Strukturālās pārmaiņas Igaunijas Republikas Ārlietu ministrijā, 2004–2012.....	73
8. tabula. Ārlietu ministrijas attīstības sadarbības budžets, 2004–2012 (EUR).....	77
9. tabula. Funkcionālās pārmaiņas Igaunijas Ārlietu ministrijā.....	93
10. tabula. Strukturālās pārmaiņas Latvijas Republikas Ārlietu ministrijā, 2004– 2012.....	97
11. tabula. Ārlietu ministrijas budžeta izmaiņas 2008.–2012. gadā (EUR).....	98
12. tabula. Funkcionālās pārmaiņas Latvijas Ārlietu ministrijā	117
13. tabula. Personāla sastāvs Lietuvas Republikas Ārlietu ministrijā, 2004–2012	119
14. tabula. Strukturālās pārmaiņas Lietuvas Republikas Ārlietu ministrijā, 2004–2012.....	120
15. tabula. Lietuvas Republikas Ārlietu ministrijas budžets, 2004–2012 (LTL, tūkst.)	121
16. tabula. Funkcionālās pārmaiņas Lietuvas Ārlietu ministrijā.....	138
17. tabula. Strukturālās pārmaiņas Dānijas Karalistes Ārlietu ministrijā, 2004– 2012.....	143
18. tabula. Funkcionālās pārmaiņas Dānijas Ārlietu ministrijā	165
19. tabula. Strukturālās pārmaiņas Norvēģijas Karalistes Ārlietu ministrijā, 2004– 2012.....	170
20. tabula. Funkcionālās pārmaiņas Norvēģijas Ārlietu ministrijā.....	181
21. tabula. Strukturālās pārmaiņas Zviedrijas Karalistes Ārlietu ministrijā, 2004– 2012.....	185
22. tabula. Funkcionālās pārmaiņas Zviedrijas Ārlietu ministrijā	198

23. tabula. Centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficients Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijās, 2004–2012	206
24. tabula. Komercediplomātijas darbības jomas un aktivitāšu matrica	232
25. tabula. Ārlietu dienesta diplomāts	233
26. tabula. Uzņēmējdarbības diplomāts	233
27. tabula. Lielākie IT sistēmu projekti Dānijas Ārlietu ministrijā	234
28. tabula. Operacionālās izmaksas Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM, 2004–2012 (nacionālajā valūtā; tūkst./milj.)	235
29. tabula. Operacionālās izmaksas Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM, 2004–2012 (EUR; milj.)	235
30. tabula. Baltijas un Skandināvijas valstu centrālo valdību budžeta izdevumi, 2004–2012 (nacionālajā valūtā, milj.)	236
31. tabula. Baltijas un Skandināvijas valstu centrālo valdību budžeta izdevumi, 2004–2012 (EUR, milj.)	236
32. tabula. Baltijas un Skandināvijas valstu centrālo valdību budžeta izdevumi, 2004–2012 (procentos no IKP)	236
33. tabula. Baltijas un Skandināvijas valstu centrālo valdību budžeta izdevumi, 2004–2012 (EUR uz 1 iedzīvotāju)	237
34. tabula. Funkcionālās pārmaiņas Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM, 2004–2012.....	237

Attēli

1. attēls. Kvalitatīvās metodes pēc gadījuma skaita un analīzes veida	25
2. attēls. Operacionālās izmaksas Baltijas valstu ĀM, 2004–2012 (EUR; milj.)	203
3. attēls. Operacionālās izmaksas Skandināvijas valstu ĀM, 2004–2012 (EUR; milj.)	204
4. attēls. Operacionālās izmaksas Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM, 2004–2012 (EUR; milj.)	204
5. attēls. Personāla sastāvs Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijās, 2004–2012.....	205
6. attēls. Baltijas un Skandināvijas valstu diplomātisko misiju skaits, 2004–2012.....	207

GLOSĀRIJS

Ārlietu ministrija (*Ministry of Foreign Affairs*) – tradicionāli vadošā valsts pārvaldes iestāde ārlietu nozarē. Ārlietu ministrija ir valdības institucionālā atmiņa ārlietu jautājumos, kas diplomātiju veido un attīsta.

Ārpolitika (*Foreign policy*) – valsts mērķtiecīga darbība starptautiskajā sistēmā, kuras pamatmērķis ir sabiedrības labklājība un drošības ārējo nosacījumu ievērošana.

Diplomātija (*Diplomacy*) – komunikācijas un sarunu process starp valstīm un citiem starptautisko attiecību dalībniekiem.

Diplomātiskais dienests (*Diplomatic service*)¹ – profesionālu diplomātu kopums ārlietu ministrijas centrālajā aparātā un pārstāvniecībās ārvalstīs.

Diplomātiskā personāla darbinieki (*Members of the diplomatic staff*) – pārstāvniecības personāla darbinieki, kuriem ir diplomātiskais rangs.

Diplomāts (*Diplomat*) – ārlietu dienesta darbinieks, kuram ir piešķirts diplomātiskais rangs.

E-diplomātija (*E-diplomacy*) – daudzveidīgs sociālo mediju un jauno tehnoloģiju izmantošanas veids, kas palīdz sasniegt diplomātijas mērķus.

Integrējošā diplomātija (*Integrative diplomacy*) – iekļaujošs 21. gadsimta diplomātijas raksturojums, kas balstīts pieņēmumā par daudzveidīgajām diplomātijas pārmaiņām.

Komercediplomātija (*Commercial diplomacy*) – diplomātisko pārstāvju aktivitāšu kopums ar mērķi veicināt uzņēmējdarbības sakarus starp valstīm.

„Koordinētais sinerģijas” modelis („*Coordinated synergy” model*) – pieņēmums par ārlietu ministrijas integratīvo un koordinējošo lomu valsts pārvaldē un ārlietās. Ārlietu ministrija kalpo par platformu citām valsts pārvaldes iestādēm. Koordinācija ir kļuvusi par atslēgvārdu starpinstītūciju sadarbības modelim.

Nacionālā diplomātijas sistēma (*National diplomatic system*) – ārlietu ministrija kā daļa no daudz plašākas valdības sistēmas ārpolitikas jautājumu īstenošanā un koordinēšanā.

Pārstāvniecības darbinieki (*Members of the mission*) – pārstāvniecības vadītājs un pārstāvniecības personāla darbinieki.

Pārstāvniecības personāla darbinieki (*Members of the staff of the mission*) – pārstāvniecības diplomātiskā personāla, administratīvā un tehniskā personāla un apkalpojošā personāla darbinieki.

¹ Promocijas darbā jēdzieni „diplomātiskais dienests” un „ārlietu dienests” tiks lietoti kā sinonīmi.

Publiskā diplomātija (*Public diplomacy*) – veids, kādā valsts īsteno ilgtermiņa komunikāciju ar sabiedrību un veido publisko viedokli starptautiskajā politikā.

„Robežu paplašināšanas” modelis (*“Boundary spanner” model*) - ir pieņēmums par pārveidotu ārlietu ministriju, kas, atsakoties no monopolstāvokļa ārlietās, sevi novieto starptautisko attiecību centrā. Atšķirībā no tradicionālās ārlietu ministrijas pozīcijas „robežu paplašinātājs” daļu funkciju deleģē citiem dalībniekiem un kalpo par pakalpojuma sniedzēju visiem tiem, kuriem ir nepieciešams atbalsts starptautisko mehānismu izmantošanā. Šeit var runāt gan par atbalsta mehānismu citām valsts pārvaldes iestādēm, gan par daudzveidīgu atbalstu dažādu sociālo grupu pārstāvjiem, piemēram, uzņēmējiem un nevalstisko organizāciju pārstāvjiem.

„Vārtu sargātāja” modelis (*„Gate keeper” model*) – reālista skolas paradigmā balstīts modelis, kur valsts ir centrālais dalībnieks, savukārt ārlietu ministrija kā ekskluzīva valsts pārvaldes iestāde ārlietās kontrolē valsts mijiedarbību ar ārējo jeb starptautisko vidi.

Visas valdības pieeja (*Whole of government approach*) – visu pārvaldes iestāžu kopīga rīcības politika vienotu mērķu izpildē un sasniegšanā.

IEVADS

Priekšstats, ka ārlietu ministrijas un to saistītie diplomātijas tīkli darbojas kā filtri starp iekšlietām un starptautisko vidi, ne pārāk labi saskan ar tām izmaiņām politikas procesos, kas saistīti ar globalizāciju un reģionalizāciju.

Braiens Hokings (Brian Hocking), 2002²

Kopš 20. gadsimta beigām ir vērojamas būtiskas pārmaiņas starptautisko attiecību darba kārtībā, formā un iesaistīto dalībnieku lokā. Līdzās nacionālajām valdībām savas intereses arvien aktīvāk īsteno jauni un nozīmīgi dalībnieki, kuru vidū ir gan daudznacionālas korporācijas, gan starptautiska mēroga interešu grupas. Izveidojušos situāciju vēl komplicētāku padara globalizācijas sekmētā informācijas tehnoloģiju attīstība un informācijas sabiedrības nostiprināšanās, kas pieprasa no jautājumā iesaistītajām pusēm izlēmīgāku un operatīvāku darbību. Arī reģionalizācijas procesi ir veicinājuši ciešāku valstu un citu politisko dalībnieku mijiedarbību. Vienlaikus, līdz ar pārmaiņām starptautiskajā vidē, ir vērojamas izmaiņas arī valsts galvenajā ārpolitikas instrumentā – diplomātijā, kas, runājot Pola Šārpa (*Paul Sharp*) vārdiem, „joprojām saglabājas kā mistērija”, neļaujot līdz galam saprast tās jauno būtību mūsdienās.³ Turklāt šajā laikā, kad strauji mainās diplomātija, aktualizējas arī jautājums par ārlietu ministrijas (ĀM) lomu un tās atbilstību 21. gadsimta prasībām. Vai ĀM atbilst starptautiskās sistēmas transformācijai, proti, vai tā prot pielāgoties jaunajai darba kārtībai? Kā mūsdienu izaicinājumiem pielāgojas tradicionālā ĀM, salīdzinot ar valstīm, kur ĀM, tajā skaitā ārlietu dienests, ir izveidots samērā nesen? Vai ĀM joprojām funkcionē kā „vārtu sargātāja” vai tomēr izmanto citu darbības modeli? Kādi faktori ietekmē un veicina strukturālas un funkcionālas ĀM pārmaiņas? Tie ir tikai daži no jautājumiem, kuri ir aplūkoti promocijas darbā. Tomēr galvenais uzstādījums, balstoties uz vadošo pētnieku darbiem un atziņām, kuru vidū ir Braiens Hokings (*Brian Hocking*), Kišans Rana (*Kishan S. Rana*), Jans Melisens (*Jan Melissen*) un Šons Riordans (*Shaun Riordan*), ir padziļināti aplūkot ĀM darbības īpatnības Baltijas un Skandināvijas valstīs, proti, noskaidrot, kāds pārmaiņu raksturs un attīstības dinamika ir vērojama valstīs, kurās

² Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: Integrating Diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002, p. 9

³ Sharp, P. *Diplomatic Theory of International Relations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009, p. 1.

ĀM darbība tika atjaunota pēc aukstā kara beigām, salīdzinājumā ar tām valstīm, kurās ĀM ir funkcionējušās krietni senāk. Turklāt ir svarīgi saprast, vai un kādā veidā divas atšķirīgas viena reģiona valstu grupas ir centušās pielāgoties diplomātijas pārmaiņām 21. gadsimtā. Ņemot vērā to, ka ĀM līdzīgi kā jebkura cita institūcija nepārtraukti mainās, tad šajā darbā ir aplūkota ministrijas pārveide deviņu gadu griezumā (2004.–2012. gadā), izmantojot septiņus funkcionālo pārmaiņu rādītājus.

1.1. Tēmas izvēles pamatojums

Pēdējo gadu laikā arvien vairāk pētnieku ir pievērsuši pastiprinātu uzmanību diplomātijas transformācijas izpausmēm. Viņu vidū ir gan nosauktie Klingendāla institūta (*The Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'*) eksperti un asociētie pētnieki – Braiens Hokings, Jans Melisens, Šons Riordans, Pols Šārps, Kišans S. Rana,⁴ gan tādi zināmi akadēmiķi kā, piemēram, Ričards Langhorns (*Richard Langhorne*), Gunters Helmans (*Gunther Hellmann*), Kosta Konstantins (*Costas Constantinou*), Jirgens Klainers (*Juergen Kleiner*), Jozefs Batora (*Jozef Batora*) un Noe Kornago (*Noé Cornago*). Lai arī agrāk diplomātija ir uzlūkota kā evolucionējoša un vitāla valsts nacionālo interešu īstenošanas sastāvdaļa, tomēr strauji mainīgā starptautiskā vide ir likusi pārskatīt diplomātijas nozīmi daudz plašākā veidolā un kontekstā. Turklāt diplomātijas dažādie veidi un paveidi, piemēram, publiskā diplomātija vai e-diplomātija, tam ir spilgts apliecinājums. Lai arī pētnieciskajā literatūrā gadu no gada pieaug publikāciju skaits par dažādu diplomātijas izpausmju veidiem un to ietekmi uz starptautiskajām attiecībām, maz ir to autoru, kuri ir aplūkojuši, kā pārmaiņām starptautiskajā sistēmā pielāgojas ĀM, kura vēsturiski ir bijusi vadošās diplomātijas pamatfunkciju īstenoātāja. Visbeidzot, literatūrā tikpat kā nav aplūkots, kā 21. gadsimta darba kārtībai un izaicinājumiem adaptējas ĀM bijušajās postpadomju valstīs, piemēram, Baltijas valstīs.⁵ Vai mūsdienās pastāv atšķirības starp ĀM postpadomju valstīs un valstīs, kurās ĀM funkcionē ilgu laiku? Lai varētu uz šo jautājumu atbildēt, kā arī noskaidrot, kādas

⁴ Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. *Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century. Clingendael Report*. 2012, no. 1, October, p. 63.; Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011.; Rana, K.S. *The Contemporary Embassy: Paths to Diplomatic Excellence*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2013.; Kleiner, J. *Diplomatic Practice: Between Tradition and Innovation*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2010.

⁵ Piemēram, viens no retiem izņēmumiem ir Milana Jazbeka (*Milan Jazbec*) pētījums *Small States and Diplomacy: An Indispensable, though Much Diversified Relation*. Skat.: Jazbec, M. *Small States and Diplomacy: An Indispensable, though Much Diversified Relation. Administrative Culture*. 2010, vol. 11, no. 1, pp. 66-83.

attīstības iezīmes kopumā ir novērojamas ĀM, promocijas darbā ir izvēlētas sešas viena reģiona valstis – Igaunija, Latvija, Lietuva, Dānija, Norvēģija un Zviedrija. Lai arī tās vieno kopīga ģeogrāfiskā telpa, tomēr starp Baltijas un Skandināvijas valstīm pastāv ievērojamas dzīves līmeņa atšķirības, ko ir noteikusi atšķirīgā valstu vēsture. Ņemot vērā dažādos valstu ekonomiskās attīstības līmeņus, šajā darbā ir analizēts, kā viena reģiona valstis ar atšķirīgu politisko, ekonomisko un sociālo mantojumu ir spējušas pielāgot ĀM 21. gadsimta darba kārtībai, prasībām un izaicinājumiem.

1.2. Darba aktualitāte

Promocijas darba aktualitāti nosaka trīs faktori. Pirmkārt, konceptuālā un sistēmiskā ietvara trūkums salīdzinošos pētījumos par ĀM attīstības tendencēm 21. gadsimtā. Neskatoties uz pieaugošu interesi par diplomātijas veidiem un paveidiem pēdējo gadu laikā, tomēr mazāk ir veikti pētījumi par to, kā ĀM reaģē uz pārmaiņām diplomātijā tās plašākā nozīmē. Lai arī ir svarīgi uzdot jautājumu, kur beidzas diplomātija, vai arī – kādas ir diplomātijas robežas, tomēr ir svarīgi noskaidrot, kā tradicionālās diplomātijas seja, ar to domājot ĀM, adaptējas vispārējām pārmaiņām starptautiskajā sistēmā. Vienlaikus jāatzīmē, ka pētnieki, aprakstot izmaiņas ĀM, lielākoties izmanto datus par ministriju struktūrshēmu, pārraudzībā esošajām iestādēm, personālijām un budžetu, taču krietni mazāk analizē izmaiņas ĀM no funkciju viedokļa. Otrkārt, diplomātijas studijās trūkst salīdzinošu pētījumu par to, kā ĀM Baltijas valstīs pielāgojas diplomātijas pārmaiņām. Lai arī pēdējo desmit gadu laikā ir izdotas vairākas grāmatas un publicēti virkne pētījumu par to, kā ĀM pielāgojas jaunajai starptautiskās sistēmas darba kārtībai un globalizācijas ietekmē radītajām prasībām,⁶

⁶ Cascone, A. *Comparing Diplomatic Services: Structures, networks and resources of the ministries of foreign affairs of EU and G8 member states*. Malta: DiploFoundation, 2002.; Melissen, J. *The New Public Diplomacy: Soft power in international relations*. Basingstoke: Palgrave, 2007.; Rana, K. *The 21st Century Ambassador: Plenipotentiary to chief executive*. Malta: DiploFoundation, 2004.; Rana, K., Kurbalija, J. (Eds.). *Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimizing Value*. Malta: DiploFoundation, 2007.; Rana, K. Performance Management in Foreign Ministries. *Discussion Papers in Diplomacy*. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'. 2004, no. 93, July, pp. 1-25.; Rana, K. *Bilateral Diplomacy*. Malta: DiploFoundation, 2007.; Halo, C. *Globalization and the foreign ministry: A comparative study of the United States, Canadian, and Slovenian models*. Dissertation. Newark: Rutgers, The State University of New Jersey, 2005.; Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: Integrating Diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002.; Batora, J. Does the European Union Transform the Institution of Diplomacy? *Discussion Papers in Diplomacy*. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'. 2003, no. 87, July, pp. 1-25.; Jazbec, M. Small States and Diplomacy: An Indispensable, though Much Diversified Relation. *Administrative Culture*. 2010, vol. 11, no. 1, pp. 66-83.; Christensen, J.G., Petersen, N. *Managing Foreign Affairs: A Comparative Perspective*. Copenhagen: Danish Institute for International Studies (DIIS), 2005.

tomēr diplomātijas studijās trūkst salīdzinošu pētījumu par to, kā ĀM Baltijas valstīs pielāgojas 21. gadsimta prasībām un izaicinājumiem. Treškārt, starp pētniekiem joprojām notiek diskusijas par to, cik lielā mērā un kādā veidā valstu integrācija ES transformē valsts pārvaldi, tajā skaitā ĀM darbību. Atsevišķu ES teorētiķu vidū valda uzskats, ka institūciju nozīme un ietekme ir viennozīmīga (*institutions matters*) un determinējoša.⁷ Virkne citu pētnieku, tostarp Saimons Balmers (*Simon Bulmer*),⁸ Džeremijss Ričardsons (*Jeremy Richardson*),⁹ Roberts Ladrehs (*Robert Ladrech*),¹⁰ uzsver ES integrācijas procesu atbilstību kompleksu spēļu formātam, kurā ES institūcijas mijiedarbojas ar dalībvalstu struktūrvienībām. Lai arī pētījumu skaits katru gadu pieaug, bieži vien autoru skatījums par ES ietekmi uz valsts pārvaldi ir teorētisks un pat vispārīgs. Krietni mazāk uzmanības tiek pievērsts tam, kā ES ietekmē dalībvalstu nacionālās institūcijas.¹¹ Turklāt ir samērā maz pētījumu par ES nozīmi attiecībā uz ĀM darbību. Tamdēļ, atzīstot un novērtējot diplomātijas straujo transformācijas raksturu, neatbildēts paliek jautājums par ES ietekmi gan uz ĀM struktūru, gan uz tās darba kārtību.

1.3. Darba mērķis, pētījuma jautājumi un hipotēze

Ņemot vērā to, ka pēdējo desmit gadu laikā ir īpaši aktualizējies jautājums par ĀM lomu un nozīmi, kā arī tās atbilstību 21. gadsimta darba kārtības prasībām un izaicinājumiem, šī darba galvenais mērķis ir izpētīt ĀM darbības un pārmaiņu īpatnības Baltijas valstīs (Igaunijā, Latvijā un Lietuvā) un Skandināvijas valstīs (Dānijā, Norvēģijā un Zviedrijā) laika posmā no 2004. gada līdz 2012. gada beigām. Izvirzītais pētījuma mērķis ir svarīgs vairāku iemeslu dēļ. Pirmkārt, tas ļaus noskaidrot, vai pārmaiņu raksturs Baltijas valstu ĀM ir tāds pats kā ilgu gadus funkcionējušās Skandināvijas valstu ĀM. Otrkārt, ministriju publicēto dokumentu analīze un padziļinātās intervijas ar visu sešu valstu ĀM darbiniekiem un ārpolitikas ekspertiem ļaus labāk saprast kopīgās un atšķirīgās ĀM attīstības tendences un to

⁷ Aspinal, N., Schneider, G. Same menu, separate tables: the institutionalist turn in political science and the study of European integration. *European Journal of Political Research*. 2000, vol. 38, no. 1, pp. 1-36.

⁸ Bulmer, S. Domestic politics and European Community policy making. *Journal of Common Market Studies*. 1983, vol. 21, no. 4, pp. 349-364.

⁹ Richardson, J. Preface. In: Mény, Y., Muller, P., Quermonne, J.-L. *Adjusting to Europe: the Impact of the European Union on National Institutions and Policies*. London: Routledge, 1996.

¹⁰ Ladrech, R. Europeanisation of domestic politics and institutions: The case of France. *Journal of Common Market Studies*. 1994, vol. 31, no. 1, pp. 69-88.

¹¹ Hanf, K., Soetendorp, B. (Eds.). *Adapting to European Integration: Small States and the European Union*. London: Longman, 1998. p. 2.

attiecības ar diplomātijas transformācijas iezīmēm mūsdienās. Treškārt, pētījuma rezultāti sniegs nozīmīgu ieguldījumu pētniecībā par ĀM attīstības formām, kā arī ļaus padziļinātāk izpētīt britu pētnieka Braiena Hokinga sāktu diskusiju par ĀM transformāciju 21. gadsimtā, proti, vai ĀM izvēlas nosargāt un saglabāt „vērtu sargātāja” pozīcijas vai tomēr izvēlas pāreju uz „robežu paplašināšanas” modeli.¹² Saskaņā ar Hokinga pieeju „vērtu sargātāja” modelis ir balstīts reālisma skolas paradigmā, kur valsts ir centrālais dalībnieks, savukārt ĀM kā ekskluzīva valsts pārvaldes iestāde ārlietās kontrolē valsts mijiedarbību ar ārējo vidi. Turpretī „robežu paplašināšanas” modelis ir balstīts pieņēmumā par pārveidotu ĀM, kas, atsakoties no monopolstāvokļa ārlietās, sevi novieto starptautisko attiecību centrā. Atšķirībā no tradicionālās ĀM pozīcijas „robežu paplašinātājs” daļu funkciju deleģē citiem dalībniekiem un kalpo par pakalpojuma sniedzēju visiem tiem, kuriem ir nepieciešams atbalsts starptautisko mehānismu izmantošanā. Šeit var runāt gan par atbalsta mehānismu citām valsts pārvaldes iestādēm, gan par daudzveidīgu atbalstu dažādu sociālo grupu pārstāvjiem, piemēram, uzņēmējiem un NVO pārstāvjiem.

Šajā darbā, balstoties uz pazīstamu diplomātijas teorētiku atziņām un novērojumiem, Hokinga pieeja tiks papildināta ar detalizētākiem kritērijiem un aprakstiem. Turklāt, ņemot vērā nepieciešamību noteikt pārmaiņas ĀM, darbā tiks skaidrāk atrunāti divi ministriju attīstības modeļi. Pirmais ir „vērtu sargātāja” modelis, kas atbilst tradicionālajam ĀM raksturojumam un lomai. Savukārt otrs ir „koordinētais sinerģijas” modelis, kas, lai arī pašos pamatos atbilst Hokinga „robežu paplašināšanas” konceptam, ir papildināts ar detalizētākiem un empīriski izmērāmiem kritērijiem. Šie abi modeļi kalpo par atskaites punktu izstrādātajai funkcionālo pārmaiņu matricai, kas ir arī viena no šī darba galvenajām novitātēm. Savukārt atbilstoši izvirzītajam darba mērķim, promocijas darbu veido divi galvenie izpētes jautājumi:

- 1) Vai ĀM Baltijas un Skandināvijas valstīs turpina atbilst „vērtu sargātāja” modelim?

ĀM, kas vairākus gadsimtus ir kalpojusi par tradicionālās diplomātijas kodolu un „vērtsargu”, kopš 20. gadsimta beigām atrodas lielas izvēles priekšā – saglabāt līdzšinējās darba metodes un struktūru vai pielāgot tās jaunām darba kārtības

¹² Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: Integrating Diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

prasībām. Ņemot vērā straujos globalizācijas tempus un daudzveidīgo dalībnieku un tēmu klāstu, ir svarīgi noskaidrot, vai var runāt par ĀM atteikšanos no ilgu gadus īstenotā „vārtu sargātāja” modeļa. Ja aplūkotie gadījumi apstiprināsies, tad var runāt par nozīmīgām pārmaiņām ĀM būtībā un tās funkcijās. Turklāt tas ļaus apstiprināt vadošo diplomātijas pētnieku izteikto tēzi par ĀM un diplomātu atsacīšanos no „vārtu sargātāja” funkcijām un pāreju uz jaunu darbības modeli.¹³

2) Kādas pārmaiņas bija novērojamas Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM laika posmā no 2004. gada līdz 2012. gada beigām?

Līdzīgi kā citas valsts pārvaldes iestādes un struktūrvienības, arī ĀM ir pakļauta straujām pārmaiņām. Mūsdienās ĀM centrālais aparāts un diplomātiskais dienests ir daudz plašāks, un tajā ietilpst speciālisti no dažādām nozarēm. Tāpat atsevišķu valstu ĀM funkcionē jau kā ārpolitikas īstenošanas koordinētājas un ne tik daudz kā ekskluzīvas, dominējošas un šauri profesionālas ārpolitiskās darbības diktētājas. Tamdēļ šī darba mērķis ir noskaidrot, kādas pārmaiņas pieredz ĀM Baltijas un Skandināvijas valstīs un kādā no attīstības stadijām katra ministrija atrodas. Ne mazāk svarīgi ir noskaidrot, vai ĀM bijušajās postpadomju valstīs savā attīstībā atšķiras no tradicionālajām ĀM kādas, piemēram, ir Skandināvijas valstu ĀM. Tāpat šis pētnieciskais jautājums ļaus noskaidrot, kas ir vienojošais un atšķirīgais Igaunijas, Latvijas, Lietuvas, Dānijas, Norvēģijas un Zviedrijas ĀM. Turklāt salīdzinošā gadījumu analīze ļaus atbildēt arī uz šādiem diviem papildjautājumiem. Kā Baltijas valstu integrācija ES ir ietekmējusi ĀM struktūru un darba kārtību? Cik lielā mērā 2008. gada ekonomiskā krīze ietekmēja aplūkoto ĀM darbību un funkcijas?

Savukārt par promocijas darba hipotēzi tiek izvirzīts pieņēmums, ka ārlietu ministrijas darbība Baltijas un Skandināvijas valstīs atbilst „koordinētajam sinerģijas” modelim. Lai arī diskusijas par ĀM lomu ilgst jau vairāk nekā desmit gadus,¹⁴ literatūrā nav pieejama izvērstā analīze, kas ļautu secīgi identificēt globālo pārmaiņu ietekmi un ministrijas statusu un nozīmi mūsdienās. Tamdēļ šī darba mērķis ir aizpildīt šo zināšanu trūkumu, piedāvājot jaunu veidu, kādā konstatēt pārmaiņas ĀM. Ja pētījumā tiks pierādīts, ka ĀM Baltijas un Skandināvijas valstīs ir pilnībā atteikušās no „vārtu

¹³ Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century. *Clingendael Report*. 2012, no. 1, October, pp. 1-78.

¹⁴ Hokings un Spenss, Knutsens un Mozes ir tikai daži no autoriem, kuri ir pievērsušies šim jautājumam.

sargātāja” modeļa un pārgājušas uz „koordinēto sinerģijas” modeli, kas pašos pamatos atbilst Braiena Hokinga „robežu paplašināšanas” konceptam, tas ļaus izdarīt secinājumus par ievērojamām pārmaiņām ministrijas būtībā. Turklāt tas ļaus labāk izziņāt un noskaidrot pārmaiņu raksturu citu valstu ĀM, kā arī prognozēt šo ministriju turpmāko attīstību.

1.4. Darba uzdevumi

Ņemot vērā daudzo jautājumu aktualitāti, promocijas darbā ir izvirzīti šādi darba uzdevumi:

- konceptualizēt diplomātijas jēdzienu atbilstoši mūsdienu prasībām;¹⁵
- apzināt diplomātijas transformācijas galvenās iezīmes 21. gadsimtā, no vienas puses, un ĀM atbilstību starptautiskās sistēmas izmaiņām, no otras puses;
- izmantojot ārpolitikas pārskatos (gadagrāmatās, pārskatos, ziņojumos, ārpolitikas institūtu gadagrāmatās un stratēģijās) un padziļinātajās intervijās iegūto informāciju, apskatīt galvenos pārmaiņu aspektus ĀM;
- salīdzināt, kā diplomātijas pārmaiņām pielāgojās ĀM Baltijas un Skandināvijas valstīs no 2004. gada līdz 2012. gada beigām;
- noskaidrot, kas ir vienojošais un atšķirīgais Igaunijas, Latvijas, Lietuvas, Dānijas, Norvēģijas un Zviedrijas ĀM.

1.5. Darba novitāte, zinātniskā un praktiskā nozīmība

Promocijas darba unikalitāti un novitāti raksturo četri savstarpēji saistīti aspekti. Pirmkārt, darbā ir detalizēti aplūkoti ĀM pārveide Baltijas un Skandināvijas valstīs 2004.–2012. gadā. Līdz šim literatūrā nav veikts šāda veida salīdzinošais pētījums par to, kā starptautiskās sistēmas pārmaiņām ir pielāgojušās triju postpadomju valstu ĀM salīdzinājumā ar ilgu gadu funkcionējušām ĀM Skandināvijas valstīs. Otrkārt, balstoties uz Braiena Hokinga teorētiskajām atziņām, pētījumā ir izstrādāta funkcionālo pārmaiņu matrica, kas palīdz izziņāt izmaiņu raksturu un tendences ĀM. Šī ir jauna pieeja ĀM pētīšanā, kas ļauj kategorizēt pārmaiņu raksturu atbilstoši diplomātijas centrālajiem darbības blokiem, kā arī saprast, kādā no attīstības stadijām ĀM atrodas. Treškārt, daudzveidīgie datu avoti no ministrijas darba pārskatiem,

¹⁵ Ar vārdu „konceptualizēt” šajā darbā tiek domāta uzskatu sistematizēšana par diplomātijas jēdzienu.

gadagrāmatām un ziņojumiem ir bagātīgi papildināti ar atziņām no padziļinātajām intervijām ar 36 augsta ranga ĀM amatpersonām, bijušajiem diplomātiem un ārpolitikas ekspertiem.¹⁶ Izvēlētās personas vistiešākajā veidā ir bijušas vai joprojām ir atbildīgas par kādu no aplūkotojām ĀM funkcionālo pārmaiņu kritērijiem. Padziļinātās intervijas klātienē tika rīkotas ar ĀM amatpersonām no Igaunijas, Latvijas un Lietuvas, kā arī ar atsevišķiem respondentiem no Dānijas. Savukārt intervijas ar pārstāvjiem no Norvēģijas un Zviedrijas ĀM tika veiktas pa tālruni. Tāpat darbā ir iekļauta līdz šim npublicēta informācija un statistika, kura iegūta no aplūkoto valstu ĀM. Papildus jāatzīmē, ka visi iegūtie dati vairākkārt tika pārbaudīti, tajā skaitā validēti intervijās. Savukārt darba nobeigumā ir apkopots salīdzinošs pārskats par strukturālo un funkcionālo pārmaiņu rādītājiem ĀM Baltijas un Skandināvijas valstīs. Liela daļa informācijas un statistikas līdz šim vēl nav publicēta. Ceturtkārt, pētījumā gūtās atziņas sniedz ieguldījumu vadošo pētnieku diskusijām par ĀM lomu un pārmaiņu diapazonu 21. gadsimtā. Gan funkcionālo pārmaiņu matrica, gan promocijas darba secinājumi sniedz vērā ņemamu ieguldījumu Klingendāla institūta pētnieku Braiena Hokinga, Jana Melisena, Šona Riordana un Pola Šārpa 2012. gadā sāktajam projektam „*Futures for Diplomacy*”, jo ļauj labāk saprast pārmaiņu dinamiku un tendences ĀM.¹⁷

1.6. Metodoloģija

Ārlietu ministrijas pētīšanai Baltijas un Skandināvijas valstīs ir izmantota gan kvantitatīvā, gan kvalitatīvā pētniecības metode. Lai arī strukturālās pārmaiņas katras valsts ĀM ir vispirms izteiktas skaitliskā izteiksmē, tomēr šī pētījuma galvenā pieeja ir kvalitatīvā pētniecības metode.¹⁸ Ar tās palīdzību ir raksturotas funkcionālās pārmaiņas ministrijas centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās ārvalstīs laika posmā no 2004. gada līdz 2012. gada nogalei, kā arī salīdzinātas un izceltas galvenās

¹⁶ Ņemot vērā ĀM darba specifiku, kā arī daudzu intervējamo lūgumu un pat prasību, respondentu vārdi darbā nav atklāti.

¹⁷ Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. *Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century*. Clingendael Report. 2012, no. 1, October, pp. 1-85.; Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. *Whither Foreign Ministries in a Post-Western World?* Clingendael Policy Brief. 2013, no. 20, April, pp. 1-7.

¹⁸ Lai arī šī metode nereti tiek izmantota arī diplomātijas pētniecībā, tomēr daudzveidīgo autoru pieejas un skatpunkti ir apgrūtinājuši iespēju sinhronizēt tos pētījumus, kuru metodoloģisko ietvari ir vienādi vai līdzīgi ĀM pētījumos. Tamdēļ, ņemot vērā iepriekš minēto, disertācijā ir aplūkota ĀM Baltijas un Skandināvijas valstīs no izmaiņu uzdevumos un darbības raksturā aspekta, kad diplomātija tiek izprasta tradicionālajā (šaurākā) nozīmē – kā valsts ārpolitikas īstenošanas instruments), kā arī no izmaiņām diplomātijā tās plašākā nozīmē.

pārmaiņu iezīmes aplūkoto valstu starpā. Balstoties uz mūsdienu jeb trešās paaudzes pētnieku populārajām atziņām un pieejām, kuras bieži tiek apzīmētas kā renesanses periods kvalitatīvajās metodēs,¹⁹ ĀM transformācijas analizēšanai ir izmantota gadījuma analīze.²⁰ Šādu izvēli ir noteicis tas, ka gadījuma izpēte kā zinātniski starpdisciplināra datu vākšanas metode ir atbilstoša darba darbā izvirzītajam mērķim un uzdevumiem. Turklāt to raksturo tādi kritēriji kā vispārinātas teorijas vai pieejas pārbaude attiecībā uz vienu vai vairāku gadījumu izvērtējumu, padziļināta analīze, ierobežojums laikā un telpā, dažādu informācijas avotu izmantošana, fokuss uz

¹⁹ No mūsdienu perspektīvas raugoties, renesanse kvalitatīvo pētījumu metodēs nebūtu iedomājama bez divu iepriekšējo paaudžu teorētiskajiem sasniegumiem. Pirmās paaudzes ieguldījums gadījuma izpētē ir saistāms ar laika periodu pēc Otrā pasaules kara. Lai arī teorētiku centieni sākotnēji tika augstu novērtēti, drīz vien tie tika atzīti par pietiekami nezinātniskiem. Gan vājā metodoloģiskā bāze, gan nespēja piedāvāt pienācīgu ieguldījumu teorijas veidošanā bija par iemeslu kritikai. Mācoties no priekšgājēju pieļautajām kļūdām, otrās paaudzes zinātnieki nāca ar jaunu un daudz sistemātiskāku piedāvājumu kvalitatīvajās metodēs. Adams Pševorskis (*Adam Przeworski*), Henrijs Teune (*Henry Teune*), Arends Laipharts (*Arend Lijphart*), Harijs Ekšteins (*Harry Eckstein*), Nīls Smelsers (*Neil Smelser*), Aleksanders Džordžs (*Alexander George*), Timotijs Makeons (*Timothy McKeown*), Čārlzs Regins (*Charles Ragin*) un Deivids Koljērs (*David Collier*) ir tikai vieni no redzamākajiem otrās paaudzes pētniekiem. Savukārt mūsdienās tā sauktie trešās paaudzes zinātnieki akcentē lielāku daudzveidību metodoloģijas izvēlē. Plurālistiskā attieksme jo īpaši labi novērojama pieaugošā pieprasījumā pēc daudzveidīgākām pētniecības metodēm un pētījuma ietvariem. Trešās paaudzes pētnieki arī uzsver teorijas veidošanas un attīstības vērtību, kā arī pārbaudes veidus jeb testēšanu. Tāpat lielāks uzsvars tiek likts uz individuālo gadījumu aplūkošanu vēstures kontekstā un vispārinātiem apgalvojumiem par kauzāliem mehānismiem. Kā uzskata Endrjū Benets (*Andrew Bennett*) un Kolins Elmans (*Colin Elman*), trešās paaudzes pētnieki kvalitatīvajās metodēs daudz labāk izprot katras metodes spēcīgās un vājas puses un iespēju atrast vispiemērotāko pielietojumu. Skat.: George, A. Case studies and theory development: the method of structured, focused comparison. In: Lauren, G. (Ed.). *Diplomacy: New Approaches in History, Theory, and Policy*. New York: Free Press, 1979. pp. 43-68.; Bennett, A., Elman, C. Case Study Methods. In: Reus-Smit, C., Snidal, D. (Eds.). *The Oxford Handbook of International Relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008. pp. 499-501.

²⁰ Kā norāda Endrjū Benets (*Andrew Bennett*) un Kolins Elmans (*Colin Elman*), kvalitatīvās metodes ir visvairāk izmantotā starptautiskās politikas pētīšanas pieeja. Turklāt pēdējos gados kvalitatīvās pētījuma metodes pieredz vēl neredzētu popularitāti starptautisko attiecību un salīdzinošās politikas apakšnozarēs. Kvalitatīvo metožu plašais pielietojums ir vistiešākajā veidā saistīts ar iepriekšējiem sasniegumiem, proti, ieguldījumu gandrīz visās starptautisko attiecību apakšdisciplīnās un programmās kā, piemēram, starptautiskajā politiekonomikā, demokrātijas miera studijās, etniskajos konfliktos, pēc aukstā kara pētniecībā, starptautiskās vides politikas izziņāšanā un drošības studijās. Skat.: Bennett, A., Elman, C. Case Study Methods. In: Reus-Smit, C., Snidal, D. (Eds.). *The Oxford Handbook of International Relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 499.; Odell, J.S. Case study methods in international political economy. In: Sprinz, D.F., Wolinsky-Nahmias, Y. (Eds.). *Models, Numbers and Cases: Methods for Studying International Relations*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2004, pp. 56-80.; George, A., Bennett, A. *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005, pp. 37-59.; Sambanis, N. Using case studies to expand economic models of civil war. *Perspectives on Politics*. 2004, vol. 2, no. 2, pp. 259-279.; Bennett, A., Elman, C. Case study methods in the international relations subfield. *Comparative Political Studies*. 2007, vol. 40, no. 2, pp. 170-195.; Wohlforth, W. Reality check: revising theories of international politics in response to the end of the Cold War. *World Politics*. 1998, vol. 50, no. 4, pp. 650-680.; Mitchell, R., Bernauer, T. Beyond story-telling: designing case study research in international environmental policy. In: Sprinz, D.F., Wolinsky-Nahmias, Y. (Eds.). *Models, Numbers and Cases: Methods for Studying International Relations*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2004, pp. 81-106.; Kacowicz, A.M. Case study methods in international security studies. In: Sprinz, D.F., Wolinsky-Nahmias, Y. (Eds.). *Models, Numbers and Cases: Methods for Studying International Relations*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2004, pp. 107-128.

atšķirīgiem un zīmīgiem faktiem, kā arī teorijas un jēdzienu tālāka precizēšana un attīstība.²¹

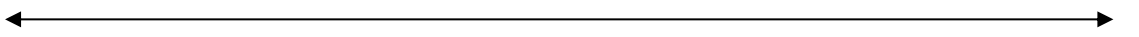
Aprakstot gadījuma izpētes priekšnosacījumus, Roberts Jins (*Robert K. Yin*), izmantojot plurālistisko metodi, piedāvā trīs gadījuma veidus – pētniecisko (*exploratory*), aprakstošo (*descriptive*) un izskaidrojošo (*explanatory*). Kā norāda autors, šos analīzes veidus, atbilstoši pētāmā jautājuma specifikai, ir iespējams kombinēt.²² Tieši šāda visaptveroša pieeja ir izmantota turpmākajās pētījuma nodaļās, pievēršot lielu uzmanību ne vien Jina aprakstītajiem informācijas savākšanas pamatprincipiem, bet arī citu autoru norādījumiem par iegūto datu izvērtēšanas metodēm.²³ Vienlaikus svarīgi pieminēt, ka pēdējo divdesmit gadu laikā zinātnieki ir pārskatījuši un papildinājuši gandrīz ikvienu gadījuma izpētes metodes aspektu. Neskatoties uz to, ka mūsdienās izmantojamās metodes var sagrupēt vairākās dimensijās pēc to variācijām, Endrjū Benets un Kolins Elmans piedāvā gadījuma izpētes metodi uzlūkot spektrā no procesa izsekošanas (*process tracing*) līdz nestriktu kopu kvalitatīvi salīdzinošai analīzei (*fuzzy-set qualitative comparative analysis*), kas aplūko lielu skaitu gadījumu (skatīt 1. attēlu).²⁴

1. attēls

Kvalitatīvās metodes pēc gadījuma skaita un analīzes veida

Viena gadījuma vai pāris
gadījumu analīzes ietvaros

Liels skaits
statistiskās analīzes



Procesa izsekošana	Netiešie salīdzinājumi (devianti gadījumi, iespējami līdzīgākie un atšķirīgākie gadījumi, pretējie gadījumi)	Divu gadījumu salīdzināšana (vislīdzīgākie un visatšķirīgākie gadījumi)	Daudzu gadījumu salīdzināšana (salīdzinošā vēstures analīze, tipoloģijas teorija)	Nestriktu kopu kvalitatīvi salīdzinošā analīze
--------------------	--	---	---	--

Datu avots: Bennett, A., Elman, C. Case Study Methods. In: Reus-Smit, C., Snidal, D. (Eds.). *The Oxford Handbook of International Relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 503.

²¹ Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000, pp. 438-439.

²² Yin, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed. Applied Social Research Methods Series, vol. 5. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2003. pp. 3-5, 97-106.

²³ Stake, R.E. Case Studies. In: Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000, pp. 435-454.; Silverman, D. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 2nd ed. London: Sage Publications, Ltd., 2001.; Yin, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed. Applied Social Research Methods Series, vol. 5. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2003.

²⁴ Bennett, A., Elman, C. Case Study Methods. In: Reus-Smit, C., Snidal, D. (Eds.). *The Oxford Handbook of International Relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008, pp. 502-511.

Ņemot vērā izvēlēto gadījumu skaitu, promocijas darbā ir izmantota daudzu gadījumu salīdzināšanas pieeja, kas ļauj labāk saprast, vai ĀM pielāgošanās iezīmes 21. gadsimta darba kārtībai un izaicinājumiem ir līdzīgas visās aplūkotajās valstīs. Turklāt salīdzināšana, runājot Deivida Koljēra (*David Collier*) vārdiem, ir fundamentāls analīzes rīks jeb instruments, kas ne vien ļauj pārbaudīt izvirzīto hipotēzi, bet arī sniedz ieguldījumu jaunu hipotēžu izvirzīšanā un teorijas veidošanā.²⁵ Atskatoties vēsturē, svarīgi atzīmēt, ka salīdzinošā metode jau kopš 1960. gadu beigām un 1970. gadu sākuma ir bijusi pieprasīta pētniecības metode politikas zinātnē, bet jo īpaši salīdzinošajā un starptautiskās politikas apakšdisciplīnā. Lai arī sākotnēji salīdzināšanas metode tika izmantota mazu gadījumu pētīšanā, drīz vien šī prakse mainījās. Arenda Laipharta (*Arend Lijphart*) raksts „Comparative Politics and Comparative Methods” transformēja salīdzinošo metodi, jo piedāvāja skatīt un sintezēt to ar citām pieejām pētniecībā.²⁶ Šī darba ietvaros svarīgi ir pieminēt salīdzinošās metodes un gadījuma izpētes attiecības. Pēc Laipharta domām, noteikti gadījumu izpētes veidi var tikt uzskatīti par daļu no salīdzinošās metodes. Vienlaikus Laipharts līdzīgi kā vēlāk Donalds T. Kembels (*Donald T. Campbell*)²⁷ akcentēja, ka viens gadījums nevar tikt objektīvi izmantots hipotēzes pārbaudīšanā vai teorijas izstrādē. Ņemot to vērā, darbā ir analizēti sešu viena reģiona valstu ĀM, kuras ir pieredzējušas atšķirīgus attīstības posmus. Apzinoties šo attiecību dažādību, promocijas darba viens no centrālajiem mērķiem ir noskaidrot, vai ĀM Igaunijā, Latvijā, Lietuvā, Dānijā, Norvēģijā un Zviedrijā ir pilnībā ir atteikušās no „vārtu sargātāja” modeļa. Turklāt svarīgi ir noskaidrot, kā ĀM minētajās valstīs pielāgojas 21. gadsimta diplomātijas un ĀM darbības prasībām. Visbeidzot, balstoties uz turpmākajā nodaļā aprakstīto ĀM attīstības raksturojumu un tendencēm 21. gadsimtā, kā arī daudzveidīgajām starptautiskās sistēmas prasībām, darba hipotēze ir pārbaudīta ar jaunas funkcionālās matricas palīdzību. Lai gan darbā tiek piedāvāti arī strukturālo pārmaiņu rādītāji, izmantojot un modificējot Kišana Ranas (*Kishan S. Rana*) atziņas par ĀM darbības un pārvaldības izvērtēšanu, tomēr promocijas darba noteicošais teorētiskais ietvars ir funkcionālo izmaiņu matrica un tās septiņi kritēriji – 1)

²⁵ Collier, D. The Comparative Method. In: Finifter, A.W. (Ed.). *Political Science: The State of the Discipline II*. Washington, D.C.: American Political Science Association, 1993, p. 105.

²⁶ Lijphart, A. Comparative Politics and the Comparative Method. *American Political Science Review*. 1971, vol. 65, no. 3, pp. 682-693.

²⁷ Campbell, D.T. „Degrees of Freedom” and the Case Study. *Comparative Political Studies*. 1975, vol. 8, no. 2, pp. 178-193.

prioritārie darba kārtības jautājumi; 2) sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm; 3) atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos; 4) diplomātisko misiju darbības ietvars; 5) pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā; 6) komunikācija ar NVO pārstāvjiem; 7) profesionālās kapacitātes palielināšana. Katrs aplūkots ĀM gadījums ir vērtēts gradācijā no 1 līdz 3, kur 1 atbilst „vārtu sargātāja” modelim, bet 3 raksturo ministrijas piederību „koordinētajam sinerģijas” modelim. Savukārt 2 apzīmē pārejas posmu ĀM attīstībā.

1.7. Ārpolitikas dokumentu veidi

Vēsturiski raugoties, teksti un dokumenti vienmēr ir ieņēmuši būtisku vietu diplomātijā. Kā neatņemami „*la négociation continue*” komponenti tie ir palīdzējuši izprast ne vien diplomātijas niansēto raksturu, bet arī galvenās cēloņsakarības ārpolitikā. Arī mūsdienās dokumentu analīze kā empīriskā sociālo pētījumu metode ir viena no visuzticamākajām pētījuma formām, kas ļauj noskaidrot sociāli nozīmīgu informāciju. Ārlietu ministriju pētīšana nav izņēmums. Apzinoties bieži vien sarežģītās diplomātijas un ārpolitikas attiecības, kā arī iesaistīto dalībnieku un tēmu daudzveidību, dokumentu analīze ļauj labāk izprast ārlietu dienestu lomu nacionālo interešu un prioritāšu nodrošināšanā. Tamdēļ, atbilstoši promocijas darbā izvirzītajiem mērķiem, darba empīriskā daļas analīze būs balstīta uz šādām pamatanalīzes vienībām: ĀM izdotajām gadagrāmatām un pārskatiem, ziņojumiem parlamentā, ārpolitikas institūtu gadagrāmatām un ārpolitikas stratēģijām (skat. 1. tabulu). Iegūtā informācija un fakti tiks validēti padziļinātajās intervijās ar Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM pārstāvjiem un ārpolitikas ekspertiem.

1. tabula

Analīzes resursi, 2004–2012

Valstis	Dokumentu veids*	Nosaukums	Vienību skaits
Baltijas valstis:			
Igaunija	GP	Estonian Ministry of Foreign Affairs. <i>Yearbook</i> [2004-2012].	8
	ZP	Estonian Ministry of Foreign Affairs. <i>Main Guidelines of Estonia's Foreign Policy: Address by the Minister of Foreign Affairs of the Republic of Estonia [...] to the Riigikogu on behalf of the Government of Estonia</i> [2004-2012].	8
	ĀIG	Kasekamp, A. (ed.), <i>Estonian Foreign Policy Yearbook</i> [2004-2011]. Tallinn: Estonian Foreign Policy Institute.	8
	GP	Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. <i>Latvijas Republikas Ārlietu ministrijas gadagrāmata</i> [2004-2007]. Rīga: McĀbols, [2005-2008].	4

Latvija	GP	Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. <i>Ārlietu ministrijas</i> [2004-2010; 2012]. <i>gada darba pārskats</i> . (Latvijas Republikas Ārlietu ministrijas mājaslapa).	8
	ZP	Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. [2011-2013]. <i>Ārlietu ministra ikgadējais ziņojums par paveikto un iecerēto darbību valsts ārpolitikā un Eiropas Savienības jautājumos</i>	3
Lietuva	GP	Lietuvos Republikos užsienio reikalų ministerija. [2004-2012] m. veiklos ataskaita: Lietuvos Republikos Vyriausybė. <i>Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės [2004-2012] metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui</i> .	9
	ĀIG	Janeliūnas, T. (ed.), <i>Lithuanian Foreign Policy Review</i> . [2004-2012], Issue no. [13-28]. Vilnius: Foreign Policy Research Center. ²⁸	14
Skandināvijas valstis:			
Dānija	GP	Ministry of Foreign Affairs of Denmark. [2006-2013], Annual Report [2005-2012]. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark.	8
	S	Ministry of Foreign Affairs of Denmark. (2006). <i>Diplomacy in a Boundless World – Ministry of Foreign Affairs of Denmark</i> . Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark.	1
Norvēģija	ZP	Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, [2004-2013].	10
	GP	Det Kongelige Utenriksdepartement. <i>St.prp. nr....</i> [2004-2013]. <i>For Budsjettåret</i> .	9
	S	Norwegian Ministry of Foreign Affairs. <i>Strategy 2013</i> . Oslo: Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 2010.	1
Zviedrija	ZP	Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, [2004-2012].	9
	S	Swedish Government Official Report. A world-class foreign service A more flexible foreign representation, [2010-2011].	2

***Dokumentu klasificēšanas veidi:** Gadagrāmatas un pārskati (GP); Ziņojumi parlamentā (ZP); Ārpolitikas institūtu gadagrāmatas (ĀIG); Stratēģijas (S).

1.8. Pētījuma ierobežojošie faktori un riski

Šajā apakšnodaļā ir uzskaitīti tie pētījuma ierobežojošie faktori un riski, kuri tika apzināti un ņemti vērā pirms promocijas darba rakstīšanas, kā arī pētījuma izstrādes gaitā.

- Ierobežotas informācijas pieejamība – ikvienas valsts tiesību akti un starptautiskās saistības nosaka, vai informācija ir paredzēta dienesta vajadzībām vai tomēr tā ir konfidenciāla, slepena vai sevišķi slepena. Piemēram, NATO un ES dalībvalstu ĀM ir jānodrošina klasificētas informācijas neizpaušana un glabāšana no pieciem līdz desmit gadiem. Atsevišķos gadījumos normatīvie akti nosaka garāku klasificētās informācijas glabāšanas laiku. Tas savukārt apgrūtina iegūt detalizētu informāciju par

²⁸ Lietuvas Ārpolitikas apskats (*Lithuanian Foreign Policy Review*) ir ārlietām veltīts žurnāls, kuru divreiz gadā izdod Ārpolitikas pētījumu centrs (*Foreign Policy Research Center*) sadarbībā ar Lietuvas Starptautisko attiecību un politikas zinātnes institūtu (*Institute of International Relations and Political Science*) un ĀM.

centrālā aparāta un diplomātisko misiju pēdējo gadu aktivitātēm. Turklāt ne visa informācija tiek detalizēti atspoguļota publiski pieejamos ministrijas darbības pārskatos un ziņojumos.

- Informācijas un datu sinhronizācija – katrā valstī ĀM izvēlas atšķirīgus darbības pārskata veidus un formas. Viena daļa valstu, piemēram, Dānija un Latvija, regulāri publicē izvērstus darbības pārskatus, gadagrāmatas un ziņojumus. Turpretī citas valstis, piemēram, Lietuva, tikai īsumā atspoguļo galvenos notikumus ārpolitikā.
- Nekonsekvences terminu lietojumā – dažādu valstu ĀM neizmanto vienotu terminoloģiju. Gadagrāmatu vai ziņojumu sastādītājiem var būt gan atšķirīga jēdzienu interpretācija, gan nekonsekvents to lietojums. Turklāt jēdzienu izmantošana var atšķirties pat viena dokumenta ietvaros.
- Valodas barjera – ne visas ĀM nodrošina publicēto darba pārskatu, gadagrāmatu vai ziņojumu tulkojumu angļu valodā.
- Laika posms – neskatoties uz to, ka vēsturiski viena no galvenajām ĀM funkcijām ir bijusi zināšanu uzkrāšana un atmiņas veidošana ārlietās, ieskaitot arhīva izveidošanu, praksē šis princips ne vienmēr tiek ievērots. Jāpiebilst, ka šis ierobežojums pamatā ir saistīts ar biežo darbinieku rotāciju.

Lai pēc iespējas pilnīgāk novērstu uzskaitītos ierobežojošos izpētes faktoros un riskus, kā arī pārbaudītu informācijas ticamību, promocijas darba rakstīšanas laikā ir īstenoti tālāk minētie soļi. Pirmkārt, promocijas darbā iztrūkstošā informācija ir kompensēta no šādiem uzziņas avotiem: 1) padziļinātām intervijām ar Baltijas Skandināvijas valstu ĀM darbiniekiem; 2) ĀM publicētajām preses relīzēm; 3) citu valsts pārvades iestāžu publicētajiem ziņojumiem un atskaitēm. Otrkārt, pirms promocijas darba rakstīšanas tika izveidots glosārijs, lai darba gaitā tiktu ievērots vienots jēdzienu lietojums, kā arī vienādi interpretēti vienādi ziņojumos un pārskatos atrodamā informācija. Treškārt, dokumenti lietuviešu un igauņu valodā tika apstrādāti ar statistiskās mašintulkošanas programmu, lai iegūtu pilnvērtīgu tulkojumu, kamēr ĀM ziņojumi dāņu, norvēģu un zviedru valodā tika lasīti oriģinālvalodā. Savukārt galvenais veids, kādā iegūtā informācija un fakti tika validēti, bija padziļinātās intervijas. Tas ir ļāvis dziļāk ielūkoties ĀM darbā, kā arī saskatīt pirms tam ziņojumos un darbības pārskatos neatspoguļotās nianšes. Turklāt interviju laikā, uzdodot

respondentiem atvērtos jeb nestrukturēto atbilžu jautājumus, ir vairākkārt pārbaudīta informācija un datu ticamība par konkrētiem ĀM darbības aspektiem, kā arī pārbaudītas kopsakarības starp ziņojumos un atskaitēs iekļauto informāciju un ministriju darbinieku sniegtajām atbildēm. Lai intervijās sniegtā informācija būtu pēc iespējas detalizētāka, pirms jautājumu uzdošanas respondenti tika informēti, ka darba empīriskajā daļā viņu vārdi netiks atklāti.

1.9. Pētījuma posmi un struktūra

Lai pēc iespējas detalizētāk un pārredzamāk varētu analizēt izvirzītos pētījuma jautājumus un uzdevumus, disertācija ir strukturēta divās pamata daļās – teorētiskajā un praktiskajā daļā. Pirmajā daļā ir aplūkoti ĀM attīstību raksturojošie un veidojošie faktori, kuri ir būtiski, nosakot ministriju attīstības tendences arī izvēlētajos gadījumos.²⁹ Savukārt promocijas darba empīriskajā daļā ir analizētas strukturālās un funkcionālās pārmaiņas Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM. Tālāk ir apkopoti četri posmi, kādos promocijas darbs ir izstrādāts:

1. posms: Ārlietu ministriju pārmaiņu dinamika diplomātijas transformācijas kontekstā

1. ĀRLIETU MINISTRIJAS UN DIPLOMĀTIJAS JĒDZIENA ATTIECĪBAS UN TO ATTĪSTĪBA



2. REFORMU DARBA KĀRTĪBA ĀRLIETU MINISTRIJĀS

Teorētiskais ietvars: Braiena Hokinga (*Brian Hocking*) konceptuālā pieeja (*Adapting foreign ministries to a changing world: a question of credentials*)
Mainīgie lielumi: 1) apkārtējās vides spiediens; 2) prasības; 3) reformas.



3. ĀRLIETU MINISTRIJU DARBĪBAS MODEĻI

Teorētiskais ietvars: “vārtu sargātāja” modelis un “koordinētās sinerģijas” modelis. Abi modeļi pašos pamatos atbilst Braiena Hokinga diplomātijas sistēmas atspoguļojumam.

²⁹ Lai būtu iespējams noskaidrot ārlietu ministriju attīstības tendences mūsdienās, nepieciešams uzskaitīt tās diplomātijas pārmaiņas, kas atbilst 21. gadsimta ietvaram (diplomātijai plašākajā izpratnē). Savukārt tas nosaka, ka pētnieks vairs nevar izvērtēt ārlietu ministriju attīstību mūsdienās, izmantojot tradicionālo reālisma skolas pieeju (pētot diplomātiju šaurākajā izpratnē), jo līdzās valstīm darbojas arī citi dalībnieki, kā arī diplomāti ir nodarbināti arī citās valsts pārvaldes iestādēs. Tamdēļ nepieciešams paraudzīties aiz reālisma teorētiskā ietvara, lai spētu saprast pētāmā objekta raksturu. Tikai šādā veidā ir iespējams projicēt ārlietu ministriju attīstības tendences, balstoties uz reālisma skolu, no vienas puses, un, apskatot starptautiskās sistēmas komplicēto un daudzšķautņaino klātbūtni, no otras puses.

2. posms: Strukturālo un funkcionālo pārmaiņu rādītāji

1. ĀRLIETU MINISTRIJU DARBĪBAS ANALĪZE

Teorētiskais ietvars: Adaptēta Kišana Ranas (*Kishan Rana*) salīdzinošā pieeja ārlietu ministriju pētīšanā (*Performance Management in Foreign Ministries – PERM; Bilateral Diplomacy*).



2. MATRICA ĀRLIETU MINISTRIJU DARBĪBAS IZVĒRTĒŠANĀ

Diplomātijas transformācijas raksturlielumi: 1) pārstāvība; 2) komunikācija un informācijas apmaiņa; 3) profesionālās izaugsmes nodrošināšana.



2.1. STRUKTURĀLO PĀRMAIŅU RĀDĪTĀJI ĀRLIETU MINISTRIJĀS

Rādītāji:

- 1) centrālā aparāta-pārstāvniecību koeficients;
- 2) vidējās misijas lielums;
- 3) diplomātisko un konsulāro misiju tīkli;
- 4) diplomātu un vietējo darbinieku koeficients;
- 5) budžeta lielums (proporcionāli ikgadējam valsts budžetam, %).



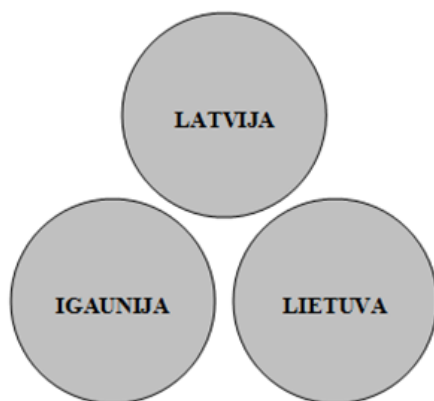
2.2. FUNKCIONĀLO PĀRMAIŅU RĀDĪTĀJI ĀRLIETU MINISTRIJĀS

Kritēriji:

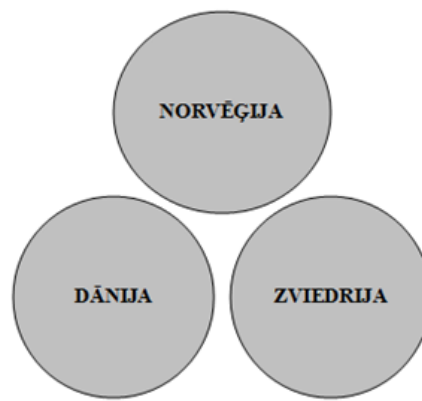
- 1) prioritārie darba kārtības jautājumi;
- 2) sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm;
- 3) atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos;
- 4) diplomātisko misiju darbības ietvars;
- 5) pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā
- 6) komunikācija ar NVO pārstāvjiem;
- 7) profesionālās kapacitātes palielināšana.

3. posms: ĀM darbības analīze Baltijas un Skandināvijas valstīs

Baltijas valstis



Skandināvijas valstis





1.1. PAMATINFORMĀCIJA: DOKUMENTU ANALĪZE

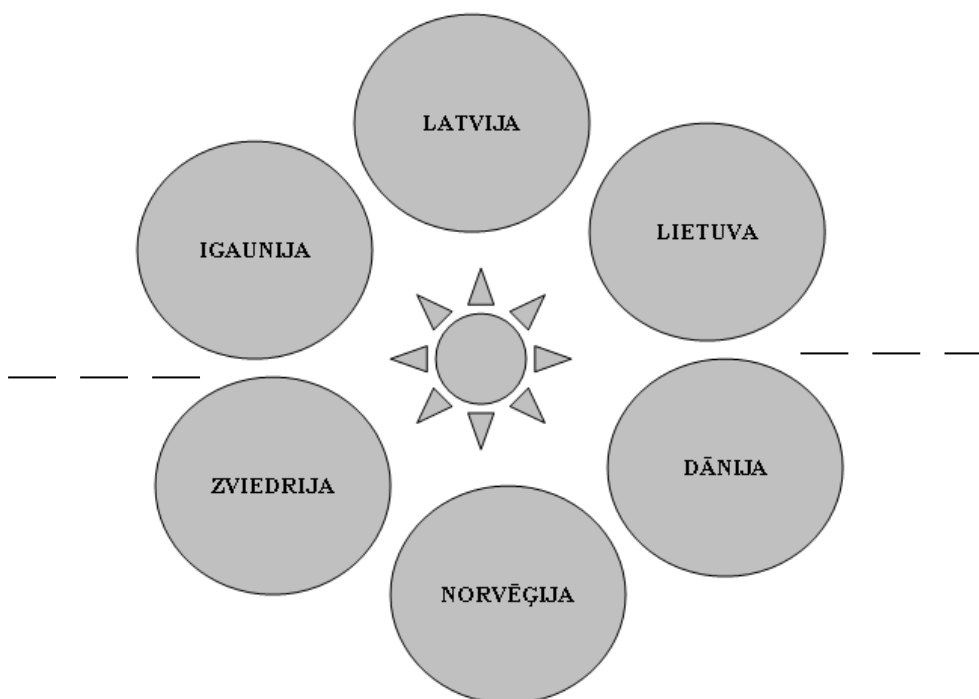
Analīzes vienības:

- a) ārpolitikas programmas;
- b) ziņojumi un pārskati;
- c) gadagrāmatas;
- d) preses relīzes;
- d) citi oficiālie dokumenti.

1.2. DATU VALIDĀCIJA: INTERVIJAS

- a) tiešās (*tête-à-tête*) intervijas ar ārlietu ministriju pārstāvjiem un ārpolitikas ekspertiem;
- b) telefonintervijas.

4. posms: Kopsavilkums un secinājumi



1.10. Promocijas darba aprobācija

Šī darba metodoloģiskais modelis un pētījuma iestrādes ir pārbaudītas starptautiskās un nacionāla mēroga zinātniskās konferencēs, kā arī atklātajās lekcijās un diskusiju ciklos. Savukārt galvenie secinājumi par izmaiņām ĀM un mūsdienu diplomātijā kopumā ir atspoguļoti zinātniskās publikācijas. Arī vairāku kursu vadīšana Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātē un Rīgas Juridiskajā augstskolā ir palīdzējusi labāk izzināt daudzšķautņaino ĀM raksturu un tās izpausmes 21. gadsimtā.

Dalība starptautiskajās un nacionālā mēroga konferencēs:

- *European Consortium for Political Research (ECPR)* konference un darba grupa „*The Transformation of Foreign Policy and Diplomacy*”. Antverpene, Beļģija, 2012. gada 10.-15. aprīlis. Ziņojums – referāts: „*The Transformation of Diplomacy in the 21st Century: Looking Beyond the Obvious*”.
- *Institute for Cultural Diplomacy (ICD)* starptautiskā konference „*Cultural Diplomacy and International Relations*” *New Actors; New Initiatives; New Targets*”. Berlīne, Vācija, 2011. gada 15.-18. decembris. Ziņojums – referāts: „*Understanding the Essence of Modern Diplomacy*”.
- Apvienotais Pasaules latviešu zinātnieku III kongress un Letonikas IV kongress. „Zinātne, sabiedrība un nacionālā identitāte”, Valsts pētījuma programma „Nacionālā identitāte”, Rīga, Latvija, 2011. gada 24.-27. oktobris. Ziņojums – referāts: „*Cilvēkdrošības loma diplomātijā: tendences un aktualitātes*”.
- *World International Studies Committee (WISC)*, *Third Global International Studies Conference* „*World Crisis, Revolution or Evolution in the International Community*”. Porto, Portugāle, 2011. gada 16.-21. augusts. Ziņojums – referāts „*The Entanglement of Diplomacy and Security in the 21st Century*”.
- *The World Public Forum* starptautiskā konference “*Dialogue of Civilizations*” (WPF DoC), Berlīne, Vācija, 2011. gada 29.-31. maijs. Dalība panelī: „*Integration and Identity in the Global Society – an Invitation to Dialogue*”.
- Latvijas Universitātes 69. konference; Politikas zinātnes doktorantu sekcija, Rīga, Latvija, Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultāte, 2011. gada 11.

marts. Ziņojums - referāts: „*Tempora mutantur, nos et mutamur in illis: mūsdienu diplomātijas izaicinājumi un iespējas Latvijai*”.

Atklātās lekcijas un diskusiju cikli:

- Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātes atklātais lekciju cikls. Rīga, Latvija, Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultāte, 2014. gada 30. aprīlis. Ziņojums – referāts: *Ārlietu ministrijas pārveide Baltijas un Skandināvijas valstīs 2004.-2012. gadā*.
- Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātes organizētā konference „Politikas zinātnei Latvijā 20: pirms un pēc”. Rīga, Latvija, Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultāte, 2012. gada 6. decembris.
- Rīgas konference 2011, Jauno diplomātijas profesionāļu forums (organizatori: Latvijas Transatlantiskā organizācija un Eiropas Komisijas pārstāvniecība Latvijā). Rīga, Latvija, 2011. gada 16.-17. septembris. Moderators diskusiju panelī.

Publikācijas:

- „*Foreign policy „on the cheap”*: Latvia’s foreign policy experience from the economic crisis” in D. Kļaviņš, Ž. Ozoliņa, T. Rostoks. *Journal of Baltic Studies*. 2014.
- „*Cilvēkdrošības loma diplomātijā: tendences un aktualitāte*”. Latvijas Ārpolitikas institūts, 2012.
- „*Understanding the Essence of Modern Diplomacy*”. ICD Annual Academic Conference on Cultural Diplomacy 2011. Cultural Diplomacy and International Relations; New Actors; New Initiatives; New Targets. Berlin, December 15th-18th, 2011.
- „*Cilvēkdrošības loma diplomātijā: tendences un aktualitātes*”. PLZK Kongresa materiāli. Cilvēkdrošība Latvijā: lokālie, nacionālie un starptautiskie izaicinājumi. Rīga, Valsts pētījuma programma „Nacionālā identitāte”, 2011, lpp. 69-77.
- „*The transformation of diplomacy – why do diplomats need to understand how the business world operates?*”, Exchange: The Magazine for International Business and Diplomacy, Number 3, March 2011, pp. 17-18.

- „*Diplomacy and Security—Past, Present and Future*” in Ž. Ozoliņa (ed.), *Rethinking Security* (Riga, 2010), pp. 278-305.

Pasniegtie kursi:

- Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātē, maģistra studiju programmā „Diplomātija”:
 - „Mūsdienu diplomātijas aktualitātes” PolZ5059 (2013-2014) - kopā ar prof. Žaneti Ozoliņu
 - Semināru vadīšana kursā „Latvija pasaules politikā” PolZ5073 (2013-2014) - kopā ar prof. Žaneti Ozoliņu
- Rīgas Juridiskā augstskola, bakalaura studiju programma „Tiesības un diplomātija”
 - „Conflict Resolution” RBB 186 (2011-2012) - kopā ar Dr. hist. Kasparu Kļaviņu
 - „Diplomacy and Conflict Resolution” RBB 186 (2012-2013)
 - „Diplomacy and Conflict Resolution” RBB 186 (2013-2015) - kopā ar vieslektoru Kurtu Engelen (*Kurt Engelen*)
 - „Economic and Commercial Diplomacy” RBC216 (2012-2014) - kopā ar vieslektoru Dr. Pedro Sančezs (*Pedro Sánchez*)
 - „Economic and Commercial Diplomacy” RBC216 – 2014-2015

Savukārt promocijas darba turpmākajā nodaļā, atbilstoši darbā izvirzītajiem izpētes mērķiem un uzdevumiem, ir aplūkotas ĀM attīstības tendences 21. gadsimtā. Pirmajā apakšnodaļā vispirms ir apskatītas diplomātijas un ĀM daudzšķautņainās attiecības, kas vienlaikus ļauj labāk saprast ministriju darbības iezīmes un to pārmaiņu diapazonu.

2. ĀRLIETU MINISTRIJAS UN DIPLOMĀTIJAS JĒDZIENA ATTIECĪBAS UN TO ATTĪSTĪBA

Vēsturiski ārlietu ministrija kā apkārtējās vides un iekšpolitikas transakciju kontrolētāja ir pildījusi „vārtu sargātāja” lomu. Atbilstoši valsts *raison d'état* un gadsimtu gaitā pilnveidotām darbības normām ĀM ir uzlūkota kā ekskluzīva valsts pārvaldes iestāde, kuras monopola statuss ārlietās netiek apšaubīts, kā arī netiek pieļauta citu dalībnieku līdzdarbošanās. Tomēr kopš 20. gadsimta beigām situācija ir mainījies, jo ĀM, lai arī joprojām ir vadošā valsts pārvaldes iestāde ārlietās, ir spiesta rēķināties ar citu iestāžu un dalībnieku darbībām. Turklāt dalībnieku un tēmu daudzveidību ārlietās vēl vairāk ir veicinājusi globalizācija un ar IKT saistītie procesi. Tamdēļ, lai varētu saprast, kā ĀM ir mēģinājušas pielāgoties starptautisko attiecību pārmaiņām un prasībām, vispirms ir svarīgi apskatīt diplomātijas jēdzienu un tā raksturu kopš 20. gadsimta beigām.

2.1. Diplomātijas divas izpratnes

Diplomātija kā darbība valsts nacionālo mērķu īstenošanā un valsts interešu aizsardzībā ir vienmēr bijusi vitāla valstu ārpolitikas sastāvdaļa jeb, atsaucoties uz Martinu Vaitu (*Martin Wight*), „starptautiskās politikas „vadošā institūcija” (*master-institution*)”.³⁰ Tajā pašā laikā viens no sarežģītākajiem jautājumiem diplomātijas studijās ir paša diplomātijas kā procesa izziņāšana un konceptualizēšana. Neskatoties uz diplomātijas bagātīgo vēsturi, tās pakļaušana teorētiskiem novērojumiem un analīzei ir sagādājusi vērā ņemamas grūtības.³¹ Turklāt globālās pārmaiņas un dinamiskums starpvalstu attiecībās diplomātijas izpēti ir padarījusi vēl sarežģītāku. Neskatoties uz šīm grūtībām, diplomātijas jēdziena konceptualizēšana ir priekšnosacījums tam, lai vispār varētu saprast diplomātijas pārmaiņu raksturu mūsdienās. Kā norāda Džefrijs Alens Pigmens (*Geoffrey Allen Pigman*) grāmatā „*Contemporary Diplomacy*”, tieši diplomātijas transformācijas konceptualizēšana ļauj saprast un analizēt diplomātijas būtību, izprast tās darbības izpausmes, kā arī prognozēt tās turpmāko attīstību.³²

³⁰ Wight, M. *Power Politics*. London: Royal Institute of International Affairs, 1979, p. 113.

³¹ Pigman, G.A. *Contemporary Diplomacy*. Cambridge: Polity Press, 2010, p. 201.

³² *Ibid.*, p. 201.

Viens no autoriem, kurš īpašu uzmanību ir pievērsis diplomātijas teorētiskajiem jautājumiem un tās izpausmēm mūsdienās, ir amerikāņu pētnieks Pols Šārps. Viņš ir vēl viens ietekmīgs autors, kurš mūsdienu diplomātiju ir aplūkojis teorētiskā griezumā.³³ Lai gan 2009. gadā izdotajā grāmatā „*Diplomatic Theory of International Relations*” Šārps piedāvā ambiciozu diplomātijas teoriju, praksē, piemēram, ĀM pārmaiņu analizēšanā, tā ir grūti izmantojama un pārbaudāma. Tas lielā mērā ir saistīts ar diplomātijas aplūkošanu tikai plašākajā tās nozīmē, neņemot vērā diplomātijas šauru izpratni, kura vēsturiski ir bijusi valsts ārpolitikas centrā. Arī citi autori, kuru vidū ir Stjuarts Marijs (*Stuart Murray*), Džefrijs Vaizmens (*Geoffrey Wiseman*), Deivids Krikemens (*David Crikemans*) un Jans Melisens (*Jan Melissen*), ir mēģinājuši konceptualizēt diplomātijas pārmaiņas un saprast turpmākos diplomātijas attīstības scenārijus.³⁴ Lai arī publicētajos darbos ir atrodamas vērtīgas atziņas par diplomātijas daudzšķautņaino un pēdējos gados dinamisko raksturu, kopumā diplomātijas teorētiskās pieejas nepalīdz līdz galam izzināt un, kas ir pats galvenais, novērtēt diplomātijas jēdzienu ārlietu ministriju pārmaiņu kontekstā.

Turklāt ir svarīgi pieminēt, ka mūsdienu publiskajā telpā diplomātijas koncepts bieži tiek izmantots neprecīzi, tādējādi veidojot neprecīzu tās atspoguļojumu. Diplomātijas jēdziens bieži tiek lietots kā sinonīms ārpolitikai, kas ir nepareizs tā skaidrojums. Mūsdienās ārpolitika ir valsts mērķtiecīga darbība starptautiskajā sistēmā, kuras galvenais mērķis ir sabiedrības labklājība un drošības ārējo nosacījumu izmantošana un pašas starptautiskās sistēmas ietekmēšana savu nacionālo interešu labā, bet diplomātija ir viens no galvenajiem ārpolitikas instrumentiem izvirzīto mērķu sasniegšanā. Diplomātija ir saistīta ar dialogu un sarunām. Iespējams, ka šī iemesla dēļ daudzi autori diplomātiju raksturo arī kā starptautiskā diskursa izveidotu metodi vai prasmi vadīt starptautiskās attiecības, galvenokārt izmantojot sarunu vešanas metodi. Svarīgi akcentēt, ka diplomātija sākotnēji tika attiecināta uz oficiālajām suverēnu valstu attiecībām, bet 20. gadsimtā šis skaidrojums tika attīstīts un piemērots notikušām izmaiņām pasaulē. Tamdēļ lielāku nozīmi ieguva samiti, starptautiskās

³³ Sharp, P. *Diplomatic Theory of International Relations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

³⁴ Murray, S., Sharp, P., Wiseman, G., Crikemans, D., Melissen, J. The Present and Future of Diplomacy and Diplomatic Studies. *International Studies Review*. 2011, vol. 13, issue 4, pp. 709-728.

konferences, kā arī pieauga citu dalībnieku loma.³⁵ Ņemot to vērā, ir svarīgi piedāvāt atbilstošāku skaidrojumu.

Viens no vispiemērotākajiem veidiem, kā apzināt diplomātijas jēdzienu, ir tā sakārtošana divās nozīmēs jeb izpratnēs. Pirmā ir diplomātijas šaurākā nozīme, bet otrā – diplomātijas plašākā nozīme. Aplūkojot diplomātijas šaurāko izpratni, jāpiemin, ka tā ir balstīta tradicionālajā izpratnē par diplomātiju kā valsts ārpolitikas īstenošanas instrumentu. Šajā gadījumā ir runa par ĀM, kas vairākus gadsimtus ir ieņēmusi vitāli svarīgu lomu valsts centrālās pārvaldes hierarhijā. Arī mūsdienās ĀM centrālais aparāts un diplomātiskās misijas ārvalstīs īsteno valsts ārpolitiskās intereses un prioritātes. Savukārt, apzinoties dalībnieku un politisko procesu dažādību 21. gadsimta starptautiskajā sistēmā, kā arī starptautisko notikumu daudzšķautņaino raksturu, diplomātiju nepieciešams skatīt plašākā izpratnē. Šajā gadījumā diplomātijas jēdzienu vairs nevar reducēt tikai uz ārlietu ministriju vien, bet ir jārunā par diplomātiju kā starptautiskā procesa sastāvdaļu. Tāpat ir būtiski ņemt vērā daudzveidīgos diplomātijas veidus un paveidus, kuri ir piedzīvojuši uzplaukumu 20. gadsimta sākumā. Tādējādi, izmantojot tieši diplomātijas plašāko pieeju, turpmākajās apakšnodaļās tiks sniegts padziļinātāks ieskats galvenajos diplomātijas pārmaiņu procesos.

2.2. Diplomātijas transformācija

Diplomātijas transformāciju 21. gadsimtā ir vislabāk aplūkot, izmantojot Džeimsa Rozenausa (*James N. Rosenau*) pieeju. Aprakstīdams fundamentālās pārmaiņas starptautiskajā sistēmā, autors lieto terminu „turbulence”. Saskaņā ar autora teoriju tā ietekmē pašus starptautiskās sistēmas pamatus. Svārstības pašos parametros izmaina starptautisko politiku. Kad turbulences iespaidā notiek svārstība, tad starptautiskā sistēma atrodas nenoteiktā stāvoklī. Turbulences izraisītās izmaiņas ir daudzreiz straujākas par normālajām politiskajām izmaiņām, kā arī tās neiziet caur konvencionālajām starptautiskās politikas mijiedarbības formām. Džeimss Rozenauss uzskata, ka turbulenci raksturo sarežģītība un nepastāvīgums, kā arī turbulences procesā var saskatīt daudz pretrunu. Viņš uzskata, ka pirmo reizi triju gadsimtu laikā turbulences izmaiņas ir reflektējušās trijās globālās politikas dimensijās:

³⁵ Goetz, P.W. (Ed.). *The New Encyclopædia Britannica*. Vol. 4. 15th ed. London: Encyclopaedia Britannica, Inc., 1991, p. 114.

1. Cilvēku prasmēs – mūsdienās cilvēki ir labāk izglītoti, salīdzinot ar iepriekšējām paaudzēm. Pateicoties moderno tehnoloģiju attīstībai, cilvēki ir pastāvīgi saistīti ar globāliem notikumiem. Rezultātā cilvēki spēj apzināties savas intereses un nepastarpināti piedalīties globālās politikas notikumos.
2. Jaunu politisko institūciju parādīšanās – cilvēki, lai realizētu savas intereses, iesaistās nevalstisko organizāciju darbībā, kas darbojas līdztekus vai mijiedarbībā ar veco valsts sistēmu.
3. Faktā, ka mūsdienās cilvēki vairs automātiski neakceptē varas institūcijas.³⁶

Lai labāk varētu izprast pārmaiņas starptautiskajā sistēmā, Džeimss Rozenauss piedāvā trīs parametrus:

1. Individū mikrolīmenis – turbulences iespaidā mainās indivīdu attieksme. Šis process bija novērojams pēc Aukstā kara beigām, jo indivīdu attieksme pret valsti mainījās. Cilvēki bija kļuvuši daudz prasīgāki un ciniskāki. Būtiski pieminēt, ka šīs izmaiņas sakrita ar straujo tehnoloģiju attīstību. Šis līmenis attiecas vairāk uz indivīdu spējām.
2. Kolektīvu makrolīmenis – starptautiskajā politikā valsts loma samazinās. Loma samazinās uz organizāciju, pilsoniskās sabiedrības aktivitāšu rēķina.
3. Attiecību līmenis – apskata to, kā mainās attiecības starp indivīdiem un valsti. Pēc Aukstā kara beigām indivīdi vairs necenšas valsts varu akceptēt automātiski. Lai notiktu uzticēšanās, valstij ir jāapliecina leģitimitāte. Būtiski pieminēt, ka valsts, iesaistoties starptautiskajā politikā, ziedo noteiktu daļu no savas varas, bet ne suverenitātes.³⁷

Nenoliedzami, ka Rozenausa teorētiskais izklāsts par izmaiņām starptautiskajā sistēmā spilgti parādās mūsdienās. Piemēram, ārpolitikas veidošanā līdzās valstīm un starptautiskajām organizācijām darbojas daudz citu dalībnieku – valstiskās un nevalstiskās organizācijas, reģionālās un globālās interešu grupas, kā arī atsevišķi

³⁶ Rosenau, J.N. Turbulence in World Politics: A Theory of Change and Continuity. In: Mansbach, R.W., Rhodes, E. (Eds.). *Global Politics in a Changing World: A Reader*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2000, pp. 20-26.; Rosenau, J.N., Durfee, M. Thinking Theoretically. In: Rhodes, E. (Ed.). *International Relations: Introductory Reading*. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1998, pp. 335.

³⁷ Rosenau, J.N. Turbulence in World Politics: A Theory of Change and Continuity. In: Mansbach, R.W., Rhodes, E. (Eds.). *Global Politics in a Changing World: A Reader*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2000, pp. 20-26.

indivīdi. Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas iespējas pilsoniskās sabiedrības grupām ļauj izplatīt konkrētas idejas un viedokļus globālā mērogā, kā arī attīstīt augstu organizētības līmeni. Šie sadarbības tīkli spēj brīvi un ātri veidoties, pārgrupēties, veidoties no jauna, ietekmējot lēmumu pieņemšanu un notikumu attīstību.³⁸

Viena no iezīmēm, kas labi raksturo diplomātijas būtību 21. gadsimtā, ir tieši moderno komunikācijas līdzekļu ienākšana ikdienas aprītē, kas izmaina diplomātiskās komunikācijas raksturu. Mūsdienās operativitāte informācijas aprītē un tās pieejamība maina diplomātiskā darba dinamiku, tajā pašā laikā pieprasot daudz ātrāku reakciju un citus informācijas atlases principus. Tāpat pēdējo divdesmit gadu laikā ir mainījušās diplomātijas un drošības attiecības. Piemēram, nepieciešamība nodrošināt drošību atbilstoši 21. gadsimta darba kārtībai, liek starptautiskajiem dalībniekiem izmainīt savas darba metodes un sadarbības ietvaru. Runājot par stabilitātes nodrošināšanu visos drošības līmeņos, jāuzsver „jaunās diplomātijas” attiecības ar „pirmsmoderno valstu iekļaušanu”. Šons Riordans (*Shaun Riordan*), izmantodams Roberta Kūpera (*Robert Cooper*) klasifikāciju par dažādu valstu organizācijas modeļiem mūsdienās – pirmsmodernās (*pre-modern*), modernās (*modern*), postmodernās (*postmodern*) valstis, raksta par virzību „jaunās diplomātijas” virzienā (*new diplomacy*), uzsverot nepieciešamību pēc iespējas vairāk valstu iekļaut postmodernajā valstu modelī.³⁹ Kā norāda Šons Riordans, tā ir vienīgā īstā garantija starptautiskajai drošībai.⁴⁰

³⁸ Celmiņa, I. Pārmaiņas diplomātiskā darba dinamikā informācijas tehnoloģiju un informācijas sabiedrības attīstības ietekmē. Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. 2007. gada novembris.

³⁹ Saskaņā ar Roberta Kūpera klasifikāciju pirmsmodernais valsts modelis ir ekvivalents „neveiksmīgas valsts” (*failed state*) raksturojumam, kurā valsts nespēj garantēt savas valsts iedzīvotājiem aizsardzību un drošību. Modernās valsts modelis atbilst tradicionālās nācijvalsts (*nation state*) modelim, kurā valdībai ir spēks un varas monopolstāvoklis savā teritorijā. Savukārt postmoderno modeli veido Rietumu liberālās demokrātijas, kurām raksturīgas šādas pazīmes: robežas nojaukšana starp iekšpolitikas un ārpolitikas nošķirumu, savstarpēja iejaukšanās iekšlietās (atbilstoši tradicionālajai izpratnei) un savstarpēja uzraudzība, strīdu risināšana bez spēka izmantošanas, pieaugoša neatbilstība robežām, drošība balstīta pārredzamībā, savstarpējā atklātumā un atkarībā, kā arī ievainojamība. Kā norāda Roberts Kūpers, visatbilstošākais postmodernās sistēmas piemērs ir ES. Savukārt ārpus Eiropas Kanāda ir uzskatāms postmodernās valsts piemērs. Starp postmodernajām valstīm nepastāv draudi drošībai tradicionālajā nozīmē, tomēr apdraudējuma potenciāls ir iespējams attiecībās ar pirmsmodernajām un modernajām valstīm. Iespējamo draudu minimizēšanai Roberts Kūpers piedāvā dubulta standartu (*double standart*) pieeju. Tas nozīmē, ka attiecību veidošana starp postmodernajām valstīm balstītos uz juridiskiem tiesību aktiem un atvērtu sadarbību drošības jomā. Savukārt attiecības ar tradicionālā tipa valstīm (*old-fashioned kinds of state*) tiktu veidotas ar pavisam citādām metodēm – spēka izmantošanu, apsteidzošo uzbrukumu (*pre-emptive attack*), maldināšanu. Skatīt: Cooper, R. *The New Liberal Imperialism*. *Guardian*. 7 April 2002.; Cooper, R. *The Postmodern State and the World Order*. London: Demos, The Foreign Policy Centre, 2000.

⁴⁰ Riordan, S. *The New Diplomacy*. Cambridge: Polity Press, 2003, p. 132.

Mūsdienās diplomātiju raksturo arī tīklošanās, kas aptver visus sadarbības līmeņus, kurā pieaugoša nozīme ir ne vien drošības jautājumiem, bet arī ar uzņēmējdarbību saistītiem jautājumiem. Tāpat diplomātijas transformāciju raksturo arī fakts, ka strauji pieaug starpinstitūciju sadarbība un koordinācija jautājumu risināšanā. ES kontekstā aktuāls darba kārtības jautājums ir Eiropas Ārējās darbības dienesta (EĀDD) darbība,⁴¹ kas līdz ar Lisabonas līguma parakstīšanu 2007. gada 13. decembrī ir kļuvis ne vien par svarīgāko iestādi ES, kas īsteno kopējo ārpolitiku un drošības politiku, bet arī par unikālu starpvaldību institūciju, kas iekļauj savās struktūrvienībās pieredzējušus augsta ranga diplomātus no ES dalībvalstu ĀM. Līgums arī nosaka, ka EĀDD palīdz Augstajam pārstāvim ārlietu un drošības politikas jomā īstenot pilnvaras, strādājot pie ES lielākas ietekmes un saskaņotības ārpolitikā.⁴² Rezumējot

⁴¹ Impulsus idejai par Eiropas Ārējās darbības dienesta izveidi pakāpeniski radīja vairāki svarīgi notikumi. Skatoties ES vēsturē, pirmais lielais notikums bija Māstrihtas līgums, kas stājās spēkā 1993. gada 1. novembrī. Ar Māstrihtas līgumu tika radīta jauna trīs pīlāru struktūra, kurā otrā pīlāra funkcijas realizēja kopējā ārējā un drošības politika. Tās mērķis bija fundamentālu ārpolitisko interešu, jo sevišķi ES neatkarības, drošības un nedalāmības sargāšana, ieskaitot pakāpenisku kopējās aizsardzības politikas izveidošanu un kopēju aizsardzību, kā arī miera, demokrātijas, likuma varas un cilvēktiesību nosargāšana. Balstoties uz starpvaldību sadarbības institucionālo ietvaru, svarīga bija pastāvīga informācijas viedokļu apmaiņa par starptautiskās politikas jautājumiem, nacionālo viedokļu pietuvināšana, ieskaitot vienota pamata viedokļa izveidi, kā arī pamata nostājas īstenošanu starptautiskajās misijās. Jau parakstot Māstrihtas līgumu, izskanēja viedoklis par KĀDP lietoto instrumentu efektivizēšanu (kopēja stratēģija, kopējs viedoklis un kopīga rīcība; kolektīva balsošana un nostājas starptautiskās organizācijās un konferencēs, kopīgas pārstāvniecības, demarši, izziņas darbs, diplomātisko instrumentu savienošana ar Eiropas Komisijas instrumentiem). 1997. gada 2. oktobrī, tikai četrus gadus pēc Māstrihtas līguma stāšanās spēkā, tika parakstīts Amsterdamas līgums, kas izveidoja Augstā pārstāvja KĀDP jautājumos amatu. Kopējās ārpolitikas pārstāvja amatā šobrīd ir Eiropas Savienības Padomes ģenerālsekretārs Havjers Solana (*Francisco Javier Solana de Madariaga*). Augstajam pārstāvim mandātu un norādījumus dod ES Padome, kurai viņš regulāri ziņo par paveikto. Savukārt 2007. gada 13. decembrī tika parakstīts Lisabonas līgums, kura galvenie mērķi ir ne vien panākt, lai ES kļūtu demokrātiskāka, lai tā attaisnotu Eiropas pilsoņu cerības uz augsta līmeņa atbildības nodrošināšanu, atklātību, caurskatāmību un aktīvu līdzdalību, bet arī nodrošināt, lai ES kļūtu efektīvāka un spētu risināt 21. gadsimta globālos un reģionālos problēmu jautājumus. Skat.: Avery, G. Europe's Future Foreign Service. *International Spectator*. 2008, vol. 43, issue 1, March, pp. 31.; Forster, A., Wallace, W. Common Foreign and Security Policy: From Shadow to Substance. In: Wallace, H., Wallace, W. (Eds.). *Policy-Making in the European Union*. 4th edition. Oxford: Oxford University Press, 2002, pp. 461-491.

⁴² Lisabonas līgumā lielas izmaiņas attiecas uz kopējo ārpolitiku un drošības politiku. 13.a panta 1. punkts nosaka, ka ES Augstais pārstāvis ārlietās un drošības politikas jautājumos, kas vada Ārlietu padomi, ar saviem ierosinājumiem palīdz kopējās ārpolitikas un drošības politikas izstrādē un nodrošina Eiropadomes un Padomes pieņemto lēmumu īstenošanu. Šī paša panta 2. punktā atrunāts, ka ES Augstais pārstāvis ārlietās un drošības politikas jautājumos pārstāv ES jautājumos, kas saistīti ar kopējo ārpolitiku un drošības politiku. Viņš ES vārdā risina politisko dialogu ar trešajām personām un pauž ES nostāju starptautiskajās organizācijās un starptautiskajās konferencēs. Savukārt Augstajam pārstāvim pilnvaru īstenošanā palīdz EĀDD. Šis dienests strādā sadarbībā ar dalībvalstu diplomātiskajiem dienestiem, un tajā ir Padomes Ģenerālsekretariāta un Komisijas attiecīgo struktūrvienību ierēdņi, kā arī darbinieki, kurus ir norīkojuši dalībvalstu diplomātiskie dienesti. EĀDD organizāciju un darbību nosaka ar Padomes lēmumu. Padome lēmumu par Augstā pārstāvja priekšlikumu pieņem ar vienprātīgu lēmumu pēc apspriešanās ar Eiropas Parlamentu un pēc tam, kad saņemta Komisijas piekrišana. EĀDD izveidošanai nākotnē tiek piešķirta liela nozīme, lai sekmīgi nodrošinātu konsekventākas, skaidrākas un efektīvākas ES ārējās attiecības. EĀDD personālu ir plānots

jāsecina, ka daudzas no uzskaitītajām 21. gadsimta diplomātiju raksturojošām iezīmēm saskan ar Greiema Evansa un Džefrija Nūnhema skatījumu. Rakstot par diplomātijas izmaiņām, abi autori vērš uzmanību uz transformāciju diplomātijas īstenošanas mehānismā, lomas maiņu ĀM un jauninājumiem personāla politikā. Kā galvenos diplomātijas pārmaiņu aspektus autori izceļ daudzpusējās diplomātijas lomas pieaugumu, nozīmes pieaugumu medijiem, starptautiskajai kopienai un NVO, kā arī ekspertu piesaistīšanu darbam ĀM.⁴³

Analizējot pārmaiņas ārlietu ministrijā, Klingendāla institūta autori atsaucas uz Nīderlandes Ārlietu ministrijas publicēto ziņojumu, kurā ir projicēts 21.gadsimta ārlietu modelis. Balstoties uz modernāko ārlietu ministriju transformācijas tendencēm attīstītajās valstīs, ziņojumā ir iekļauti šādi ārlietu ministrijas modeli raksturojoši elementi:

- Operacionālā kapacitāte, kas ļauj ministrijai izmantot plašākus rīcībpolitikas instrumentus praksē. Tāpat lielāks uzsvars ir uz darbu ārpus centrālā aparāta, atbilstošu resursu piemeklēšanu un orientācija uz praktiskiem rezultātiem.
- Sagatavota ekspertīze, kas daudzveidīgu izaicinājumu gadījumos ļauj ātrā laikā mobilizēt nepieciešamos ministrijas resursus.
- Tīklošanās un uz partnerību orientēta pieeja, kas palīdz ministrijai izveidot mērķtiecīgus sadarbības veidus ar plaša spektra nevalstiskajiem aktieriem.
- Prasmes veidot „visas valdības pieeju” ārlietās, sinhronizējot visu ministriju struktūrvienību darbu.
- Zināšanu uzkrāšana par ekonomikas politikas veidošanu. Būtisks nosacījums ir savstarpējai ministriju sadarbībai.
- Saskaņota attīstības politikas un diplomātijas veidošana, kuru sekmē prioritāšu sinhronizācija un pieejamie resursi.

veidot no ierēdņiem, kuri, ievērojot atbilstošu un līdzsvarotu procentuālo īpatsvaru, pārstāv Komisiju, Padomes sekretariātu un dalībvalstu diplomātiskos dienestus. Galveno EĀDD izveides mērķi var raksturot vienā teikumā – nodrošināt ES saskaņotu rīcību ārējo attiecību jomā, palīdzot Augstajam pārstāvim pilnvaru īstenošanā. Skat.: Lisabonas Līgums, ar ko groza Līgumu par Eiropas Savienību un Eiropas Kopienas dibināšanas līgumu, parakstīts Lisabonā 2007. gada 13. decembrī. Pieejams <http://eur-lex.europa.eu> (Pēdējo reizi aplūkots 10.03.2013).

⁴³ Evans, G., Newnham, J. *The Penguin Dictionary of International Relations*. London: Penguin Books, Ltd., 1998, pp. 130.

- Iesaistīšanās savas valsts iekšlietās, ko nosaka nepieciešamība skaidrot ministrijas darbības mērķus un pienākumus sabiedrībai. Šī ir arī viena no visstraujāk augošajām ministrijas funkcijām.
- Nodrošināt darbības elastīgumu. Būtiski ir ne vien prognozēt iespējamās pārmaiņas, bet arī spēt krīzes situācijas novirzīt nepieciešamos finanšu un cilvēkresursus.
- Darbībai jābūt vērstai uz rezultātu. Ārlietu ministrijai ir jāspēj ne vien mērķus izvirzīt un sasniegt, bet arī demonstrēt efektivitāti savai darbībai.
- Sekmēt plašu tehnoloģiju izmantošanu ministrijas darbā.⁴⁴

Visi uzskaitītie elementi ir būtiski, lai katras valsts ārlietu ministrija spētu veiksmīgi pielāgoties 21.gadsimta darba kārtībai un izaicinājumiem.⁴⁵ Turklāt jaunie pienākumi ļauj ministrijām labāk pamatot savas darbības nozīmi un nepieciešamību.

Turpinājumā svarīgi atzīmēt Klingendāla institūta 2013. gada 14. martā organizēto starptautisku konferenci „Futures for Diplomacy”. Tā rezultātā tika publicēta Braiena Hokinga, Jana Melisena, Šona Riordana un Pola Šārpa pārskats par ārlietu ministrijām. Autori prognozē, ka diplomātijas vide kļūs aizvien noteikumiem un nosacījumiem fragmentētāka. Pieaugs arī konkurence un strīdi starp darba kārtības jautājumiem. Arī turpmāk IKT un sociālo mediju attīstība veicinās jaunu starptautisko nevalstisko organizāciju izveidošanos. Tas savukārt pieprasīs no ārlietu ministrijām un diplomātiem cita līmeņa sagatavotību jaunu izaicinājumu pārvarēšanā. Bet tajā pašā laikā ārlietu dienestiem būs jāreķinās ar mazākiem finansiālajiem un cilvēku resursiem. Vienlaicīgi pieaugot ceļotāju un diasporu skaitam, aizvien lielāka palīdzība tiks sagaidīta no valstu konsulārajiem dienestiem.⁴⁶ Kopumā globālo izaicinājumu heterogenitāte noteiks Eiropas normatīvās diplomātijas norietu.⁴⁷ Gan atšķirīgā valstu izpratne par starptautiskajām normām un vērtībām, gan daudzveidīgie valstu ģeopolitiskie izaicinājumi un problēmjautājumi sekmēs jaunu diplomātijas ietvaru veidošanos.

⁴⁴ Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century. *Clingendael Report*. 2012, no. 1, October, p. 63.

⁴⁵ Ibid., p. 63

⁴⁶ Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Whither Foreign Ministries in a Post-Western World? *Clingendael Policy Brief*. 2013, no. 20, April, p. 2.

⁴⁷ Ibid., pp. 3-4.

Vērojot pašreizējās pārmaiņas diplomātijā, pārskata autori vērs uzmanību uz pārmaiņām valstu diplomātiskajos dienestos. Kā norāda Hokings, Melisens, Riordans un Šārps, patstāvīgās pārstāvniecības būs spiestas pārorientēt savu darbību uz specifiskākiem darba uzdevumiem un funkcijām. Vispārīgu pārstāvniecību klātesamību būs grūtāk pamatot sabiedrībai. Tā vietā būs lielāks pieprasījums pēc mikro, mobilām un virtuālām pārstāvniecībām. Tāpat pieaugs kopīgo vēstniecību skaits.⁴⁸ Savukārt zināšanu menedžments joprojām būs viens no lielākajiem izaicinājumiem ārlietu dienestiem. Autori uzskata, ka līdzīgi kā militārie dienesti arī ārlietu ministrijas komplektēs rezervju ekspertu grupas no dažādām sabiedrības un profesiju grupām, tajā skaitā ārpolitikas speciālistus un specializētu jautājumu ekspertus no domnīcu, akadēmiskā personāla un uzņēmēju vidus. Šāds ārštata diplomātisko rezervju un zināšanu modelis veidos būtisku valsts diplomātiskās stratēģijas bāzi. Inovācijas darba organizēšanā pieprasīs izveidot operatīvi izmantojamu informācijas bāzi par pieejamiem resursiem (cilvēku, materiālajiem un virtuālajiem resursiem), kas Ārlietu ministrijai tas ir nepieciešams.⁴⁹ Tāpat autori akcentē, ka hierarhiskās vadības struktūras tiks strauji nomainītas ar horizontāliem sadarbības modeļiem un izpildes grupām jeb komandām.⁵⁰

Ārlietu ministrijām, kā prognozē autori, būs jāspēj veidot zināšanu bāzi, izmantojot gan ministriju iekšējos institucionālos tīklus, gan ārvalstu sadarbības ietvarus. Ņemot vērā daudzveidīgo jautājumu klāstu un neprognozējamus izaicinājumus, nepieciešamība izveidot diplomātiskās rezervju datu bāzes kļūs valstīm aizvien noteicošāka. Tāpat liela nozīme būs ārlietu ministriju kapacitātei pildīt ceļveža lomu globālajos dienaskārtības jautājumus, piedāvājot zināšanas savām valdībām, uzņēmumiem un sabiedrībai kopumā. Autori arī paredz, ka 21. gadsimta diplomātija spers soli tālāk par NDS pieeju, kur ārlietu ministrijas ir platformas savām valdībām. Ņemot to visu vērā, turpmākajās apakšnodaļās tiks padziļinātāk aplūkoti tie ĀM attīstības aspekti, kuros diplomātijas pētnieki ir konstatējuši vislielākās svārstības un pārmaiņas. Pēc daudzu autoru domām, šie aspekti ir jāskata arī kā noteicošie priekšnoteikumi veiksmīgai ĀM attīstībai turpmākajos gados.⁵¹ Tamdēļ, apzinot

⁴⁸ Ibid., p. 4.

⁴⁹ Ibid., pp. 4-5.

⁵⁰ Ibid., p. 5.

⁵¹ Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: Integrating Diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002.; Rana, K.S. *Performance Management in Foreign Ministries*.

diplomātijas daudzšķautņaino un nemitīgi evolucionējušo raksturu, kā arī promocijas darba ievadā izvirzīto pētījuma mērķi un uzdevumus, katra aspekta ietvaros tiks akcentēti tie elementi, kuri raksturo pārmaiņu plašo diapazonu un to svarīgākās attīstības tendences, tajā skaitā kritērijus ĀM atbilstībai 21. gadsimta prasībām.

2.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm

Mūsdienās ir tikpat kā neiespējami atrast valsts centrālās pārvaldes iestādi, kura būtu izolēta vai, runājot Džeremija Grīnstoka (*Jeremy Greenstock*) vārdiem, starptautiski noslēgta.⁵² Šim apgalvojumam būtu grūti nepiekrīst. Jau kopš 20. gadsimta beigām ikviena ministrija un aģentūra lielākā vai mazākā mērā ir nepastarpināti sadarbojusies ar citām valsts pārvaldes iestādēm. Turklāt, ņemot vērā daudzveidīgo jautājumu klāstu un ierobežotos valsts pārvaldes resursus, aizvien vairāk tiek sagaidīts, ka valdības institūcijas strādās vienoti. ĀM nav ne tikai izņēmums, bet ir arī viena no centrālajām ministrijām, no kuras tiek sagaidīta aktīva iesaiste starptautisku jautājumu koordinēšanā. Autori, kuru vidū ir Kišans Rana, Braiens Hokings, Jans Melisens, Šons Riordans un Pols Šārps, savos pētījumos īpaši izceļ starpinstitūciju sadarbības lielo nozīmi.⁵³ Lai arī ĀM ir tikai viena no valdības ministrijām, tās darbības starptautiskā dimensija pieprasa ciešāku sadarbību ar citām valsts pārvaldes iestādēm. Turklāt aizvien vairāk autoru norāda uz „visas valdības pieejas” jeb VVP (*whole of government approach*) izmantošanu starptautisku jautājumu veidošanā, kas ir jauna pieeja valsts pārvaldes administrēšanā. Tā paredz, ka ĀM vairs nepilda „vārtu sargātāja” lomu starp ārpolitiku un iekšpolitiku, bet tā vietā ir kļuvusi par atbalsta iestādi vai platformu citām valsts pārvaldes iestādēm. Atbalsta veidi var būt dažādi,

Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations ‘Clingendael’. 2004, no. 93, July, pp. 1-25.; Rana, K.S. *Bilateral Diplomacy*. Malta: DiploFoundation, 2007.; Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011.; Rana, K.S. *The Contemporary Embassy: Paths to Diplomatic Excellence*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2013.; Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. *Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century*. *Clingendael Report*. 2012, no. 1, October, pp. 1-78.; Riordan, S. *The New Diplomacy*. Cambridge: Polity Press, 2003.; Greenstock, J. *The Bureaucracy: Ministry of Foreign Affairs, Foreign Service, and other Government Departments*. In: Cooper, A.F., Heine, J., Thakur, R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press, 2013, pp. 106-121.; Malone, D.M. *The Modern Diplomatic Mission*. In: Cooper, A.F., Heine, J., Thakur, R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press, 2013, pp. 122-141.; Barston, R.P. *Modern Diplomacy*. 3rd ed. Essex: Pearson Education Limited, 2006.

⁵² Greenstock, J. *The Bureaucracy: Ministry of Foreign Affairs, Foreign Service, and other Government Departments*. In: Cooper, A.F., Heine, J., Thakur, R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press, 2013, p. 115.

⁵³ Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011.; Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. *Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century*. *Clingendael Report*. 2012, no. 1, October, p. 63.

sākot ar starpinstitucionālo jautājumu koordinēšanu un beidzot ar visu valdības iestāžu apkalpošanu.

Šajā kontekstā svarīgi atzīmēt, ka 1980. gadu beigās un 1990. gadu sākumā strauju popularitāti ieguva jaunās publiskās pārvaldes idejas (*New Public Management*), kuras aizstāvēja tādi pazīstami autori kā Gajs Pīters (*B. Guy Peters*), Kristofers Polits (*Christopher Pollitt*) un Gērts Bukerts (*Geert Bouckaert*),⁵⁴ bet pēdējo gadu laikā ir plaši atzīta VVP valsts pārvaldes politikas veidošanā un uzlabošanā.⁵⁵ Toms Kristensens (*Tom Christensen*) un Pērs Lēgreids (*Per Lægreid*) ir tikai divi no plašāk zināmajiem VVP pētniekiem, kuri uzsver horizontālās koordinācijas nozīmi efektīvas valsts pārvaldes organizēšanā.⁵⁶ Lielā mērā tas ir saistīts ar kultūras transformāciju valdībā (*cultural transformation in government*) vai, plašāk raugoties, pārmaiņām valsts pārvaldē kopumā.

Arī ārlietu ministrijai šo diskusiju ietvaros tiek ierādīta centrālā loma vienotas un koordinētas ārpolitikas nodrošināšanā. Pirmkārt, ĀM struktūrvienībām ir jāspēj īstenot regulāru sadarbību ar citām ministrijām un tās pakļautībā esošajām aģentūrām. Sadarbības ietvariem ir jābūt skaidri atrunātiem, ieskaitot iesaistīto iestāžu atbildības jomas un pienākumus. Bieži vien praksē tieši šis aspekts nav skaidri definēts un ir vērojama funkciju pārklāšanās. Otrkārt, ĀM VVP kontekstā ir jāklūst par platformu citām valsts pārvaldes iestādēm. Kopumā var runāt gan par ministrijas centrālā aparāta, gan diplomātisko misiju iesaisti valdības prioritāšu izpildē. ĀM centrālā aparāta līmenī galvenais fokuss ir vērsts uz ārpolitisko jautājumu koordinēšanu starp iesaistītajām institūcijām. Tas savukārt nozīmē, ka ĀM vairs neapkalpo tikai sevi, bet palīdz citām iestādēm realizēt valdības kopējos mērķus. Savukārt diplomātisko misiju līmenī līdzās diplomātiem un vietējiem darbiniekiem strādā arī citu valsts iestāžu darbinieki. Atsevišķās valstīs vēstniekiem pat tiek deleģēts pārraudzīt no citām iestādēm nosūtīto darbinieku uzdevumu izpildi. Tomēr bieži vien citas valsts iestādes tikai izmanto vēstniecību vai pārstāvniecību telpas ārvalstīs, tādējādi samazinot

⁵⁴ Peter, G.B. Policy Transfer between Governments: The Case of Administrative Reforms. *West European Politics*. 1997, vol. 20, no. 4, pp. 71-88.; Pollitt, C., Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

⁵⁵ Huerta Melchor, O. Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework. *OECD Working Papers on Public Governance*. 2008, no. 12, p. 10.

⁵⁶ Christensen, T., Lægreid, P. The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*. 2007, vol. 67, issue 6, pp. 1059-1066.

darbinieku uzturēšanās izmaksas nosūtošajā valstī. Krietni mazāk iestādēs dalās informācijā ar ārlietu dienesta darbiniekiem. Treškārt, vairākos valsts drošības jautājumos kā, piemēram, krīžu pārvaldības jautājumos, ĀM pilda centrālo lomu, jo tai ir uzticēts organizēt un koordinēt visu iesaistīto iestāžu darbu.

2.4. Komercediplomātijas „atdzimšana”

Viena no ĀM darbības formām, kas ir cieši saistīta ar labvēlīgas biznesa vides radīšanu un veidošanu sekmīgai starpvalstu sadarbībai ir komercediplomātija. Tieši pēdējo divdesmit gadu laikā komercediplomātija jeb atbalsts uzņēmējiem ir kļuvis par vienu no redzamākajiem diplomātijas veidiem. Lai arī vēsturiski tirdzniecības sekmēšana ir bijusi viena no diplomāta funkcijām, tomēr politisko jautājumu nozīme un vitalitāte vairāku gadsimtu laikā to bija aizēnojusi. Līdz ar globalizācijas radītajām pārmaiņām un vairākām ekonomiskajām krīzēm kopš 20. gadsimta beigām valsts atbalsts uzņēmējiem ārvalstu tirgos ir kļuvis par nozīmīgu ārpolitikas prioritāti. Ņemot vērā minēto, kā arī izvirzītos promocijas darba uzdevumus, šajā apakšnodaļā tiks aplūkota komercediplomātijas loma un tās izpausmes mūsdienās.

Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos ir komercediplomātijas pamatmērķis, kuru nodrošina diplomātisko misiju un ĀM centrālā aparāta darbinieki sadarbībā ar citām valsts eksporta un investīciju veicināšanas iestādēm. Komercediplomātija kā nepieciešama mūsdienu ĀM darbības sastāvdaļa katrā valstī tiek īstenota atšķirīgi. Nepastāv vienotas sadarbības formas un veidi. Turklāt komercediplomātijā ir iesaistīts plašs dalībnieku spektrs, tomēr redzamākos pārstāvjus var sagrupēt divās grupās:

- valstu vadītāji, premjeri, ministri un parlamenta locekļi;
- vēstnieki un diplomāti.⁵⁷

Lai arī valsts augstākās amatpersonas nosaka prioritātes un mērķus ārējā ekonomiskā darbībā, tomēr ārlietu dienests sadarbībā ar specializētajām ekonomikas veicināšanas iestādēm ir vistiešākajā veidā iesaistīti komercediplomātijas sekmēšanā. Tirdzniecības veicināšana, jaunu investoru sameklēšana, tūrisma veicināšana un valsts tēla veidošana ir tikai daži no komercediplomāta pienākumiem (skatīt 24. tabulu pielikumā). Olivers Nerejs, apkopojot starpdisciplināros pētījumus un literatūru,

⁵⁷ Naray, O. *Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview*. Conference Paper. The Hague: 7th World Conference of TPPs, 2008, p. 2.

izdala sešus argumentus, kuri pamato komercdiplomātijas pievienoto vērtīgumu un īpašo raksturu:

1. Uzņēmējiem ir nepieciešama uzticama un neitrāla biznesa informācija.
2. Atbalsts jaunajiem uzņēmumiem ārvalstu tirgos.
3. Tīklošanās un sadarbības partneru meklēšana uzņēmumiem.
4. Iesaistīšanās strīdu risināšanā.
5. Atbalsta sniegšana valsts delegāciju vizītēm, kurās bieži vien piedalās arī uzņēmēji.
6. Stratēģisku jautājumu pārvaldīšana.⁵⁸

Ņemot vērā pieaugošu tendenci ārlietu ministrijai aizvien aktīvāk iesaistīties eksporta veicināšanas un investīciju piesaistīšanas aktivitātēs, ir aktualizējies arī jautājums par komercdiplomātijas pievienoto vērtību salīdzinājumā ar privātā sektora piedāvātajām iespējām. Turklāt pēdējo gadu laikā veiktās intervijas ar uzņēmējiem parāda, ka pastāv skepse attiecībā uz komercdiplomātijas piedāvātajām priekšrocībām.⁵⁹ Respondenti galvenokārt kritiski vērtē diplomātu patiesās iespējas palīdzēt uzņēmējiem ārvalstīs. Kā norāda atsevišķi uzņēmēji, diplomāti pārsvarā ir universālisti un līdz galam neizprot uzņēmējdarbības intereses un loģiku.⁶⁰ Atsevišķi uzņēmēji arī norāda, ka komercdiplomāti nespēj sagatavot pietiekami kvalitatīvu informāciju par iztrūkstošajiem tirgus segmentiem. Šo uzņēmēju skatījumā diplomātisko misiju pārstāvji nespēj arī sniegt detalizētu informāciju par lēmumu pieņēmējiem uzņēmumos un vadošo darbinieku kontaktinformāciju.⁶¹ Tāpat arī pastāv viedoklis, ka diplomāti sniedz atbalstu tikai šauram draugu lokam.⁶² Nenoliedzami, ka šāds kritisks skatījums ir lielā mērā saistāms arī ar sabiedrībā pastāvošo stereotipu par diplomātiem kā sociālās dzīves baudītājiem. Tas skaidri parādās arī respondentu sniegtajās atbildēs.⁶³

⁵⁸ Ibid., p. 4.

⁵⁹ Kostecki, M., Naray, O. Commercial Diplomacy and International Business. *Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'*. 2007, April, pp. 16-17.

⁶⁰ Ibid., p. 17.

⁶¹ Ibid., p. 17.

⁶² Ibid., p. 17.

⁶³ Neapšaubāmi kritiskais uzņēmēju skatījums ir vērā ņemams, it īpaši, domājot par komercdiplomātijas turpmāko attīstību un tās nozīmi uzņēmēju vidū. Neskatoties uz iepriekš izklāstīto kritiku, komercdiplomātiju raksturo vairākās nozīmīgas priekšrocības:

- Vitāli svarīgas ekonomiska rakstura informācijas savākšana, kuru nodrošina ārlietu dienesta darbinieki ārvalstīs. Atsevišķos gadījumos diplomāti, izmantojami *legati iure gentium sancti sunt* priekšrocības, cenšas riskantākos veidos iegūt sensitīvu informāciju un datus.

Savukārt aplūkojot komercdiplomātijā iesaistīto dalībnieku darba stilu, Mikels Kosteckis (*Michel Kostecki*) un Oliver Nerejs (*Oliver Naray*) piedāvā tos sagrupēt trijos pamatveidos: 1) uzņēmējdarbības veicinātājs, 2) ierēdnis un 3) ģenerālists.

- Uzņēmējdarbības veicinātāja tipam atbilst uz biznesu orientēta pieeja. Komercediplomāts ir proaktīvs dalībnieks, kurš vēlas saņemt vairāk uzslavas un pateicību no apkalpotajiem uzņēmumiem nekā no ministrijas, ko viņš pārstāv. Viņa galvenais darba pienākums ir konsultāciju sniegšana uzņēmumiem. Ņemot vērā to, ka uzņēmējdarbības veicinātājam ir labas zināšanas komercijā, kā arī viņš labi pārzina biznesa veidošanas principus, viņš ir vadītājam tuvu stāvoša persona. Parasti šī veida diplomāti ir dislocēti ārvalstu galvaspilsētās, kā arī, iespējams, šo uzņemošo valstu industriāli attīstītajos reģionos. Komercediplomāts galvenokārt sniedz maksas konsultācijas.
- Ierēdņa veids ir izplatīts uzvedības modelis tirdzniecības ministrijā. Atšķirībā no uzņēmējdarbības veicinātāja šis komercdiplomāta veids ir reaktīvs un ietur distanci no biznesa darījumiem. Šis ierēdņa veids arī parasti uzsver politikas īstenošanu, bet nevis atbalsta pasākumus uzņēmumiem. Tāpat šī veida komercdiplomāts augstāk par klienta vajadzībām vērtē instrukciju izpildīšanu. Galvenā priekšrocība ir saiknes nodrošināšana starp uzņēmējiem un ministriju.
- Ģenerālista tēls atbilst karjeras diplomātam, kurš pilda uzņēmējdarbības atbalsta funkcijas uz *ad hoc* pamata vai papildus citiem darba pienākumiem diplomātiskajās pārstāvniecībās. Salīdzinot ar iepriekšējiem diviem veidiem, šis komercdiplomāta veids ir mazāk tehnisks un tik labi nepārzina uzņēmējdarbības veidošanas pamatprincipus. Tomēr tajā pašā laikā ģenerālists

-
- Atpazīstamība masu medijos. Augstākā ranga diplomātiem, tajā skaitā vēstniekiem, ir daudz vieglāk būt sadzirdētiem un pamanāmiem publiskajā telpā.
 - Vieglākā piekļūšana lēmumpieņēmējiem. Salīdzinot ar citu profesiju pārstāvjiem, augstāka ranga diplomātiem ir vieglāka piekļūšana lielu uzņēmumu vadītājiem, politikas veidotājiem, valsts pārvaldes darbiniekiem un elitei uzņemošajā valstī.
 - Ticamība. Salīdzinot ar privātā sektora pārstāvjiem, diplomāti bauda lielāku uzticamību no uzņemošās valsts pārvaldes puses. Solījumiem ir lielāks spēks un ticamība.
 - Atbalsta iespējas plašam uzņēmēju lokam. Neviena privātā sabiedrība vai komersants nevar nodrošināt tik centralizētu un daudzveidīgu atbalstu uzņēmējiem, kā to piedāvā vēstniecība.
 - Vēstniecība kā valdības rīcībpolitikas instruments. Komercediplomāti ieņem nozīmīgu lomu eksporta veicināšanas aktivitātēs kā starpnieki starp valdību un uzņēmumu pārstāvjiem. Ņemot vērā šo attiecību sinerģiju, komercdiplomātiem ir vairāk zināšanu un atbalsta mehānismu šo attiecību stiprināšanā.

Skat.: Kostecki, M., Naray, O. *Commercial Diplomacy and International Business. Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'*. 2007, April, pp. 17-18.

var piedāvāt labus kontaktus, jo īpaši vēstnieka līmenī. Vēl viena priekšrocība ir saistīta ar komercdiplomātijas aktivitāšu uzlūkošanu daudz plašākā kontekstā kā, piemēram, ārvalstu palīdzības programmu un valsts diplomātijas ietvaros.⁶⁴

Autoru piedāvātā klasifikācija atklāj pārsteidzošas atšķirības komercdiplomātijas veidos starp dažādām valstīm. Piemēram, ASV, Apvienotajā Karalistē, Īrijā, Japānā un Kanādā komercdiplomāti atbilst uzņēmējdarbības veicinātāja veidam. Savukārt Francijas, Polijas, Vācijas un Ķīnas komercdiplomātu raksturo ierēdņa veids. Pie pēdējā veida autori pieskaita Brazīliju, Salvadoru un Venecuēlu.⁶⁵ Kopā Kosteckis un Nerejs aplūko 21 valsti. No šajā darbā aplūkotajām valstīm tikai Zviedrija tiek pieminēta un ierindota starp pirmā veida valstīm. Lai arī pētījums tika veikts 2007. gadā un pa šajā laikā ir daudz kas mainījies, abu autoru piedāvātā komercdiplomātijas veidu klasifikācija arī turpmākajā darbā tiks integrēta funkcionālo pārmaiņu matricā, kā arī izmantota, analizējot Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM sniegto atbalstu uzņēmumiem ārējos tirgos.

2.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars

Ārlietu ministrijas darbības analīze būtu nepilnīga, ja darbā būtu aplūkota tikai ministrijas sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm vai komercdiplomātijas loma ārlietās. Ņemot vērā valsts pārstāvības principa nozīmi ārvalstīs, palīdzot īstenot un sasniegt izvirzītos ārpolitikas mērķus, šajā apakšnodaļā tiks aplūkota vēstniecību un citu diplomātisko pārstāvniecību jaunā loma.

Atbilstoši 1961. gadā pieņemtajai Vīnes konvencijai par diplomātiskajiem sakariem katras valsts nacionālajos normatīvajos aktos ir detalizēti atrunātas diplomātisko misiju funkcijas un pienākumi. Kā uzskata Jirgens Klainers, tad papildus konvencijas 3. pantā noteiktajām funkcijām⁶⁶ katras valsts diplomātiskās pārstāvniecības pilda arī

⁶⁴ Kostecki, M., Naray, O. Commercial Diplomacy and International Business. *Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'*. 2007, April, p. 21.; Naray, O. *Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview*. Conference Paper. The Hague: 7th World Conference of TPPs, 2008, pp. 9-10.

⁶⁵ Kostecki, M., Naray, O. Commercial Diplomacy and International Business. *Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'*. 2007, April, p. 23.

⁶⁶ Vīnes konvencijas par diplomātiskajiem sakariem 3. pants nosaka, ka diplomātiskās pārstāvniecības funkcijas *inter alia* ir: (a) pārstāvēt nosūtošo valsti uzņemošajā valstī; (b) aizstāvēt nosūtošās valsts un tās pilsoņu intereses uzņemošajā valstī robežās, kādās to atļauj starptautiskās tiesības; (c) vest sarunas ar uzņemošās valsts valdību; (d) ar visu likumīgu līdzekļu palīdzību noskaidrot apstākļus un notikumus

šādus svarīgus pienākumus: militāro attiecību sekmēšanu, publisko attiecību veicināšanu, attīstības palīdzības politikas koordinēšanu, demokrātijas un cilvēktiesību veicināšanu.⁶⁷ Lai arī viena daļa valstu īsteno nosauktās funkcijas, tomēr būtu grūti vispārināt nosauktos papildu pienākumus uz visām valstīm. Militāro attiecību sekmēšana un attīstības palīdzības politikas koordinēšana nebūt nav pašas svarīgākās pārstāvniecību funkcijas ārvalstīs, vēl jo vairāk tamdēļ, ka pēdējo gadu laikā būtiski ir pieaudzis pieprasījums pēc konsulārajiem pakalpojumiem un atbalsta mehānismiem eksportējošajiem uzņēmējiem. Konsulāro funkciju veikšana ir detalizēti atrunāta Vīnes konvencijā par konsulārajiem sakariem,⁶⁸ bet ārlietu dienesta atbalsta pasākumi uzņēmējiem ir katras valsts pārziņā. Šajā kontekstā svarīgi arī atcerēties, ka pēdējos gados pētnieku skatījums par vēstniecību funkcijām un to nozīmi vairs nav tik diametrāli pretējs, kā tas bija 1990. gadu sākumā, kad pēc Aukstā kara beigām pārmaiņas starptautiskajā sistēmā un diplomātijā bija radījušas apjukumu par vēstniecību lomu un tās turpmāko attīstību. Lai arī sākotnēji atsevišķi autori, piemēram, Beridžs (*G.R. Berridge*), apšaubīja divpusējo vēstniecību lietderību,⁶⁹ kā arī uzsvēra tās nozīmes samazināšanos, tomēr jau desmit gadus vēlāk izkristalizējās gandrīz nedalīts viedoklis par jauno vēstniecību lomu un funkcijām.

Kišana Ranas ir apkopojis funkcijas, kuras vēstniecībām būtu jātiecas īstenot:

- Ietekmes un atpazīstamības veicināšana mērķvalstī. Tās pamatā ir uzskats, ka vēstniecībām ir jāizvērs ne vien daudzveidīga sadarbība ar uzņemošās valsts pārvaldes iestādēm galvaspilsētā, bet arī ar zemākā teritoriālā pārvaldes līmeņa institūcijām, uzņēmējiem, medijiem un pilsoniskās sabiedrības pārstāvjiem, kā arī ar citiem iesaistītajiem dalībniekiem starpvalstu attiecību veidošanā.

uzņemošajā valstī un ziņot par to nosūtošās valsts valdībai; (e) veicināt draudzīgas attiecības starp nosūtošo valsti un uzņemošo valsti un attīstīt to attiecības ekonomikas, kultūras un zinātnes jomā”. Skat.: United Nations. *Vienna Convention on Diplomatic Relations*. Done at Vienna on 18 April 1961. Entered into force on 24 April 1964. United Nations, *Treaty Series*, vol. 500. United Nations. *Vienna Convention on Diplomatic Relations*. Done at Vienna on 18 April 1961. Entered into force on 24 April 1964. United Nations, *Treaty Series*, vol. 500. Available on: http://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_1_1961.pdf (Pēdējo reizi aplūkota 12.04.2013).

⁶⁷ Kleiner, J. *Diplomatic Practice: Between Tradition and Innovation*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2010, pp. 50-51.

⁶⁸ United Nations. *Vienna Convention on Consular Relations*. Done at Vienna on 24 April 1963. Entered into force on 19 March 1967. United Nations, *Treaty Series*, vol. 1. Available on: http://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_2_1963.pdf (Pēdējo reizi aplūkota 12.04.2013).

⁶⁹ Berridge, G.R. The Resident Ambassador: A Death Postponed. *Discussion Papers in Diplomacy*. Netherlands Institute of International Relations ‘Clingendael’. 1994, September, no. 1, pp. 1-20.

- Publiskās diplomātijas īstenošana. Vēstniecībām ir jābūt aktīvāk iesaistītām valsts tēla veidošanā. Ārlietu dienesta darbiniekiem ārvalstīs ir jābūt pamanāmiem.
- Vēstnieka pilnvaru paplašināšana. Aizvien vairāk valstu deleģē vēstniekiem pārraudzīt arī citu valsts institūciju pārstāvju aktivitātes un darbības mērķvalstī. Vēstnieks vai speciālais sūtnis pilda „valsts komandas līdera” lomu. Viens no galvenajiem pamatojumiem pilnvaru paplašināšanai ir vienotas un saskaņotas politikas īstenošanā uzņemošajā valstī.⁷⁰
- Komunikācijas līdzekļu izmantošana. Līdz ar IKT attīstību, jo īpaši pēdējo gadu laikā, vēstniecības aizvien vairāk sāk izmantot dažādus IT risinājumus. Tiek sagaidīts, ka ārvalstīs strādājošie diplomātisko misiju darbinieki cieši sadarbosies ar centrālajā aparātā strādājošajiem kolēģiem, nodrošinot integrētu un virtuālu klātbūtni.
- VVP īstenošana. Tas nozīmē, ka vēstniecībā strādā arī citu iestāžu darbinieki. Ārlietu dienesta darbinieki ārvalstīs koordinē sadarbību starp vēstniecībā pārstāvētajām iestādēm.
- Sadarbība ar nevalstisko sektoru. Vēstniecību darbinieki sadarbojas ar dažādiem nevalstiskajiem dalībniekiem, tādējādi veidojot valsts tēlu un atpazīstamību ārvalstīs.⁷¹

Noslēdzot šo sadaļu, ir svarīgi pieminēt, ka līdzīgu viedokli pauž arī Deivids Malons (*David M. Malone*), kurš ir uzskaitījis desmit galvenās vēstniecību funkcijas: politisko attiecību veidošana, labvēlīga tēla veidošana; ekonomisko interešu un tirdzniecības jautājumu risināšana, finanšu diplomātijas nodrošināšana, tirdzniecības sakaru veicināšana, attīstības sadarbības nodrošināšana, migrācijas jautājumi un vīzu noformēšana, konsulāro attiecību veidošana, drošības jautājumu risināšana un informācijas vākšana un citas (specializētās ekonomikas) funkcijas.⁷² Uzskaitītās kalpos par atskaites punktu, izstrādājot ĀM funkcionālo pārmaiņu matricu.

⁷⁰ Taizemē, piemēram, diplomātiskās misijas vadītāju dēvē par vadītāju jeb izpilddirektoru (*CEO ambassador*). Atbilstoši likumā noteiktajām pilnvarām Taizemes vadītājs – vēstnieks pilda centrālo lomu valsts aģentūru darba pārraudzīšanā mītnes valstī. Skat.: Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011, p.136.

⁷¹ *Ibid.*, p.136.

⁷² Malone, D.M. *The Modern Diplomatic Mission*. In: Cooper, A.F., Heine, J., Thakur, R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press, 2013, pp. 124-132.

2.6. Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana

Apmācību kursi un semināri arī ir kļuvuši par vienu no neatņemamiem priekšnosacījumiem sekmīgai ĀM attīstībai ilgtermiņā. Kopš 1990. gadu beigām šis jautājums ir kļuvis vēl aktuālāks, jo īpaši ņemot vērā strauji mainīgo starptautisko vidi un jautājumu loku. Vairāki autori, kuru vidū ir Kišans S. Rana, Liča Jū un Reimonds Seiners, īpaši izceļ investīciju nozīmi diplomātu profesionālajā sagatavošanā.⁷³ Saskaņā ar Jū un Seineru raksturojumu tradicionālajai apmācību sistēmai bija raksturīga kvalifikācijas paaugstināšanas kursu administrēšana (*training administration*). Savukārt mūsdienu situācijā šī pieeja vairs nav tik efektīva, tamdēļ ir jātiecas pāriet uz jaunu sistēmu – apmācību vadīšanu (*training management*).⁷⁴ Tās pamatā ir pieeja, ka par apmācību procesu atbildīgā ministrijas struktūrvienība pārrauga organizēšanu un izvērtē to, cik lielā mērā jauniegūtās prasmes sniedz ieguldījumu darba procesa uzlabošanā ministrijas centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās. Atšķirībā no kursu administrēšanas šajā pieejā mācību centrs ne vien rūpīgi izvēlas kursus ar augstu pievienoto vērtību, bet arī pārrauga iegūto prasmju izmantojamību darbinieka ikdienas pienākumos. Apmācību vadīšanā īpaši svarīga ir atgriezeniskā saikne un detalizētas atsauksmes no kursu apmeklētājiem. Turklāt apzinoties, ka iegūto zināšanu praktiskā lietderība ir vistiešākajā veidā saistīta ar kopējiem darbības uzlabojumiem ārlietu ministrijas centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās, būtisks ir jautājums par kvalitātes standartiem apmācībās.

Ņemot vērā, ka apmācības tiek uzskatītas par vienu no svarīgākajiem veiksmīgas diplomātijas nodrošināšanas komponentiem, ir svarīgi aplūkot dažus no nozīmīgākajiem izaicinājumiem ministrijas darbinieku sagatavošanā un kvalifikācijas paaugstināšanā. Viens no svarīgākajiem izaicinājumiem ir pieejamais finansējums. 2008. gada ekonomiskā krīzes sekas un daudzu valstu īstenotie taupības pasākumi ir samazinājuši ĀM budžetus. Vienlaikus daudzu valdību uzstādījums ir *a priori* vērsts uz valsts administrācijas budžeta samazināšanu. Kā norāda Jū un Seiners, bieži vien apmācības ir viena no pirmajām budžeta pozīcijām, kura tiek atmesta ĀM

⁷³ Rana, K.S. *Bilateral Diplomacy*. Malta: DiploFoundation, 2007.; Yiu, L., Saner, R. Training of Diplomats Guarantee Training Effectiveness through use of the Quality Assurance System (ISO 100015). In: Rana, K.S., Kurbalija, J. (Eds.), *Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimizing Value*. Geneve/Malta: DiploFoundation, 2007, pp. 310-324.

⁷⁴ Yiu, L., Saner, R. Training of Diplomats Guarantee Training Effectiveness through use of the Quality Assurance System (ISO 100015). In: Rana, K.S., Kurbalija, J. (Eds.), *Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimizing Value*. Geneve/Malta: DiploFoundation, 2007, p. 312.

finansējuma samazināšanas gadījumā.⁷⁵ Vēl viens nopietns izaicinājums ir piedāvāto kursu atbilstība ministrijas darbinieku ikdienas vajadzībām un pienākumiem. Šajā gadījumā runa ir par to, vai ministrija spēj diplomātiem un visiem pārējiem ministrijā strādājošajiem darbiniekiem piedāvāt pietiekami plašu izvēles kursu klāstu. Turklāt diplomātijas kursi tradicionāli ir bijuši akadēmiski. Savukārt 21. gadsimta reālijas pieprasa no ministriju darbiniekiem specifiskākas zināšanas un mobilāku rīcību.⁷⁶

Kvalitātes nodrošināšana (*quality assurance*) ir vēl viens no jautājumiem, kurš līdz 20. gadsimta beigām netika sistemātiski skatīts. Tikai pēdējo desmit gadu laikā ir veikti virkne pētījumu par veidu, kādā visobjektīvāk un pārskatāmāk izvērtēt ministrijas darbību, tajā skaitā darbinieku apmeklētos kvalifikācijas paaugstināšanas kursus. Saskaņā ar Jū un Seineru ĀM var izvēlēties vairākas metodes, kā novērtēt apmācību programmu kvalitāti un to praktisko lietderību. Agrāk valstu valdības nereti izvēlējās šīs trīs metodes – ISO 9000, Eiropas Kvalitātes vadības fonda izcilības modeli (*European Foundation for Quality Management Excellence model*) un Visaptverošo kvalitātes vadības sistēmu (*Total Quality Management system*), bet patlaban izskatīšanai vērtā ir ISO 10015. Tā ir balstīta uz procesu orientētiem 9000:2000 ISO konceptu standartiem, kā arī pedagoģiskajiem izglītības standartiem. Kā norāda autori, ISO 10015 sniedz ĀM vadlīnijas apmācību plānošanā un novērtēšanā.⁷⁷

Apmācību diskusiju ietvaros ir svarīgi arī pieminēt attiecību dinamiku starp „ģenerālistiem” un „speciālistiem”, kuri bieži vien literatūrā tiek dēvēti arī par ekspertiem. Kopš 20. gs. beigām arvien lielāku popularitāti iegūst ideja par „speciālistu” integrāciju ārlietu ministrijas darbā. Lai arī daļu no funkcijām ministrijas ir deleģējušas citām valsts pārvaldes iestādēm, daudzas jaunas funkcijas ir nākušas klāt, tādējādi ministrijas darbiniekiem ir nepieciešamas jaunas iemaņas un kompetence. Tas savukārt liek ĀM izvēlēties – vai nu paplašināt darbiniekiem piedāvāto kursu klāstu, vai arī integrēt ministrijas darbā „speciālistus” no citām iestādēm. Ārlietu ministrijā, kā norāda Klingendāla institūta pētnieki, nepieciešams

⁷⁵ Yiu, L., Saner, R. Training of Diplomats Guarantee Training Effectiveness through use of the Quality Assurance System (ISO 100015). In: Rana, K.S., Kurbalija, J. (Eds.), *Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimizing Value*. Geneve/Malta: DiploFoundation, 2007, p. 310.

⁷⁶ Ibid., p. 311.

⁷⁷ Ibid., p. 315.

nodrošināt apmācības gan štata un ārštata darbiniekiem, gan tā sauktajiem „uzņēmējdarbības diplomātiem” (izvērstāku aprakstu skatīt 25. un 26. tabulā pielikumā).⁷⁸

Ņemot vērā to, ka mūsdienu diplomātijā ir nepieciešamas abas pieejas, autori uzsver nepieciešamību pārskatīt apmācību vajadzības atbilstoši šādām integratīvās diplomātijas prasībām:

- Skaidri definēt darbinieku darbības mērķus un prasības atbilstoši ārlietu ministrijas un nacionālās diplomātijas sistēmas uzstādījumiem. Tāpat arī nepieciešams izvērtēt, kā apmācību programmas palīdz sasniegt izvirzītos mērķus.
- Attīstīt apmācību programmas, kuras ir fokusētas uz ģeogrāfisko un funkcionālo zināšanu pilnveidošanu, tādējādi sekmējot „tiltu veidošanu starp dažādām pasaulēm”. Būtiski ir pievērst lielāku uzmanību valodu kursiem, kuru nozīme pēdējos gados ir nepamatoti samazinājusies.
- Pārskatīt apmācību procesā iesaistīto personu loku un institūcijas, kuras šīs personas pārstāv. Svarīgi līdzsvarot bijušo un esošo diplomātu lekciju kursus ar institūtu, akademiķu, uzņēmēju un sabiedrisko organizāciju sniegtajām apmācībām.
- Piedāvāt atvērtas mācību programmas arī citiem valdības institūciju, uzņēmēju un NVO pārstāvjiem. Apmācību programmām ir jābūt specializētām un tematiskām, lai arī iesaistītie dalībnieki varētu sniegt savu piensumu mācību procesā.⁷⁹

Rezumējot vēlreiz, jāuzsver, ka kvalifikācijas paaugstināšana ir kļuvusi par *sine qua non* jeb būtisku priekšnoteikumu ĀM modernizācijā. Tradicionālās diplomātijas laikos tika uzskatīts, ka diplomātiem apmācības nav nepieciešamas, jo viņi par diplomātiem jau piedzimst, bet 21. gadsimta starptautiskā vide determinē pastāvīgu kvalifikācijas paaugstināšanu.⁸⁰ Gan sistemātiska un strukturēta pieeja apmācībām,

⁷⁸ Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century. *Clingendael Report*. 2012, no. 1, October, p. 70.

⁷⁹ Ibid., p. 70.

⁸⁰ Kappeler, D. *Knowledge management and diplomatic training – new approaches for training institutions*. DiploFoundation. Available on: <http://www.diplomacy.edu/resources/general> (Pēdējo reizi aplūkota 12.04.2013).

gan nemitīgi kvalifikācijas celšanas kursu uzlabojumi ir būtiski faktori ĀM darba kvalitātes uzlabošanā.⁸¹ Savukārt Kišans Rana iet vēl tālāk, apgalvojot, ka darbinieku apmācības ir ne vien „galvenais reformas atslēgvārds ārlietu ministrijā”,⁸² bet tās ir „mūsdienu diplomātijas pamatā”.⁸³ Ņemot to visu vērā, tajā skaitā aplūkotos ĀM funkcionālos darbības aspektus, kuros vērojama visdinamiskākā attīstība, turpmākajā nodaļā tiks apkopoti galvenie secinājumi par vispārējām pārmaiņām ĀM, kā arī analizēti pretnostādījumi „vērtu sargātāja” modelim.

2.7. Reformu modeļi ārlietu ministrijās

Pārmaiņas un reformu darba kārtību ĀM ir aplūkojuši daudzi autori. Braiens Hokings ir viens ievērojamākajiem diplomātijas pētniekiem, kurš ir izstrādājis tabulu par darba kārtības jautājumiem ĀM. Šāda analīzes pieeja ļauj detalizētāk aplūkot pastāvošos izaicinājumus un labāk ieskicēt problēmjautājuma loku. Autors tabulu strukturē trīs mainīgajos:

- apkārtējās vides spiedienā – arvien biežāk diplomātu darba kārtību nosaka un maina aktuālie notikumi, bet rūpīgi plānotām aktivitātēm paliek arvien mazāk laika;
- prasībās – ik dienas pasaulē risinās notikumi, kas prasa tūlītēju reakciju. Šī tendence turpinās pastiprināties;
- reformās – ārlietu ministrija, līdzīgi kā citas valsts pārvaldes nozares un sabiedrība kopumā, ir pakļauta pārmaiņām. Lai piemērotos mainīgajiem apstākļiem un savus pienākumus veiktu operatīvi un kvalitatīvi, tiek meklētas jaunas darba metodes (skatīt 2. tabulu).

2. tabula

Reformu darba kārtība ārlietu ministrijās

Apkārtējās vides spiediens	Prasības	Reformas
Izmaiņas drošības dienaskārtībā: - Terorisms - Dabas	Uzlabot pārstāvības līmeni daudzpusējās organizācijās. Elastīga rīcībpolitika krīžu gadījumā	Cilvēkresursu politika: rekrutēšana un apmācīšana Krīžu menedžmenta procedūras

⁸¹ Yiu, L., Saner, R. Training of Diplomats Guarantee Training Effectiveness through use of the Quality Assurance System (ISO 100015). In: Rana, K.S., Kurbaliya, J. (Eds.), *Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimizing Value*. Geneve/Malta: DiploFoundation, 2007, p. 324.

⁸² Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011, p.124.

⁸³ Rana, K.S. *The Contemporary Embassy: Paths to Diplomatic Excellence*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2013, p. 125.

katastrofas	Aizsargāt institūcijas/tīklojumus ārvalstīs	Uzlabot konsulāro iestāžu un darbinieku kapacitāti Pasta pakalpojuma samazināšana
Globalizācija un reģionalizācija	Izveidot plašāku zināšanu bāzi, reaģējot uz jaunajiem dienaskārtības jautājumiem Konsekvences saglabāšana rīcībpolitikas īstenošanā globālajā un reģionālā līmenī Veicināt starpkultūru dialogu Pārdefinēt pārstāvniecību funkcijas	Pārdefinēt līdzsvaru starp „ <i>ģenerālistiem</i> ” un „ <i>speciālistiem</i> ” Veidot attiecības ar citiem valdību departamentiem Funkciju pārskatīšana. Starpinstitūciju darba grupu izmantošana jautājumos, kuri pārklājas Palielināt rīcībpolitikas plānošanas kapacitāti Apmācības rīcībpolitikas īstenošanā
Sociālās izmaiņas	Atbilstība izmaiņām sabiedrībā: demogrāfiskās situācijas un vērtību izmaiņas	Rekrutēšana un apmācīšana Karjeras struktūra
Operacionālā vide	Saderība ar publiskā servisa menedžmenta reformām Uzsvars uz visaptverošo pieeju Pārdefinēt klientu loku: - Privātais sektors - Publiskais sektors	Apstiprināt mērķus un stratēģiskās prioritātes Izvērtēt un pārdefinēt attiecības ar visiem iesaistītajiem aktieriem, iekšējie un ārējie mehānismi attiecību administrēšanā Uzsvara komerdiplomātijai palielināšana (<i>commercial diplomacy</i>) Publiskās diplomātijas pārdefinēšana
Resursu menedžments	Pārliecināties, ka spējas un kapacitāte atbilst uzticētajiem pienākumiem Definēt prioritāros jautājumus/tēmas	Stratēģisko prioritāšu struktūra Pārskatīt pārstāvniecību struktūru un darbību
Tehnoloģiju izmaiņas	Apgūt piemērotas komunikācijas sistēmas	Nodrošināt komunikācijas sistēmu atbilstību izvīzītajiem mērķiem un ieviešanu visā ārlietu ministrijā

Datu avots: Hocking, B. *Adapting foreign ministries to a changing world: a question of credentials*. Bangkok: Ministry of Foreign Affairs, Kingdom of Thailand, DiploFoundation. 14-15 June, 2007. pp. 5.

Ņemot par atskaites punktu tabulas mainīgo „apkārtējās vides spiediens”, autors apraksta, ka visām valstīm jāreķinās ar izmaiņām drošības darba kārtībā. Viens no lielākajiem izaicinājumiem ir atrast piemērotāko veidu personāla rekrutēšanai un apmācīšanai. Tomēr pats svarīgākais uzdevums ir saistīts ar krīžu menedžmenta procedūrām. Aprakstot nākamo mainīgo – „globalizācija un reģionalizācija”, diplomātiskajiem dienestiem nepieciešams pārdefinēt līdzsvaru starp „universiālistiem” un „speciālistiem”. Jo skaidrāk tiks noformulēts šis līdzsvars, jo sabiedrība daudz labāk izpratīs diplomāta nozīmi un funkcijas mūsdienās.

Viens no svarīgākajiem jautājumiem ir saistīts ar attiecību formu starp ĀM un citām ministrijām un tās pakļautībā vai pārziņā esošajām struktūrvienībām. Daudzas valstis attiecības veido, izmantojot vēstniecību starpniecību, lai nogādātu informāciju un ziņas. Šajā sakarā būtiski pieminēt, ka komunikācija bieži vien aizņem daudz laika – gan ziņu atbilstoši sagatavojot, gan nosūtot. Tamdēļ nepieciešams pārskatīt mehānismu, kā visefektīvāk nodrošināt komunikāciju. Tāpat svarīgi mainīgie ir arī „sociālās izmaiņas” un „operacionālā vide”. Savukārt aplūkojot resursu menedžmentu, Braiens Hokings secina, ka visu valstu ārlietu dienestiem pietrūkst vai arī nav pilnīgi izstrādātas stratēģisko prioritāšu struktūras. Papildus tiek atzīmēts, ka nepieciešams pārskatīt pārstāvniecību struktūru un darbību. Piemēram, nepieciešams skaidrāk definēt ekonomiskā atašeja funkcijas, darbības ietvaru un mērķus. Savukārt runājot par tehnoloģiskajām izmaiņām, autors arī piemin, ka mainīgajā situācijā ĀM ir jāklūst atvērtākiem, jāierobežo hierarhiskā sistēma, kad tas ir iespējams, lai samazinātu reakcijas laiku un darbs kļūtu efektīvāks. Turklāt ĀM nepieciešams vairāk apzināties, ka informācijas vidē notiek izmaiņas un vērojamas jaunas attīstības tendences. Lai arī pastāv konkurence, tā nepadara diplomātu darbu maznozīmīgāku. Aktīvi jādarbojas publiskajā diplomātijā gan nacionālajā, gan starptautiskajā līmenī, nosakot konkrētas mērķa grupas.

Analizējot reformu īpatnības ĀM, Kišans Rana vērš arī uzmanību uz šādiem pārmaiņu veicinošiem faktoriem:

- Izmaiņas starptautiskajā vidē ir padarījušas ārlietu ministrijas darbu daudz sarežģītāku gan ārvalstīs, gan pašmājās. Ņemot vērā to, ka starptautiskajās attiecībās ir iesaistīti daudzi jauni dalībnieki, rīcībpolitikas saskaņošana ir kļuvusi par galveno izaicinājumu ministrijām.
- Lielākā daļa realizē visaptverošu, visos virzienus īstenojošu „*tout azimuths*” ārpolitiku, kas nosaka pragmatisku attiecību modeli un tematiskas koalīcijas ar dalībniekiem citos reģionos un kontinentos. Tas savukārt uzliek par pienākumu ĀM izkristalizēt prioritāros darba uzdevumus, koncentrējoties uz nacionālajām interesēm svarīgākajiem jautājumiem, tajā skaitā galvenajiem sadarbības partneriem – valstīm.

- Neskatoties uz finansējuma un cilvēkresursu samazinājumu, sabiedrība no publiskās pārvaldes sagaida plašāku un labāku pakalpojumu klāstu. Ārlietu ministrijas nav izņēmums. Sabiedrība sagaida efektīvāku un ātrāku apkalpošanu, tajā pašā laikā par mazākām izmaksām. Līdz ar IKT attīstību sabiedrība sagaida daudz vairāk.
- Globalizācija ir ievērojami palielinājusi valstu savstarpējo atkarību. Tas savukārt nozīmē, ka ārlietu ministrijām, apzinoties izaicinājumu nenoteiktību un straujo raksturu, ir svarīgi uzlabot reaģēšanas spējas.
- Daudzveidīgā darba kārtība liek ārlietu ministrijām meklēt līdzsvaru starp talantīgiem iekšējiem cilvēkresursiem un algotiem ārštata darbiniekiem. Ņemot vērā to, ka ārlietu ministrijas vienas pašas nevar nodrošināt pieaugošo funkciju klāstu ar štata darbiniekiem, ir svarīgi meklēt veidus, kā piesaistīt ekspertus no citām jomām un iestādēm.⁸⁴

Kopumā, kā norāda Kišans Rana, var izšķirt septiņus ĀM reformu modeļus.⁸⁵ Pirmkārt, var runāt par ĀM, kuras ir īstenojušas inkrementālas reformas kā, piemēram, Ķīna, kura kopš 1993. gada ir veikusi pakāpeniskus uzlabojumus ministrijā. Tāpat arī Kanāda tiek pieminēta kā valsts, kas ir veiksmīgi īstenojusi strukturālas reformas ministrijā un atbilst šī modeļa prototipam. Visām valstīm, kuras īsteno šo modeli, ir raksturīga pakāpenisku reformu īstenošana un mācīšanās no citu valstu pieredzes. Otrkārt, atsevišķas ārlietu ministrijas ir izvēlējušās pretēju pieeju, ieviešot apjomīgas reformas neilgā laika periodā. Pie šī modeļa pieder Vācija, kura laika posmā no 2002. gada līdz 2004. gadam veica plašus pārkārtojumus ministrijā, tajā skaitā atsakoties no smagnējā centralizētā pārvaldes veida. Treškārt, jāizceļ tās valstis, kurās reformas ir tikušas īstenotas ārēju faktoru ietekmē. Piemēram, Japānas ĀM pēc 2001. gada finanšu skandāla tika pakļauta ārējām pārbaudēm un audītiem. Tā rezultātā 20% no turpmāk nozīmētajiem Japānas vēstniekiem bija no citām valsts pārvaldes iestādēm. Ceturtkārt, var runāt par valstīm, kurās reformas ārlietu ministrijās ir veicinājušas darbinieku apkopotās atsauksmes un ieteikumi. Apvienotā Karaliste ir viena no valstīm, kura 2000. gadā sāka īstenot jaunāko ministrijas darbinieku novērojumus un rekomendācijas, kuri bija apkopoti ziņojumā „*Foresight 2010*”. Piektkārt, atsevišķas valstis ir ieguldījušas lielas pūles, pētot sadarbības valstu

⁸⁴ Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011, pp. 116-117.

⁸⁵ Katra no valstīm var vienlaikus piederēt pie vairākiem reformu modeļiem.

pieredzi ĀM darba uzlabošanā. Austrālija ir viena no šī modeļa paraugiem. Sestkārt, virkne valstu ir piesaistījušas konsultantus no uzņēmējdarbības vides. Turklāt reformas tiek ātrāk īstenotas, ja ir piesaistīti neatkarīgi padomdevēji. Vācija, Indija, Īrija, Apvienotie Arābu Emirāti un Apvienotā Karaliste ir uzskatāmas par piederīgām šim modelim. Septiņkārt, daļā valstu reformu pamatā ir jauninājumi tehnoloģijās, kuru ieviešana tiek noteikta par ministrijas prioritātēm. Modernās IKT risinājumi mazina pārvaldes hierarhiju, uzlabo komunikācijas ātrumu un samazina atbildes laiku.⁸⁶

Turpinot aprakstīt reformu prioritātes ĀM, Rana norāda uz nepieciešamību fokusēties uz šādām septiņām aktivitātēm:

- 1) stratēģiskiem mērķiem jeb koncentrēšanos uz izvirzīto mērķu izpildi, atspoguļojot un izvērtējot katra iesaistītā ministrijas departamenta lomu un sasniegumus;
- 2) diplomātijas menedžmenta uzlabošanu. Mācoties no privātā sektora prakses, ir iespējams pārņemt un uzlabot pārvaldības formu un kultūru ministrijā. Organizacionālie uzlabojumi ir attiecināmi gan uz ārlietu ministrijas centrālā aparāta darbībām, piemēram, uz koordinācijas mehānismiem starp iestādēm un nevalstisko sektoru, gan arī uz diplomātisko misiju darbu un piedāvāto pakalpojumu klāstu;
- 3) jaunām pieejām vēstniecību modernizēšanā. Ņemot vērā ekonomiskās diplomātijas lomas pieaugumu, ir svarīgi lielākajās vēstniecībās izveidot pakalpojumu atbalsta centrus, kuri varētu palīdzēt nosegt apkalpošanas pieprasījumu no mazākām vēstniecībām reģionos. Turklāt liela nozīme ir diasporas izmantošanai divpusējo attiecību stiprināšanā;
- 4) veikspējas standartiem, kas atrunā darbības principus, mērķus un darbības novērtējumu vēstniecībās;
- 5) cilvēkresursu pārvaldības jautājumiem, piemērojot labās prakses piemērus no privātā sektora;
- 6) darbinieku sadalījumam starp darbu ministrijas centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās.⁸⁷ Būtisks jauninājums ir lielāka vietējo darbinieku

⁸⁶ Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011, pp. 119-120.

⁸⁷ Lai arī vairākas valstis, piemēram, Austrālija, Jaunzēlande un Singapūra, ir samazinājušas darbinieku skaitu vēstniecībās, tā tomēr nav noteicošā pieeja darbinieku sadalījumā.

iesaistīšana pārstāvniecību darbā ārvalstīs, vienlaikus nodrošinot atbilstošas apmācības;

- 7) tehnoloģiju izmantošanai, kas ir viens no svarīgākajiem priekšnosacījumiem ārlietu ministrijas modernizēšanā.⁸⁸

Lai varētu labāk konceptualizēt izmaiņas ĀM, izmantojot uzskaitītās reformas prioritātes ĀM, darba turpinājumā ir īpaši svarīgi aplūkot Braiena Hokinga piedāvātos „vērtu sargātāja” un „robežu paplašināšanas” modeļus, kas tiek skatīti no četriem skatpunktiem – ietvara, lomas, mērķiem un stratēģijai.

2.8. Ārlietu ministrijas „vērtu sargātāja” un „koordinētais sinerģijas” modelis

„Vērtu sargātāja” modelis balstās uz vairākiem saistītiem pieņēmumiem, no kuriem visfundamentālākais ir valsts centrālā loma, kā arī priekšroka attiecībā uz robežu kontroli un informācijas apriti valstī un ārpus tās. Tāpat priekšstats ir saistīts ar ekskluzivitāti ārpolitikas īstenošanā un nacionālo interešu paušanā. Pieņēmums par ekskluzivitāti starptautiskās rīcībpolitikas administrēšanā var rezultātā dot vairākas stratēģijas, ar kuru palīdzību ĀM cenšas nodrošināt kontroli. Savukārt pretēju atspoguļojumu piedāvā „robežu paplašināšanas” modelis, kuru Braiens Hokings aizguva no Kristofera Ensela (*Christopher K. Ansell*) un Stīvena Vēbera (*Steven Weber*) pētījuma. Šīs pieejas lomu un nozīmi raksturo robežu mainīgums. Atšķirībā no globalizācijas un reģionalizācijas skatpunkta un argumentācijas abi autori, izmantojot organizācijas teoriju, vērsa uzmanību uz faktu, ka robežas ir nepastāvīgas un eventuālas. Reaģējot uz ārējām mijiedarbības rezultāta izmaiņām, dalībnieki (*boundary spanners*) pārstrukturē savu darbību (skatīt 3. tabulā).⁸⁹

3. tabula

Diplomātijas sistēmu atspoguļojums

	Vērtu sargātāja	Robežu paplašinātāja
Ietvars	Valsts dominējošā vide atbilstoši teritoriālo robežu nozīmei.	Kompleksa jauktu dalībnieku sistēma, saturot caurlaidīgas robežas un daudzkārtainus rīcībpolitikas darbības laukus.
	Prioritātes pieņēmums attiecībā pret	Uzsvars uz kompleksām, interaktīvām

⁸⁸ Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011, pp. 122-124.

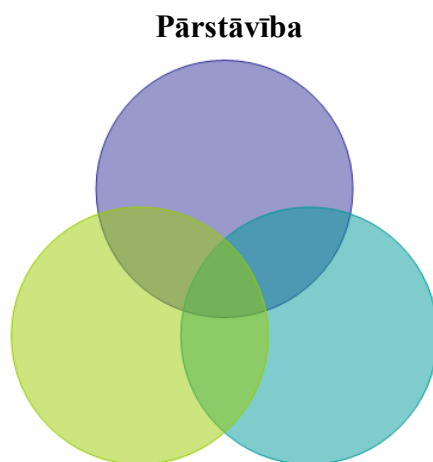
⁸⁹ Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: integrating diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002, pp. 9-14.; Ansell, C.K., Weber, S. Organizing international politics: sovereignty and open systems. *International Political Science Review*. 1999, vol. 20, no. 1, pp. 73-93.

	„augsto politiku”, ārpolitikas īpašo vērtību un nacionālo interešu skaidru identificēšanu.	darba kārtībām ar relatīvi nelielu jautājuma hierarhiju; nacionālās intereses bieži ir grūti identificēt un artikulēt.
Loma	Kontrolēt vietējos un starptautiskos darījumus (darbības). Uzsvars uz ārējās vides ekskluzīvu administrēšanu (ekskluzivitāti ārpolitikā)	Pieejamība un klātbūtne; nodrošināt starpniecību rīcībpolitikas jautājumu koordinēšanā. Veicinoša loma administrēšanā attiecībā uz kompleksa jautājuma virzīšanu. Uzsvars uz kopīgām, kooperatīvām administrēšanas stratēģijām, iesaistot publiskā un privātā sektora dalībniekus.
Mērķi	Saglabāt vadošo lomu, nosakot nacionālo pozīciju starptautiskajās rīcībpolitikas jomās	Paust ārpolitisko nostāju („balsi”) izklieštajos starptautiskās rīcībpolitikas administrēšanas procesos.
Stratēģija	Aizstāvēt statusu, kas balstīts ārpolitikas īpašajā statusā. Birokrātiska rakstura darbība (darījumi), atbildot uz iekšējiem izaicinājumiem birokrātijā.	Piemērošanās kompleksitātei, kas izriet no iekšpolitiskās un starptautiskās mijiedarbības. Attīstīt „kooperatīvas” attiecības ar publiskā un privātā sektora aģentiem, izmantojot rīcībpolitikas tīklojumu. „Koordinācija” definēta kā informācijas aprites sekmēšana un kopīgu starptautisku jautājumu risināšana departamenta vadībā.

Datu avots: Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: integrating diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002, pp. 11.

Lai arī abi iepriekš minētie Braiena Hokinga darbi („Reformu dienaskārtība ārlietu ministrijās” un „Diplomātijas sistēmu atspoguļojums”) aplūko diplomātiju šaurākā un plašākā griezumā, tomēr abos pētījumos tiek izmantotas iezīmes (indikatori), kas nav savstarpēji un pilnībā savienojamas. Piemēram, par indikatoru nevar izmantot lomu, kas ir pārāk plašs atskaites punkts. Tamdēļ promocijas darbā, ņemot vērā Greiema Evansa un Džerfrija Ņūnhema uzskaitītās 21. gadsimta diplomātijas īpatnības, Braiena Vaita klasifikāciju par ārlietu dienesta funkcijām, kā arī Braiena Hokinga darbus, ĀM pārmaiņas un tās diapazons tiks skatīts, izmantojot trīs galvenās diplomātijas iezīmes: 1) pārstāvību; 2) komunikāciju un informācijas apriti; 3) sarunu vešanu.⁹⁰

⁹⁰ Nosauktās iezīmes ir vēsturiski bijušas arī galvenās diplomātijas pamatfunkcijas.



Komunikācija un informācijas apmaiņa

Sarunu vešana

Lai arī mūsdienās pastāv visu triju iezīmju cieša mijiedarbība un pārklāšanās, promocijas darba turpmākajā daļā katra no tām tiks analizēta atsevišķi. Turklāt ne mazāk svarīgi ir pieminēt, ka katra no šīm diplomātijas iezīmēm ir arī daudzveidīga, un tas atspoguļojas disertācijas piedāvātajos modeļos – „vērtu sargātāja” modelis un „koordinētais sinerģijas” modelis (skatīt 4. tabulu).

4. tabula

Ārlietu ministriju darbības modeļi

	Vērtu sargātāja modelis	Koordinētais sinerģijas modelis
Pārstāvība	<ul style="list-style-type: none"> • Valsts dominējošā vide. • Vietējo un starptautisko darbību kontrolēšana. • Ārlietu ministrija ir ekskluzīva un šauri profesionāla ārpolitiskās darbības diktētāja. • Diplomātiskā dienesta ekskluzivitāte valstiski svarīgu jautājumu pārstāvēšanā un izvirzīto mērķu sasniegšanā. • Sabiedrības grupu iesaiste ārlietās ir zema. • Ārlietu dienestā pamatā strādā tikai ģenerālisti jeb universālisti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ārlietu ministrija kalpo par platformu citām valsts pārvaldes iestādēm. • Koordinācija ir kļuvusi par atslēgvārdu starpinstitūciju sadarbības modelim. • Daļa pārstāvības funkciju ir deleģētas citiem dalībniekiem. • Nevalstisko dalībnieku lomas pieaugums ārpolitikā. • Tiek pārdefinētas diplomātiskā dienesta struktūra un funkcijas. • Diplomātiskais dienests kļūst daudz plašāks, aizvien vairāk tiek iekļauti speciālisti no citām institūcijām.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nodrošināta iedzīvotāju interešu aizsardzība. ○ Attiecību veicināšana ekonomikā, kultūrā un zinātnē. 	
Komunikācija un informācijas apmaiņa	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikācija tiek nodrošināta, izmantojot tradicionālos informācijas apmaiņas kanālus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informācijas pieaugoša loma attiecībā uz ārpolitikas darba kārtības noteikšanu. • Komunikācijas veidu

	<ul style="list-style-type: none"> • Ārlietu ministrijas īsteno “vārtsarga” lomu, caurskatot valstiski svarīgu informāciju. • Dominē informācijas aprite vertikālā līmenī. • Hierarhiskā informācijas apmaiņa ierobežo citu aktieru līdzdalību komunikācijas procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • diversifikācija; novatorisku informācijas tehnoloģiju ieviešana; uzsvars uz elektronizēto pakalpojumu darbību. • Straujā informācijas aprite minimizē iepriekš izstrādātas rīcībpolitikas nozīmi; uzsvars uz tūlītējiem risinājumiem.
Sarunu vešana	<ul style="list-style-type: none"> • Dominē valstu divpusējie sadarbības formāti. • Sarunu vešanu nodrošina ģenerālisti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Būtiska nozīme ir daudzpusējiem sadarbības formātiem. • Speciālistu loma sarunu vešanā pieaug.

Datu avots: Autora izveidota tabula.

Izvēlētais „vārtu sargātāja” modelis pašos pamatos atbilst Braiena Hokinga sniegtajam aprakstam, kā arī papildināts ar citiem tradicionālās diplomātiju raksturojošiem elementiem. Savukārt „koordinētais sinerģijas” modelis ir konstruēts, balstoties uz izpratni par 21. gadsimta diplomātijas izmaiņu diapazonu. Lai arī jaunais modelis atbilst Hokinga „robežu paplašināšanas” konceptam, tas ir papildināts ar detalizētākiem kritērijiem. Ņemot vērā Džeimsa Rozenausa „turbulences” jēdzienu jeb poststarptautisko politikas paradigmu kā atskaites punktu plašajam globālo procesu ietvaram, „koordinētajā sinerģijas” modelī ir integrētas iepriekš uzskaitītās galvenās mūsdienu diplomātiju raksturojošās funkcijas. Savukārt trīs iepriekš minētās diplomātijas iezīmes ļauj strukturētāk noteikt, kādas pārmaiņas ir novērojamas ĀM. Savukārt darba turpmākajā nodaļā, izmantojot ĀM darbības modeļus un vadošo diplomātijas autoru atziņas, tiks piedāvāta jauna funkcionālo pārmaiņu matrica, ar kuras palīdzību skaidrot izmaiņas ĀM.

3. PĀRMAIŅU ANALĪZES MATRICAS

3.1. Strukturālo un funkcionālo pārmaiņu matricas

Līdzīgi kā diplomātijas transformācija, arī strukturālās pārmaiņas ĀM sagādā lielas grūtības pētniekiem, jo neļauj izveidot pārskatāmu pētījuma ietvaru ar atbilstošiem atskaites punktiem. Situāciju vēl komplicētāku padara fakts, ka izmaiņas ĀM attīstībā ir sarežģīti nofiksējamas laikā un telpā, jo ministrijas centrālā aparāta un diplomātisko misiju darbības robežas ir nepastāvīgas un evolucionējušas. Turklāt šajā laikā, kad notiek nemitīgas pārmaiņas, reti kura ĀM detalizēti uzskaita institucionālās pārveides raksturu, īpatnības un sasniegtos rezultātus. Vienlaikus ĀM darba specifika, ieskaitot valsts uzņemtās saistības tādās starptautiskajās organizācijās kā, piemēram, NATO vai ANO, nepieļauj konfidenciālas informācijas izpaušanu un parādīšanos publiskajā telpā. Tajā pašā laikā, neskatoties uz nosauktajām grūtībām, aizvien vairāk autoru cenšas piedāvāt kritērijus ĀM darbības izvērtēšanai.

Braiens Hokings (*Brian Hocking*) un Kišans Rana (*Kishan S. Rana*) ir divi ievērojamākie pētnieki, kuri pēdējo gadu laikā ir pievērsuši pastiprinātu uzmanību ĀM pētīšanai. Viens no piemērotākajiem veidiem, kā detalizēti aplūkot un nofiksēt pārmaiņas ārlietu ministrijā izvēlētajā laika periodā, ir skatīt to pēc izmaiņām formā un saturā. Izmantojot Kišana Ranas un Braiena Hokinga teorētiskās atziņas, darba autors hipotēzes pārbaudīšanai un izvirzīto pētniecisko mērķu sasniegšanai izmantos funkcionālo pārmaiņu matricu. Lai pēc iespējas precīzāk varētu izanalizēt ĀM attīstību un pārmaiņas Baltijas un Skandināvijas valstīs, katrs no aplūkotajiem gadījumiem tiks sākts ar aprakstu par strukturālajām pārmaiņām katrā no ĀM. Adaptējot un modificējot Kišana Ranas atziņas par pārvaldības sniegumu ĀM,⁹¹ darba empīriskajā daļā vispirms uzmanība tiks pievērsta šādiem rādītājiem:

- **Centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficientam** (*headquarters-mission ratio*), kas salīdzina kopējo darbinieku skaitu ārlietu ministrijas centrālajā aparātā ar kopējo valsts pārstāvju skaitu ārvalstīs (vēstniecībās, pastāvīgajās misijās un konsulātos). Ilgākā laika periodā koeficienta izmaiņas parāda kopējo attīstības tendenci cilvēkresursu sadalījumā ārlietu ministrijā.

⁹¹ Rana, K.S. Performance Management in Foreign Ministries. *Discussion Papers in Diplomacy*. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'. 2004, no. 93, July, pp. 1-25.; Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011.

- **Vidējās misijas lielumam** (*average mission size*), kas parāda, kāda ir valsts rīcībpolitika un stratēģija diplomātisko pārstāvniecību komplektēšanai ārvalstīs. Lielām valstīm ir vairāk priekšrocību lielu misiju izveidošanā nekā vidējām vai mazām valstīm, tomēr jāpiebilst, ka arī ne visas lielās valstis izvēlas lielas diplomātiskās pārstāvniecības.
- **Diplomātisko misiju tīkliem**, kas uzskaita katras valsts atvērto vēstniecību, pastāvīgo un speciālo pārstāvniecību, kā arī ģenerālkonsulātu skaitu ārvalstīs.
- **Diplomātu un vietējo darbinieku koeficientam**, kas parāda sadalījumu starp diplomātiem un vietējiem un citu valsts institūciju un aģentūru darbiniekiem.
- **Budžeta lielumam** (proporcionāli ikgadējam valsts budžetam, %), kas parāda, cik liela daļa no valdības budžeta tiek atvēlēta ĀM darba nodrošināšanai. Bieži vien strukturālās pārmaiņas ministrijā ir cieši saistītas ar pieejamiem finanšu līdzekļiem. Tas attiecas gan uz krīzes gadiem, gan uz ekonomikas augšupejas laiku. Krīzes apstākļos ministrija ir spiesta ar ierobežotiem līdzekļiem nodrošināt visu uzdevumu izpildi, īstenojot lielākas vai mazākas strukturālās reformas, savukārt labklājības gados ministrija var novirzīt papildu līdzekļus jaunām ārpolitikas iniciatīvām un programmām. Ārlietu ministrijas budžeta izmaiņas norāda arī uz cēloņsakarībām starp izvirzītajiem un iecerētajiem darbiem ārpolitikā un paveikto attiecīgajā laika periodā. Ne vienmēr budžeta pieaugums garantē, ka attiecīgais ārpolitikas uzdevums vai prioritāte tiks veikta ar daudz augstāku pievienoto vērtību. Līdzīgi ir ar budžeta samazinājumu, kas uzreiz nenosaka, ka attiecīgais ārpolitikas uzdevums tiks paveikts daudz pavisāk un nepilnīgāk.

Savukārt katras nodaļas sākumā visi uzskaitītie rādītāji tiks apkopoti un savstarpēji salīdzināti promocijas darba nobeigumā (5. tabulā redzams strukturālo pārmaiņu rādītāju paraugs).

5. tabula

Strukturālo pārmaiņu rādītāji Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijās, 2004–2012

Rādītāji	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficients									
Vidējās misijas lielums									
Diplomātisko misiju tīkli									

Diplomātu un vietējo darbinieku koeficients									
Budžeta lielums (proporcionāli ikgadējam valsts budžetam, %)									

Savukārt katrs no aplūkotajiem gadījumiem tiks padziļināti analizēts, izmantojot sintezētu matricu, kas atspoguļo funkcionālās pārmaiņas ĀM (skatīt 6. tabulu). Ņemot vērā to, ka diplomātija atrodas nepārtrauktā attīstības stadijā un ir grūti nofiksējama, ārlietu ministrijas funkcionālo pārmaiņu matrica atspoguļo un kategorizē galvenās diplomātijas iezīmes atbilstoši diplomātijas tradicionāli centrālajiem darbības blokiem: 1) pārstāvība; 2) komunikācija un informācijas apmaiņa; 3) profesionālās izaugsmes nodrošināšana, kas ir svarīga sarunu vešanas sastāvdaļa. Izvirzītā darba hipotēze pierādīsies, ja visi funkcionālo pārmaiņu kritēriji Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM atbilst vērtībai 3. Turpinājumā katra no Baltijas un Skandināvijas ministrijām tiks detalizēti aplūkoti atsevišķā nodaļā, pievēršot uzmanību katram no septiņiem kritērijiem. Atbilstoši funkcionālo pārmaiņu matricas trīspakāpju vērtību skalai katrs no kritērijiem tiks skatīts deviņu gadu (2004.–2012.) griezumā.

6. tabula

Funkcionālās pārmaiņas ārlietu ministrijās

	Kritēriji	Vērtību skala		
		1	2	3
	Pārstāvība	1. Prioritārie darba kārtības jautājumi	Raksturojums/Rādītāji	
		<ul style="list-style-type: none"> ≥ 2/3 vai vairāk no ārlietu ministrijas prioritātēm un mērķiem ir tradicionālie darba kārtības jautājumi (piem., divpusējie valstu sadarbības jautājumi, masu iznīcināšanas ieroču neizplatīšana). 	<ul style="list-style-type: none"> Samērā proporcionāls sadalījums starp tradicionālajiem un jaunajiem darba kārtības jautājumiem. Vērtības amplitūda no 1/3 līdz 2/3. 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 2/3 vai vairāk no ārlietu ministrijas prioritātēm un mērķiem ir jaunie darba kārtības jautājumi (piem., klimatu pārmaiņas, kibercyberdraudi, cilvēkdrošība). Plaši un daudzveidīgi ārpolitiskie mērķi.
2. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes institūcijām		<ul style="list-style-type: none"> Ārlietu ministrija nefunkcionē kā platforma citām valsts institūcijām. Sadarbība ar citām valsts institūcijām ir formāla un bieži vien uz <i>ad hoc</i> principiem balstīta. 	<ul style="list-style-type: none"> Izveidoti jauni sadarbības formāti ar citām valsts pārvaldes iestādēm. Kopumā ministrijas iesaiste dažādos formātos ir zema un nesistēmiska. 	<ul style="list-style-type: none"> Ārlietu ministrija kā platforma ārpolitisko jautājumu risināšanā. Ārlietu ministrija ir uzņēmusies koordinatora lomu daudzveidīgos ārpolitikas jautājumos.
3. Atbalsts uzņēmumiem	<ul style="list-style-type: none"> Neliels ārlietu ministrijas atbalsts 	<ul style="list-style-type: none"> Vidējs atbalsts uzņēmumiem ārējos 	<ul style="list-style-type: none"> Ārlietu ministrija nodrošina 	

	ārējos tirgos	<p>uzņēmumiem ārējos tirgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ārlietu ministrijas darbinieki atbilst ģenerālistu tipam. • Diplomātiskajās pārstāvniecībās ir pārstāvēts mazs skaits eksporta un investīciju aģentūru. 	<p>tirgos un ārvalstu investīciju piesaistei.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ārlietu ministrijas darbinieki atbilst ierēdņa veidam. • Atbalsta aktivitātes galvenokārt tiek nodrošinātas lielākajās pārstāvniecībās. 	<p>daudzveidīgus atbalsta pasākumus uzņēmējiem ārvalstu tirgos, kā arī investīciju piesaistei.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ārlietu ministrijas darbinieki atbilst uzņēmējdarbības veicinātāja veidam.
	4. Diplomātisko misiju darbības ietvars	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomātiskās misijas apkalpo ārlietu ministriju. • Diplomātiskajās pārstāvniecībās (piem., vēstniecībās, pastāvīgajās un speciālajās pārstāvniecībās) galvenokārt ir nodarbināti ārlietu ministrijas darbinieki. • Mazs skaits vietējo darbinieku diplomātiskajās misijās. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aizvien vairāk diplomātiskās misijas apkalpo valsts institūcijas un aģentūras. • Tiek veidoti jauni sadarbības ietvari ar valsts pārvaldes iestādēm. • Pieaug vietējo darbinieku skaits diplomātiskajās misijās. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomātiskās misijas apkalpo visas valdības institūcijas un aģentūras. • Pārstāvniecības tiek pozicionētas kā platformas valdības interešu un servisu nodrošināšanā. • Izveidoti jauni sadarbības ietvari ar valsts pārvaldes iestādēm. • Liels skaits vietējo darbinieku diplomātiskajās misijās. Ministrija vietējiem darbiniekiem uztic vairāk pienākumu un funkciju.
Komunikācija un informācijas apmaiņa	5. Komunikāciju un IT sistēmu infrastruktūra	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikācija tiek nodrošināta, izmantojot tradicionālos informācijas apmaiņas kanālus. • Ikdienas darbā galvenokārt tiek izmantotas jau esošās tehnoloģijas un risinājumi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Notiek pāreja uz jauniem komunikācijas un informācijas apmaiņas kanāliem. • Ārlietu ministrija pakāpeniski nomaina vecās komunikāciju sistēmas ar jaunām. • Ministrijas IT infrastruktūra un risinājumi ir galvenokārt šķirti no citu iestāžu sistēmām. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plaša komunikācijas veidu diversifikācija – novatorisku informācijas tehnoloģiju ieviešana. • Uzsvars uz elektronizēto pakalpojumu darbību. • Notiek strauja integrēšanās jaunajā informācijas vidē. • IT ir cieši saistīta ar citu valsts pārvaldes iestāžu sistēmām.
	6. Komunikācija ar nevalstisko organizāciju pārstāvjiem	<ul style="list-style-type: none"> • Pastāv neregulāra sadarbība starp ārlietu ministriju un citiem nevalstiskajiem dalībniekiem. • Atsevišķās situācijās ministrija sadarbojas epizodiski (uz <i>ad hoc</i> bāzes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Izveidoti jauni sadarbības formāti ar nevalstiskajiem dalībniekiem. • Kopumā pastāv formāla sadarbība. • Aktīvāka komunikācija ir izveidojusies tikai atsevišķām nevalstiskajām organizācijām un domnīcām. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ārlietu ministrija ir izveidojusi ciešus kontaktus ar nevalstiskajiem dalībniekiem. • Pastāv daudzveidīga un regulāra sadarbība ar nevalstisko organizāciju un domnīcu pārstāvjiem.

Profesionālās izaugsmes nodrošināšana	7. Profesionālās kapacitātes palielināšana	<ul style="list-style-type: none"> Pārsvarā tiek piedāvāti tradicionālie kvalifikācijas paaugstināšanas kursi (piem., ievadkursi jaunajiem darbiniekiem, valodu kursi, kursi diplomātiem pirms darba sākšanas diplomātiskajās misijās, pēc atgriešanās no darba pārstāvniecībās). 	<ul style="list-style-type: none"> Regulāri kvalifikācijas paaugstināšanas kursi gan centrālā aparātā, gan diplomātisko misiju darbiniekiem. Tēmu loks ir samērā šaurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Ārlietu ministriju darbiniekiem tiek piedāvāts plašs spektrs apmācību (piem., kursi ārpus ministrijas, e-apmācības kursi, līderības kursi). Atsevišķos gadījumos ārlietu ministrijas piedāvātos kursus apmeklē arī citu institūciju (piem., ministriju vai aģentūru) pārstāvji.
---------------------------------------	--	--	---	--

Vērtību skala: Promocijas darbā izmaiņas ĀM tiks skatītas, balstoties uz izveidotiem transformāciju raksturojošiem indikatoriem. Lai varētu uzskatāmi parādīt ĀM izmaiņu raksturu Baltijas un Skandināvijas valstīs, no katras valsts ministrijas iegūtie dati tiks atspoguļoti trīspakāpju vērtību skalā. Gradācija tiks kodēta līmenī no 1 līdz 3 un piemērota katram no septiņiem funkcionālo pārmaiņu kritērijiem. Ar **vērtību 1** darbā tiks saprastas minimālās funkcionālās izmaiņas ĀM, kas atbilst tradicionālajam „vērtu sargātāja” modelim.⁹² Ar **vērtību 2** promocijas darbā tiks apzīmēta ĀM atteikšanās no „vērtu sargātāja” modeļa un pāreja uz 21. gadsimta jauno diplomātijas transformācijas modeli. Savukārt ar **vērtību 3** tiks raksturota ĀM, kas ir pilnībā pārgājusi no „vērtu sargātāja” modeļa uz „koordinēto sinerģijas” modeli un atspoguļo jauno ĀM lomu, ieskaitot atbilstību „visas valdības pieejai”. Piederība vērtībai ir noteikta, ja pēdējo 3 gadu laikā (vismaz 1/3 no pēdējā aplūkotā laika posma) ir vērojama nemainīga ĀM atbilstība vienam konkrētam gradāciju līmenim.

Lai noskaidrotu, kāds bija ĀM transformācijas raksturs Baltijas un Skandināvijas valstīs no 2004. gada līdz 2012. gada beigām, turpmākajās nodaļās tiks aplūkotas strukturālās un funkcionālās pārmaiņas ĀM centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās ārvalstīs. Savukārt darba nobeigumā tiks apkopoti galvenie pētījuma secinājumi, akcentējot gan katras valsts ĀM īpašo attīstības raksturu, gan kopējās izmaiņu tendences ārlietu resorā.

⁹² Nemot vērā, ka ikviena ārlietu ministrija ātrāk vai lēnāk attīstās un pielāgojas 21. gadsimta globālajai darba kārtībai, tad vērtība 0 *a priori* nav iespējama. Līdzīgi kā citas valsts pārvaldes ministrijas, arī ārlietu ministrija kaut vai minimāli, bet attīstīs un mainās.

4. IGAUNIJAS GADĪJUMA IZPĒTE

4.1. Strukturālās pārmaiņas Igaunijas Ārlietu ministrijā

Igaunijas pozīcija un nostāja patlaban sasniedz plašāko auditoriju, nodrošinot Igaunijas lēmumiem lielāku nozīmi nekā agrāk. Tajā pašā laikā robežas starp iekšpolitiku un ārpolitiku ir kļuvušas neskaidrākas. Visas ministrijas ir tagad iesaistītas Igaunijas ārpolitikas un tēla veidošanā ārvalstīs.

Urmass Paets (Urmass Paet), Igaunijas ārlietu ministrs, 2005⁹³

Aplūkotajā laika posmā Igaunijas Ārlietu ministrijas (*Välisministeerium*) struktūrvienības izkārtojumu bija mainījuši trīs būtiski notikumi. Pirmais no tiem bija cieši saistīts ar Igaunijas iestāšanos ES, kas centrālā aparāta un diplomātisko misiju darba kārtību pakārtoja daudzveidīgajai ES tematikai. Tā rezultātā vairākums ministrijas nodaļu bija iesaistītas ES jautājumu risināšanā un Igaunijas pozīcijas formulēšanā. Turklāt struktūrvienību iesaiste ES koordinācijā ļāva ĀM uzlabot sadarbības formas ar citām valsts pārvaldes iestādēm, vienlaikus skaidrāk pamatojot ministrijas un tās darbinieku pienesumu darbā ar ES jautājumiem. Tas arī atspoguļoja ĀM jaunajos pienākumos un funkcijās.⁹⁴ Otrs notikums bija globālā finanšu krīze, kas ietekmēja ikvienu Igaunijas valdības ministriju, ieskaitot darba procesus ĀM. Ņemot vērā straujo budžeta samazinājumu, ministrijas vadība bija spiesta samērā ātri optimizēt iekšējās izmaksas un uzlabot iestādes darbības efektivitāti.⁹⁵ Turklāt šajā laikā tika samazināts kopējais ministrijas darbinieku skaits, kas tieši ietekmēja funkciju pārdali starp ĀM struktūrvienībām.⁹⁶ Ministrija bija spiesta nodrošināt tiešos darba pienākumus ar mazākiem cilvēku un finanšu resursiem. Lai arī ekonomiskā krīze lika izvērtēt un pārskatīt darbības efektivitāti, bet jo īpaši ministrijas izdevumu pozīcijas, tomēr daudz lielākas pārmaiņas ĀM sekmēja OECD publicētais pārskats par Igaunijas publisko pārvaldi, kurā tika uzsvērta nepieciešamība samazināt struktūrvienību skaitu, uzlabot koordinācijas mehānismu iestādēs un starp

⁹³ Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Main Guidelines of Estonia's Foreign Policy: Address by Estonian Foreign Minister Mr. Urmass Paet to the Riigikogu on behalf of the Government of Estonia, 7 June 2005*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3649> (Pēdējo reizi aplūkots 05.01.2014).

⁹⁴ Patlaban ĀM darbību regulē 2006. gada 10. maijā parakstītais Ārlietu dienesta akts, kurš stājās spēkā 2007. gada 1. janvārī. Ārlietu dienesta akts ne vien regulē ārlietu dienesta darbu centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās, bet arī atrunā diplomāta un administratīvās amatpersonas sociālās garantijas, tiesības un pienākumus. Skat.: Riigikogu. *Foreign Service Act*. Riigi Teataja I, 2006, pp. 26, 193.

⁹⁵ Informācijas avots: Intervijas ar Igaunijas diplomātiem (13.–15.05.2014.).

⁹⁶ Turpat, intervijas.

ministrijām, kā arī samazināt pārāk lielo vadītāju skaitu ministrijās.⁹⁷ Pēdējais no ieteikumiem īpaši attiecās uz ĀM vadības struktūru un procesiem.⁹⁸ Turklāt, kā atzina respondenti, šī ziņa arī visskaļāk izskanēja publiskajā telpā.⁹⁹ Vienlaikus ziņojums parādīja, ka ekonomiskās krīzes laikā ĀM un citās valsts pārvaldes iestādēs tomēr netika īstenotas apjomīgas reformas. Tamdēļ, ņemot vērā OECD pārskatā izklāstītos ieteikumus, Igaunijas ĀM 2012. gada 1. augustā sāka īstenot lielas strukturālās pārmaiņas, apvienojot ģeogrāfiskos ministrijas departamentus ar funkcionālajiem departamentiem un nodaļām.¹⁰⁰ Piemēram, Ziemeļvalstu un Baltijas valstu departaments tika apvienots ar Politikas departamentu kopīgā Eiropas un transatlantiskās sadarbības departamentā. Tāpat jāpiemin, ka būtisks stimuls reformu veikšanai bija arī politiskajā līmenī valdošais uzstādījums ministrijai vairāk iesaistīties eksporta aktivitātēs un palīdzēt Igaunijas uzņēmumiem ārvalstīs, kas savukārt bija cieši saistīts ar gūtajām ekonomiskās krīzes mācībustundām.¹⁰¹

Minēto reformu rezultātā daudzas struktūrvienības tika apvienotas, un 2012. gada nogalē ministrijas centrālajā aparātā funkcionēja 15 departamenti.¹⁰² Deviņu departamentu darbu vadīja pieci ģenerālsekretāra vietnieki politiskajos, ekonomiskajos, tiesiskajos, Eiropas un transatlantiskās sadarbības un administratīvajos jautājumos. Savukārt Iekšējā audita departaments bija tieši pakļauts ārlietu ministram, līdzīgi kā ģenerālsekretārs, kura tiešā pārziņā bija Valsts protokola departaments, Preses departaments, Informācijas novērošanas un krīžu vadības departaments, Diplomātiskās drošības departaments un Publiskās diplomātijas departaments. Visbeidzot jāsecina, ka viens no galvenajiem ģeogrāfisko un funkcionālo departamentu apvienošanas pamatmērķiem bija uzstādījums skatīt darba

⁹⁷ OECD. *Estonia: Towards a Single Government Approach*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, 2011.

⁹⁸ Informācijas avots: Intervijas ar Igaunijas diplomātiem (13.–15.05.2014.).

⁹⁹ Turpat, intervijas.

¹⁰⁰ Turpat, intervijas.

¹⁰¹ Intervijās Ārlietu ministrijas diplomāti atzina, ka ekonomiskās krīzes sekas nebija galvenais faktors, kas noteica 2012. gada reformu īstenošanu. Lai arī budžeta samazinājums lika pārskatīt ministrijas darba organizāciju un tās efektivitāti, tomēr OECD ieteikumi, kā arī nepieciešamība ministrijai vairāk iesaistīties ārējās ekonomikas veicināšanā bija noteicošie strukturālo reformu ieviešanas faktori. Skat.: Intervijas ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (13.–14.05.2014.).

¹⁰² Politikas departaments, Ārējās ekonomikas un attīstības sadarbības departaments, Juridiskais departaments, Konsulārais departaments, Eiropas un transatlantiskā sadarbības departaments, Administratīvais departaments, IT departaments, Personāla departaments, Finanšu departaments, Valsts protokola departaments, Preses departaments, Informācijas novērošanas un krīžu vadības departaments, Diplomātiskās drošības departaments un Publiskās diplomātijas departaments.

kārtības jautājumus kompleksi, vienlaikus nodrošinot ātru un efektīvu citu valsts pārvaldes iestāžu apkalpošanu. Turklāt šāda pieeja ir vērtējama kā saskanīga ar vadošo diplomātijas pētnieku redzējumu par turpmāko ĀM attīstību, kur ministrija pilda koordinatores lomu starp izpildvaras iestādēm.¹⁰³ Tāpat svarīgi atzīmēt, ka ĀM līdz ar jaunu funkciju uzņemšanos daļu iepriekšējo pienākumu uzticēja citām valsts pārvaldes iestādēm.

Aplūkojot pārmaiņas ĀM personālsastāvā, jāsecina, ka no 2004. gada līdz 2007. gada beigām kopējais darbinieku skaits bija pieaudzis no 647 līdz 673 darbiniekiem. Savukārt ekonomiskās krīzes ietekmē ministrija no 2008. gada samazināja darbinieku skaitu ministrijas centrālajā aparātā. 2004. gadā kopējais darbinieku skaits centrālajā aparātā bija 330 darbinieki, bet deviņus gadus vēlāk strādājošo skaits bija samazinājies gandrīz par 15% jeb 46 darbiniekiem. Tajā pašā laikā nodarbināto skaits diplomātiskajās misijās bija nedaudz pieaudzis, pārsniedzot centrālajā aparātā strādājošo darbinieku skaitu (2004. g. – 317, 2012. g. – 342). Lielākais pieaugums bija novērojams tieši vietējo darbinieku vidū, kas savukārt pilnībā atbilst Braiena Hokinga un Kišana Ranas idejām un tēzēm par ĀM reformu darba kārtību¹⁰⁴ un prioritātēm¹⁰⁵ 21. gadsimtā (skatīt 7. tabulu). Turklāt šāds darbinieku sadalījums ļauj nosūtītajiem diplomātiem vairāk izmantot vietējo darbinieku padziļinātās zināšanas par uzņemošās valsts politisko, ekonomisko un sociālo vidi, kā arī nodrošināt 2. nodaļā uzskaitītās Deivida Malona pārstāvniecību galvenās funkcijas.¹⁰⁶

Strukturālo pārmaiņu kontekstā svarīgi aplūkot vēl vienu rādītāju – diplomātisko misiju skaitu ārvalstīs. 2004. gadā kopējais diplomātisko misiju skaits bija 38, bet deviņus gadus vēlāk Igaunija bija atvērusi 46 misijas ārvalstīs (33 vēstniecības, 7 pastāvīgās pārstāvniecības, 4 ģenerālkonsulātus, 1 arhīvu un 1 speciālo diplomātisko misiju). Pārsteidzoši, bet tieši krīzes gados bija novērojams lielākais jauno misiju

¹⁰³ Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011.; Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. *Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century*. *Clingendael Report*. 2012, no. 1, October, pp. 1-85.; Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. *Whither Foreign Ministries in a Post-Western World?* *Clingendael Policy Brief*. 2013, no. 20, April, pp. 1-7.

¹⁰⁴ Hocking, B. *Adapting foreign ministries to a changing world: a question of credentials*. Bangkok: Ministry of Foreign Affairs, Kingdom of Thailand, DiploFoundation. 14-15 June, 2007.

¹⁰⁵ Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011, pp. 122-124.

¹⁰⁶ Malone, D.M. *The Modern Diplomatic Mission*. In: Cooper, A.F., Heine, J., Thakur, R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press, 2013. pp. 124-132.

skaita pieaugums,¹⁰⁷ kas tādējādi apliecina, ka arī apstākļos, kad finansējums ārlietās ir būtiski samazināts vai ievērojami svārstās, ĀM var arī turpināt paplašināt pārstāvniecību skaitu ārvalstīs

7. tabula

Strukturālās pārmaiņas Igaunijas Republikas Ārlietu ministrijā, 2004–2012

Rādītāji	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. Centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficients	1,04:1	1,08:1	1,03:1	1:1,003	1:1,15	1:1,10	1:1,16	1:1,17	1:1,20
1.2. Darbinieku skaits centrālajā aparātā	330	334	333	336	313	293	283	296	284
1.3. Darbinieku skaits pārstāvniecībās	317	307	322	337	360	324	329	346	342
2. Vidējās misijas lielums	8	8	8	8	9	8	8	8	7
3. Diplomātisko misiju tīkli	38	38	39	42	42	42	42	46	46
4. Diplomātu un vietējo darbinieku koeficients	2,4:1	2,7:1	2,8:1	3,2:1	2,8:1	2,3:1	2,1:1	2,1:1	2,1:1
4.1. Diplomātu skaits pārstāvniecībās	223	224	237	256	266	227	222	235	232
4.2. Vietējo darbinieku skaits pārstāvniecībās	94	83	85	81	94	97	107	111	110
5. Budžeta lielums. Ārlietu ministrijas operacionālās izmaksas (EUR, tūkst.) ¹⁰⁸	29 842	38 155	53 839	62 294	45 460	41 351	45 901	49 753	46 387
5.1. Proporcioniāli gada budžetam, %	1,22	1,36	1,59	1,54	0,96	0,91	1,06	1,09	0,90

Datu avots: Informācija iegūta no Igaunijas Republikas Ārlietu ministrijas (09.09.2013.).

Visbeidzot, vērā ņemamas pārmaiņas bija skārušas ministrijas budžetu. Līdz ekonomiskās krīzes sākumam Igaunijas ĀM katru gadu saņēma arvien lielāku budžeta asignējumu, bet, sākoties globālajai finanšu krīzei, budžets strauji saruka. 2008. gadā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, budžets samazinājums bija par 27%. Arī 2009. gadā bija vērojams ministrijas operacionālo izmaksu samazinājums. Lai arī no 2010. gada līdz 2012. gadam ieskaitot ĀM budžets nedaudz pieauga, tomēr tas joprojām bija mazāks nekā pirmskrīzes laikā, jo īpaši 2006.–2007. gadā. Tāpat jānorāda, ka 2012. gadā ministrija, salīdzinot ar iepriekšējo laika posmu no 2004. gada, no centrālās valdības saņēma procentuāli vismazāko budžeta piešķirumu. Turklāt 2007. gadā ministrijas budžets veidoja 1,54% no valdības kopbudžeta, bet 2012. gadā kopējais finansējums bija vairs tikai 0,90% no kopbudžeta. Tas savukārt ļauj izdarīt

¹⁰⁷ Aplūkotojā laika posmā Igaunijas intereses ārvalstīs pārtāvēja arī 162 goda konsuli.

¹⁰⁸ Ņemot vērā to, ka Igaunija 2011. gada 1. janvārī kļuva par 17. eirozonas un pirmo Baltijas valsti, kurā tika ieviests eiro, tad Igaunijas Ārlietu ministrijas budžeta izdevumi ir pārrēķināti uz eiro pēc 2004. gadā noteiktā valūtas maiņas kursa (1 EUR= 15.6466 EEK). Arī visi citi Igaunijas Ārlietu ministrijas izdevumi darbā ir konvertēti eiro izteiksmē.

secinājumu, ka ekonomiskās krīzes gados Igaunijas valdībai ārlietu jautājumi nebija prioritārākie, jo vairāk uzmanības pieprasīja sociālās politikas un darba tirgus krīzes pārvarēšanas jautājumi. Tajā pašā laikā pozitīvi jāvērtē 2012. gada 1. augustā sāktās strukturālās reformas, kas ļāvušas labāk sakārtot sadarbību starp ĀM un citām iestādēm. Tāpat atzinīgi ir jāvērtē vietējo darbinieku skaita pieaugums, kā arī diplomātiskā tīkla palielināšana ekonomiskās krīzes gados. Tas norāda, ka, lai arī valdība samazināja budžeta apjomu ārlietām, ĀM viena no prioritātēm joprojām saglabājās pārstāvniecību skaita palielināšana ārvalstīs. Lai varētu labāk saprast nosaukto izmaiņu raksturu, turpmākajās apakšnodaļās tiks aplūkotas funkcionālās pārmaiņas ministrijā, tai skaitā budžeta samazinājuma ietekme uz ĀM darba kvalitāti ekonomiskās krīzes gados.

4.2. Prioritārie darba kārtības jautājumi

Ārlietu ministrija atbilstoši vienotas valsts ārpolitikas īstenošanas pamatprincipiem bija aktīvi iesaistīta daudzveidīgu mērķu sasniegšanā. Līdz 2004. gadam Igaunijas ārpolitikā dominēja divi konkrēti mērķi – iestāšanās ES un NATO, bet nākamajos gados Igaunijas sabiedrības interešu pārstāvība reģionālajā un starptautiskajā līmenī bija izteikta daudz vispārīgākos mērķos.¹⁰⁹ Tēmu loks bija plašs un daudzveidīgs, un pamatā dominēja ES jautājumi un iniciatīvas (piem., ES Kaimiņu politika), 21. gadsimta drošības izaicinājumi, tajā skaitā NATO transformācija,¹¹⁰ aktīvāka iesaistīšanās reģionālajos sadarbības formātos, attīstības politikas un valsts tēla veidošana.¹¹¹ Permanenta nozīme Igaunijas ārpolitikā bija atvēlēta arī attiecībām ar

¹⁰⁹ Arī intervijā augsta ranga igauņu diplomāts apstiprināja, ka pēdējo desmit gadu laikā ir būtiski palielinājusies ministrijas iesaiste dažādu jautājumu risināšanā, tādējādi vienlaikus sekmējot personāla profesionālās kapacitātes palielināšanu ĀM. Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātu (14.05.2014.).

¹¹⁰ Aplūkotajā periodā Igaunijas aktivitātes drošības politikas jomā var iedalīt piecos sadarbības virzienos - NATO, ES, citu starptautisko organizāciju ietvaros, divpusējos un trīspusējos sadarbības formātos. NATO ietvaros Igaunija aktīvi piedalījās miera uzturēšanas misijās Afganistānā (ISAF), Kosovā (KFOR), Irākā (NTM-I) un NATO Reaģēšanas spēkos (NRF). Tāpat svarīgi pieminēt 2008. gadā atklāto NATO Izcilības centru kiberaizsardzības jautājumos (CCD COE). ES kontekstā svarīgākās misijas un operācijas bija Afganistānā (EUPOL), Kosovā (EULEX), Bosnijā un Hercegovinā (EUPM), Gruzijā (EUMM), Irākā (EUJUST LEX), Bosnijā un Hercegovinā (EUFOR ALTHEA) un Somālijas pirātu apkarošanas operācijās (EUNAVFOR – ATALANTA). Aplūkojot Igaunijas dalību citos starptautisko organizāciju drošības formātos, būtu īpaši izceļama iesaiste ANO (piem., UNTSO un cilvēkdrošības stiprināšanā), EDSO, EP un lielākajās stratēģiskas nozīmes preču kontroles organizācijās. Divpusējā formātā galvenās sadarbības partneres drošības jomā bija ASV, Apvienotā Karaliste, Vācija, Francija, Ziemeļvalstis Latvija un Lietuva. Savukārt trīspusējās drošības formātos Igaunija kopā ar Latviju un Lietuvu sadarbojās BALTRON, BALTNET un BALTDEFCOL. Tāpat Igaunija aktīvi iesaistījās NATO Baltijas Gaisa patrulēšanas misijā.

¹¹¹ Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook* [2004-2012].

ASV un Krieviju.¹¹² Tēmu daudzveidību un vispārīgumu Igaunijas ārpolitikā skaidri parāda arī 2009. gadā formulētie pieci darbības virzieni:

1. Nodrošināt valsts drošību un drošības nedalāmību; stabilitāti un starptautisko attiecību paredzamību.¹¹³
2. Nodrošināt darbības telpu Igaunijas ekonomikai; liberālās ekonomiskās attiecības un liberālu ekonomisku telpu.¹¹⁴
3. Igaunijas valstspiederīgo interešu aizstāvība ārvalstīs un ārpolitikas interešu nodrošināšana.¹¹⁵
4. Igaunijas ietekmes un labas reputācijas nodrošināšana.¹¹⁶
5. Demokrātijas, cilvēktiesību, tiesisko principu, kā arī ekonomiskās brīvības un attīstības vērtību veicināšana.¹¹⁷

¹¹² Uztverot Krieviju kā latentu draudu valsts drošībai, Igaunijas Ārlietu ministrija arī pēc iestāšanās NATO un ES turpināja stiprināt transatlantisko partnerību. Vienlaikus pildot savas saistības NATO, tajā skaitā atvēlot valsts aizsardzības budžetam divus procentus no IKP, Igaunija daudz lielāku uzmanību sāka pievērst Eiropas drošības arhitektūras stiprināšanai. Lai arī sākotnēji pēc pievienošanās ES Igaunijai bija samērā rezervēta attieksme pret KĀDP, jau pāris gadus vēlāk piesardzīgo nostāju nomainīja proaktīva pozīcija, kurā nozīmīgu lomu ieņēma Igaunijas Ārlietu ministrija. Turklāt, kā norāda Kristi Raika (*Kristi Raik*), ASV ietekmes samazināšanās Eiropā un ES institucionālo drošības struktūru straujā transformācija sekmēja Igaunijas lielāku iesaistīšanos KĀDP un vēlāk EDAP. Skat.: Raik, K. Estonia and the European External Action Service. In: Balfour, R., Raik, K. (Eds.). *The European External Action Service and National Diplomacies*. EPC Issue Paper No. 73. Brussels: European Policy Centre, 2013, pp. 75-76.

¹¹³ Šis darbības virziens izceļ plašu tēmu loku, kurā dominē astoņi mērķi: 1) starptautisko attiecību paredzamība un stabila drošības telpa; 2) drošības telpas palielināšana, partnerību veidošana; 3) spēcīga un rīcībspējīga NATO; 4) spēcīga ES, kas ietver efektīvu KĀDP un EDAP; 5) reģionālā stabilitāte un sadarbība; plaša divpusējā sadarbība; 6) spēcīga alianse ar ASV; 7) starptautisko krīžu novēršana, kā arī krīžu vadība un dalība krīžu risināšanas operācijās; 8) jaunu draudu novēršana (terorisms, masu iznīcināšanas ieroču izplatība; kibertelpas draudi utt.).

¹¹⁴ Šis virziens ir izteikts šādos četros mērķos: 1) funkcionējošs ES iekšējais tirgus; 2) ticība Igaunijas ekonomikai; 3) efektīva starptautiskā sistēma investīciju aizsardzībai; 4) vide, kas veicina starptautiskās tirdzniecības attīstību un ekonomiskās attiecības.

¹¹⁵ Līdzīgi kā Latvijā un Lietuvā, arī Igaunija valstspiederīgo interešu aizstāvības jautājumam pievērsa pastiprinātu uzmanību. Šis virziens bija izteikts šādos mērķos: 1) konsulārā aizsardzība mītnes valstīs; 2) Igaunijas pilsoņu interešu aizstāvība ārzemēs (tiesības ceļot, strādāt, uzturēties utt.); 3) informācijas pieejamība par konsulārajiem jautājumiem un ārlietām; 4) pārobežu problēmu risināšana.

¹¹⁶ Šo virzienu raksturo šādi pieci mērķi: 1) iniciatīva starptautiskajās organizācijās; 2) novatoriskas valsts reputācija; 3) valsts, kas dalās ar savu pieredzi un piedalās diskusijās par globālajiem jautājumiem; 4) laba Igaunijas reputācija; 5) starptautiskās atbildības un saistību ievērošana.

¹¹⁷ Līdzīgi kā ar citiem darbības virzieniem Igaunijas ĀM deklarēju plašu un daudzveidīgu iesaisti demokrātijas veicināšanā, cilvēktiesību ievērošanā un miera misiju īstenošanā. Šo mērķi raksturo septiņi darbības mērķi: 1) starptautisko tiesību normu veicināšana, kuru mērķis ir veicināt demokrātijas principus un tiesiskumu; 2) cilvēktiesības aizsargājošo starptautisko tiesību normu veicināšana; 3) atbalsta nodrošināšana preses brīvībai; 4) vērtību telpu attīstības un paplašināšanās, kā arī ekonomisko brīvību un brīvās tirdzniecības atbalstīšana; 5) sadarbības attīstīšana ar partneriem, apstiprinot un novērtējot kopējās vērtības ārpolitikas mērķu veicināšanā; 6) humānās palīdzības sniegšana; 7) piedalīšanās miera nodrošināšanas operācijās. Skat.: Estonian Ministry of Foreign Affairs. Estonia's Foreign Policy Objectives. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/8565> Pēdējo reizi aplūkota 05.01.2014.

Neskatoties uz izvirzīto mērķu un darbības virzienu vispārīgo raksturu, Igaunijas ārpolitikā dominēja divas prioritātes – drošība un labklājība. Arī intervijās Igaunijas ĀM pārstāvji atzina, ka, lai arī ārpolitikā tēmu loks bija plašs un tā daudzveidīgums bieži vien apgrūtināja noformulēt skaidrus darbības mērķus, šīs divas prioritātes kalpoja par galvenajiem virsmērķiem jeb uzstādījumiem visos piecos ārpolitikas mērķos.¹¹⁸ Papildus vērts pieminēt, ka publiskajā telpā viena no redzamākajām Igaunijas ārpolitikas šķautnēm bija attīstības sadarbības politika, kas aplūkotajā periodā bija vērā ņemami izmainījusi ĀM darba kārtību, kā arī attiecības ar citām valsts pārvaldes iestādēm.¹¹⁹ Turklāt šī jautājuma nozīmi ārpolitikā vēl vairāk spodrināja aktīva pilsoniskās sabiedrības iesaistīšanās attīstības politikas formulēšanā un īstenošanā, kuru savukārt lielā mērā veicināja pieaugošie finanšu līdzekļi. ĀM, piemēram, jau 2004. gadā attīstības sadarbības nodrošināšanai asignēja vairāk nekā 500 000 eiro. Savukārt četrus gadus vēlāk budžeta apjoms dažādām attīstības sadarbības aktivitātēm bija palielināts vairāk nekā septiņas reizes, sasniedzot 3 734 677 eiro (skatīt 8. tabulu). Turklāt atšķirībā no Latvijas Igaunijas ĀM arī ekonomiskās krīzes gados turpināja piešķirt finansējumu attīstības sadarbības projektiem, kas tādējādi kļuva par vienu no redzamākajiem jaunās darba kārtības jautājumiem un mērķiem Igaunijas ārpolitikā.¹²⁰

Lai arī attīstības sadarbības politika bija tikai viens no daudzajiem jaunās darba kārtības jautājumiem, tā abu pārējo Baltijas valstu kontekstā Igauniju īpaši izceļ kā ievērojamu attīstības sadarbības un humānās palīdzības donoru. Gan noteikto

¹¹⁸ Informācijas avots: Intervijas ar Igaunijas diplomātiem (13.–15.05.2014.).

¹¹⁹ Attīstības sadarbības politika Igaunijā tika sākta 1998. gadā, kad Ārlietu ministrija pirmo reizi no valsts budžeta atvēlēja līdzekļus attīstības sadarbībai un humānajai palīdzībai. Arī 2003. gadā apstiprinātais Riigikogu dokuments „Igaunijas attīstības sadarbības principi” vēlreiz apliecināja Igaunijas apņemšanos veicināt attīstības sadarbības politiku. Tomēr būtiskākais pavērsiena punkts valsts attīstības politikā sākās ar 2006. gada 11. maijā pieņemto Igaunijas attīstības sadarbības un humānās palīdzības stratēģiju līdz 2010. gadam. Dokuments noteica četrus Igaunijas attīstības palīdzības stratēģiskos mērķus: 1) sniegt atbalstu nabadzības mazināšanai pasaulē un humāno palīdzību attīstības valstīs; 2) atbalstīt mieru, stabilitāti un cilvēktiesības, demokrātijas attīstību, kā arī veicināt labu pārvaldības praksi jauntattīstības valstīs; 3) atbalstīt ekonomikas attīstību un starptautiskās tirdzniecības sistēmas liberalizāciju; 4) atbalstīt ekonomiski ilgtspējīgu attīstību. Skat.: Estonian Ministry of Foreign Affairs. Yearbook 2005, p. 49. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/4073> (Pēdējo reizi aplūkota 05.01.2014).

¹²⁰ Ekonomiskās krīzes gados arī citas ministrijas turpināja aktīvi veidot un finansiāli atbalstīt attīstības sadarbības politiku. Piemēram, 2009. gadā Igaunijas valdība šim mērķim asignēja 13 230 00 eiro. Šī summa iekļāva attīstības sadarbības līdzekļus Ārlietu ministrijai un citām valsts pārvaldes iestādēm, kā arī Igaunijas ieguldījumu ES budžetā. Neskatoties uz valsts budžeta samazinājumu, 2010. gadā Igaunija sasniedza pirms pieciem gadiem izvirzīto mērķi – atvēlēt attīstības sadarbībai vismaz 0,1% no nacionālā kopprodukta. Tā paša gada aprīlī valdība noteica jaunu mērķi nākamajam attīstības politikas periodam – atvēlēt vismaz 0,17% no nacionālā kopprodukta.

stratēģiju izpilde, gan pieejamais finansējums ir tikai divi no faktoriem, kas apliecina šāda statusa pamatotību. Turklāt, kā apstiprināja respondenti, attīstības sadarbības programmas ne vien palīdzēja veidot regulāru dialogu ar citām izpildvaras iestādēm un NVO sektora pārstāvjiem, bet arī ļāva popularizēt Igaunijas sasniegumus e-pārvaldībā un IKT izmantošanā kopumā.¹²¹

8. tabula

Ārlietu ministrijas attīstības sadarbības budžets, 2004–2012 (EUR)

2004	511 293
2005	511 293
2006	958 675
2007	1 469 968
2008	3 734 677
2009	2 537 292
2010	3 139 505
2011	3 607 202
2012	3 754 700

Datu avots: Informācija iegūta no Igaunijas Republikas Ārlietu ministrijas (09.09.2013.).

*Budžetā netiek ieskaitītas Ārlietu ministrijas administratīvas izmaksas attīstības sadarbības nodrošināšanā.

Lai arī attīstības sadarbības politika bija tikai viens no daudzajiem jaunās darba kārtības jautājumiem, tā abu pārējo Baltijas valstu kontekstā Igauniju īpaši izceļ kā ievērojamu attīstības sadarbības un humānās palīdzības donoru. Gan noteikto stratēģiju izpilde, gan pieejamais finansējums ir tikai divi no faktoriem, kas apliecina šāda statusa pamatotību. Turklāt, kā apstiprināja respondenti, attīstības sadarbības programmas ne vien palīdzēja veidot regulāru dialogu ar citām izpildvaras iestādēm un NVO sektora pārstāvjiem, bet arī ļāva popularizēt Igaunijas sasniegumus e-pārvaldībā un IKT izmantošanā kopumā.¹²²

Rezumējot jāsecina, ka Igaunijas ārpolitikā jau kopš 2004. gada dominēja jaunie darba kārtības jautājumi, kas tādējādi apliecina šī funkcionālo pārmaiņu rādītāja atbilstību „koordinētajam sinerģijas” modelim. Tēmu loks bija plašs un daudzveidīgs, ko arī apstiprina pieci 2009. gadā formulētie darbības virzieni drošības, ekonomikas, valstspiederīgo interešu aizstāvības, valsts tēla un valsts tiesisko principu jomā. Lai arī drošība un labklājība kalpoja par galvenajiem virsmērķiem ārpolitikā, Igaunijas ĀM aktivitātes attīstības sadarbības jomā bija vispamanāmākās, ko arī apliecina citu

¹²¹ Informācijas avots: Intervijas ar Igaunijas diplomātiem (13.–15.05.2014.).

¹²² Informācijas avots: Intervijas ar Igaunijas diplomātiem (13.–15.05.2014.).

dalībnieku iesaiste un pieaugošais finansējuma apjoms. Tā bija kļuvusi par vienu no zināmākajām Igaunijas ārpolitikas vizītkartēm.

4.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm

Līdz ar Igaunijas iestāšanos ES ĀM arvien vairāk sevi ziņojumos pozicionēja kā atbalsta un jautājumu koordinācijas ministriju. Piemēram, 2004. gada 8. jūnijā ārlietu ministre Kristīne Ojulande (*Kristina Ojuland*), prezentējot galvenās Igaunijas ārpolitikas vadlīnijas Riigikogu, vērsa uzmanību uz ĀM kā ārpolitikas koordinētājas lomu valstī.¹²³ Lai arī citas Igaunijas valdības struktūrvienības un aģentūras šajā laikā bija iesaistītas ārpolitikas un drošības politikas īstenošanā, ministre uzsvēra nepieciešamību ārlietu dienestam sniegt lielāku atbalstu citu iestāžu starptautiskajām aktivitātēm.¹²⁴ Ojulande arī norādīja uz nepieciešamību vēl vairāk uzlabot Igaunijas iestāžu savstarpējo sadarbību ārējās ekonomiskās politikas veidošanā un īstenošanā.¹²⁵

Apzinot citu institūciju lomu un nozīmi ārpolitikas veidošanā un nacionālo interešu īstenošanā, Igaunijas ĀM īsā laikā pēc pievienošanās ES bija izveidojusi vairākas pastāvīgās starpaģentūru darba grupas. Šo darba grupu darbība aptvēra plašu tēmu loku (piem., eksporta uzraudzības nodrošināšanu, Igaunijas attīstības palīdzības koordinēšanu). Tāpat ĀM bija iesaistīta citu valdības struktūrvienību darba grupās, it īpaši tajās, kur bija nepieciešams pildīt koordinatora lomu starptautisko jautājumu risināšanā. Turklāt šajā laika posmā arī aktualizējās jautājums par speciālistu piesaistīšanu ārlietu dienestam. Piemēram, efektīvas aizsardzības nodrošināšanā pret visu veidu kiberdraudiem ministrija algoja vairākus speciālistus koordinatorus. Lai arī intervijā ĀM pārstāvis atzina, ka speciālistu iesaistīšana ministrijas darbībā nebija

¹²³ Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Main Guidelines of Estonia's Foreign Policy: Address by the Minister of Foreign Affairs of the Republic of Estonia Kristina Ojuland to the Riigikogu on behalf of the Government of Estonia, 8 June 2004*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3636> (Pēdējo reizi aplūkota 05.01.2014).

¹²⁴ Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Main Guidelines of Estonia's Foreign Policy: Address by the Minister of Foreign Affairs of the Republic of Estonia Kristina Ojuland to the Riigikogu on behalf of the Government of Estonia, 8 June 2004*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3636> (Pēdējo reizi aplūkota 05.01.2014).

¹²⁵ Lai arī Ārlietu ministrijas sadarbība ar „Enterprise Estonia” un Igaunijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru tika atzinīgi novērtēta, tomēr ministre vērsa uzmanību uz nepieciešamību izveidot daudz plašāku starpinstitucionālo sadarbības ietvaru, kā arī veicināt sadarbību ar uzņēmējiem un viņu pārstāvētajām organizācijām. Skat.: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Main Guidelines of Estonia's Foreign Policy: Address by the Minister of Foreign Affairs of the Republic of Estonia Kristina Ojuland to the Riigikogu on behalf of the Government of Estonia, 8 June 2004*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3636> (Pēdējo reizi aplūkota 05.01.2014).

pārāk veiksmīga un joprojām šis jautājums tiek risināts,¹²⁶ konceptuālā līmenī tas parāda ĀM gatavību līdzsvarot diplomātus ģenerālistus ar speciālistiem jeb ekspertiem, tādējādi parādot ĀM gatavību transformēties „koordinētās sinerģijas” modeļa virzienā.

Tomēr, neskatoties uz izveidotajiem starpministriju sadarbības ietvariem, OECD publicētais pārskats 2011. gadā atklāja, ka Igaunijas vadošajām valsts pārvaldes iestādēm, tajā skaitā ĀM, vēl ir daudz jāstrādā pie koordinācijas mehānisma uzlabošanas starp izpildvaras institūcijām, kā arī jāsamazina vadītāju skaits ministrijās.¹²⁷ Par starpinstitūciju sadarbības nepilnībām liecina 2012. gadā ĀM sāktās reformas. Arī intervijās ministrijas pārstāvji atzina, ka nepārskatāmais pārvaldes sadarbības mehānisms un neproporcionāli liels vadošo darbinieku skaits centrālajā aparātā bija divi no galvenajiem reformu sākšanas cēloņiem.¹²⁸ Lai arī 2012. gada nogalē šīs reformas tikai sāka ieviest, respondenti intervijās atzinīgi novērtēja īsā laikā sasniegtos rezultātus un kopējās pārmaiņas ministrijas darbā.¹²⁹ Tā rezultātā, piemēram, ĀM sāka lielāku uzmanību pievērst plānošanas aktivitātēm un struktūrvienību iekšējai komunikācijai.¹³⁰ Tomēr, ņemot vērā izvēlēto laika posmu pētījumā, sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm nav klasificējama kā atbilstīga „koordinētā sinerģijas” modeļa rādītājiem. Lai arī oficiālajos dokumentos un ziņojumos Igaunijas ĀM pozicionēja savu darbību kā atbilstošu VVP pamatnostādņēm, tomēr vienota starpinstitucionālā mehānisma neesamība praksē par

¹²⁶ Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātu (14.05.2014).

¹²⁷ OECD. *Estonia: Towards a Single Government Approach*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, 2011.

¹²⁸ Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātu (13.05.2014).

¹²⁹ Turpat, intervijas.

¹³⁰ Informācijas apmaiņas un komunikācijas nolūkos ĀM sāka regulāri organizēt četru veidu iknedēļas sapulces: 1) iknedēļas stratēģiskās sapulces, kurās piedalījās arī ārlietu ministrs, ģenerālsekretārs un sekretāra vietnieki; 2) iknedēļas valdes sēdes, kurās piedalījās ģenerālsekretārs, sekretāra vietnieki un visu departamentu vadītāji; 3) iknedēļas ārpolitikas nodaļu vadītāju tikšanās; 4) iknedēļas iekšējās nodaļas sapulces. Pēc nodaļas sapulcēm arī pārējās ministrijas struktūrvienības tiek iepazīstinātas ar pārspriestajiem jautājumiem. Tāpat departamenti pēc *ad hoc* principa organizēja sapulces ar ārlietu ministra piedalīšanos. Tās galvenokārt sasauca steidzamu un neatliekamu jautājumu gadījumos. Šajās sapulcēs piedalījās arī valdes locekļi un atbildīgo nodaļu vadītāji. Arī vairākās ārpolitikas jomās ĀM reformu rezultātā bija izstrādājusi rīcības stratēģijas iekšējai lietošanai (piem., civilo krīžu pārvaldībā, diplomātisko un konsulāro pārstāvniecību attīstībā). Informācija iegūta no Igaunijas Republikas Ārlietu ministrijas (09.09.2013).

to neliecināja. Turklāt OECD konstatētie trūkumi ministriju sadarbībā to arī apliecināja.¹³¹

4.4. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos

Līdz ekonomiskās krīzes sākumam atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos nebija viens no galvenajiem Igaunijas ĀM darbības virzieniem. Lai arī ministrijas gadagrāmatās epizodiski tika izcelta biznesa diplomātijas (*äridiplomaatia*) vai komercdiplomātijas nozīme ārlietu dienesta darbā, ieskaitot jaunu tirgu apzināšanu¹³² un to ietekmi uz kopējo tautsaimniecības attīstību,¹³³ tomēr būtu pārspīlēti runāt par apjomīgiem un daudzveidīgiem ministrijas atbalsta mehānismiem uzņēmējiem šajā laika posmā. Tas lielā mērā skaidrojams ar to, ka Ekonomikas un Komunikācijas ministrijas pakļautībā esošā eksporta veicināšanas aģentūra „Enterprise Estonia” nodrošināja lielu daļu eksporta veicināšanas un investīciju piesaistes funkciju.¹³⁴ Turklāt aģentūras kopējais darbinieku skaits bija gandrīz līdzvērtīgs ĀM centrālajā aparātā strādājošo skaitam.

Neskatoties uz ministrijas deklarēto ieinteresētību vairāk būt atvērtai dažādām sabiedrības grupām, sniedzot arī atbalstu Igaunijas uzņēmējiem ārvalstu tirgos,¹³⁵ praksē daudzveidīgās ārlietu dienesta aktivitātes izpalika. Pirmajos gados pēc

¹³¹ OECD. *Estonia: Towards a Single Government Approach*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, 2011.

¹³² Piemēram, 2004. gadā ārlietu ministre Ojulande ārpolitikas ziņojumā Riigikogu norādīja, ka lielāka nozīme ir jāpiešķir Igaunijas ārējai ekonomiskai politikai, jo īpaši strauji augošajiem Āzijas tirgiem. Skat.: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Main Guidelines of Estonia's Foreign Policy: Address by the Minister of Foreign Affairs of the Republic of Estonia Kristina Ojuland to the Riigikogu on behalf of the Government of Estonia, 8 June 2004*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3636> (Pēdējo reizi aplūkots 05.01.2014).

¹³³ Rava, M. Commercial diplomacy. In: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2005*, p. 46. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/4073> Pēdējo reizi aplūkots 05.01.2014.; Reinhold, J. Business diplomacy and innovation – At the crossroads of a challenge. In: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2011*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/10927> (Pēdējo reizi aplūkots 05.01.2014).

¹³⁴ Uzņēmējdarbības un reģionālās politikas veicināšanas aģentūra „Enterprise Estonia” darbojas kopš 2000. gada un piedāvā virkni tradicionālo eksporta veicināšanas pakalpojumu uzņēmumiem – sniedz konsultācijas un apmācības par ārvalstu tirgiem, meklē sadarbības partnerus, palīdz sagatavot uzņēmēju delegāciju braucienus. Tāpat aģentūra palīdz apgūt ES struktūrfondus, piesaistīt ārvalstu tiešās investīcijas un attīstīt tūrisma industriju.

¹³⁵ 2005. gadā, piemēram, ĀM akceptēja jaunu darbības vīziju turpmākajiem pieciem gadiem. Viens no vīzijas elementiem tika izteikts šādā redakcijā: „*Ārlietu ministrija ir aktīva, kompetenta un novērtēta pakalpojumu un informācijas sniedzēja citām valsts pārvaldes iestādēm, sadarbības partneriem, uzņēmumiem, iedzīvotājiem un visai sabiedrībai Igaunijā, kā arī ārvalstīs*”. Skat.: Rava, M. Commercial diplomacy. In: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2005*, p. 46. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/4073> (Pēdējo reizi aplūkots 05.01.2014).

iestāšanās ES un NATO ministrijas iesaiste komercdiplomātijā bija samērā neliela.¹³⁶ Lielākoties tā bija formāla un reaktīva.¹³⁷ Arī intervijā Igaunijas ĀM pārstāve apliecināja, ka līdz ekonomiskās krīzes sākumam ministrija galvenokārt pildīja atbalsta funkcijas ekonomiskajā diplomātijā (piem., palīdzot noslēgt divpusējus ekonomiskās sadarbības līgumus vai vienoties par atvieglotiem tirdzniecības nosacījumiem).¹³⁸

Savukārt ekonomiskā krīze lika pārskatīt Igaunijas atbalsta mehānismus uzņēmējiem, kā arī vairāk koncentrēties uz neapgūtajiem ārvalstu tirgiem. Arī ministrijas izdotajā gadagrāmatā Plānošanas un analīzes nodaļas vadītājs Jāns Reinholds (*Jaan Reinhold*) norāda, ka pēc ekonomiskās krīzes turpināja pieaugt uzņēmēju interese par Skandināvijas valstu tirgiem. Par to liecināja ne vien augstie eksporta rādītāji (vairāk nekā 1/3 no kopējā eksporta apjoma), bet arī ciešā Igaunijas un Skandināvijas valstu uzņēmēju sadarbība. Tāpat vērts izcelt Igaunijas un Somijas ciešās ekonomikas saites,¹³⁹ kā arī pieaugošo igauņu uzņēmēju interesi par Persijas līča, un jo īpaši Āzijas valstīm. Vislielākā uzņēmēju interese bija par eksporta iespējām uz Ķīnu.¹⁴⁰ Lai arī Igaunijas ĀM mēģināja jau daudz agrāk intensificēt ekonomiskās attiecībās ar Ķīnu,¹⁴¹ tajā skaitā vēstniecības atvēršanu Pekinā, tomēr ekonomiskā krīze lika daudz aktīvāk pārskatīt ārlietu dienesta atbalsta mehānismus Igaunijas uzņēmējiem Ķīnas tirgū. Arī intervijā igauņu diplomāte atzina, ka pēdējo gadu laikā ir vērojams būtisks interešu pieaugums par valsts sniegtajām atbalsta iespējām uzņēmējiem, kas ne vienmēr tā ir bijis. Līdz ekonomiskās krīzes sākumam Igaunijas uzņēmēji, kā norādīja diplomāte, bija aizņemti ar saviem veiksmes stāstiem un tikpat kā neinteresējās par

¹³⁶ Piemēram, 2005. gada laikā ikviena Igaunijas diplomātiskā pārstāvniecība ārvalstīs vidēji saņēma 160 sadarbības pieprasījumus no uzņēmumiem nosūtošajā valstī un 40 pieprasījumus no Igaunijas uzņēmumiem. Tāpat katra pārstāvniecība vidēji piedalījās 10 semināru organizēšanā vai apmācībās par uzņēmējdarbības atbalsta instrumentiem un ekonomisko situāciju Igaunijā. Skat.: Rava, M. Commercial diplomacy. In: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2005*, p. 46. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/4073> (Pēdējo reizi aplūkota 05.01.2014).

¹³⁷ Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomāti (14.05.2014).

¹³⁸ Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomāti (14.05.2014).

¹³⁹ Reinhold, J. Business diplomacy and innovation – At the crossroads of a challenge. In: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2011*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/10927> (Pēdējo reizi aplūkota 05.01.2014).

¹⁴⁰ Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomāti (14.05.2014).

¹⁴¹ Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Estonian Review: October 4-10, 2004*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3836>; Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Estonian Review: August 15-21, 2005*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3890>; Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Estonian Review: August 22-28, 2005*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3891>; Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Estonian Review: August 22-28, 2005*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3891> (Pēdējo reizi aplūkota 11.02.2014).

valsts īstenotajiem ārējās tirdzniecības atbalsta pasākumiem un aktivitātēm. Taču globālās krīzes sekas ne vien ietekmēja uzņēmēju finansiālos rādītājus, bet arī lika interesēties vairāk par valsts atbalsta eksporta veicināšanas pasākumiem. Turklāt, kā atzina ministrijas pārstāve, krīze lika pārvērtīt komercdiplomātijas lomu ĀM, jo līdz pat ekonomiskās krīzes sākumam daudziem ministrijas vadošajiem darbiniekiem nebija pat izpratnes par to, kas ir komercdiplomātija, vai arī tas, kā ĀM var palīdzēt uzņēmējiem.¹⁴² Savukārt pēdējos gados šī situācija ir mainījusies un citas struktūrvienības arvien vairāk sniedz atbalstu ĀM Kultūras un biznesa diplomātijas nodaļai.

Sākot ar 2010. gadu, bija vērojams lielāks un konsekventāks ārlietu dienesta atbalsts Igaunijas uzņēmējiem. Darbinieki ĀM centrālajā aparātā, un jo īpaši diplomātiskajās misijās, lielāku vērību pievērsa uzņēmēju informēšanai par valsts piedāvātajām atbalsta iespējām ārvalstu tirgos. Pateicoties lielā mērā ĀM un citu valsts pārvaldes iestāžu aktīvākai ārējai ekonomikas politikai, 2010. gada nogalē bija vērojams arī straujāks eksporta pieaugums.¹⁴³ Šajā laikā bija izveidojusies veiksmīga ĀM sadarbība ar Igaunijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru (ECCI) un Igaunijas Investīciju aģentūru (EIA). Lai arī pēc 2008. gada ekonomikas krīzes ĀM pastiprināti uzsvēra Āzijas tirgu piedāvātās iespējas un pievilcīgumu Igaunijas uzņēmējiem, tomēr lielākais Igaunijas produkcijas noieta tirgus joprojām bija ES dalībvalstīs. Salīdzinot ar 2009. gadu, preču eksports uz citām ES dalībvalstīm 2010. gadā pieauga par 33%, veidojot gandrīz 70% (68,5%) no visa Igaunijas eksporta kopapjoma.¹⁴⁴

Vienlaikus ir svarīgi norādīt, ka ekonomiskās krīzes iespaidā eksporta veicināšanas aģentūra „Enterprise Estonia” daudz intensīvāk sāka sadarboties ar Igaunijas vēstniecībām ārvalstīs. Divās valstīs (Dānijā un Norvēģijā)¹⁴⁵ aģentūras pārstāvji strādāja vēstniecības telpās. Savukārt pārējās valstīs „Enterprise Estonia” biroji bija

¹⁴² Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomāti (14.05.2014).

¹⁴³ Kopējie eksporta apjomi 2010. gada oktobrī un novembrī palielinājās par 48%, salīdzinot ar šo pašu laika posmu pirms gada. Skat.: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Estonia 2011: Estonia and its Foreign Policy*. Tallinn: Estonian Foreign Ministry, 2011, p. 3.

¹⁴⁴ Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Estonia 2011: Estonia and its Foreign Policy*. Tallinn: Estonian Foreign Ministry, 2011, p. 21.

¹⁴⁵ Kopš 2004. gada aģentūra bija paplašinājusi pārstāvniecību skaitu ārvalstīs. Pēc iestāšanās ES un NATO „Enterprise Estonia” nodarbināja 6 darbiniekus 5 valstīs. Savukārt desmit gadus vēlāk aģentūra bija izveidojusi pārstāvniecības Helsinkos, Stokholmā, Londonā, Hamburgā, Maskavā, Sanktpēterburgā, Kalifornijā, Šanhajā un Tokijā, kurās darbojas 16 darbinieku.

atdalīti no vēstniecībām. Tāpat biznesa diplomātiju ministrija kombinēja kopā ar kultūras diplomātiju. Kā intervijā norādīja Igaunijas diplomāte, kultūras diplomātija bieži vien atver durvis uzņēmējdarbības iespējām, tamdēļ abu veidu kombinācija ir labs tandēms.¹⁴⁶ Tāpat kopš ekonomiskās krīzes laika bija uzlabojusies sadarbība ar uzņēmējiem. Darbs ar papīriem samazinājies, tā vietā bija vairāk kopīgu projektu ar Igaunijas uzņēmējiem.

Kopumā jāsecina, ka ekonomiskās krīzes un 2012. gada reformu rezultātā vēl vairāk tika nostiprinātas komercdiplomātijas loma ministrijā.¹⁴⁷ Lai arī tikai 8 valstīs strādāja pilna laika ekonomikas diplomāti,¹⁴⁸ ikvienā Igaunijas vēstniecībā biznesa diplomātija tika definēta kā viena no ārlietu dienesta darbības prioritātēm. Arī mazajās Igaunijas vēstniecībās darbinieki īstenoja daudzveidīgas aktivitātes uzņēmēju eksporta atbalstam.¹⁴⁹ Kopumā ĀM darba stils komercdiplomātijā atbilda uzņēmējdarbības veicinātāja tipam. Turklāt ekonomiskās krīzes rezultātā ministrija sāka realizēt dažādas jaunas iniciatīvas, piemēram „Rīta kafija ar vēstnieku”, kuru laikā vēstnieki un diplomāti Tallinā tiek ar uzņēmējiem. Šajā laikā tika arī izveidota speciāla mājaslapa par to, kā ĀM centrālais aparāts un Igaunijas diplomātiskās pārstāvniecības var palīdzēt uzņēmējiem veiksmīgāk ieiet ārvalstu tirgos. Vēl viens jauninājums bija ministrijas atbalsts ražojošajiem un jaunizveidotajiem (*start-up*) uzņēmumiem.

4.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars

Aplūkotajā laika periodā diplomātisko misiju skaits ārvalstīs bija pieaudzis. No 2006. gada līdz 2012. gadam ministrija atvēra 8 jaunas pārstāvniecības (kopskaitā 46), tādējādi nodrošinot plašāku pārstāvību un kontaktu tīklu ārvalstīs.¹⁵⁰ Svarīgi arī

¹⁴⁶ Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomāti (14.05.2014).

¹⁴⁷ Atbilstoši Ārlietu ministrijas vadlīnijām Igaunijas biznesa diplomātijas aktivitātes ir klasificējamās šādās divās grupās: 1) pēc sniegtajiem pakalpojumiem mikrovidē (dominē tiešā komunikācija ar Igaunijas uzņēmējiem); 2) pēc piedāvātajiem pakalpojumiem un darbībām makrovidē (galvenās aktivitātes ir vērstas uz divpusējās un starptautiskās līgumtiesiskās bāzes sakārtošanu, ekonomisko interešu pārstāvēšanu starptautiskajās starpvaldību organizācijās). Mikrovides modelis vairāk atbilst komercdiplomātijas būtībai, kamēr makrolīmenis atspoguļo ekonomiskās diplomātijas būtību. No 2012. gada tieši atbalsts uzņēmējiem būtiski palielinājās.

¹⁴⁸ Pilna laika ekonomiskie darbinieki strādāja Igaunijas vēstniecībās ASV, Krievijā, Zviedrijā, Somijā, Apvienotajā Karalistē, Vācijā, Spānijā un Ukrainā.

¹⁴⁹ Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomāti (14.05.2014).

¹⁵⁰ Kā intervijā norādīja Igaunijas Ārlietu ministrijas pārstāvis, Krievijas-Gruzijas karš arī atgādināja, cik liela nozīme ir Igaunijas diplomātiskajām misijām ES dalībvalstīs un stratēģisko partneru galvaspilsētās. Lai arī pēdējos gados attīstīto valstu Ārlietu ministrijas aizvien vairāk pārceļ darbiniekus no diplomātiskajiem dienestiem ES dalībvalstīs uz misijām citos reģionos, tādējādi samazinot kopējo

pieminēt, ka 4 jaunas diplomātiskās misijas tika atvērtas 2011. gadā, trīs gadus pēc ekonomiskās krīzes sākuma. Piemēram, lai sniegtu atbalstu Igaunijas uzņēmējiem ārvalstu tirgos, ĀM paplašināja diplomātisko misiju skaitu Āzijas tirgos. 2012. gadā ĀM vadība nolēma atvērt Igaunijas konsulātu Šanhajā un apstiprināt goda konsulus Dienvidkorejā, Honkongā un Sīrijā (Damaskā).¹⁵¹ Tāpat Igaunija 2011. gadā atvēra pirmo diplomātisko pārstāvniecību Tuvajos Austrumos (Telavivā), kā arī sāka darbu pie vēstniecības atvēršanas Kairā.¹⁵² Lai arī 2009. gada sākumā ministrija no pārstāvniecībām atsauc un atlaida vairākus darbiniekus, tajā skaitā ekonomiskos diplomātus, kopējais darbinieku skaits misijās nebija ievērojami mainījies.¹⁵³ Kopumā deviņu gadu laikā diplomātu skaits misijās bija pat nedaudz palielinājies, ko lielā mēra noteica pieaugošais vietējo darbinieku skaits. 2004. gadā pārstāvniecībās bija nodarbināti 94 vietējie darbinieki, bet 2012. gadā to skaits sasniedza 110. Lai arī jautājums par vairāk speciālistu piesaistīšanu un integrēšanu darbam ārlietu dienestā, kā arī ik pa laikam aktualizējās nepieciešamība pēc citu valdības iestāžu darbinieku nosūtīšanas darbam vēstniecību telpās, nevar runāt par mērķtiecīgu ĀM darbu šajā virzienā.¹⁵⁴

Tajā pašā laikā ĀM izrādīja pieaugošu interesi par jauniem sadarbības formātiem ar citām Igaunijas iestādēm, ko lielā mēra veicināja ES darba kārtība un uzstādījums vēstniecībām vairāk atbalstīt Igaunijas eksportspējīgākos uzņēmumus ārvalstīs. Lai arī misijas galvenokārt apkalpoja ĀM, ar atsevišķām valsts pārvaldes iestādēm, piemēram, „Enterprise Estonia”, pārstāvniecībām bija izveidojusies regulāra sadarbība. Tāpat cieša sadarbība ĀM bija izveidojusies ar Igaunijas investīciju aģentūru (*Estonian Investment Agency*) un Igaunijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru (*Estonian Chamber of Commerce and Industry*). Turklāt atsevišķās valstīs, piemēram, Latvijā un Lietuvā, darbojās arī starpvalstu tirdzniecības palātas pārstāvji.

pārstāvības skaitu Eiropā, šādu virzienu Igaunijas Ārlietu ministrija neatbalsta. Kopš 2004. gada svarīgi ir bijis palielināt pārstāvniecību skaitu ES dalībvalstīs, vienlaikus attīstot Igaunijas pārstāvību citos reģionos. Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātu (14.05.2014).

¹⁵¹ Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Address by Foreign Minister Urmas Paet to the Riigikogu on behalf of the Government of Estonia, 11 February 2012.* Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/9002> (Pēdējo reizi aplūkots 05.01.2014).

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ Kopumā bija divi darbinieku atlaišanas viļņi – 2008. gada beigās un 2009. gada sākumā. Kopumā darbu zaudēja vairāki desmiti darbinieku. Saskaņā ar vairāku Igaunijas diplomātu teikto kopējais atlaisto darbinieku skaits bija 50. Informācijas avots: Intervijas ar Igaunijas diplomātiem (13.–15.05.2014).

¹⁵⁴ Informācijas avots: Intervijas ar Igaunijas diplomātu (13.05.2014).

Aplūkotajā laika posmā Igaunijas ārlietu dienesta darbinieki paralēli tradicionālo pārstāvniecību funkciju nodrošināšanai arvien aktīvāk bija iesaistīti ES jautājumu koordinēšanā, ko arī intervijās apstiprināja Igaunijas diplomāti.¹⁵⁵ Tāpat Igaunijas diplomāti un vietējie darbinieki bija iesaistīti diasporas politikas veidošanā un konsulāro jautājumu nodrošināšanā, ko lielā mērā noteica atvērtie ES dalībvalstu darba tirgi Igaunijas iedzīvotājiem un ekonomiskās krīzes radītās sekas,¹⁵⁶ kas, salīdzinot ar Latviju un Lietuvu, neatstāja tik negatīvas sekas uz demogrāfijas un tautsaimniecības rādītājiem.¹⁵⁷ Jaunie darba uzdevumi pieprasīja no vēstniecību darbiniekiem lielāku ārlietu dienesta iesaisti un sagatavotību.¹⁵⁸

Rezumējot jāsecina, ka, lai arī ĀM nepozicionēja diplomātiskās misijas kā platformas valdības interešu nodrošināšanā, Igaunijas diplomātiskās misijas kā būtisks atbalsta mehānisms ārpolitikas mērķu sasniegšanā arvien vairāk bija iesaistītas politisko jautājumu koordinēšanā starp institūcijām. To noteica gan jaunais ES formāts un darba kārtība, gan ministrijas vadības lēmums vairāk atbalstīt Igaunijas uzņēmumus ārvalstīs. Tomēr, neskatoties uz to, ka vietējo darbinieku skaits Igaunijas pārstāvniecībā palielinājās un ĀM bija izveidojusi vairākus jaunus sadarbības ietvarus starp diplomātiskajām misijām un atsevišķām Igaunijas valsts pārvaldes iestādēm, piemēram, „Enterprise Estonia”, ārpolitikas ziņojumu analīze un intervijas neapstiprina, ka Igaunijas pārstāvniecības būtu nodrošinājušas daudzveidīgus pakalpojumus citām ministrijām un valdības aģentūrām. Tādējādi nevar runāt par diplomātiskajām misijām kā atbalsta platformu citām valsts pārvaldes iestādēm.

4.6. Pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā

Igaunijas iestāšanās ES sakrita ar laiku, kad ĀM IT departaments reformēja komunikācijas sistēmas un uzlaboja komunikācijas apriti starp ministrijas centrālo aparātu un diplomātiskajām misijām. Sākotnēji serveri bija izvietoti katrā vēstniecībā,

¹⁵⁵ Informācijas avots: Intervijas ar Igaunijas diplomātiem (13.–15.05.2014).

¹⁵⁶ Turpat, intervijas.

¹⁵⁷ Hazans, M. *Migration experience of the Baltic countries during and after the economic crisis*. Presentation at the conference ‘Coping with emigration in the Baltic and East European countries’. Riga, Latvia, April 2, 2014.

¹⁵⁸ Šim nolūkam ministrija katru gadu organizēja ekonomisko un konsulāro amatpersonu apmācības Tallinā, kā arī lielāku uzmanību pievērsa diplomātu sagatavošanai pirms nosūtīšanas darba misijās. Informācijas avots: Intervijas ar Igaunijas diplomātiem (13.–15.05.2014).

bet drīz vien pēc iestāšanās ES IT departaments ar nelieliem izņēmumiem centralizēja datu pārvaldību, pārceļot un modernizējot serverus no Tallinas.¹⁵⁹ Tāpat jānorāda, ka pamatā visu darbu nodrošināja ministrijas IT speciālisti.¹⁶⁰ Savukārt savu profesionālo kompetenci IT speciālisti pilnveidoja gan ĀM, gan Igaunijas Informācijas sistēmu aģentūras (RIA) rīkotajosursos.¹⁶¹ Vērts arī pieminēt, ka RIA vienlaikus sniedza būtisku ieguldījumu ĀM IT sistēmas modernizēšanā.¹⁶²

Kopumā IT departaments nodrošināja triju veidu aktivitātes. Pirmkārt, IT atbalsta un palīdzības pakalpojumus citiem ministrijas departamentiem un diplomātiskajām pārstāvniecībām ārvalstīs. Otrkārt, tīkla pārvaldību un infrastruktūras uzturēšanu. Treškārt, vienotus tiešsaistes komunikācijas sakarus (piem., videokonferenču aprīkojuma uzstādīšanu gandrīz visās vēstniecībās un bezvadu interneta nodrošinājumu ministrijas centrālajā aparātā). Tāpat jānorāda, ka, lai arī ekonomiskās krīzes laikā nebija vērojams būtisks budžeta samazinājums IT uzturēšanai, šajā laikā netika iegādāti jauni datori un sakaru iekārtas. Katrā ziņā tas neietekmēja ministrijas IT departamenta darbu un informācijas apriti ministrijā.¹⁶³ Būtisks faktors ministrijas IT modernizācijā un tehnoloģisko izaicinājumu apzināšanā bija ikmēneša starpministriju sanāksmes, kurās piedalījās visu nozaru ministriju IT vadītāji. Kā intervijā atzina ĀM pārstāvis, šāds formāts ļāva būt lietas kursā par IT jauninājumiem citās iestādēs, kā arī par izaicinājumiem un potenciālajiem riskiem.¹⁶⁴

Aplūkotajā laika posmā Igaunijas ĀM arī plaši reklamēja valsts sasniegumus IT jomā. Gan centrālā aparāta darbinieki, gan Igaunijas diplomātisko misiju pārstāvji bija aktīvi iesaistīti e-valdības tehnoloģiju eksportēšanā. Tāpat ārlietu dienesta darbinieki

¹⁵⁹ Papildu apkalpošanas centrs ir izveidots Briselē, un tas pilda arī rezerves IT sistēmas funkcijas gadījumos, kad ir konstatēti traucējumi vai bojājumi serveru centrā Tallinā. Tāpat Igaunijas vēstniecībā ASV un Krievijā ir nodarbināti IT administratori. Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātu (13.05.2014).

¹⁶⁰ Tikai atsevišķos gadījumos ministrija iepērk IT sistēmas izstrādi no ārēja piegādātāja. Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātu (13.05.2014.).

¹⁶¹ Apmācību jomā IT departamenta darbiniekiem katru gadu ministrija piedāvāja nedēļas garumā apmācības kursus par jaunāko programmatūru un IT jaunievedumiem. Kvalifikācijas paaugstināšanas kursus galvenokārt rīkoja RIA, kas atbild par Igaunijas nacionālās informācijas sistēmu attīstības koordinēšanu un administrēšanu.

¹⁶² Svarīgi piebilst, ka RIA ir tiesības ne vien sniegt rekomendējošus ieteikumus ministrijas IT departamentam, bet arī pienākums būt iesaistītai ministrijas IT sistēmas attīstīšanā, tādējādi arī praktiski iesaistoties IT jautājumu risināšanā un modernizācijā. Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātu (13.05.2014).

¹⁶³ Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātu (13.05.2014).

¹⁶⁴ Turpat, intervija.

regulāri dalījās pieredzē, kā IT risinājumi palielina pārvaldes darbības efektivitāti un uzlabo atvērtību sabiedrības aspektā. Turklāt, daloties savā veiksmīgajā pieredzē ar citām valstīm, Igaunijas ĀM savus panākumus IT jomā bija veiksmīgi saistījusi ar publiskās diplomātijas aktivitātēm.¹⁶⁵

Ņemot vērā iepriekš minēto, ir svarīgi tuvāk aplūkot Igaunijas e-diplomātijas lomu ĀM. Aprakstot e-diplomātijas izpausmes veidus Igaunijas ārpolitikā, bijusī Igaunijas Publiskās diplomātijas un mediju attiecību departamenta ģenerāldirektore Triina Rajasala (*Triinu Rajasalu*) uzskata, ka e-diplomātija pēdējo gadu laikā ir kļuvusi par neatņemamu ĀM darbības sastāvdaļu, ar kuras palīdzību ministrija veido dialogu ar sabiedrību. Piemēram, 2010. gadā, kad Islandes vulkāna Eijafjallajegidla izvirduma pelni bija paralizējuši gaisa satiksmi visā Eiropā, ĀM aktīvi izmantoja sociālo mediju priekšrocības, informējot sociālā tīkla „Facebook” lietotājus par iespējam atgriezties Igaunijā. Ņemot vērā to, ka konsulārā dienesta atvērtā telefona līnija bija noslogota un ministrijas darbinieki nespēja visiem zvanītājiem atbildēt, tamdēļ viens no risinājumiem bija aktuālās palīdzības informācijas izplatīšana, izmantojot „Facebook” piedāvātos sakaru kanālus. Tādējādi šajā laikā ĀM „Facebook” konta apmeklētāju skaits dubultojās.¹⁶⁶ Arī sociālā tīkla „Twitter” sniegtās iespējas tika plaši izmantotas ĀM komunikācijas veidošanā ar sabiedrību un medijiem.¹⁶⁷ Savukārt 2012. gada beigās Igaunijas ĀM bija izveidots vēl viens „Facebook” lietotājkonts un divi „Twitter” konti igauņu un angļu valodā (twitter.com/valismin; twitter.com/estonia_eu).¹⁶⁸ Tā paša gada beigās arī 22 diplomātiskās misijas bija atvērušas „Facebook” kontus, informējot sociālā tīkla lietotājus par aktualitātēm Igaunijas vēstniecībās un pastāvīgajās pārstāvniecībās. Arī emuāru rakstīšana internetā būtu jāizceļ kā vēl viens jauninājums, kādā Igaunijas diplomāti informēja sabiedrību par saviem ikdienas pienākumiem un pārstāvību starptautiskajās misijās

¹⁶⁵ Turpat, intervija.

¹⁶⁶ Pirmā reize, kad Igaunija sāka izmantot „Facebook” piedāvātās priekšrocības, bija 2009. gads, kad Igaunijas vēstniecība Atēnās izveidoja slēgtu sociālā tīkla lietotāju grupu, lai risinātu daudzu tautiešu līdzīgās problēmas. Sākotnēji tas bija eksperiments, kura mērķis bija atvieglot konsulārās amatpersonas darbu, bet četrus gadus vēlāk jau 13 Igaunijas vēstniecībām bija izveidoti lietotāju konti. Skat.: DiploFoundation. *Estonian experience in e-diplomacy: Interview with Triinu Rajasalu, Estonian Diplomat*. Available on: <http://www.diplomacy.edu/e-diplomacy/e-diplomats/melchior> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

¹⁶⁷ DiploFoundation. *Estonian experience in e-diplomacy: Interview with Triinu Rajasalu, Estonian Diplomat*. Available on: <http://www.diplomacy.edu/e-diplomacy/e-diplomats/melchior> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

¹⁶⁸ Ibid.

(piem., Igaunijas speciālā pārstāvja emuārs no Afganistānas – <http://blog.vm.ee/>). Kā atzina Rajasalu, sociālie mediji ir palīdzējuši ne vien ātri izplatīt ministrijas sagatavotos ziņojumus un informāciju par gaidāmajiem pasākumiem, bet arī ļāvuši uzzināt un noskaidrot sabiedrības viedokli par vienu vai otru ārpolitikas jautājumu.¹⁶⁹ Noslēdzot šo apakšnodaļu, vērts pieminēt, ka pēdējo gadu laikā vēl vienu jaunu sakaru kanālu sāka piedāvāt Igaunijas Konsulārais dienests, kas ar mobilā telefona īsziņām informē tautiešus par drošu ceļošanu, iespējamiem riskiem un ĀM piedāvāto konsulāro aizsardzību tautiešiem.¹⁷⁰ Līdz ar to Igaunijas ĀM daudzveidīgās aktivitātes e-diplomātijā, bet jo īpaši ĀM un citu iestāžu sadarbība e-valdības tehnoloģiju eksportēšanā un dalīšanās pieredzē ar IKT risinājumiem apstiprina atbilstību „koordinētajam sinerģijas” modelim.

4.7. Komunikācija ar NVO pārstāvjiem

Igaunijas gadījuma analīze skaidri parāda arvien lielāku NVO lomas pieaugumu ārpolitikas mērķu sasniegšanā. Tieši Igaunijas iestāšanās ES un NATO ir devusi pozitīvu impulsu jaunām ĀM sadarbības formām ar nevalstisko sektoru.¹⁷¹ Viena no prioritārajām ārpolitikas jomām, kur NVO loma bijusi īpaši nozīmīga, ir attīstības sadarbība. Lielā mērā pateicoties jaunizveidotajam attīstības sadarbības budžetam, 2004. gadā nevalstiskais sektors ir varējis daudz aktīvāk iesaistīties ārpolitikas mērķu izpildē.¹⁷² Kopš pirmās finanšu līdzekļu piešķiršanas reizes attīstības sadarbības budžets ir strauji audzis, sasniedzot vairāk nekā 3,7 miljonus eiro 2012. gadā.¹⁷³ Turklāt šis budžets nav bijis vienīgais NVO finansējuma avots. Arī citas valdības iestādes, piemēram, Aizsardzības ministrija, ir aktīvi iesaistījušās attīstības palīdzības projektos ar savu finansējumu. Vienlaikus ar attīstības sadarbības budžeta pieaugumu ministrija oficiālajos paziņojumos vairāk uzsvēra nevalstiskās organizācijas kā nozīmīgus sadarbības partnerus, ko apliecina arī šis ĀM paziņojums:

„Nevalstiskās organizācijas ieņem nozīmīgu lomu Igaunijas attīstības sadarbības politikas veidošanā un palīdzības projektu īstenošanā. Šodien saraksts ar Igaunijas partneriem trešajā sektorā ir pietiekami iespaidīgs:

¹⁶⁹ Ibid.

¹⁷⁰ Bambus, L. Eyjafjallajökull's surprises. In: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2011*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/10927> (Pēdējo reizi aplūkota 05.01.2014).

¹⁷¹ Kuus, M. 'All We Need is NATO?': Euro-Atlantic Integration and Militarization in Europe. In: Ingram, A., Dodds, K. (Eds.). *Spaces of security and insecurity: geographies of the War on Terror*. Farnham: Ashgate Publishing Limited, 2009, p. 197.

¹⁷² Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2004*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/4071> Pēdējo reizi aplūkota 05.01.2014.

¹⁷³ Informācija iegūta no Igaunijas Republikas Ārlietu ministrijas (09.09.2013).

*Igaunijas Bezpeļņas organizāciju un fondu apvienība, Igaunijas Ārpolitikas institūts, Pārstāvniecības Asambleja Igaunijas iedzīvotāju asociāciju federācijā, Igaunijas Vecāko amatpersonu institūts, Jāna Tonisona institūts, Vārda Brīvības padome, Igauniju migrācijas palīdzības dienests un citas.*¹⁷⁴

Viens no galvenajiem nevalstiskā sektora spēlētājiem attīstības sadarbības koordinēšanā un sabiedrības izglītošanā par humāno palīdzību bija MONDO,¹⁷⁵ kas kā uzticams ĀM sadarbības partneris ir bijis iesaistīts attīstības sadarbības aktivitātēs dažādos reģionos un valstīs, piemēram, Afganistānā, Ganā un Ugandā. Ņemot vērā to, cik būtisks ir atbalsts ārpolitiskajām aktivitātēm, Igaunijas ĀM ar MONDO un citu organizāciju starpniecību bija izveidojusi dažādas sabiedrības informēšanas kampaņas un akcijas. MONDO, piemēram, kopā ar citiem nevalstiskā sektora pārstāvjiem 2009. gadā izstrādāja un pieņēma jaunu izglītības dokumentu „Igaunijas globālās izglītības koncepcija” (*Estonian Global Education Concept Paper*), kuras vadlīnijas iestrādāja Igaunijas skolu un augstskolu programmās. Koncepcijas formulēšanā aktīvi līdzdarbojās ĀM un citas Igaunijas ministrijas.¹⁷⁶ Vienlaikus jāatzīmē, ka aktīva sadarbība ĀM bija izveidojusies arī ar šādām organizācijām: Igaunijas attīstības sadarbības organizāciju platformu (*Arengukoostöö Ümarlaud*), Igaunijas Nevalstisko organizāciju tīklu,¹⁷⁷ Igaunijas e-pārvaldes akadēmiju (*e-Governance Academy*), Igaunijas Zaļo kustību (*Estonian Green Movement*), Igaunijas Dabas fondu (*Eestimaa Looduse Fond*), Igaunijas Nevalstisko organizāciju tīklu (*Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit*) un Igaunijas Atlantiskā līguma asociāciju (*Estonian Atlantic Treaty Association*). Visbeidzot vērā ņemama sadarbība bija izveidojusies arī ar Igaunijas Ārpolitikas institūtu (*Eesti Välispoliitika Instituut*), Tallinas Universitāti un Tartu universitāti.

Sabiedrības izglītošana par drošības jautājumiem bija otrs svarīgākais ĀM darba kārtības jautājums attiecībā ar nevalstisko sektoru. Piemēram, Igaunijas Atlantiskā

¹⁷⁴ Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Development Co-operation*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/4054> (Pēdējo reizi aplūkots 20.03.2014).

¹⁷⁵ MONDO tika izveidots uz Jāna Tonisona (*Jaan Tõnisson*) pētniecības institūta bāzes 2007. gadā.

¹⁷⁶ Council of Europe. *Estonian Global Education Concept Paper*. 6-7 November, 2009, Laulasmaa. Available on: http://www.terveilm.ee/leht/wp-content/uploads/2012/12/MHseminar_raport_ENG.pdf (Pēdējo reizi aplūkots 18.03.2014).

¹⁷⁷ Igaunijas Nevalstisko organizāciju tīkls ne tikai kalpoja kā Igaunijas atbalsta instruments ārpolitikā, bet arī aktīvi piedalījās ārpolitikas veidošanā attīstības sadarbības un drošības jautājumos.

līguma asociācija (EATA)¹⁷⁸ ar ĀM finansiālu atbalstu rīkoja seminārus un konferences par drošības tēmu, kā arī regulāri publicēja rakstus par aktuālajiem NATO darba kārtības jautājumiem.¹⁷⁹ Lai arī drošības jautājumos bija mazāk iesaistīto organizāciju, Igaunijas kā NATO dalībvalsts uzņemtās saistības, tajā skaitā pastāvīga dialoga veidošana ar sabiedrību, garantēja NVO regulāru finansējumu sabiedrības izglītošanas aktivitātēm un programmām. Savukārt citos ārpolitikas jautājumos NVO iesaiste bija neliela un nepastāvīga. Arī intervijās respondenti apstiprināja, ka šīs jomas bija noteicošās attiecībās ar nevalstisko sektoru.¹⁸⁰ Tādējādi jāsecina, ka, lai arī attīstības sadarbības un drošības jautājumi bija izveidojuši regulāru ĀM dialogu ar NVO, iesaistot tās pārstāvjus ārpolitikas formulēšanā un īstenošanā, tomēr kopumā nevar runāt par daudzveidīgiem sadarbības formātiem ar NVO. Arī intervijās respondenti galvenokārt atzīmēja ĀM sadarbību attīstības sadarbības un drošības politikas jautājumos.¹⁸¹ Citos ārpolitikas jautājumos nevalstiskā sektora aktivitātes bija ievērojami mazskaitlīgākas un mazāk pamanāmas.

4.8. Profesionālās kapacitātes palielināšana

Ekonomiskās krīzes laikā ĀM pieredzēja būtisku budžeta samazinājumu apmācībām.¹⁸² Uzreiz pēc Igaunijas iestāšanās ES Ārlietu ministrija nodrošināja darbiniekiem daudzveidīgas apmācības (piem., dažādu valodu kursus grupās, plašas tematiskās apmācības), bet astoņus gadus vēlāk galvenā uzmanība bija pievērsta diplomātu nodrošināšanai ar pirmsrotācijas kursiem, tai skaitā individuālām valodu apmācībām. Tāpat arī ministrijas darbinieki pirms došanās strādāt diplomātiskajās misijās tika apmācīti lietot sociālos medijus.¹⁸³ Kopumā ministrijas budžeta samazinājuma rezultātā Personāla departaments bija spiests pārskatīt piedāvāto kursu

¹⁷⁸ EATA līdzīgi kā kaimiņvalstu LATO un LATA misija ir informēt un izglītēt sabiedrību par NATO jautājumiem, vienlaikus sekmējot izvirzīto ārpolitikas mērķu sasniegšanu.

¹⁷⁹ Atzīmējot 2009. gadā NATO 60. gadadienu, piemēram, EATA publicēja divus speciālizdevumus laikrakstā „Postimees” par Afganistānas prezidenta vēlēšanām. Skat.: Estonian Atlantic Treaty Association. Special editions in the daily paper Postimees. Available on: <http://www.eata.ee/en/about/activities/special-editions-in-the-daily-paper-postimees> (Pēdējo reizi aplūkots 20.03.2014).

¹⁸⁰ Informācijas avots: Intervijas ar Igaunijas diplomātiem (13.–15.05.2014).

¹⁸¹ Turpat, intervijas.

¹⁸² Jāatzīmē, ka arī citās Igaunijas ministrijas ievērojami samazināja apmācībām paredzēto budžetu. Viena gada laikā no krīzes sākuma visas valdības iestādes par 62% samazināja tēriņus darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai. OECD. *Estonia: Towards a Single Government Approach*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, 2011, p. 168.

¹⁸³ DiploFoundation. *Estonian experience in e-diplomacy: Interview with Triinu Rajasalu, Estonian Diplomat*. Available on: <http://www.diplomacy.edu/e-diplomacy/e-diplomats/melchior> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

lietderību un atteikties no daudzveidīgajām tematiskajām apmācībām. Tāpat krietni mazāks skaits diplomātu savas zināšanas papildināja profesionālās kvalifikācijas pilnveidesursos ārvalstīs. Tajā pašā laikā ministrija joprojām atbalstīja tās apmācības ārvalstīs, kurām uzņemošā puse nodrošināja finansējumu. Arī pēc 2008. gada Personāla departaments ik pa laikam turpināja organizēt vadības un komandas veidošanas kursus. Vienlaikus ministrija, neskatoties uz budžeta samazinājumu, turpināja arī nodrošināt regulārus kvalifikācijas paaugstināšanas kursus par ekonomiskās diplomātijas aktualitātēm, komercdiplomātiju un konsulārajiem jautājumiem. Tāpat reizi divos gados Personāla departaments rīkoja nedēļu ilgas kopīgās apmācības komercdiplomātiem un konsulārā dienesta amatpersonām un darbiniekiem.¹⁸⁴ Ministrija arī katru gadu organizēja sanāksmes diplomātisko misiju vadītājiem. Papildus Personāla departaments organizēja arī diplomātu un konsulāro darbinieku vieslekcijas Igaunijas Diplomātijas skolā,¹⁸⁵ universitātēs un vidusskolās, kā arī regulāri uzņēma studentu un skolēnu grupas.¹⁸⁶ Ar ĀM finansiālu atbalstu arī citu valstu diplomāti (piem., no Irākas un Kosovas) apmeklēja Igaunijas Diplomātijas skolas organizētos kvalifikācijas paaugstināšanas kursus. Tāpat ministrija sniedza atbalstu citu ārvalstu (piem., no Palestīnas) ierēdņu apmācībām e-pārvaldes akadēmijā (*e-Governance Academy*).¹⁸⁷ Rezumējot jāsecina, ka Igaunijas ĀM, neskatoties uz ievērojamo finansējuma samazinājumu apmācībām, arvien vairāk nodrošināja Jū un Seinera aprakstīto apmācību vadīšanas pieeju.¹⁸⁸ Tajā pašā laikā, ņemot vērā budžeta samazinājumu, ĀM Personāla departaments bija spiests atteikties no plašā kursu klāsta, tādējādi disonējot ar „koordinētā sinerģijas” modeļa iezīmēm.

¹⁸⁴ Pirms ekonomiskās krīzes apmācības diplomātiskā un konsulārā dienesta darbiniekiem tika rīkotas atsevišķi un katru gadu. Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātu (13.05.2014.).

¹⁸⁵ Lai arī Igaunijas Diplomātiskā skola saņēma finansējumu no ĀM, tā 2012. gada nogalē nenodrošināja apmācības Igaunijas diplomātiem. Tieši pretēji – ministrijas darbinieki 1 vai 2 reizes gadā organizēja apmācības Diplomātijas skolas studentiem par aktuāliem jautājumiem Igaunijas ārpolitikā. Kopš 2003. gada gandrīz 200 amatpersonas no Austrumu partnerības valstīm bija saņēmušas apmācības Igaunijas Diplomātijas skolā. Savukārt nākamo piecu gadu laikā jaunatklātais centrs bija iepļānojis šo skaitu līdz 500. Skat.: Made, V. *New Thinking for Eastern Partnership*. In: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2012*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/13734> (Pēdējo reizi aplūkots 05.01.2014.).

¹⁸⁶ Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātu (13.05.2014.).

¹⁸⁷ Luup, M. *Estonia's development co-operation in 2009 and global challenges*. In: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2010*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/9228> (Pēdējo reizi aplūkots 05.01.2014.).

¹⁸⁸ Yiu, L., Saner, R. *Training of Diplomats Guarantee Training Effectiveness through use of the Quality Assurance System (ISO 100015)*. In: Rana, K.S., Kurbalija, J. (Eds.), *Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimizing Value*. Geneve/Malta: DiploFoundation, 2007, p. 312.

4.9. Secinājumi

Noslēdzot šo nodaļu, var izdarīt vairākus secinājumus. Pirmkārt, ārpolitikas dokumentu analīze un intervijas ar augsta ranga diplomātiem apliecina Igaunijas ĀM atteikšanos no „vārtu sargātāja” modeļa un sāktu pāreju uz „koordinēto sinerģijas” modeli, tādējādi apliecinot ievērojamas pārmaiņas Igaunijas ĀM centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās ārvalstīs. Lai arī gadījuma analīze neapstiprina pilnīgu atbilstību jaunajam ĀM darbības modelim, jo tikai trīs no septiņiem funkcionālo pārmaiņu kritērijiem atbilda „koordinētā sinerģijas” modeļa nosacījumiem, tā sniedz padziļinātu ieskatu Igaunijas straujajā ĀM attīstības un pārveides raksturā. Otrkārt, aplūkotsais gadījums parāda lomas un funkciju maiņu Igaunijas ĀM, sākot jau ar Igaunijas iestāšanos ES. Arī ekonomiskās krīzes un 2012. gada reformu iespaidā ĀM bija spiesta pārskatīt sadarbības mehānismus ar valsts pārvaldes institūcijām un privātā sektora pārstāvjiem, piedāvājot daudzveidīgākus atbalsta pakalpojumus ārlietās. Tajā pašā laikā vēl ir pārāgri runāt par ministrijas atbilstību VVP vai ĀM kā platformu ārpolitisko jautājumu risināšanā, jo vēl ir nepieciešams uzlabot ciešāku ĀM sadarbību ar citām valsts pārvaldes iestādēm NVO pārstāvjiem, kā arī lielāku finansējumu atvēlēt darbinieku apmācībām. Treškārt, Igaunijas ĀM gadījuma analīze parāda, ka ar samazinātu finansējumu ekonomiskās krīzes laikā bija iespējams veikt būtiskus uzlabojumus atsevišķos ārpolitikas jautājumos kā, piemēram, komercdiplomātijā. Tāpat pozitīvi jāvērtē arī ĀM aktivitātes e-diplomātijā un informācijas aprites uzlabošanā starp ministrijas struktūrvienībām un citām valsts pārvaldes iestādēm, kā arī pārstāvniecību lomas pieaugumu¹⁸⁹ un vietējo darbinieku piesaistīšanu darbam diplomātiskajās misijās. Lai arī ir vēl pārāgri izdarīt secinājumus par vietējo darbinieku lomas pieaugumu ministrijā un klasificēt to kā tendenci, tomēr tas ir uzskatāms par pozitīvu signālu. Kā norāda Braiens Hokings, Kišans Rana un citi vadošie ĀM un diplomātijas pētnieki, mūsdienās ir ne vien jāpalielina speciālistu skaits ĀM, bet arī jāuztic arvien vairāk pienākumu vietējiem darbiniekiem.¹⁹⁰ Koncentrētāks funkcionālo pārmaiņu raksturojums ir aplūkojams 9. tabulā.

¹⁸⁹ 2012. gadā, piemēram, ministrijas centrālajā aparātā bija nodarbināti mazāk darbinieku nekā Igaunijas diplomātiskajās misijās ārvalstīs.

¹⁹⁰ Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: Integrating Diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002.; Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011.; Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. *Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century*. Clingendael Report. 2012, no. 1, October, pp. 1-85.;

9. tabula

Funkcionālās pārmaiņas Igaunijas Ārlietu ministrijā

	Kritēriji	Raksturojums	Vērtība
Pārstāvība	1. Prioritārie darba kārtības jautājumi	<ul style="list-style-type: none"> Pielāgošanās jauniem sadarbības ietvariem un prasībām ES un NATO bija Igaunijas ĀM galvenie darba uzdevumi pēc 2004. gada. Tas skaidri atspoguļojās arī Igaunijas ārpolitikas vadlīnijās Riigikogu. Liela nozīme tika pievērsta ES iniciatīvām un ārpolitikas instrumentiem (piem., ES Kaimiņu politikas aktivitātēm). Kopš 2004. gada ĀM budžets attīstības sadarbībai un humānās palīdzības nodrošināšanai bija būtiski pieaudzis. 2012. gadā šim mērķim ministrija bija atvēlējusi vairāk nekā 3,7 miljonus eiro. Lai arī izvirzīto mērķu loks bija plašs un vispārīgs, atsevišķos dokumentos un intervijās tika akcentētas divas galvenās prioritātes jeb virsmērķi ārpolitikā – drošība un labklājība. Kopumā ārpolitikas prioritātēs dominēja jaunie darba kārtības jautājumi. 	3
	2. Ārlietu ministrijas sadarbība ar citām valsts institūcijām ārpolitikas jautājumu koordinēšanā	<ul style="list-style-type: none"> Igaunijas iestāšanās ES noteica lielāku ĀM sadarbību ar citām valsts pārvaldes iestādēm. Lai arī no 2004. gada bija izveidoti jauni sadarbības formāti ar citām nozaru ministrijām (piem., attīstības sadarbības, drošības un IT jautājumos), 2011. gadā publicētais OECD pārskats atklāja virkni nepilnību starpinstiūciju koordinācijas mehānismā. Viens no pārmetumiem bija saistīts ar pārāk lielu vadošo darbinieku skaitu ministrijā. Tā rezultātā ĀM 2012. gada 1. augustā ministrija īstenoja apjomīgas reformas. 	2
	3. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos un ārvalstu investīciju piesaistei	<ul style="list-style-type: none"> Aplūkotajā laika posmā valsts ārējās ekonomikas atbalsta pasākumus galvenokārt nodrošināja divas ministrijas – Ārlietu ministrija un Ekonomikas un komunikācijas ministrija. ĀM pārziņā bija uzņēmēju atbalsta pasākumi ārpus ES. Savukārt Ekonomikas ministrijas pārziņā bija jautājumi attiecībā uz tirdzniecību ar ES valstīm, kā arī investīciju un tūrisma piesaiste. Šos pienākumus pildīja eksporta veicināšanas aģentūra „Enterprise Estonia”, kurā bija nodarbināts liels skaits darbinieku.¹⁹¹ Lai arī teorētiski starp abām ministrijām pastāvēja funkciju dalījums, ikdienas darbā nebija novērojams krass funkciju nošķirums.¹⁹² Kopumā var izšķirt trīs pārmaiņu posmus: 1. Līdz 2010. gadam ārlietu dienesta iesaiste komercdiplomātijā bija samērā neliela un reaktīva. Galvenokārt pildīja atbalsta funkcijas ekonomiskajā diplomātijā. 2. No 2010. gada līdz 2012. gada augustam ministrija pārskatīja atbalsta veidus 	

Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Whither Foreign Ministries in a Post-Western World? Clingendael Policy Brief. 2013, no. 20, April, pp. 1-7.

¹⁹¹ Kopējais darbinieku skaits 2012. gada nogalē būtiski neatšķīrās no ĀM centrālajā aparātā strādājošo skaita („Enterprise Estonia” – 270 darbinieku). „Enterprise Estonia” pārziņā bija eksporta un investīciju jautājumi, kā arī Igaunijas tūrisma attīstība.

¹⁹² Reinhold, J. Business diplomacy and innovation – At the crossroads of a challenge. In: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2011*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/10927> (Pēdējo reizi aplūkots 05.03.2014).

		<p>uzņēmumiem. Ministrija aizvien vairāk sāka sevi apzināties kā nozīmīgu komercdiplomātijas dalībnieku. 3. 2012. gada nogalē tika skaidrāk pārformulēti ministrijas atbalsta veidi uzņēmējiem. Tika uzlabota komunikācija un informācijas aprīte starp visām iesaistītajām valsts pārvaldes iestādēm. 2012. gadā, piemēram, ĀM noslēdza sadarbības līgumu ar „Enterprise Estonia” un Igaunijas Ekonomikas un komunikācijas ministriju ar mērķi uzlabot iekšējo koordināciju ārējās tirdzniecības atbalsta pasākumiem un aktivitātēm. Pēdējo gadu laikā bija novērojama cieša ĀM sadarbība arī ar ECCI un EIA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ĀM darbinieki, kuri strādāja ar eksporta un investīciju jautājumiem, atbilda uzņēmējdarbības veicinātāja tipam. 	3
	4. Diplomātisko misiju darbības ietvars	<ul style="list-style-type: none"> • Igaunijas pievienošanās ES un NATO būtiski palielināja darba apjomu diplomātiskajās pārstāvniecībās ārvalstīs. Kopumā diplomātiskajās misijās bija nodarbināti aptuveni 1/3 vietējo darbinieku.¹⁹³ Līdz 2008. gadam vietējo darbinieku skaits katru gadu tika nedaudz samazināts. Savukārt divus gadus pēc globālās finanšu krīzes bija novērojams straujākais vietējo darbinieku īpatsvara palielinājums Igaunijas diplomātiskajās pārstāvniecībās. • Strauji pieauga pieprasījums pēc konsulārajiem pakalpojumiem, tādējādi pieprasot no ministrijas lielākus finanšu un cilvēkresursu ieguldījumus.¹⁹⁴ Ekonomiskās krīzes rezultātā bija novērojama pieaugoša interese par jaunu diplomātisko misiju atvēršanu un goda konsulu tīklu paplašināšanu Āzijā.¹⁹⁵ • Vēstniecībās bija mazs eksporta un investīciju aģentūru īpatsvars (tikai vēstniecībās Dānijā un Norvēģijā strādāja pārstāvji no „Enterprise Estonia”). • Diplomātiskās misijas galvenokārt apkalpoja ĀM. Nevar runāt par mērķtiecīgu virzību „visas valdības pieejas” virzienā.¹⁹⁶ 	2
Komunikācija un informācijas apmaiņa	5. Pārmaiņas komunikācijā un IKT lietošanā	<p>Vienlaikus ar Igaunijas iestāšanos ES Igaunijas ĀM IT departaments reformēja komunikācijas sistēmas ministrijā. Jau pirms 2008. gada bija būtiski uzlabota informācijas aprīte starp ministrijas struktūrvienībām un citām valsts pārvaldes iestādēm.</p> <p>Pēdējos gados īpaši liela nozīme tika pievērsta e-diplomātijai un darbam ar sociālajiem medijiem.</p> <p>Komunikācija un informācijas apmaiņa, izmantojot dažādus IT risinājumus, atbilda „koordinētā sinerģijas” modeļa pamatprincipiem.</p>	3
	6. Komunikācija ar nevalstisko organizāciju pārstāvjiem	<ul style="list-style-type: none"> • Aktīvāka komunikācija bija izveidojusies tikai ar atsevišķām nevalstiskajām organizācijām un domnīcām (piem., MONDO, EMSL, EATA un EVI). • Lai arī galvenās aktivitātes bija novērojamas attīstības sadarbības politikas formulēšanā un drošības jomā, kopumā NVO loma citos ārpolitikas veidošanas jautājumos bija samērā maza. 	2

¹⁹³ Kā norādīja Kristīne Ojulande, 13 Igaunijas vēstniecībās darbu nodrošināja tikai 1 vai 2 diplomāti. Skat.: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Main Guidelines of Estonia's Foreign Policy: Address by the Minister of Foreign Affairs of the Republic of Estonia Kristina Ojuland to the Riigikogu on behalf of the Government of Estonia, 8 June 2004*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3636> (Pēdējo reizi aplūkots 05.01.2014).

¹⁹⁴ Ibid.

¹⁹⁵ Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātu (14.05.2014).

¹⁹⁶ Informācijas avots: Intervijas ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (13.–15.05.2014).

Profesionālās izaugsmes nodrošināšana	7. Profesionālās kapacitātes palielināšana	<ul style="list-style-type: none"> • Kopš 2008. gada apmācību jomā bija notikušas divas būtiskas pārmaiņas. Pirmkārt, būtiski bija samazināts budžets diplomātu apmācībām (salīdzinot ar 2004. gadu, budžets bija samazināts par vairāk nekā divām reizēm). Otrkārt, pēc finanšu krīzes kvalifikācijas paaugstināšanas kursi ārlietu dienesta darbiniekiem bija vairāk fokusēti.¹⁹⁷ • Arī ar ievērojami samazinātu budžetu Personāla departaments turpināja piedāvāt kursus par ekonomisko diplomātiju, komercdiplomātiju, konsulārajiem jautājumiem, sociālajiem medijiem, vadības menedžmentu un komandas veidošanu. 	2
--	--	---	---

¹⁹⁷ Informācijas avots: Intervija ar Igaunijas Ārlietu ministrijas diplomātu (13.05.2014).

5. LATVIJAS GADĪJUMA IZPĒTE

5.1. Strukturālās pārmaiņas Latvijas Ārlietu ministrijā

Ārpolitika ir neatdalāma no iekšpolitikas. Viens no galvenajiem iekšpolitiskajiem mērķiem ir mūsu labklājības, sociālās drošības, uzticības veicināšana. Latvijas ārpolitikai ir jābūt vērstai uz to, lai šīs intereses maksimāli aizstāvētu arī starptautiskajā kontekstā.

Artis Pabriks, Latvijas ārlietu ministrs, 2006¹⁹⁸

Līdz ar iestāšanos ES arī Latvijas ĀM pieredzēja būtiskas strukturālās pārmaiņas. Plašais ES politikas jautājumu loks un tā koordinēšana kļuva par nozīmīgu ārlietu dienesta sastāvdaļu, izmainot ĀM organizatorisko struktūru un sadarbības veidus ar citiem dalībniekiem. Tam apliecinājums bija gan ES departamenta izveide, gan uzdevums vēstniecībām aktīvāk iesaistīties ES politikas veidošanā. Turklāt ne mazāk svarīgs jautājums bija ciešāka ĀM sadarbība ar valsts pārvaldes iestādēm, sociālajiem partneriem un nevalstiskā sektora pārstāvjiem. Šādas pārmaiņas uzskatāmi atspoguļojās arī tāda jaukta struktūrvienības modeļa izveidē, kur centrālā aparāta ģeogrāfiskās un funkcionālās nodaļas tika ciešāk savstarpēji integrētas. Arī intervijās Latvijas diplomāti apstiprināja, ka pievienošanās ES ir uzskatāma par noteicošo faktoru pārmaiņām Latvijas ĀM, kas ne vien izmainīja ministrijas struktūrhēmu, bet arī pienākumu sadalījumu un klāstu centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās ārvalstīs.¹⁹⁹

Šajā laikā bija vērojams arī darbinieku un diplomātisko misiju skaita pieaugums. Piemēram, pirmajos trijos gados pēc iestāšanās ES tika atvērtas piecas (5) jaunas diplomātiskās pārstāvniecības. Tāpat bija vērojams straujš ministrijas operacionālo izmaksu pieaugums. 2004. gadā ĀM kopējie tēriņi bija nepilni 26 milj. EUR, bet 2007. gadā kopējās izmaksas pārsniedza 66 milj. EUR (skatīt 10. tabulu). Šāds finansējuma pieaugums ne vien sekmēja jaunu vēstniecību atvēršanu, bet arī ļāva vairāk līdzekļu atvēlēt jaunām ārpolitikas iniciatīvām un programmām (piem., attīstības sadarbībai), darbinieku apmācībām un iemaksām starptautiskajās

¹⁹⁸ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārpolitika kā nacionālās politikas sastāvdaļa*. Ārlietu ministra Artis Pabriks runa Latvijas Universitātes 64. konferences plenārsēdē, Rīgā, 2006. gada 1. februārī. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/lv/Jaunumi/Runas/2006/01/> (Pēdējo reizi aplūkots 05.01.2014).

¹⁹⁹ Informācijas avots: Intervijas ar Latvijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (25.06.2004, 23.07.2014).

organizācijās. Situācija krasi mainījās 2008. gadā, kad ekonomiskās krīzes rezultātā ievērojami tika samazināts ĀM budžets.

10. tabula

Strukturālās pārmaiņas Latvijas Republikas Ārlietu ministrijā, 2004–2012

Rādītāji	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. Centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficients	1,3:1	1,3:1	1,3:1	1,4:1	1,3:1	1,3:1	1,6:1	1,8:1	1,7:1
1.2. Darbinieku skaits centrālajā aparātā	357	345	384	419	404	384	327	342	334
1.3. Darbinieku skaits pārstāvniecībās	279	258	295	296	316	306	201	188	200
2. Vidējās misijas lielums	7	6	7	7	7	7	5	4	5
3. Diplomātisko misiju tīkli	40	43	45	45	45	45	44	44	44
4. Diplomātu un vietējo darbinieku koeficients	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.1. Diplomātu skaits pārstāvniecībās	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2. Vietējo darbinieku skaits pārstāvniecībās	-	-	-	-	-	62	-	77	81
5. Budžeta lielums. Ārlietu ministrijas operacionālās izmaksas (EUR, tūkst.) ²⁰⁰	25 760	31 491	39 851	66 467	58 497	42 690	36 790	42 395	40 922
5.1. Proporcioniāli gada budžetam, % ²⁰¹	1,17	1,14	1,07	1,43	1,09	0,94	0,79	0,96	0,88

Datu avots: Informācija iegūta no Latvijas Republikas Ārlietu ministrijas (17.07.2012, 01.08.2014.).

Valsts budžeta konsolidācija no 2008. gada vistiešākajā veidā atsaucās uz budžeta samazinājumu ārlietām. ĀM budžets 2008. gadā bija nedaudz vairāk nekā 58 miljoni eiro, bet jau 2010. gadā ministrijas ikgadējais budžets bija tikai nepilnus 37 miljonus eiro liels. Salīdzinot ar 2008. gadu, ĀM 2010. gada izdevumu apjoms bija krities par 36%. Neskatoties uz nelielo finansējuma palielinājumu turpmākajos divos gados, ministrijas budžets joprojām bija krietni zemāks nekā pirms krīzes. Tāpat, apskatot ĀM pārvaldes izdevumus, var redzēt, ka centrālais aparāts viszemāko finansējuma punktu sasniedza tieši 2011. gadā, kamēr diplomātisko misiju izdevumi ārvalstīs jau bija samazināti 2010. gadā. Šāds budžeta samazinājums tika īstenots saskaņā ar

²⁰⁰ Ņemot vērā to, ka Latvija 2014. gada 1. janvārī kļuva par 18. eirozonas un otro Baltijas valsti, kurā tika ieviests eiro, tad Latvijas ĀM budžeta izdevumi ir pārrēķināti uz eiro pēc 2004. gadā noteiktā valūtas maiņas kursa (1 EUR= 0,702804 LVL). Arī visi citi Latvijas ĀM izdevumi darbā ir konvertēti eiro izteiksmē.

²⁰¹ Aprēķinot ĀM budžeta kopapjomu proporcioniāli ikgadējam Latvijas valdības budžetam, izejas dati līdzīgi kā visos aplūkotajos gados ir ņemti no Eurostat. Svarīgi atzīmēt, ka Eurostat dati par Latvijas valdības budžeta izdevumiem atšķiras no „Latvijas Vēstnesī” publicētās informācijas par Saeimas pieņemtajiem un Valsts prezidenta izsludinātajiem likumiem par valsts gada budžetu, jo iekļauj visas valsts pārvaldes izmaksu pozīcijas. Savukārt Eurostat dati atspoguļo tikai valdības (nozaru ministriju un aģentūru) kopējās budžeta izmaksas.

Latvijas valdības dotajiem solījumiem starptautiskajiem aizdevējiem par pasākumiem pārmērīga budžeta deficīta samazināšanai. Papildus jāpiemin, ka arī proporcionāli ikgadējam valsts budžetam ĀM pieredzēja budžeta samazinājumu. Ministrijas budžets 2008. gadā bija 1,09% apmērā no valsts budžeta izdevumu kopējā apjoma. Savukārt 2010. gadā budžets bija jau nokritis līdz 0,79%, un tas apliecina, ka ekonomiskās krīzes apstākļos ārpolitikas jautājumi nebija prioritāri.

Aplūkojot tuvāk ĀM budžeta izmaiņas, var konstatēt, ka visvairāk tika samazināti tieši regulārie izdevumi. 2008. gadā ārlietu pārvaldes izdevumu kopapjoms bija nedaudz vairāk nekā 55 miljoni eiro, bet jau divus gadus vēlāk izdevumu summa tika samazināta līdz 32 miljoniem eiro (skatīt 11. tabulu). Turklāt piecu gadu laikā kopš krīzes sākšanās centrālā aparāta izdevumi tika samazināti teju uz pusi, kamēr diplomātisko misiju budžets piedzīvoja samazinājumu par vienu trešdaļu. Šajā laikā ievērojamu samazinājumu piedzīvoja attīstības sadarbības projekti (no 825 266 eiro 2008. gadā uz 383 eiro 2011. gadā).²⁰² Vienlaikus, neskatoties uz ierobežotā divpusējā finansējuma apjomu, Latvija arī krīzes gados turpināja sniegt attīstības palīdzību, veicot iemaksas ES budžetā un citās starptautiskajās organizācijās, kā arī sadarboties ar NVO, kuras bija iesaistītas atbilstošās attīstības sadarbības programmās. Turklāt atšķirībā no citām ĀM izdevumu pozīcijām iemaksas starptautiskajās organizācijās visus krīzes gadus bija ar pieaugošu tendenci.

11. tabula

Ārlietu ministrijas budžeta izmaiņas 2008.–2012. gadā (EUR)

	2008	2009	2010	2011	2012
1. Ārlietu pārvaldes izdevumi	55 466 685	38 368 494	32 127 046	38 123 941	34 067 337
Centrālā aparāta izdevumi	19 917 767	12 366 957	11 166 924	10 835 177	11 135 812
Diplomātiskās misijas ārvalstīs izdevumi	35 207 039	24 641 909	20 847 196	27 175 838	22 793 464
Konsulārais nodrošinājums	341 879	1 359 628	112 926	112 926	138 061
2. Iemaksas starptautiskajās organizācijās	1 332 889	1 428 683	1 974 804	2 105 786	4 681 248
3. Latvijas Institūts	348 705	166 374	29 836	92 430	92 430
4. Attīstības sadarbības projekti un starptautiskā palīdzība	825 266	12 806	1 148	383	71 526
5. Citas izdevumu pozīcijas	523 856	2 713 640	2 657 250	2 072 340	2 009 687
Izdevumi kopā	58 497 401	42 689 997	36 790 084	42 394 880	40 922 228

Datu avots: Informācija iegūta no Latvijas Republikas Ārlietu ministrijas.

²⁰² Viss mazais divpusējās attīstības sadarbības finansējums tika izlietots Latvijas pieredzes nodošanai Kirgizstānai, lai palīdzētu vecākiem, sabiedriskajām organizācijām un sociālajiem dienestiem integrēt sabiedrībā bērnus ar attīstības traucējumiem.

2010. gadā būtisku finanšu samazinājumu pieredzēja arī ĀM pārraudzībā esošā valsts aģentūra „Latvijas Institūts”, kas veic lielu daļu no publiskās diplomātijas funkcijām. Salīdzinot ar 2008. gadu, „Latvijas Institūta” budžets tika samazināts par 318 869 eiro jeb 91,4%. Lai būtu iespējams nodrošināt pilnvērtīgu darbu visu gadu, institūts bija spiests samazināt darbinieku skaitu no 14 uz 4. Tāpat svarīgi atzīmēt, ka, sākot no 2008. gada, ĀM pieredzēja strauju darbinieku skaita samazināšanos. 2009. gadā ministrija bija spiesta samazināt darbinieku skaitu no 720 uz 690 darbiniekiem, bet jau gadu vēlāk piedzīvoja vislielāko samazinājumu ĀM vēsturē kopš neatkarības atjaunošanas. Ministrijā tika likvidētas 192 štata vietas gan centrālajā aparātā, gan diplomātiskajās un konsulārajās pārstāvniecībās ārvalstīs. Tas nozīmē, ka kopējais darbinieku skaits 2009. gadā bija pat vēl mazāks nekā pirms iestāšanās ES un NATO 2004. gadā. Vislielāko samazinājumu piedzīvoja tieši pārstāvniecības, ko skaidri parāda centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficients 10. tabulā.

Finansējuma samazinājums nebija vienmērīgs, un vairāku funkciju izpildei tas tika samazināts kritiski. Vissmagāk cieta personāla apmācībām atvēlētais finansējums, kas laikā no 2008. līdz 2012. gadam tika samazināts vairāk nekā par 90%. Pirms ekonomiskās krīzes ĀM darbiniekiem bija plašas iespējas paaugstināt kvalifikāciju ne vien Latvijā, bet arī ārvalstīs, bet krīzes gados šādas iespējas tika samazinātas līdz minimumam. Rezumējot jāsecina, ka ekonomiskās krīzes iespaidā bija būtiski samazinājies ārlietām atvēlētais finansējums. Ievērojama daļa darbinieku tika atlaisti, kā arī samazināts atalgojuma fonds. Savukārt vēstniecībās palikušajiem darbiniekiem bija jāuzņemas jauni darba pienākumi. Turklāt līdzekļu samazinājums bija sāpīgi skāris daudzas iniciatīvas un jaunus ārpolitikas jautājumus, piemēram, attīstības sadarbības politiku. Līdzīgi kā Igaunijā, arī Latvijā finansējums samazinājums negatīvi atsaucās uz personāla apmācību programmām un komandējumiem. Lai arī ĀM pēc Latvijas iestāšanās ES un NATO reformēja ĀM struktūrvienību izkārtojumu, izveidojot jaunas ES jautājumu nodaļas, kā arī satuvinot ģeogrāfiskos departamentus ar funkcionālajiem departamentiem, tieši ekonomiskās krīzes iespaidā ministrija bija spiesta īsā laikā īstenot plašāku darbības auditu un pārkārtojumus. Turklāt jāsecina, ka ĀM budžeta samazinājums pēc 2008. gada negatīvi ietekmēja visus strukturālo pārmaiņu rādītājus, kā arī radīja pamatotus riskus ārpolitikas mērķu izpildē. Turpmākajās apakšnodaļās tiks padziļinātāk apskatīts, kādas funkcionālās pārmaiņas

piedzīvoja ĀM un kādas sekas ministrijas darbībai radīja regulāro izmaksu optimizācija.

5.2. Prioritārie darba kārtības jautājumi

Ar ES un NATO saistītie jautājumi turpināja būt ĀM galvenās ārpolitikas prioritātes arī pēc 2004. gada.²⁰³ Lai arī pirmajos gados pēc iestāšanās ES visai bieži izskanēja ierosinājumi formulēt jaunus stratēģiskos mērķus un prioritātes, tomēr arī turpmākajos gados ārpolitikas fokuss nebija daudz mainījies un uzmanības centrā joprojām saglabājās ES un NATO tematika.²⁰⁴ Piemēram, bijušais valsts sekretārs Normans Penke 2006. gada ārpolitikas gadagrāmatā rakstīja, ka „līdz šim esam domājuši pārsvarā ES un NATO darba kategorijā, tā riskējot pazaudēt kopskatu uz nesalīdzināmi daudzveidīgo ārpolitikas kopainu”.²⁰⁵ Neskatoties uz mēģinājumiem piedāvāt jaunus mērķus ārpolitikā, iepriekšējās divas prioritātes joprojām turpināja dominēt ĀM darbā. Šo laiku bijušais diplomāts Valdis Krastiņš raksturoja ar šādiem vārdiem: „Latvijas ārpolitiskā seja ir gluda, profesionāla, pieklājīga, bet tai nav personīgo vaibstu, kas mazai valstij būtu tik nepieciešami”.²⁰⁶

²⁰³ 2004. gadā, piemēram, ĀM dienas kārtību noteica šādi ārpolitikas jautājumi:

- Latvija un Eiropas Savienība (pievienošanās līgums ES; ES lietu koordinācija Latvijā; Vispārējo lietu un ārējo attiecību padome; Eiropadome; līgums par konstitūciju Eiropai; finanšu ietvars 2007.–2013. gadam; Lisabonas stratēģija; ES paplašināšanās; sabiedrības informēšanas pasākumi; ierēdņu kvalifikācijas paaugstināšana darbam ar ES jautājumiem);
- Divpusējo attiecību dinamika (Baltijas un Ziemeļvalstis; Centrāleiropas un Dienvideiropas valstis; Austrumeiropas un Centrālās Āzijas valstis; ASV un Kanāda; Latīņamerika un Karību valstis; Āzijas un Āfrikas valstis);
- Latvijas drošības politika un NATO (Latvijas dalība NATO; cīņa pret terorismu; Latvijas dalība starptautiskajās miera uzturēšanas misijās; Eiropas Drošības un aizsardzības politika; ES operācijas un civilās spējas; bruņojuma kontrole; sabiedrības informēšana);
- Latvijas ārpolitikas ekonomiskā dimensija (Pasaules Tirdzniecības organizācija; Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija; divpusējie investīciju līgumi; Latvijas ārējo ekonomisko sakaru veicināšana);
- Attīstības sadarbības politikas īstenošana (pamatdokumentu izstrāde attīstības sadarbības politika; sadarbība ar ANO Attīstības programmu Latvijā; sabiedrības informēšana);
- Latvijas dalība starptautiskajās organizācijās (Apvienoto Nāciju Organizācija; Eiropas Drošības un sadarbības organizācija);
- Konsulārie jautājumi;
- Personāla izglītošanas un kvalifikācijas paaugstināšana;
- Ārlietu ministrijas inspektorāta darbība un iekšējais audits.

²⁰⁴ Galbreath, D.J. *Latvian Foreign Policy after Enlargement: Continuity and Change. Cooperation and Conflict*. 2006, vol. 41, no. 4, pp. 443-462.

²⁰⁵ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Latvijas Republikas Ārlietu ministrijas gadagrāmata 2005*. Rīga: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija, 2006. p. 8.

²⁰⁶ Krastiņš, V. Latvijas ārpolitika. Ir tāda? Vai nav? Diena. Pieejams: <http://www.diena.lv/izklaide/maksla/latvijas-arpolitika-ir-tada-vai-nav-675525> (Pēdējo reizi aplūkota 10.02.2014).

Atskatoties uz šo laika posmu, jāsecina, ka līdz 2005. gadam Latvijas ārpolitikas pamatvirzienus noteica Saeimas apstiprinātie „Latvijas ārpolitikas pamatvirzieni līdz 2005. gadam”. Savukārt 2006. gada 30. maijā Ministru kabinets apstiprināja dokumentu „Latvijas ārpolitikas pamatnostādnes 2006.–2010. gadam”,²⁰⁷ kurā tika formulēti septiņi galvenie rīcības virzieni ārpolitisko mērķu sasniegšanai.²⁰⁸ Kā šajā laikā ārpolitikas mērķus raksturoja ārlietu ministrs Artis Pabriks, „maza valsts nevar atļauties neveiksmīgu, paviršu vai bezzobainu ārpolitiku”, tamdēļ nepieciešama argumentēta un skaidri definēta ārpolitika.²⁰⁹ Prioritāro darba kārtības jautājumu kontekstā svarīgi arī atzīmēt, ka 2006. gads bija viens no ārpolitikas notikumiem piesātinātākajiem gadiem Latvijā. Centrālais notikums ārpolitikas un drošības politikas jomā bija Rīgas NATO valstu un valdību vadītāju sanāksme.²¹⁰ Paralēli NATO samitam Rīgā 27.–29. novembrī norisinājās arī konference „NATO transformācija jaunajā globalizācijas laikmetā” un Jauno līderu forums „Ceļot tiltus nākamajām paaudzēm”, kuros jaunieši, akadēmiķi, politiķi un NVO pārstāvji diskutēja par starptautiskās drošības politikas aktualitātēm.²¹¹ Tā paša gada novembrī ārlietu ministrs Artis Pabriks arī parakstīja Saprašanās memorandu (*memorandum of understanding*) par kopīgas ES Kaujas grupas izveidi kopā ar Vāciju, Lietuvu, Poliju un Slovākiju.²¹² Arī 2009.²¹³ un 2010.²¹⁴ gadā saglabājās līdzīgas prioritātes. Savukārt

²⁰⁷ Ārpolitiskie mērķi, kā tas tika definēts ārpolitikas pamatnostādņēs, bija šādi: 1. Valsts iedzīvotāju labklājības veicināšana. 2. Valstiskās un sabiedriskās drošības stiprināšana, kas ietver tiešu militāro draudu samazināšanu, starptautiskās noziedzības apkarošanu, ekoloģiskās katastrofas cēloņu mazināšanu. 3. Demokrātijas stiprināšana, globālās nabadzības un slimību izplatības novēršana. 4. Ekonomiskā potenciāla palielināšana, kas ietver investīciju piesaisti, Latvijas uzņēmēju konkurētspējas pieaugumu un to interešu aizstāvību ārvalstīs. 5. Nacionālās identitātes stiprināšana, kas ietver valsts tēla popularizēšanu un latviešu diasporas atbalstu ārvalstīs. Skat.: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. Latvijas ārpolitikas pamatnostādnes 2006.–2010. gadam. Pieejams: <http://www.am.gov.lv/lv/Arpolitika/pamatnostadnes/> (Pēdējo reizi aplūkots 05.01.2014).

²⁰⁸ 1. Nacionālās drošības stiprināšana (Latvijas dalība NATO; cīņa pret terorismu; dalība starptautiskajās miera nodrošināšanas misijās; EDAP; ES operācijas un civilās spējas; bruņojuma kontrole; publiskā diplomātija). 2. Ekonomisko interešu īstenošana (PTO; OECD; divpusējie investīciju līgumi; enerģētikas politika; Ārlietu ministrijas un LIAA kopīgie pasākumi; attīstības sadarbība). 3. Baltijas jūras reģiona konkurētspējas veicināšana. 4. ES vienotības stiprināšana un konkurētspējas palielināšana (sabiedrības informēšanas pasākumi; ierēdņu kapacitātes palielināšana. Latvijas integrācijas pieredzes ES nodošana; līgums par ES Konstitūciju Eiropai/Eiropas nākotne). 5. Latvijas attiecību stiprināšana ar trešajām valstīm. 6. Latviešu diasporas stiprināšana un pilsoņu interešu aizstāvība ārvalstīs. 7. Latvijas tēla atpazīstamības veicināšana pasaulē.

²⁰⁹ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Latvijas Republikas Ārlietu ministrijas gadagrāmata 2005*. Rīga: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija, 2006, p. 4.

²¹⁰ Turpat, pp. 4-6.

²¹¹ Turpat, 2006, p. 6.

²¹² Turpat, 2006, p. 8.

²¹³ Nacionālās drošības stiprināšana (NATO, Eiropas drošības arhitektūra, Kopējā drošības un aizsardzības politika, Latvijas dalība starptautiskajās miera nodrošināšanas operācijās, Latvijas dalība ES civilajās misijās, bruņojuma kontrole); ES (sadarbība ar ES un Eiropas Ekonomiskās zonas valstīm,

2011. gada 27. janvārī bijušais ārlietu ministrs Ģirts Valdis Kristovskis Saeimas ārpolitikas debatēs izcēla četras prioritātes ārpolitikā:

- Latvija kā uzticama ES un Eiroatlantiskās telpas sadarbības uzticama partnera tēla uzturēšana.
- Karavīra atbalsta sniegšana Latvijas valstspiederīgajiem pasaulē.
- Mūsdienu Latvijas vajadzībām atbilstošas uzņēmēju ārējās ekonomiskās darbības atbalsta sistēmas pilnveidošana.
- Aktīva Baltijas jūras reģiona un kaimiņattiecību politika.²¹⁵

Pieminēšanas vērts ir arī fakts, ka ĀM, neskatoties uz krīzes laikā samazināto budžetu, par vienu no darba uzdevumiem 2011. gadā izvirzīja paplašināt diplomātisko pārstāvniecību skaitu ārvalstīs. Tāpat ārlietu dienesta attīstības kontekstā aktualizējās papildu finanšu līdzekļu piešķiršana Latvijas prezidentūras ES Padomē sekretariāta izveidošanai, kā arī virknei pamata funkciju pildīšanai, piemēram, sadarbības nodrošināšanai ar latviešu diasporu ārvalstīs, Latvijas tēla veidošanai un ārējai komunikācijai.²¹⁶ Arī 2012. gada²¹⁷ un 2013. gada²¹⁸ ziņojumos par paveikto un

Latvijas viedokļa ES jautājumos koordinēšana, prioritāšu definēšana ES jautājumos, ES lietu koordinācijas sistēmas pilnveidošana, gatavošanās Latvijas prezidentūrai ES Padomē 2015. gadā, Lisabonas līguma ratifikācija un ar to saistītie institucionālie jautājumi, Eiropas Parlamenta vēlēšanas un to rezultāti Latvijā, ES Stratēģija Baltijas jūras reģionam, ES budžeta pārskats, ES paplašināšanās, Latviešu valodas kā oficiālās ES valodas stiprināšana); ekonomisko sakaru veicināšana (starptautiskā tirdzniecība un investīcijas); attiecībās ar trešajām valstīm; konsulārā politika; attīstības sadarbības politika un projekti; stratēģisko preču eksporta kontrole; starptautiskās organizācijas un humanitārie jautājumi (ANO, ANO Cilvēktiesību padome, Durbanas pārskata konference). Skat.: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2009. gada publiskais darba pārskats*. <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2009.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²¹⁴ Ilgtspējīgas drošības politikas veidošana un sadarbība drošības jomā ar partneriem un sabiedrotajiem (NATO un ES drošības politikas veidošana; dalība NATO militārajās mācībās; piedalīšanās ANO atbalstītajos ISAF spēkos; atbalsts nemilitāro kravu tranzītam uz Afganistānu; Latvijas interesēm atbilstošas bruņojuma kontroles sistēmas attīstīšana; „Rīgas konferences” organizēšana); Latvijas ārpolitikas nostādnes ES kontekstā (iesaistīšanās Eiropas Ārējās darbības dienesta veidošanā; atbalsts ES tālākai paplašināšanai; ES tirdzniecības politikas sekmēšana ar trešajām valstīm); Latvijas ekonomisko interešu aizstāvība, eksporta veicināšana un investīciju piesaiste (eksporta veicināšanas pasākumi, investīciju piesaiste; atbalsts enerģētiskās drošības jautājumiem); divpusējās attiecības (pastiprināta Latvijas ekonomisko interešu īstenošana Latvijas ekonomikā potenciāli svarīgām valstīm); iespēju izmantošana, ko sniedz Latvijas dalība starptautiskajās organizācijās un iniciatīvu forumos (pārstāvība ANO struktūrās; atbalsts Eiropas Padomes reformām; iesaiste EDSO darbībā); konsulārā pārstāvniecība un Latvijas valstspiederīgo aizsardzība ārvalstīs; sadarbības veicināšana ar diasporu, pozitīva Latvijas tēla veidošana ārvalstīs, aktīva kultūrpolitika. Skat.: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2010. gada publiskais darba pārskats*. <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2010.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²¹⁵ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministra Ģirta Valda Kristovska runa Saeimas ārpolitikas debatēs*. Rīga, 2011. gada 27. janvāris.

Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/lv/Jaunumi/Runas/2011/27-1/> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²¹⁶ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ziņojums par valsts ārpolitiku un Eiropas Savienības jautājumiem*. Rīga: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija, 2011, pp. 53-54.

²¹⁷ 2012. gada ziņojumā tika akcentēti šādi prioritārie jautājumi:

iecerēto darbību valsts ārpolitikā tika saglabāta pēctecībā, kurā dominēja jaunie darba kārtības jautājumi atbilstoši „koordinētā sinerģijas” modeļa iezīmēm, tādējādi apliecinot, ka budžeta samazinājuma apstākļos ĀM deklarācijās neatkāpās no jaunajiem pienākumiem un uzdevumiem ārpolitikā.

5.3. Sadarbība ar citām valsts pārvades iestādēm

Savlaicīga ES dokumentu un informācijas aprites nodrošināšana un Latvijas nostājas par ES institūciju darba kārtības jautājumiem sagatavošanas koordinēšana bija tikai divi no svarīgākajiem ĀM uzdevumiem pēc iestāšanās ES. 2004. gadā īpaša uzmanība tika veltīta Latvijas viedokļa saskaņotībai un nepārtrauktībai dažādos ES lēmumu

-
- Latvijas ārpolitikas nostādnes ES kontekstā (ciešāka ekonomiskā integrācija ES; ES daudzgadu budžets (2014–2020); gatavošanās prezidentūrai ES Padomē; sabiedrības iesaiste; enerģētika un transports; koordinācija Baltijas valstu starpā; Austrumu partnerība; ES-Krievija; ES paplašināšanās);
 - Baltijas un Ziemeļvalstu sadarbība (NB8 un NB6 sadarbības formāta stiprināšana; Baltijas un Ziemeļvalstu sadarbības ziņojuma rekomendāciju ieviešana; jauno ZMP sadarbības vadlīniju ar Baltijas valstīm izstrāde; pievienošanās Ziemeļvalstu elektroenerģijas biržai; Latvijas ieguldījums ES Stratēģijas Baltijas jūras reģionā);
 - drošības politika (dalības turpināšana operācijā Afganistānā, kā arī citās starptautiskajās operācijās un misijās; ISAF tranzīta nodrošināšana caur Latvijas teritoriju; Baltijas valstu gaisa telpas patrulēšanas tālāka nodrošināšana; ASV klātbūtnes Eiropā stiprināšana);
 - transatlantiskās attiecības;
 - ārējās ekonomiskās attiecības (sadarbības koordinācijas īstenošana ar Latvijas institūcijām; atbalsts uzņēmējiem; informācijas tehnoloģiju izmantošana; Ziemeļu apgādes tīkla izmantošana komerciālām vajadzībām);
 - starptautiskās organizācijas;
 - sadarbība ar diasporu;
 - konsulārā pārstāvniecība un Latvijas valstspiederīgo aizsardzība ārvalstīs;
 - attīstības sadarbība;
 - publiskā diplomātija;
 - diplomātiskā dienesta stiprināšana.

Skat.: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. (2012). *Ārlietu ministra ikgadējais ziņojums par paveikto un iecerēto darbību valsts ārpolitikā un Eiropas Savienības jautājumos*. Rīga: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/ziņojums_par_valsts_arpolitiku_2012.pdf (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²¹⁸ 2013. gada ikgadējā ziņojumā par paveikto un iecerēto darbību valsts ārpolitikā un ES jautājumos tika iekļauti 2012. gadā Ministru kabinetā apstiprinātie ārpolitiskās rīcības virzieni:

- Latvijas aktīva dalība Eiropas Savienības nākotnes veidošanā;
- Latvijas interešu ievērošana Eiropas Savienības budžeta izstrādē 2014.–2020. gadam;
- gatavošanās prezidentūrai Eiropas Savienības Padomē;
- dialoga stiprināšana ar Baltijas valstīm, Ziemeļvalstīm, Poliju un Vāciju;
- Latvijas pozīciju aizstāvība aktuālos enerģētikas un transporta infrastruktūras projektos;
- Latvijai labvēlīgu lēmumu pieņemšana NATO Čikāgas samitā;
- stratēģiskās partnerības stiprināšana ar ASV;
- labu kaimiņattiecību veidošana ar Krievijas Federāciju;
- ārējo ekonomisko attiecību veicināšana;
- atbalsts ārvalstīs dzīvojošiem Latvijas valstspiederīgajiem un tautiešiem.

Skat.: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. (2013). *Ārlietu ministra ikgadējais ziņojums par paveikto un iecerēto darbību valsts ārpolitikā un Eiropas Savienības jautājumos*. (7. lpp.). Rīga: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/arpolitikas_zinojums_2013.pdf (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

pieņemšanas procesa posmos. Centrālais jautājums – kā Latvijas interešu aizstāvēšanai efektīvāk izmantot Latvijas pastāvīgo pārstāvniecību ES, kā arī citas Latvijas diplomātiskās pārstāvniecības un kontaktus ar citām ES dalībvalstīm. Turklāt, lai nodrošinātu regulāru informācijas apmaiņu ar ES dalībvalstīm, 2004. gadā ĀM sāka informēt dalībvalstu diplomātiskās pārstāvniecības Rīgā par Latvijas pozīciju ES Ministru padomes sanāksmēs. Tāpat ĀM turpināja darbu pie 2003. gadā ieviestās ES Dokumentu uzskaites sistēmas (ESDUS) funkciju uzlabošanas, kā arī organizēja seminārus nozaru ministrijās par informācijas aprites jautājumiem. Savukārt 2004. gada beigās tika sagatavoti un ar iesaistītajām institūcijām saskaņoti grozījumu projekti vairākos tiesību aktos, kas nosaka nacionālo pozīciju izstrādes, apstiprināšanas un pārstāvēšanas tiesisko pamatu un informācijas apriti ES lēmumu pieņemšanas kontekstā.

ĀM sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm bija vērojama arī citos jautājumos. Piemēram, 2006. gadā darbību sāka Pretterorisma centra ekspertu konsultatīvā padome, kuras padomē tika apstiprināta arī ĀM. Par jaunās padomes galveno mērķi tika izvirzīta sadarbības pilnveidošana starp Pretterorisma centru un valsts un pašvaldību iestādēm.²¹⁹ Kā vēl viens piemērs ir jāmin Konsulārā departamenta un Latvijas diplomātisko pārstāvniecību sadarbība ar Bērnu un ģimenes lietu ministriju un bāriņtiesām. 2006. gadā, piemēram, ministrijas un pārstāvniecības iesaistījās 15 dažādās bērnu tiesību aizsardzības lietās.²²⁰ Savukārt ekonomiskās krīzes gados bija vērojama ciešāka ĀM un citu atbildīgo iestāžu sadarbība ekonomikas diplomātijas un komercdiplomātijas jautājumos. Šajā laikā ārlietu dienests aktīvi iesaistījās Latvijas ekonomisko interešu aizstāvībā, veicinot ārvalstu investīciju piesaisti, eksporta veicināšanu un uzņēmēju interešu aizstāvību ārzemēs. Tāpat Ārlietu ministrija deva ieguldījumu Latvijas interesēm atbilstošas tirdzniecības līgumtiesiskās bāzes izveidē.²²¹ Tomēr atšķirībā no ES, kā arī NATO darba kārtības tēmām, citos jautājumos ĀM iesaiste bija neregulāra un tā nekalpoja par platformu pārējām izpildvaras institūcijām. Arī intervijās respondentu atbildes liecināja, ka ĀM

²¹⁹ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2006. gada darba pārskats*. (7. lpp.). Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/1/2006_parskats.pdf (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²²⁰ Turpat, 67.–68. lpp.

²²¹ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2010. gada darba pārskats*. (11. lpp.). Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/1/gadaparskats2010.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

darbinieku pamatmērķis bija izpildīt ministrijas nospraustos mērķus, bet nevis veicināt VVP principu ievērošanu praksē.²²²

5.4. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos

Līdz ekonomiskās krīzes sākumam Ārlietu ministrijas piedāvātie atbalsta pasākumi bija nesistemātiski. Kā atzina respondenti, ekonomiskie diplomāti vēstniecībās lielākoties rīkojās uz uzņēmēju vēlmju un pieprasījuma pamata.²²³ Tāpat arī jāpiemin, ka, lai arī pirms 2008. gada gandrīz visās vēstniecībās bija nozīmēti darbinieki par ekonomiskajiem jautājumiem, vairākums no viņiem pildīja arī citus pienākumus. Maz bija īstu ekonomisko diplomātu.²²⁴ Šajā laikā nebija arī formulēti skaidri darbības mērķi, nerunājot nemaz par prioritātēm komercdiplomātijā. Atbalsta aktivitātes Latvijas uzņēmējiem bija lielā mērā atkarīgas no ekonomisko diplomātu pašiniciatīvas. Turklāt viens no lielākajiem traucēkļiem sistemātiskas un efektīvas komercdiplomātijas veidošanā bija funkciju pārklāšanās starp Ārlietu un Ekonomikas ministrijām. Piemēram, izejošo vai ienākošo valsts augstāko amatpersonu vizīšu organizēšanā ĀM politiskās nodaļas no abu ministriju ekonomikas departamentiem saņēma vienādus statistikas datus un informāciju. ĀM Ekonomikas departaments bieži vien dublēja Ekonomikas ministrijas struktūrvienības funkcijas, gatavojot izejmateriālus vizītēm.²²⁵

Ekonomiskās krīzes gados situācija mainījās. Šajā laikā par vienu no galvenajām ministrijas ārpolitikas prioritātēm tika izvirzīta Latvija ekonomisko interešu realizācija ārvalstīs. Priekšplānā ministrija izvirzīja šādus jautājumus: ārvalstu investīciju piesaisti, eksporta veicināšanu, Latvijas uzņēmēju interešu aizstāvību ārzemēs un ieguldījumu tirdzniecības līgumtiesiskās bāzes izveidē.²²⁶ Kvalitatīva investīciju projektu portfeļa izveide tika izvirzīta par vienu no svarīgākajiem uzdevumiem 2010. gadā. Jau tā paša gada augustā tika izveidota Lielo un stratēģiski

²²² Informācijas avots: Intervijas ar Latvijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (13.06.2004, 25.06.2014, 04.07.2014, 21.07.2014).

²²³ Informācijas avots: Intervijas ar bijušo un esošo Latvijas Ārlietu ministrijas diplomātu (13.06.2004, 04.07.2014).

²²⁴ Turpat, intervijas.

²²⁵ Turpat, intervijas.

²²⁶ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ziņojums par valsts ārpolitiku un Eiropas Savienības jautājumiem*. Rīga: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija, 2011, p. 15.

nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padome.²²⁷ Šajā laikā ministrija lielāku uzmanību pievērta investīciju līgumtiesisko attiecību sakārtošanai ar strauji augošajām valstīm, piemēram, ar Indiju un Apvienotajiem Arābu Emirātiem.

Par spīti ierobežotajiem finanšu un cilvēku resursiem Latvijas diplomātiskās pārstāvniecības daudz ciešāk sāka sadarboties ar LIAA. Lai arī katra diplomāta pienākumos bija arī ekonomisko interešu aizstāvība, LIAA pārstāvniecību vadītāju darbība bija liels atspazds vēstniecību ikdienas darbos. Nodrošinot efektīvu resursu konsolidāciju un valsts garantēto atbalstu Latvijas uzņēmējiem, deviņas no desmit LIAA pārstāvniecībām darbojās vēstniecību telpās.

Apaļā galda diskusiju cikli, semināri, tīmekļa vietnes un publikācijas plašsaziņas līdzekļos par ārlietu dienesta atbalsta iespējām ārējos tirgus bija redzamākie aktivitāšu veidi. Šajā laikā tika sāktas vēstnieku emuāru sērija „Ārlietu dienests Latvijas eksportam” par rezidences valsts tirgus raksturojumu un Latvijas uzņēmēju iespējām tirgu apgūt, saņemot iespēju robežās atbalstu no diplomātisko pārstāvniecību puses. Līdztekus tradicionālajiem atbalsta pasākumu veidiem Ārlietu ministrija pievērta uzmanību jaunām interaktīvās komunikācijas formām.

Lai nodrošinātu saskaņotu valsts pārvaldes iestāžu un uzņēmēju organizāciju sadarbību sekmīgas ārējās ekonomiskās politikas veidošanā, 2012. gada 15. maijā tika izveidota arī Ārējās ekonomiskās politikas koordinācijas padome. Par padomes priekšsēdētāju iecēla ārlietu ministru, bet par priekšsēdētāja vietnieku – ekonomikas ministru. Padomē arī apstiprināja pārstāvjus no satiksmes un zemkopības ministrijām, Valsts prezidenta un Ministru prezidenta biroja, kā arī LIAA direktoru, LDDK ģenerāldirektori un Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras valdes priekšsēdētāju.

Reaģējot uz ĀM aicinājumu veidot kvalitatīvu investīciju sarakstu ar informāciju par ārvalstu uzņēmējiem un pieprasījuma pēc konkrētiem investīciju projektiem, 2010. gada augustā tika izveidota Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu

²²⁷ Turpat, p. 15.

koordinācijas padome.²²⁸ Šīs koordinējošās un koleģiālās institūcijas mērķis ir īstenot saskaņotu starpresoru sadarbību efektīvākai un sekmīgākai investīciju projektu īstenošanai Latvijas tautsaimniecības interesēs. Jaunās padomes galvenās funkcijas ir sadarbības koordinēšana starp valsts institūcijām, pašvaldībām, augstākās un profesionālās izglītības iestādēm, infrastruktūras uzņēmumiem, speciālo ekonomisko zonu un brīvostu pārvaldēm un pašvaldību infrastruktūras uzņēmumiem, nodrošinot problēmjautājumu risināšanu, lai sekmētu Latvijas ekonomikai būtisku investīciju projektu sekmīgu īstenošanu. Saskaņā ar Ministru Kabineta Noteikumiem Nr. 774 padomes priekšsēdētājs ir Ministru prezidents, Padomes priekšsēdētāja vietnieks ir ekonomikas ministrs. Savukārt padomes sastāvā ir iekļauti ārlietu ministrs, finanšu ministrs, vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrs, satiksmes ministrs, izglītības un zinātnes ministrs un zemkopības ministrs. Padomes sekretariāta funkcijas veic valsts LIAA.²²⁹ Līdztekus Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padomes izveidei ĀM īstenoja dažādus pasākumus, lai veicinātu sabiedrības un uzņēmēju izpratni par ārlietu dienesta atbalsta iespējām ārējos tirgos. Sadarbībā ar nozaru asociācijām ĀM turpināja 2009. gadā sākto apaļā galda diskusiju ciklu „Ārlietu dienests Latvijas eksportam. Uzņēmēju tikšanās ar Latvijas vēstniekiem”. Pavisam notika 10 apaļā galda pasākumu, aptverot visas Latvijas vadošās tautsaimniecības nozares.²³⁰

Arī turpmākajos gados ĀM un Latvijas vēstniecības ārvalstīs turpināja aktīvi sadarboties ar LIAA, organizējot biznesa forumus, seminārus un kontaktbiržas. ĀM sadarbībā ar LTRK rīkoja vairākus seminārus par uzņēmējdarbības iespējām ārvalstīs. Tāpat ārlietu dienests iesaistījās arī LTRK izejošo un ienākošo tirdzniecības misiju organizēšanā, pievēršot īpašu uzmanību attālākajām valstīm un reģioniem, kur nav Latvijas diplomātisko pārstāvniecību. Pēc ĀM iniciatīvas septiņās Latvijas pilsētās notika semināri ES finansēta projekta „Soli pa solim” ietvaros, kuros par ārlietu dienesta atbalsta iespējām un sadarbības perspektīvām ar savas rezidences valsti

²²⁸ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2010. gada darba pārskats*. (12. lpp.). Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/1/gadaparskats2010.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²²⁹ Ministru kabinets. *Ministru kabineta noteikumi Nr. 774. Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padomes nolikums*. Rīgā 2010. gada 10. augustā (prot. Nr. 41 84.§). Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=215222> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²³⁰ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2009. gada darba pārskats*. (13. lpp.). Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/1/gadaparskats2009.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

stāstīja diplomātisko pārstāvniecību darbinieki.²³¹ Rezumējot jāsecina, ka ekonomiskās krīzes laikā Latvijas ĀM salīdzinoši īsā laikā restartēja komercdiplomātiju, piedāvājot daudzveidīgu atbalsta pasākumu klāstu uzņēmējiem. Tāpat šajā laikā bija vērojama cieša ĀM sadarbība ar Ekonomikas ministriju, LIAA, LRTK, LDDK, tādējādi parādot ārlietu resora atbilstību „koordinētā sinerģijas” modeļa pamatprincipiem.

5.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars

Pēc Latvijas iestāšanās ES un NATO ĀM turpināja paplašināt diplomātisko pārstāvniecību tīklu ārvalstīs. Pirmajos četros gados tika atvērtas 5 jaunas vēstniecības un par 13% palielināts pārstāvniecībās strādājošo diplomātu skaits (no 279 darbiniekiem 2004. gadā uz 316 2008. gadā). Vērts pieminēt, ka uzreiz pēc iestāšanās ES aktualizējās arī jautājums par kopīgu vēstniecību atvēršanu trešajās valstīs ar mērķi kalpot par atbalsta punktu tūristiem un Latvijas uzņēmējiem. Piemēram, 2006. gada vasarā notika Latvijas un Zviedrijas politiskās konsultācijas par kopēju vēstniecību telpu izmantošanu Zviedrijas vēstniecībā Ņūdeli, Indijā.²³² Lai arī politiskajā līmenī bija panākta vienošanās par šī sadarbības projekta realizāciju un tās pozitīvo ietekmi gan uz Latvijas un Zviedrijas divpusējām attiecībām, gan uz Latvijas un Indijas politiskajām un ekonomiskajām attiecībām,²³³ tomēr ierobežojumi, kurus noteica informācijas aprīte starp NATO dalībvalstīm un citām valstīm, apturēja šī projekta realizāciju.²³⁴ Savukārt jau divus gadus vēlāk, sākoties ekonomiskajai krīzei, visas ieceres tika apturētas, tajā skaitā ideja par vēstniecību atvēršanu Indijā.²³⁵

Šajā laikā, ņemot vērā ierobežoto finansējuma apjomu, ĀM vadība atradās dilemmas priekšā – slēgt vairākas pārstāvniecības ārvalstīs vai arī samazināt štata vietu skaitu ministrijā, kā arī darbinieku algu fondu. ĀM vadība izlēma samazināt darbinieku

²³¹ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2010. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2010.pdf> Pēdējo reizi aplūkota 10.02.2014. Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2012. gada publiskais pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/am_pp_2012/index.html (Pēdējo reizi aplūkota 10.02.2014).

²³² Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. Notiks konsultācijas ar Zviedriju par kopīgu vēstniecību telpu izmantošanu trešajās valstīs. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/lv/Jaunumi/zinas/2006/junijs/15-3/> (Pēdējo reizi aplūkota 11.04.2014).

²³³ Turpat.

²³⁴ Informācijas avots: Intervijas ar bijušo un esošo Latvijas Ārlietu ministrijas diplomātu (13.06.2004, 04.07.2014).

²³⁵ Tā tika atjaunota 2011. gadā, kad starp Baltijas un Ziemeļvalstu valstu valdībām tika parakstīts memorands par kopēju telpu izmantošana trešajās valstīs.

skaitu diplomātiskajās un konsulārajās pārstāvniecībās, bet ne tās slēgt.²³⁶ Salīdzinot ar darbinieku skaitu centrālajā aparātā, darbu pārstāvniecībās zaudēja vai arī tika atsaukti atpakaļ uz centrālo aparātu teju puse darbinieku. Nenoliedzami, ka līdz ar štata vietu skaita samazināšanu pārstāvniecībās strauji pieauga darba apjoms. Lai arī vidējās misijas lielums parāda, ka darbinieku skaits diplomātiskajās un konsulārajās pārstāvniecībās samazinājās no 7 uz 4–5 darbiniekiem, tomēr vairāk nekā pusē vēstniecību (57% jeb 25 no 44) pienākums turpināja pildīt tikai vēstnieks un viens diplomāts.²³⁷ Savukārt daudz lielāks vidējais misijas lielums bija skaidrojams ar ievērojami lielāku darbinieku skaitu pārstāvniecībā ES un NATO, kā arī tādās valstīs kā, piemēram, ASV, Krievija un Apvienotā Karaliste. Tāpat ministrijas vadība bija spiesta ne vien samazināt pārstāvību izdevumus, bet arī ierobežot komandējumu skaitu.

Neskatoties uz ĀM budžeta optimizācijas rezultātā ievērojami samazinātajiem finanšu līdzekļiem un personāla trūkumu diplomātiskajās misijās, ārlietu dienesta darbinieki turpināja nodrošināt visas vēstniecības pamatfunkcijas. Turklāt funkciju skaits un noslodze ne vien samazinājās, bet pieauga.²³⁸ To apliecina tas, ka ĀM darbinieki mazajās pārstāvniecībās, ziedojot virsstundas un darbu nedēļas nogalēs, bija spiesti pildīt gan politiskos un ekonomiskos jautājumus, gan rūpēties par administratīvajiem un konsulārajiem pienākumiem. Kā intervijās norādīja respondenti, papildus daudzveidīgajiem ES jautājumiem, kuri bija nākuši klāt no 2004. gada, vēstniecību darbinieki bija aktīvi iesaistīti latviešu diasporas un komercdiplomātija stiprināšanā.²³⁹ Tāpat bija vērojams pieprasījums pēc konsulārajiem pakalpojumiem. Piemēram, 2010. gadā, Latvijas pārstāvniecībās ārvalstīs bija izskatīti 137 811 vīzu pieteikumi, kas bija par 12% vairāk nekā 2009. gadā.²⁴⁰ Visbeidzot, svarīgi arī atzīmēt to, ka, lai arī pēdējos gados bija vērojams funkciju pieaugums, tomēr diplomātiskās misijas sevi nepozicionēja kā atbalsta platformas citām ministrijām un aģentūrām. Tikai ar dažām iestādēm, kuru vidū var izcelt LIAA, Aizsardzības un Iekšlietu

²³⁶ Vienīgais izņēmums bija Latvijas ģenerālkonsulāts Bonnā, kas tika slēgts un nekustamais īpašums pārdots.

²³⁷ Informācija iegūta no Latvijas Republikas Ārlietu ministrijas (27.12.2012).

²³⁸ Informācijas avots: Intervijas ar bijušo un esošo Latvijas Ārlietu ministrijas diplomātu (13.06.2004, 04.07.2014).

²³⁹ Turpat, intervijas.

²⁴⁰ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2010. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/1/gadaparskats2010.pdf> (Pēdējo reizi aplūkota 10.02.2014).

ministriju, ĀM bija izveidota cieša sadarbība. Arī darbinieku skaits no citām iestādēm pārstāvēniecībās bija neliels.

5.6. Pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā

Latvijas uzņemšana ES un NATO bija būtiski veicinājusi informācijas un komunikācijas attīstību ĀM, bet jo īpaši IT infrastruktūras modernizāciju ministrijas centrālajā aparātā.²⁴¹ Kopš 2004. gada IT departaments strādāja vairākos virzienos. Pirmkārt, ES kontekstā īpaši aktuāla bija integrēšanās visās dokumentu aprites sistēmās. Otrkārt, IT departaments modernizēja IT infrastruktūru atbilstoši NATO drošības prasībām. Treškārt, dalībvalsts statuss ES pavēra iespējas piedalīties darba grupas sanāsmēs par IT attīstību un tās lietojamību ārlietās. Latvijas ĀM pārņēma citu valstu labo pieredzi. Ceturkārt, cieša sadarbība IT sistēmas modernizācijā izveidojās arī divpusējā līmenī. IT departaments aktīvi sadarbojās ar Somijas, Nīderlandes, Vācijas un Zviedrijas ārlietu ministrijām.

Lai arī IT infrastruktūra ir pakļauta nemitīgām pārmaiņām, 2006. gadā ministrijā tika izveidots IT sistēmas mugurkauls jeb kodols. Kā intervijā skaidroja ĀM pārstāvis, Latvijas iestāšanās NATO ievērojami uzlaboja IT sistēmu ārlietās. Augstās drošības prasības veicināja infrastruktūras modernizāciju. Turklāt investīcijas IT projektos pirmajos gados pēc iestāšanās NATO un ES ļāva ekonomiskās krīzes laikā nodrošināt pilnvērtīgu IT darbību ministrijā. Tajā pašā laikā, kā atzina ministrijas pārstāvis sarunā, finansējuma trūkums pēc 2008. gada radīja riskus IT mugurkaulam. Ministrijai nebija līdzekļu, lai iepirktu un atjaunotu esošo IT infrastruktūru, kas savukārt radīja riskus ilgtermiņā.²⁴² Ierobežota finansējuma apstākļos ĀM turpināja sniegt pakalpojumus visām ministrijas struktūrvienībām centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās. Būtisks atvieglojums IT apkalpošanas nodrošināšanā bija centralizētā IT sistēmas pārvaldība. Krīzes gados IT departamentam izveidojās vēl ciešāka sadarbība ar citu nozaru ministriju IT departamentiem un nodaļām. Īpaši cieša sadarbība bija izveidojusies ar VARAM, Iekšlietu, Aizsardzības un Satiksmes ministriju.²⁴³ Papildus jāatzīmēt, ka šajā laikā arvien vairāk tika izmantoti sociālie

²⁴¹ Informācijas avots: Intervija ar Latvijas Ārlietu ministrijas diplomātu (21.07.2014).

²⁴² Intervijas laikā respondents arī atzina, ka 2012. un 2013. gadā IT kodola modernizācijai tika piešķirti papildus līdzekļi. Informācijas avots: Intervija ar Latvijas Ārlietu ministrijas diplomātu (21.07.2014).

²⁴³ Informācijas avots: Intervija ar Latvijas Ārlietu ministrijas diplomātu (21.07.2014).

mediji un kanāli komunikācijā ar sabiedrību. Tomēr, ņemot vērā samazināto finansējumu IT un faktu, ka ĀM IT infrastruktūru un komunikācijas kanāli nebija plaši integrēti ar valdības IT sistēmām, nevar runāt par šī kritērija atbilstību „koordinētā sinerģijas” modeļa raksturojumam.

5.7. Komunikācija ar NVO pārstāvjiem

Līdz ar Latvijas iestāšanos ES viens no nozīmīgākajiem izaicinājumiem ĀM bija nevalstiskā sektora iesaistīšana Latvijas nostājas formulēšanā par ES institūciju darba kārtības jautājumiem.²⁴⁴ Turklāt ne mazāk svarīgs jautājums bija arī sociālo partneru iesaistīšana lēmumu pieņemšanas procesā.²⁴⁵ Tamdēļ, lai pēc iespējas ātrāk NVO un sociālie partneri būtu iesaistīti nacionālo pozīciju sagatavošanā, valdība 2005. gadā noslēdza sadarbības memorandu ar NVO, kā arī pieņēma ES lietu koordinācijas normatīvo bāzi, kas paredz nevalstiskā sektora pārstāvju iesaisti ES jautājumu izskatīšanā.²⁴⁶ Jaunu impulsu sadarbībai deva arī 2007. gadā parakstītais ĀM sadarbības protokols ar četrām biedrībām, ar kurām ministrijai jau iepriekš bija izveidojusies laba sadarbība ES jautājumos – „Eiropas kustība Latvijā”, klubs „Māja” – jaunatne vienotai Eiropai, biedrība Latvijas Pilsoniskā Alianse” un PROVIDUS.²⁴⁷ Vienlaikus sabiedrības informēšanas nolūkos ĀM savā mājaslapā izveidoja sadaļu „Nevalstisko organizāciju iesaiste Eiropas Savienības jautājumos”, kurā jebkurš interesents varēja iepazīties ar NVO tiesībām iesaistīties ES lēmumu pieņemšanas procesā, kā arī uzzināt aktualitātes ĀM un NVO sadarbībā.²⁴⁸ Kopumā sadarbība ar NVO bija ĀM iniciēta un cikliska, ko apliecina darba pārskatos pieejamā informācija par ministrijas sadarbības formām ar nevalstisko sektoru. Tādas aktivitātes kā, piemēram, NVO iesaiste ES jautājumu apspriešanā visās nozaru

²⁴⁴ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2004. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/parskats_2004.pdf (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²⁴⁵ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2004. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/parskats_2004.pdf; Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2005. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/parskats_2005_texts.pdf (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²⁴⁶ Galvenokārt MK noteikumi nr. 596 *Latvijas Republikas nacionālo pozīciju ES jautājumos izstrāde, apstiprināšana un pārstāvēšanas kārtība* un MK instrukcija nr. 6 *Latvijas Republikas nacionālo pozīciju ES jautājumos un ar tām saistīto instrukciju izstrādes un informācijas aprites kārtība* veidoja normatīvo bāzi NVO un sociālo partneru iesaistei ES jautājumu izstrādē un nacionālās pozīcijas sagatavošanā. Skat.: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2005. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/parskats_2005_texts.pdf (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²⁴⁷ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2007. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2007.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²⁴⁸ Turpat.

ministrijās, Eiropas nedēļas pasākumi vai apmācību semināri par ES jautājumiem, bija visbiežāk ĀM ierosināti.

NATO jeb drošība plašākā izpratnē bija otrs svarīgākais darba kārtības jautājums starp ministriju un NVO sektoru. Šajā laikā ir īpaši izceļama ĀM sadarbība ar LATO, kas, sākot ar 2005. gadu, kad tika noslēgts līdzdarbības līgums,²⁴⁹ bija regulārs sadarbības partneris dažādos ministrijas organizētajos sabiedrības informēšanas pasākumos par NATO, tās mērķiem un darbību. Par spilgtu ĀM un LATO sadarbības piemēru ir uzskatāma „Rīgas konference”, kas kopš 2006. gada ir pulcējusi augsta līmeņa ārvalstu ārpolitikas un drošības ekspertus, politiķus, diplomātus, akadēmiķus un uzņēmējus. Neiztrūkstošs sadarbības partneris drošības jautājumos ir bijis arī LIIA, kas ar ĀM finansiālu atbalstu ir gan koordinējis virkni dažādu pētniecības projektu, gan bijis iesaistīts pētījumos par starptautiskās politikas aktualitātēm.

Paralēli ES un NATO tematikai ĀM sadarbojās arī ar NVO attīstības sadarbības jautājumos, ES kaimiņpolitikas veidošanā un attiecību stiprināšanā ar tautiešu diasporām ārvalstīs. Attīstības sadarbības jautājumos redzamākā organizācija bija LAPAS, kas savu darbību attīstības sadarbības un attīstības izglītības jomā sāka 2004. gadā, pāris nedēļas pēc Latvijas pievienošanās ES,²⁵⁰ bet pēdējos divos jautājumos iesaistīto NVO loks bija plašāks un iekļāva tādas organizācijas kā, piemēram, Austrumeiropas politikas pētījumu centru (APPC), Baltijas-Melnās jūras aliansi (BMJA) un Eiropas Latviešu apvienību (ELA). Svarīgi pieminēt, ka sadarbība ar NVO pārstāvjiem diasporas jautājumā vēl vairāk aktualizējās tieši ekonomiskās krīzes gados saistībā ar lielo aizbraucēju skaitu.²⁵¹ Arī ar sociālajiem partneriem visciešākā sadarbība bija novērojama ekonomiskās krīzes gados, kas lielā mērā bija skaidrojams ar to, ka šajā laikā sabiedrība no valsts institūcijām sagaidīja vienotāku rīcībpolitiku un skaidrākus atbalsta pasākumus ārpolitikā, bet jo īpaši ārējā ekonomikā. ĀM cieša sadarbība ar sociālajiem partneriem bija izveidojusies ekonomikas jomā, piemēram, ar Latvijas Darba devēju konfederāciju (LDDK) un Latvijas Tirdzniecības un

²⁴⁹ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2005. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/parskats_2005_texts.pdf (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²⁵⁰ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2007. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2007.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²⁵¹ Hazans, M. *Migration experience of the Baltic countries during and after the economic crisis*. Presentation at the conference ‘Coping with emigration in the Baltic and East European countries’. Rīga, Latvija, April 2, 2014.

rūpniecības kameru (LTRK). To apliecina gan noslēgtās vienošanās un sadarbības protokoli,²⁵² 2012. gadā izveidotā Ārējās ekonomiskās politikas koordinācijas padome.²⁵³ Rezumējot jāsecina, ka, lai arī komunikāciju formas ar NVO un sociālajiem partneriem bija daudzveidīgas (piem., kopīgs darbs konsultatīvajās padomēs, tiesību aktu izstrādē, publiskās apspriešanas organizēšanā) un sadarbība kopumā starp ĀM un nevalstisko sektoru pakāpeniski bija uzlabojusies,²⁵⁴ tomēr nevar runāt par plašu nevalstiskā sektora pārstāvju iesaistīšanu jaunos darba kārtības jautājumos. Tādējādi var secināt, ka pēc iestāšanās ES un NATO Latvijas ĀM komunikācija un sadarbības formas ar NVO un domnīcām bija līdzīgas kā Igaunijā. Sabiedrības informēšanas nolūkos ministrija finansēja dažādus projektus, kas bija saistīti ar ES jautājumiem un drošības tematiku. Lai arī ĀM sadarbības formas ar nevalstiskā sektora pārstāvjiem bija daudzveidīgas, tomēr iesaistīto dalībnieku loks bija samērā šaurs. Tāpat, līdzīgi kā Igaunijas gadījumā, Latvijas ĀM sadarbības partneri bija lielākās un zināmākās NVO ES un drošības jautājumos, piemēram, biedrība „Eiropas kustība Latvijā”, klubs „Māja” – jaunatne vienotai Eiropai, LIIA un LATO.

5.8. Profesionālās kapacitātes palielināšana

Kopumā var izdalīt divus pārmaiņu posmus ministriju darbinieku apmācībās. Pirmais posms aptver laika periodu no 2004. gada līdz 2009. gadam, kad ministrija pielāgoja

²⁵² Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2005. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/parskats_2005_texts.pdf (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).; Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2006. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/2006_parskats.pdf (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).; Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2007. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2007.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).; Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2008. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2008.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).; Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2009. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2009.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).; Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2010. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2010.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).; Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2012. gada publiskais pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/am_pp_2012/index.html (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²⁵³ Ārējās ekonomiskās politikas koordinācijas padomes darbu koordinē ĀM un tajā strādā satiksmes un zemkopības ministrs, Valsts prezidenta un Ministru prezidenta biroju pārstāvji, LIIA direktors, kā arī LDDK un LTRK. Tās mērķis ir īstenot saskaņotu padomē iesaistīto pušu darbību ārējās ekonomiskās politikas jomā, kā arī stiprināt sadarbību starp valsts un nevalstisko sektoru Latvijas ārējo ekonomisko interešu definēšanā un īstenošanā. Skat.: Ministru kabinets. *Ministru kabineta noteikumi Nr. 343. Ārējās ekonomiskās politikas koordinācijas padomes nolikums*. Rīgā 2012. gada 15. maijā (prot. Nr. 27 28.§). Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=248254> (Pēdējo reizi aplūkots 10.08.2014).

²⁵⁴ Ozoliņa, Ž., Rostoks, T. Demokrātijas starptautiskā dimensija. No Rozenvalds, J. (Red.). *Cik demokrātiska ir Latvija*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2014, 271. lpp.

personāla politiku un apmācību programmas atbilstoši praksei citu ES dalībvalstu ĀM, kā arī ārpus tās. Uzreiz pēc Latvijas iestāšanās ES Personāla departaments paplašināja apmācību skaitu ministrijas darbiniekiem, jo īpaši darbā ar ES jautājumiem. Šo posmu var raksturot kā uzplaukuma periodu. Līdz 2006. gadam par apmācību procesa organizēšanu ministrijā atbildēja divi darbinieki, bet no 2007. gada līdz ekonomiskās krīzes sākumam darbinieku skaits tika palielināts līdz četriem. Turklāt šajā laikā tika arī restrukturizēts Mācību centrs. Savukārt sākot ar 2007. gadu, Personāla politikas attīstības direkcijas pakļautībā tika izveidots atsevišķs Personāla attīstības departaments ar divām nodaļām – Profesionālās attīstības nodaļu un Personāla atlases un novērtēšanas nodaļu.

Līdz 2008. gada beigām Mācību centrs un vēlāk Profesionālās attīstības nodaļa organizēja daudzveidīgus personāla izglītošanas un kvalifikācijas paaugstināšanas mācību kursus. Kopumā var izcelt vairākus kursu un semināru veidus:

- ievadkursus jaunajiem Ārlietu ministrijas darbiniekiem;²⁵⁵
- atbalsta kursus pirms dienesta ārzemēs;
- profesionālās apmācības ministrijā;²⁵⁶
- apmācības pēc dienesta ārvalstīs;
- konsulāro amatpersonu mācības;²⁵⁷
- valodu kursus;²⁵⁸
- profesionālās kvalifikācijas celšanas seminārus, kurus piedāvāja Latvijas augstskolas un privātās apmācību kompānijas (piem., Rīgas Juridiskā augstskola, Rīgas Ekonomikas augstskola, Komercizglītības centrs un Merkuris);
- mācību kursus ārvalstīs (piem., Dž. Māršala drošības studiju centrā, Eiropas diplomātu programmā, Berlīnes jauno diplomātu skolā, NATO skolā, Ženēvas

²⁵⁵ Priekšlasījumi par ministrijas struktūru, funkcijām, personāla attīstību, lietvedību, diplomātisko saraksti, informācijas apriņķi, kā arī ārpolitikas tēmām un aktualitātēm, protokolu, cilvēktiesībām, Latvijas ārējo ekonomisko politiku, konsulāro darbu un citiem ĀM svarīgiem jautājumiem. Kā jauninājums mācību programmā tika iekļauta mācību vizīte uz Latvijas vēstniecību Igaunijā.

²⁵⁶ Lekcijas aptvēra šādas tēmas: „Diplomātiskā darba metodes vēstniecībās”, „Drošības jautājumi vēstniecībā”, „Adaptācija jaunā vidē. Psiholoģiskie aspekti”, „Konfliktu menedžments”, „Lietišķā etiķete”, „Biroja darba organizācija sekretārēm”, „Grāmatvedība vēstniecībā”. „Latvijas tēla veidošana”, „Sabiedrības integrācijas jautājumi”, „Telefonsaskarsmes psiholoģija” u.c.

²⁵⁷ 2004. gada aprīlī notika ikgadējās konsulāro amatpersonu mācības. Mācību laikā galvenie akcenti tika likti uz tuvojošos Latvijas iestāšanos ES un ar šo faktu saistītajām izmaiņām likumdošanā.

²⁵⁸ ĀM darbiniekiem tika piedāvāta iespēja apgūt un papildināt zināšanas angļu, vācu, franču, itāļu, zviedru, dāņu, ķīniešu, igauņu un citās svešvalodās.

drošības studiju centrā, Klingendāles starptautisko attiecību institūtā un Vidusjūras diplomātijas akadēmijā),²⁵⁹

- studijas Latvijas augstākajās mācību iestādēs;
- stažēšanos citu valstu ārlietu dienestu un starptautisko organizāciju sekretariātos;
- darbinieku kvalifikācijas celšanas mācību kursus Valsts administrācijas skolā (VAS).²⁶⁰

Šajā laikā īpaša vērība bija pievērsta ierēdņu administratīvās kapacitātes stiprināšanai ES jautājumos. Turklāt ĀM bija viena no redzamākajām ministrijām, kura aktualizēja kvalificēta un motivēta personāla nepieciešamību darbam ar ES jautājumiem. 2006. gadā, piemēram, ministrija iesniedza Ministru kabinetā informatīvu ziņojumu „Par Latvijas ekspertu kompetences celšanu Eiropas Savienības jautājumos”.²⁶¹ Pamatojoties uz ministrijas ziņojumā ietvertajiem priekšlikumiem, tika izveidota starpinstitūciju darba grupa, kura noformulēja četras turpmākās darbības jomas:

- valsts pārvaldē strādājošo zināšanu un iemaņu nostiprināšana ES un saistītajos jautājumos;
- nacionālo ekspertu norīkošanu un stažieru nosūtīšanu darbā ES institūcijās;
- Latvijas pārstāvības ES institūcijās veicināšanu;
- gatavošanos Latvijas prezidentūrai ES Padomē 2015. gadā.²⁶²

2006. gads bija zīmīgs arī ar to, ka Ārlietu ministrija sadarbībā ar ZMP izdeva rokasgrāmatu praktiskam darbam ar ES jautājumiem, kurā bija iekļauta Dānijas,

²⁵⁹ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2004. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/parskats_2004.pdf (Pēdējo reizi aplūkota 10.02.2014).; Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2005. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/parskats_2005_texts.pdf (Pēdējo reizi aplūkota 10.02.2014).; Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2006. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/2006_parskats.pdf (Pēdējo reizi aplūkota 10.02.2014).; Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2007. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2007.pdf> (Pēdējo reizi aplūkota 10.02.2014).; Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2008. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2008.pdf> (Pēdējo reizi aplūkota 10.02.2014).

²⁶⁰ Ibid.

²⁶¹ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2006. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/2006_parskats.pdf (Pēdējo reizi aplūkota 10.02.2014).

²⁶² Turpat.

Somijas un Zviedrijas pieredze ES jautājumos.²⁶³ Savukārt nākamajā gadā tika formulēti šādi prioritārie mērķi ministrijas personāla attīstībā:

- integrācija Eiropas politiskajās, drošības un ekonomiskajās struktūrās;
- sagatavošanās 2015. gada Latvijas prezidentūrai ES;
- ministrijas administratīvās kapacitātes stiprināšana.²⁶⁴

Savukārt otrs posms sākās 2009. gada sākumā, kad ministrijas budžeta samazinājums vistiešākajā veidā ietekmēja Personāla attīstības departamenta darbu. Pirmkārt, četrus darbinieku vietā strādāja vairs tikai viens diplomāts. Otrkārt, Personāla departaments bija spiests samazināt kursu un semināru skaitu. Treškārt, ministrija vairs nevarēja atļauties apmaksāt daudzveidīgus mācību kursus ārvalstīs. Piemēram, Personāla departaments rūpīgi izskatīja katra darbinieka iesniegumu par kvalifikācijas paaugstināšanas kursu nepieciešamību un lietderību.²⁶⁵ Ceturtkārt, Personāla plānošanas un attīstības nodaļa ierobežota finansējuma apstākļos vairs neorganizēja garus apmācību kursus, proti, izņemot valodas kursus, apmācības ilga tikai pāris dienu.²⁶⁶ Šajā laikā pieauga arī interese par tiešsaistes apmācībām un tīmekļa semināriem.²⁶⁷ Rezumējot jāsecina, ka ierobežotais finansējums un lielā kadru mainība negatīvi atsaucās uz plānveidīgu personāla politikas veidošanu un tās attīstību ministrijā. Līdz 2008. gada beigām ministrija darbiniekiem piedāvāja daudzveidīgus kursus Latvijā un ārvalstīs, bet ekonomiskās krīzes gados Personāla departaments galvenokārt nodrošināja pamatkursus darbiniekiem. Budžeta samazinājums apmācībām bija vērā ņemams. Turklāt šajā laikā Personāla departamenta uzdevumos ietilpa šādi divi uzdevumi: Latvijas pārstāvju dalības ES institūcijās koordinēšana nacionālajā līmenī un ES vēlēšanu novērošanas misiju koordinēšana.

5.9. Secinājumi

Latvijas gadījuma analīze ļauj izdarīt vairākus secinājumus. Pirmkārt, tēmu loks ārpolitikā atbilda jaunajiem darba kārtības jautājumiem. Tajā pašā laikā, līdzīgi kā Igaunijas piemērā, Latvijas ĀM darbu lielā mērā noteica ES jautājumi, kas ministrijas

²⁶³ Turpat.

²⁶⁴ Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2007. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2007.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 10.02.2014).

²⁶⁵ Informācijas avots: Intervija ar Latvijas Ārlietu ministrijas diplomāti (25.06.2014).

²⁶⁶ Informācijas avots: Intervija ar Latvijas Ārlietu ministrijas diplomāti (25.06.2014).

²⁶⁷ Turpat, intervija.

darbu izmainīja gan strukturāli, gan funkcionāli. Otrkārt, ministrijas gada pārskatos, deklarācijās un intervijās netika konstatēta ĀM atbilstība VVP principiem. Gan ĀM centrālais aparāts, gan diplomātiskās misijas nekalpoja par platformu citām valsts pārvaldes iestādēm. Treškārt, ekonomiskās krīzes laikā tika restartēta komercdiplomātija, ko apliecina ciešā ĀM sadarbība ar Ekonomikas ministriju un LIAA, kā arī ārlietu dienestu darbinieku iesaiste dažādās komercdiplomātijas aktivitātēs un pasākumos (piem., biznesa forumos, semināros, projektā „Soli pa solim”, apaļā galda diskusiju ciklā „Ārlietu dienests Latvijas eksportam. Uzņēmēju tikšanās ar Latvijas vēstniekiem”, tirdzniecības misijās). Pēdējo gadu laikā ĀM komercdiplomātija bija saskanīga ar uzņēmējdarbības veicinātāja tipu. Ceturtkārt, ĀM bija izveidojusi regulāru sadarbību galvenokārt tikai ar noteiktām nevalstiskā sektora organizācijām un domnīcām (piem., „Eiropas kustība Latvijā”, klubs „Māja” – jaunatne vienotai Eiropai, LIIA un LATO), kuras darbojas ES un drošības jautājumos. Piektkārt, IT un profesionālās kapacitātes palielināšanas jomā bija vērojams būtisks finansējuma samazinājums. Atšķirībā no pārējiem funkcionālo pārmaiņu kritērijiem šajos divos rādītājos bija vērojamas vismazākās pārmaiņas. Tajā pašā laikā svarīgi atzīmēt, ka ilgtermiņā finansējuma samazināums var radīt traucējošu ietekmi uz citu funkcionālo rādītāju kvalitāti un izpildi, kas vēl nebija novērojams aplūkotajā laika posmā. Kopumā ĀM darbība atbilda pārejas modelim, jo tikai divi no septiņiem rādītājiem atbilda „koordinētā sinerģijas” modeļa pamatprincipiem. Visbeidzot ir vērts arī atzīmēt, ka ĀM samazināta budžeta apstākļos spēja restrukturizēt vairākus departamentus, tādējādi veicinot efektīvāku iestādes funkciju un uzdevumu izpildi. Koncentrētāks funkcionālo pārmaiņu raksturojums ir aplūkojams 12. tabulā.

12. tabula

Funkcionālās pārmaiņas Latvijas Ārlietu ministrijā

	Kritēriji	Raksturojums	Vērtība
Pārstāvība	1. Prioritārie darba kārtības jautājumi	<ul style="list-style-type: none"> Pielāgošanās jauniem sadarbības ietvariem un prasībām ES un NATO bija ĀM galvenie darba uzdevumi pēc 2004. gada. Ārpolitikas prioritātēs dominēja jaunie darba kārtības jautājumi. Izvirzīto mērķu loks bija plašs un vispārīgs. 	3
	2. Ārlietu ministrijas sadarbība ar citām valsts institūcijām ārpolitikas jautājumu	<ul style="list-style-type: none"> Latvijas iestāšanās ES noteica lielāku ĀM sadarbību ar citām valsts pārvaldes iestādēm. Lai arī no 2004. gada bija izveidoti jauni sadarbības formāti ar citām nozaru ministrijām, bija novērojama funkciju pārklāšanās (piem., ekonomiskās politikas jomā). Ekonomiskās krīzes iespaidā tika pārskatīti starpinstitūciju sadarbības modeļi. Kopumā sadarbība neatbilda VVP 	2

	koordinēšanā	pamatnostādnēm	
	3. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos un ārvalstu investīciju piesaistei	<ul style="list-style-type: none"> Līdz ekonomiskās krīzes sākumam eksportējošo uzņēmumu atbalstīšana kopumā bija nesistemātiska un nepārskatāma. Galvenokārt aktivitātes bija projektu veidā un lielā mērā balstījās uz ekonomisko diplomātu pašiniciatīvas. Kopš 2008. gada starpinstitūciju mehānismam un jautājumu efektīvai koordinācijai tika pievērsta īpaši liela vērība. Daudzas funkcijas, kuras agrāk bija pārklājušās, tika deleģētas vienai atbildīgajai iestādei. Tāpat par ekonomisko un komercdiplomātu atbildīgās valsts pārvaldes iestādes sinhronizēja darba plānus, vizītes un aktivitātes. Galvenie ĀM sadarbības partneri bija Ekonomikas ministrija, LIAA un Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera. Atzinīgi ir vērtējama 2012. gadā izveidotā Ārējās ekonomiskās politikas koordinācijas padome. 	3
	4. Diplomātisko misiju darbības ietvars	<ul style="list-style-type: none"> Latvijas pievienošanās ES un NATO būtiski palielināja darba apjomu diplomātiskajās pārstāvniecībās ārvalstīs. Deviņas no desmit LIAA pārstāvniecībām darbojās vēstniecību telpās. Pēdējo gadu laikā pieauga vietējo darbinieku skaits vēstniecībās. Strauji pieauga pieprasījums pēc konsulārajiem pakalpojumiem, tādējādi pieprasot no ministrijas lielākus finanšu un cilvēkresursu ieguldījumus. 	2
Komunikācija un informācijas apmaiņa	5. Pārmaiņas komunikācijā un IKT lietošanā	<ul style="list-style-type: none"> Gan ministrijas iesaiste ES darba grupās, gan pieredzes pārņemšana ļāva samērā īsā laikā (2006. gadā) izveidot IT sistēmas kodolu (mugurkaulu) ĀM. Lai arī pēc 2008. gada ĀM bija izveidojusies ciešāka sadarbība ar citām nozaru ministrijām, finansējuma samazinājums radīja riskus ministrijas IT infrastruktūrai ilgtermiņā. 	2
	6. Komunikācija ar nevalstisko organizāciju pārstāvjiem	<ul style="list-style-type: none"> Aktīvāka komunikācija bija izveidojusies tikai ar atsevišķām nevalstiskajām organizācijām un domnīcām. Lai arī galvenās aktivitātes bija novērojamas ES, attīstības sadarbības politikas formulēšanā un drošības jomā, kopumā NVO loma citos ārpolitikas veidošanas jautājumos bija samērā maza. 	2
Profesionālās izaugsmes nodrošināšana	7. Profesionālās kapacitātes palielināšana	<ul style="list-style-type: none"> Līdz ekonomiskās krīzes sākumam Mācību centrs piedāvāja daudzveidīgus personāla izglītošanas un profesionālās un kvalifikācijas paaugstināšanas mācību kursus. Kopš 2009. gada apmācību jomā bija notikušas divas būtiskas pārmaiņas. Pirmkārt, būtiski bija samazināts budžets diplomātu apmācībām. Otrkārt, pēc finanšu krīzes kvalifikācijas paaugstināšanas kursi ārlietu dienesta darbiniekiem bija vairāk fokusēti. 	2

6. LIETUVAS GADĪJUMA IZPĒTE

6.1. Strukturālās pārmaiņas Lietuvas Ārlietu ministrijā

Ārlietu ministrijas pienākums ir nodrošināt, ka Lietuvas ārlietu dienests ir atvērts, caurspīdīgs un atbildīgs līdzīgi kā mūsu ārpolitika.

Lietuvas ārlietu ministrs Audronis Ažubalis (Audronius Ažubalis), 2011²⁶⁸

Aplūkotajā laika periodā Lietuvas Ārlietu ministrija (*Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija*) līdzīgi kā Igaunijas un Latvijas ĀM pieredzēja ģeogrāfisko un funkcionālo struktūrvienību ciešāku saplūšanu, ko lielā mērā noteica jaunā ES darba kārtība un iniciatīvas.²⁶⁹ Savukārt līdz ar funkciju apjoma pieaugumu ĀM bija spiesta palielināt štata darbinieku skaitu centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās. Saskaņā ar Lietuvas ĀM sniegtajiem datiem,²⁷⁰ 2012. gadā, salīdzinot ar 2004. gadu, kopējais darbinieku skaits ministrijā bija pieaudzis par vairāk nekā 18% jeb 189 darbiniekiem. Tieši pirms ekonomiskās krīzes sākuma bija novērojams vislielākais darbinieku skaita pieaugums. Taču, kā liecina ĀM neoficiālā informācija, pirmajos divos krīzes gados nebija novērojams straujš darbinieku skaita samazinājums. Tikai 2011. gadā ministrija pieredzēja visstraujāko darbinieku skaita samazināšanos (skatīt 13. tabulu).

13. tabula

Personāla sastāvs Lietuvas Republikas Ārlietu ministrijā, 2004-2012*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Centrālajā aparātā	421	450	467	499	522	507	507	464	516
Diplomātiskajās misijās	379	406	420	448	472	436	436	399	443
Vietējo darbinieku skaits	42	45	47	50	50	71	71	65	72
Kopējais darbinieku skaits	842	901	934	997	1044	1014	1014	928	1031

Datu avots: Informācija iegūta no Lietuvas Republikas Ārlietu ministrijas (28.–29.08.2013.)

²⁶⁸ Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. *Diplomatinė tarnyba Lietuvai 2011: Metinė darbų apžvalga Lietuvos piliečiams*. Vilnius: Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija, 2011, p. 3.

²⁶⁹ Nenoliedzami arī citi ārpolitikas jautājumi pieprasīja lielāku departamentu mijiedarbību, tomēr ES jautājumu loks bija visplašākais, kas arī noteica ministrijas sasaisti arī ar citām valsts pārvaldes iestādēm.

²⁷⁰ Informācija iegūta no Lietuvas Republikas Ārlietu ministrijas (28.–29.08.2013.)

*Saskaņā ar Lietuvas Ārlietu ministrijas sniegto informāciju, aptuveni puse no visiem ministrijas darbiniekiem bija nodarbināti diplomātiskajās misijās ārvalstīs. Līdz 2009. gadam vietējo darbinieku īpatsvars diplomātiskajās misijās nepārsniedza 10%. Savukārt ekonomiskās krīzes gados vietējo darbinieku skaits tika palielināts līdz 14%. Veicot personāla sastāva aprēķinu, promocijas darbā tika ņemti vērā iepriekš minētie aprēķini un aplēses.

Lai arī katru gadu centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficients ir pakļauts nemitīgām svārstībām, Lietuvas ĀM rīcībā nebija pieejama apkopota un precīza statistika par personāla izmaiņām kopš 2004. gada. Pēc ĀM sniegtajiem datiem, aptuveni puse no visiem štata darbiniekiem bija nodarbināti diplomātiskajās misijās, kas savukārt nozīmē to, ka misijās ārvalstīs bija nodarbināti vidēji 8 vai 9 darbinieki. Neskatoties uz to, ka šis rādītājs Lietuvas ĀM bija augstāks nekā Latvijai, vietējo darbinieku īpatsvars diplomātiskajās misijās bija tikpat zems kā kaimiņvalstij, proti, no 2004. gada līdz 2009. gadam vietējo darbinieku skaits nepārsniedza 10%, bet no 2009. gada 14% (skatīt 14. tabulu)²⁷¹

14. tabula

Strukturālās pārmaiņas Lietuvas Republikas Ārlietu ministrijā, 2004–2012

Rādītāji	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. Centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficients	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1
1.2. Darbinieku skaits centrālajā aparātā	421	450	467	499	522	507	507	464	516
1.3. Darbinieku skaits pārstāvniecībās	421	451	467	498	522	507	507	464	515
2. Vidējās misijas lielums	8 (8,4)	8 (8,2)	8 (8,3)	9 (8,6)	9 (8,8)	9 (8,7)	9 (8,7)	8 (8,0)	9 (8,9)
3. Diplomātisko misiju tīkli	50	55	56	58	59	58	58	58	58
4. Diplomātu un vietējo darbinieku procentuālais sadalījums (%)	90:10	90:10	90:10	90:10	90:10	86:14	86:14	86:14	86:14
4.1. Diplomātu skaits pārstāvniecībās	379	406	420	448	472	436	436	399	443
4.2. Vietējo darbinieku skaits pārstāvniecībās	42	45	47	50	50	71	71	65	72
5. Budžeta lielums. Ārlietu ministrijas operacionālās izmaksas (LTL, tūkst.)	159 236	183 915	228 957	259 275	272 809	206 144	186 462	213 662	226 110
5.1. Proporcionāli gada budžetam, %	1,21	1,23	1,33	1,25	1,11	0,88	0,77	0,86	0,93

Datu avots: Informācija iegūta no Lietuvas Republikas Ārlietu ministrijas (28.–29.08.2013.)

²⁷¹ Ņemot vērā precīzu datu neesamību, personāla sastāva izmaiņas šajā darbā tika aprēķinātas pēc ministrijas sniegtajiem aprēķiniem, tādējādi konvertējot procentuālo sadalījumu skaitliskā izteiksmē. Lai arī pārrēķinātā skaitļu vērtība nepretendē uz precīzu personāla sastāva novērtējumu, tā ļauj saprast kopsakarības ministrijas personāla vadības stratēģijā un politikā. Informācija iegūta no Lietuvas Republikas Ārlietu ministrijas (28.–29.08.2013.).

Pieaugot kopējam darbinieku skaitam, ministrija arī paplašināja diplomātisko misiju skaitu ārvalstīs no 50 2004. gadā uz 58 2012. gadā. Līdzīgi kā abas pārējās Baltijas valstis, arī Lietuva bija izveidojusi ne vien plašu vēstniecību tīklu ārvalstīs, bet arī pārstāvniecības starptautiskajās organizācijās. 2012. gadā Lietuvai bija 22 vēstniecības ES dalībvalstīs. Gandrīz tikpat liels skaits vēstniecību (20) bija atvērtas valstīs ārpus ES.²⁷² Šajā laika posmā Lietuvas nacionālās intereses un tiesības pārstāvēja arī diplomāti starptautiskajās organizācijās, tajā skaitā ES, Eiropas Padomē, ANO, NATO, OSCE un UNESCO, kā arī ārlietu dienesta darbinieki 10 konsulātos ārvalstīs un 1 speciālā diplomātiskā misijā Afganistānā.

Līdzīgi kā Igaunijas un Latvijas gadījumā, arī Lietuvas ĀM pieredzēja ne vien strauju budžeta pieaugumu pirmajos gados pēc iestāšanās ES un NATO, bet arī tikpat strauju operacionālo izmaksu samazinājumu pēc 2008. gada. Laika posmā no 2004. gada līdz 2008. gadam ministrijas budžets bija pieaudzis gandrīz divas reizes, proti, no 159 miljoniem uz 273 miljoniem LTL, bet ekonomiskā krīzes rezultātā ministrijas budžets tika samazināts par vairākiem desmitiem miljonu litu. 2010. gadā ministrijas budžets bija nepilni 187 miljoni litu, kas bija par 32% mazāk nekā 2008. gadā. Algu fonds vien pirmajos divos gados tika samazināts gandrīz par 12 miljoniem litu jeb 22% no 2008. gada atalgojuma budžeta (skatīt 15. tabulu).

15. tabula

**Lietuvas Republikas Ārlietu ministrijas budžets, 2004–2012
(LTL, tūkst.)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Izdevumi	144059	164868	183533	211511	224749	182515	171647	198852	216386
Algu fonds	35867	42903	43967	48590	53211	45334	41418	44528	48422
Ieņēmumi	15177	19047	45242	47764	4800	23629	14815	14810	9726
Kopā	159236	183915	228957	259275	272809	206144	186462	213662	226110

Datu avots: Informācija iegūta no Lietuvas Republikas Ārlietu ministrijas (28.08.2013).

Straujš budžeta kritums bija arī noteicošais faktors diplomātu skaita samazināšanā un atsaukšanā no darba diplomātiskajās misijās. Lai mazinātu darba noslodzi misijās palikušajiem štata darbiniekiem, ministrija palielināja vietējo darbinieku īpatsvaru

²⁷² Argentīnā, Armēnijā, ASV, Azerbaidžānā, Baltkrievijā, Ēģiptē, Gruzijā, Indijā, Izraēlā, Japānā, Kanādā, Kazahstānā, Krievijā, Ķīnā, Moldovā, Norvēģijā, Šveicē, Turcijā, Ukrainā un vēstniecībā pie Svētā Krēsla.

pārstāvniecībās. Arī centrālā aparāta darbiniekiem bija lielāka noslodze saistībā ar gaidāmo Lietuvas prezidentūru EDSO un ES Padomē. 2012. gada nogalē gandrīz visi 19 ministrijas departamenti bija iesaistīti prezidentūras sagatavošanas un koordinācijas darbos.²⁷³ Rezumējot jāsecina, ka, lai arī ekonomiskā krīze bija atstājusi negatīvas sekas uz visiem strukturālo pārmaiņu rādītājiem, abas prezidentūras lika pārskatīt un uzlabot darba procesus ĀM, kā arī uzlabot sadarbību ar citām institūcijām un nevalstisko sektoru.

6.2. Prioritārie darba kārtības jautājumi

Lietuvai, tāpat kā abām pārējām Baltijas valstīm, 2004. gads iezīmēja būtisku robežšķirtni valsts ārpolitikā. No vienas puses, noslēdzās posms, kurā tika sasniegti divi galvenie ilgtermiņa mērķi ārpolitikā – iestāšanās NATO un ES, no otras puses, sākās jauns etaps ārpolitikas prioritāšu definēšanā. Bijušais Seima spīkers Artūrs Paulausks (*Artūras Paulauskas*) 2004. gada 24. maijā, īslaicīgi pildot Lietuvas prezidenta pienākumus, pirmo reizi nāca klajā ar jaunu ārpolitikas vīziju, kuru tālāk attīstīja ilggadējais Lietuvas prezidents Valds Adamkus (*Valdas Adamkus*) un ārlietu ministrs Antans Vaļonis (*Antanas Valionis*). Piedāvājot „jaunu un plašāku ārpolitikas doktrīnu”, kuras pamatā būtu Lietuva kā reģiona centrs, Paulausks izvirzīja desmit ilgtermiņa prioritātes:

- 1) pilnvērtīga integrācija ES struktūrās, tajā skaitā aktīva iesaiste visos politiskajos, finanšu, ekonomikas un starpinstitucionālajos sadarbības formātos;
- 2) Eiroatlantiskās alianses un ES un NATO sadarbības ietvara stiprināšana;
- 3) aktīva iesaiste ES un Krievijas politiskajos un ekonomiskajos sadarbības blokos;
- 4) sadarbības attīstīšana ar Poliju un ES Austrumu kaimiņvalstīm;

²⁷³ Ārējo ekonomisko attiecību departaments, Ekonomiskās drošības politikas departaments, Attīstības sadarbības departaments, Latīņamerikas, Āfrikas, Āzijas un Klusā okeāna departaments, ANO, starptautisko organizāciju un cilvēktiesību departaments, Ārvalstīs dzīvojošo lietuviešu departaments, Eiropas lietu departaments, Prezidentūras ES Padomē departaments, Informācijas un sabiedrisko attiecību departaments, Personāla departaments, Administratīvais departaments, IT departaments, Finanšu departaments, Valsts un diplomātiskā protokola departaments, Politikas plānošanas departaments, Juridiskais un starptautisko tiesību departaments, Konsulārais departaments, Austrumu kaimiņu politikas departaments, Transatlantiskās sadarbības un drošības politikas departaments. Visus departamentu darbu vadīja ministrijas kancelejas vadītājs un četri vice-ministri. Savukārt ārlietu ministra tiešā pakļautībā bija ministra birojs un politiskais direktors. Kopš 2012. gada 13. decembra ārlietu ministra pienākumus uzņēmas pildīt Līns Antans Linkevičs (*Linas Antanas Linkevičius*).

- 5) Baltijas un Ziemeļvalstu sadarbības un solidaritātes stiprināšana Baltijas reģionā;
- 6) ciešākas sadarbības aktivizēšana starp Kaļiņingradas reģionu un ES, vienlaikus sekmējot Lietuvas kā galvenās sarunu vedējas lomu;
- 7) aktīvs atbalsts Baltkrievijas kļūšanai par prognozējamu un demokrātisku Eiropas valsti;
- 8) Ukrainas kā neatraujamas Eiropas sastāvdaļas uzlūkošana. Institucionālos reformu sekmēšana Ukrainā, tajā skaitā iestāšanos ES un NATO.
- 9) ambiciozu mērķu iniciēšana un īstenošana ANO, EDSO un citos daudzpusējos forumos;
- 10) efektīvu veidu meklēšana kopīgai sadarbībai ar jauno un veco Lietuvas emigrācijas paudzi.²⁷⁴

Kā norādīja Paulausks, šo mērķu sasniegšana ir jāsāk ar vairākiem konkrētiem darbiem. Pirmkārt, jāmeklē veidi, kā palielināt Lietuvas lomu ES un NATO. Otrkārt, aktīvāk jāizmanto sadarbības mehānismi ar kaimiņvalstīm. Treškārt, jāstiprina to valdības iestāžu kapacitāte, kuras ir iesaistītas sadarbības veidošanā un īstenošanā ar Lietuvas kaimiņvalstīm. Ceturtkārt, jāstiprina valsts analītiskā kapacitāte ārpolitikā, tajā skaitā nodrošinot atbalstu vismaz vienam spēcīgam stratēģisko pētījumu centram, kura uzdevumos būtu situācijas novērošana kaimiņvalstīs, kā arī taktisko ideju ģenerēšana.²⁷⁵ Gan Paulauska priekšlasījumā Viļņas Universitātē, gan vēlāk Adamkus un Vaļoņa oficiālajās uzrunās galvenais jauninājums bija vīzija par Lietuvu kā reģiona centru.²⁷⁶ Neskatoties uz ārpolitikas ekspertu iebildumiem par to, ka „jaunais ārpolitikas koncepts” ir pārāk neskaidrs un ambiciozs, ieskaitot abstrakto formulējumu par Lietuvu kā reģiona centru,²⁷⁷ vairāki izvirzītie mērķi tika pārveidoti

²⁷⁴ Račius, E. Lithuania's New Foreign Policy. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, pp. 13-14. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).

²⁷⁵ Ibid., p. 15.

²⁷⁶ Adamkus, V. Lithuania as a Centre of Regional Cooperation. In: In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, pp. 17-20. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).; Valionis, A. Lithuania, a Meeting Place of Europe. In: In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, pp. 21-27. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).

²⁷⁷ Nekrašas, E. Lithuanian Foreign Policy: Concepts, Achievements and Predicaments. In: In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, pp. 28-35. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).; Gricius, A. Do We Need a „New” Foreign Policy? In: In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy*

un integrēti 2004.–2008. gada ārpolitikas un drošības programmās.²⁷⁸ Piemēram, 2004. un 2005. gada valdības atskaitēs parlamentam ĀM bija nodefinējusi šādus īstermiņa mērķus:

- aktīvi piedalīties starptautiskajās organizācijās,
- sekmēt iestāšanos OECD
- iniciēt un organizēt reģionālās un starptautiskās sanāksmes Lietuvā,
- veicināt attīstības sadarbības politiku un humānās palīdzības nozīmi, piesaistot dažādu fondu finansējumu,
- sekmēt diasporas politiku un Lietuvas pilsoņu tiesisko aizsardzību ārvalstīs,
- veicināt eksporta konkurētspēju un investīciju piesaisti,
- definēt Lietuvas ekonomiskās intereses ārvalstīs.²⁷⁹

Pirmskrīzes gados ministrija arī vairāk akcentēja attīstības sadarbības politika nozīmi un atbalstu projektiem Afganistānā, Baltkrievijā, Ukrainā, Gruzijā, Armēnijā un Azerbaidžānā. Tāpat lielāks akcents tika likts uz konsulāro pakalpojumu kvalitātes

Review. 2004, Issue no. 13-14, pp. 36-39. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).

²⁷⁸ Agreement between political Parties of the Republic of Lithuania on the main foreign goals and objectives of Lithuania for 2004-2008. In: In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, pp. 106-112. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).; Resolution of Seimas of the Republic of Lithuania on the Continuity of Foreign Policy Directions. In: In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, pp. 113-114. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).; National Security and Foreign Policy. Programme of the Government of the Republic of Lithuania for 2004-2008. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, pp. 115-117. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).

²⁷⁹ Lietuvas Republikos užsienio reikalų ministerija. 2004 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvas Republikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Republikos Vyriausybės 2004 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Republikos Seimui*. 2005 m. kovo 30 d. Nr. 337, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita> (Pēdējo reizi aplūkota 10.05.2014).; Lietuvas Republikos užsienio reikalų ministerija. 2005 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvas Republikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Republikos Vyriausybės 2005 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Republikos Seimui*. 2006 m. kovo 30 d. Nr. 314, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita> (Pēdējo reizi aplūkota 10.05.2014).; Lietuvas Republikos užsienio reikalų ministerija. 2006 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvas Republikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Republikos Vyriausybės 2006 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Republikos Seimui*. 2007 m. kovo 21 d. Nr. 307, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita> (Pēdējo reizi aplūkota 10.05.2014).; Lietuvas Republikos užsienio reikalų ministerija. 2007 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvas Republikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Republikos Vyriausybės 2007 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Republikos Seimui*. 2008 m. kovo 20 d. Nr. 267, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita> (Pēdējo reizi aplūkota 10.05.2014).

paaugstināšanu un pieejamību trešajās valstīs.²⁸⁰ Arī turpmākajos gados liela daļa no šiem mērķiem tika iekļauti Lietuvas valdības, Seima un ĀM ārpolitiskajās prioritātēs. Galvenās īstermiņa prioritātes ekonomiskās krīzes gados joprojām bija dziļāka integrācija ES, tajā skaitā gatavošanās Lietuvas prezidentūrai ES 2013. gadā, gatavošanās arī prezidentūrai EDSO, ārējās ekonomiskas politikas stiprināšana un atbalsts Lietuvas uzņēmējiem, enerģētiskās drošības stiprināšana reģionā, drošības stiprināšana transatlantisko attiecību griezumā un diasporas politikas veidošana. Būtiska nozīme bija arī reģionāliem starpvalstu sadarbības ietvariem un dialoga veidošanai ar Krieviju. Tamdēļ, apkopojot informāciju par visiem gadiem, jāsecina, ka Lietuvas ĀM dominēja jaunie darba kārtības jautājumi. Izvirzīto mērķu un prioritāšu loks bija plašs un bieži vien vispārīgs. Tomēr, kā intervijā atzina augsta ranga Lietuvas diplomāts, aiz daudzveidīgajiem mērķiem tomēr dominēja divas galvenās prioritātes – drošība visplašākajā izpausmē un iedzīvotāju labklājības celšana.²⁸¹

6.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm

Līdz 2008. gada beigām ĀM sadarbību ar citām valsts pārvaldes iestādēm lielā mērā noteica aktuālie ES darba kārtības jautājumi. Lai arī sadarbība bija regulāra, jautājumu koordinācijas mehānisms nebija pārskatāms, uz ko norādīja 2006. gadā izveidotā komisija „Sunset” (*Commission for the Improvement of State Administration*), kuras mērķis bija reformēt publisko administrāciju Lietuvā. Neskatoties uz daudziem labiem komisijas „Sunset” ierosinājumiem, lielākā daļa reformu tā arī netika ieviestas politiskā atbalsta trūkuma dēļ.²⁸²

Nākot pie varas, jaunā valdība premjerministra Andra Kubiļa vadībā sāka īstenot plašas reformas valsts pārvaldē. 2008. gada nogalē valdība definēja septiņas jomas, kurās nepieciešams īstenot strukturālās reformas, tajā skaitā publiskajā

²⁸⁰ Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2006 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2007 m. kovo 21 d. Nr. 307, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita> (Pēdējo reizi aplūkota 10.05.2014).

²⁸¹ Informācijas avots: Intervija ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātu (20.05.2014).

²⁸² Nakrošis, V., Martinaitis, Ž. (Eds.). *Lithuanian Agencies and Other Public Sector Organisations: Organisation, Autonomy, Control and Performance*. Vilnius: Vilnius University, 2011, p. 76.; Vilpišauskas, R., Nakrošis, V., Kuokštis, V. The Politics of Reacting to the Crisis in Lithuania from 2008-2013: Exiting the Crisis, Entering Politics as Usual? In: Bukovskis, K. (Ed.). *Baltic and Visegrad Responses to the European Economic Crisis*. Riga: Latvian Institute of International Affairs, 2014, p. 44.

administrācijā.²⁸³ Skatoties no organizacionālā skatpunkta, visas ministrijas laika posmā no 2009. gada līdz 2011. gadam tika reformētas, kā arī izveidota viena jauna ministrija (Enerģētikas ministrija). Tāpat tika ievērojami samazināts gan valsts iestāžu skaits (1190 – 2008. g.; 855 – 2011. g.),²⁸⁴ gan iestāžu budžeti.²⁸⁵ Tomēr, kā norāda Kauņas Tehnoloģijas universitātes pētnieki Lietuvas Pētnieciskās padomes īstenotajā projektā par reformu efektivitāti Lietuvā²⁸⁶ un aptaujātie ĀM pārstāvji intervijās,²⁸⁷ strukturālās reformas īsti līdz galam netika ieviestas. Atsevišķos jautājumos kā, piemēram, iestāžu sadarbības ietvars ārējās ekonomikas atbalstam, ekonomiskās krīzes gados netika uzlabots. Vairāki respondenti pat atzina, ka sadarbība eksporta atbalstam bija kļuvusi vēl nepārskatāmāka un neefektīvāka. Kā galveno sadarbības trūkumu minēja decentralizēto sadarbības mehānismu starp atbildīgajām institūcijām un politiskās gribas trūkumu.²⁸⁸ Šie trūkumi arī atspoguļoja koordinācijas grūtības starp valsts iestādēm. Arī Kauņas Tehnoloģijas universitātes mācībspēku pētījums parāda, ka jautājumu koordināciju starp iestādēm bija neefektīva un vāja. Tieši koordinācijas mehānisma trūkumu starp ministrijām augstākā līmeņa ierēdņi intervijās pētniekiem izcēla kā vissliktāko visā publiskajā pārvaldē.²⁸⁹ Tāpat pētnieki atklāja, ka fiskālās krīzes laikā rosinātās reformas bija lielākoties mērķētas uz izmaksu samazināšanu, bet ne uz pārvaldības kvalitātes paaugstināšanu.²⁹⁰

Lai arī gatavošanās Lietuvas prezidentūrai ES palīdzēja uzlabot sadarbības efektivitāti starp ministrijām un tās pakļautībā esošajām iestādēm, tomēr nevar runāt par vērienīgiem uzlabojumiem. Tiesa gan, jāatzīst, ka līdz ar speciālās valdības komisijas

²⁸³ Pārējās jomas bija korupcijas mazināšana, novatoriskas ekonomikas attīstīšana, enerģētika, izglītības sistēma, veselības sistēma un sociālās atstumtības mazināšana.

²⁸⁴ Vilpišauskas, R., Nakrošis, V., Kuokštis, V. The Politics of Reacting to the Crisis in Lithuania from 2008-2013: Exiting the Crisis, Entering Politics as Usual? In: Bukovskis, K. (Ed.). *Baltic and Visegrad Responses to the European Economic Crisis*. Riga: Latvian Institute of International Affairs, 2014, p. 54.

²⁸⁵ Ekonomiskās krīzes laikā Lietuvas valdība valsts budžetu samazināja piecas reizes. Skat.: Vilpišauskas, R., Nakrošis, V., Kuokštis, V. The Politics of Reacting to the Crisis in Lithuania from 2008-2013: Exiting the Crisis, Entering Politics as Usual? In: Bukovskis, K. (Ed.). *Baltic and Visegrad Responses to the European Economic Crisis*. Riga: Latvian Institute of International Affairs, 2014, pp. 45-46.

²⁸⁶ Rauleckas, R., Gaulė, E., Šnapštienė, R., Mokevičius, V., Šarkutė, L., Buškevičiūtė, J. Public Administration Reforms during Fiscal Crisis in Lithuania: Perceptions of Senior Civil Servants. *Public Policy and Administration*. 2013, vol. 12, no. 3, pp.350-362.

²⁸⁷ Informācijas avots: Intervijas ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātiem (20.–21.05.2014.).

²⁸⁸ Turpat, intervijas.

²⁸⁹ Rauleckas, R., Gaulė, E., Šnapštienė, R., Mokevičius, V., Šarkutė, L., Buškevičiūtė, J. Public Administration Reforms during Fiscal Crisis in Lithuania: Perceptions of Senior Civil Servants. *Public Policy and Administration*. 2013, vol. 12, no. 3, p. 360.

²⁹⁰ Ibid., p. 359.

izveidošanu ES jautājumu koordinēšanā pirms prezidentūras sākās nopietnāks darbs pie regulāra starpministriju dialoga.²⁹¹ Tāpat gatavošanās prezidentūrai ES ļāva ministriju darbiniekiem labāk izprast katras iestādes lomu un funkcijas. Kopumā, raugoties no ĀM skatpunkta, veiksmīgi sadarbības piemēri ar citām iestādēm bija novērojami diasporas politikas īstenošanā,²⁹² ES kaimiņpolitikas veidošanā²⁹³ un enerģētiskās drošības jautājumos.²⁹⁴ Tomēr vairākumā citu jautājumu sadarbības

²⁹¹ Svarīgi piebilst, ka ES jautājumu koordinēšana jau kopš 1998. gada ir bijis viens no ĀM darba uzdevumiem. Rezolūcija No. 1155 nosaka, ka Lietuvas ĀM: veido valsts ārpolitiku; koordinē aktivitātes, kuras ir saistītas ar dalību ES; pārstāv Lietuvu un tās iedzīvotāju intereses starptautiskajās organizācijās un ārvalstīs kopumā; īsteno arī citas aktivitātes un mērķus atbilstoši ĀM Reglamentam. Skat.: Government of the Republic of Lithuania. *Resolution No 1155 of 25 September 1998 on the Approval of the Regulations of the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Lithuania*. Official Gazette, No 85-2378, 1998; No 49-1827, 2008, p. 5.

²⁹² 2009. gadā notika reorganizācija diasporas politikas jautājumos. Tās rezultātā Lietuvas ĀM tika uzticēts rūpēties par ārvalstīs dzīvojošajiem tautiešiem. Attiecību veidošanai ar tautiešu diasporām ārvalstīs un saskaņotas diasporas politikas īstenošanai ministrija izveidoja speciālu departamentu. Viena no pirmajām diasporas stratēģijām bija „Global Lithuania”. Skat.: Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2009 m. veiklos ataskaita: Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2010 m. kovo 31 d. Nr. 340, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita> (Pēdējo reizi aplūkota 10.05.2014).

²⁹³ Attīstības sadarbības jomā ĀM īstenoja daudzveidīgus projektus Austrumeiropas un Vidusāzijas valstīs, tai skaitā publiskās pārvaldes administratīvās kapacitātes stiprināšanā un pretkorupcijas pasākumu ieviešanā. 2012. gada nogalē, piemēram, Lietuvas ĀM sadarbībā ar citiem partneriem realizēja 123 attīstības sadarbības projektu. Skat.: Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2012 m. veiklos ataskaita: Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2013 m. kovo 20 d. Nr. 259, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita> (Pēdējo reizi aplūkota 10.05.2014).

²⁹⁴ ĀM sadarbībā ar citām atbildīgajām iestādēm aktīvi veicināja Lietuvas kā ES dalībvalsts intereses enerģētiskās drošības jautājumos. Ārlietu dienests sniedza atbalstu ne vien semināru un konferenču organizēšanā par energoapgādes drošību, bet palīdzēja nostiprināt Lietuvas nacionālās intereses dažādās starptautiskajās organizācijās. Piemēram, 2007. gadā Viļņā notika starptautiska konference par enerģētikas drošības jautājumiem, kurā piedalījās sešu valstu augstākās amatpersonas. Šī konference tika arī atzīta par lielāko pasākumu 2007. gadā Lietuvā. Savukārt 2009. gadā ar ĀM atbalstu Lietuva kļuva par IRENA dibinātājvalsti, bet trīs gadus vēlāk Viļņā tika oficiāli atklāts NATO Enerģētiskās drošības izcilības centrs (*NATO Energy Security Centre of Excellence*), kura atklāšanā piedalījās Lietuvas prezidente Daļa Gribaускаite (*Dalia Grybauskaitė*) un NATO ģenerālsēkretārs Anderss Fogs Rasmusens (*Anders Fogh Rasmussen*). Īpaši ES līmenī Lietuvas ārlietu dienests aktualizēja enerģētiskās drošības jautājumus Baltijas valstīs (piem., Francijas ES prezidentūras publicētajā ziņojumā tika atspoguļota Lietuvas pozīcija enerģētikas jautājumos). Tāpat lielāka vērība tika pievērsta klimata pārmaiņu jautājumiem (ar uzsvaru uz enerģētiskās drošības jautājumiem, atjaunojamiem un alternatīviem energoresursiem, ilgtspējīgai enerģētikas attīstības politikai). Skat.: Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2007 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2008 m. kovo 20 d. Nr. 267, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita> (Pēdējo reizi aplūkota 10.05.2014).; Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2008 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2009 m. kovo 25 d. Nr. 223, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita> (Pēdējo reizi aplūkota 10.05.2014).; Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2012 m. veiklos ataskaita: Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos*

mehānisms bija nepārskatāms un balstīts uz *ad hoc* principa. Aplūkotajā laika posmā sadarbību lielā mērā noteica ES darba kārtības jautājumi. Tāpat svarīgi atzīmēt, ka ĀM nefunkcionēja kā platforma citām valsts pārvaldes iestādēm ārpolitisko jautājumu risināšanā. Lai arī ekonomiskās krīzes gados valdība īstenoja strukturālas reformas valsts pārvaldē, tās lielākoties bija saistītas ar izmaksu samazinājumu. Kā atzina respondenti intervijās un Lietuvas publiskās pārvaldes pētnieki, starpministriju koordinācijas jautājumi tā arī līdz galam netika sakārtoti.

6.4. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos

Līdz ar Lietuvas iestāšanos ES aktualizējās jautājums par valsts atbalsta mehānismiem uzņēmumiem ārējos tirgos.²⁹⁵ ĀM sadarbībā ar Lietuvas valsts pārvaldes iestādēm, starptautiskajām organizācijām un pētniecības iestādēm regulāri organizēja seminārus ārējās ekonomikas jomā, tajā skaitā par ES fondu atbalsta iespējām uzņēmumiem. Starp nozīmīgākajiem pasākumiem pirmajā iestāšanās gadā jāizceļ šādi divi pieredzes apmaiņas semināri – „The New Trade Agenda after the EU Enlargement”²⁹⁶ un „Interaction of the State, Research Institutions and Business Implementing Research and Development Projects in the Background of the EU Lisbon Strategy”.²⁹⁷ Tāpat pirmajos iestāšanās gados ĀM veicināja Lietuvas augstāko amatpersonu dalību dažādos ārvalstu uzņēmējdarbības pasākumos, piemēram, prezidenta Valda Adamkus piedalīšanos izstādē „Lithuanian Business Days in Tallinn” 2005. gada 3.

Respublikos Seimui. 2013. m. kovo 20. d. Nr. 259, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita> (Pēdējo reizi aplūkots 10.05.2014).

²⁹⁵ Agreement between political Parties of the Republic of Lithuania on the main foreign goals and objectives of Lithuania for 2004-2008. In: Račius, E. (ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, p. 110. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Skat.: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74>; National Security and Foreign Policy. Programme of the Government of the Republic of Lithuania for 2004-2008. In: Račius, E. (ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, p. 116. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Skat.: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkots 03.04.2014).

²⁹⁶ Sadarbībā ar PTO un Avienoto Vīnes institūtu ĀM 2004. gada aprīlī organizēja reģionālo pieredzes apmaiņas semināru „The New Trade Agenda after the EU Enlargement”, kurš notika Viļņā. Tajā piedalījās ārvalstu tirdzniecības eksperti no Latvijas, Igaunijas, Polijas, Krievijas, Ukrainas, Baltkrievijas un Moldovas. Skat.: Lithuanian Foreign Policy Highlights 2004. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, p. 127. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkots 03.04.2014).

²⁹⁷ 2004. gada 28. oktobrī rīkoja semināru „Interaction of the State, Research Institutions and Business Implementing Research and Development Projects in the Background of the EU Lisbon Strategy”, kurā ar savu pieredzi valsts un uzņēmumu sadarbības konkurētspējas celšanā dalījās eksperti no Francijas un Dānijas. Skat.: Lithuanian Foreign Policy Highlights 2004. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, p. 144. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkots 03.04.2014).

novembrī.²⁹⁸ Būtisks jautājums bija ekonomisko attiecību sakārtošana ar Krieviju. Piemēram, ĀM sadarbībā ar Finanšu ministriju un Transporta un komunikācijas ministriju aktivizēja Klaipēdas un Kaļiņingradas ostu sadarbību („2K” projektu), pievēršot īpašu uzmanību jautājumu koordinēšanai ne vien starp Lietuvu un Krieviju, bet arī katras valsts starpinstitūciju starpā.²⁹⁹

Vērtējot kopumā, līdz ar Lietuvas iestāšanos ES ĀM bija apņemšanās sniegt lielāku atbalstu ārējās ekonomikas politikā. 2004. gadā Lietuvas ārējās ekonomikas intereses īstenoja viens departaments (Ekonomikas departaments), bet jau gadu vēlāk departamentu skaits bija pieaudzis līdz trīs (Ekonomiskās drošības politikas departaments, Ārējās tirdzniecības departaments un Eksporta un investīciju veicināšanas departaments). Savukārt 2007. gadā tika apzināta citu valstu pieredze komercdiplomātijas un ekonomiskās diplomātijas jomā. Lietuvas ārlietu dienesta darbinieki bija pieredzes apmaiņas braucienos uz Skandināvijas valstīm un Franciju. Lai arī pēc 2005. gada bija trīs atbildīgie departamenti ārējās ekonomikas politikas veidošanā, tomēr kopumā darbs nebija efektīvs. Tāpat bija funkciju pārklāšanās starp Ārlietu un Ekonomikas ministriju. Lai novērstu funkciju dublēšanos, ĀM ierosināja pārņemt Skandināvijas valstu pieredzi ārējās ekonomikas veidošanā, proti, pārņemt daudzas funkcijas no Ekonomikas ministrijas un citām iesaistītajām aģentūrām. Šim nolūkam Ministru biroja paspārnē tika izveidota speciāla darba grupa. Neskatoties uz daudzām pozitīvām iestrādēm, strukturālās pārmaiņas ĀM apstājās līdz ar jaunas valdības izveidošanu 2008. gada nogalē. Jaunā valdība premjerministra Andrus Kubiļa (*Andrius Kubilius*) vadībā lēma neuzticēt ĀM jaunas funkcijas. Tā vietā daudzus pienākumus izlēma deleģēt Ekonomikas ministrijai, bet jo īpaši divām jaunizveidotām aģentūrām – Lietuvas Investīciju aģentūrai un valsts aģentūrai „Enterprise Lithuania”. Centralizācijas procesa vietā notika funkciju un atbildības jomu decentralizācija, kas, lai arī ir vērtējama pozitīvi *per se*, radīja lielāku neskaidrību ārējās ekonomikas veidošanā.³⁰⁰ Arī ĀM pārstāvji, atskatoties uz 2008. gada lēmumu apturēt iesāktās reformas, intervijās atzina, ka tas nebija pareizs

²⁹⁸ Lithuanian Foreign Policy Highlights 2005. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2005, Issue no. 15-16, p. 36. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=75> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).

²⁹⁹ *Ibid.*, p. 227.

³⁰⁰ Informācijas avots: Intervija ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātiem (20.–21.05.2014).

lēmums.³⁰¹ Lai arī ekonomiskās krīzes laikā bija novērojamas nelielas strukturālas pārmaiņas, tomēr 2012. gada nogalē joprojām bija konstatējama funkciju pārklāšanās un ne pārāk efektīvs sadarbības ietvars starp atbildīgajām ministrijām un aģentūrām.³⁰² Turklāt, kā atzina respondenti intervijās, ekonomiskās krīzes gados Lietuvā līdzīgi kā Latvijā tika ievērojami samazināts ekonomisko diplomātu skaits diplomātiskajās pārstāvniecībās. Lietuvā pirms 2008. gada bija nodarbināti 18 ekonomiskie diplomāti, bet 2012. gada izskaņā vēstniecībās strādāja tikai 4 pilna laika ekonomiskie diplomāti.³⁰³ Papildus jāpiemin, ka daudzi ārlietu dienesta darbinieki paralēli politiskajiem un konsulārajiem jautājumiem risināja arī ekonomiskos jautājumus. Tāpat būtiskus ierobežojumus uzņēmēju atbalstam radīja arī fakts, ka gandrīz visi valsts aģentūras „Enterprise Lithuania” darbinieki strādāja no Viļņas un nebija pārstāvēti Lietuvas vēstniecībās ārvalstīs. Tikai pāris darbinieku strādāja no ārvalstīm, turklāt ne visi bija nodarbināti pilnu laiku.

Neatkarīgi no iepriekš uzskaitītajiem sadarbības šķēršļiem ekonomiskās krīzes radītā situācija pieprasīja no ĀM un citām par ekonomisko diplomātu atbildīgajām iestādēm sniegt lielāku atbalstu Lietuvas uzņēmējiem ārvalstu tirgos. Šajā laikā posmā ievērojami pieauga uzņēmēju interese par eksporta iespējām uz Skandināvijas valstīm, Centrāleiropas valstīm, bet jo īpaši uz Āzijas un BRIC valstīm.³⁰⁴ Tāpat bija svarīgi nostiprināt ekonomiskās attiecības ar jaunattīstības valstīm, ieskaitot līgumtiesiskās bāzes paplašināšanu. Piemēram, ĀM kopā ar citām valsts pārvaldes iestādēm intensificēja Lietuvas un Indijas attiecības. Visbeidzot īpaši jāuzsver līgumtiesiskās bāzes sakārtošana un uzņēmēju informēšana par eksporta iespējām uz Indiju.³⁰⁵ Rezumējot jāsecina, ka Lietuvas ĀM, neskatoties uz komercdiplomātijas un ekonomiskās diplomātijas lomas pieaugumu un jaunām aktivitātēm, neatbilda „kordinētā sinerģijas” pamatprincipiem. Lai arī ĀM vairāk iesaistījās uzņēmēju

³⁰¹ Turpat, intervijas.

³⁰² Kopumā atbalstu Lietuvas uzņēmējiem sniedza ekonomiskie diplomāti no ĀM, komercatašeji no Ekonomikas ministrijas, darbinieki no Lietuvas Investīciju aģentūras un valsts aģentūras „Enterprise Lithuania” un Lietuvas goda konsuli ārvalstīs. Arī 11 starpvaldību komisijas palīdzēja veicināt Lietuvas uzņēmēju ekonomisko interešu aizstāvību un pārstāvību ārvalstīs.

³⁰³ Pilna laika ekonomiskie diplomāti strādāja Lietuvas vēstniecībās ASV, Baltkrievijā, Krievijā un Vācijā.

³⁰⁴ Intervijā ĀM pārstāvji atzina, ka patlaban tiek kārtoti sertifikāti Lietuvas produktu eksportēšanai uz Japānu, Ķīnu, Dienvidkoreju un Brazīliju. Informācijas avots: Intervija ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātiem (21.05.2014).

³⁰⁵ Usha, K.B. The Evolving Relations between India and the Baltic States. In: Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2012, Issue no. 27, p. 105. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=135> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).

informēšanā par jauniem noieta tirgiem ārvalstīs (piem., BRIC), pēdējo gadu laikā bija vērojama funkciju pārklāšanās un ne pārāk efektīvs sadarbības ietvars starp atbildīgajām ministrijām un aģentūrām ārējās ekonomikas veidošanā.

6.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars

Uzreiz pēc iestāšanās ES Lietuva līdzīgi kā Latvija turpināja atvērt jaunas vēstniecības ne vien ES dalībvalstīs vai kandidātvalstīs, bet arī ES Kaimiņpolitikas Austrumu valstīs.³⁰⁶ Ekonomiskās krīzes laikā ministrija vairs nevarēja atļauties paplašināt diplomātisko misiju loku. Savukārt jau pāris gadus vēlāk, proti, 2012. gadā aizvien vairāk izskanēja viedoklis ne vien par atsevišķu vēstniecību slēgšanu, bet arī par jaunu diplomātisko misiju atvēršanu eksporta tirgos ar strauji augošu pieprasījumu.³⁰⁷ Intervijās ĀM pārstāvji arī atzina, ka tuvākajā laikā tiks slēgtas Lietuvas vēstniecības Bulgārijā, Portugālē un Slovēnijā. Tā vietā tiks plānots atvērt vēstniecības Austrālijā, Brazīlijā un Dienvidkorejā.³⁰⁸

Aplūkotajā laika posmā vēstniecību funkciju un pienākumu loks bija krietni audzis. Piemēram, diplomātisko misiju darbinieki katru gadu arvien aktīvāk bija iesaistīti kultūras un publiskās diplomātijas pasākumu organizēšanā. Kopš pievienošanās ES Lietuvas vēstniecības saņēma arī lielāku konsulārā rakstura pieprasījumu skaitu. Turklāt, ņemot vērā lielo izbraukušo Lietuvas iedzīvotāju skaitu, viens no vēstniecību darba pamatuzdevumiem bija saiknes uzturēšana ar tautiešiem ārzemēs. Arī ekonomiskās krīzes gados vēstniecības ar samazinātiem budžetiem aktīvi iesaistījās lietuviešu diasporas atbalsta programmās. Tāpat vēstniecību darbinieki turpināja atbalstīt svētdienas skolas un lietuviešu valodas apmācību kursus ārvalstīs dzīvojošo tautiešu bērniem. Diplomātiskās misijas bija kļuvušas pieejamākas un atvērtākas sabiedrībai, ko arī apstiprināja ĀM pārstāvji intervijās.³⁰⁹ Tajā pašā laikā diplomātiskajām vēstniecībām trūka ekonomisko diplomātu un finanšu resursu, lai realizētu daudzveidīgas aktivitātes komercdiplomātijā. Arī intervijās Lietuvas diplomāti atzina, ka ekonomiskās krīzes gados situācija nemainījās. Turklāt arī pēdējos divos gados ĀM vadībai, Ārējo ekonomisko attiecību departamentam un

³⁰⁶ Lietuva pirmajos iestāšanās gados atvēra pārstāvniecības Armēnijā, Azerbaidžānā, Gruzijā un Moldovā.

³⁰⁷ Informācijas avots: Intervija ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātiem (21.05.2014).

³⁰⁸ Ibid.

³⁰⁹ Informācijas avots: Intervija ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātu (20.05.2014).

vēstniecībām ir atšķirīgs skatījums par komercdiplomātijas lomu ĀM darbā.³¹⁰ Tāpat svarīgi atzīmēt nelielo speciālistu skaitu pārstāvniecībās. Gan pirms 2008. gada, gan ekonomiskās krīzes laikā diplomātiskajās misijās strādāja neliels skaits darbinieku no citām Lietuvas valsts pārvades iestādēm. Vēstniecībās, piemēram, strādāja galvenokārt tikai militārie un ekonomiskie atašeji. Kā intervijās norādīja ĀM pārstāvji, vēstniecības pamatā apkalpoja ministrijas centrālo aparātu.³¹¹ Tajā pašā laikā svarīgi atzīmēt, ka, lai arī kopumā diplomātiskajās misijās nebija novērojamas būtiskas pārmaiņas, vietējo darbinieku skaits pēdējos gados bija pieaudzis, sasniedzot 14% no kopējā darbinieku īpatsvara.³¹²

6.6. Pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā

No visiem funkcionālo pārmaiņu rādītājiem IT jomā bija vērojama vismazākās pārmaiņas. Lai arī kopš 2008. gada ĀM bija uzlabojusi IT darbību ministrijā, Lietuvas Nacionālā Audita biroja ziņojums atklāja vairākus trūkumus attiecībā uz klasificētas informācijas apriti ārlietu dienestā. Saskaņā ar 2013. gada ziņojumu ministrija nebija pietiekami gatava nodrošināt informācijas sistēmas darbības nepārtrauktību neparedzētu situāciju gadījumos. Līdz 2012. gada beigām ministrija nebija pārbaudījusi rīcības plānu šādu krīzes situāciju novēršanā. Turklāt IT departaments nebija nozīmējis atbildīgās personas par IT sistēmas uzturēšanu ekstremālu situāciju gadījumos. Apzinoties esošos riskus, Lietuvas Nacionālais Audita birojs ministrijai iesniedza rekomendācijas IT aizsardzības pasākumu ieviešanai un pārvaldības darba uzlabošanai.³¹³

2013. gada sākumā Lietuvas Nacionālais Audita birojs publicēja jaunu pārskatu, kurā atzinīgi novērtēja īstenotos uzlabojumus IT pārvaldībā ĀM. Kā norādīja Valsts kontroliere Ģiedre Švediene (*Giedre Švedienė*), „Ārlietu ministrija ir panākusi ievērojamu progresu informācijas sistēmas pārvaldībā, tomēr ir jomas, kurās pārvaldības procesi ir jāturpina uzlabot. Tas ir īpaši svarīgi, lai neparedzētu situāciju gadījumos Ārlietu ministrija būtu spējīga nodrošināt informācijas drošību un

³¹⁰ Informācijas avots: Intervija ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātiem (20.–21.05.2014).

³¹¹ Turpat, intervija.

³¹² Informācija iegūta no Lietuvas Republikas Ārlietu ministrijas (28.–29.08.2013).

³¹³ Ibid.

uzņēmējdarbības atbalsta nepārtrauktību”.³¹⁴ Rezumējot jāsecina, ka IT lietošanā, kā arī komunikāciju jomā, ĀM nebija integrēta ar citām valsts pārvaldes iestādēm. Turklāt, kā parādīja Lietuvas Nacionālais Audits, tika atklāti trūkumi attiecībā uz klasificētas informācijas apriti ministrijā.

6.7. Komunikācija ar NVO pārstāvjiem

Līdzīgi kā ar paziņojumiem par valsts atbalstu eksportam un investīcijām, arī komunikācija ar sabiedrību un sadarbība ar nevalstiskajiem dalībniekiem tika iekļauta starp galvenajiem ārpolitikas mērķiem pēc iestāšanās ES un NATO.³¹⁵ Piemēram, kultūras un publiskās diplomātijas jomā dominēja divas prioritātes. Pirmkārt, informēt starptautisko sabiedrību par Lietuvu kā ES un NATO dalībvalsti un reģionālās sadarbības centru, tās piedāvātajām kultūras iespējām un zinātnes sasniegumiem, Otrkārt, izstrādāt ilgtermiņa sabiedrisko attiecību stratēģiju.³¹⁶ Tāpat ārpolitikas mērķos tika iekļauta sadarbības veicināšana ar Lietuvas izglītības un zinātnes institūtiem.³¹⁷ Tieši ar zinātnes institūtiem ministrijai izveidojās cieša sadarbība jau no iestāšanās gada ES un NATO. 2004. gadā Ārlietu ministrija sadarbībā ar Viļņas Universitātes Starptautisko attiecību un politikas zinātnes institūtu (IIRPS) regulāri organizēja starptautiskas konferences un apaļā galda diskusijas gan par ES tematiku, piemēram „Enlarged Europe and Project of Broader Europe” (2004. gada 30. aprīlī),³¹⁸ gan par transatlantiskās sadarbības jautājumiem, piemēram, apaļā galda diskusijas „Lithuania’s Role in the Region: U.S. Attitude” (2004. gada

³¹⁴ National Audit Office of the Republic of Lithuania. More reliable safeguards required for the information system of the Ministry of Foreign Affairs. 14 February 2013. Available on: http://www.vkontrole.lt/pranesimas_spaudai_en.aspx?id=17486 (Pēdējo reizi aplūkots 10.04.2014).

³¹⁵ Agreement between political Parties of the Republic of Lithuania on the main foreign goals and objectives of Lithuania for 2004-2008. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, p. 111. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkots 03.04.2014).; National Security and Foreign Policy. Programme of the Government of the Republic of Lithuania for 2004-2008. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, p. 116. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkots 03.04.2014).

³¹⁶ Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2004 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2005 m. kovo 30 d. Nr. 337, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita> (Pēdējo reizi aplūkots 10.05.2014).

³¹⁷ National Security and Foreign Policy. Programme of the Government of the Republic of Lithuania for 2004-2008. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, p. 116. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkots 03.04.2014).

³¹⁸ Lithuanian Foreign Policy Highlights 2004. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, p. 128. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkots 03.04.2014).

27. septembrī).³¹⁹ Tāpat arī tika organizētas starptautiskas konferences publiskās diplomātijas jomā.³²⁰ Sākot ar 2005. gadu, aizvien vairāk tika organizētas konferences un semināri par enerģētiskās drošības stiprināšanu. Šajā laikā periodā Ārlietu ministrija centās aktīvāk komunicēt ar lauku reģioniem, skaidrojot Lietuvas ieguvumus no dalības ES, kā arī iepazīstināt Lietuvas iedzīvotājus ar ES darbības pamatprincipiem un uzdevumiem.³²¹

Pēc iestāšanās ES aktualizējās arī virkne ar lietuviešu diasporu saistītu jautājumu. Ņemot vērā emigrācijas pieauguma tendences, Ārlietu ministrija bija viena no pirmajām valsts pārvaldes iestādēm, kura ne vien izmantoja forumus, lai pievērstu šim jautājumam lielāku vērību, bet arī izskatīšanai valdībā iesniedza priekšlikumus emigrācijas lietu sakārtošanā. Piemēram, 2005. gada maijā ārlietu ministrs Antans Vaļonis gan piedalījās konferencē „New Lithuanian emigration: problems and possible solutions”, gan parakstīja tālākai izskatīšanai jaunus priekšlikumus diasporas tematikai.³²² Tomēr lielākās pārmaiņas diaspora politikas veidošanā notika pēdējos gados.

Lai arī aplūkotajā periodā ministrija bija izveidojusi jaunus sadarbības formātus ar nevalstiskā sektora pārstāvjiem, tomēr sadarbība galvenokārt bija starp dažām organizācijām un domnīcām. Neskatoties uz veiksmīgo sadarbību ar zinātnes institūtiem, komunikācija ar sabiedrību kopumā bija formāla. Arī Mildas Celiešūtes (*Milda Celiešiūtė*) veiktās intervijas ar 75 Lietuvas ārpolitikas veidotājiem, tajā skaitā 15 diplomātiem no 12 dažādiem Ārlietu ministrijas departamentiem, skaidri apliecina vāju sadarbības mehānisma pastāvēšanu starp sabiedrības grupām un Ārlietu

³¹⁹ Ibid., p. 139.

³²⁰ Starptautiska konference „The New NATO: Developing the Strategy of Public Diplomacy” (Seimā, 2004. gada 7. jūnijā). Skat.: Lithuanian Foreign Policy Highlights 2004. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, p. 131. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).

³²¹ Ārlietu ministrija arī organizēja Lietuvā akreditēto ārvalstu diplomātu iepazīšanās braucienus uz lauku reģioniem. Skat.: Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2004 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2005 m. kovo 30 d. Nr. 337, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita> (Pēdējo reizi aplūkota 10.05.2014).

³²² Lithuanian Foreign Policy Highlights 2005. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2005, Issue no. 15-16, p. 225. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=75> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).

ministriju.³²³ Kā norāda autore, tas lielā mērā skaidrojams ar ārpolitisko diskusiju trūkumu sabiedrībā. Lai gan nevar runāt par ārpolitiskās informācijas vakuumu, tomēr publiskajā telpā netika plaši atspoguļotas ārpolitiskās diskusijas un alternatīvās pieejas.³²⁴ Mediju telpā galvenokārt dominēja valsts augstāko amatpersonu paziņojumi par vienu vai otru ārpolitisko jautājumu. Pētījums arī apstiprināja autores izvirzīto hipotēzi, ka ārpolitikas veidotāji tikai formāli ieklausījās sabiedrības viedoklī. Tā vietā, lai komunicētu ar dažādām sabiedrības grupām nepastarpināti, izzinot dažādo sabiedrības grupu intereses un pozīcijas ārpolitikas jautājumos, atgriezenisko saikni ar sabiedrību ministrija pamatā nodrošināja ar plašsaziņas līdzekļu starpniecību. Pētījums arī atklāj citas būtiskas tendences. Piemēram, ārpolitikas veidošanai bija raksturīga noslēgtība, kuru īstenoja politiskā elite. Samērā reti tika ņemti vērā NVO, uzņēmēju, akadēmisko institūciju un citu sabiedrisko grupu ieteikumi.³²⁵ Tāpat Celiešūtes pētījums skaidri parāda, ka medijiem un sabiedrībai kopumā bija reaktīva nostāja ārpolitikas jautājumos.³²⁶ Tas arī atsaucās uz sabiedrības domu un skatījumu par ĀM lomu valstī. Piemēram, Lietuvas žurnāla „Veidas” publicētā ikgadējā aptauja par Lietuvas publisko pārvaldi atklāja salīdzinoši zemu ĀM popularitāti Lietuvas sabiedrības vidū. Turklāt no 2006. gada līdz 2008. gadam šī tendence pat pieauga, bet nevis samazinājās.³²⁷ Rezumējot jāsecina, ka ĀM bija izveidojusi regulāru sadarbību tikai ar atsevišķām NVO, tādējādi neatbilstot „koordinētās sinerģijas” pamatprincipiem.

6.8. Profesionālās kapacitātes palielināšana

Kopumā var izdalīt trīs attīstības posmus apmācību nodrošināšanā. Pirmais posms ilga no 2004. gada līdz 2008. gada beigām. Šajā periodā ministrija palielināja budžetu darbinieku apmācībām. Sākoties ekonomiskajai krīzei, Personāla departaments vairs nevarēja atļauties nodrošināt plašu kursu klāstu saviem darbiniekiem centrālajā

³²³ Celiešūte, M. Media and Society: The Prerequisites for Influence on Lithuanian Foreign Policy. In: Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2009, Issue no. 22, pp. 48-79 Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=120> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).

³²⁴ Ibid., pp. 76-77.

³²⁵ Ibid., p. 78.

³²⁶ Ibid., pp. 78-79.

³²⁷ Nakrošis, V. Measuring Systematic Performance of the Lithuanian Government. In: Institute of International Relations and Political Science. *Lithuanian Political Science Yearbook 2007*. Vilnius: Vilnius University, 2008, p. 133.

aparātā un diplomātiskajās misijās. Otrais lejušlīdes posms ilga divus gadus, jo jau 2010. gadā ministrija no ES saņēma finansējumu apmācībām pirms gaidāmās Lietuvas prezidentūras ES. Lai arī finansējums no ministrijas kopējā budžeta netika palielināts, kopā ar ES finansējumu Personāla departamenta budžets pārsniedza 2008. gada apmācību budžetu.³²⁸

No 2010. gada ministrijas piedāvātās apmācības var sagrupēt 3 kursu veidos:

- 1) standarta obligātās apmācības jaunajiem diplomātiem;
- 2) valodu kursi;
- 3) citi izvēles kursi (tematiskie kursi).³²⁹

Pirmais veids būtiski neatšķirās no krīzes perioda, bet otrajā un trešajā kursu veidā bija vērojamas būtiskas pārmaiņas. Pateicoties ciešajai ministrijas sadarbībai ar Starptautisko Frankofonijas organizāciju (SFO), Ārlietu ministrija darbiniekiem piedāvāja plašas apmācības franču valodā. Apmaksāti valodas kursi tika organizēti gan Lietuvā, gan ārvalstīs. Savukārt trešā kursa veida ietvaros ministrija piedāvāja daudzveidīgus tematiskos kurus (piem., ekonomikas jomā, cilvēktiesībās, drošības jomā, klimata pārmaiņu jautājumos, prezentāciju un publiskās uzstāšanās mākslā, psiholoģijā). Būtiski pieauga kursu skaits par enerģētiskās drošības jautājumiem, kā arī par drošību kopumā. Kvalifikācijas paaugstināšanas kursus vadīja vieslektori no ārvalstu universitātēm, citu valstu eksperti ES prezidentūras sagatavošanā (piem., no Beļģijas un Zviedrijas), kā arī Lietuvas pētniecisko institūtu un augstāko mācību iestāžu mācītāji. Apmācību jomā noteikti jāuzsver ministrijas ciešā sadarbība ar Lietuvas Publiskās administrācijas institūtu (LIVADIS), kas kopš 1999. gada nodrošina Lietuvas ierēdņiem kvalifikācijas paaugstināšanas kursus.³³⁰ Paralēli ministrija katru gadu organizēja sešu nedēļu ilgas apmācības ārlietu dienesta darbiniekiem pirms došanās strādāt diplomātiskajās misijās. Neregulāri arī tika rīkoti kvalifikācijas celšanas kursi jau misijās strādājošajiem darbiniekiem. Savukārt misijās strādājošajiem vietējiem darbiniekiem Personāla departaments neorganizēja apmācības.³³¹

³²⁸ Informācijas avots: Intervija ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātu (21.05.2014).

³²⁹ Turpat, intervija.

³³⁰ Ar ĀM atbalstu LIVADIS organizēja apmācības arī publiskā sektora darbiniekiem no Armēnijas, Azerbaidžānas, Baltkrievijas, Gruzijas, Kazahstānas, Kirgizstānas, Moldovas, Rumānijas un Ukrainas. Skat.: Lithuanian Institute of Public Administration. Implemented International Projects. Available on: http://www.livadis.lt/en/index.php?content_id=16&menu_id=0 (Pēdējo reizi aplūkots 11.05.2013).

³³¹ Informācijas avots: Intervija ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātu (21.05.2014).

Lai arī kopš 2010. gada ministrija piedāvā plašu apmācību spektru, Ārlietu ministrijas pārstāvis intervijā atzina, ka pieejamais finansējums darbinieku kvalifikācijas celšanas kursu organizēšanai 2014. gada beigās būtiski samazināsies.³³² Tas skaidrojams ar to, ka ministrija vairs nevarēs saņemt ievērojamu papildu finansējumu no ES, kas pirms tam tika izmantots, gatavojoties prezidentūrai ES Padomē. Apzinoties joprojām ierobežoto ministrijas budžetu apmācībām, Lietuvas diplomāts informēja, ka Ārlietu ministrija apzina papildu finansējuma avotus. Tāpat arī tiek plānots palielināt attālināto kursu skaitu diplomātisko dienestu darbiniekiem (piem., piedāvājot apmācības ar video un e-kursu starpniecību).³³³

6.9. Secinājumi

Lietuvas Ārlietu ministrijas darbības analīze apstiprina, ka pēc iestāšanās ES un NATO ministrijas darba kārtības loks būtiski bija pieaudzis. Ministrijas darbu galvenokārt noteica jaunās darba kārtības jautājumi, tajā skaitā dziļāka integrācija ES, Lietuvas enerģētiskās drošības stiprināšana, attīstības sadarbības jautājumi, kā arī rūpēšanās par izceļojošo lietuviešu kopienām ārvalstīs. Arī intervijās Lietuvas ārlietu ministrijas darbinieki apstiprināja, ka pēc iestāšanās ES būtiski bija palielinājies ministrijas funkciju skaits. Attīstības sadarbības jautājumu koordinēšana un šim mērķim izveidotais ministrijas departaments uzskatāmi apliecināja lielāku ministrijas iesaisti dažādu jaunu pienākumu pildīšanā.³³⁴ Tāpat iestāšanās ES ne vien paplašināja ministrijas darbinieku zināšanas, prasmes un kompetenci ES jautājumu koordinēšanā un Lietuvas ārpolitisko interešu pārstāvēšanā dažādos ES formātus, bet arī mainīja pašas ministrijas lomu. Kā norādīja augsta ranga Lietuvas diplomāts, līdz ar iestāšanos ES Lietuvas Ārlietu ministrijai palielinājās pašnovērtējums un apziņa par spēju ietekmēt reģionālus un pat globālus lēmumus. Turklāt iestāšanās ES noteica līdzvērtīgu attieksmi un darbības principus no vecajām ES dalībvalstīm.³³⁵ Tomēr, neskatoties uz daudzveidīgajiem un pat ambicioziem mērķiem ārpolitikā kā, piemēram, kļūt par reģiona centru, Lietuvas Ārlietu ministrija nespēja pilnībā reformēt ministriju. Tāpat līdz galam netika ieviestas strukturālās reformas starpministriju koordinācijas mehānismā. Lai arī ekonomiskās krīzes gados Lietuvas

³³² Turpat, intervija.

³³³ Turpat, intervija.

³³⁴ Informācijas avots: Intervijas ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātiem (20-21.05.2014).

³³⁵ Informācijas avots: Intervija ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātu (20.05.2014).

valdība reformēja vairākus komunikācijas kanālus starp ministrijām,³³⁶ kopējais koordinācijas mehānisms bija nepārskatāms un vājš. Arī intervijās Lietuvas Ārlietu ministrijas darbinieki atzina, ka starp atbildīgajām iestādēm nebija izveidots efektīvs sadarbības ietvars. Piemēram, decentralizētā sistēma bija izveidojusi nepārskatāmu atbalstu sistēmu uzņēmējiem, kuri vēlējas eksportēt un ieiet jaunus produktu un pakalpojumu noieta tirgos.³³⁷ Tā visa rezultātā iestāžu atšķirīgās darbības intereses un sāncensība traucēja īstenot saskaņotu rīcības politiku. Detalizētāks funkcionālo pārmaiņu raksturojums ir aplūkojums 16. tabulā.

16. tabula

Funkcionālās pārmaiņas Lietuvas Ārlietu ministrijā

	Kritēriji	Raksturojums	Vērtība
Pārstāvība	1. Prioritārie darba kārtības jautājumi	<ul style="list-style-type: none"> 2004. gadā Lietuvas augstākās amatpersonas nāca klajā ar ambiciozu uzstādījumu ārpolitikā – kļūt par reģiona centru. Mērķa sasniegšanā tika izvirzīti vairāki uzdevumi. Pirmkārt, meklēt veidu, kā labāk integrēties un palielināt Lietuvas lomu ES un NATO. Otrkārt, aktivizēt regulāru sadarbību ar kaimiņvalstīm. Treškārt, veicināt lielāku Lietuvas iesaisti attīstības sadarbības projektos, vienlaikus stiprinot Lietuvas kā donorvalsts iestāžu kapacitāti. Ceturtkārt, stiprināt valsts analītisko kapacitāti ārpolitikā. Pēc 2008. gada ministrijas darba kārtību lielā mērā noteica šādi jautājumi: enerģētiskās drošības stiprināšana, gatavošanās Lietuvas prezidentūrai EDSO (2011. gadā) un ES Padomē (2013. gadā), attīstības sadarbības jautājumi un diasporas politikas veidošana. Kopumā īstermiņa un vidēja termiņa ārpolitikas prioritātēs dominēja jaunie darba kārtības jautājumi. Izvirzīto mērķu loks bija plašs un bieži vien arī vispārīgs. 	3
	2. Ārlietu ministrijas sadarbība ar citām valsts institūcijām ārpolitikas jautājumu koordinēšanā	<ul style="list-style-type: none"> Neskatoties uz veiksmīgo sadarbību atsevišķos jautājumos, piemēram, enerģētiskās drošības stiprināšanā un attīstības sadarbības jautājumos, starp ministrijām un citām valsts pārvaldes iestādēm nepastāvēja pārskatāms un vienots koordinācijas mehānisms. ĀM nefunkcionēja kā platforma citām pārvaldes iestādēm. Tajā pašā laikā Lietuvas prezidentūra EDSO un ES Padomē vairāk nostabilizēja ĀM un citu iesaistīto Lietuvas valsts pārvaldes iestāžu pārliecību par iespējām ietekmēt reģionālus un starptautiskus lēmumus.³³⁸ 	2
	3. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos un	<ul style="list-style-type: none"> Jau pirmajos Lietuvas ārpolitikas dokumentos pēc iestāšanās ES un NATO tika akcentēta ekonomiskās 	

³³⁶ Piemēram, lai sinhronizētu ministriju plānošanas aktivitātes, valdības biroja pārraudzībā tika izveidota vienota plānošanas dokumentu sistēma (*Monitoring Information System*). Informācijas avots: Intervija ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātu (20.05.2014).

³³⁷ Informācijas avots: Intervijas ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātiem (21.05.2014).

³³⁸ Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2011, Issue no. 25. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=131> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014.); Informācijas avots: Intervijas ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātiem (20.–21.05.2014).

	ārvalstu investīciju piesaistei	<p>diplomātijas nozīme, jo īpaši tirdzniecības sakaru veicināšanā un ārvalstu tiešo investīciju piesaistīšanā.³³⁹ No 2007. gada līdz 2008. gada beigām ĀM apzināja citu valstu pieredzi ekonomiskās un komercdiplomātijas īstenošanā. Lai arī ministrija bija gatava piemērot Skandināvijas valstu modeli ārējās ekonomikas jomā, līdz ar jaunās valdības izveidošanu visas ieceres apstājās. Centralizētās pārvaldes vietā tika izveidots decentralizēts atbalsta mehānisms uzņēmumiem ārvalstu tirgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ĀM nebija vienīgā atbildīgā iestāde ārējās ekonomikas veidošanā. Sadarbība starp iesaistītajām iestādēm bija nekonekventa un nepārskatāma. Turklāt bija novērojama funkciju pārklāšanās. • Kopumā ierobežots un nepārskatāms atbalsta mehānisms Lietuvas uzņēmējiem. Ekonomikas krīzes rezultātā tika ievērojami samazināts ekonomisko diplomātu skaits vēstniecībās (no 18 uz 4). Arī valsts aģentūras „Enterprise Lithuania” darbinieki nebija nodarbināti Lietuvas pārstāvniecībās ārvalstīs. • Starp atbildīgajām iestādēm ekonomiskās diplomātijas veicināšanā nebija izveidota rīcībpolitikas saskaņošanas padome.³⁴⁰ 	2
	4. Diplomātisko misiju darbības ietvars	<ul style="list-style-type: none"> • Līdz 2008. gada beigām Lietuvas diplomātisko misiju skaits ārvalstīs palielinājās par 15% jeb 8 jaunām vēstniecībām. • Ekonomiskās krīzes laikā netika slēgtas vēstniecības. Lai nodrošinātu pilnvērtīgu darbu pārstāvniecībās, ministrija nedaudz palielināja vietējo darbinieku skaitu. • Diplomātiskās misijas pamatā apkalpoja ĀM. 	2
Komunikācija un informācijas apmaiņa	5. Pārmaiņas komunikācijas un informācijas apmaiņā, kā arī lietošanā	<p>Lai arī ĀM bija pietiekami labi ekipēta un tehniski sagatavota dažādiem ar IT saistītiem izaicinājumiem, tomēr līdz 2012. gada beigām tika konstatēti vairāki trūkumi vadības un drošības informācijas sistēmā. Piemēram, nebija pieejams skaidrs un detalizēts apraksts par e-datu plūsmām ministrijā. Lietuvas Nacionālā Audita biroja publicētajā revīzijas atzinumā tika konstatēts, ka klasificētas informācijas aprīte neatbilst visām drošības normām. Turklāt nav pārskatīti un atjaunināti dokumenti, kas regulē darbu ar šādu informāciju.³⁴¹ Tāpat IT departaments nebija izveidojis ciešu saikni ar uzņēmējdarbības atbalsta pasākumiem un procesiem.³⁴²</p>	2

³³⁹ Agreement between political Parties of the Republic of Lithuania on the main foreign goals and objectives of Lithuania for 2004-2008. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, p. 110. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).; National Security and Foreign Policy. Programme of the Government of the Republic of Lithuania for 2004-2008. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, p. 116. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkota 03.04.2014).

³⁴⁰ Tikai 2013. gadā starp iestādēm tika izveidota Ekonomiskās diplomātijas padome, kuru uzticēja vadīt ĀM. Par vienu no galvenajiem padomes mērķiem izvirzīja vienotu stratēģiju ekonomikas politikā ārvalstu tirgos.

³⁴¹ National Audit Office of the Republic of Lithuania. More reliable safeguards required for the information system of the Ministry of Foreign Affairs. 14 February 2013. Available on: http://www.vkontrolė.lt/pranesimas_spaudai_en.aspx?id=17486 (Pēdējo reizi aplūkota 10.04.2014).

³⁴² Ibid.

	6. Komunikācija ar nevalstisko organizāciju un domnīcu pārstāvjiem	<ul style="list-style-type: none"> • Ministrijai bija izveidota regulāra sadarbība galvenokārt tikai ar noteiktām NVO un domnīcu pārstāvjiem.³⁴³ Īpaši veiksmīga sadarbība bija izveidojusies ar izglītības un zinātnes institūtiem.³⁴⁴ • Kopumā grūti runāt par daudzveidīgiem un pastāvīgiem sadarbības formātiem. Komunikācija ar sabiedrību pamatā bija vienvirziena, ko apstiprina arī Mildas Celiešūtes veiktais pētījums.³⁴⁵ 	2
Profesionālās izaugsmes nodrošināšana	7. Profesionālās kapacitātes palielināšana	<ul style="list-style-type: none"> • Līdz 2008. gadam kursu skaits katru gadu pieauga. Pirmajos ekonomiskās krīzes gados uz pusi samazinājās ministrijas apmācības budžets. Savukārt, pateicoties ES finansējumam pirms Lietuvas prezidentūras ES Padomē un papildu finansējumam no SFO, ministrija no 2010. gada varēja saviem darbiniekiem piedāvāt daudzveidīgus tematiskos kursus (piem., enerģētiskās drošības jomā) un franču valodas kursus Lietuvā un ārvalstīs. Gatavošanās prezidentūrai ES Padomē un palielinātais finansējums vērā ņemami sekmēja atbilstību „koordinētā sinerģijas” modeļa pamatprincipiem. • Šajā laikā ministrija piesaistīja gan ārvalstu vieslektoros, gan Lietuvas pētniecisko institūtu un augstāko mācību iestāžu mācītājus. 	3

³⁴³ Piemēram, apaļā galda diskusija „Enhanced Partnership in Northern Europe Initiative: The Framework for NGOs Cooperation” (2004. gada 24. maijs). Skat.: Lithuanian Foreign Policy Highlights 2004. In: Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14, p. 128. Vilnius: Foreign Policy Research Center Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74> (Pēdējo reizi aplūkots 03.04.2014).

³⁴⁴ Informācijas avots: Intervijas ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātiem (20.–21.05.2014.).

³⁴⁵ Celiešūtė, M. Media and Society: The Prerequisites for Influence on Lithuanian Foreign Policy. In: Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2009, Issue no. 22, pp. 48-79. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=120> (Pēdējo reizi aplūkots 03.04.2014).

7. DĀNIJAS GADĪJUMA IZPĒTE

7.1. Strukturālās pārmaiņas Dānijas Ārlietu ministrijā

Globalizācija ir izmainījusi pasauli, kurā mēs dzīvojam, un līdz ar to realitāti, kādā Ārlietu ministrija funkcionē.

Dānijas Ārlietu ministrija, 2006³⁴⁶

Sekojoši līdzīgi pārmaiņām un izaicinājumiem starptautiskajā arēnā, kā arī administratīvajām reformām valsts pārvaldē, Dānijas Ārlietu ministrija (*Udenrigsministeriet*) ir pakāpeniski mainījusi ne vien ministrijas organizacionālo struktūru, bet arī īstenojusi virkni strukturālu izmaiņu. Jau 1991. gadā Dānijas ĀM nomainīja kopš 1849. gada pastāvējušo ministrijas funkcionālo struktūru ar ģeogrāfiskās struktūras dalījumu Ziemeļu un Dienvidu grupās.³⁴⁷ Savukārt 2000. gadā visi tirdzniecības jautājumi no citām ministrijām, bet galvenokārt no Ekonomikas un uzņēmējdarbības lietu ministrijas, tika deleģēti Tirdzniecības padomei, tādējādi mainot ministrijas ģeogrāfiskās struktūras dalījumu. Vienu gadu vēlāk ĀM DANIDA struktūrvienībā integrēja daļu vides attīstības jautājumu, kuri no 1990. gadu sākuma bija Vides ministrijas pārziņā.³⁴⁸ Tomēr vēl lielākās pārmaiņas ĀM īstenoja 2009. gadā, likvidējot Ziemeļu un Dienvidu grupu dalījumu un pārejot uz 11 ministriju pārvaldes centriem,³⁴⁹ kuru darbību pārrauga valsts sekretārs ar četriem vietniekiem – vecākajām amatpersonām.³⁵⁰ Galvenais ministrijas reorganizācijas mērķis bija izveidot konsolidētākus un ātrāk reaģējošus organizācijas centrus, kuri palīdzētu efektīvāk cīnīties ar 21. gadsimta izaicinājumiem.

Nenoliedzami, arī globālā finanšu krīze bija reformu un jauninājumu veicinātāja ministrijā. Tās radītās sekas atspoguļojās pārvaldības un darbības uzlabošanas

³⁴⁶ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, p. 24.

³⁴⁷ Valsts sekretāra pārraudzībā Ziemeļu grupa atbildēja par ES jautājumiem, sadarbību ar industriāli attīstītajām valstīm un postpadomju valstīm. Savukārt Dienvidu grupas pārziņā bija attīstības valstis. Skat.: The Development Assistance Committee. *Development Co-operation Review Series: Denmark*. No. 33. Paris: OECD, 1999, pp. 35-37.

³⁴⁸ Jørgen, G.C., Petersen, N. *Managing Foreign Affairs: A Comparative Perspective*. Copenhagen: DIIS, 2005, p. 11.

³⁴⁹ Āfrikas, Āzijas, Amerikas un Tuvo Austrumu centrs, Eiropas centrs, Globālās drošības centrs, Globālo izaicinājumu centrs, Attīstības politikas centrs, Tirdzniecības padomes centrs, Konsulārā servisa centrs, Juridisko lietu centrs, Publiskās diplomātijas centrs, Korporatīvais, personāla un finanšu centrs, Drošības servisa un digitalizācijas centrs.

³⁵⁰ The Development Assistance Committee. *Peer Review: Denmark*. Paris: OECD, 2011, p. 49.

jautājumos. Piemēram, 2011. gadā valdība lēma turpmākajos divos gados samazināt publiskās administrācijas tēriņus. Līdzīgi kā citas pārvaldes iestādes, arī ĀM bija spiesta rēķināties ar budžeta samazinājumu turpmākajiem gadiem, tajā pašā laikā nodrošinot visus tai uzticētos ārpolitikas uzdevumus un pienākumus. Viens no pirmajiem soļiem, ko ĀM vadība veica, bija darbības efektivitātes uzlabošanas plāna pieņemšana 2012. un 2013. gadam. Plāns ietvēra virkni iniciatīvu darbības uzlabošanai un optimizācijai, piemēram, samazināt vadības centrus no 11 uz 7, slēgt 3 departamentus centrālajā aparātā un nelielu skaitu diplomātisko misiju ārvalstīs.³⁵¹

Šajā laikā centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficients bija gandrīz nemainīgs. Uz 1 centrālā aparātā strādājošu diplomātu bija 2 ārlietu pārstāvniecībās strādājoši darbinieki. Savukārt vidējais misijas lielums bija robežās no 13 līdz 16 darbiniekiem. Piemēram, 2010. un 2011. gadā vidējais darbinieku skaits diplomātiskajās un konsulārajās misijās bija 16 darbinieku (skatīt 17. tabulu). Šajā kontekstā svarīgi ir atzīmēt, ka skaitliski lielākā Dānijas diplomātiskā misija ārvalstīs bija vēstniecība Ķīnā (aptuveni 60 darbinieku), kura 2012. gadā bija izveidojusi arī visplašāko valsts iestāžu pārstāvniecību tīklu.³⁵² Lai arī pēc darbinieku skaita vēstniecībās nevar spriest par starpvalstu attiecību līmeni, tomēr tas parāda nosūtošās valsts mērķus un prioritātes. Āzijas tirgus apgūšana, tajā skaitā valsts atbalsts daņu uzņēmējiem Ķīnā, pēdējos gados ir kļuvis par vienu no svarīgākajiem mērķiem Dānijas ārpolitikā.

Lai arī diplomātisko un konsulāro misiju tīklu skaits kopumā laika periodā no 2004. gada līdz 2008. gadam bija nedaudz palielinājies (no 113 uz 121 pārstāvniecību ārvalstīs), 2010. gadā ĀM lēma misiju skaitu atkal samazināt uz 113. Kopumā diplomātu un vietējo darbinieku koeficients skaidri iezīmēja pieaugošu vietējo darbinieku nozīmi pārstāvniecībās. Piemēram, 2012. gadā no visiem ārlietu dienesta darbiniekiem aptuveni 2/3 darbinieku bija vietējie algotie darbinieki.

³⁵¹ Grube, C. „The International Situation and Danish Foreign Policy 2011. In: Hvidt, N., Mouritzen, H. (Eds.), *Danish Foreign Policy Yearbook 2012*. Copenhagen: DIIS, 2012, p. 50.

³⁵² Apliecinājums Dānijas vēlmei paplašināt politisko un ekonomisko sadarbību ar Ķīnu ir regulārās valsts amatpersonu vizītes un noslēgtie līgumi. Piemēram, Dānijas ārlietu ministrs 2012. gada nogalē trešo reizi pēc kārtas 14 mēnešu laikā apmeklēja Ķīnu oficiālā vizītē. Savukārt būtisks notikums abu valstu attiecībās bija 2012. gada jūnijs, kad bijušais Ķīnas prezidents Hu Džiņtao pirmo reizi valsts vēsturē apmeklēja Dāniju, vizītes laikā tika noslēgti 17 starpvaldību līgumi, kā arī abu valstu uzņēmumu kontrakti vairāk nekā 3 miljardu dolāru apmērā. Skat.: Petersen, F.A.. *The Ambassador's Corner: Denmark-China: a mutually beneficial partnership*. Ministry of Foreign Affairs of Denmark. Available on: <http://kina.um.dk/en/about-us/the-ambassadors-corner/> (Pēdējo reizi aplūkota 05.08.2014).

17. tabula

Strukturālās pārmaiņas Dānijas Karalistes Ārlietu ministrijā, 2004–2012

Rādītāji	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. Centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficients	1:1,6	1:1,7	1:1,7	1:1,8	1:1,8	1:1,7	1:1,8	1:1,98	1:1,9
1.2. Darbinieku skaits centrālajā aparātā	933	928	933	911	936	997	963	929	903
1.3. Darbinieku skaits pārstāvniecībās	1504	1572	1577	1603	1679	1738	1754	1837	1720
2. Vidējās misijas lielums	13	13	13	13	13	15	16	16	15
3. Diplomātisko misiju tīkli	113	114	114	121	121	119	113	112	113
4. Diplomātu un vietējo darbinieku koeficients	1:1,74	1:1,82	1:1,95	1:2,11	1:2,16	1:2,22	1:2,28	1:2,5	1:2,8
4.1. Diplomātu skaits pārstāvniecībās	549	558	535	515	532	539	535	526	457
4.2. Vietējo darbinieku skaits pārstāvniecībās	955	1014	1042	1088	1147	1199	1219	1311	1263
5. Budžeta lielums. Ārlietu ministrijas operacionālās izmaksas (DKK, milj.)	1 668,4	1 712, 2	1 821,8	1 893,3	1 922,7	2 484,0	2 202,1	2 031,9	2 224,8
5.1. Proporcioniāli valdības gada budžetam, %	0,33	0,34	0,35	0,32	0,30	0,36	0,30	0,27	0,28

Datu avots: Dānijas Ārlietu ministrijas ikgadējie ziņojumi, pārskati un sarakste (08.–09.2013.).

Lai arī kopš ekonomiskās krīzes sākuma Dānija pavisam nedaudz bija samazinājusi darbinieku skaitu pārstāvniecībās ārvalstīs (no 1738 darbiniekiem 2009. gadā uz 1720 darbiniekiem 2012. gadā), tas tika īstenots uz diplomātu rēķina. Tāpat jāpiemin, ka vietējo darbinieku skaits pēdējo četru gadu laikā nebija mazāks par 120 darbiniekiem. Tieši pretēji, 2011. gadā vietējo darbinieku skaits pat tika palielināts līdz 1311 darbiniekiem. Strukturālo pārmaiņu kontekstā īpaši jāpiemin arī tas, ka no 2004. gada par 25% bija pieaugušas ĀM operacionālās izmaksas. 2004. gadā ministrijas budžets bija 1 668,4 milj. DDK, bet jau pēc deviņiem gadiem valdības piešķirtais budžets ĀM sasniedza 2 224,8 milj. DDK. Vislielākais ministrijas budžeta apjoms bija 2009. gadā – 2 484,0 milj. DDK, bet turpmākajos trijos gados ministrijas tēriņi nedaudz tika samazināti. Kopumā ĀM budžeta kopapjoms svārstījās robežās 0,27– 0,35% robežās no Dānijas valdības gada budžeta. Ņemot vērā uzskaitītās strukturālās izmaiņas, promocijas darba turpmākajās apakšnodalās tiks plašāk aplūkotas ĀM ārpolitiskās prioritātes, sadarbības formas ar citām valsts pārvaldes institūcijām, uzņēmējiem un nevalstiskajiem dalībniekiem. Tāpat tiks apskatīts, kā Dānijas ĀM izmantoja mūsdienu informācijas tehnoloģiju līdzekļus un ārējās komunikācijas kanālus.

7.2. Prioritārie darba kārtības jautājumi

Līdzīgi kā aplūkotos Baltijas valstu gadījumos ĀM darba kārtības loks Dānijā bija plašs, ko noteica ne vien ikgadējie ārpolitikas mērķi un uzdevumi, bet arī vairākas negaidītas krīzes. Līdz 2005. gada septembrim ĀM darba ritms un darba kārtību jautājumu loks bija iepriekš plānots un paredzams, bet 2006. gada islāma pravieša Muhameda karikatūru krīze un konflikts Libānā ieviesa korekcijas ārlietu dienesta un ministrijas centrālā aparāta darbā. Lai labāk varētu izprast prioritāro darba kārtības jautājumu attīstību Dānijas ĀM, vispirms svarīgi pateikt, ka līdz 2006. gada beigām Dānijas ārpolitikas raksturu noteica astoņi ministrijas izvirzītie darbības mērķi:

- nodrošināt lielāko iespējamo ietekmi un labāko iespējamo nostāju Dānijai starptautiskajā sadarbībā;
- sniegt ātru un efektīvu palīdzību valstspiederīgajiem ārvalstīs, kuri nonākuši ārkārtas situācijās;
- būt par uzņēmumu izvēlēto partneri centienos veicināt starptautisko tirdzniecību un investīciju piesaisti;
- stiprināt Dānijas līdzdalību starptautiskās attīstības sadarbībā un nodrošināt, ka Dānijas attīstības palīdzība arī turpmāk būtu viena no labākajām pasaulē;
- nodrošināt augsta līmeņa konsultācijas un sadarbību starptautiskajos jautājumos;
- būt atvērtiem un aktīviem Dānijas ārpolitikas un vērtību paudējiem gan Dānijā, gan ārvalstīs;
- strādāt ar atzinību kā kompetenta, efektīva, atvērta un uz pakalpojumiem orientēta organizācija;
- būt pievilcīgai, dinamiskai darbavietai, kas nodrošina augstu darbinieku apmierinātību un mērķtiecīgu kompetences attīstību.³⁵³

Turklāt šajā laika periodā aktīvāka un mērķtiecīgāka divpusējo attiecību veidošana bija noteikta par vienu no svarīgajiem Dānijas kā mazas valsts ārpolitikas uzdevumiem. Savukārt, ņemot vērā, ka 2004. gadā uz divu gadu ilgu termiņu rotācijas kārtībā Dānija tika ievēlēta ANO Drošības padomē, tad efektīva daudzpusējā sadarbība un ANO stiprināšana bija izvirzīta par vienu no galvenajām ārpolitikas

³⁵³ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2004*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2005, pp. 14-27.; Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, pp. 30-51.; Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2006*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2007, pp. 28-53.

prioritātēm.³⁵⁴ Visbeidzot ir vērts izcelt arī citus nozīmīgus jautājumus ministrijas darba kārtībā, piemēram, ES jautājumu koordinēšana, divpusējo attiecību jautājumi (piem., Dānijas un ASV attiecību stiprināšana), reģionālie jautājumi – situācija Tuvajos Austrumos un Afganistānā. Situācija mainījās 2005. gada nogalē, kad ĀM prioritātes un līdz ar to darbību mainīja pravieša Muhameda karikatūru krīze. Sākot ar septembri, Dānija tika ierauta konfliktā ar Tuvo Austrumu valstīm, kad vienā no lielākajiem Dānijas laikrakstiem *Jyllands-Posten* tika publicētas Muhameda karikatūras.³⁵⁵ Pēc tam, kad Dānijas premjerministrs Anderss Fogs Rasmusens (*Anders Fogh Rasmussen*) atteicās tikties ar 11 Dānijā akreditētajiem arābu vēstniekiem, lai skaidrotu radušos problēmu,³⁵⁶ konflikts no jauna saasinājās 2006. gada janvāra beigās. Tā rezultātā laika posmā no 2006. gada janvāra beigām līdz marta sākumam protestanti izdemolēja un aizdedzināja Dānijas vēstniecības Libānā un Sīrijā, kā arī organizēja plašas demonstrācijas Indonēzijā, Irākā, Libānā, Palestīnā un citās arābu valstīs. Lai gan konflikts starp Dāniju un Tuvo Austrumu valstīm samazinājās marta sākumā, notikušais atstāja sekas uz Dānijas īstenoto ārpolitiku un valsts tēlu starptautiskajās attiecībās. Tamdēļ kā viens no ĀM centrālajiem uzdevumiem 2006. gadā bija atjaunot Dānijas reputāciju un ilgtermiņa dialogu ar islāma pasauli.³⁵⁷

Vispirms 2006. gadā ĀM apstiprināja vienpadsmit stratēģiskos mērķus laika periodam no 2007. gada līdz 2009. gadam:

- sniegt starptautisku ieguldījumu terorisma apkarošanā un masu iznīcināšanas ieroču izplatīšanas ierobežošanā;
- nodrošināt efektīvu un integrētu pieeju Dānijas interešu nodrošināšanā un veicināšanā ES, pievēršot īpašu uzmanību risinājumam attiecībā uz ES Konstitucionālo līgumu;
- izveidot partnerību nacionālajā un starptautiskajā līmenī, lai aizsargātu un veicinātu Dānijas intereses iespējami labākajā veidā, un šādā veidā darboties kā

³⁵⁴ Speech by Minister of Foreign Affairs Per Stig Møller at the „Copenhagen seminar on Civilian Crisis Management”, Copenhagen, 9 June 2004. In: Carlsen, P., Mouritzen, H. (Eds.), *Danish Foreign Policy Yearbook 2005*. Copenhagen: DIIS, 2004, p. 131.

³⁵⁵ Saskaņā ar islāmu pravieti Muhamedu ir aizliegts attēlot jebkādā formā.

³⁵⁶ Saskaņā ar Dānijas premjerministra nostāju valdība nav tiesīga iejaukties šī konflikta risināšanā, jo tas būtu pretrunā ar vārda brīvības un demokrātijas principiem.

³⁵⁷ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, p. 24.

konsultantam, koordinatoram un stratēģiskajam partnerim starptautiskajos jautājumos;

- aktīvi iesaistīties konfliktu risināšanā, situācijas stabilizēšanā, miera atjaunošanā un humānās palīdzības nodrošināšanā krīzes skartajās teritorijās;
- stiprināt starptautisko tiesiskumu, kā arī veicināt atvērtas, demokrātiskas un tiesiski pārvaldītas sabiedrības, pamatojoties uz cilvēktiesību ievērošanu, labu pārvaldību un stabilu politisko un ekonomisko attīstību;
- nodrošināt mērķtiecīgu darbu pie nabadzības samazināšanas un ANO Tūkstošgades attīstības mērķu sasniegšanas, liekot īpašu uzsvāru uz situāciju Āfrikā. Izvirzītie mērķi sasniedzami ar efektīvu un mērķtiecīgu attīstības palīdzības nodrošināšanu 0,8% apmērā no nacionālā kopprodukta;
- panākt labākos iespējamus starptautiskos pamatnosacījumus, cita starpā īstenojot aktīvu tirdzniecības politiku;
- aktīvāk izmantot globalizācijas piedāvātās iespējas, palielinot Dānijas uzņēmēju internacionalizāciju, jo īpaši mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, nostiprinot novatorismu un palielinot ārvalstu tiešās investīcijas Dānijā;
- nodrošināt efektīvu atbalstu dāņu uzņēmējiem ārvalstīs; stiprināt reaģēšanas spējas krīzes situācijās, sniedzot atbalstu tautiešiem dabas katastrofu, teroristu uzbrukumu, negadījumu, politisko un militāro krīžu gadījumos; stiprināt Eiropas un Ziemeļvalstu sadarbību šādas palīdzības gadījumos, kā arī stiprināt ES un Ziemeļvalstu sadarbību vīzu izsniegšanā atbilstoši globalizācijas veicinātajiem izaicinājumiem;
- stiprināt komunikācijas pasākumus nacionālajā un starptautiskajā līmenī. Tas ietver publiskās diplomātijas izmantošanu, lai veicinātu Dānijas starptautisko atpazīstamību par valsts kompetenci, kultūru un galvenajām prioritātēm;
- parādīt ĀM kā daudz atvērtāku, efektīvāku un kompetentāku iestādi, kā arī labu darbavietu, kas nodrošina darbiniekiem līdzsvaru starp darbu un ģimeni.³⁵⁸

Globalizācijas radītie izaicinājumi bija Dānijas ārpolitikas centrā. Lai arī ministrijas pārstāvji vērsa uzmanību, ka globalizācijas izaicinājumi un tajā pašā laikā iespējas veidojas pakāpeniski, ilgākā laika periodā, tomēr 2006. gada islāma pravieša

³⁵⁸ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2006*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2007, pp. 22-27.; Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2007*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2008, pp. 18-31.

Muhameda karikatūru krīze un konflikts Libānā³⁵⁹ kļuva par pietiekami nozīmīgu pavērsiena punktu Dānijas ĀM. Būtiski transformējās uzskati, pozīcijas un nostājas par ministrijas lomu un atbildību 21. gadsimta izaicinājumiem. Abi gadījumi izraisīja ne vien plašu starptautisku rezonansi, bet arī spēcīgi satricināja Dānijas īstenoto ārpolitiku. Kā norādīja bijušais Dānijas ĀM valsts sekretārs Ulriks Federšpīls (*Ulrik Federspiel*), iespējams, ka kopš Otrā pasaules kara Dānijas ārpolitika nebija pieredzējusi tik lielu krīzi, kādu izraisīja minētie notikumi.³⁶⁰

Karikatūras krīze aktualizēja jautājumu par jaunu sadarbības ietvaru izveidošanu, kas būtu balstīti nevis uz valsts bāzētu sistēmu (*nation-based system*), bet gan vairāku uz tīklošanos (*network-oriented system*).³⁶¹ Šajā laikā vairāki pētnieki vērsa uzmanību uz to, kā krīze ir ietekmējusi Dāniju. Nikolajs Pētersens (*Nikolaj Petersen*), piemēram, apgalvoja, ka karikatūru krīze ir sašaurinājusi telpu Dānijas ārpolitikas manevriem. Tamdēļ uzsvēra nepieciešamību pārskatīt un pārdefinēt Dānijas ambīcijas ārpolitikā, vienlaikus īstenojot aktīvāku rīcības politiku.³⁶²

Apzinoties globalizācijas radītos izaicinājumus valstu ārlietu dienestiem, Dānijas ĀM 2006. gadā izveidoja speciālu Globalizācijas konsultatīvo padomi (*Advisory Board on Globalization*) ar mērķi izstrādāt vadlīnijas ministrijas sekmīgākai adaptācijai 21. gadsimta prasībām. Padome sastāvēja no divdesmit viena Dānijas un ārvalstu starptautisko attiecību un ekonomikas diplomātijas eksperta.³⁶³ Tā pašā gada oktobrī Padome nāca klajā ar ziņojumu par galvenajiem globalizācijas izaicinājumiem 21. gadsimtā un ieteikumiem, kā ĀM labāk reaģēt un rīkoties, lai izaicinājumi un iespējas

³⁵⁹ Tikai dažus mēnešu pēc karikatūru krīzes Libānā izcēlās militāras sadursmes starp Izraēlu un Libānas šītu radikālās kustības „Hezbollah” kaujiniekiem. 2006. gada jūlijā Libānu apmeklēja vairāki tūkstoši dāņu tūristu, kuri līdz ar konflikta sākšanos bija iesprostoti konflikta zonā. Lai nodrošinātu tautiešu evakuāciju no krīzes zonas un nogādāšanu atpakaļ dzimtenē, Dānijas Ārlietu ministrija bija spiesta ātri mobilizēt vairākus simtus ārlietu dienesta un citu iestāžu darbinieku, lai nodrošinātu ātru konsulāro palīdzību. Ārlietu ministrija uzreiz izveidoja darba grupu (*International Operational Staff*), sniedzot konsulāro atbalstu no Libānas, Sīrijas un Kīpras. Kopumā no krīzes zonas tika veiksmīgi evakuēti gandrīz 6000 dāņu tūristu.

³⁶⁰ Federspiel, U. „The International Situation and Danish Foreign Policy 2006”. In: Hvidt, N., Mouritzen, H. (Eds.), *Danish Foreign Policy Yearbook 2007*. Copenhagen: DIIS, 2007, p. 14.

³⁶¹ *Ibid.*, p. 14.

³⁶² Petersen, N. „Efter Mohammad: Handlerummet for den borgerlige udenrigspolitik”, *Militært Tidsskrift*, 135:2, 2006, s. 153-185.

³⁶³ Pētnieku grupa sastāvēja no šādiem pētniekiem: *Ian Beesley, Geetara Safiya Chowdhury, Carly Fiorina, Charles Grant, Brian Hocking, Thierry de Montbrial, Joseph S. Nye, Erik R. Peterson, Kishan Rana, Abdel Moneim Said, Anne Marie Slaughter, Abdoulaye Bio Tchane, Ngaire Woods, Michael Treschow, Lykke Friis, Christian Friis Bach, Lise Kingo, Anne Knudsen, Ida Nicolaisen, Georg Sørensen un Birgit Aagaard-Svendsen.*

tiktu pārvērstas pozitīvā iznākumā. Ziņojuma pirmajā daļā konsultatīvā padome aprakstīja galvenās globalizācijas tendences, sakārtojot tās trīs savstarpēji saistītās grupās: politiskās, ekonomiskās un ar iedzīvotājiem saistītām tendencēm. Savukārt otrajā daļā uzskaitīja tos uzdevumus, kas ministrijai būtu jārisina turpmākajos gados. Kā norādīja ziņojuma autori, Dānijas ĀM kā tilta veidotājam ir jāieņem nozīmīgāka loma starp valsts un starptautiskajām institūcijām.³⁶⁴ Savukārt ziņojuma trešajā daļā Globalizācijas konsultatīvā padome nāca klajā ar vairākām rekomendācijām ministrijai, kas aptvēra visas ministrijas atbildības jomas: ārējo un drošības politiku, Eiropas politiku, attīstības politikas veidošanu un nodrošināšanu, tirdzniecības politiku, eksporta un investīciju veicināšanu, konsulāros jautājumus un publisko diplomātiju. Par galvenajiem trijiem stratēģiskajiem mērķiem ministrija padome izvirzīja šādus:

- Koncentrēšanos uz galvenajiem globalizācijas izaicinājumiem (piem., starptautisko terorismu,³⁶⁵ cilvēktiesību ievērošanu,³⁶⁶ atbalsta sniegšanu krīzes zonās, attīstības sadarbību, vides jautājumiem, migrācijas un cilvēku tirdzniecības jautājumu risināšanu). Tāpat arī pievērst lielāku uzmanību eksporta un investīciju veicināšanas kanālu modernizācijai.
- Izveidot spēcīgu partnerības ietvaru Dānijā un ārvalstīs. Ņemot vērā jautājumu starpinstitucionālo un starptautisko raksturu, ĀM ir jāuzņemas vēl vairāk darboties kā padomdevējai, stratēģiskajai partnerei un koordinatorei starp iesaistītajām pusēm. Ar vēstniecību palīdzību ministrijai ir jāspēj nodrošināt sekmīgu sadarbību starp ārvalstu un Dānijas institūcijām. Tāpat ir svarīgi

³⁶⁴ Ziņojuma autori arī uzskaitīja vairākas tendences, kas turpmākajos gados mainīs diplomātiju:

- Samazinoties tradicionālajam iekšpolitikas un ārpolitikas nošķīrumam, viens no galvenajiem ministriju uzdevumiem būs ar ārpolitikas un diplomātijas palīdzību veidot pēc iespējas plašāku telpu vietējās rīcībpolitikas manevriem.
- ĀM aizvien vairāk būs jāreķinās ar lielāku pārnacionālo nevalstisko dalībnieku skaita pieaugumu un šo organizāciju izvirzītajiem darba kārtības jautājumiem.
- Neformālu forumu skaitliski pieaugums papildinās formālu starptautisko institūciju kā lēmumu izstrādes un pieņemšanas ietvarus. Būs novērojams pieaugošs neformālu *ad hoc* grupu skaits.
- Sektori un jautājumi kļūs aizvien mazāk atšķirīgi. Nozaru jautājumi, kurus agrāk risināja viena institūcija, kļūs daudz vairāk starpinstitucionāli un sasaistīti. Koordinācijas nozīme horizontālā līmenī turpinās pieaugt.

Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Diplomacy in a Boundless World – Ministry of Foreign Affairs of Denmark*. Executive summary. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, p. 8.

³⁶⁵ Svarīgi atzīmēt, ka neilgi pirms ziņojuma publicēšanas Ārlietu ministrija izveidoja Terorisma analīzes centru (*Centre for Terrorism Analysis*).

³⁶⁶ Šī jautājuma risināšanai Dānija bija izveidojusi īpašo uzdevumu vēstnieka amatu cilvēktiesību jautājumos.

noslēgt savstarpējus sadarbības līgumus ar nozaru ministrijām, vienlaikus sinhronizējot visu iesaistīto pušu prioritātes un atbildības jomas.

- Iesaistīties karstajos krīzes punktos Āzijā, Tuvajos Austrumos un Ziemeļāfrikā, Persijas līča reģionā, Latīņamerikā, Ziemeļamerikā un Āfrikā un ES. Nodrošināt, ka publiskā diplomātija kļūst par Dānijas ĀM prioritāti. Turklāt vēstniecībām ir jāieņem nozīmīgāka loma publiskās diplomātijas nodrošināšanā. Lielāka uzmanība ir arī jāpievērš personāla apmācībām, valodas un kultūras kursiem, sadarbībai ar vietējiem medijiem un domas veidotājiem. Tāpat ir būtiski nodrošināt 24 stundu konsulāro servisu.³⁶⁷

Savukārt 2008. gadā ārpolitikas prioritāšu saraksts tika papildināts ar vēl vienu mērķi: stiprināt globālos centienus cīņā pret klimata pārmaiņām.³⁶⁸ Lai arī 2009. gadā³⁶⁹ un 2012. gadā³⁷⁰ ministrija nāca klajā ar pārveidotiem un pāris jauniem darbības mērķiem, Globalizācijas konsultatīvās padomes publicētā ziņojuma ieteikumi kalpoja par vadlīnijām mērķu izstrādē. Rezumējot jāsecina, ka Dānijas ĀM kopš 2006. gada bija būtiski mainījusi darbības un mērķu uzstādījumu ārlietu dienestā, pielāgojot

³⁶⁷ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Diplomacy in a Boundless World – Ministry of Foreign Affairs of Denmark*. Executive summary. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, pp. 12-17.

³⁶⁸ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2008*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2009, pp. 18-32.

³⁶⁹ No 2009. gada līdz 2011. gada beigām Dānijas ĀM darba kārtībā bija seši stratēģiskie mērķi:

- konkurētspējīga, redzama un aktīva Dānija globalizētajā pasaulē;
- Dānija Eiropas sirdī;
- starptautiskā drošība un stabilitāte;
- brīvāka, taisnīgāka un ekonomiski un ekoloģiski ilgtspējīgāka pasaule;
- pilsoņu ārlietu dienests;
- elastīga, labi pārvaldītu globālo tīklu darbība valdības vajadzībām.

Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2009*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2010, pp. 14-22.; Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2010*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2011, pp. 16-24.; Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2011*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2012, pp. 16-28.

³⁷⁰ 2012. gadā centrālais darba kārtības jautājums bija Dānijas ES prezidentūra. Tas arī parādījās ĀM prioritātēs:

- aktīva Dānijas iesaiste spēcīgā Eiropā;
- lielāks uzsvars uz Dānijas eksportu;
- nabadzība un globālā nevienlīdzība;
- demokrātijas un cilvēktiesības;
- starptautiskais miers un drošība;
- klimata pārmaiņas un enerģētikas politikas;
- ziemeļvalstis un Arktikas reģions;
- konsulārā dienesta pakalpojumi un centrālā aparāta starpnozaru funkciju izpilde.

Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2012*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2013, pp. 12-22.

centrālā aparāta un diplomātisko misiju darbību 21. gadsimta daudzveidīgajiem izaicinājumiem un prasībām.

7.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm

Dānijas ĀM jau kopš 1991. gada ir pievērsusi pastiprinātu uzmanību sadarbības mehānismiem ar citām valsts pārvaldes institūcijām.³⁷¹ Lai arī ikvienu pārmaiņu cēlonis ir iekšēji vai ārēji faktori, Dānijas gadījums parāda, ka tieši vairākas krīzes ir devušas vislielākos impulsus pārmaiņām. Šajā sakarā svarīgi atzīmēt, ka jau 2005. gadā sākumā valdība lēma stiprināt Dānijas reaģēšanas spējas krīžu situācijā, izveidojot Starptautisko reaģēšanas darba grupu. Par galvenajiem darba grupas uzdevumiem noteica koordinācijas mehānisma izstrādi starp krīzēs iesaistītajām pusēm (piem., valsts iestādēm, tūrisma firmām, apdrošināšanas kompānijām un ārkārtas izsaukuma centriem). Galvenais faktors, kas noteica šādas grupas izveidošanu, bija 2004. gada Indijas okeāna zemestrīce. Dānijas ārlietu dienests līdzīgi kā citu valstu diplomātiskie dienesti nebija gatavi šādai katastrofai. Lai arī ārlietu dienesta darbinieki darīja visu iespējamo, lai palīdzētu valstspiederīgajiem cunami skartajā reģionā, tomēr kopējās reaģēšanas spējas, kā atzina Dānijas ĀM, nebija pietiekamas uzdevuma optimālai veikšanai. Tamdēļ ministrijai tika uzticēts vadīt un nodrošināt jaunās darba grupas sekretariāta darbu. Paralēli darba grupas vadīšanai tika arī izveidota speciāla Ārkārtas reaģēšanas vienība ĀM Konsulārā departamenta struktūrvienībā, kuras pienākumos ietilpa arī personāla sagatavošana krīzes situācijām. Vienlaikus vienība sāka koordinēt ministrijas jaunizveidoto zvanu centrāli.³⁷² Savukārt 2006. gada karikatūru krīze un valstspiederīgo evakuēšana no Libānas noteica vēl aktīvāku ĀM darbību krīžu pārvarēšanā. Nesen izveidotā Ārkārtas reaģēšanas vienība, piemēram, bija aktīvi iesaistīta situācijas normalizēšanā un palīdzības sniegšanā.³⁷³ Ņemot vērā situācijas nopietnību, gandrīz visas ministrijas

³⁷¹ 1991. gadā Dānijas Ārlietu ministrija īstenoja apjomīgas strukturālas un funkcionālās reformas. To ietvaros tika pārskatīti sadarbības veidi ar nozaru ministrijām. Skat.: Jørgensen, K.E. Denmark. In: Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: integrating diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002, pp. 75-94.

³⁷² Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, p. 39.

³⁷³ Tieši Muhameda karikatūru krīze bija pirmais lielais pārbaudījums Ārkārtas reaģēšanas vienībai. Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, p. 11.

struktūrvienības bija iesaistītas abu krīžu pārvarēšanā. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes institūcijām bija noteikta par prioritāti.³⁷⁴

Šajā laikā ĀM bija arī vairāk aktivizējusi starpinstitucionālo sadarbību pretterorisma jomā, kas labi atbilda Globalizācijas konsultatīvās padomes iepriekš sniegtajām rekomendācijām.³⁷⁵ Tāpat ĀM kopā ar Dānijas Aizsardzības izlūkošanas dienestu (*Forsvarets Efterretningstjeneste*) un Dānijas Drošības izlūkošanas dienestu (*Politiets Efterretningstjeneste*) vairāk iesaistījās dažādās pretterorisma aktivitātēs. Turklāt ar ĀM atbalstu 2007. gada 1. janvārī tika atvērta Terora analīzes centrs (*Center for Terroranalyse*), kurā bija nodarbināti pretterorisma analītiķi no Dānijas Aizsardzības izlūkošanas dienesta, Dānijas Drošības izlūkošanas dienesta, ĀM un Dānijas Ārkārtas situāciju vadības aģentūras (*Beredskabsstyrelsen*).³⁷⁶ Kopumā 2006. gads bija viens no intensīvākajiem ministrijas darbības un pārmaiņu gadiem, jo ministrijai vajadzēja sniegt arī lielu ieguldījumu Dānijas ES prioritāšu īstenošanā.³⁷⁷ Viens no centrālajiem jautājumiem starpministriju sadarbībā bija komunikācijas kanālu un informācijas aprites uzlabošana.

2007. gadā ĀM turpināja aktīvi sadarboties ar citām ministrijām ES jautājumu koordinēšanā, ziņojumu sagatavošanā un vizīšu plānošanā. Šajā laikā aktualizējās jautājums par starpministriju sadarbību formalizēšanu, vienojoties par prioritārajiem jautājumiem, ieskaitot ĀM atbalsta sniegšanas iespējām citām valsts pārvaldes institūcijām.³⁷⁸ Savukārt 2008. gadā Dānijas ĀM sadarbībā ar citām valsts pārvaldes institūcijām aktīvi iesaistījās ekonomiskās un finanšu krīzes pārvarēšanā, Lisabonas procesā, ES energoapgādes drošības politikas veidošanā un Kopējās lauksaimniecības politikas reformēšanā.³⁷⁹ Tāpat ĀM turpināja sniegt lielu ieguldījumu Dānijas ES

³⁷⁴ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2006*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2007, p. 39.

³⁷⁵ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Diplomacy in a Boundless World – Ministry of Foreign Affairs of Denmark*. Executive summary. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, p. 12.

³⁷⁶ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2006*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2007, p. 32.

³⁷⁷ Ministrijas sadarbības partneri Dānijas ārlietu dienesta darbu ES novērtēja atzinīgi (vismaz 85% partneru bija ļoti apmierināti vai apmierināti ar ārlietu dienestu darbu ES jautājumu koordinēšanā). Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2006*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2007, p. 45.

³⁷⁸ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2008*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2009, p. 20.

³⁷⁹ *Ibid.*, p. 20.

prioritāšu īstenošanā.³⁸⁰ Vienlaikus ministrija sāka īstenot arī vairākas iniciatīvas, kuru mērķis bija palielināt dāņu pārstāvību starptautiskajās organizācijās. Šim nolūkam tika izveidots atbalsta dienests Personāla departamentā, kura uzdevumos ietilpa pārstāvības jautājumu koordinēšana, informācijas aprites nodrošināšana par izsludinātajām vakancēm, atbalsta sniegšana konkursu kandidātiem, informēšana par darba specifiku, prasībām un atalgojumu. Papildus tika padziļināta sadarbība ar Nodarbinātības valsts aģentūru pārstāvības palielināšanā ES institūcijās.³⁸¹

Arī nākamajos gados ĀM turpināja veidot ciešākus sadarbības ietvarus ar citām nozaru ministrijām un valsts aģentūrām. Piemēram, 2009. gadā īpaši aktīva sadarbība bija novērojama divos ES politiskās darba kārtības jautājumos – klimata pārmaiņu jautājumā un enerģētikas politikas veidošanā.³⁸² Šajā gadā ĀM Dānijas valdības vārdā rīkoja ANO Klimata pārmaiņu konferenci (COP15). Ārlietu dienests bija iesaistīts visos politikas līmeņos – gan organizatoriski, gan saturiski. Savukārt nākamajā gadā ĀM sadarbībā ar Finanšu ministriju aktīvi strādāja pie starptautiskās finanšu glābšanas paketes piešķiršanas Grieķijai un Īrijai.³⁸³ Savukārt 2011. gadā galvenā ministrijas prioritāte bija gatavošanās Dānijas ES prezidentūrai 2012. gadā. Šajā laikā noritēja aktīvs darbs pie sadarbības ietvaru izstrādes dažādos pārvaldes līmeņos. ĀM sāka koordinēt prezidentūras darba programmas izstrādi un Dānijas prioritāšu noteikšanu. Tāpat ministrija sagatavoja centralizētu komunikācijas un informācijas aktivitāšu plānu. 2011. gada decembrī tika atvērta arī prezidentūras mājaslapa – eu2012.dk. Savukārt viens no galvenajiem uzdevumiem gada otrajā pusē bija jaunās Dānijas Kopējās valdības koncepta (*Whole-of-Government Concept*) ieviešana.³⁸⁴ Par koncepta mērķi tika atzīta koordinācijas mehānismu stiprināšana starp publisko un privāto sektoru.

³⁸⁰ Ministrijas sadarbības partneri Dānijas diplomātisko biroju darbu ES novērtēja atzinīgi (92% partneru bija ļoti apmierināti vai apmierināti ar ārlietu dienestu darbu ES).

³⁸¹ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2008*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2009, p. 21.

³⁸² Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2009*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2010, p. 17.

³⁸³ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2010*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2011, p. 19.

³⁸⁴ 2010. gadā izveidotā starpministriju Kopējās valdības struktūra (*Whole-of-Government Structure*) tika izveidota 2010. gadā, un tajā bija pārstāvēts Premjerministra birojs, Ārlietu ministrija, Aizsardzības ministrija un Tieslietu ministrija. Par galveno struktūras darba mērķi tika izvirzīta koordinēta rīcībpolitikas ieviešana.

2012. gadā, Dānijas ES prezidentūras laikā, ĀM turpināja aktīvi sadarboties ar citām valsts pārvaldes institūcijām. Kopā ar Finanšu ministriju un premjerministra biroju ministrija koordinēja Dānijas pozīciju ES Daudzgaļu budžeta sarunās. Tāpat ĀM sniedza atbalstu Klimata, enerģētikas un būvniecības ministrijai smagajās sarunās par jaunas Energoefektivitātes direktīvas pieņemšanu. ĀM kā atbildīga pārvaldes iestāde Arktikas jautājumu koordinēšanā strādāja pie Dānijas Karalistes Stratēģijas Arktikas reģionam 2011.–2012. gadam prioritāšu izpildes.³⁸⁵ Viens no redzamākajiem darbiem bija vēstnieka posteņa izveidošana par jautājumiem, kas saistīti ar Arktikas reģionu, ieskaitot Dānijas interešu pārstāvēšanu Arktikas padomē.³⁸⁶ Rezumējot jāsecina, ka Indijas okeāna zemestrīce, Muhameda karikatūras gadījums un valstspiederīgo evakuēšana no Libānas vēl vairāk aktualizēja jautājumu par Dānijas ĀM atbilstību un gatavību reaģēt uz 21. gadsimta izaicinājumiem. Rēķinoties ne vien ar pieaugušo nevalstisko dalībnieku skaitu, bet arī plašo jautājumu loku, ministrija aizvien vairāk sevi pozicionēja kā starpnieku un jautājumu koordinatoru starp iesaistītajām valsts pārvaldes un starptautiskajām institūcijām.

7.4. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos

Atbalsts Dānijas uzņēmumiem bija viens no galvenajiem ĀM stratēģiskajiem mērķiem. Atbilstoši 2004.–2006. gada prioritātei „Ārlietu ministrijai jābūt par uzņēmumu izvēlēto partneri centienos veicināt starptautisko tirdzniecību un investīciju piesaisti”³⁸⁷ ministrija īpašu uzmanību pievērsa šādiem jautājumiem: ārvalstu investīciju piesaistes pasākumiem, atbalsta sniegšanas aktivitātēm mazajiem un vidējiem uzņēmumiem, rīcības plāna izstrādei Dānijas uzņēmumiem ārvalstīs krīzes situācijās. Piemēram, 2004. gadā ĀM īstenoja 36 projektus, tādējādi veicinot 429 jaunu darbavietu radīšanu. Saskaņā ar ministrijas novērtēšanas ziņojumu ministrija tomēr neizpildīja izvirzīto mērķi – nodrošināt 500 jaunu darbavietu izveidi.³⁸⁸ Savukārt gadu vēlāk šis mērķis tika izpildīts, veicinot 746 jaunu darbavietu izveidi 36 investīciju projektos. Savukārt 2005. gadā ministrijas Tirdzniecības

³⁸⁵ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Denmark, Greenland and the Faroes Islands: Kingdom of Denmark Strategy for the Arctic 2011-2020*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2011.

³⁸⁶ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2012*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2013, pp. 20-21.

³⁸⁷ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, pp. 40-41.

³⁸⁸ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2004*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2005, p. 20.

padome (*Trade Council of Denmark*) neizpildīja citu izvirzīto mērķi – sniegt atbalstu 4500 mazajiem un vidējiem uzņēmumiem.³⁸⁹

Savukārt 2006. gada jūnijā uzņēmēju atbalstam tika atvērts pirmais Dānijas Inovācijas centrs Silīcija ielejā, kura mērķis bija veicināt jaunievedumu un konkurētspējas pieaugumu Dānijā, nodrošinot Dānijas uzņēmumiem un pētniecības organizācijām piekļuvi ārvalstu kapitālam, sadarbības partneriem, zināšanām, tehnoloģijām un noieta tirgiem. Inovācijas centra darbību nodrošināja ĀM Tirdzniecības padome un Zinātnes, tehnoloģiju un inovācijas ministrija.³⁹⁰ Tāpat ar ĀM struktūrvienības Investēt Dānijā (*Invest in Denmark*) atbalstu tika realizēti 37 projekti, tādējādi veicinot 991 jaunas darbavietas izveidošanu. Veiksmīgais Investēt Dānijā darbs tika realizēts, pateicoties ĀM ierosinājumam izveidot sadarbību ar septiņiem rietumu Dānijas apgabaliem par jaunu investīciju projektu piesaisti.³⁹¹ Savukārt tirdzniecības padome šajā laikā sniedza atbalstu 263 uzņēmumiem Eksporta sagatavošanas programmas ietvaros.³⁹²

Jau 2007. gadā uzņēmēju atbalstam tika atvērts jauns Inovācijas centrs (Šanhajā). Savukārt vēl vienu inovācijas centru ministrija atvēra nākamajā gadā Minhenē. Jaunizveidotajos centros strādāja arī pārstāvji no Zinātnes, tehnoloģiju un inovācijas ministrijas.³⁹³ Šajā laika periodā Tirdzniecības padome veica arī tiešsaistes aptauju ar uzņēmējiem, lai iegūtu pilnīgāku informāciju par veicamajiem darbiem un padomes līdzšinējā darba izvērtējumu. Kopumā 2007. gadā Tirdzniecības padome sniedza atbalstu 263 uzņēmumiem Eksporta sagatavošanas programmas ietvaros. Ar ĀM struktūrvienības Investēt Dānijā atbalstu tika realizēts 31 projekts, tādējādi veicinot 900 jaunu darbavietu izveidošanu.³⁹⁴

³⁸⁹ Atbalstu saņēma 3549 mazie un vidējie Dānijas uzņēmumi. Saskaņā ar izvirzītajiem ĀM plāniem šis mērķis netika sasniegts, lai arī atbalsts uzņēmumiem attiecībā pret 2004. gadu bija palielinājies pat par 27%. Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, pp. 40-41.

³⁹⁰ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2006*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2007, p. 42.

³⁹¹ *Ibid.*, pp. 41-42.

³⁹² *Ibid.*, p. 42.

³⁹³ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2007*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2008, p. 26.

³⁹⁴ *Ibid.*, p. 26.

Tāpat ar ĀM struktūrvienības Investēt Dānijā atbalstu arī 2008. gadā tika realizēti vairāk lieli projekti, tādējādi veicinot 1191 jaunas darbavietas izveidošanu.³⁹⁵ Savukārt 2009. gadā ministrija vairāk sāka sadarboties ar uzņēmējiem COP15 kontekstā. Kopumā tika noorganizētas vairāk nekā 2000 tikšanās. Tāpat ĀM daudz vairāk iesaistījās eksporta atbalsta pasākumos. Vienlaikus finanšu krīze aktualizēja jautājumu par lielāku ministrijas atbalstu Dānijas uzņēmumiem ārvalstu tirgos. Salīdzinot ar 2008. gadu, realizēto investīciju projektu skaits 2009. gadā nedaudz bija samazinājies (40 jauni projekti, salīdzinot ar 43 projektiem iepriekšējā gadā), tomēr kopējais darbavietu skaits tika palielināts par vairāk nekā 40% (kopskaitā 1700 jaunas darbavietas).³⁹⁶

2010. gadā Tirdzniecības padome sāka īstenot jaunu stratēģiju („Value, Growth and Knowledge for Denmark”) Dānijas uzņēmumu eksporta aktivitātēm, kura noteica skaidrākus ĀM uzdevumus eksporta palielināšanai un jaunu darbavietu izveidošanai Dānijā līdz 2015. gadam. 2010. gada rezultāti: 27,5 miljardu DDK pieaugums eksportā un atbalsts 865 jaunu darbavietu izveidošanā. ĀM Tirdzniecības padome sniedza konsultācijas nepilniem 5300 uzņēmumiem ar mērķi veicināt eksporta apjomus un Dānijas uzņēmumu starptautisko atpazīstamību. Īpašs atbalsts tika sniegts mazajiem un vidējiem uzņēmumiem. Papildus padome izveidoja jaunu uzņēmumu atbalsta programmu – Vitus.³⁹⁷

Lai arī Dānija salīdzinājumā ar citām ES dalībvalstīm mazāk cieta no globālās finanšu un ekonomikas krīzes, ekonomikas atveseļošana tika deklarēta par vienu no galvenajām jaunās valdības prioritātēm 2011. gadā. Apliecinot politisko gatavību vairāk iesaistīties ekonomiskās krīzes pārvarēšanā, Dānijas jaunās premjerministres Helles Thorningas-Šmitas (*Helle Thorning-Schmidt*) vadībā valdība izveidoja jaunu amatu ĀM struktūrvienībā – Tirdzniecības un investīciju ministrs.³⁹⁸ Kopš 2011. gada 3. oktobra jaunā amata pienākumus sāka pildīt Pia Olsena Dīra (*Pia Olsen Dyhr*).

³⁹⁵ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2008*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2009, p. 29.

³⁹⁶ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2009*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2010, p. 16.

³⁹⁷ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2010*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2011, p. 18.

³⁹⁸ Grube, C. „The International Situation and Danish Foreign Policy 2011”. In: Hvidt, N., Mouritzen, H. (Eds.) *Danish Foreign Policy Yearbook 2012*, Copenhagen: DIIS, 2012, pp. 24-25.

Stājoties jaunajā amatā un pārņemot funkcijas, kas agrāk bija ārlietu ministra pārziņā, Pia Olsena Dīra par vienu no galvenajām prioritātēm deklarēja eksporta pieaugumu uz BRIC valstīs.³⁹⁹ Svarīgi pateikt, ka jau pirms globālās ekonomiskās krīzes Dānijas Nozaru konfederācija regulāri deklarēja nepieciešamību pēc valdības atbalsta palielināšanas uzņēmējiem BRIC tirgos. Savukārt no 2007. gada konfederācija šo jautājumu plašāk aplūkoja ikgadējos ziņojumos.⁴⁰⁰

Kopumā gan 2011. gadā,⁴⁰¹ gan 2012. gadā⁴⁰² ministrija turpināja aktīvi iesaistīties eksporta veicināšanas pasākumos. Visos varas līmeņos bija atbalsts ciešākām ekonomikas attiecībām ar vadošo lielvalstu tirgiem. Šajā laikā bija novērojama īpaši liela interese par noieta tirgiem Āzijā, jo īpaši eksporta iespējām uz Ķīnu.⁴⁰³ Tāpat arī Japānas un Dienvidkorejas tirgi bija uzņēmēju prioritāšu augšgalā.

7.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars

Diplomātiskajām pārstāvniecībām ir bijusi nozīmīga loma Dānijas ārpolitikas formulēšanā un īstenošanā. Līdzīgi kā citu valstu misijas, arī Dānijas diplomātisko

³⁹⁹ Andersen, M. *Danish Minister for Trade and Investment. Interview: A Nation of Efficient Anarchists*. Available on: <http://www.netpublikationer.dk> (Pēdējo reizi aplūkots 30.07.2013).

⁴⁰⁰ Confederation Danish Industry. *Global Benchmark Report 2007*. Copenhagen: Confederation Danish Industry, 2007.; Confederation Danish Industry. *Global Benchmark Report 2008*. Copenhagen: Confederation Danish Industry, 2008.; Confederation Danish Industry. *Global Benchmark Report 2011*. Copenhagen: Confederation Danish Industry, 2011.; Confederation Danish Industry. *Global Benchmark Report 2012*. Copenhagen: Confederation Danish Industry, 2012.

⁴⁰¹ 2011. gadā ĀM Tirdzniecības padome sniedza konsultācijas nepilniem 5600 uzņēmumiem ar mērķi veicināt eksporta apjomus un Dānijas uzņēmumu starptautisko atpazīstamību. Ar ĀM struktūrvienības Investēt Dānijā atbalstu 47 ārvalstu uzņēmumi atvēra pārstāvniecības Dānijā, tādējādi izveidojot 1050 darbavietas. Salīdzinot ar 2010. gadu, jaunu darbavietu skaits palielinājās par 49%. Dānija atvēra ceturto Inovācijas centru ārvalstīs (Honkongā) ar uzsvāru uz dizainu. Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2011*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2012, p. 18.

⁴⁰² Veicināt eksporta apjomus un Dānijas uzņēmumu starptautisko atpazīstamību, 2012. gadā ĀM Tirdzniecības padome sniedza konsultācijas vairāk nekā 5700 uzņēmumiem. Kopumā Tirdzniecības padome rīkoja 101 eksporta veicināšanas pasākumu, kur piedalījās 1208 uzņēmumi. Tāpat tika izveidots ciešāks sadarbības ietvars ar Dānijas reģioniem (*Danske Regioner*), kas apvieno piecus valsts reģionus. Lai veicinātu reģionu eksportu un piesaistītu jaunas investīcijas, Tirdzniecības padome Dānijas reģionos izveidoja deviņus investīciju piesaistes un trīs eksporta veicināšanas amatus. Ar ĀM struktūrvienības Investēt Dānijā atbalstu tika veiksmīgi realizēti 57 projekti, tādējādi izveidojot 1193 darbavietas. Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2012*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2013, p. 15.

⁴⁰³ Apliecinājums Dānijas vēlmei paplašināt politisko un ekonomisko sadarbību ar Ķīnu bija regulārās valsts amatpersonu vizītes un noslēgtie līgumi. Piemēram, Dānijas ārlietu ministrs 2012. gada nogalē trešo reizi pēc kārtas 14 mēnešu laikā apmeklēja Ķīnu oficiālā vizītē. Savukārt būtisks notikums abu valstu attiecībās bija 2012. gada jūnijs, kad bijušais Ķīnas prezidents Hu Džiņtao pirmo reizi valsts vēsturē apmeklēja Dāniju, vizītes laikā tika noslēgti 17 starpvaldību līgumi, kā arī abu valstu uzņēmumu kontrakti vairāk nekā 3 miljardu dolāru apmērā. Skat.: Petersen, F.A. *The Ambassador's Corner - Denmark-China: a mutually beneficial partnership*. Ministry of Foreign Affairs of Denmark. Available on: <http://kina.um.dk/en/about-us/the-ambassadors-corner/>. (Pēdējo reizi aplūkots 05.08.2013).

pārstāvniecības bija aktīvi iesaistītas dažādu jaunu projektu īstenošanā, pielāgojot misijas 21. gadsimta prasībām. Aplūkotajā laika periodā liela vērtība bija pievērsta ātrākai un drošākai komunikācija starp diplomātiskajām misijām, ĀM centrālo aparātu un citām valsts pārvaldes iestādēm, jo īpaši sadarbības uzlabošanai virtuālajā vidē. Lielu atspaidu komunikācijā deva arī ministrijas jauninājumi, piemēram, interaktīvais iekštīkls un video konferenču izmantošana. Piemēram, 2004. gadā Dānijas ĀM realizēja vairākus veiksmīgus pilotprojektus ar mērķi visās diplomātiskajās misijās ārvalstīs un centrālajā aparātā ieviest novērtēšanas vadības sistēmu.⁴⁰⁴ 2005.–2007. gadā ministrija atvēlēja 44 miljonu daņu kronu, lai uzlabotu misiju drošību pret teroristu uzbrukumiem. Vērts piebilst, ka 2006.–2007. gadā ĀM no 80 miljoniem daņu kronu, kas bija atvēlēti IT nodrošinājumam, aptuveni pusi iztērēja ministrijas globālā komunikācijas tīkla uzlabošanai.⁴⁰⁵ Atbilstoši ministrijas publicētajai Globalizācijas analīzei (*Globalisation Analysis*)⁴⁰⁶ 2006. gadā tika attīstītas un stiprinātas vēstniecības Pekinā un Ņūdeli.⁴⁰⁷ Tajā pašā gadā tika atvērta vēstniecība Bamako.⁴⁰⁸ 2007. gadā tika ieviestas arī Globalizācijas analīzes rekomendācijas, kā arī atvērtas vēstniecības Ammānā, Beirūtā, Buenosairesā, Kanberā, Rabatā un Adisabebā.⁴⁰⁹ Savukārt 2007. gadā turpinājās darbs pie komunikācijas stiprināšanas starp centrālo aparātu un diplomātiskajām misijām. Internets un videokonferenču lietošana kā neatņemama ĀM darbinieku ikdiena tika izcelta ikgadējā ziņojumā.⁴¹⁰ Tāpat tika izcelta diplomātisko misiju koordinējošā loma. Piemēram, lai veicinātu veiksmīgāku Dānijas nacionālo interešu un valdības izvirzīto prioritāšu realizāciju, Dānijas diplomātiskās misijas aizvien vairāk sāka kalpot par platformu un atbalsta centru citām valsts pārvaldes iestādēm ārvalstīs.⁴¹¹ Viens no uzskatāmākajiem atbalsta piemēriem bija „Work-in-Denmark Centre” izveidošana Dānijas vēstniecībā Ņūdeli. Ar diplomātiskās pārstāvniecības atbalstu

⁴⁰⁴ Petersen, F.A. „The International Situation and Danish Foreign Policy 2004”. In: Carlsen, P., Mouritzen, H. (Eds.) *Danish Foreign Policy Yearbook 2005*, Copenhagen: DIIS, 2005, p. 28.

⁴⁰⁵ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, p. 22.

⁴⁰⁶ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Diplomacy in a Boundless World – Ministry of Foreign Affairs of Denmark*. Executive summary. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, p. 14.

⁴⁰⁷ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, p. 19.

⁴⁰⁸ *Ibid.*, p. 21.

⁴⁰⁹ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2007*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2008, p. 56.

⁴¹⁰ *Ibid.*, p. 7.

⁴¹¹ *Ibid.*, p. 7.

centrs piedāvāja vienas pieturvietas aģentūru pakalpojumus ārvalstu darba meklētājiem Dānijā.⁴¹²

Savukārt 2008. gadā, gatavojoties ANO Klimata pārmaiņu konferencei Kopenhāgenā (COP15), diplomātiskās pārstāvniecības īstenoja vairāk nekā 100 aktivitātes ar mērķi reklamēt Dānijas uzņēmumu sasniegumus vides un enerģētikas tehnoloģijās.⁴¹³ Tajā pašā gadā uzņēmēju atbalstam ministrija atvēra jaunu Inovācijas centru Minhenē.⁴¹⁴ Arī 2009. gadā pārstāvniecību un misiju tīkli ārvalstīs kalpoja par platformu citām Dānijas ministrijām. Turklāt svarīgi pateikt, ka 20% no nozīmētajiem jaunākajiem diplomātiem ārvalstu misijās bija speciāli atašeji no citām valdības ministrijām.⁴¹⁵ Papildus jāatzīmē, ka diplomātiskās misijas pievērta pastiprinātu uzmanību iespējamām situācijām krīzes laikā, kad ir nepieciešams organizēt tautiešu atgriešanos dzimtenē, kā arī sniegt palīdzību nelaimē nonākušajiem pilsoņiem. Uzskatāms piemērs ir 2010. gadā diplomātisko misiju pārskatītais rīcības plāns krīzes situācijās.⁴¹⁶ Papildus jāizceļ arī vēl divi citas diplomātisko misiju aktivitātes. 2011. gadā noritēja sagatavošanās darbi pie biometrijas datu reģistra izveides diplomātiskajās pārstāvniecībās.⁴¹⁷ Savukārt, lai optimizētu administratīvās izmaksas un uzlabotu pārvaldes darbību, Dānijas vēstniecībā Igaunijā ĀM izveidoja grāmatvedības centru divdesmit vienai pārstāvniecībai Eiropā.⁴¹⁸

Ievērojot Stoltenberga ziņojuma ieteikumus, ĀM turpināja darbu pie kopīgu Ziemeļvalstu vēstniecību izveides. 2012. gada nogalē pavisam bija izveidotas 25 kopīgas diplomātiskās misijas.⁴¹⁹ Šis gads bija zīmīgs arī ar to, ka ministrija izlēma veikspējas pārvaldības modeli (*MFA's performance management model*) pakāpeniski nomainīt ar jaunu izvērtēšanas pieeju – stratēģiskās prioritātes un resursu pārvaldību

⁴¹² Ibid., p. 15.

⁴¹³ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2008*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2009, p. 22.

⁴¹⁴ Ibid., p. 26.

⁴¹⁵ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2009*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2010, p. 6.

⁴¹⁶ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2010*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2011, p. 23.

⁴¹⁷ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2011*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2012, p. 25.

⁴¹⁸ Ibid., p. 27.

⁴¹⁹ Vēstniecība Mjanmā ir viens no redzamākajiem valstu sadarbības piemēriem, tās darbību nodrošina Dānijas, Norvēģijas diplomāti un Zviedrijas SIDA pārstāvji. Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2012*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2013, p. 20.

(*strategic priority and resource management* – SPR), kas ļautu izvirzīt sabalansētāku prioritāšu skaitu ārpolitikā.⁴²⁰ Kopumā Dānijas diplomātiskās misijas sevi pozicionēja kā platformas valdības interešu un apkalpošanas nodrošināšanā. Lai arī ne visās vēstniecībās bija pārstāvēts liels skaits citu iestāžu darbinieku, gan ziņojumā atspoguļotais izvērtējums, gan ārlietu dienestu aktīvā darbība ārvalstīs skaidri parādīja diplomātisko misiju atbildību attiecībā pret valdības izvirzītajiem mērķiem.

7.6. Pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā

Reaģējot uz zemestrīces izraisīto krīzi Indijas okeānā un tai sekojošajiem cunami 2004. gadā, ĀM modernizēja komunikācijas un informācijas apmaiņu gan ministrijas iekšienē, gan ārpus tās. Vispirms tika sākts darbs pie zvanu centrāles izveidošanas. Jau 2005. gadā ĀM tika uzticēts vadīt un nodrošināt darba grupas sekretariāta darbu. Paraleli darba grupas vadīšanai tika arī izveidota speciāla Ārkārtas reaģēšanas vienība ĀM Konsulārā departamenta struktūrvienībā, kuras pienākumos ietilpst arī darbinieku sagatavošana, kā visoperatīvāk rīkoties krīžu situācijās. Vienlaikus vienība sāka koordinēt ministrijas jauno zvanu centrāli.⁴²¹ Savukārt 2006. gadā tika formulēts jauns komunikācijas rīcībpolitikas dokuments (*Communication Policy 2007–2009*) ar mērķi veicināt ministrijas ārējo komunikāciju centrālajā aparātā un diplomātiskajās pārstāvniecībās ārvalstīs.⁴²² Vērts arī pieminēt, ka tajā pašā gadā ĀM mājaslapa (www.um.dk) ieguva labākās mājaslapas godalgu (*Bedst på Nettet*) ministriju konkursā, ko rīkoja Nacionālā informācijas tehnoloģiju un telekomunikācijas aģentūra (*IT og Telestyrelsen*).⁴²³

Karikatūru krīze un tautiešu evakuācija no Libānas izmainīja arī ĀM ārējo komunikāciju ar sabiedrību. Medijiem tika nodrošināti regulārāki brīfingi un piekļuve ministrijas krīzes centram. Ministrijas amatpersonas daudz vairāk iesaistījās situācijas

⁴²⁰ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2012*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2013, p. 22.

⁴²¹ Zvanu centrāle nodrošina telefona līniju krīžu laikā un reģistrē pazudušās personas datu bāzē. Turklāt Ārkārtas reaģēšanas vienība nodrošina īsziņu nosūtīšanu uz mobilajiem telefoniem ar Dānijas SIM kartēm. Muhameda karikatūru krīze parādīja, cik noderīga ir šāda saziņas metode, jo ļāva sazināties ar valstspiederīgajiem ārvalstīs. Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, p. 39.

⁴²² Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2006*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2007, pp. 47-48.

⁴²³ Digitaliseringsstyrelsen (tidl. IT- og Telestyrelsen). *Bedst på Nettet*. Available on.: <http://www.bedstpaanettet.dk/arkiv/2001-2006> (Pēdējo reizi aplūkota 05.02.2014).

skaidrošanā un interviju sniegšanā. Daudz biežāk tika deklarēta ministrijas pieejamība, atvērtība un atklātība.⁴²⁴

2007. gada 1. septembrī tika atklāts konsulārā dienesta atbalsta centrs – 24/7.⁴²⁵ Savukārt nākamajā gadā noritēja pirmā posma darbs pie Vīzu informācijas sistēmas (UM-VIS) ieviešanas. Otrais darba posms tika realizēts 2010.–2011. gadā.⁴²⁶ Tāpat šajā laikā noritēja darbs pie digitālā arhīva ieviešanas ārlietu dienestā.⁴²⁷ Savukārt divus gadus vēlāk ministrija īstenoja vairākus jaunus projektus. Viens no pirmajiem darbiem bija COP15 mājaslapa izveidošana septiņās valodās. Paralēli noritēja darbs pie iekšējās komunikācijas sistēmas uzlabošanas ĀM vajadzībām. Par vienu no galvenajām prioritātēm ministrija izvirzīja IT drošību. Tāpat tika palielināts videokonferenču iekārtu skaits ministrijā. Paralēli turpinājās darbs pie Investēt Dānijā (*Invest in Denmark*) IT platformas integrēšanas vienotajā ĀM IT sistēmā. Šajā laika posmā ministrijas IT departaments īstenoja arī elektroniska arhīva izstrādi diplomātiskajās pārstāvniecībās, tādējādi vienkāršojot dokumentu apriti starp pārstāvniecībām un centrālo aparātu.⁴²⁸ Tāpat 2009. un 2010. gadā turpinājās darbs gan pie jaunas platformas izveides visām ĀM mājaslapām globālajā tīmeklī, gan pie Dānijas ES prezidentūras mājaslapas izstrādes.⁴²⁹

2011. gadā tika izveidota jauna platforma visām ĀM mājaslapām globālajā tīmeklī. Kopējais lapu skaits tika samazināts, lai veicinātu labāku pārskatāmību. Tāpat ministrija izveidoja jaunu, integrētu konsulāro reģistru – *Danskerlisten*.⁴³⁰ Tajā pašā gadā turpinājās darbs pie jaunas IT sistēmas izveides biometrijas datu reģistra darbības

⁴²⁴ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2006*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2007, pp. 47-48.

⁴²⁵ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2007*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2008, p. 27.

⁴²⁶ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2008*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2009, p. 31.

⁴²⁷ 2008. gada beigās 19 diplomātiskajās misijās jau bija ierīkots šāds arhīvs. Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2008*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2009, p. 32.

⁴²⁸ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2009*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2010, p. 22.

⁴²⁹ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2010*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2011, p. 18.

⁴³⁰ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2011*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2012, p. 25.

nodrošināšanai.⁴³¹ Savukārt gada beigās tika ieviests jauns globālais IT komunikāciju tīkls (Global WAN II). Tā mērķis ir uzlabot komunikāciju un informācijas apmaiņu starp centrālo aparātu un diplomātiskajām misijām ārvalstīs, kā arī samazināt ministrijas izdevumus. Global WAN II nodrošina bezmaksas telefonsakarus starp ministrijas struktūrvienībām, kā arī video konferenču rīkošanas iespējas.⁴³² Šajā gadā Ārlietu ministrija turpināja pilnveidot elektroniskā arhīva izstrādi diplomātiskajās pārstāvniecībās.⁴³³ Savukārt 2012. gadā ministrija sāka pāreju uz jaunu finanšu un grāmatvedības sistēmu „Clover Project”, kā arī izveidoja IT valdi ministrijā, kuras uzdevumos ietilpst visu IT projektu pārraudzīšana un jaunu IT projektu īstenošana.⁴³⁴ Lai arī turpmākajos gados ministrija spētu īstenot prasmīgu IT pārraudzību, ĀM pieņēma jaunu IT stratēģiju 2013.–2016. gadam, kurā izcēla galvenos IT Departamenta projektus 2012. gada beigās (skatīt 27. tabulu pielikumā).

7.7. Komunikācija ar NVO pārstāvjiem

Līdzīgi kā citās valstīs, arī Dānijā moderno tehnoloģiju ienākšana palīdzēja ĀM veidot aktīvāku dialogu ar sabiedrību un veicināja NVO plašāku līdzdalību ārpolitikas veidošanā. Lai arī 2004. un 2005. gadā galvenais ĀM instruments komunikācijā ar sabiedrību bija mājaslapa, cunami krīze Indijas okeānā lika ministrijas vadībai pārskatīt izmantotos komunikācijas kanālus ar sabiedrību atbilstoši 21. gadsimta prasībām un izaicinājumiem. Rezonanse, ko bija izraisījusi šī krīze, lika ĀM izveidot un nostiprināt ciešākus sakarus ar lielāku skaitu NVO un sociālo partneru. Pirmkārt, ministrijas par prioritāti izvirzīja mājaslapas pilnveidošanu un sabiedrības informēšanu par ministrijas aktivitātēm. Piemēram, 2005. gadā ministrija daudz skaidrāk izcēla komunikācijas nozīmi diplomātijā un ĀM pieejamību dažādām sabiedrības grupām.⁴³⁵ Otrkārt, cunami traģēdija bija impulss citu komunikācijas kanālu izmantošanai un saiknes uzturēšanai ar dažādām sabiedrības grupām. Šajā kontekstā svarīgi būtu izcelt sociālo mediju ienākšanu ministrijas darba ikdienā, kas

⁴³¹ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2011*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2012, p. 25.

⁴³² Ibid., p. 26.

⁴³³ Gada beigās jau 66 diplomātiskās misijas izmantoja jaunizveidoto arhīva sistēmu. Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2011*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2012, pp. 26-27.

⁴³⁴ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2012*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2013, pp. 21-22.

⁴³⁵ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2006*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2007, pp. 46-47.

ievērojami veicināja ārlietu dienesta komunikāciju ar sabiedrību. Turklāt, kā intervijā norādīja augsta ranga dāņu diplomāte, sociālie mediji ne vien biežāk sāka mainīt ĀM darbinieku ikdienu, bet pieprasīja no ministrijai vairāk atskaitīties par padarīto.⁴³⁶

Publiskās diplomātijas ietvaros ministrijas centrālais aparāts un diplomātiskās pārstāvniecības ārvalstīs regulāri organizēja seminārus un lekcijas, kā arī rīkoja atvērto durvju dienas visiem interesentiem.⁴³⁷ Turpmākajos gados ministrija īpaši aktīvi sadarbojās arī ar domnīcām un pētniecības institūtiem. Piemēram, 2006. gadā Ārlietu ministrija atbalstīja Dānijas Starptautisko pētījumu institūta (*Dansk Institut for Internationale Studier*) veiktos pētījumus un aktivitātes.⁴³⁸ Savukārt nākamajos divos gados, atbilstoši 2008. gada pavasarī pieņemtajam valdības rīcības plānam par Dānijas popularizēšanu starptautiskajā līmenī, ĀM daudz aktīvāk īstenoja virkni publiskās diplomātijas aktivitāšu izstāžu, konferenču, semināru, darba sesiju, mediju apskata, publiskās uzstāšanās un tīklošanās formā. Tāpat ministrija aktīvi iesaistījās ārvalstu žurnālistu uzņemšanā. Piemēram, 2011. gadā ĀM sniedza atbalstu 150 ārvalstu žurnālistu vizītēm Dānijā.⁴³⁹ Savukārt Dānijas ES prezidentūras laikā ministrija noorganizēja 170 preses pārstāvju vizītes.⁴⁴⁰ Kopumā vērtējot, NVO līdzdalība ārpolitikas veidošanā īpaši bija novērojama pēc 2006. gada. Īpaši aktīva sadarbība ar NVO ministrijai izveidojās Kopenhāgenas klimata pārmaiņu konferences ietvaros un Dānijas ES prezidentūras laikā.⁴⁴¹

7.8. Profesionālās kapacitātes palielināšana

Visā aplūkotajā laika posmā Dānijas ĀM bija pievērsusi pastiprinātu uzmanību darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas un motivācijas jautājumiem. Gan ikgadējos ministrijas darbības pārskatos, gan intervijās diplomāti atzina, ka darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas kursi ir priekšnoteikums sekmīgai ministrijas attīstībai. Kompetences centrs (*Udenrigsministeriets Kompetencecenter*) kā atbildīgā ĀM

⁴³⁶ Informācijas avots: Intervija ar Dānijas Ārlietu ministrijas diplomāti (04.09.2013).

⁴³⁷ 2005. gadā vien Dānijas diplomātisko misiju darbinieki ar lekcijām un priekšlasījumiem uzstājās vairāk nekā 1400 pasākumos. Skat.: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, pp. 46-48.

⁴³⁸ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2006*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2007, p. 32.

⁴³⁹ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2011*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2012, pp. 18-19.

⁴⁴⁰ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2012*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2013, p. 21.

⁴⁴¹ *Ibid.*, p. 21.

struktūrvienība par darbinieku profesionālo sagatavošanu piedāvāja gan standartizētas apmācības (piem., dažādus valodas kursus grupās, seminārus par aktuālajiem ārpolitikas un drošības jautājumiem, apmācības komercdiplomātijā), gan šauri specializētas un individuālas nodarbības.⁴⁴² Līdzīgi kā aplūkotajā Latvijas gadījumā Dānijas ĀM ikgadējos darbības pārskatos atskaitījās par padarīto profesionālās kapacitātes palielināšanā, iekļaujot izvērstu izklāstu par piedāvātajām apmācībām. Tajā pašā laikā, apkopojot pieejamo informāciju no ārpolitikas pārskatiem, jāsecina, ka trīs darbības virzieni šajā jautājumā ievērojami atšķīra Dānijas ĀM no aplūkotajiem Baltijas valstu gadījumiem. Pirmkārt, ministrija īpašu uzmanību pievērta vadītāju apmācībām, tajā skaitā vadošo darbinieku sadarbības formām (piem., sadarbībai un komunikācijai starp nodaļu vadītājiem ministrijas centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās). Viens no pirmajiem veiksmīgiem projektiem koordinācijas mehānisma stiprināšanā bija 2005. gadā izveidotais elektroniskais vadītāju portāls (E-vadītāju forums). Tā galvenais mērķis bija uzlabot dialogu starp ministrijas daudzveidīgajām struktūrvienībām.⁴⁴³ Arī intervijā tika īpaši uzsvērtā vadošo darbinieku apmācību nozīme ĀM.⁴⁴⁴ Otrkārt, Kompetences centrs pievērta lielu uzmanību darbinieku apmierinātības aptaujām, kuru rezultātus apsprieda gan centrālā aparāta un diplomātisko misiju ietvaros, gan ministrijas departamentos atsevišķi. Tāpat ministrija katram darbiniekam sastādīja individuālo karjeras attīstības plānu. Lai arī jau agrāk ĀM organizēja intervijas ar darbiniekiem,⁴⁴⁵ tikai pēdējo gadu laikā šis process tika sistematizēts. Piemēram, 2011. gadā tika ieviesta arī jaunu darbinieku apmierinātības interviju sistēma. Lai varētu ātri apkopot un izanalizēt iegūto informāciju no intervijām, kā arī veikt nepieciešamos uzlabojumus, ĀM šim nolūkam izveidoja digitalizētu interviju glabāšanas sistēmu.⁴⁴⁶ Treškārt, sākot ar 2005. gadu, ministrija lielu uzmanību pievērta darbinieku apmācībām un sagatavotībai krīžu apmācībās. Ārkārtas plānošanas nodaļa (*Contingency Planning Unit*) kā atbildīgā ministrijas struktūrvienība par krīzes centra telefona līnijas nodrošināšanu, datu bāzes

⁴⁴² Ministry of Foreign Affairs of Denmark. Annual Report [2005-2012]. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, [2006-2013]; Informācijas avots: Intervija ar Dānijas Ārlietu ministrijas diplomāti (01.07.2014.).

⁴⁴³ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006, p. 51.

⁴⁴⁴ Informācijas avots: Intervija ar Dānijas Ārlietu ministrijas diplomāti (01.07.2014.).

⁴⁴⁵ 2007. gadā, piemēram, Dānijas ĀM organizēja darbinieku attīstības (MUS) un novērtēšanas (MVS) intervijas.

⁴⁴⁶ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2011*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2012, p. 27.

izveidošanu un tehniskā aprīkojuma nodrošināšanu organizēja regulārus kursus darbiniekiem, kā rīkoties krīzes situācijās.⁴⁴⁷ Rezumējot jāsecina, ka gan šajā jautājumā, gan arī pārējo funkcionālo pārmaiņu rādītājos, bija vērojama Dānijas ĀM atbilstība „koordinētā sinerģijas” modeļa pamatprincipiem.

7.9. Secinājumi

Dānijas gadījums ir īpašs ar to, ka parāda, kā ĀM īsā laikā reformēja iestādes darbu, vienlaikus uzlabojot rīcības spēju krīzes situācijās. Muhameda karikatūras gadījums visvairāk aktualizēja jautājumu par Dānijas ĀM atbilstību un gatavību reaģēt uz 21.gadsimta izaicinājumiem. Rēķinoties ne vien ar pieaugušo nevalstisko aktieru skaitu, bet arī plašo jautājumu loku, ĀM aizvien vairāk sevi pozicionēja kā starpnieku un jautājumu koordinatoru starp iesaistītajām valsts pārvaldes un starptautiskajām institūcijām. Kā izteicās Dānijas ĀM direktors Ulriks Federšpīls (*Ulrik Federspiel*), izmaiņas starptautiskajā dienaskārtībā nosaka, ka ĀM „nepieciešams sadarboties ar citām ministrijām”,⁴⁴⁸ un Dānijas ĀM gadījuma izpēte to apliecina. Kopš 2007.gada Dānijas ĀM funkcionē kā platforma citām valsts pārvaldes iestādēm, tādējādi atbilstot VVP principiem. Turklāt diplomātiskās misijas apkalpoja lielu skaitu valdības institūciju un aģentūru. Arī lielais speciālo atašeju skaits vēstniecībās apliecina ciešo ĀM saikni ar citām valsts pārvaldes iestādēm. Tāpat jāatzīmē Dānijas ĀM aktīvā iesaiste komercdiplomātijā un atgriezeniskās saiknes veidošanā ar dažādām sabiedrības grupām. Ne mazāk svarīgi ir izcelt plašo IT un komunikācijas veidu diversifikāciju, kā arī tās ciešos integrāciju ar citām iestādēm. Savukārt apmācību jomā Dānijas ĀM īpaši lielu uzmanību pievērša e-kursiem un vietēju darbinieku apmācībām diplomātiskajās misijās. Pēdējo gadu laikā visi funkcionālo pārmaiņu kritēriji atbilda „koordinētā sinerģijas” modeļa pamatprincipiem, tādējādi apliecinot ĀM atbilstību 21. gadsimta prasībām un izaicinājumiem. Īpaši svarīgi ir izcelt ĀM ciešo sasaisti ar citām valsts pārvaldes iestādēm un lielo darbinieku skaitu diplomātiskajās misijās, kas apliecina atbilstību Kišana Ranas un Deivida Malona

⁴⁴⁷ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2006*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2007, p. 38.; Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2008*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2009, p. 30.

⁴⁴⁸ Thøgersen, A.F. Det nye diplomati. *Diplomati. Udenrigstjeneste*. Årg. 30, Nr. 3, 2006. S. 10.

skatījumam par jaunajām pārstāvniecības funkcijām un uzdevumiem mūsdienās.⁴⁴⁹

Koncentrēts ministrijas funkcionālo pārmaiņu raksturojums ir aplūkojams 18. tabulā.

18. tabula

Funkcionālās pārmaiņas Dānijas Ārlietu ministrijā

	Kritēriji	Raksturojums	Vērtība
Pārstāvība	1. Prioritārie darba kārtības jautājumi	<ul style="list-style-type: none"> • >2/3 bija jaunie darba kārtības jautājumi. • 2006. gada islāma pravieša Muhameda karikatūru krīze un konflikts Libānā kļuva par būtisku pavērsiena punktu Dānijas ĀM. Lai ministrija būtu labāk sagatavota un spējīga reaģēt neprognozējamu izaicinājumu gadījumos, tika pārskatīta ĀM atbilstība 21. gadsimta prasībām. • Būtisks impulss ministrijas modernizācijā bija Globalizācijas konsultatīvās padomes sniegtajām rekomendācijām un stratēģiskajiem mērķiem. • Ministrijas darbības izvērtējums ikgadējos ārpolitikas ziņojumos labi atspoguļoja Dānijas ārlietu dienesta iesaisti jauno darba kārtības jautājumu risināšanā. 	3
	2. Ārlietu ministrijas sadarbība ar citām valsts institūcijām ārpolitikas jautājumu koordinēšanā	<ul style="list-style-type: none"> • Ministrija bija izveidojusi ciešus sadarbības tīklus ar citām nozaru ministrijām un valsts aģentūrām. Kopš 2007. gada ministrija pilnībā sāka funkcionēt kā platforma citām valsts pārvaldes iestādēm. • Pārstāvniecību un misiju tīkli ārvalstīs kalpoja par platformu citām Dānijas nozaru ministrijām. • 2011. gada nogalē tika ieviests jaunais Dānijas Kopējās valdības koncepts (<i>Whole-of-Government Concept</i>), kura mērķis bija vēl vairāk uzlabot koordinācijas mehānismu starp valsts pārvaldes iestādēm, kā arī publisko un privāto sektoru. • Īpaši aktīva starpinstitūciju sadarbība bija novērojama Dānijas ES prezidentūras laikā 2012. gada pirmajā pusē. 	3
	3. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos un ārvalstu investīciju piesaistei	<ul style="list-style-type: none"> • Ārlietu dienests bija izveidojis plašus atbalsta tīklus uzņēmumiem. • Aplūkotajā laika posmā tika atvērti vairāki Inovācijas centri (piem., Silīcija ielejā, Minhenē, Šanhajā un Honkongā). • Pēdējo gadu laikā galvenais fokuss bija vērsts uz BRIC valstīm, jo īpaši Ķīnu. 	3

⁴⁴⁹ Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011, p.136.; Malone, D.M. *The Modern Diplomatic Mission*. In: Cooper, A.F., Heine, J., Thakur, R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press, 2013, pp. 124-132.

	4. Diplomātisko misiju darbības ietvars	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomātiskās misijas apkalpoja lielu skaitu valdības institūciju un aģentūru. • Ievērojams skaits darbinieku misijās bija citu Dānijas iestāžu darbinieki. Piemēram, 2009. gadā 20% no nozīmētajiem jaunākajiem diplomātiem ārvalstu misijās bija speciāli atašeji no citām valdības ministrijām. • Misiju darbības ietvars un proaktīvā darbība bija atbilstoša VVP pamatnostādņēm 	3
Komunikācija un informācijas apmaiņa	5. Pārmaiņas komunikācijas un informācijas apmaiņā, kā arī lietošanā	<ul style="list-style-type: none"> • Zemestrīce Indijas okeānā un tai sekojošais cunami atsaucās arī uz pārmaiņām IKT lietošanā. Lai uzlabotu informācijas apriti, tika atvērta zvanu centrāle. Tāpat ministrija izveidoja speciālu Ārkārtas reaģēšanas vienību ĀM Konsulārajā departamentā. • 2007. gadā tika atklāts konsulārā dienesta atbalsta centrs – 24/7. • 2011. gadā tika izveidota jauna platforma visām ĀM mājaslapām globālajā tīmeklī. • Kopumā bija novērojama plaša komunikācijas veidu diversifikācija – novatorisku informācijas tehnoloģiju ieviešana. 	3
	6. Komunikācija ar nevalstisko organizāciju un domnīcu pārstāvjiem	<ul style="list-style-type: none"> • Daudzveidīga un regulāra sadarbība ar nevalstiskajiem dalībniekiem. • Cunami krīze Indijas okeānā lika pārskatīt un ieviest jaunus komunikācijas kanālus ar sabiedrību. • Būtiski pieauga publiskās diplomātijas nozīme ikdienas ministrijas darbā. 	3
Profesionālās izaugsmes nodrošināšana	7. Profesionālās kapacitātes palielināšana	<ul style="list-style-type: none"> • Jau no 2004. gada ikgadējos pārskatu ziņojumos darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas kursi tika novērtēti kā svarīgi ministrijas attīstības priekšnosacījumi. • Dānijas Kompetences centrs (UMKC) organizēja regulārus kvalifikācijas paaugstināšanas kursus gan centrālā aparāta, gan diplomātisko misiju darbiniekiem. • Pēdējo gadu laikā bija vērojamas izmaiņas apmācības metodēs. Agrāk UMKC piedāvāja daudzveidīgus kursus bez padziļinātākas un izsvērtākas darbinieku vajadzību izpētes, bet pēdējos gados kursi tika sasaistīti ar darbinieka pienākumiem un ārpolitikas mērķiem. • Kopš 2011. gada nedaudz tika samazināts apmācību budžets. Finansējuma trūkums tika kompensēts ar lielāku uzsvāru uz e-apmācību organizēšanu. 	3

8. NORVĒGIJAS GADĪJUMA IZPĒTE

8.1. Strukturālās pārmaiņas Norvēģijas Ārlietu ministrijā

Cerības uz ārlietu dienestu ir lielas. Pieaug [Ārlietu ministrijas] sniegto pakalpojumiem skaits visā valsts pārvaldē, Norvēģijas uzņēmumiem un iedzīvotājiem.

Norvēģijas Ārlietu ministrijas sagatavotais budžeta pieprasījums Stūrtingā, Prop. 1 S, 2012-2013⁴⁵⁰

Norvēģijas ĀM (*Utenriksdepartementet*) ir darbinieku ziņā lielākā ministrija, kas no 1983. gada līdz 2013. gada oktobrim⁴⁵¹ bija tieši pakļauta diviem ministriem vienlaikus – ārlietu ministram un starptautiskās attīstības ministram.⁴⁵² Līdztekus centrālā aparāta un diplomātisko misiju darbam Norvēģijas ĀM pārraudzībā bija arī 3 aģentūras:

- Norvēģijas Attīstības sadarbības aģentūra (Norad), kura administrēja attīstības sadarbības projektus, tajā skaitā atbildēja par finansējuma piešķiršanu nevalstiskajam sektoram,⁴⁵³
- Norvēģijas Investīciju fonds attīstības valstīm (Norfund), kura sadarbībā ar privātā sektora uzņēmumiem ieguldīja naudu investīciju projektos attīstības valstīs;⁴⁵⁴
- Norvēģijas Miera korpus (Fredskorpset), kas piedāvāja pieredzes apmaiņas programmas Norvēģijas un dienvidu valstu iedzīvotājiem Āfrikā, Āzijā un Latīņamerikā.⁴⁵⁵

⁴⁵⁰ Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.prp. nr. 1 (2012-2013). For Budsjettåret 2013, s 47.* <http://www.regjeringen.no> (Pēdējo reizi aplūkots 08.04.2014).

⁴⁵¹ Nākot pie varas, jaunā Norvēģijas valdība Konservatīvās partijas līderes Ernas Sūlbergas (*Erna Solberg*) vadībā lēma likvidēt starptautisko attiecību ministra posteni.

⁴⁵² Līdzīgi kā citās valstīs, kur ministriju ārlietās pārrauga vairāki ministri, Norvēģijas ārlietu ministrs ir vadošais un atbildīgais ministrs par ārpolitisko prioritāšu un mērķu izpildi. Savukārt uzreiz pēc ārlietu ministra valsts sekretārs jeb Norvēģijas gadījumā ģenerālsekretārs un ģenerālsekretāra vietnieks ir augstākās amatpersonas ministrijā, kuri vada ministrijas administratīvo darbu un nodrošina ministrijas darba nepārtrauktību ārlietu ministra maiņas gadījumā.

⁴⁵³ 2012. gada nogalē Norad bija nodarbināti aptuveni 220 darbinieki.

⁴⁵⁴ Pamata finansējumu no Norvēģijas valdības puses piešķīra ĀM. Savukārt projektu izpildi uzraudzīja aptuveni 50 darbinieki, no kuriem viena daļa bija vietējie darbinieki attīstītajās valstīs. Kopš 1997. gada, kad Stūringa apstiprināja Norfund izveidi, valdība bija palielinājusi pieejamos finanšu līdzekļus. 2008. gadā ĀM rīkojās ar valdības apstiprinātajiem 175 miljoniem NOK, bet 2012. gadā Norfund darbībai atvēlētā summa sasniedza 1030 miljonus NOK. Skat.: Norfund. Available on: <http://www.norfund.no/history/category347.html> (Pēdējo reizi aplūkots 05.02.2014).

⁴⁵⁵ Galvenais Miera korpusa ofiss atrodas Oslo, savukārt Ugandā un Taizemē bija izveidoti reģionālie sadarbības centri.

Aplūkotajā laika periodā galvenās strukturālās pārmaiņas ministrijā notika pāris gadus pirms ekonomiskās krīzes sākuma – 2005. un 2006. gadā.⁴⁵⁶ Šajā laikā tika veiktas apjomīgas reformas ministrijas centrālajā aparātā, kuru rezultātā, kā norādīja ĀM pārstāvji, ārlietu dienests jau pēc samērā neilga laika – pāris gadiem – bija kļuvis daudz elastīgāks un atvērta. Par vienu no galvenajiem reformu pamudinājumiem bija izvēlēts mērķis uzlabot ministrijas struktūrvienību spēju un kapacitāti rīkoties krīzes situācijās. Tādējādi, apkopojot pēdējo gadu laikā konstatētās nepilnības starpinstitūciju koordinācijas mehānismā, bet jo īpaši iestāžu pieļautās kļūdas Āzijas cunami laikā, centrālais ĀM reformu fokuss bija koncentrēts uz mobilitātes un sadarbības ietvara paaugstināšanu struktūrvienībās. Turklāt ne mazāk svarīgs jautājums bija sadarbības stiprināšana ar citām valsts pārvaldes iestādēm. Tas viss tika ņemts vērā, veicot uzlabojumus ministrijas struktūrā, darba metodēs un darbinieku vides sakārtošanā.⁴⁵⁷ Piemēram, lai pielāgotu centrālo aparātu 21. gadsimta prasībām un izaicinājumiem, vienlaikus uzlabojot sadarbības mehānismu un pārskatāmību iestādes iekšienē, ĀM restrukturizēja centrālā aparāta nodaļas un departamentus. Tā rezultātā tika izveidotas 47 nodaļas, kuras bija pakārtotas astoņiem departamentiem: Eiropas lietu un tirdzniecības politikas departamentam, Drošības politikas un Tālo Ziemeļu departamentam, Reģionālo lietu un attīstības departamentam, ANO, miera un humanitāro lietu departamentam, Juridisko lietu departamentam, Kultūras, publiskās diplomātijas un protokola departamentam, Personāla un finanšu departamentam un Pakalpojumu departamentam. Kā norādīja respondenti intervijās, jaunais struktūrvienību izkārtojums ļāva labāk sasaistīt funkcionālos jautājumus ar reģionu darba kārtības jautājumiem, kā arī uzlabot horizontālo komunikāciju starp struktūrvienībām.⁴⁵⁸

Reformu iespaidā lielāka uzmanība ministrijā bija pievērsta arī valdības menedžmenta jautājumiem, bet jo īpaši stratēģiskajai vadībai. Apzinoties, cik liela nozīme ministrijas darba plānošanā ir vadošajiem ārlietu dienesta darbiniekiem, straujāk arī pieauga specialie kvalifikācijas paaugstināšanas kursi vadītājiem. Vienlaikus

⁴⁵⁶ Christensen, J.G., Petersen, N. *Managing Foreign Affairs: A Comparative Perspective*. Copenhagen: Danish Institute for International Studies (DIIS), 2005, p. 12.; Informācijas avots: Intervijas ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (26.05.2004, 15.06.2014, 20.06.2014).

⁴⁵⁷ Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.meld.nr.15 (2008-2009). Intresser, ansvar og muligheter*. Skat.: <http://www.regjeringen.no> (Pēdējo reizi aplūkots 07.04.2014).

⁴⁵⁸ Informācijas avots: Intervijas ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (26.05.2004, 15.06.2014, 20.06.2014).

ministrija sāka ieviest arī jaunas alternatīvas darba metodes, ļaujot daudz plašākam interesantu lokam iesaistīties ārpolitikas veidošanā. Turklāt, atzīstot projekta veida vadības tipa sniegtās priekšrocības, ārlietu dienests kopā ar sadarbības partneriem no citām ministrijām un privātā sektora veidoja pagaidu un pastāvīgās darba grupas,⁴⁵⁹ kas skaidri apliecināja atvērtības principa ievērošanu arī ĀM praksē. Turklāt atšķirībā no aplūkotajiem Baltijas valstu gadījumiem Norvēģijas ĀM iesaiste dažādās darba grupās bija konsekventāka un plašāka. Gan reformu laikā, gan pēc tam ministrija daudz biežāk un pamanāmāk uzsvēra nepieciešamību attīstīt jaunus komunikācijas kanālus, kā arī integrēt ārlietās speciālistus no citām valsts pārvaldes iestādēm. Piemēram, 2009. gadā Norvēģijas diplomātiskajās misijās vien strādāja 12 speciālisti imigrācijas jautājumos no citām ministrijām, parādot, cik svarīga loma ir speciālistiem no citām iestādēm.⁴⁶⁰

Savukārt aplūkojot strukturālās pārmaiņas skaitļos, jāsecina, ka Norvēģijas ĀM līdzīgi kā aplūkotajā Dānijas gadījumā bija nedaudz pieaudzis kopējais darbinieku skaits. 2004. gadā centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās bija nodarbināti 2437 štata darbinieki, bet jau astoņus gadus vēlāk kopējais darbinieku skaits bija palielinājies par vairāk nekā 400 darbiniekiem (skatīt 19. tabulu). Tajā pašā laikā centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficients visu apskatīto laika periodu palika tikpat kā nemainīgs, proti, attiecībā 1:2, kas tādējādi skaidri iezīmēja Norvēģijas ĀM prioritātes cilvēkresursu politikas veidošanā. Arī vietējo diplomātisko darbinieku koeficients pārstāvniecībās tikpat kā nebija mainījies. Līdzīgi kā pirms astoņiem gadiem, arī 2012. gadā koeficients bija 1:1,5, tādējādi apliecinot vietējo darbinieku nozīmi Norvēģijas ārpolitikas īstenošanā.

Tajā pašā laikā svarīgi pieminēt, ka pēdējo gadu laikā diplomātisko pārstāvniecību tīkls bija sašaurinājies. Līdz 2009. gadam ministrija bija atvērusi 11 jaunas diplomātiskās pārstāvniecības, bet 2010. gada sākumā ministrijas vadība lēma mainīt taktiku un turpmākajos trijos gados samazināt diplomātisko misiju skaitu līdz 103.⁴⁶¹

⁴⁵⁹ Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.meld.nr.15 (2008-2009). Intresser, ansvar og muligheter*. Skat.: <http://www.regjeringen.no> (Pēdējo reizi aplūkots 07.04.2014).

⁴⁶⁰ Ibid.

⁴⁶¹ 2012. gada nogalē Norvēģijas diplomātiskajā tīklā darbojās 104 pārstāvniecības. Skat.: Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 12 February 2013. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive> (Pēdējo reizi aplūkots 05.04.2014).

Tajā pašā laikā ĀM vadība lēma sekmēt kopīgu Ziemeļvalstu vēstniecību un pārstāvniecību atvēršanu trešajās valstīs.

19. tabula

Strukturālās pārmaiņas Norvēģijas Karalistes Ārlietu ministrijā, 2004-2012

Rādītāji	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. Centrālā aparāta unpārstāvniecību koeficients	1:2,1	1:2,1	1:1,7	1:2	1:2,1	1:2,1	1:2,1	1:2	1:2
1.2. Darbinieku skaits centrālajā aparātā	649	723	891	774	756	772	815	831	823
1.3. Darbinieku skaits pārstāvniecībās	1374	1489	1543	1531	1553	1602	1684	1653	1606
2. Vidējās misijas lielums	14	15	15	14	14	15	15	16	15
3. Diplomātisko misiju tīkli	99	101	103	109	109	110	110	106	104
4. Diplomātu un vietējo darbinieku koeficients	1:1,5	1:1,4	1:1,3	1:1,4	1:1,5	1:1,5	1:1,6	1:1,5	1:1,5
4.1. Diplomātu skaits pārstāvniecībās	548	615	659	632	617	642	652	662	636
4.2. Vietējo darbinieku skaits pārstāvniecībās	826	874	884	899	936	960	1032	991	970
5. Budžeta lielums. Ārlietu ministrijas operacionālās izmaksas (NOK, milj.)	1 617,2	1 729,1	2 346,4	2 288,5	2 571,8	2 840,4	2 806,9	2 933,3	2 911,3
5.1. Proporcioniāli valdības gada budžetam, %	0,26	0,27	0,34	0,31	0,32	0,32	0,31	0,30	0,29

Datu avots: Autora izveidota tabula, balstoties uz iegūtajiem datiem no Norvēģijas Ārlietu ministrijas (27.08.2013.) un ministrijas publicētajiem pārskatiem (2004.–2012.).

Visbeidzot, būtiskākās izmaiņas bija novērojamas pieejamos finanšu līdzekļos. Salīdzinot ar 2004. gadu, Norvēģijas ĀM budžets 2012. gadā bija gandrīz dubultojies, kas ļāva īstenot daudzas jaunas iniciatīvas ārlietās, piemēram, programmas Tālo Ziemeļu un attīstības sadarbības jautājumiem. Tāpat vērts akcentēt, ka ministrijas pieejamais finansējums jau 2004. gadā ievērojami pārsniedza Dānijas ĀM kopbudžetu. Arī ekonomiskās krīzes gados budžets turpināja pieaugt, lai arī ne tik strauji kā līdz 2009. gadam. Savukārt valdības kopbudžeta kontekstā ministrija procentuāli vislielāko finansējumu saņēma 2008. un 2009. gadā..

8.2. Prioritārie darba kārtības jautājumi

Norvēģijas ārpolitikā dominēja daudzveidīgs jautājumu klāsts. Lai arī prioritāšu skaits un pienākumu loks pieauga gadu no gada, īpaši liela uzmanība tika pievērsta šādiem

jautājumiem – cīņai pret starptautisko terorismu, attīstības sadarbības politikas attīstībai, reģionāliem sadarbības formātiem un Tālo Ziemeļu jautājumam. Pēc 2011. gada septembra cīņa pret starptautisko terorismu strauji bija kļuvusi par darba kārtības jautājumu daudzās valstīs, tajā skaitā Norvēģijā. Līdzās kaimiņpolitikas tematikai un attīstības sadarbības politikai atbalsts pretterorisma draudiem kļuva par redzamu Norvēģijas ārpolitikas šķautni.⁴⁶² Gandrīz visos svarīgākajos ministrijas un ārlietu ministra ziņojumos šim jautājumam bija pievērsta pastiprināta uzmanība.

Tomēr viens no centrālajiem jautājumiem ārpolitikā bija attīstības sadarbības politikas veidošana. Lai arī kopš 1990. gadu sākuma Norvēģija bija aktīvi proponējusi atbalstu attīstības sadarbības politikai un palīdzību jaunattīstības un citām pārejas ekonomikas valstīm, aplūkotajā laika posmā tā bija kļuvusi ne vien par vienu no rīcībpolitikas jomām ārpolitikā, bet par nesaraucamu Norvēģijas ārpolitikas daļu. Arī respondenti atzina, ka attīstības sadarbība ir kļuvusi par spēcīgu Norvēģijas ārpolitikas identitāti, palīdzot veidot veiksmīgu valsts tēlu ārvalstīs.⁴⁶³ Vienlaikus ārpolitikā turpināja dominēt arī atbalsts demokratizācijas procesiem (piem., Afganistānā un Irākā), kā arī palīdzības sniegšanai dažādu politisko, etnisko un reliģisko konfliktu risināšanā. Tāpat jāpiebilst, ka liela nozīme Norvēģijas ārpolitikā bija arī reģionālajai sadarbībai. Atbilstoši ārpolitikas dokumentos deklarētajiem mērķiem ĀM aktīvi izmantoja Baltijas jūras reģiona institūciju un sadarbības formātu piedāvātās sadarbības iespējas. Svarīgākās institūcijas un sadarbības formāti, kuros Norvēģija līdzdarbojās, bija Ziemeļu padome, Ziemeļu Ministru padome, NB8, Baltijas jūras valstu padome, Ziemeļu dimensija, Baltijas attīstības forums, E-PINE, Arktiskā padome. Īpaši svarīga bija sadarbības veicināšana starp Ziemeļvalstīm visos līmeņos un jomās. Piemēram, 2006. gadā, Norvēģijas kā prezidējošās valsts ZMP bija izvirzījusi šādas visaptverošas prioritātes:

1. Sadarbība Ziemeļeiropā.
2. Ziemeļvalstu labklājības modelis.

⁴⁶² 2002. gada 26. februārī, piemēram, Norvēģijas ārlietu ministrs Jāns Pētešens (Jan Petersen) iesāka savu uzrunu Stūrtingā ar uzmanības pievēršanu jautājumam par 2001. gada 11. septembra terora aktiem ASV. Kā atzina ārlietu ministrs, tad valstīm ir būtiski sadarboties terorisma apkarošanā. Tāpat arī tika akcentēta dalībvalstu iesaiste NATO, kas var palīdzēt aliansei tikt galā ar jaunajiem izaicinājumiem drošībā. Skat.: Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 15 February 2005. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive> (Pēdējo reizi aplūkota 05.04.2014).

⁴⁶³ Informācijas avots: Intervijas ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (26.05.2004, 15.06.2014, 20.06.2014).

3. Zināšanas, novatorisms un Ziemeļvalstu kultūras vērtību veicināšana.⁴⁶⁴

Šajā laikā Norvēģija kopā ar pārējām Ziemeļvalstīm daudz lielāku uzmanību sāka pievērt daudzveidīgajiem drošības un reģiona stabilitātes jautājumiem, kuru risināšanā tika iesaistītas arī visas trīs Baltijas valstis. Reģionālās sadarbības kontekstā svarīgi arī pieminēt regulāra dialoga veidošanu ar Krieviju. Piemēram, 2006. gada ārpolitikas programmā liela uzmanība tika pievērsta robežjautājumam ar Krieviju.⁴⁶⁵

Viens no centrālajiem Norvēģijas ārpolitikas darba kārtības jautājumiem bija Tālie Ziemeļi, tajā skaitā Arktikas reģions. Līdz ar Sorias Morias deklarācijas pieņemšanu 2005. gadā Tālo Ziemeļu jautājums bija kļuvis par Norvēģijas stratēģiski svarīgāko ārpolitikas prioritāti.⁴⁶⁶ Savukārt septiņas galvenās prioritātes Tālo Ziemeļu jautājumā tika definētas 2009. gada ĀM ziņojumā „New Building Blocks in the North: The next step in the Government’s High North Strategy”:

1. Klimata un vides jautājumi.
2. Droša kuģošana ziemeļu ūdeņos, tajā skaitā pārraudzība attiecībā uz ātras reaģēšanas spēju krīzes situācijās.
3. Jūras naftas un atjaunojamo resursu ilgtspējīga attīstība.
4. Uzņēmējdarbības attīstība piejūras teritorijās.
5. Infrastruktūra.
6. Suverenitāte un pārrobežu sadarbība.
7. Kultūras jautājumi un pamatiedzīvotāju labklājības celšana.

Savukārt 2011. gadā publicētajā stratēģijā prioritāšu saraksts tika papildināts ar vēl 8 prioritātēm, kuru skaitā bija Norvēģijas kā līderes loma jautājumos par Tālajiem

⁴⁶⁴ Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 8 February 2006. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive> (Pēdējo reizi aplūkots 05.04.2014).

⁴⁶⁵ Ibid.

⁴⁶⁶ 2005. gada 13. oktobrī tika pieņemta jaunās Norvēģijas valdības deklarācija, kurā bija iekļauta sadaļa par ārpolitiku 2005.–2009. gada periodam. Šī sadaļa oficiāli tiek saukta par Sorias Morias deklarāciju (*The Soria Moria Declaration on International Policy*), kura lielā mērā noteica turpmāko Norvēģijas ārpolitikas attīstību. Šajā deklarācijā kā galvenās Norvēģijas ārpolitikas prioritātes tika izvirzītas četras:

1. Visaptverošas ziemeļu reģiona stratēģijas attīstība.
2. Aktīvākas Eiropas politikas veidošana.
3. Norvēģijas darbību pastiprināšana miera uzturēšanas jomā, aktīvi aizstāvēt godīgumu un taisnīgumu pasaulē, kā arī sociālu un ilgtspējīgu globalizāciju.
4. Tālāka ANO un starptautiskās likumdošanas attīstīšana, lai panāktu, ka tā ir saistoša visām nācijām.

Skat.: Arbeiderpartiet. *The Soria Moria Declaration on International Policy*. Available on: <http://arbeiderpartiet.no/> (Pēdējo reizi aplūkots 06.04.2014).

Ziemeļiem un sadarbības veicināšana ar Krieviju. Ņemot vērā iepriekš sacīto, jāsecina, ka Norvēģijas ārpolitikā līdzīgi kā iepriekš apskatītajās valstīs dominēja plašs jautājumu klāsts. Kopš 2002. gada sākuma ministrijas darba kārtībā dominēja cīņa pret starptautisko terorismu, kas bija cieši saistīta ar jauno drošības tematiku ārlietās, bet vēlākajos gados aizvien lielāku nozīmi ieguva attīstības sadarbības politikas ciešāka integrācija ārlietās, reģionālo sadarbības formātu veidošana un Tālo Ziemeļu jautājumu risināšana. Tāpat ārpolitikas programmās izskanēja atbalsts ANO un citu starptautisko organizāciju stiprināšanā, kā arī vajadzības gadījumā – to reformēšanai atbilstoši 21. gadsimta prasībām. Tas parāda, ka jau 2004. gadā Norvēģijas ārpolitikā dominēja jaunie darba kārtības jautājumi, kuri atbilda gan „koordinētās sinerģijas” modeļa pamatprincipiem, gan vadošo diplomātijas pētnieku novērojumiem par turpmāko ĀM attīstību un tēmu loku ārpolitikā.

8.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm

Saskaņota ministriju darbība rīcībpolitikas ieviešanā ir bijusi visu Norvēģijas valdību prioritāte kopš 1990. gadiem. Arī aplūkotajā laika posmā starpministriju koordinācijas jautājumiem tika pievērsta pastiprināta uzmanība. Šajā laikā ĀM kā skaitliski lielākā Norvēģijas ministrija bija izveidojusi ciešu sadarbību ar citām nozaru ministrijām un aģentūrām. Sinhronizēta starpministriju sadarbība bija novērojama tādos jautājumos kā, piemēram, migrācija, reģionālā sadarbība, sabiedrības veselības stiprināšana un vides jautājumu sakārtošana. Tāpat ĀM kopā ar Aizsardzības ministriju, Tieslietu un policijas ministriju un Bērnu un līdztiesības ministriju veiksmīgi sadarbojās sieviešu tiesību un dzimumu līdztiesības jautājumu sakārtošanā. Kā vienu no uzskatāmiem piemēriem var minēt sadarbību ANO Drošības padomes rezolūcijas Nr. 1325 „Par sievietēm, mieru un drošību” ieviešanā.⁴⁶⁷

Tomēr, neskatoties uz to, ka sadarbība starp ĀM un citām ministrijām un aģentūrām bija daudzveidīga un regulāra, atsevišķos ārpolitikas jautājumos bija novērojama nesaskaņotāka darbība starp iesaistītajām institūcijām. Piemēram, attīstības sadarbības politika, kura bija kļuvusi par daļu no Norvēģijas ārpolitikas, tam ir apliecinājums. 2008. gadā izdotajā OECD pārskatā Attīstības sadarbības komiteja norādīja uz vairākiem trūkumiem attīstības sadarbības mehānisma monitorēšanā. Neskatoties uz

⁴⁶⁷ OECD. *Norway*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, 2008, p. 11.

agrāk paustajiem ieteikumiem VVP stiprināšanā,⁴⁶⁸ būtiskas pārmaiņas attīstības sadarbības pārraudzīšanā OECD nebija konstatējusi. Kā norādīja ziņojuma autori, 2004. gadā ĀM reorganizēja attīstības sadarbības politiku iestādē, proti, panākot tās pilnīgu iekļaušanu Norvēģijas ārpolitikā. Vienlaikus tika izveidota Politikas plānošanas nodaļa ar pieciem darbiniekiem, kuru uzdevums bija nodrošināt saskaņotāku rīcību attīstības sadarbības projektos.⁴⁶⁹ Tajā pašā laikā, novērtējot pozitīvās izmaiņas ministrijā, ziņojuma autori atzina, ka Norvēģijā nav skaidra mehānisma, kā monitorēt starpministriju sadarbību attīstības jautājumos. Ziņojumā tika konstatēts, ka ĀM kā vadošā attīstības sadarbības projektu realizētāja nepārrauga citu ministriju īstenotos projektus. Tāpat ziņojumā tika uzsvērtā nepieciešamība vairāk uzmanības pievērst vēstniecību personāla sagatavošanai darbā ar attīstības sadarbības jautājumiem un projektiem, kā arī skaidrāk definēt katra iesaistītā dalībnieka lomu un pienākumus. Piemēram, noteikt skaidrāku ministrijas un Norad funkciju nošķirumu.⁴⁷⁰ Tamdēļ, apzinot nepilnības un trūkumus starpministriju sadarbībā, Norvēģijas valdība, tajā skaitā ĀM, turpināja vēl vairāk pilnveidot koordinācijas veidus un mehānismus starp iestādēm. Tam apliecinājums ir 2010. gada vidū pieņemtā ĀM un citu nozaru ministriju darbības stratēģija 2010.–2013. gadam. Par galveno stratēģijas mērķi tika izvirzīta ārlietu dienesta darbības uzlabošana, diplomātu darbu padarot redzamāku un efektīvāku.⁴⁷¹ Rezumējot jāsecina, ka pēdējo gadu laikā ĀM ne vien deklarācijās, bet arī darbos bija īstenojusi VVP principu ievērošanu. Atšķirībā no ārlietu ministrijām Baltijas valstīs, Norvēģijas Ārlietu ministrija ziņojumos un stratēģijās uzsvēra valdības kopīgo rīcības politiku. Gandrīz visos dokumentos mērķi un prioritātes bija formulētas no valdības kā izpildvaras pozīcijām. Savukārt Ārlietu ministrija tika pozicionēta kā šo mērķu galvenā izpildītājā, koordinatore un platforma. Kā uzskatāmu piemēru var minēt ĀM publicētās stratēģijas Tālo Ziemeļu jautājumā, kurās skaidri iezīmējas VVP principa ievērošana. Arī intervijās respondenti apstiprināja vērā ņemamos uzlabojumus starpministriju mehānismā, bet jo īpaši ministrijas kalpošanu katrai ministrijai atsevišķi un tajā pašā laikā Norvēģijas valdībai kopumā.

⁴⁶⁸ 2006. gadā publicētajā OECD pārskatā Attīstības sadarbības komiteja (*Development Assistance Committee*) norādīja uz nepieciešamību uzlabot „visas valdības pieeju” Norvēģijā. Skat.: OECD. *Norway*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, 2008, p. 12.

⁴⁶⁹ OECD. *Norway*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, 2008, p. 12.

⁴⁷⁰ *Ibid.*, pp. 15-16.

⁴⁷¹ Norwegian Ministry of Foreign Affairs. *Strategy 2013*. Oslo: Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 2010.

8.4. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos

Lai arī ĀM neizjuta ekonomiskās krīzes radītās sekas, tā turpināja stiprināt sadarbības mehānismus uzņēmumu atbalstam. Inovāciju Norvēģija (IN), Norvēģijas Pētniecības padome, Norvēģijas Jūras produktu eksporta padome un Norvēģijas Naftas un gāzes partneri (INTSOK) ir tikai dažas no aģentūrām un asociācijām, ar kurām ĀM bija izveidojusies cieša sadarbība.⁴⁷² Īpaši veiksmīga sadarbība izveidojās ar IN, kura tika izveidota 2004. gada 1. janvārī, apvienojot bijušo Norvēģijas Tirdzniecības padomi, Valsts reģionālās attīstības fondu, Norvēģijas Tūrisma padomi un Valdības konsultatīvo patentu biroju.⁴⁷³ Atšķirībā no līdzīgām uzņēmējdarbības un tūrisma veicināšanas aģentūrām Baltijas valstīs IN bija plašāk pārstāvēta ārvalstīs un Norvēģijā. 2012. gada nogalē IN bija pārstāvēta vairāk nekā 30 valstīs un visās Norvēģijas rajonos (filkēs).⁴⁷⁴ Savukārt attīstības sadarbības kontekstā svarīgi arī izcelt Norfund lomu, kas šajā laikā palīdzēja perspektīviem uzņēmumiem attīstības sadarbības valstīs saņemt aizdevumu vai tiešās investīcijas.

Atbalsts uzņēmumiem eksporta tirgos bieži tika deklarēts ĀM paziņojumos. Piemēram, ikgadējos ārpolitikas ziņojumos Stūrtingā bijušais ārlietu ministrs Jūnass Gārs Stēre (*Jonas Gahr Støre*) regulāri vērsa uzmanību uz komercdiplomātijas lomas stiprināšanu ārlietu dienestā. Arī 2012. gada ziņojumā ministrs norādīja, ka atbalsts Norvēģijas uzņēmumiem ir būtisks ārlietu dienesta pienākums, kas valdībai ir jāatbalsta. Jūnass Gārs Stēre arī norādīja, ka bez administratīvās kapacitātes stiprināšanas ir svarīgi visiem sadarbības partneriem kopīgi sekmēt konkrētas ārpolitiskās prioritātes. Piemēram, veicināt Norvēģijai kļūt par vadošo jūras produktu ražotājvalsti.⁴⁷⁵ Arī deklarācijās paustā nostāja bija saskanīga ar intervijās iegūtajiem datiem, proti, ĀM darbinieki atzina, ka atbalsta sniegšana komercdiplomātijai un ekonomiskajai diplomātijai kopumā ir bijis viens no centrālajiem ministrijas darba pienākumiem jau ilgāku laiku.⁴⁷⁶ Turklāt, kā norādīja respondenti, pēdējo desmit gadu

⁴⁷² Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 14 February 2013. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive> (Pēdējo reizi aplūkots 05.04.2014).

⁴⁷³ Kopš izveidošanas brīža IN sniedz konsultatīvu un finansiālu atbalstu novatoriskiem uzņēmējiem Norvēģijā, kā arī popularizē šo uzņēmumu ieešanu ārvalstu tirgos. Tāpat IN ar ārlietu dienesta atbalstu reklamē valsts uzņēmējdarbības vidi un Norvēģiju kā tūrisma galamērķi.

⁴⁷⁴ Kopumā IN bija nodarbināti aptuveni 500 darbinieki.

⁴⁷⁵ Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 14 February 2013. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive> (Pēdējo reizi aplūkots 05.04.2014).

⁴⁷⁶ Informācijas avots: Intervijas ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (26.05.2004.).

laikā analītiskas zināšanas par ekonomiku un atbalsta veidiem uzņēmējiem ir kļuvušas par svarīgu priekšnoteikumu izvirzīto mērķu sasniegšanā komercdiplomātijā.⁴⁷⁷

8.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars

Laika posmā no 2004. līdz 2010. gadam Norvēģijas diplomātisko misiju skaits bija strauji pieaudzis, sasniedzot 110 pārstāvniecības ārvalstīs. Savukārt no 2011. gada, atbilstoši ministrijas vadības pieņemtajam lēmumam, diplomātisko misiju skaits tika pakāpeniski samazināts, sasniedzot 104 pārstāvniecības 2012. gada nogalē. Samazinājumu lielā mērā noteica ministrijas vadības uzstādījums samazināt kopējos pārstāvniecības tēriņus ārvalstīs, vienlaikus pilnveidojot un uzlabojot ārlietu dienesta darbu vēstniecībās. Šajā laikā ministrija izskatīja arī jaunas iespējas kopā ar citām valstīm atvērt kopīgas vēstniecības trešajās valstīs. Piemēram, viens no jautājumiem, kuru Norvēģijas ārlietu ministrs Jūnass Gārs Stēre (*Jonas Gahr Støre*) izcēla 2012. gada ārpolitikas ziņojumā, bija kopīgu Ziemeļvalstu diplomātisko un konsulāro pārstāvniecību izveidošana ārvalstīs. Atsaucoties uz Tūrvalda Stoltenberga (*Thorvald Stoltenberg*) 2009. gada ziņojumu,⁴⁷⁸ ministrs norādīja, ka šis ir viens no darba kārtības svarīgākajiem jautājumiem. Pēc ministra ieskatiem, kopīgu vēstniecību atvēršana trešajās valstīs sekmēs ciešāku Ziemeļvalstu politisko un ekonomisko integrāciju. Stoltenberga iniciatīvas sekmīgumu apstiprina arī 2012. gada 31. oktobrī panāktā Ziemeļvalstu ārlietu ministru vienošanās atvērt kopīgās pārstāvniecības Birmā, Pakistānā, Vjetnamā un Bangladešā.⁴⁷⁹ Tāpat svarīgi pieminēt, ka, sākot ar 2007. gadu, bija vērojama diplomātisko misiju atbilstība VVP, proti tās darbs bija virzīts uz visas valdības apkalpošanu. Turklāt pārstāvniecībās starptautiskajās organizācijās un vēstniecībās strādāja gan ārlietu dienesta darbinieki, gan darbinieki

⁴⁷⁷ Piemēram, 2005. un 2006. gada reformu laikā viens no uzstādījumiem bija uzlabot ārlietu dienesta darbinieku iemaņas darbā ar ekonomiska rakstura jautājumiem. Informācijas avots: Intervijas ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (26.05.2004.). Christensen, J.G., Petersen, N. *Managing Foreign Affairs: A Comparative Perspective*. Copenhagen: Danish Institute for International Studies (DIIS), 2005.

⁴⁷⁸ 2009. gada 9. februārī Oslo rīkotajā Ziemeļvalstu ārlietu ministru sanāksmes laikā Tūrvalds Stoltenbergs (*Thorvald Stoltenberg*) prezentēja 13 priekšlikumus sadarbības uzlabošanai ārpolitikā un drošības politikā. Viens no priekšlikumiem attiecās uz kopīgu Ziemeļvalstu diplomātisko un konsulāro pārstāvniecību izveidošanu trešajās valstīs. Kā šādas sadarbības vienīgais piemērs ziņojumā tika atspoguļota visu piecu valstu kopīgi izveidotā vēstniecība Berlīnē. Skat.: Stoltenberg, T., *Nordic Cooperation on Foreign and Security Policy*. Oslo, 9 February, 2009. Available on: http://www.mfa.is/media/Frettatilkynning/Nordic_report.pdf (Pēdējo reizi aplūkota 05.04.2014).

⁴⁷⁹ Ministry for Foreign Affairs of Iceland. *Nordic Diplomatic Cooperation: Declaration by the Ministers for Foreign Affairs of the Nordic Countries*. Helsinki, 31 October, 2012. Available on: <http://www.mfa.is/media/Frettatilkynning/Yfirlysing-um-samvinnu-i-sendiradarekstri.pdf> (Pēdējo reizi aplūkota 05.04.2014).

no citām valsts pārvaldes iestādēm. Piemēram, 2012. gadā Norvēģijas diplomātiskajās misijās bija nodarbināti 69 darbinieki no citām valsts institūcijām.⁴⁸⁰ Lai arī liels skaits no šiem darbiniekiem vēstniecībās strādāja ar imigrācijas jautājumiem,⁴⁸¹ darba organizēšanas veids noteica sadarbību ar daudzām izpildvaras iestādēm. Kā intervijā norādīja kāds ĀM pārstāvis, darbinieki diplomātiskajās misijās nekalpoja tikai atsevišķai ministrijai, bet gan visai valdībai kopumā.⁴⁸²

8.6. Pārmaiņas komunikācijas un IT lietošanā

Ārējā un iekšējā komunikācija bija noteikta par ministrijas darbības stratēģisko prioritāti un instrumentu ārpolitisko mērķu sasniegšanā. Piemēram, 2010. gadā apstiprinātā stratēģija turpmākajiem trijiem gadiem tam ir apliecinājums.⁴⁸³ Arī intervijās ĀM darbinieki atzina, ka IT revolūcija ir pavērusi jaunas iespējas Norvēģijas ārlietu dienestam būt redzamākam un vieglāk sasniedzamam. Tajā pašā laikā digitālie tīklu mediji un tiešsaistes komunikācijas formas diktē un pieprasa nepārtrauktu ministrijas iesaisti un, kas ir pats galvenais, spēju ātri un izlēmīgi rīkoties. Operativitāte ir kļuvusi par būtisku priekšnoteikumu efektīvai ministrijas darbībai.⁴⁸⁴ Kā vienā no intervijām atzina augsta līmeņa norvēģu diplomāts, tieši laiks bieži vien ir lielākais traucēklis un izaicinājums ikdienas darbā.⁴⁸⁵ Tamdēļ, ņemot vērā informācijas straujo apmaiņu un nozīmi izšķirošos brīžos, ministrija pēdējo gadu laikā bija pievērsusi vēl lielāku uzmanību komunikācijas nodaļas kapacitātes stiprināšanai un darbam ar sociālajiem medijiem. Kā atzina ministrijas pārstāvji, jau 2012. gadā Komunikācijas nodaļā bija nodarbināts liels skaits darbinieku.⁴⁸⁶ Savukārt sociālie mediji ir ieviesuši vislielākās pārmaiņas ikdienas darbā, vienlaikus kļūstot par novatorisku instrumentu ārlietu dienesta vajadzībām.⁴⁸⁷ Kopumā bija novērojama

⁴⁸⁰ Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.prp. nr. 1 (2012-2013). For Budsjettåret 2013*. Available on: <http://www.regjeringen.no> (Pēdējo reizi aplūkots 10.04.2014).

⁴⁸¹ Ibid.

⁴⁸² Informācijas avots: Intervija ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomātu (26.05.2004).

⁴⁸³ Norwegian Ministry of Foreign Affairs. *Strategy 2013*. Oslo: Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 2010, pp. 14-15.

⁴⁸⁴ Informācijas avots: Intervijas ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (26.05.2004, 15.06.2014, 20.06.2014).

⁴⁸⁵ Informācijas avots: Intervijas ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (15.06.2014.).

⁴⁸⁶ 2014. gada sākumā Komunikācijas nodaļā strādāja 11 štata darbinieki, no kuriem 4 bija preses pārstāvji. Informācijas avots: Intervijas ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (26.06.2014.).

⁴⁸⁷ Lai arī preses relīžu rakstīšana un atbilde sagatavošana žurnālistu uzdotajiem jautājumiem joprojām ir daļa no ministrijas Komunikācijas nodaļas darba pienākumiem, sociālo mediju izmantošana ir kļuvusi par nozīmīgu un neatņemamu ministrijas darbības veidu. Informācijas avots: Intervijas ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (15.06.2014, 20.06.2014).

plaša komunikācijas veidu diversifikācija – novatorisku informācijas tehnoloģiju izmantošana.

8.7. Komunikācija ar NVO pārstāvjiem

Jau 2004. gadā ministrija bija izveidojusi plašus sadarbības tīklus ar nevalstiskā sektora pārstāvjiem. Piemēram, attīstības sadarbības jomā Norvēģijas ĀM aktīvi sadarbojās ne vien ar valsts pārvaldes iestādēm, bet arī ar nevalstiskā sektora pārstāvjiem un starptautiskajiem dalībniekiem. Projektu un aktivitāšu loks bija plašs. Ministrija ar valsts un privātā sektora pārstāvjiem īpaši lielu vērību pievērsa veselības sakārtošanas jautājumiem un slimību apkarošanai. Savukārt globālu veselības jautājumu risināšanā ministrija aktīvi izmantoja diplomātisko misiju un starptautisko organizāciju tīklus.⁴⁸⁸ Tāpat svarīgi izcelt Norvēģijas lielo iesaisti Afganistānas valsts atjaunošanā un stabilizēšanas pasākumos.⁴⁸⁹ Piemēram, 2008. gadā Norvēģijas valstība piešķīra 750 miljonus NOK dažādiem attīstības sadarbības projektiem Afganistānā, kurus bieži vien realizēja nevalstiskā sektora pārstāvji.

Norvēģijas ārlietu dienests bija arī iesaistīts dzimumu līdztiesības un sieviešu tiesību jautājumu aktualizēšanā uzņemošajās valstīs. Lai sinhronizētu iesaistīto dalībnieku aktivitātes, ministrija bija izveidojusi īpašo uzdevuma vēstnieka amatu, kurš pārraudzīja 3 gadu projekta plāna izpildi. Tā ietvaros Norvēģijas vēstniecības ieņēma būtisku lomu, nodrošinot dialogu ar sadarbības partneriem mītnes valstīs. Vienlaikus ārlietu dienesta darbiniekiem vēstniecībās bija jāpārrauga un jāadministrē valdības piešķirtā finansējuma izlietojums. Kopumā Norvēģijas Ārlietu ministrijas darbībai bija raksturīga atvērtība sabiedrība iniciatīvām un idejām. Piemēram, 2009. gada ziņojumā ministrija akcentēja, cik nozīmīga ir dažādu sabiedrības grupu iesaistīšanās ārpolitikas veidošanā un īstenošanā.⁴⁹⁰ Tāpat tika akcentēta nepieciešamība ministrijai

⁴⁸⁸ Attīstības sadarbības joma kopumā labi ilustrē ĀM atbilstību „visas valdības pieejai”. 2012. gadā prezentētajā valdības rīcībpolitikas dokumentā „Globālie veselības jautājumi ārpolitikā un attīstības rīcībpolitikā” ir izklāstīta unificēta Norvēģijas valdības pieeja veselības aktivitāšu organizēšanā attīstības sadarbības jomā. Līdz 2020. gadam tika izvirzītas trīs prioritātes: 1) sieviešu un bērnu veselība; 2) slimību samazināšana un atbilstošu preventīvu pasākumu īstenošana; 3) cilvēkdrošības stiprināšana veselības nozarē.

⁴⁸⁹ ISAF misijās vien bija iesaistīti aptuveni 600 Norvēģijas miera uzturētāji. Tāpat jāatzīmē Norvēģijas vadītā Provinču atjaunošanas vienība Afganistānas ziemeļos, kā arī plaša diplomātiskā pārstāvība Kabulā. Skat.: Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 10 February 2009. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive> (Pēdējo reizi aplūkots 05.04.2014).

⁴⁹⁰ Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.meld.nr.15 (2008-2009). Intresser, ansvar og muligheter*. Skat.: <http://www.regjeringen.no> (Pēdējo reizi aplūkots 07.04.2014).

vēl vairāk ieklausīties nevalstiskā sektora ierosinājumos un interesēs. Papildus jāpiemin pieaugoša publiskās diplomātijas nozīme ārlietu dienesta darbā.⁴⁹¹

8.8. Profesionālās kapacitātes palielināšana

Apmācības ministrijas darbiniekiem nodrošināja Ārlietu dienesta kompetences centrs (*Utenrikstjenestens kompetansesenter*), kas darbiniekiem centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās piedāvāja daudzveidīgus kvalifikācijas paaugstināšanas kursus. UKI katru gadu darbiniekiem piedāvāja vairāk nekā 500 iekšējās apmācības. Piemēram, 2009. gadā, kad Baltijas valstu ārlietu ministrijas bija spiestas samazināt kvalifikācijas paaugstināšanas kursus darbiniekiem, UKI piedāvāja daudzveidīgus jaunās darba kārtības kursus (piem., „Vide, klimata pārmaiņas un tīra enerģija”, „Sievietes un dzimumu līdztiesība attīstības sadarbībā”, „Informācija un komunikācija krīzes laikā”, „Aktīva dalība ANO sanāksmēs: sistēmas izpratne un sarunu vešanas prasmes”).⁴⁹² Šajā laikā UKI turpināja piedāvāt ne vien individuālos valodu kursus diplomātiem pirms došanās darbā uz diplomātiskajām misijām, bet arī valodu apmācības grupās. Populārākās apmācību grupas bija angļu, spāņu, vācu, franču, portugāļu, krievu un arābu valodā.⁴⁹³ Tāpat UKI piedāvāja plašu klāstu ar IT kursiem. Visbeidzot jāpiemin, ka piedāvātie kvalifikācijas paaugstināšanas kursi lielākoties bija samērā neilgi – pāris stundu vai dienu garumā.⁴⁹⁴ Diplomātisko misiju darbiniekiem kursi bija organizēti pēc reģionālās pārstāvniecība principa. Turklāt tieši pēdējos gados UKI lielāku vērību sāka pievērst vietējo darbinieku apmācībām.⁴⁹⁵ Tāpat svarīgi pieminēt, ka pēdējo gadu laikā ministrija īpaši aktīvi izmantoja e-apmācību piedāvātās iespējas. UKI aktīvi apmācību procesa sagatavošanā iesaistīja arī privātā sektora speciālistus. Piemēram, 2011. gada februārī tika noslēgts divu gadu līgums ar

⁴⁹¹ Pēdējo gadu laikā Norvēģijas publiskā diplomācija bija cieši saistīta ar ĀM aktivitātēm komercdiplomātijas un kultūras jomā. Ņemot vērā šo jautājumu papildinošo attiecību raksturu, ministrija vienā struktūrvienībā bija izveidojusi vairākas nodaļas, kuras cieši sadarbojās ar citām ministrijas struktūrvienībām, piemēram, ģeogrāfiskiem departamentiem. Tāpat nodaļas nodrošināja atbalsta pasākumus. Kultūras jomā ministrija ar vēstniecību starpniecību popularizēja norvēģu kultūru un tradīcijas, kā arī uzturēja dialogu ar diasporām un uzņemošās valsts pārvaldes institūcijām un nevalstiskajām organizācijām.

⁴⁹² Utenriksdepartementet. *Utenrikstjenestens kompetansesenter UKS. Kurskatalog 2. halvår 2009*. Available on:

http://www.uks.mfa.no/NR/rdonlyres/1850E14B4E9D451FB041B0F6983EE859/125207/Webkatalogh_osten20091.pdf (Pēdējo reizi aplūkota 07.04.2014).

⁴⁹³ Ibid.

⁴⁹⁴ Izņēmumi bija valodu kursi, kuri tika organizēti vairāku nedēļu garumā.

⁴⁹⁵ Informācijas avots: Intervija ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomāti (26.05.2004).

apmācību un konsultāciju uzņēmumu Mintra⁴⁹⁶ par e-apmācību izstrādi un ieviešanu ĀM un Norad darbinieku vajadzībām un kvalifikācijas paaugstināšanai.

8.9. Secinājumi

Norvēģijas gadījuma analīze apliecina ne vien ĀM atteikšanos no „vērtu sargātāja” modeļa, bet atbilstību „koordinētajam sinerģijas” modelim. Tas savukārt nozīmē, ka Norvēģijas ĀM mūsdienās pilda pavisam jaunu lomu, proti, ir nevis starpnieks starp ārējo vidi un iekšlietām vai apkalpo tikai savas intereses, bet gan nodrošina daudzveidīgu pakalpojumu klāstu valdībai kopumā. Funkciju deleģēšana citām pārvaldes iestādēm, no vienas puses, un jaunu pienākumu koordinēšana, no otras puses, tikai apstiprina jauno Norvēģijas ĀM darbības ietvaru. Turklāt 2005. un 2006. gadā īstenotās strukturālās reformas vēl vairāk ir uzlabojušas un nostiprinājušas ĀM darbības operativitāti kā, piemēram, ārlietu dienesta kapacitāti rīkoties izlēmīgi un ātri krīžu situācijās, kā arī uzlabojusi informācijas apriti un komunikāciju starp ministrijas struktūrvienībām un ministrijas pārraudzībā esošajām aģentūrām (Norad, Norfund, *Fredskorpset*). Tāpat jāatzīmē, ka daudzi no ārpolitikas jautājumiem tika veiksmīgi sakombinēti un īstenoti vienas struktūrvienības pārziņā. Piemēram, kultūras, publiskās diplomātijas un protokola departamenta izveide ir uzskatāma par reformas rezultātu. Pirms tam visas trīs darbības jomas bija atdalītas, jo īpaši kultūra un protokols, un īstenotas atsevišķās ministrijas struktūrvienības. Arī intervijās Norvēģijas diplomāti atzina, ka reformu rezultātā būtiski tika uzlabota iestādes veiktspēja, tajā skaitā ārpolitisko jautājumu koordinēšanas mehānisms starp ministrijas struktūrvienībām un citām valsts pārvaldes institūcijām. Uzlabojumi un modernizācija īpaši attiecās uz pārvaldības jautājumu sakārtošanu un pielāgošanu 21.gadsimta izaicinājumiem un prasībām. Ne mazāk svarīgs jautājums bija darbinieku kapacitātes paaugstināšana.⁴⁹⁷

Atšķirībā no ārlietu ministrijām Baltijas valstīs Norvēģijas ĀM ekonomiskās krīzes sekas neizjuta. Kā norādīji arī ministrijas pārstāvji, ekonomiskā krīzes neietekmēja Norvēģijas valsts pārvaldi, tajā skaitā ĀM. Ņemot vērā vispārējo labklājības līmeni valstī, kā arī dabas resursu pozitīvo ietekmi un tautsaimniecības attīstību, Norvēģijas valdība turpināja investēt dažādos ārvalstu projektos. Tas savukārt palīdzēja

⁴⁹⁶ Mintra ir viens no vadošajiem apmācību uzņēmumiem Norvēģijā, kas tieši specializējas e-apmācību un interaktīvo kursu izstrādāšanā.

⁴⁹⁷ Informācijas avots: Intervijas ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (26.05.2004, 20.06.2014).

Norvēģijai veidot pozitīvu tēlu ārvalstīs. Laikā, kad citas valstis bija spiestas meklēt starptautiskus aizņēmumus vai ievērojami samazināt valsts sektora tēriņus, Norvēģija tikmēr varēja veidot veiksmīgu un plaukstošu valsts tēlu. Koncentrēts funkcionālo pārmaiņu raksturojums ir aplūkojams 20. tabulā.

20. tabula.

Funkcionālās pārmaiņas Norvēģijas Ārlietu ministrijā

	Kritēriji	Raksturojums	Vērtība
Pārstāvība	1. Prioritārie darba kārtības jautājumi	<ul style="list-style-type: none"> • >2/3 bija jaunie darba kārtības jautājumi. • Tālie Ziemeļi, reģionālā sadarbība, kaimiņpolitika, klimata pārmaiņas, globālie drošības izaicinājumi un cīņa pret starptautisko terorismu bija tikai daži no jautājumiem, kurus Norvēģijas ĀM noteica par valdības prioritātēm ārpolitikā. • Kopš 2006. gada Tālo Ziemeļu jautājums, tajā skaitā Arktikas reģions, bija kļuvis par jaunu un noteicošu dimensiju Norvēģijas ārpolitikā. 	3
	2. Ārlietu ministrijas sadarbība ar citām valsts institūcijām ārpolitikas jautājumu koordinēšanā	<ul style="list-style-type: none"> • Ar astoņiem departamentiem ĀM bija lielākā ministrija Norvēģijas valdības administrācijā. • Cieša sadarbība bija izveidojusies starp ĀM un citām valsts pārvaldes iestādēm. Piemēram, Tālo Ziemeļu jautājumu risināšanā un stratēģisko prioritāšu sasniegšanā ĀM uzņēmās starpinstitūciju sadarbības koordinēšanu, mērķu formulēšanu un izpildi. • Gan publicētajos ziņojumos un pārskatos, gan intervijās ar diplomātiem skaidri iezīmējās ĀM kā koordinatores vadošā loma valdības nacionālo interešu sasniegšanā. • Ministrijas dokumentos tika uzsvērti atvērtības principa ievērošana un pieejamība sabiedrībai. • Kopumā (jo īpaši pēc 2005. gada reformām) ĀM darbība atbilda VVP principiem. 	3
	3. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos	<ul style="list-style-type: none"> • Viena no svarīgākajām ārlietu dienesta darbības prioritātēm bija atbalsta sniegšana Norvēģijas uzņēmumiem ārvalstīs. Ikgadējos ārpolitikas ziņojumos ārlietu ministrs Jūnass Gārs Stēre (<i>Jonas Gahr Støre</i>) uzsvēra nepieciešamību pārskatīt veidus, kā vēl labāk sekmēt Norvēģijas ekonomisko un komercdiplomātiju. Arī citos ministrijas pārskatos un preses relizēs tika uzsvērti ministrijas proaktīvā loma uzņēmējdarbības sekmēšanā ārvalstīs. • ĀM regulāri deklarēja, ka Norvēģijas uzņēmumu klātbūtne citās valstīs dod pozitīvu impulsu un ietekmi arī uz šo valstu uzņēmējdarbības vides attīstību un tās sakārtošanu. • Kopumā ārlietu ministrijas sadarbība bija proaktīva un plaša. 	3
	4. Diplomātisko misiju darbības ietvars	<ul style="list-style-type: none"> • Līdz 2010. gadam bija vērojams straujš Norvēģijas diplomātisko misiju skaita pieaugums (2004. g. – 99; 2010. g. – 110). Savukārt vēlākajos gados ministrija budžeta taupīšanas nolūkos misiju skaitu samazināja (2012. g. – 104 pārstāvniecības ārvalstīs). • Kopš 2009. gada Norvēģija sadarbībā ar citām Ziemeļvalstīm aktīvi strādāja pie kopīgu diplomātisko un konsulāro pārstāvniecību atvēršanas trešajās valstīs. • Diplomātiskās misijas atbilda „visas valdības pieejai”. 	3

Komunikācija un informācijas apmaiņa	5. Pārmaiņas komunikācijas un informācijas apmaiņā, kā arī lietošanā	Plaša komunikācijas veidu diversifikācija – novatorisku informācijas tehnoloģiju ieviešana. Pēdējos gados īpaši liela nozīme tika pievērsta e-diplomātijai un darbam ar sociālajiem medijiem.	3
	6. Komunikācija ar nevalstisko organizāciju un domnīcu pārstāvjiem	<ul style="list-style-type: none"> • Bija izveidojusies aktīva sadarbība ar nevalstisko organizāciju un domnīcu pārstāvjiem. • Lai arī galvenās aktivitātes bija novērojamas attīstības sadarbības jomā, kopumā NVO loma arī citos ārpolitikas veidošanas jautājumos bija vērā ņemama. • Inovāciju Norvēģija (IN), Norvēģijas Pētniecības padome, Norvēģijas Jūras produktu eksporta padome un Norvēģijas Naftas un gāzes partneri (INTSOK) ir tikai dažas no aģentūrām un asociācijām, ar kurām ĀM bija izveidojusies cieša sadarbība. • ĀM atbilstoši valdības mērķiem ārpolitikā īstenoja dažāda veida publiskās, kultūras un e-diplomātijas aktivitātes. 	3
Profesionālās izaugsmes nodrošināšana	7. Profesionālās kapacitātes palielināšana	<ul style="list-style-type: none"> • Atbildīgā ministrijas struktūrvienība par darbinieku apmācībām bija UKI. • Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanai ārlietu ministrija pievērsa īpašu uzmanību. Piemēram, 2009. gada ziņojumā ĀM akcentēja, ka mūsdienu situācija pieprasa jaunas zināšanas. Būtiskas ir ne vien jaunas valodu zināšanas un kultūras studijas, bet arī zināšanas par situāciju reģionos, makroekonomiku, tirdzniecības sakariem, attīstības sadarbību un starptautiskajām organizācijām. Tāpat ministrijas darbiniekiem ir jāattīsta pārrunu iemaņas un spēju reaģēt krīzes situācijās.⁴⁹⁸ • Darbiniekiem tika organizētas apmācības darbā ar sociālajiem medijiem.⁴⁹⁹ 	3

⁴⁹⁸ Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.meld.nr.15 (2008-2009). Intresser, ansvar og muligheter*. Skat.: <http://www.regjeringen.no> (Pēdējo reizi aplūkots 07.04.2014).

⁴⁹⁹ Informācijas avots: Intervija ar Norvēģijas Ārlietu ministrijas diplomāti (26.05.2004).

8. ZVIEDRIJAS GADĪJUMA IZPĒTE

8.1. Strukturālās pārmaiņas Zviedrijas Ārlietu ministrijā

Tagad un nākotnē [Zviedrijas] valdības iestādēm ir jābūt ar stratēģiski starptautisku skatījumu, spēcīgu un efektīvu ārlietu dienestu un Zviedrijas diplomātisko klātbūtni ārvalstīs. Tas ir nepieciešams, lai īstenotu un aizsargātu Zviedrijas intereses.

Zviedrijas Ārlietu ministrijas ziņojums, 2011⁵⁰⁰

Mēs ceļojam vairāk nekā jebkad agrāk. Katru dienu vairāk nekā ceturtdaļa miljona zviedru atrodas ārpus Zviedrijas valsts robežām. Tas ir izaicinājums mūsu ārlietu dienestam, kas sniedz svarīgu palīdzību pieaugošam skaitam nelaimē nonākušu cilvēku un personām, kas atrodas apcietinājumā. No sāpīgās pieredzes mēs zinām, ka mums ir jāattīsta spēja rīkoties lielu katastrofu gadījumos ārvalstīs. Ārlietu ministrijas izveidotā organizācija var atbildēt šiem izaicinājumiem, nodrošinot ātru resursu nosūtīšanu uz notikumu vietu.

Karls Bilts (Carl Bildt), Zviedrijas ārlietu ministrs, 2012⁵⁰¹

Zviedrijas ĀM (*Utrikesdepartementet*) bija tieši pakļauta gan ārlietu ministram, gan vēl diviem ministriem – starptautiskās attīstības sadarbības ministram un tirdzniecības ministram.⁵⁰² ĀM pārziņā bija Zviedrijas attiecību veidošana ar citām valstīm un starptautiskajām organizācijām, kā arī ārpolitikas jautājumu koordinēšana valdībā. ĀM ministri un valsts sekretāri veidoja politisko vadību.⁵⁰³ Savukārt ikdienas darbā ministriem un valsts sekretāriem palīdzēja padomdevēji un preses sekretāri. Atbilstoši politiskās vadības uzstādījumiem ĀM darbu vadīja pieci ģenerāldirektori politiskajos jautājumos, tirdzniecības jautājumos, starptautiskās attīstības sadarbības jautājumos,

⁵⁰⁰ Statens offentliga utredningar. *Utrikesförvaltning i världsklass*. Stockholm, 2011: 21. Available on: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/16/25/33/a56e0453.pdf> (Pēdējo reizi aplūkota 25.07.2014).

⁵⁰¹ Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 15 February 2012. Skat.: <http://www.government.se/sb/d/5304/a/186282> (Pēdējo reizi aplūkota 25.07.2014).

⁵⁰² Ārlietu ministra pārziņā bija šādi jautājumi: ārpolitika, drošības politika, starptautiskās tiesībās un cilvēktiesībās, ES paplašināšanās un konsulārie jautājumi. Tirdzniecības ministra tieši pienākumi bija tirdzniecības politika, investīciju piesaistīšana, ES iekšējā tirgus jautājumi un eksporta kontrole. Savukārt starptautiskās attīstības sadarbības ministra pārziņā bija attīstības sadarbības politikas veidošana, atbalsta sniegšana Austrumeiropas un Centrālāzijas valstīm un humanitārā palīdzība.

⁵⁰³ Ministry for Foreign Affairs (Sweden). *This is the Ministry for Foreign Affairs*. Stockholm: Ministry of Foreign Affairs, 2007. Available on <http://www.government.se/content/1/c6/09/45/23/0fac740c.pdf> (Pēdējo reizi aplūkota 31.07.2013).

tiesiskajos jautājumos un administratīvo lietu jautājumos.⁵⁰⁴ Visbeidzot, Zviedrijas ĀM pārziņā bija arī 11 valdības aģentūras,⁵⁰⁵ kuras atbildēja gan par tirdzniecības un investīciju jautājumiem, gan par migrācijas politikas un valsts tēla veidošanu.

Atšķirībā no aplūkotajiem gadījumiem Zviedrijas ĀM bija sākusi īstenot strukturālas reformas krietni agrāk, un tās bija saistītas ar integrācijas procesiem ES. Magnuss Ekengrēns (*Magnus Ekengren*) un Bengts Sundēliuss (*Bengt Sundelius*), aprakstot galvenās pārmaiņas, akcentē divus reorganizācijas sākuma posmus. Pirmajā posmā departamenti tika sadalīti ģeogrāfiskās un funkcionālās vienībās. Savukārt otrajā posmā ĀM Administratīvais departaments izveidoja „pasūtījuma un piegādes modeli”, kura mērķis bija apkalpot citas valdības iestādes.⁵⁰⁶ Kā intervijās atzina Zviedrijas ĀM pārstāvji, iestāšanās ES ievērojami determinēja reorganizāciju ĀM.⁵⁰⁷ Turklāt šīs pārmaiņas bija cieši saistītas ar jaunizveidoto Valdības biroju (*Government Office*), kas turpmākajos gados pārraudzīja ministriju, Ministru prezidenta biroja un Administratīvā biroja darbu.⁵⁰⁸ Arī 2011. gadā publicētajā Zviedrijas Valdības oficiālajā ziņojumā (*Statens offentliga utredningar* – SOU) par ārlietu dienesta lomu mūsdienās ir atsauce uz 1997. gada reformām, kad no visām ministrijām tika izveidota viena pārraugoša valsts pārvaldes iestāde – Valdības birojs.⁵⁰⁹ Visbeidzot jāsecina, ka iestāšanās ES bija veicinājusi ciešāku starp institūciju sadarbību un mērķu

⁵⁰⁴ Ģenerāldirektori politikas, tirdzniecības un starptautiskās attīstības sadarbības jautājumos nodrošināja ĀM darbu divos organizācijas struktūrvienības blokos. Pirmais bloks sastāv no sešiem ģeogrāfiskiem departamentiem – Āfrikas; Amerikas; Āzijas un Klusā reģiona; Austrumeiropas un Centrālāzijas; Tuvo Austrumu un Ziemeļāfrikas; ES, ES koordinācijas un Eiropas korespondences. Savukārt otrais ministrijas struktūrvienības bloks sastāvēja no šādiem departamentiem: Drošības politikas; ES iekšējā tirgus un Zviedrijas veicināšanas un tirdzniecības; Daudzpusējās attīstības sadarbības; Atbrūošanas un neizplatīšanas; Starptautiskās tirdzniecības politikas un Attīstības sadarbības pārvaldības un metodes. Savukārt ģenerāldirektors tiesiskajos jautājumos nodrošināja ĀM darbības atbilstību starptautiskajiem līgumiem un valsts iekšējiem normatīvajam aktiem. Savukārt ģenerāldirektors administratīvo lietu jautājumos bija atbildīgs par administratīvo pārvaldību ārlietu dienestā.

⁵⁰⁵ Zviedrijas Eksporta kredītu garantiju pārvalde (*Exportkreditnämnden*), Folkes Bernadotas akadēmija (*Folke Bernadotteakademin*), Zviedrijas Nacionālā Stratēģisko produktu inspekcija (*Inspektionen för strategiska produkter*), Zviedrijas Investīciju aģentūra (*Delegationen för utländska investeringar i Sverige*), Zviedrijas Tirdzniecības kolēģija (*Kommerskollegium*), Zviedrijas Migrācijas dienests (*Migrationsverket*); Ziemeļāfrikas institūts (*Nordiska Afrikainstitutet*), Zviedrijas Akreditācijas un atbilstības novērtēšanas padome (*Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll*), Zviedrijas Starptautiskā attīstības sadarbības aģentūra (*Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete*), Zviedrijas Institūts (*Svenska institutet*), Zviedrijas Tirdzniecības padome (*Sveriges Exportråd*).

⁵⁰⁶ Ekengren, M., Sundelius, B. Sweden. In: Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: integrating diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002, p. 241.

⁵⁰⁷ Informācijas avots: Intervijas ar Zviedrijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (16.07.2014, 22.07.2014, 25.07.2014.).

⁵⁰⁸ Ekengren, M., Sundelius, B. Sweden. In: Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: integrating diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002, pp. 241.

⁵⁰⁹ Statens offentliga utredningar. *Utrikesförvaltning i världsklass*. Stockholm, 2011: 21. Skat.: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/16/25/33/a56e0453.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 25.07.2014).

sinhronizāciju jeb, runājot Ekengrēna un Sundēliusa vārdiem, – „kopīga skatījuma” veidošanos,⁵¹⁰ kā arī bija nākušas klāt jaunas funkcijas, tādējādi palielinot strādājošo skaitu ĀM.

Līdzīgi kā Norvēģijas ĀM Zviedrijas ārlietu dienests kopā ar vietējiem darbiniekiem vēstniecībās bija lielākā no 11 ministrijām. Piemēram, 2004. gadā kopējais darbinieku skaits bija 2520, bet jau 2012. gada nogalē centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās nodarbināto skaits bija palielinājies par nepilniem 3% jeb 73 darbiniekiem (skatīt 21. tabulu).⁵¹¹

21. tabula

Strukturālās pārmaiņas Zviedrijas Karalistes Ārlietu ministrijā, 2004-2012

Rādītāji	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
5. Centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficients	1:1,7	1:1,9	1:2	1:2,1	1:2,4	1:2,5	1:2,5	1:2,5	1:2,4
1.2. Darbinieku skaits centrālajā aparātā	943	843	799	761	743	766	738	734	759
1.3. Darbinieku skaits pārstāvniecībās	1577	1582	1611	1589	1779	1877	1820	1814	1834
Vidējās misijas lielums	15	15	15	15	18	19	18	18	18
6. Diplomātisko misiju tīkli	103	105	105	104	100	100	100	100	100
7. Diplomātu un vietējo darbinieku koeficients	1:1,7	1:1,7	1:1,6	1:1,7	1:2,1	1:2,3	1:2,5	1:2,5	1:2,4
4.1. Diplomātu skaits pārstāvniecībās	577	582	611	589	579	577	520	514	534
4.2. Vietējo darbinieku skaits pārstāvniecībās	1000	1000	1000	1000	1200	1300	1300	1300	1300
5. Budžeta lielums. Ārlietu ministrijas operacionālās izmaksas (SEK, milj.)	1 977,0	2 055,0	2 119,0	2 060,0	2 188,0	2 442,0	2 335,0	2 342,0	2 400,0
5.1. Proporcioniāli gada budžetam, %	0,24	0,23	0,23	0,22	0,23	0,25	0,23	0,23	0,23

Datu avots: Autora izveidota tabula, balstoties uz iegūtajiem datiem no Zviedrijas Ārlietu ministrijas (28.08.2013.) un valdības publicētajām gadagrāmatām (2004–2012).

Pavisam 2012. gadā ĀM bija nodarbināti 759 darbinieki ministrijas centrālajā aparātā Stokholmā, 534 diplomāti diplomātiskajās un konsulārajās pārstāvniecībās, 1300 vietējie ministrijas algotie darbinieki pārstāvniecībās. Salīdzinot ar nodarbināto skaitu Stokholmā, ārvalstīs strādāja ievērojami lielāks skaits diplomātu un jo īpaši vietējo

⁵¹⁰ Ekengren, M., Sundelius, B. Sweden. In: Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: integrating diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002, p. 247.

⁵¹¹ Lai arī darbinieku skaits ministrijas centrālajā aparātā un diplomātu skaits pārstāvniecībās ārvalstīs bija samazinājies, straujš vietējo darbinieku skaita pieaugums diplomātiskajās misijās bija palielinājis kopējos nodarbinātības rādītājus ministrijā.

darbinieku, kuru skaits bija pieaudzis par aptuveni 30%.⁵¹² Tajā pašā laikā diplomātisko misiju tīkls ārvalstīs kopš 2008. gada bija nedaudz sarucis. Tāpat arī jāatzīmē, ka, Zviedrijai gatavojoties prezidentūrai ES, tika palielināts darbinieku skaits visās ministrijās, tajā skaitā ĀM (jo īpaši diplomātiskajās misijās ārvalstīs).

Lai arī Zviedrijas valdība ekonomiskās krīzes laikā turpināja uzlabot publiskās pārvaldes efektivitāti, vienlaikus deklarējot apņemšanos samazināt valsts tēriņus, Zviedrijas valdības budžeta izdevumi turpināja pieaugt.⁵¹³ Arī ĀM operacionālās izmaksas gadu no gada pieauga. Salīdzinot ar 2004. gadu, ministrijas budžets 2012. gadā bija pieaudzis par nepilniem 18%. Savukārt ĀM budžets svārstījās 0,22–0,25% robežās no valdības kopbudžeta.

9.2. Prioritārie darba kārtības jautājumi

Aplūkotajā laikā galvenās ĀM atbildības jomas bija ārpolitikas veidošana, drošības politika, starptautiskās likumdošanas stiprināšana, cilvēktiesības, attīstības sadarbības politika, tirdzniecības politika, investīciju piesaistes politika, valsts tēla veidošana un konsulārie jautājumi.⁵¹⁴ Jau 2004. gadā Zviedrijas ĀM darba kārtības jautājumu loks bija plašs. ES paplašināšanās, cīņa pret starptautisko terorismu, atbalsts miera un stabilitātes attīstībai krīzes skartajos reģionos un valstīs (piem., Libērijā, Kongo un Afganistānā), attīstības sadarbības jautājumi (piem., konfliktu prevencija, narkotiku apkarošana, HIV/AIDS, seksuālā un reproduktīvā veselība un ar to saistītās tiesības) bija tikai daži no jautājumiem, kurus Zviedrijas valdība izvirzīja kā mērķus ārpolitikā.⁵¹⁵ Arī turpmākajos gados Riksdāga parlamentārajās debatēs ārlietu ministri iepazīstināja deputātus un sabiedrību kopumā ar daudzveidīgajiem mērķiem ārpolitikā.⁵¹⁶ Papildus jau nosauktajiem ārpolitikas jautājumiem Zviedrija izrādīja

⁵¹² Valdības publicētajās gadagrāmatās (*Regeringskansliets årsbok, 2004-2012*) nav atspoguļots precīzs vietējo darbinieku skaits pārstāvniecībās.

⁵¹³ Lai arī katru gadu ĀM operacionālās izmaksas pieauga, intervijās Zviedrijas diplomāti norādīja par ministrijas vadības uzstādījumu samazināt iestādes tēriņus. Svarīgi piebilst, ka šāds uzstādījums bija vistiešākajā veidā saistīts ar visas valdības virsmērķi ierobežot valsts pārvaldes izmaksas. Informācijas avots: Intervijas ar Zviedrijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (16.07.2014, 22.07.2014, 25.07.2014).

⁵¹⁴ Ministry of Foreign Affairs. *This is the Ministry of Foreign Affairs*. Stockholm: XGS Grafisk Service, 2007, p. 3.

⁵¹⁵ Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 11 February 2004. Available on: <http://www.government.se/sb/d/10275/a/70230> (Pēdējo reizi aplūkots 25.07.2014).

⁵¹⁶ Katra gada sākumā Zviedrijas ārlietu ministrs iepazīstina Riksdāga deputātus ar jaunu ārpolitikas programmu jeb valdības ārpolitikas deklarāciju (*regeringens utrikesdeklaration*), kurā tiek akcentētas galvenās prioritātes un vadlīnijas.

pastiprinātu interesi par sadarbības paplašināšanu ar strauji augošajām ekonomikām (piem., Brazīliju, Japānu, Dienvidāfriku), EĀDD stiprināšanai, Arktikas reģionu (piem., 2011. gadā pavasarī publicētais valdības ziņojums) un modernajiem drošības draudiem.⁵¹⁷ Visbeidzot, jāizceļ arī Zviedrijas prezidentūra ES Padomē, kas vērā ņemami noteica ĀM darba kārtību 2009. gada otrajā pusē. Gan ārpolitikas dokumentos, gan intervijās ar Zviedrijas diplomātiem īpaši tika akcentēti jaunie darba kārtības jautājumi.⁵¹⁸ Arī valdības publicētajos dokumentos par Zviedrijas ārlietu dienesta atbilstību 21. gadsimta prasībām un tās turpmāko attīstību bija akcentēta jauno darba kārtības jautājumu lielā dominance. Piemēram, 2011. gada publicētajā ziņojumā „Pasaules klases ārlietu dienests” (*Utrikesförvaltning i världsklass*) ir vairākkārt norādīts, ka daudzveidīgie un netradicionālie ārpolitikas jautājumi pieprasa ne vien no ĀM, bet arī no visas Zviedrijas valdības vienotāku rīcības politiku un funkciju sinhronizāciju.⁵¹⁹

Papildus vērts piebilst, ka iestāšanās ES un aktīva darbība tajā bija izmainījusi jau par dogmu kļuvušo Zviedrijas neitralitātes politiku. Lai arī vēl 1990. gadu vidū atsevišķās oficiālajās valdību ārpolitikas deklarācijās tika uzsvērts, ka Zviedrija, iesaistoties ES drošības stiprināšanā, dažādu konfliktu novēršanā un atbalsta sniegšanai NATO militārajās operācijās, nav nonākusi pretrunās ar deklarēto ārpolitikas stratēģiju – neiesaistīšanos militārajās aliansēs,⁵²⁰ tomēr ārpolitikas deklarācijās, izņemot 1997. gadu,⁵²¹ vairs netika iekļauta frāze „nepievienšanās aliansēm miera laikā, tiekšanās

⁵¹⁷ Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 17 February 2010. Skat.: <http://www.government.se/sb/d/5304/a/139731>; Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 16 February 2011. Skat.: <http://www.government.se/sb/d/5298/a/161148>; Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 15 February 2012. Skat.: <http://www.government.se/sb/d/5304/a/186282> (Pēdējo reizi aplūkotas 25.07.2014).

⁵¹⁸ Informācijas avots: Intervijas ar Zviedrijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (16.07.2014, 22.07.2014, 25.07.2014.).

⁵¹⁹ Statens offentliga utredningar. *Utrikesförvaltning i världsklass*. Stockholm, 2011: 21. Available on: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/16/25/33/a56e0453.pdf> (Pēdējo reizi aplūkota 25.07.2014).

⁵²⁰ Utrikesdepartementet. *Utrikesfrågor: Offentliga dokument m.m. rörande viktigare svenska utrikesfrågor 1996-2000* Ny serie I: C 46-50. Stockholm: Norstedts Tryckeri AB, 1997.–2001.; Ministry for Foreign Affairs. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, [2001.–2005].

⁵²¹ 1997. gada ārpolitikas deklarācijā ārlietu ministre Lēna Hjelm-Wallēna (*Lena Hjelm-Wallén*) uzsverot sadarbību ar NATO, norāda, ka Zviedrija atbalsta nepievienšanos militārajām aliansēm, kā arī kontekstā ar šo jautājumu akcentē frāzi – „nepievienšanās aliansēm miera laikā, tiekšanās pēc neitralitātes kara laikā” (Vi utvecklar samarbete med NATO på alla områden utom dem som berör territorialförsvar eller gemensamma försvarsåtaganden. Sveriges militära alliansfrihet, syftande till att vårt land ska kunna vara neutral i händelse av krig i vårt närområdet, består). Skat.:

pēc neitralitātes kara laikā”. Arī Tomija Jepsone (*Tommy Jeppsson*) un Sofijas Enosas-Atālijas (*Sophie Enos-Attali*) pētījumi parāda, ka Zviedrijas ārpolitikas stratēģiju vairs nenosaka neitralitātes politika.⁵²² Gan jaunie izaicinājumi pēc Aukstā kara beigām, gan globalizācijas procesi bija determinējuši izmaiņas Zviedrijas ārpolitikā.

Rezumējot jāsecina, ka Zviedrijas ārpolitiku aplūkotajā laika posmā raksturoja ne vien atbalsts ciešākai Eiropas integrācijai un aktīvākai sadarbības politikai Baltijas jūras reģionā, bet arī daudzveidīga iesaistīšanās globālo jautājumu risināšanā. ES kontekstā galvenās prioritātes bija ES paplašināšanās, KĀDP, EDAP, īpaši ES civilo un militāro spēju attīstība, kamēr reģionā politikā dominēja aktīva iesaiste Baltijas jūras valstu padomē, Ziemeļu dimensijā, Ziemeļu Ministru padomē, Ziemeļu Padomē, BDF, E-PINE, NB6 un NB8. Lai arī Zviedrijas ārpolitikā īpaši dominēja jaunie darba kārtības jautājumi, piemēram, klimata pārmaiņas, attīstības sadarbības politika, cilvēku tirdzniecība, ne mazāk svarīga uzmanība bija pievērsta valstu divpusējiem jautājumiem, piemēram, attiecībām ar ASV un Krieviju.

9.3. Sadarbība ar citām valsts pārvaldes institūcijām

No aplūkotajiem valstu gadījumiem Zviedrijas ĀM pārmaiņu analīze visuzskatāmāk ilustrē divējādo VVP raksturu. Zviedrijas ĀM, no vienas puses, piekrita deleģēt citām institūcijām nozīmīgus ārpolitikas jautājumus, bet no otras puses, bija gatava uzņemt arvien jaunas funkcijas. Piemēram, ES koordinēšanas pienākumu pārceļšana no ĀM uz Premjerministra biroju 2004. gadā būtiski stiprināja ne vien Ministru prezidenta lomu,⁵²³ bet ļāva arī citām ministrijām un aģentūrām veiksmīgāk iesaistīties ārpolitikas veidošanā, stiprinot VVP principu ievērošanu praksē. Arī valdības oficiālajos ziņojumos bija atrunāta ministriju kopīgā atbildība par Zviedrijas

Utrikesdepartementet. *Utrikesfrågor: Offentliga dokument m.m. rörande viktigare svenska utrikesfrågor 1997*. Ny serie I: C 47. Stockholm: Norstedts Tryckeri AB, 1998. s. 11.

⁵²² Jeppsson, T. Sweden – A Framework Nation in Transition. *National Defence College: Department of Strategic and defence Studies*. 2005, vol. 2, no. 30, p. 63.; Enos-Attali, S. *Non-aligned States in the EU: an example of Europeanization in the field of foreign and security policy? An analysis through a comparative study of Austria's, Finland's, and Sweden's position with respect to the CFSP*. Draft for the LES KCL European Foreign Policy Conference, 2005. pp. 3-6.

⁵²³ Johansson, K.M., Raunio, T. Organizing the Core Executive for European Union Affairs: Comparing Finland and Sweden. *Public Administration*. 2010, vol. 88, no. 3, pp. 649-664.

ārpolitikas interešu realizāciju.⁵²⁴ Tāpat Zviedrijas valdība regulāri nāca klajā ar jaunām iniciatīvām starpinstitūciju sadarbības sekmēšanā. Piemēram, 2011. gadā valdība ierosināja izveidot neformālu ministriju valsts sekretāru darba grupu ĀM valsts sekretāra vadība, kura viens no pamatmērķiem būtu identificēt jaunas sadarbības jomas.⁵²⁵ Novērtējot ĀM simbiozi ar citām pārvaldes iestādēm, ziņojumā tika ierosināts valsts sekretāriem izskatīt jaunus veidus, kā Zviedrijas diplomātiskās misijas varētu vēl daudzveidīgāk palīdzēt gan valdībai kopumā, gan katrai ministrijai atsevišķi.⁵²⁶ Turklāt ziņojumā tika augsti novērtēta diplomātisko pārstāvniecību līdzšinējā darbība un panākumi, atbalstot citu Zviedrijas valdības iestāžu rīcībpolitiku un aktivitātes ārvalstīs.⁵²⁷ Tāpat svarīgi atzīmēt, ka ministriju darbības modelis Zviedrijā skaidri iezīmēja ārpolitikas un iekšpolitikas ciešo mijiedarbību. Salīdzinot ar Baltijas valstīm, Zviedrijas valdība ikgadējos ziņojumos un gadagrāmatās akcentēja katras ministrijas iesaisti nacionālo interešu pārstāvēšanā ārvalstīs. Piemēram, 2012. gada gadagrāmatā tika akcentēts ministriju pienākums pārstāvēt Zviedrijas intereses starptautiskajās sarunās.⁵²⁸ Rezumējot jāsecina, ka Zviedrijas ĀM pretēji Igaunijas, Latvijas un Lietuvas ĀM gadījumiem pozicionēja sevi kā daļu no Valdības biroja (Government Office), kuras pienākumos ietilpa citu institūciju apkalpošana ārlietu jautājumos.

9.4. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos

Viens no centrālajiem Zviedrijas ĀM darbības jautājumiem bija atbalsta nodrošināšana uzņēmējiem, ko apliecina arī fakts, ka četras Zviedrijas ĀM pakļautībā esošas aģentūras bija tieši iesaistītas komercdiplomātijas veidošanā – Zviedrijas Tirdzniecības padome, Zviedrijas Investīciju aģentūra, Zviedrijas Tirdzniecības kolēģija un Zviedrijas Eksporta kredītu garantiju pārvalde. Akcentējot komercdiplomātijas nozīmi, ārpolitikas ziņojumos un pārskatos tika uzsvērta nepieciešamība paaugstināt ĀM spēju un kapacitāti vairāk atbalstīt Zviedrijas

⁵²⁴ Statens offentliga utredningar. *Utrikesförvaltning i världsklass: En mer flexibel utrikesrepresentation*. Stockholm, 2010: 32. Available on: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/16/25/33/a56e0453.pdf>; Statens offentliga utredningar. *Utrikesförvaltning i världsklass*. Stockholm, 2011: 21. Available on: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/16/25/33/a56e0453.pdf> (Pēdējo reizi aplūkotas 25.07.2014).

⁵²⁵ Statens offentliga utredningar. *Utrikesförvaltning i världsklass*. Stockholm, 2011: 21. Available on: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/16/25/33/a56e0453.pdf> (Pēdējo reizi aplūkota 25.07.2014).

⁵²⁶ Ibid.

⁵²⁷ Ibid.

⁵²⁸ Government Offices. *Swedish Government Offices Yearbook 2012*. Stockholm: Elanders, 2013, p. 32.

eksportējošos uzņēmumus ārvalstīs. Arī intervijā augsta ranga zviedru diplomāts, kura pienākumos ietilpst ārējās tirdzniecības jautājumi, apstiprināja, ka komercdiplomātijas loma ārlietu dienesta darbā ir ievērojami pieaugusi, pieprasot no ĀM vairāk finanšu un cilvēkresursus. Tāpat diplomāts atzīmēja, ka komercdiplomātijas lomas pieaugumu uzskatāmi apliecina mazo vēstniecību atvēršanu tajās valstīs, kur ir vērojams liels tirgus potenciāls zviedru uzņēmējiem.

Zviedrijas komercdiplomātijas aktivitātes aplūkotajā laika periodā bija cieši saistītas ĀM īstenotajām kultūras diplomātijas un valsts tēla veidošanas aktivitātēm. Kā intervijā atzina ĀM pārstāvis, komercdiplomātijas un kultūras tandēma izveidi ir noteikuši trīs savstarpēji saistīti faktori. Pirmkārt, Valdības biroja uzstādījums paaugstināt struktūrvienību darbības efektivitāti ĀM, optimizējot daudzveidīgo un bieži vien grūti izsekojamo funkciju izpildi. Otrkārt, ĀM vadības lēmums nodrošināt mērķtiecīgāku komercdiplomātijas un kultūras diplomātijas rīcības plānu atbilstoši VVP principiem. Treškārt, no agrākajām aktivitātēm gūtās atziņas par abu diplomātijas veidu saplūšanas radīto vērtību.⁵²⁹ Savukārt, rūpējoties par pozitīva valsts tēla veidošanu ārvalstīs, Zviedrijas Veicināšanas padome (*Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet*) ĀM vadībā apvienoja pārstāvjus no Uzņēmējdarbības, enerģijas un komunikācijas ministrijas, Zviedrijas Tirdzniecības padomes, aģentūrām „Visit Sweden”, „Invest Sweden” un „Swedish Institute”, kuru mērķis bija ar integrētu un vienotu pieeju veicināt Zviedrijas atpazīstamību ārvalstīs, tādējādi sekmējot lielāku investīciju pieplūdumu un jaunu darba vietu radīšanu. Visbeidzot, ir jāpiemin, ka 2013. gada 1. janvārī, apvienojot Zviedrijas Tirdzniecības padomi ar Zviedrijas Investīciju aģentūru jeb „Invest Sweden”, tika izveidota jauna aģentūra „Business Sweden”, kuras galvenais mērķis bija vēl sekmīgāk nodrošināt vienotu atbalstu uzņēmējiem un investoriem.⁵³⁰ Šāds starpinstiūciju sadarbības ietvars vēlreiz apliecina Zviedrijas ĀM atbilstību „koordinētā sinerģijas” modeļa principiem.

⁵²⁹ Intervijā Zviedrijas ĀM pārstāvis atzina, ka ministrija gan pēc katra pasākuma, gan gada griezumā sistemātiski izvērtēja, vai finansētie pasākumi ir devuši gaidīto rezultātu. Informācijas avots: Intervija ar Zviedrijas Ārlietu ministrijas diplomātu (23.07.2014).

⁵³⁰ Līdzīgi kā ar citiem jautājumiem „Invest Sweden” darbības pārraudzīšana tika uzticēta gan valdības, gan industrijas pārstāvjiem, proti, ĀM un Zviedrijas Ārējās tirdzniecības asociācijai.

9.5. Diplomātisko misiju darbības ietvars

Jau 2004. gadā Zviedrijas ĀM bija izveidots plašs diplomātisko misiju tīkls ārvalstīs (vairāk nekā 100 diplomātiskās pārstāvniecības – vēstniecības, patstāvīgās pārstāvniecības, delegācijas un konsulāti). Misijās strādājošo skaits variēja no 1 līdz vairāk nekā 70 darbiniekiem.⁵³¹ Lai arī lielākā daļa no diplomātiskajās misijās strādājošajiem bija ĀM diplomāti un vietējie līgumdarbinieki, daļa personāla bija speciālisti no citām Zviedrijas iestādēm, piemēram, SIDA, Zviedrijas Tirdzniecības padomes un Zviedrijas Migrācijas valdes.⁵³² Savukārt Zviedrijas patstāvīgajā pārstāvniecībā ES, piemēram, bija pārstāvētas visas ministrijas. Papildus jāpiebilst, ka ar vairāk nekā 30 valstīm diplomātiskās attiecības zviedru vēstnieki nodrošināja attālināti no Stokholmas. Šim nolūkam bija izveidota speciāla ministrijas struktūrvienība.⁵³³ Tāpat Zviedrijas intereses ārvalstīs pārstāvēja 400 goda konsuli, kuru pienākumos ietilpa Zviedrijas interešu aizstāvēšana.⁵³⁴

Divas no galvenajām Zviedrijas diplomātisko misiju funkcijām bija nacionālo interešu pārstāvēšana un servisa nodrošināšana Zviedrijas valsts institūcijām, uzņēmumiem, organizācijām un iedzīvotājiem kopumā. Lai arī redzamākā misiju darba daļa sastāvēja no sadarbības ietvariem ar citām Zviedrijas valsts pārvaldes iestādēm, tomēr ne mazāk svarīgs jautājums bija atbalsta veidi uzņēmumiem un NVO sektora pārstāvjiem. Turklāt pēdējo gadu laikā bija novērojams pieprasījuma pieaugums pēc atbalsta pakalpojumu veidiem Zviedrijas eksportējošajiem uzņēmumiem. Vienlaikus bija palielinājusies vēstniecību loma investīciju piesaistīšanā.⁵³⁵ Tāpat šis laiks bija zīmīgs ar lielāku ĀM iesaisti publiskās diplomātijas veidošanā ārvalstīs.⁵³⁶ Kā uzskatāmu piemēru var minēt 2006. gadā atklāto Zviedrijas māju (*House of Sweden*) Vašingtonā, kurā atradās Zviedrijas un Islandes vēstniecības. Turklāt atšķirībā no citām vēstniecībām Zviedrijas mājas telpas piedāvāja plašas iespējas uzņēmumiem organizēt konferences, seminārus un citu saviesīgus pasākumus. Lielā mājas ietilpība

⁵³¹ Ministry of Foreign Affairs. *This is the Ministry of Foreign Affairs*. Stockholm: XGS Grafisk Service, 2007, p. 21.

⁵³² Ibid., p. 21.

⁵³³ Ibid., p. 22.

⁵³⁴ Ibid., p. 21.; Informācijas avots: Intervijas ar Zviedrijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (16.07.2014, 22.07.2014, 25.07.2014).

⁵³⁵ Ministry of Foreign Affairs. *This is the Ministry of Foreign Affairs*. Stockholm: XGS Grafisk Service, 2007, p. 21.

⁵³⁶ Melissen, J. *Beyond the New Public Diplomacy*. Clingendael Paper No. 3. The Hague: Clingendael, 2011. p. 10.

(līdz 500 cilvēkiem) bija ērti izmantojama visdažādāko pasākumu organizēšanai, tādējādi sekmējot Zviedrijas valsts tēlu ASV.⁵³⁷

Rezumējot jāsecina, ka Zviedrijas diplomātiskās pārstāvniecības pretēji aplūkotajiem Baltijas valstu gadījumiem tika pozicionētas kā „valdību aģentūras”, kuras apkalpo Valdības biroju (*Government Office*), proti, Ministru prezidenta biroju, visas 11 ministrijas un Administratīvo biroju.⁵³⁸ Gan ārpolitikas ziņojumos un pārskatos, gan intervijās nebija novērojama atsaukšanās uz diplomātisko misiju tiešo pakļautību ĀM.⁵³⁹ Lai arī diplomātiskās misijas normatīvajos aktos bija definētas kā aģentūras, 2010. gadā publicētais pagaidu ziņojums par turpmāko ārlietu dienesta attīstību akcentēja nepieciešamību pārformulēt pārstāvniecību tīklu kā neatņemamu Valdības biroja sastāvdaļu.⁵⁴⁰

9.6. Pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā

Zviedrijas gadījuma analīze apstiprina daudzveidīgu un inovatīvu IT izmantošanu Valdības biroja vajadzībām. Atšķirībā no Baltijas valstīm, kā arī Dānijas un Norvēģijas, Zviedrijas ĀM IT nodrošināja Valdības biroja Administratīvo lietu pārvalde (*Förvaltningsavdelningen*), kuras pienākumos ietilpa ĀM un citu ministriju apgādāšana ar darba vajadzībām nepieciešamo tehniku, komunikāciju kanālu attīstīšana un IT atbalsta funkciju nodrošināšana visām izpildvaras iestādēm.⁵⁴¹ Neskatoties uz to, ka IT lietošana un komunikācijas veidu izmantošana visu aplūkoto periodu atbilda „koordinētās sinerģijas” modeļa nosacījumiem, Zviedrijas valdība turpināja meklēt veidus kā vēl labāk uzlabot IT funkcionalitāti un tās vidi ĀM un citās ministrijās. Piemēram, 2010.gadā valdības izveidotā izmeklēšanas komisija Petera Egarda (*Peter Egardt*) vadībā publicēja pagaidu ziņojumu par nepieciešamajiem

⁵³⁷ No 2006. gada līdz 2010. gadam Zviedru māju apmeklēja vairāk nekā 100 tūkstoši cilvēku. 2007. gadā Zviedru māja saņēma Kaspera Salina (*Kasper Salin*) balvu arhitektūrā, bet gadu vēlāk laikraksts „The Washington Post” atzina Zviedrijas māju par gada sarīkojumu vietu. Skat.: Government Offices of Sweden. House of Sweden. 10 May, 2010. Available on: <http://www.government.se/sb/d/3093/a/54477> (Pēdējo reizi aplūkots 25.07.2014).

⁵³⁸ Government Offices. *Swedish Government Offices Yearbook 2012*. Stockholm: Elanders, 2013, p. 32.

⁵³⁹ Informācijas avots: Intervijas ar Zviedrijas Ārlietu ministrijas diplomātiem (16.07.2014, 22.07.2014, 25.07.2014).

⁵⁴⁰ Statens offentliga utredningar. *Utrikesförvaltning i världsklass: En mer flexibel utrikesrepresentation*. Stockholm, 2010: 32. Available on: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/16/25/33/a56e0453.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 25.07.2014).

⁵⁴¹ Government Offices of Sweden. *Swedish Government Offices Yearbook 2012*. Stockholm: Elanders, 2013. p. 8.

uzlabojumiem ārlietu dienestā, kurā iezīmējās jautājumu loks (tajā skaitā IT modernizēšana), kam turpmākajos gados Zviedrijas ĀM pievērsīs vēl lielāku uzmanību. Darāmo lietu sarakstā tika akcentēti šādi jautājumi:

- Pārformulēt diplomātisko misiju statusu kā neatņemamu Valdības biroja sastāvdaļu;
- Uzticēt vietējiem darbiniekiem misijās vairāk pamatpienākumus un funkcijas;
- Modernizēt IT vidi atbilstoši valdības operacionālajām vajadzībām;
- Paaugstināt administratīvo jautājumu centralizāciju starp ĀM un Valdības biroja Administratīvo lietu pārvaldi (*Förvaltningsavdelningen*), pievēršot uzmanību tādiem jautājumiem kā, piemēram, finanšu administrēšana, dzīvokļa piemeklēšana diplomātiem un vietējiem darbiniekiem, kā arī serveru uzturēšana un apkope;
- Nodrošināt, lai pasaules reģionus būtu pārstāvēti vairāk speciālisti un padomdevēji, vienlaikus palielinot reģionos pārstāvētu misiju funkcijas;
- Nodot ārpakalpojumā atsevišķas ĀM un Administratīvo lietu pārvaldes funkcijas;
- Paplašināt un padziļināt sadarbību ar citām valstīm, izmantojot ES sadarbības ietvarus;
- Padarīt darba organizēšanas procesus vienkāršākus;
- Izmantot dažādu diplomātisko pārstāvniecību formu sniegtās iespējās kā, piemēram, paplašinot vietējo darbinieku skaitu un funkcijas Zviedrijas misijās ārvalstīs.⁵⁴²

Savukārt gadu vēlāk izklāstītie uzlabojumi bija iestrādāti gala ziņojumā. Akcentējot ĀM ievērojamo nozīmi starpinstitūciju koordinācijas darbā, sniedzot atbalstu vienotas Zviedrijas ārpolitikas īstenošanā, ziņojumā tika uzsvērta nepieciešamība vēl plašāk attīstīt ĀM pielāgošanās prasmes un veidus 21.gadsimta prasībām.⁵⁴³ Tāpat svarīgi atzīmēt to, ka ministrijas deklarācijās un ziņojumos īpaši tika uzsvērta sociālo mediju nozīme ārpolitikas interešu īstenošanā. Turklāt, kā intervijā norādīja zviedru diplomāte, darbs ar sociālajiem medijiem jau vairāku gadu garumā ir kļuvis par

⁵⁴² Statens offentliga utredningar. *Utrikesförvaltning i världsklass: En mer flexibel utrikesrepresentation*. Stockholm, 2010: 32. Available on:

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/14/47/85/f2cde180.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 25.07.2014).

⁵⁴³ Statens offentliga utredningar. *Utrikesförvaltning i världsklass*. Stockholm, 2011: 21. Available on:

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/16/25/33/a56e0453.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 25.07.2014).

būtisku un neatņemamu komunikācijas veidu ar sabiedrību.⁵⁴⁴ To apliecina arī fakts, ka līdz 2012.gada beigām gandrīz visās Zviedrijas vēstniecībās bija izveidoti lietotāju konti „Twitter” un „Facebook”. Vienlaikus svarīgi atzīmēt, ka šāda interaktīvā pieeja ir arī mainījusi darba sadalījumu starp tradicionālajiem komunikācijas un modernajiem komunikācijas kanāliem. Piemēram, pēdējos gados sadarbība ar preses pārstāvjiem notiek gandrīz tikai ar sociālo mediju starpniecību. Turklāt, lielākie starptautiskie masu mediji, kā norādīja ĀM diplomāte, nepārtraukti monitorē ministrijas un ministra ierakstus Twitter kontos.⁵⁴⁵

9.7. Komunikācija ar NVO pārstāvjiem

Zviedrija tradicionāli tikusi uzskatīta par valsti, kas pievērš lielu uzmanību komunikācijai un dialoga veidošanai ar sabiedrību. Lielais NVO skaits (aptuveni 200 000 organizāciju uz vairāk nekā 9 miljoniem iedzīvotāju)⁵⁴⁶ un Zviedrijas kā „asociāciju zemes” tēls to tikai apstiprina.⁵⁴⁷ Arī ĀM komunikācija ar dažādām organizācijām un sabiedrību kopumā nav bijis izņēmums. Līdz ar Valdības biroja izveidošanu ĀM bija spējusi daudz aktīvāk iesaistīties komunikācijas veidošanā ar NVO, gan palīdzot citām ministrijām īstenot projektus nevalstiskā sektora stiprināšanā, gan veidojot atgriezenisko saikni ar daudzajām NVO Zviedrijas prioritārajos ārpolitikas jautājumos.

Attīstības sadarbības politika bija visredzamākā ĀM un NVO sadarbības joma, ko apliecina Zviedrijas starptautiskās attīstības sadarbības aģentūras (SIDA) īstenotie projekti un publicētie pārskati. Atbilstoši darba sadalījumam ĀM starptautiskās attīstības sadarbības ministra pārziņā bija stratēģiskā plānošana un projektu pārraudzība. Savukārt SIDA atbildēja par attīstības sadarbības projektu koordinēšanu Zviedrijā un ārvalstīs. No 1000 organizācijām, kas bija iesaistītas palīdzības sniegšanā trūcīgām un mazāk attīstītām valstīm, vairāk nekā 300 NVO aktīvi sadarbojās ar

⁵⁴⁴ Informācijas avots: Intervija ar Zviedrijas Ārlietu ministrijas diplomāti (16.06.2014).

⁵⁴⁵ Informācijas avots: Intervija ar Zviedrijas Ārlietu ministrijas diplomāti (16.06.2014).

⁵⁴⁶ Government Offices of Sweden. *A policy for civil society*. November, 2010. Available on: <http://www.government.se/content/1/c6/15/59/27/f5195a42.pdf> (Pēdējo reizi aplūkots 25.07.2014).

⁵⁴⁶ Informācijas avots: Intervija ar Zviedrijas Ārlietu ministrijas diplomāti (25.07.2014).

⁵⁴⁷ Jeppsson, E., Svedberg, L. Civic Participation in a Scandinavian Welfare State: Patterns in Contemporary Sweden. In: Trägårdh, L. (Ed.). *State and Civil Society in Northern Europe: The Swedish Model Reconsidered*. New York: Berghahn Books, 2007, p. 134.

SIDA.⁵⁴⁸ Savukārt vislielāko finansējumu saņēma 15 jumta organizācijas, ar kurām SIDA bija jau noslēgusi pamatlīgumu. Šo organizāciju vidū bija „Forum Syd”, „LO-TCO Biståndsnämnd”, „Olof Palme International Center”, „InterLife”, „Swedish Mission Council”, „Diakonia” un „Save the Children”.⁵⁴⁹ Sadarbības jautājumu loks bija daudzveidīgs – demokrātijas veicināšana, cilvēktiesību un vārda brīvības ievērošana, dzimumu līdztiesība, vides sakārtošana, veselības jautājumi, tirgus attīstība, pārtikas pieejamība, izglītība, pilsoniskās sabiedrības attīstība, konfliktu risināšana un drošības stiprināšana. Arī 2009. gada valdības apstiprinātajā pilsoniskās sabiedrības stiprināšanas rīcībpolitikas dokumentā bija akcentēta daļa no šiem jautājumiem, bet jo īpaši nabadzības samazināšana.⁵⁵⁰ Tāds pats formulējums bija iekļauts arī turpmākajos ĀM dokumentos, piemēram 2012. gada ārlietu ministra Karla Bilta ziņojumā Riksdāgā.⁵⁵¹ ĀM pārziņā bija ne vien attīstības politikas veidošana, bet arī finansējuma piešķiršana. Piemēram, 2012. gadā Zviedrijas valdība piešķīra 30,2 miljardus zviedru kronu (330 milj. EUR), kas bija 1% no nacionālā kopprodukta (GNI).⁵⁵² Rezumējot jāsecina, ka atšķirībā no aplūkotajiem Baltijas valstu gadījumiem Zviedrijas attīstības politika bija daudz plašāka un tajā bija pārstāvēts daudz lielāks skaits NVO. Tāpat arī pieejamais finansējums bija krietni lielāks dažādām attīstības sadarbības programmām. Papildus jāpiebilst, ka ĀM un NVO bija izveidojusies cieša sadarbība arī citos galvenajos ārpolitikas jautājumos, piemēram, Baltijas jūras reģiona formātos, drošības politikā, starptautiskās likumdošanas un cilvēktiesību stiprināšanā, tirdzniecības politikas un investīciju jautājumos un valsts tēla atpazīšanas projektos.

9.8. Profesionālās kapacitātes palielināšana

Zviedrijas ĀM Personāla departaments bija atbildīgā struktūrvienība par apmācību organizēšanu diplomātiem un vietējiem darbiniekiem. Lai arī ministrijas publicētajos darba pārskatos un ziņojumos nebija atrodama plaša informācija par apmācību

⁵⁴⁸ Modéer, P., Alffram, H. Sweden Case Study: Swedish CSOs and Relationships with the Government of Sweden in Development Cooperation. In: Tomlinson, B. (Ed.). *Working with Civil Society in Foreign Aid: Possibilities for South-South Cooperation?* Beijing: United Nations Development Programme, 2013, pp. 231-232.

⁵⁴⁹ Ibid., p. 256.

⁵⁵⁰ Ministry of Foreign Affairs. *Pluralism – New policy for Sweden's support to civil society in developing countries within Swedish development cooperation*. Stockholm: XGS Grafisk Service, 2009.

⁵⁵¹ Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 15 February 2012. Available on: <http://www.government.se/sb/d/5304/a/186282> (Pēdējo reizi aplūkots 25.07.2014).

⁵⁵² Government Offices of Sweden. *Budget and objectives: International development cooperation*. Available on: <http://www.government.se/sb/d/11962/a/114382> (Pēdējo reizi aplūkots 25.09.2014).

veidiem un kursu taktikām ministrijā, intervijā ĀM pārstāve sniedza detalizētu izklāstu par to, kādas pārmaiņas ir skārušas apmācību jomu kopš 2004. gada. Kā norādīja zviedru diplomāte, situācija apmācību jomā ir mainījies vairākos veidos. Pirmkārt, Personāla departaments daudz rūpīgāk piemēro katra darbinieka vajadzībām un motivācijai atbilstošākos apmācību kursus. Vēl pirms desmit gadiem departaments epizodiski nodarbojās ar kursu administrēšanu, bet pēdējo gadu laikā šī pieeja ir nomainīta ar jaunu fokusu, kura centrā ir uzstādījums, cik lielā mērā darbinieku jauniegūtās prasmes sniedz ieguldījumu darba procesa uzlabošanā ĀM. Saskaņīgi ar Jū un Seineru aprakstīto apmācību vadīšanas sistēmu⁵⁵³ Zviedrijas ĀM Personāla departaments pievērsa pastiprinātu uzmanību atgriezeniskajai saiknei no kursu apmeklētājiem un kvalitātes uzlabošanas jautājumam. Otrkārt, agrāk darbiniekiem tika piedāvāts plašs apmācību klāsts lielās grupās, bet pēdējo gadu laikā lielāks akcents ir likts uz mazākām grupām īsākos apmācību laikos. Tāpat jāizceļ līderības un vadības kursi vadošajiem ministrijas darbiniekiem. Treškārt, pēdējo gadu laikā īpaši pieaudzis kursu klāsts vietējiem darbiniekiem. Ņemot vērā, ka ne visiem vietējiem darbiniekiem bija iespēja apmeklēt ĀM kvalifikācijas paaugstināšanas kursus Stokholmā, Personāla departaments vairāk uzmanības pievērsa e-apmācībām, ļaujot vietējiem darbiniekiem apgūt plašu spektru apmācību attālināti. Ceturtkārt, Zviedrijas ĀM īpašu vērību pievērsa jauno diplomātu apmācībām, piedāvājot vairāk šauri specializējošus kursus. Tāpat ministrija jaunajiem diplomātiem piedāvāja arī studiju braucienus uz ārvalstīm. Piemēram, 2012. gada martā ĀM Diplomātiskās Apmācību programmas ietvaros Zviedrijas diplomāti piedalījās četru dienu izpētes braucienā uz Mozambiku, lai uzzinātu vairāk par situāciju valstī un veidiem, kā Zviedrijas ārlietu dienests kopā ar vietējiem darbiniekiem palīdz sekmēt Zviedrijas un Mozambikas politiskās, ekonomiskās un kultūras attiecības.⁵⁵⁴ Savukārt nākamajā gadā ĀM organizēja braucienu uz Kosovu.⁵⁵⁵ Visbeidzot, lai arī intervijā zviedru diplomāte atzina, ka ekonomiskā krīzes ietekme uz ĀM darbību nebija jūtama, šajā laikā ĀM

⁵⁵³ Yiu, L., Saner, R. Training of Diplomats Guarantee Training Effectiveness through use of the Quality Assurance System (ISO 10015). In: Rana, K.S., Kurbalija, J. (Eds.), *Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimizing Value*. Geneve/Malta: DiploFoundation, 2007, pp. 310-324.

⁵⁵⁴ Embassy of Sweden in Maputo. *The Swedish Diplomatic Training Programme visited Maputo*. 2012. Skat.: <http://www.swedenabroad.com/Pages/StandardPage.aspx?id=32585&epslanguage=en-GB> (Pēdējo reizi aplūkots 25.09.2014).

⁵⁵⁵ Embassy of Sweden in Maputo. *Diplomatic Training Programme visited Kosovo*. 26 April, 2013. Skat.: <http://www.swedenabroad.com/Pages/StandardPage.aspx?id=56007&epslanguage=en-GB> (Pēdējo reizi aplūkots 25.09.2014).

vadība lēma nedaudz samazināt finansējumu apmācībām. Šis lēmums, kā norādīja zviedru diplomāte, bija vairāk saistīts ar vispārēju Valdības biroja uzstādījumu ietaupīt iestāžu tēriņus.⁵⁵⁶ Rezumējot jāsecina, ka Zviedrijas ĀM, neskatoties uz nelielu budžeta samazinājumu kvalifikācijas paaugstināšanas kursiem, turpināja piedāvāt daudzveidīgus apmācību kursus, kuru saturs bija atbilstošs VVP pieejai. Kā norādīja diplomāte, kvalifikācijas paaugstināšanas apmācības un jauno diplomātu kursi bija modelēti tā, lai ĀM varētu labāk apkalpot pārējās valdības iestādes.⁵⁵⁷ Kursu vadīšanas pieeja, specializētu kursu piemeklēšana katram diplomātam individuāli un apmācību piedāvāšana vietējiem darbiniekiem ir tikai daži no piemēriem, kas ilustrē Personāla departamenta darbības atbilstību „koordinētā sinerģijas” modeļa principiem.

9.9. Secinājumi

Aplūkotais Zviedrijas ĀM gadījums ļauj izdarīt vairākus secinājumus. Pirmkārt, Zviedrija, atšķirībā no abām kaimiņvalstīm, lielākās reformas bija īstenojusi daudz agrāk - divus gadus pēc iestāšanās ES. Šo strukturālo pārmaiņu rezultātā ĀM bija kļuvusi daudz mobilāka un varēja aktīvāk iesaistīties ES jaunās darba kārtības veidošanā (piem., ES paplašināšanās, KĀDP, EDAP, EĀDD). Otrkārt, ĀM kalpoja par platformu citām valsts pārvaldes iestādēm un Zviedrijas eksportējošajiem uzņēmumiem, tādējādi, apliecinot ekvivalenci ar VVP un komercdiplomātijas pamatprincipiem. Arī intervijās zviedru diplomāti atzina, ka atbalsts citām institūcijām un uzņēmējiem bija viena no galvenajām ĀM funkcijām. Turklāt, kas ir vērtīgi, Zviedrijas diplomātiskās misijas tika pozicionētas kā „valdību aģentūras”, kuras apkalpo Valdības biroju un Administratīvo biroju. Šāda pieeja, piemēram, nebija novērojama Baltijas valstu ārlietu ministrijās. Treškārt, bija vērojama cieša IT infrastruktūras integrācija valdības kopīgajā sistēmā, kā arī plaša komunikācijas veidu diversifikācija. Ceturkārt, ĀM dialogs ar NVO un sabiedrību kopumā bija daudzveidīgs un regulārs. Gan ministrijas darbības pārskatos un ziņojumos, gan intervijas tika akcentēta komunikācijas nozīme ar NVO, domnīcām un sociālajiem partneriem. Piektkārt, apmācību jomā bija vērojams lielāks uzsvars uz specializētajiem kursiem diplomātiem un vietējiem darbiniekiem. Gan uzlabojumi apmācību jomā, gan attīstības tendences citās funkcionālo pārmaiņu matricas

⁵⁵⁶ Informācijas avots: Intervija ar Zviedrijas Ārlietu ministrijas diplomāti (25.07.2014).

⁵⁵⁷ Turpat, intervija.

pozīcijās apliecina Zviedrijas ĀM pilnīgu atbilstību „koordinētā sinerģijas” modeļa pamatprincipiem. Koncentrētāks funkcionālo pārmaiņu raksturojums ir aplūkojums 22.tabulā.

22. tabula

Funkcionālās pārmaiņas Zviedrijas Ārlietu ministrijā

	Kritēriji	Raksturojums	Vērtība
Pārstāvība	1. Prioritārie darba kārtības jautājumi	<ul style="list-style-type: none"> • >2/3 bija jaunie darba kārtības jautājumi. • Jau 2004. gadā Zviedrijas ĀM darba kārtības jautājumu loks bija plašs. ES paplašināšanās, cīņa pret starptautisko terorismu, atbalsts miera un stabilitātes attīstībai krīzes skartajos reģionos un valstīs (piem., Libērijā, Kongo un Afganistānā), sadarbības veicināšana ar strauji augošo Ķīnu, attīstības sadarbības jautājumi (konfliktu prevencija, narkotiku apkarošana, HIV/AIDS, seksuālā un reproduktīvā veselība un ar to saistītās tiesības) bija tikai daži no jautājumiem, kurus Zviedrijas valdība izvirzīja kā mērķus ārpolitikā.⁵⁵⁸ Arī turpmākajos gados Riksdāga parlamentārajās debatēs ārlietu ministri iepazīstināja deputātus un sabiedrību kopumā ar daudzveidīgajiem mērķiem ārpolitikā. Papildus jau nosauktajiem ārpolitikas jautājumiem Zviedrija izrādīja pastiprinātu interesi par sadarbības paplašināšanu ar strauji augošajām ekonomikā (piem., Brazīliju, Japānu, Dienvidāfriku), EĀDD stiprināšanai, Arktikas reģionu (piem., 2011. gadā pavasarī publicētais valdības ziņojums) un modernajiem drošības draudiem. Papildus jāizceļ arī Zviedrijas prezidentūra ES Padomē (2009. gada otrajā pusē). • Intervijās zviedru diplomāti atzina, ka ikdienas darbs ir bijis cieši saistīts ar visas valdības deklarētajiem mērķiem. 	3
	2. Ārlietu ministrijas sadarbība ar citām valsts institūcijām ārpolitikas jautājumu koordinēšanā	<ul style="list-style-type: none"> • Cieša sadarbība bija izveidojusies starp ĀM un citām valsts pārvaldes iestādēm. Gan ministrijas centrālais aparāts, gan diplomātiskās misijas kalpoja par platformu citām valsts pārvaldes iestādēm. Piemēram, atbalsta programmas Zviedrijas uzņēmējiem ārvalstu tirgos, attīstības sadarbība un valsts tēla veidošana un kultūra bija tikai daļa no darba kārtības jautājumiem, kuros bija novērojama cieša un daudzveidīga ĀM sadarbība ar citām valsts pārvaldes iestādēm, jo īpaši ar Uzņēmējdarbības, enerģētikas un komunikācijas ministriju un Kultūras ministriju. Arī intervijās zviedru diplomāti akcentēja veiksmīgo starpinstitūciju sadarbības mehānismu, kuru lielā mērā sekmēja Zviedrijas iestāšanās ES. • ĀM darbība atbilda VVP un VSD principiem. 	3
	3. Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos	<ul style="list-style-type: none"> • Eksporta veicināšana un ārvalstu tiešo investīciju piesaiste bija starp galvenajiem ārlietu dienesta pienākumiem. Gan ĀM centrālais aparāts, gan diplomātiskās misijas ārvalstīs (vēstniecības un konsulāti) cieši sadarbojās ar citām valdības aģentūrām, piemēram, Zviedrijas Tirdzniecības padomi un Investēt Zviedrijā. Līdz 2012. gada nogalei Zviedrijas Tirdzniecības padome bija atvērusi 60 birojus 	3

⁵⁵⁸ Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 11 February 2004. Available on: <http://www.government.se/sb/d/10275/a/70230> (Pēdējo reizi aplūkota 25.07.2014).

		<p>52 valstīs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kultūras un tūrisma jomā ministrija regulāri sadarbojas ar Zviedrijas Institutu un tūrisma aģentūru „Visit Sweden”. • Arī 2011. gada publicētajā valdības ziņojumā „A world-class foreign service” ir uzsvērtā nepieciešamība stiprināt ārlietu dienesta atbalsta pasākumus eksportam, vienlaikus sekmējot investīciju ienākšanu Zviedrijā. 	
	4. Diplomātisko misiju darbības ietvars	<ul style="list-style-type: none"> • Zviedrijas vēstniecības un konsulāti apkalpoja visas valdības institūcijas un aģentūras. • Vietējo darbinieku skaits gadu no gada pieauga (kopš 2004. pieaugums bija par aptuveni 30%). Valdības un Ārlietu ministrijas ziņojumos tika uzsvērtā nepieciešamība pienākumus (ne tikai administratīvus jautājumus) vairāk deleģēt vietējiem darbiniekiem. 	3
Komunikācija un informācijas apmaiņa	5. Pārmaiņas komunikācijas un informācijas apmaiņā, kā arī lietošanā	<p>Plaša komunikācijas veidu diversifikācija – novatorisku informācijas tehnoloģiju ieviešana.</p> <p>2010. gada publicētajā valdības ziņojumā „A world-class foreign service A more flexible foreign representation” ir uzsvērtā modernas IT vides nozīme valdības un Ārlietu ministrijas vajadzībām. Pēdējos gados īpaši liela nozīme tika pievērsta e-diplomātijai un darbam ar sociālajiem medijiem.</p>	3
	6. Komunikācija ar nevalstisko organizāciju un domnīcu pārstāvjiem	<ul style="list-style-type: none"> • ĀM bija izveidojusi ciešus kontaktus ar nevalstiskajiem dalībniekiem un domnīcām. • Zviedrijas pilsoniskā sabiedrība bija aktīvi iesaistīta ĀM finansētajos projektos. Īpaši liela aktivitāte no NVO puses bija par attīstības sadarbības projektiem (piem., Afganistānas atjaunošanai). Šajā laikā ministrija arī aktīvi sadarbojas ar SIDA. 	3
Profesionālās izaugsmes nodrošināšana	7. Profesionālās kapacitātes palielināšana	<ul style="list-style-type: none"> • Pieaugot vietējo darbinieku skaitam diplomātiskajās misijās, būtisks jautājums bija par šo darbinieku profesionālo sagatavotību. Lai arī vienai daļai vietējo darbinieku bija iespēja apmeklēt kvalifikācijas paaugstināšanas kursus Stokholmā, tomēr šāda iespēja netika piedāvāta visiem vietējiem darbiniekiem. Ņemot vērā samazināto budžetu apmācībām, Personāla departaments vairāk uzmanības pievērsa e-apmācībām. • Neskatoties uz budžeta samazinājumu kvalifikācijas paaugstināšanas kursiem, ministrija turpināja piedāvāt plašu spektru apmācību. Īpaši jāizceļ līderības un vadības kursi ĀM darbiniekiem. 	3

KOPSAVILKUMS UN SECINĀJUMI

Šajā darbā tika analizētas pārmaiņu iezīmes un raksturs Baltijas valstu (Igaunijas, Latvijas un Lietuvas) un Skandināvijas valstu (Dānijas, Norvēģijas un Zviedrijas) ĀM. Izmantojot novatorisku pieeju ĀM pētīšanā, darbā tika meklētas atbildes uz diviem būtiskiem jautājumiem. Pirmkārt, vai ĀM Baltijas un Skandināvijas valstīs turpina atbilst „vērtu sargātāja” modelim? Otrkārt, kādas pārmaiņas bija novērojamas Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM laika posmā no 2004. gada līdz 2012. gada beigām? Atbilstoši izvirzītajiem mērķiem tika izteikts pieņēmums par Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM atbilstību jaunam funkcionālam darbības ietvaram – „koordinētajam sinerģijas” modelim, kura raksturojums galvenajās vadlīnijās atbilst Braiena Hokinga formulētajam „robežu paplašinātāja” veidam. Tā pārbaudīšana tika veikta vairākos soļos. Pirmkārt, tika identificētas diplomātijas un ĀM jēdziena attiecības un to komplicētā un daudzšķautņainā attīstības dinamika, pievēršot īpašu uzmanību galvenajiem ĀM pārmaiņu aspektiem kopš 20. gadsimta beigām. Otrkārt, balstoties uz Braiena Hokinga ĀM raksturojumu, darbā tika noformulēti divi ĀM darbības modeļi, kuri vienlaikus atbilst diplomātijas plašajam pārmaiņu diapazonam. Treškārt, tika izstrādāta oriģināla funkcionālo pārmaiņu matrica, ar kuras palīdzību ir iespējams identificēt un kategorizēt pārmaiņu raksturu ĀM. Ceturtkārt, analizējot izvēlēto valstu ārpolitikas pamatdokumentus un kombinējot galvenās atziņas ar iegūto informāciju no padziļinātām intervijām ar vairāk nekā 30 augsta ranga ĀM darbiniekiem un ārpolitikas ekspertiem, pētījumā tika meklētas atbildes uz abiem pētījuma jautājumiem, kā arī pārbaudīta izvirzītā darba hipotēze.

Pētījuma dati parāda, ka Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM aplūkotajā laika posmā bija pilnībā atteikušās no „vērtu sargātāja” modeļa, kas tādējādi apliecina ievērojamas pārmaiņas ĀM funkcijās un lomā. Tajā pašā laikā neapstiprinās izvirzītā darba hipotēze, ka ministrijas darbība visās sešās valstīs atbilstu „koordinētā sinerģijas” modeļa pamatprincipiem, jo ĀM darbība Igaunijā, Latvijā un Lietuvā neatbilda „visas valdības pieejai”, kas ir viens no galvenajiem jaunā modeļa priekšnoteikumiem.

Savukārt darba novitāti raksturo vairāki savstarpēji saistīti aspekti. Pirmkārt, promocijas darbā ir aplūkots kā starptautiskās sistēmas pārmaiņām un izaicinājumiem

ir pielāgojušās triju postpadomju valstu ĀM salīdzinājumā ar ilgus gadus funkcionējušām ĀM Skandināvijas valstīs. Līdz šim literatūrā nav veikta šāda kopīga ĀM gadījuma izpēte un salīdzināšana. Turklāt analīze par katras valsts ĀM attīstību sniedz nozīmīgu ieskatu daudzšķautņainajos pārmaiņu procesos, ļaujot labāk izprast funkcionālo un strukturālo pārmaiņu cēloņus un izpildījumu katras valsts ārlietu dienestā. Otrkārt, promocijas darba unikalitāti nosaka arī izstrādātais „koordinētās sinerģijas” modelis un funkcionālo pārmaiņu matrica, kas ļauj izziņāt izmaiņu raksturu un tendences ĀM. Šī ir jauna pieeja ĀM pētīšanā, kas palīdz kategorizēt izmaiņu daudzveidīgo raksturu atbilstoši diplomātijas būtībai 21. gadsimtā, kā arī noteikt, vai un kā ĀM atbilst globalizācijas sekmētajām pārmaiņām. Treškārt, darbā ir izmantoti ne vien daudzveidīgi datu avoti no ĀM darba pārskatiem, gadagrāmatām un ziņojumiem, bet arī līdz šim npublicēta informācija un statistika no Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM. Turklāt viena no promocijas darba pievienotajām vērtībām ir publicētās atziņas no padziļinātajām intervijām ar 36 augsta ranga ĀM amatpersonām, bijušajiem diplomātiem un ārpolitikas ekspertiem. Visas intervējamās personas ir vistiešākajā veidā ir bijušas vai joprojām ir atbildīgas par kādu no aplūkotojām ĀM funkcionālo pārmaiņu kritērijiem. Ņemot vērā ĀM darbības specifiku, kā arī daudzu intervējamo lūgumu un pat prasību, respondentu vārdi darbā nav atklāti. Datu validācijas nolūkos respondentu atbildes tika vairākkārtīgi pārbaudītas un salīdzinātas ar citu kolēģu izteikumiem un vērtējumu. Ceturtkārt, viena reģiona sešu valstu ĀM analīze un secinājumi sniedz ieguldījumu Klingendāla institūta pētnieku Braiena Hokinga, Jana Melisena, Šona Riordana un Pola Šārpa 2012. gadā sāktajam projektam „Futures for Diplomacy”, jo ļauj labāk saprast pārmaiņu dinamiku un tendences ĀM. Tālāk ir apkopotas galvenās pētījuma atziņas un secinājumi par ĀM pārmaiņu raksturu visās sešās valstīs.

Vispirms jāsecina, ka, lai arī aplūkotajā laika posmā visas ĀM bija reformējušas un vai modernizējušas darba procesus ministrijas centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās, cēloņi bija atšķirīgi. Pārmaiņas Latvijas un Lietuvas ĀM galvenokārt noteica divi būtiski faktori – abu valstu iestāšanās ES un 2008. gada ekonomiskās krīzes radītās sekas. Savukārt Igaunijas gadījumā būtisku impulsu reformām deva jau nosauktie divi faktori, kā arī 2011. gadā publicētais OECD ziņojums par ĀM pārvaldības trūkumiem un nepilnībām. Tā rezultātā Igaunijas ĀM 2012. gada 1.

augustā sāka reorganizācijas procesus ministrijā, kuru laikā tika samazināts ne vien struktūrvienību un pārāk liels vadītāju skaits, bet arī vērā ņemami uzlaboti ĀM sadarbības mehānismi ar citām iestādēm. Intervējamie diplomāti 2012. gadā sāko ĀM modernizāciju nodēvēja par nozīmīgākajām pārmaiņām pēdējo gadu laikā.⁵⁵⁹

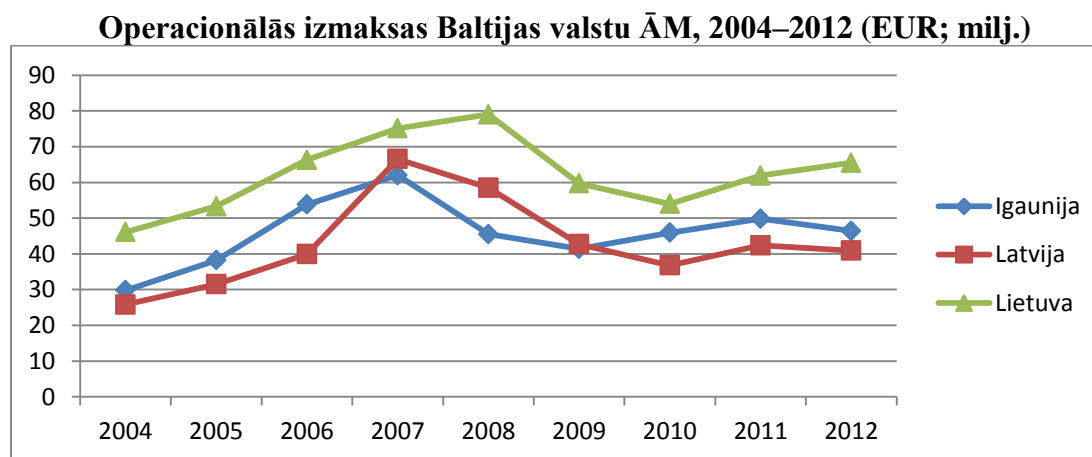
Lai gan iestāšanās NATO arī sekmēja strukturālās un organizatoriskās pārmaiņas visu triju Baltijas valstu ĀM, piemēram, IT infrastruktūras kodola izveidošanu Latvijas ārlietu dienestā (2006. gadā) vai ĀM iesaisti NATO izcilības centru atvēršanā Igaunijā (CCD COE 2008. gadā) un Lietuvā (ENSEC COE 2012. gadā), tomēr uzņemtas saistības ES bija noteicošais izmaiņu virzītājs aplūkotajā laika posmā. Vairāk faktori to apstiprina. Pirmkārt, pirmajos gados pēc iestāšanās ES ministriju ģeogrāfiskie departamenti tika apvienoti vai ciešāk integrēti ar funkcionālajām struktūrvienībām. Otrkārt, ĀM bija uzņēmusies ES koordinatora funkcijas, tādējādi mainot sadarbības formātus ar citām ministrijām. Treškārt, diplomātiskās misijas, tajā skaitā vēstniecības, bija iesaistītas ES politikas veidošanā. Ceturtkārt, 2004. gada ES paplašināšanās un jaunā darba kārtība veicināja visu triju valstu aktīvāku iesaisti tādos daudzpusējos Baltijas jūras reģiona sadarbības formātos kā, piemēram, BA, BMP, BJVP, ZD, E-PINE, NB6 un NB8. Piektkārt, Baltijas valstis līdz ar iestāšanos ES daudz lielākus finanšu un cilvēkresursus novirzīja attīstības sadarbības politikas veidošanai un īstenošanai, piemēram, projektiem ar Austrumu partnerības un Centrālāzijas valstīm. Šajā laikā pieauga ĀM sadarbības veidi ar nevalstiskā, privātā, akadēmiskā un publiskā sektora pārstāvjiem. Tādējādi var izdarīt secinājumus, ka iestāšanās ES ievērojami paplašinājusi Baltijas valstu ĀM funkciju loku centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās. Arī intervijās visu triju valstu diplomāti atzina, ka pēc iestāšanās ES ir būtiski pieaudzis funkciju skaits ministrijā. Piemēram, Lietuvā attīstības sadarbības jautājumu koordinēšana un šim mērķim izveidotais departaments uzskatāmi apliecināja lielāku ministrijas iesaisti dažādu jaunu pienākumu pildīšanā.⁵⁶⁰ Tāpat iestāšanās ES ir ne vien paplašinājusi ministrijas darbinieku zināšanas, prasmes un kompetenci ES jautājumu koordinēšanā un Lietuvas ārpolitisko interešu pārstāvēšanā dažādos ES formātus, bet arī mainījusi pašas ministrijas lomu. Kā intervijā norādīja viens augsta ranga Lietuvas diplomāts, līdz ar iestāšanos ES Lietuvas ĀM ir palielinājies pašnovērtējums un apziņa par spēju ietekmēt reģionālus

⁵⁵⁹ Informācijas avots: Intervijas ar Igaunijas diplomātiem (13.–15.05.2014.).

⁵⁶⁰ Informācijas avots: Intervijas ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātiem (20.–21.05.2014.).

un pat globālus lēmumus. Turklāt iestāšanās ES ir noteikusi līdzvērtīgu attieksmi un darbības principus no tā sauktajām „vecajām ES dalībvalstīm”.⁵⁶¹ Savukārt otrs noteicošais faktors, kas vistiešākajā veidā bija saistīts ar strauju ministrijas budžeta sarukumu un valdības uzstādījumu optimizēt ministrijas pārvaldes struktūru, bija 2008. gada finanšu un ekonomiskā krīze. Vissmagāk tā skāra Latvijas ĀM, kas pieredzēja 45% samazinājumu laikā no 2007. gada līdz 2010. gadam. Finansējuma samazinājuma rezultātā tika atlaisti gan jaunie diplomāti, gan pieredzējušie ministrijas darbinieki, kā arī samazināts atalgojuma fonds. Tajā pašā laikā jāpiemin, ka, izņemot Latvijas ģenerālkonsulātu Bonnā, netika slēgta neviena cita diplomātiskā misija ārvalstīs. Līdzīgas ekonomiskās sekas pieredzēja arī Igaunijas un Lietuvas ĀM, kuras bija spiestas rēķināties ar vairāk nekā 1/3 budžeta samazinājumu (skatīt 2. attēlu).

2. attēls



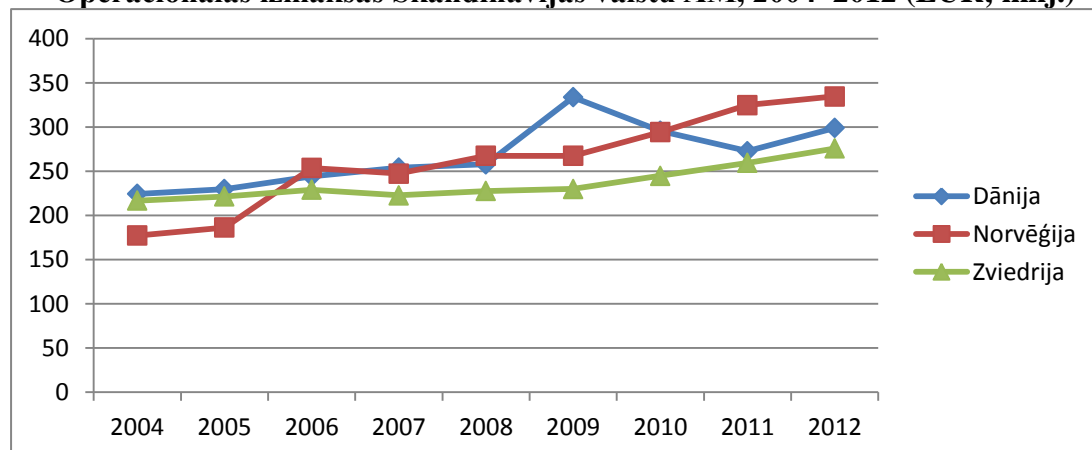
Datu avots: Autora izveidota tabula, balstoties uz iegūtajiem datiem no Baltijas valstu ĀM un ārpolitikas pārskatiem.

Visbeidzot Zviedrija, atšķirībā no kaimiņvalstīm, lielākās reformas īstenoja daudz agrāk – divus gadus pēc iestāšanās ES. Šo strukturālo pārmaiņu noteicošais faktors bija nepieciešamība pielāgot ĀM darbības mehānismu ES darba kārtības jautājumiem un sadarbības mehānismiem. Pretēji Baltijas valstu gadījumiem Dānijas, Norvēģijas un Zviedrijas ĀM neizjuta ekonomiskās krīzes sekas savā ikdienas darbā. Turklāt Dānijas gadījumā 2009. gadā bija vērojams ievērojams ĀM budžeta pieaugums (skatīt 3. attēlu). Arī intervijās neviens no šo valstu ĀM pārstāvjiem neatzina, ka būtu novērojis strukturālas pārmaiņas šī iemesla dēļ.

⁵⁶¹ Informācijas avots: Intervija ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātu (20.05.2014.).

3. attēls

Operacionālās izmaksas Skandināvijas valstu ĀM, 2004–2012 (EUR; milj.)

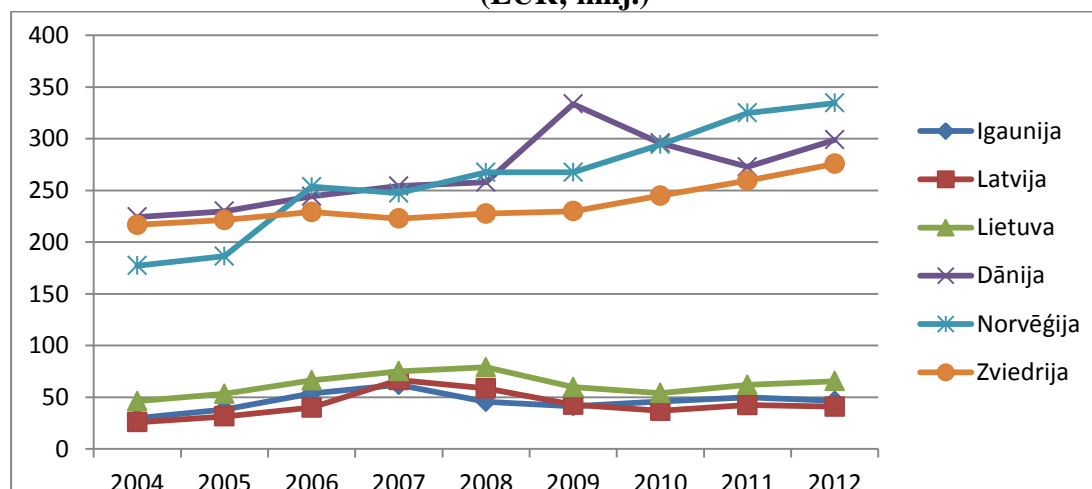


Datu avots: Autora izveidota tabula, balstoties uz iegūtajiem datiem no Skandināvijas valstu ĀM un ārpolitikas pārskatiem.

Vienlaikus intervijās atklājās interesantas pretrunas starp vairāku ĀM pārstāvju sacīto un statistikas datiem, proti, intervijās vairāki Skandināvijas valstu diplomāti norādīja, ka laika posmā no 2009. līdz 2011. gadam katras valsts ministrija sāka samazināt savas operacionālās izmaksas. Tajā pašā laikā ĀM sniegtie budžeta dati to neapstiprina un parāda pretēju tendenci. Izņemot Dānijas ĀM 2011. gada budžetu, pārējie gadījumi, ieskaitot 2012. gadu Dānijā, liecina par finansējuma pieaugumu ārlietām, kas ievērojami pārsniedza Baltijas valstu ĀM budžeta apjomus (skatīt 4. attēlu; operacionālās izmaksas katras valsts nacionālajā valūtā un EUR skatīt 21.–26. tabulā pielikumā).

4. attēls

Operacionālās izmaksas Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM, 2004–2012 (EUR; milj.)



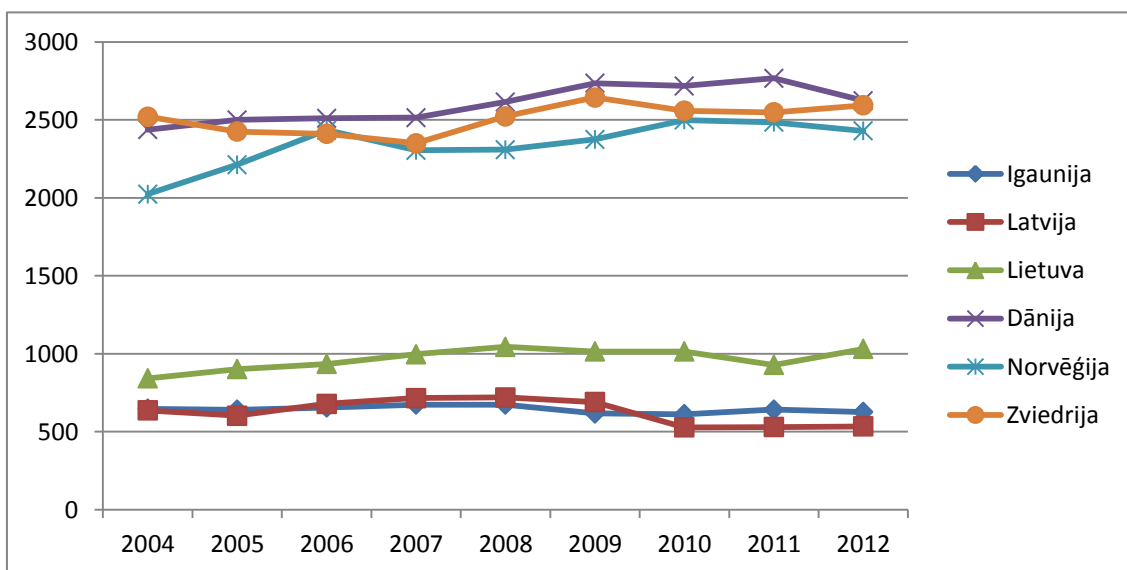
Datu avots: Autora izveidota tabula, balstoties uz iegūtajiem datiem no Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM un ārpolitikas pārskatiem.

Vislielākais operacionālo izmaksu pieaugums bija novērojams Norvēģijā, kur deviņu gadu laikā finansējums bija gandrīz dubultojies (2004. g. – 177,2 milj. EUR; 2012. g. – 334,5 milj. EUR). Turklāt svarīgi atzīmēt, ka šajā summā nav iekļautas citas ĀM budžeta pozīcijas, piemēram, Norvēģijas valdības finansējums attīstības sadarbības programmām vai iemaksas starptautiskajās organizācijās. Papildus jāpiemin, ka lielo budžeta apjomu gan Norvēģijā, gan abās pārējās Skandināvijas valstīs nodrošināja *a priori* lielie centrālo valdību budžeti, kas visos rādītājos bija daudzas reizes augstāki nekā Baltijas valstīs (skatīt 28.–33. tabulu pielikumā).

Arī citos strukturālo pārmaiņu rādītājos bija vērojamas atšķirības. Diplomātu un vietējo darbinieku skaits Dānijas, Norvēģijas un Zviedrijas ĀM bija ievērojami lielāks par kopējo darbinieku skaitu Baltijas valstu ĀM (skatīt 5. attēlu).

5. attēls

Personāla sastāvs Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijās, 2004–2012



Datu avots: Autora izveidots grafiks, balstoties uz iegūtajiem datiem no Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijām.

Turklāt centrālā aparāta un pārstāvniecību koeficients skaidri ilustrē ievērojamas atšķirības starp valstīm, kā arī diplomātisko misiju lielo lomu Skandināvijas valstu ārpolitikā un nacionālo interešu pārstāvībā. Aptuveni 2/3 no visiem ĀM darbiniekiem bija nodarbināti diplomātiskajās misijās ārvalstīs (skatīt 23. tabulu). Turklāt ir jāņem vērā, ka Skandināvijas valstu ĀM, atbilstoši vadošo diplomātijas pētnieku norādījumiem un ieteikumiem, daudz lielāku nozīmi pievērša vietējo darbinieku

piesaistīšanai diplomātiskajās misijās. Tam ir meklējami vairāki izskaidrojumi. Pirmkārt, var runāt par finansiālo aspektu, proti, vietējo darbinieku algošana, salīdzinot ar karjeras diplomātiem, ļauj ministrijai vairāk ietaupīt līdzekļus. Tāpat ĀM var iekonomēt uz pārceļšanās izdevumu rēķina, kā arī ietaupīt uz to, ka nav jāmaksā par diplomātisko misiju darbinieku ģimenes locekļiem. Otrkārt, var izcelt vietējo darbinieku lielo lomu pārstāvniecības darbības kontinuitātes un efektivitātes nodrošināšanā, ja notiek diplomātu rotācija. Treškārt, vietējie darbinieki palīdz veidot ciešāku saikni ar uzņemošās valsts politiskajiem, ekonomiskajiem, kultūras un akadēmisko aprindu pārstāvjiem.

23. tabula

Centrālā aparāta-pārstāvniecību koeficients Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijās, 2004–2012

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Igaunija	1,04:1	1,08:1	1,03:1	1:1,003	1:1,15	1:1,10	1:1,16	1:1,17	1:1,20
Latvija	1,3:1	1,3:1	1,3:1	1,4:1	1,3:1	1,3:1	1,6:1	1,8:1	1,7:1
Lietuva ⁵⁶²	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1
Dānija	1:1,6	1:1,7	1:1,7	1:1,8	1:1,8	1:1,7	1:1,8	1:1,98	1:1,9
Norvēģija	1:2,1	1:2,1	1:1,7	1:2	1:2,1	1:2,1	1:2,1	1:2	1:2
Zviedrija	1:1,7	1:1,9	1:2	1:2,1	1:2,4	1:2,5	1:2,5	1:2,5	1:2,4

Datu avots: Autora izveidota tabula, balstoties uz iegūtajiem datiem no Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijām.

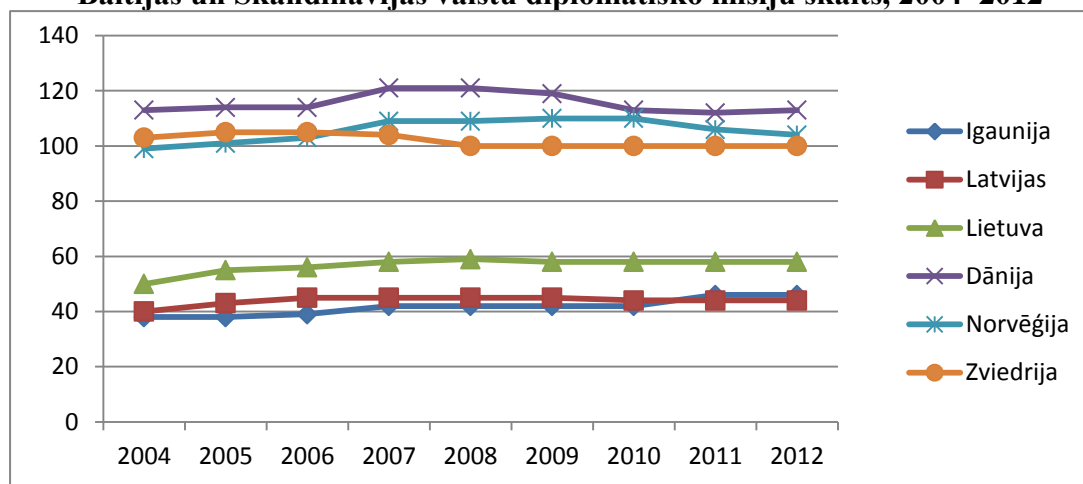
Aplūkotajā laika posmā Baltijas valstu diplomātisko misiju skaits ārvalstīs bija gandrīz uz pusi mazāks nekā Dānijai, Norvēģijai un Zviedrijai (skatīt 6. attēlu). Lai arī ĀM Skandināvijas valstīs neizjuta 2008. gada ekonomiskās krīzes sekas, vēstniecību skaits ārvalstīs nedaudz tika samazināts. Tajā pašā laikā arvien lielāku atbalstu guva Stoltenberga ziņojums⁵⁶³ un ideja par kopīgu Ziemeļvalstu diplomātisko un konsulāro pārstāvniecību tīklu paplašināšanu ārvalstīs, kas saskan ar „koordinētā sinerģijas modeļa” pamatprincipiem.

⁵⁶² Saskaņā ar Lietuvas Ārlietu ministrijas sniegto informāciju aptuveni puse no visiem ministrijas darbiniekiem bija nodarbināti diplomātiskajās misijās ārvalstīs.

⁵⁶³ Stoltenberg, T., *Nordic Cooperation on Foreign and Security Policy*. Oslo, 9 February, 2009. Available on: http://www.mfa.is/media/Frettatilkynning/Nordic_report.pdf (Pēdējo reizi aplūkota 05.05.2014).

6. attēls

Baltijas un Skandināvijas valstu diplomātisko misiju skaits, 2004–2012



Datu avots: Autora izveidots grafiks, balstoties uz iegūtajiem datiem no Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijām.

Ņemot vērā, ka tikai strukturālās pārmaiņas vien neaplicina pārmaiņu raksturu ĀM un tā gradāciju, darba turpinājumā ir uzskaitītas galvenās funkcionālo pārmaiņu iezīmes Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM, kas ļauj pārbaudīt izvirzīto hipotēzi.

Prioritāšu daudzveidība ārpolitikā

Aplūkoto gadījumu analīze skaidri parāda, ka daudzu vektoru jeb „*tous azimuts*” ārpolitika bija kļuvusi par izplatītu praksi Baltijas un Skandināvijas valstīs. Ņemot vērā strauji mainīgo starptautisko darba kārtību un daudzveidīgo tēmu nozīmi valsts labklājības nodrošināšanā, aplūkoto valstu ĀM projicēja ārpolitiku plašā prioritāšu diapazonā. Piemēram, Igaunijas ĀM ir spilgts apliecinājums tam. Publicētajos ministrijas pārskatos gandrīz visi daudzveidīgie jautājumi bija atspoguļoti kā vienlīdz svarīgi. Turklāt līdzīgi kā Latvijas un Lietuvas gadījumā Igaunijas Ārlietu ministrija līdz ar iestāšanos ES vairs nedefinēja skaidrus mērķus ārpolitikā. Tā vietā izvēlējās ārpolitikas ziņojumos iekļaut daudzveidīgu 21. gadsimta darba kārtības jautājumu klāstu. Tieši tāda pati pieeja bija arī Skandināvijas valstu ĀM, kuru darba kārtības loks bija plašs un, runājot Hokinga vārdiem, nepastāvēja izteikta jautājumu hierarhija.⁵⁶⁴

Atšķirībā no citiem funkcionālo pārmaiņu kritērijiem visu sešu valstu ĀM prioritārie darba kārtības jautājumi apliecināja atbilstību „koordinētajam sinerģijas” modelim.

⁵⁶⁴ Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: integrating diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002, p. 11.

Turklāt jau kopš 2004. gada vairākums no ārpolitikā iekļautajiem mērķiem bija jaunie darba kārtības jautājumi. To apstiprina gan ĀM publicēto pārskatu analīze, gan intervijas ar esošajiem un bijušajiem diplomātiem, no kuriem daudzi atzina, ka mūsdienās ir grūti identificēt tradicionālos ārpolitikas jautājumus. Tie ir transformējušies jaunajos darba kārtības jautājumos, vienlaikus mainot ĀM darbības uzstādījumus un funkcijas. Turklāt, kā parāda aplūkoto gadījumu analīze, no ĀM arvien vairāk tiek sagaidīta spēja pildīt ceļveža lomu globālajos darba kārtības jautājumos, piedāvājot savas zināšanas un koordinatora pakalpojumus citiem dalībniekiem. Visbeidzot, šādi secinājumi apstiprina Hokinga, Melisena, Riordana un Šārpa izteikto tēzi par ĀM jauno lomu, nodrošinot apkalpošanu visiem tiem, kam tas ir nepieciešams.⁵⁶⁵

Ārlietu ministrijas pāreja uz „visas valdības pieeju”

Mūsdienās var runāt par vairākiem imperatīviem diplomātijā, bet jo īpaši ĀM pārmaiņu kontekstā. Viens no šādiem neatņemamiem komponentiem ir saskaņota un koordinēta rīcībpolitika, kuras sekmēšanā liela nozīme ir starpinstitūciju formātiem. Runājot gan par valsts ārējām attiecībām, gan par iekšpolitiku, koordinācijas jautājums ir viens no galvenajiem veiksmīgas politikas pamatnosacījumiem. Arī gadījumu analīze Skandināvijas valstīs parāda, ka ĀM ir transformējušās par efektīvām platformām citām valsts pārvaldes institūcijām, uzņemoties koordinatora lomu daudzos starpinstitūciju jautājumos. Turklāt Dānijas, Norvēģijas un Zviedrijas gadījumi apliecina, ka ĀM šajās valstīs īsteno ne vien visas valdības pieeju (VVP), bet arī visas sabiedrības diplomātiju (VSD), kas vienlaikus apstiprina Kišana Rana skatījumu par ĀM jauno lomu 21. gadsimtā.⁵⁶⁶

Lai arī pēdējo gadu laikā VVP kā būtisks aspekts un pat atslēgvārds⁵⁶⁷ valsts pārvaldes darbības uzlabošanā ir kļuvis populārās un pieprasīts starp attīstītāko valstu valdībām, Igaunijas, Latvijas un Lietuvas gadījumu analīze apliecina, ka Baltijas valstu ĀM bija pārņēmušas tikai atsevišķas VVP iezīmes. Atšķirībā no Skandināvijas

⁵⁶⁵ Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Whither Foreign Ministries in a Post-Western World? *Clingendael Policy Brief*. 2013, no. 20, April, pp. 1-7.

⁵⁶⁶ Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner's guide*. London: Continuum, 2011, p.136.

⁵⁶⁷ Greenstock, J. The Bureaucracy: Ministry of Foreign Affairs, Foreign Service, and other Government Departments. In: Cooper, A.F., Heine, J., Thakur, R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press, 2013, p. 115.

valstīm Baltijas valstu ĀM nekalpoja par platformām citām valsts pārvaldes iestādēm. Turklāt diplomātiskajās misijās strādāja neliels skaits darbinieku no citām ministrijām un valsts aģentūrām. Piemērs tam ir Lietuva, kur gandrīz visi valsts aģentūras „Enterprise Lithuania” darbinieki strādāja no Viļņas un nebija pārstāvēti Lietuvas vēstniecībās ārvalstīs. Tāpat jāsecina, ka, lai arī ekonomiskās krīzes gados Baltijas valstu valdības uzlaboja un reformēja vairākus komunikācijas kanālus starp ministrijām, kopējais koordinācijas mehānisms bija nepārskatāms un atsevišķos jautājumos pat vājš. Piemēram, decentralizētā sistēma Lietuvā bija izveidojusi nepārskatāmu atbalsta sistēmu uzņēmējiem, kuri vēlējās eksportēt un ieiet jaunos produktu un pakalpojumu noieta tirgos.⁵⁶⁸ Tā visa rezultātā iestāžu atšķirīgās darbības intereses un sāncensība traucēja īstenot saskaņotu rīcības politiku.⁵⁶⁹ Arī intervijās Lietuvas ĀM darbinieki atzina, ka starp atbildīgajām iestādēm nepastāv efektīvs sadarbības ietvars, kas vistiešākajā veidā ietekmē ĀM un citu iesaistīto iestāžu darba kvalitāti.

Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos

Darbā veiktā analīze apstiprina komercdiplomātijas un ekonomiskās diplomātijas pieaugumu visās valstīs, izņemot Lietuvu. Līdz 2008. gadam Baltijas valstu ĀM bija vērojama reaktīva vai pat pasīva attieksme pret eksportējošiem uzņēmumiem, bet ekonomiskās krīzes laiks ieviesa korekcijas. Piemēram, Igaunijā tika pārskatītas ne vien valsts atbalsta programmas uzņēmējiem, bet arī starpinstitūciju sadarbības modeļi. Krietni aktīvāks sadarbības modelis iezīmējās starp visām iesaistītajām iestādēm (ĀM, „Enterprise Estonia” un „Igaunijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru”). Tāpat tika uzlabota komunikācija un informācijas aprīte starp visām iesaistītajām valsts pārvaldes iestādēm. Turklāt 2012. gadā, piemēram, ĀM noslēdza sadarbības līgumu ar „Enterprise Estonia” un Igaunijas Ekonomikas un komunikācijas ministriju ar mērķi uzlabot iekšējo koordināciju ārējās tirdzniecības atbalsta pasākumiem un aktivitātēm.⁵⁷⁰ Līdzīgi komercdiplomātijas uzplaukums bija novērojams Latvijas ĀM. Savukārt Lietuvas ĀM līdz pat 2012. gada nogalei nepārskatāmie sadarbības mehānismi traucēja īstenot daudzveidīgas atbalsta

⁵⁶⁸ Informācijas avots: Intervijas ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātiem (21.05.2014).

⁵⁶⁹ Informācijas avots: Intervija ar Lietuvas Ārlietu ministrijas diplomātu (20.05.2014).

⁵⁷⁰ Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Address by Foreign Minister Urmas Paet to the Riigikogu on behalf of the Government of Estonia, 11 February 2012.* Available on.: <http://www.vm.ee/?q=en/node/9002> (Pēdējo reizi aplūkota 26.07.2014).

aktivitātes uzņēmumiem. Tajā pašā laikā Skandināvijas valstīs eksporta veicināšana bija viens no galvenajiem darbinieku pienākumiem, kas arī atspoguļojās ĀM pārskatos. Piemēram, Dānijas ĀM ziņojumā katru gadu tika iekļauta statistika par ĀM struktūrvienību sasniegumiem eksporta un investīciju jomā. Atšķirībā no Baltijas valstu ĀM Dānijas ārpolitikas ziņojumos bija iekļauti dati par sniegto konsultāciju skaitu uzņēmumiem un investoriem, kā arī tā pozitīvo ietekmi uz jaunu darbavietu izveidi. Līdz ar to jāsecina, ka Skandināvijas valstu ĀM darbība atbilda „koordinētā sinerģijas” modeļa pamatprincipiem.

Diplomātisko misiju ietvars

Bieži vien pārstāvības jautājums netiek pienācīgi novērtēts, ko arī apliecina Pola Šārpa izteikums, ka diplomātijas teorētiski un praktiski līdz galam neapzinās pārstāvības lielo nozīmi diplomātijā.⁵⁷¹ Aplūkotie ĀM gadījumi apstiprina, ka diplomātisko misiju loma un nozīme nemazinās, bet – tieši pretēji – pieaug. Tā arī parāda misiju neatbilstību „vērtu sargātāja” modeļa pamatprincipiem. Pirmkārt, Baltijas, bet jo īpaši Skandināvijas valstu pārstāvniecības ārvalstīs vairs neapkalpo tikai ĀM centrālo aparātu. Lai arī Baltijas valstu gadījumos diplomātiskās misijas bija izveidojušas regulāru sadarbību tikai ar atsevišķām ministrijām vai aģentūrām, toties Skandināvijas valstu gadījumi apliecina ciešu pārstāvniecību integrāciju visas valdības darbā un atbilstību VVP konceptam. Otrkārt, līdzās diplomātiem strādāja arī vietējie darbinieki, kuru skaits visās valstīs tikai pieauga. Īpaši liels vietējo darbinieku skaits bija konstatējams Skandināvijas valstu ĀM, jo īpaši Dānijas un Zviedrijas ĀM, kas tādējādi apliecina ekvivalenci ar „koordinēto sinerģijas” modeli. Treškārt, diplomātiskajās pārstāvniecībās strādāja darbinieki no citām valsts pārvaldes iestādēm, piemēram, no eksporta un investīciju aģentūrām. Ceturtkārt, Skandināvijas valstu ĀM, ievērojot Stoltenberga ziņojuma rekomendācijas, bija atvērušas 25 kopīgas diplomātiskās misijas ārvalstīs, tādējādi apliecinot atbilstību Hokinga, Melisena, Riordana un Šārpa redzējumam par turpmāko pārstāvniecību attīstību.⁵⁷²

⁵⁷¹ Sharp, P. For Diplomacy: Representation and the Study of International Relations. *International Studies Review*. 1999, vol. 1, no. 1, p. 50.

⁵⁷² Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Whither Foreign Ministries in a Post-Western World? *Clingendael Policy Brief*. 2013, no. 20, April, p. 4.

Pārmaiņas komunikācijā un IT lietošanā

Visu sešu valstu gadījumu analīze parāda plašu komunikācijas veidu diversifikāciju un novatorisku IT risinājumu ieviešanu ĀM ikdienas darbā. Konsulārā dienesta atbalsta centri (24/7 zvanu centrāle), vienota ĀM mājaslapu platforma globālajā tīmeklī, darbs ar sociālajiem medijiem un e-diplomātija ir tikai daži no piemēriem, kādus ĀM izmantoja komunikācijā ar sabiedrību. Visdaudzveidīgākie IT risinājumi un komunikācijas apmaiņas kanāli bija konstatējami Skandināvijas valstīs un Igaunijā. Dānijas ĀM galvenie uzlabojumi bija saistīti ar mācību stundām, kas bija gūtas no zemestrīces Indijas okeānā un tai sekojošā cunami. Sākumā galvenais akcents tika likts uz konsulārā dienesta modernizāciju, ieviešot jaunus IT risinājumus, bet drīz vien arī citas ministrijas struktūrvienības pieredzēja būtiskas pārmaiņas IKT jomā. Dānijā līdzīgi kā pārējās Skandināvijas valstīs un Igaunijas ĀM IT infrastruktūra un informācijas aprites kanāli bija cieši saistīti ar citu valsts pārvaldes iestāžu IKT sistēmām. Šī robežšķirtne arī nosaka to, kādēļ šo četru valstu ĀM šajā funkcionālo pārmaiņu rādītājā ir uzskatāmas par atbilstošām „koordinētā sinerģijas” modeļa raksturojumam. Turklāt vērts arī izcelt lielo e-diplomātijas un sociālo mediju nozīmi ārlietu dienesta ikdienas darbā Skandināvijas valstīs un Igaunijā. Turpretī Latvijas un Lietuvas gadījumi apliecina, ka ekonomiskās krīzes iespaidā daudzi jauni IT risinājumi un jauninājumi tika apturēti un arī vēlākajos gados nerealizēti. Atšķirībā no Igaunijas un Skandināvijas valstīm Latvijas un Lietuvas ĀM IT bija salīdzinoši izolēta no valdības kopējās IT infrastruktūras un iekšējiem informācijas apmaiņas kanāliem. Turklāt Lietuvas gadījumā, kā parādīja Lietuvas Nacionālā Audita biroja revīzijas atzinums, bija vērojami trūkumi drošas informācijas nodrošināšanā un aprītē. Rezumējot jāsecina, ka, lai arī visu aplūkoto valstu ĀM bija izstrādājušas IT sistēmas mugurkaulus centrālajā aparātā un modernizējušas informācijas apmaiņas kanālus, tomēr ĀM Igaunijā, Dānijā, Norvēģijā un Zviedrijā bija vērojama cieša IT infrastruktūras sasaiste ar citām ministrijām un aģentūrām.

Komunikācija ar NVO pārstāvjiem

Aplūkotie ārpolitikas ziņojumi apstiprina, ka Baltijas valstīs ĀM bija izveidojusi aktīvu komunikāciju un regulāru dialogu tikai ar atsevišķām nevalstiskajām organizācijām un domnīcām. Galvenās aktivitātes bija novērojamas ES jautājumos, attīstības sadarbības politikas formulēšanā un drošības jomā. Savukārt NVO loma

citos ārpolitikas veidošanas jautājumos bija samērā maza un neregulāra. Igaunijas gadījumā aktīvākā ĀM sadarbība bija novērojama ar MONDO, EMSL, EATA un EVI, kamēr Latvijas ĀM uzturēja regulāru dialogu ar biedrību „Eiropas kustība Latvijā”, klubs „Māja” – jaunatne vienotai Eiropai, LATO un LIIA. Savukārt Lietuvā starp galvenajiem ārlietu sadarbības partneriem bija IIRPS un LATA. Tomēr kopumā, neskatoties uz ĀM sadarbību tikai ar atsevišķām NVO, gan centrālā aparāta, gan diplomātisko misiju sadarbības ietvari ar nevalstiskā sektora pārstāvjiem bija formāli un salīdzinoši mazskaitlīgi. Lietuvas gadījumā arī Mildas Celiešūtes veiktais pētījums apstiprina, ka ĀM komunikācija ar sabiedrību bija vienvirziena un neregulāra.⁵⁷³ Turpretī Skandināvijas valstīs ĀM komunikācija ar NVO pārstāvjiem un domnīcu grupām bija daudzveidīga, ko apstiprina apstiprināto projektu skaits un to dažādība. Svarīgi arī pateikt, ka cunami krīze Indijas okeānā lika Skandināvijas valdībai, tajā skaitā ĀM, pārskatīt komunikācijas kanālus ar sabiedrību. Lai arī sākotnēji primārais mērķis bija konsulāro pakalpojumu modernizēšana, drīz vien šis jautājums tika saistīts ar plašāku ĀM komunikācijas politiku un piedāvāto pakalpojumu klāstu sabiedrībai kopumā. Arī intervijās respondentu atbildes apstiprināja Skandināvijas valstu ārlietu ministriju atbilstību „koordinētā sinerģijas” modeļa principiem.

Profesionālās kapacitātes palielināšana

Aplūkoto gadījumu analīze apstiprina vairākas vērā ņemamas pārmaiņu tendences apmācību jomā. Pirmkārt, ES darba kārtības jautājumi bija izmainījuši apmācību procesus Baltijas valstu ĀM, proti, centrālā aparāta un diplomātisko misiju darbiniekiem mācību centri regulāri piedāvāja apmācības par ES jautājumu koordinēšanu, darbu ar ES iniciatīvām un programmām. Pirmajos gados pēc iestāšanās ES apmācības tika piedāvātas gandrīz visiem, kuri to vēlējas, bet ekonomiskās krīzes gados ES kursi tika organizēti tikai tiem darbiniekiem, kuri strādāja ar šiem jautājumiem. Otrkārt, pārmaiņas Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM raksturo arī pāriešana no kursu administrēšanas pieejas (*training administration*) uz jaunu sistēmu – apmācību vadīšanu (*training management*), kas atbilstoši Jū un Seinerā raksturojumam atbilst „koordinētajam sinerģijas modelim”.⁵⁷⁴ Treškārt, kopš

⁵⁷³ Celiešūtē, M. Media and Society: The Prerequisites for Influence on Lithuanian Foreign Policy. In: Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2009, Issue no. 22, pp. 48-79.

⁵⁷⁴ Yiu, L., Saner, R. Training of Diplomats Guarantee Training Effectiveness through use of the Quality Assurance System (ISO 100015). In: Rana, K.S., Kurbalija, J. (Eds.), *Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimizing Value*. Geneve/Malta: DiploFoundation, 2007, p. 312.

2008. gada bija ievērojami sarucis finansējuma apjoms apmācībām Igaunijas un Latvijas ĀM. Savukārt Lietuvas ĀM, pateicoties ES finansējumam pirms gaidāmās prezidentūras ES Padomē un finanšu līdzekļiem no SFO, varēja no 2010. gada saviem darbiniekiem piedāvāt daudz plašāku kursu klāstu, kā arī vairāk pielāgot darbību apmācību vadīšanai. Skandināvijas valstīs ĀM diplomāti arī atzina, ka pēdējo gadu laikā novērojams budžeta samazinājums, lai gan ministrijas sniegtā informācija par ikgadējām operacionālajām izmaksām ĀM to neapstiprina. Ņemot vērā iepriekš teikto par apmācību centrālo nozīmi ĀM modernizācijā un diplomātijā kopumā, šī tendence ilgtermiņā ir vērtējama kā ĀM attīstībai traucējoša, jo tieši vai netieši ietekmē citu funkcionālo rādītāju kvalitāti un izpildi.

Rezumējot jāsecina, ka funkcionālo pārmaiņu rādītāji un 34. tabulā apkopotā pārmaiņu gradācija (skatīt pielikumā) apliecina ievērojamas pārmaiņas Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijās, ko apstiprina visu sešu valstu atteikšanās no „vērtu sargātāja” modeļa. To apstiprina šādi faktori:

- Ārpolitikas ziņojumos un pārskatos starp prioritātēm un mērķiem arvien mazāk bija atrodami tradicionālie darba kārtības jautājumi. Izteikti dominēja jaunie darba kārtības jautājumi, piemēram, attīstības sadarbība, Tālie Ziemeļi vai klimata pārmaiņas.
- Daudzveidīgais jautājumu klāsts arvien vairāk pieprasīja no ĀM citu sagatavotību, tajā skaitā speciālistu jeb ekspertu piesaisti. Lai arī Baltijas valstu ĀM atrodas pārejas posmā, Skandināvijas ārlietu dienests īpašu uzmanību pievērta speciālistu integrēšanai ĀM centrālajā aparātā un diplomātiskajās misijās.
- Pārskatu analīze un padziļinātās intervijas skaidri parāda, ka ārlietu ministrijas ir zaudējušas ekskluzivitāti ārlietās, jo daļu funkciju ir deleģējušas citiem dalībniekiem. Tajā pašā laikā ĀM arvien vairāk uztic pildīt koordinatora lomu, kas tādējādi aizstāj zaudēto ekskluzivitātes lomu un pieprasa no ārlietu dienestiem cita līmeņa sagatavotību. Ņemot vērā jautājumu specifisko raksturu, ĀM ir iesaistīta ne vien ārpolitisku, bet arī iekšpolitisku jautājumu īstenošanā un koordinēšanā.
- Arvien vairāk ĀM ir saistītas ar citu valsts pārvaldes iestāžu darbu. Skandināvijas valstu gadījumā tās vairs neapkalpo sevi, bet ir kļuvušas par

nozīmīgu atbalsta punktu jeb platformu citām valsts institūcijām. Lai arī Baltijas valstu ārlietu ministrijas neatbilst VVP principiem, to darbība nav strikti nošķirta no citu iestāžu darba. Pastāv pieaugoša atkarība.

- Ārlietu dienests ir kļuvis plašāks. Līdzās diplomātiem strādā arī citu valsts institūciju darbinieki. Turklāt vietējo darbinieku loma gadu no gada pieaug.
- Būtiski pieaug komercdiplomātijas loma ĀM, tādējādi vairs nevar runāt par nelielu ārlietu dienesta atbalstu uzņēmumiem ārējos tirgos. Izņemot Lietuvas gadījumu, pārējās piecas valstu ĀM nodrošināja daudzveidīgus atbalsta pasākumus uzņēmējiem ārvalstu tirgos, kā arī investīciju piesaisti. Īpaši svarīgi ir izcelt Igaunijas un Latvijas ĀM, kas ar ierobežotu finansējumu bija spējīgas restartēt komercdiplomātiju jaunā kvalitātē.
- Ministrijas ir diversificējušas informācijas un komunikācijas veidus. E-diplomātija un sociālie mediji ir kļuvuši par dominējošo darba vidi. IT infrastruktūra jeb kodols arvien ciešāk tiek integrēts ar citu iestāžu sistēmām.
- Ievērojami pieaugusi nevalstisko organizāciju un domnīcu loma ārlietās.
- ĀM darbiniekiem (tajā skaitā vietējiem darbiniekiem Skandināvijas valstu ārlietu ministrijās) tika piedāvāti daudzveidīgi kvalifikācijas paaugstināšanas kursi. Šajā laikā bija mainījušās apmācību metodes un akcenti, kā arī notika pāreja uz jauno apmācību vadīšanas sistēmu.

Līdz ar to, lai arī izvirzītā darba hipotēze neapstiprinās, jo tikai Skandināvijas valstu ĀM atbilda „koordinētā sinerģijas” modeļa pamatprincipiem, visu sešu valstu gadījumi pierāda, ka ĀM ir pilnībā atteikušās no „vērtu sargātāja” modeļa. Tas savukārt apliecina, ka ĀM mūsdienās pilda pavisam citu lomu, uz ko norāda jaunais darbības ietvars un funkcijas. Aplūkoti gadījumi arī apstiprina, ka pārmaiņām ir pakļautas ne vien tradicionālās ĀM, kuras funkcionē jau ilgu laiku, bet arī to valstu ārlietu dienesti, kuru darbība tika atjaunota salīdzinoši nesen - kopš Padomju Savienības sabrukuma.

Visbeidzot, ārpolitikas dokumentu analīze un intervijas skaidri apliecina, ka ārlietu ministrijas nav kļuvušas par anahronismu 21. gadsimtā. Tieši pretēji – tās ir kļuvušas par nozīmīgām un neatņemamām ārpolitikas koordinētājām ekonomiski attīstītajās valstīs. Turklāt uzskaitītie secinājumi, kā arī pētījumā gūtās atziņas sniedz būtisku ieguldījumu vadošo pētnieku diskusijās par ĀM jauno lomu un tā atbilstību

diplomātijas pārmaiņu tendencēm 21. gadsimtā. Šo autoru vidū ir Braiens Hokings, Kišans S. Rana, Jans Melisens, Šons Riordans, Pols Šārps, Sers Džeremijs Grīnstoks, Deivids Malons un R.P. Bārstons, kuru darbi⁵⁷⁵ ir pilnveidojuši izpratni par ĀM transformācijas iezīmēm mūsdienās. Turklāt promocijas darba secinājumi sniedz būtisku ieguldījumu Klingendāla institūta pētnieku sāktajam projektam „Futures for Diplomacy”.⁵⁷⁶ Tāpat šis pētījums var palīdzēt meklēt atbildes uz daudz plašākiem jautājumiem diplomātijas studijās. Piemēram, vai ĀM pielāgošanās tendences 21. gadsimta darba kārtībai ir līdzīgas visās valstīs vai arī tomēr pastāv ievērojamas atšķirības? Šis pētījums var kalpot par daļu no daudz lielāka pētījuma par ĀM lomu mūsdienās. Izmantojot promocijas darbā piedāvāto analīzes matricu, ir iespējams noteikt ĀM attīstības fāzi katrā valstī, kā arī izprast strukturālo pārmaiņu ietekmi uz ministrijas funkcijām un pienākumiem. Turklāt šī novatoriskā pieeja ļauj skaidri noteikt katras ĀM vājās un stiprās puses, kā arī prognozēt tās turpmāko attīstību.

⁵⁷⁵ Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: Integrating Diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002.; Rana, K.S. Performance Management in Foreign Ministries. *Discussion Papers in Diplomacy*. Netherlands Institute of International Relations ‘Clingendael’. 2004, no. 93, July, pp. 1-25.; Rana, K.S. *Bilateral Diplomacy*. Malta: DiploFoundation, 2007.; Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner’s guide*. London: Continuum, 2011.; Rana, K.S. *The Contemporary Embassy: Paths to Diplomatic Excellence*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2013.; Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century. *Clingendael Report*. 2012, no. 1, October, pp. 1-78.; Riordan, S. *The New Diplomacy*. Cambridge: Polity Press, 2003.; Greenstock, J. The Bureaucracy: Ministry of Foreign Affairs, Foreign Service, and other Government Departments. In: Cooper, A.F., Heine, J., Thakur, R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press, 2013, pp. 106-121.; Malone, D.M. The Modern Diplomatic Mission. In: Cooper, A.F., Heine, J., Thakur, R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press, 2013, pp. 122-141.; Barston, R.P. *Modern Diplomacy*. 3rd ed. Essex: Pearson Education Limited, 2006.

⁵⁷⁶ Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner’s guide*. London: Continuum, 2011.; Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century. *Clingendael Report*. 2012, no. 1, October, pp. 1-85.; Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Whither Foreign Ministries in a Post-Western World? *Clingendael Policy Brief*. 2013, no. 20, April, pp. 1-7.

IZMANTOTO AVOTU UN LITERATŪRAS SARAĶSTS

ZINOJUMI, PROGRAMMAS UN RUNAS

Arbeiderpartiet. *The Soria Moria Declaration on International Policy*. Available on: <http://arbeiderpartiet.no/>

Confederation Danish Industry. *Global Benchmark Report 2007*. Copenhagen: Confederation Danish Industry, 2007.

Confederation Danish Industry. *Global Benchmark Report 2008*. Copenhagen: Confederation Danish Industry, 2008.

Confederation Danish Industry. *Global Benchmark Report 2011*. Copenhagen: Confederation Danish Industry, 2011.

Confederation Danish Industry. *Global Benchmark Report 2012*. Copenhagen: Confederation Danish Industry, 2012.

Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.meld.nr.15 (2008-2009). Intresser, ansvar og muligheter*. Available on: <http://www.regjeringen.no>

Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.prp. nr. 1 (2004-2005). For Budsjettåret 2005*. Available on: <http://www.regjeringen.no>

Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.prp. nr. 1 (2005-2006). For Budsjettåret 2006*. Available on: <http://www.regjeringen.no>

Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.prp. nr. 1 (2006-2007). For Budsjettåret 2007*. Available on: <http://www.regjeringen.no>

Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.prp. nr. 1 (2007-2008). For Budsjettåret 2008*. Available on: <http://www.regjeringen.no>

Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.prp. nr. 1 (2008-2009). For Budsjettåret 2009*. Available on: <http://www.regjeringen.no>

Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.prp. nr. 1 (2009-2010). For Budsjettåret 2010*. Available on: <http://www.regjeringen.no>

Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.prp. nr. 1 (2010-2011). For Budsjettåret 2011*. Available on: <http://www.regjeringen.no>

Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.prp. nr. 1 (2011-2012). For Budsjettåret 2012*. Available on: <http://www.regjeringen.no>

Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.prp. nr. 1 (2012-2013). For Budsjettåret 2013, s 47*. <http://www.regjeringen.no>

Det Kongelige Utenriksdepartement. *St.prp. nr. 1 (2012-2013). For Budsjettåret 2013*. Available on: <http://www.regjeringen.no>

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Address by Foreign Minister Urmas Paet to the Riigikogu on behalf of the Government of Estonia, 11 February 2012*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/9002>

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Estonia 2011: Estonia and its Foreign Policy*. Tallinn: Estonian Foreign Ministry, 2011.

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Estonia's Foreign Policy Objectives*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/8565>

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2004*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/4071>

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2005*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/4073>

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2005*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/4073>

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2011*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/10927>

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Main Guidelines of Estonia's Foreign Policy: Address by Estonian Foreign Minister Mr. Urmas Paet to the Riigikogu on behalf of the Government of Estonia, 7 June 2005*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3649>

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Main Guidelines of Estonia's Foreign Policy: Address by the Minister of Foreign Affairs of the Republic of Estonia Kristina Ojuland to the Riigikogu on behalf of the Government of Estonia, 8 June 2004*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3636>

Government of the Republic of Lithuania. *Resolution No 1155 of 25 September 1998 on the Approval of the Regulations of the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Lithuania*. Official Gazette, No 85-2378, 1998; No 49-1827, 2008.

Government Offices of Sweden. House of Sweden. 10 May, 2010. Available on: <http://www.government.se/sb/d/3093/a/54477>

Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 15 February 2012. Available on: <http://www.government.se/sb/d/5304/a/186282>

Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 16 February 2011. Available on: <http://www.government.se/sb/d/5298/a/161148>

Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 17 February 2010. Available on: <http://www.government.se/sb/d/5304/a/139731>

Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 18 February 2009. Available on: <http://www.government.se/sb/d/5304/a/120757>

Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 13 February 2008. Available on: <http://www.government.se/sb/d/10275/a/70230>

Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Thursday, 14 February 2007. Available on: <http://www.government.se/sb/d/10275/a/70230>

Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 15 February 2006. Available on: <http://www.government.se/sb/d/10275/a/70230>

Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 9 February 2005. Available on: <http://www.government.se/sb/d/10275/a/70230>

Government Offices of Sweden. Statement of Government Policy in the Parliamentary Debate on Foreign Affairs, Wednesday, 11 February 2004. Available on: <http://www.government.se/sb/d/10275/a/70230>

Government Offices. *Swedish Government Offices Yearbook 2012*. Stockholm: Elanders, 2013.

Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2006, Issue no. 17. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=76>

Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2006, Issue no. 18. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=104>

Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2007, Issue no. 19. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=105>

Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2008, Issue no. 20. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=114>

Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2008, Issue no. 21. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=117>

Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2009, Issue no. 22. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=120>

Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2010, Issue no. 23. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=125>

Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2010, Issue no. 24. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=127>

Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2011, Issue no. 25. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=131>

Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2011, Issue no. 26. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=133>

Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2012, Issue no. 27. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=135>

Janeliūnas, T. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2012, Issue no. 28. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=138>

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. (2012). *Ārlietu ministra ikgadējais ziņojums par paveikto un iecerēto darbību valsts ārpolitikā un Eiropas Savienības jautājumos*. Rīga: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/zinojums_par_valsts_arpolitiku_2012.pdf

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. (2013). *Ārlietu ministra ikgadējais ziņojums par paveikto un iecerēto darbību valsts ārpolitikā un Eiropas Savienības jautājumos* (7. lpp.). Rīga: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/arpolitikas_zinojums_2013.pdf

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministra Ģirta Valda Kristovska runa Saeimas ārpolitikas debatēs*. Rīga, 2011. gada 27. janvāris. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/lv/Jaunumi/Runas/2011/27-1/>

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2004. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/parskats_2004.pdf

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2005. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/parskats_2005_texts.pdf

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2006. gada darba pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/2006_parskats.pdf

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2007. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2007.pdf>

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2008. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2008.pdf>

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2009. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/l/gadaparskats2009.pdf>

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2010. gada darba pārskats*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/data/file/1/gadaparskats2010.pdf>

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārlietu ministrijas 2012. gada publiskais pārskats*. Pieejams: http://www.mfa.gov.lv/data/file/am_pp_2012/index.html

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ārpolitika kā nacionālās politikas sastāvdaļa. Ārlietu ministra Artā Pabriķa runa Latvijas Universitātes 64. konferences plenārsēdē, Rīgā, 2006. gada 1. februārī*. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/lv/Jaunumi/Runas/2006/01/>

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Latvijas ārpolitikas pamatnostādnes 2006.-2010.gadam*. Pieejams: <http://www.am.gov.lv/lv/Arpolitika/pamatnostadnes/>

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Latvijas Republikas Ārlietu ministrijas gadagrāmata 2005*. Rīga: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija, 2006.

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Latvijas Republikas Ārlietu ministrijas gadagrāmata 2004*. Rīga: McĀbols, 2005.

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Latvijas Republikas Ārlietu ministrijas gadagrāmata 2005*. Rīga: McĀbols, 2006.

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Latvijas Republikas Ārlietu ministrijas gadagrāmata 2006*. Rīga: McĀbols, 2007.

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Latvijas Republikas Ārlietu ministrijas gadagrāmata 2007*. Rīga: McĀbols, 2008.

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ziņojums par valsts ārpolitiku un Eiropas Savienības jautājumiem*. Rīga: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija, 2011.

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. *Ziņojums par valsts ārpolitiku un Eiropas Savienības jautājumiem*. Rīga: Latvijas Republikas Ārlietu ministrija, 2011.

Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. *Diplomatinė tarnyba Lietuvai 2011: Metinė darbų apžvalga Lietuvos piliečiui*. Vilnius: Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija, 2011.

Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2004 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2005 m. kovo 30 d. Nr. 337, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita>

Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2005 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2006 m. kovo 30 d. Nr. 314, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita>

Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2006 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2007 m. kovo 21 d. Nr. 307, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita>

Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2007 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2008 m. kovo 20 d. Nr. 267, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita>

Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2008 m. veiklos ataskaita (užsienio politika): Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2009 m. kovo 25 d. Nr. 223, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita>

Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2009 m. veiklos ataskaita: Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2010 m. kovo 31 d. Nr. 340, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita>

Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2010 m. veiklos ataskaita: Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2011 m. kovo 30 d. Nr. 371, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita>

Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2011 m. veiklos ataskaita: Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2012 m. kovo 28 d. Nr. 347, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita>

Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerija. 2012 m. veiklos ataskaita: Lietuvos Respublikos Vyriausybė. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui*. 2013 m. kovo 20 d. Nr. 259, Vilnius. Available on: <http://www.urm.lt/default/lt/ministerija/veikla/veiklos-ataskaita>

Ministry for Foreign Affairs (Sweden). *This is the Ministry for Foreign Affairs*. Stockholm: Ministry of Foreign Affairs, 2007. Available on <http://www.government.se/content/1/c6/09/45/23/0fac740c.pdf>

Ministry for Foreign Affairs of Iceland. *Nordic Diplomatic Cooperation: Declaration by the Ministers for Foreign Affairs of the Nordic Countries*. Helsinki, 31 October, 2012. Available on: <http://www.mfa.is/media/Frettatilkynning/Yfirlýsing-um-samvinnu-i-sendiradarekstri.pdf>

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2004*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2005.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2005*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2006*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2007.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2007*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2008.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2008*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2009.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2009*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2010.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2010*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2011.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2011*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2012.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Annual Report 2012*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2013.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Denmark, Greenland and the Faroes Islands: Kingdom of Denmark Strategy for the Arctic 2011-2020*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2011.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *Diplomacy in a Boundless World – Ministry of Foreign Affairs of Denmark*. Executive summary. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2006.

Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 12 February 2013. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive>

Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 14 February 2012. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive>

Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 10 February 2011. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive>

Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 23 March 2010. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive>

Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 10 February 2009. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive>

Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 20 May 2008. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive>

Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 13 February 2007. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive>

Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 8 February 2006. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive>

Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 15 February 2005. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive>

Ministry of Foreign Affairs. Foreign Policy Address to the Storting. The Storting, 14 June 2004. Available on: <http://www.regjeringen.no/en/archive>

Ministry of Foreign Affairs. *This is the Ministry of Foreign Affairs*. Stockholm: XGS Grafisk Service, 2007.

Norwegian Ministry of Foreign Affairs. *Strategy 2013*. Oslo: Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 2010.

Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2004, Issue no. 13-14. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=74>

Račius, E. (Ed.), *Lithuanian Foreign Policy Review*. 2005, Issue no. 15-16. Vilnius: Foreign Policy Research Center. Available on: <http://www.lfpr.lt/index.php?id=75>

Reinhold, J. Business diplomacy and innovation – At the crossroads of a challenge. In: Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Yearbook 2011*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/10927>

Statens offentliga utredningar. *Utrikesförvaltning i världsklass*. Stockholm, 2011: 21. Available on: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/16/25/33/a56e0453.pdf>

Statens offentliga utredningar. *Utrikesförvaltning i världsklass: En mer flexibel utrikesrepresentation*. Stockholm, 2010: 32. Available on: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/16/25/33/a56e0453.pdf>

Utrikesdepartementet. *Utrikesfrågor: Offentliga dokument m.m. rörande viktigare svenska utrikesfrågor 1996-2000* Ny serie I: C 46-50. Stockholm: Norstedts Tryckeri AB, 1997.–2001.

Utrikesdepartementet. *Utrikesfrågor: Offentliga dokument m.m. rörande viktigare svenska utrikesfrågor 1997*. Ny serie I: C 47. Stockholm: Norstedts Tryckeri AB, 1998.

GRĀMATAS

Bukovskis, K. (Ed.). *Baltic and Visegrad Responses to the European Economic Crisis*. Riga: Latvian Institute of International Affairs, 2014.

Carlsen, P., Mouritzen, H. (Eds.) *Danish Foreign Policy Yearbook 2005*, Copenhagen: DIIS, 2005.

Cascone, A. *Comparing Diplomatic Services: Structures, networks and resources of the ministries of foreign affairs of EU and G8 member states*. Malta: DiploFoundation, 2002.

Christensen, J.G., Petersen, N. *Managing Foreign Affairs: A Comparative Perspective*. Copenhagen: Danish Institute for International Studies (DIIS), 2005.

Cooper, A.F., Heine, J., Thakur, R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press, 2013.

Cooper, R. *The Postmodern State and the World Order*. London: Demos, The Foreign Policy Centre, 2000.

Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000.

Evans, G., Newnham, J. *The Penguin Dictionary of International Relations*. London: Penguin Books, Ltd., 1998.

George, A., Bennett, A. *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005.

Goetz, P.W. (Ed.). *The New Encyclopædia Britannica*. Vol. 4. 15th ed. London: Encyclopaedia Britannica, Inc., 1991.

Hanf, K., Soetendorp, B. (Eds.). *Adapting to European Integration: Small States and the European Union*. London: Longman, 1998.

Hocking, B. *Adapting foreign ministries to a changing world: a question of credentials*. Bangkok: Ministry of Foreign Affairs, Kingdom of Thailand, DiploFoundation. 14-15 June, 2007.

Hocking, B., Spence, D. (Eds.). *Foreign Ministries in the European Union: Integrating Diplomats*. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

Hvidt, N., Mouritzen, H. (Eds.), *Danish Foreign Policy Yearbook 2007*. Copenhagen: DIIS, 2007.

Ingram, A., Dodds, K. (Eds.). *Spaces of security and insecurity: geographies of the War on Terror*. Farnham: Ashgate Publishing Limited, 2009.

- Institute of International Relations and Political Science. *Lithuanian Political Science Yearbook 2007*. Vilnius: Vilnius University, 2008.
- Kleiner, J. *Diplomatic Practice: Between Tradition and Innovation*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2010.
- Lauren, G. (Ed.). *Diplomacy: New Approaches in History, Theory, and Policy*. New York: Free Press, 1979.
- Mansbach, R.W., Rhodes, E. (Eds.). *Global Politics in a Changing World: A Reader*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2000.
- Melissen, J. *The New Public Diplomacy: Soft power in international relations*. Basingstoke: Palgrave, 2007.
- Mény, Y., Muller, P., Quermonne, J.-L. *Adjusting to Europe: The Impact of the European Union on National Institutions and Policies*. London: Routledge, 1996.
- Ministry of Foreign Affairs. *Pluralism – New policy for Sweden’s support to civil society in developing countries within Swedish development cooperation*. Stockholm: XGS Grafisk Service, 2009.
- Nakrošis, V., Martinaitis, Ž. (Eds.). *Lithuanian Agencies and Other Public Sector Organisations: Organisation, Autonomy, Control and Performance*. Vilnius: Vilnius University, 2011.
- OECD. *Estonia: Towards a Single Government Approach*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, 2011.
- OECD. *Norway*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, 2008.
- Pigman, G.A. *Contemporary Diplomacy*. Cambridge: Polity Press, 2010.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- Rana, K.S. *21st Century Diplomacy: A practitioner’s guide*. London: Continuum, 2011.
- Rana, K.S. *Bilateral Diplomacy*. Malta: DiploFoundation, 2007.
- Rana, K.S. *The 21st Century Ambassador: Plenipotentiary to chief executive*. Malta: DiploFoundation, 2004.
- Rana, K.S. *The Contemporary Embassy: Paths to Diplomatic Excellence*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2013.
- Rana, K.S., Kurbalija, J. (Eds.), *Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimizing Value*. Geneva/Malta: DiploFoundation, 2007.

Rana, K.S., Kurbalija, J. (Eds.). *Foreign Ministries: Managing Diplomatic Networks and Optimizing Value*. Malta: DiploFoundation, 2007.

Reus-Smit, C., Snidal, D. (Eds.). *The Oxford Handbook of International Relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

Rhodes, E. (Ed.). *International Relations: Introductory Reading*. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1998.

Riordan, S. *The New Diplomacy*. Cambridge: Polity Press, 2003.

Rozenvalds, J. (Red.). *Cik demokrātiska ir Latvija*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2014.

Sharp P. *Diplomatic Theory of International Relations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

Silverman, D. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 2nd ed. London: Sage Publications, Ltd., 2001.

Sprinz, D.F., Wolinsky-Nahmias, Y. (Eds.). *Models, Numbers and Cases: Methods for Studying International Relations*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2004.

The Development Assistance Committee. *Development Co-operation Review Series: Denmark*. No. 33. Paris: OECD, 1999.

The Development Assistance Committee. *Peer Review: Denmark*. Paris: OECD, 2011.

Tomlinson, B. (Ed.). *Working with Civil Society in Foreign Aid: Possibilities for South-South Cooperation?* Beijing: United Nations Development Programme, 2013.

Trägårdh, L. (Ed.). *State and Civil Society in Northern Europe: The Swedish Model Reconsidered*. New York: Berghahn Books, 2007.

Wallace, H., Wallace, W. (Eds.). *Policy-Making in the European Union*. 4th edition. Oxford: Oxford University Press, 2002.

Wight, M. *Power Politics*. London: Royal Institute of International Affairs, 1979.

Yin, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed. Applied Social Research Methods Series, vol. 5. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2003.

RAKSTI PERIODIKĀ

Ansell, C.K., Weber, S. Organizing international politics: sovereignty and open systems. In: *International Political Science Review*. 1999, vol. 20, no. 1, pp. 73-93.

Aspinall, N., Schneider, G. Same menu, separate tables: the institutionalist turn in political science and the study of European integration. *European Journal of Political Research*. 2000, vol. 38, no. 1, pp. 1-36.

Avery, G. Europe's Future Foreign Service. *International Spectator*. 2008, vol. 43, issue 1, March, pp. 29-41.

Balfour, R., Raik, K. (Eds.). *The European External Action Service and National Diplomacies*. EPC Issue Paper No. 73. Brussels: European Policy Centre, 2013.

Bátora, J. Does the European Union Transform the Institution of Diplomacy? *Discussion Papers in Diplomacy*. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'. 2003, no. 87, July, pp. 1-25.

Bennett, A., Elman, C. Case study methods in the international relations subfield. *Comparative Political Studies*. 2007, vol. 40, no 2, pp. 170-195.

Berridge, G.R. The Resident Ambassador: A Death Postponed. *Discussion Papers in Diplomacy*. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'. 1994, September, no. 1, pp. 1-20.

Bulmer, S. Domestic politics and European Community policy making. *Journal of Common Market Studies*. 1983, vol. 21, no. 4, pp. 349-364.

Christensen, T., Lægreid, P. The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*. 2007, vol. 67, issue 6, pp. 1059-1066.

Galbreath, D.J. Latvian Foreign Policy after Enlargement: Continuity and Change. *Cooperation and Conflict*. 2006, vol. 41, no. 4, pp. 443-462.

Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century. *Clingendael Report*. 2012, no. 1, October, pp. 1-78.

Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Whither Foreign Ministries in a Post-Western World? *Clingendael Policy Brief*. 2013, no. 20, April, pp. 1-7.

Huerta Melchor, O. Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework. *OECD Working Papers on Public Governance*. 2008, no. 12, pp. 1-71.

Jazbec, M. Small States and Diplomacy: An Indispensable, though Much Diversified Relation. *Administrative Culture*. 2010, vol. 11, no. 1, pp. 66-83.

Jeppsson, T. Sweden – A Framework Nation in Transition. *National Defence College: Department of Strategic and defence Studies*. 2005, vol. 2, no. 30, p. 63.

Johansson, K.M., Raunio, T. Organizing the Core Executive for European Union Affairs: Comparing Finland and Sweden. *Public Administration*. 2010, vol. 88, no. 3, pp. 649-664.

Kostecki, M., Naray, O. Commercial Diplomacy and International Business. *Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'*. 2007, April, pp. 1-17.

Ladrech, R. Europeanisation of domestic politics and institutions: the case of France. *Journal of Common Market Studies*. 1994, vol. 31. no. 1, pp. 69-88.

Melissen, J. Beyond the New Public Diplomacy. *Clingendael Paper*. 2011, no. 3, pp. 1-28.

Murray, S., Sharp, P., Wiseman, G., Crikemans, D., Melissen, J. The Present and Future of Diplomacy and Diplomatic *Studies. International Studies Review*. 2011, vol. 13, issue 4, pp. 709-728.

Peter, G.B. Policy Transfer between Governments: The Case of Administrative Reforms. *West European Politics*. 1997, vol. 20, no. 4, pp. 71-88.

Petersen, N. „Efter Mohammad: Handlerummet for den borgerlige udenrigspolitik”, *Militært Tidsskrift*, 135:2, 2006, s. 153-185.

Rana, K.S. Performance Management in Foreign Ministries. *Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'*. 2004, no. 93, July, pp. 1-25.

Rauleckas, R., Gaulė, E., Šnapštienė, R., Mokevičius, V., Šarkutė, L., Buškevičiūtė, J. Public Administration Reforms during Fiscal Crisis in Lithuania: Perceptions of Senior Civil Servants. *Public Policy and Administration*. 2013, vol. 12, no. 3, pp. 350-362.

Sambanis, N. Using case studies to expand economic models of civil war. *Perspectives on Politics*. 2004, vol. 2, no. 2, pp. 259-279.

Wohlforth, W. Reality check: revising theories of international politics in response to the end of the Cold War. *World Politics*. 1998, vol. 50, no. 4, pp. 650-680.

TIESĪBU AKTI

Lisabonas Līgums, ar ko groza Līgumu par Eiropas Savienību un Eiropas Kopienas dibināšanas līgumu, parakstīts Lisabonā 2007. gada 13. decembrī. Pieejams <http://eur-lex.europa.eu>

Ministru kabinets. *Ministru kabineta noteikumi Nr. 343. Ārējās ekonomiskās politikas koordinācijas padomes nolikums*. Rīgā 2012.gada 15.maijā (prot. Nr.27 28.§). Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=248254>

Ministru kabinets. *Ministru kabineta noteikumi Nr.774. Lielo un stratēģiski nozīmīgo investīciju projektu koordinācijas padomes nolikums*. Rīgā 2010.gada 10.augustā (prot. Nr.41 84.§). Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=215222>

Riigikogu. *Foreign Service Act*. Riigi Teataja I, 2006.

United Nations. *Vienna Convention on Consular Relations*. Done at Vienna on 24 April 1963. Entered into force on 19 March 1967. United Nations, Treaty Series, vol. Available on:

http://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_2_1963.pdf

United Nations. *Vienna Convention on Diplomatic Relations*. Done at Vienna on 18 April 1961. Entered into force on 24 April 1964. United Nations, Treaty Series, vol. 500. Available on:

http://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_1_1961.pdf

INTERNETA AVOTI

Andersen, M. *Danish Minister for Trade and Investment. Interview: A Nation of Efficient Anarchists*. Available on: <http://www.netpublikationer.dk>

Council of Europe. *Estonian Global Education Concept Paper*. 6-7 November, 2009, Laulasmaa. Available on: http://www.terveilm.ee/leht/wp-content/uploads/2012/12/MHseminar_raport_ENG.pdf

Digitaliseringsstyrelsen (tidl. IT- og Telestyrelsen). *Bedst på Nettet*. Available on: <http://www.bedstpaanettet.dk/arkiv/2001-2006>

DiploFoundation. *Estonian experience in e-diplomacy: Interview with Triinu Rajasalu, Estonian Diplomat*. Available on: <http://www.diplomacy.edu/e-diplomacy/e-diplomats/melchior>

Embassy of Sweden in Maputo. *Diplomatic Training Programme visited Kosovo*. 26 April, 2013. Available on:

<http://www.swedenabroad.com/Pages/StandardPage.aspx?id=56007&epslanguage=en-GB>

Embassy of Sweden in Maputo. *The Swedish Diplomatic Training Programme visited Maputo*. 2012. Available on:

<http://www.swedenabroad.com/Pages/StandardPage.aspx?id=32585&epslanguage=en-GB>

Estonian Atlantic Treaty Association. Special editions in the daily paper Postimees. Available on: <http://www.eata.ee/en/about/activites/special-editions-in-the-daily-paper-postimees>

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Development Co-operation*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/4054>

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Estonian Review: August 15-21, 2005*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3890>

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Estonian Review: August 22-28, 2005*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3891>

Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Estonian Review: October 4-10, 2004*. Available on: <http://www.vm.ee/?q=en/node/3836>

Government Offices of Sweden. *A policy for civil society*. November, 2010. Available on: <http://www.government.se/content/1/c6/15/59/27/f5195a42.pdf>

Government Offices of Sweden. *Budget and objectives: International development cooperation*. Available on: <http://www.government.se/sb/d/11962/a/114382>

Kappeler, D. *Knowledge management and diplomatic training – new approaches for training institutions*. DiploFoundation. Available on: <http://www.diplomacy.edu/resources/general>

Krastiņš, V. Latvijas ārpolitika. Ir tāda? Vai nav? Diena. Pieejams: <http://www.diena.lv/izklaide/maksa/latvijas-arpolitika-ir-tada-vai-nav-675525>

Latvijas Republikas Ārlietu ministrija. Notiks konsultācijas ar Zviedriju par kopīgu vēstniecību telpu izmantošanu trešajās valstīs. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/lv/Jaunumi/zinas/2006/junijs/15-3/>

Lithuanian Institute of Public Administration. Implemented International Projects. Available on: http://www.livadis.lt/en/index.php?content_id=16&menu_id=0

National Audit Office of the Republic of Lithuania. More reliable safeguards required for the information system of the Ministry of Foreign Affairs. 14 February 2013. Available on: http://www.vkontrole.lt/pranesimas_spaudai_en.aspx?id=17486

Norfund. Available on: <http://www.norfund.no/history/category347.html>

Petersen, F.A. *The Ambassador's Corner - Denmark-China: a mutually beneficial partnership*. Ministry of Foreign Affairs of Denmark. Available on: <http://kina.um.dk/en/about-us/the-ambassadors-corner/>

Stoltenberg, T., *Nordic Cooperation on Foreign and Security Policy*. Oslo, 9 February, 2009. Available on: http://www.mfa.is/media/Frettatilkynning/Nordic_report.pdf

Utenriksdepartementet. *Utenrikstjenestens kompetansesenter UKS. Kurskatalog 2.halvår 2009*. Available on: <http://www.uks.mfa.no/NR/rdonlyres/1850E14B4E9D451FB041B0F6983EE859/125207/Webkataloghosten20091.pdf>

CITIAVOTI

Christensen, J.G. *Adapting Danish Central Administration to Membership of the European Communities*. Paper presented at the OECD conference 'Adapting Public

Administration for Participation in Supranational Bodies'. Aarhus: Institute of Political Science, 1981.

Enos-Attali, S. *Non-aligned States in the EU: an example of Europeanization in the field of foreign and security policy? An analysis through a comparative study of Austria's, Finland's, and Sweden's position with respect to the CFSP*. Draft for the LES KCL European Foreign Policy Conference, 2005.

Halo, C. *Globalization and the foreign ministry: A comparative study of the United States, Canadian, and Slovenian models*. Dissertation. Newark: Rutgers, The State University of New Jersey, 2005.

Hazans, M. *Migration experience of the Baltic countries during and after the economic crisis*. Presentation at the conference 'Coping with emigration in the Baltic and East European countries'. Riga, Latvia, April 2, 2014.

Naray, O. *Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview*. Conference Paper. The Hague: 7th World Conference of TPPs, 2008.

PIELIKUMI

24. tabula

Komercediplomātijas darbības jomas un aktivitāšu matrica

Joma Aktivitātes	Tirdzniecības veicināšana	Intelektuālā īpašuma tiesību aizsardzība	Sadarbība zinātnē un tehnoloģiju attīstībā	„Made-in” un korporatīvā tēla veicināšana	Ārvalstu tiešo investīciju sekmēšana
Zināšanu pielietojamība	Eksporta mārketinga tekstu vākšana	Intelektuālā īpašuma tiesību pārkāpumu uzraudzība	Pētniecības sasniegumu uzraudzība	Tēla veidošanas izpēte	Potenciālo investoru identificēšana
Komunikācija	Tūrisma veicināšanas konferences	Prezentācijas informatīvu kampaņu laikā	Rakstu sagatavošana par sasniegumiem zinātnē	Atbalsts „made-in” reklāmas aktivitātēm	Paziņojumu sniegšana potenciālajiem investoriem
Informācija nodošana	Iepazīstināšana ar potenciālajiem eksportētājiem	Juristu meklēšana ar specializāciju intelektuālajās īpašuma tiesībās	Sakaru veicināšana starp augsto tehnoloģiju laboratorijām	Sabiedrisko attiecību izmantošana lielos sadarbības līgumos	Investīciju piedāvājumu izteikšana uzņēmumu vadītājiem
Aizstāvība	Atbalsts uzņēmumiem strīdu izšķiršanas procedūrās	Veicināt uzlabojumus valsts intelektuālā īpašuma tiesību jautājumos	Sabiedrisko attiecību izmantošana kopīgu zinātnisku projektu reklamēšanā	Aizsargāt nacionālo kompāniju intereses uzņēmējā valstī	Aizstāvēt nosūtošās valsts investorus uzņēmējā valstī
Koordinācija	Sanāksmju organizēšana uzņēmumiem	Tiesisku darbību koordinēšana	Atbalstīt jaunu pētniecības un attīstības (R&D) projektu uzsākšanu	Koordinēt „made-in” kampaņas pasākumus	Organizēt ministra dalību privāto investoru forumos
Loģistika	Vēstniecības sekretariāts rīko tirdzniecības veicināšanas pasākumus	Kampaņu laikā informatīvo materiālu izdruku un izplatīšanu nodrošina vēstniecība	Vēstnieks vai komercediplomāts rīko konferenci par zinātniskās sadarbības popularizēšanu	Komercediplomāti nodrošina kampaņas materiālu tulkošanu	Investīciju misiju pārstāvji izmanto vēstniecības telpas

Datu avots: Naray, O. *Commercial Diplomacy: A Conceptual Overview*. Conference Paper. The Hague: 7th World Conference of TPPs, 2008. p. 11.

25.tabula

Ārlietu dienesta diplomāts

Funkcijas	Prasmes
<ul style="list-style-type: none"> • Pārstāvība: attiecību veidošana starp valstīm, nodrošinot formālas attiecības un komunikāciju starp valstu valdībām; • Ar diplomātiju saistītas informācijas un ietekmju tīklu izveidošana un uzturēšana; • Nodrošināt stratēģisku analīzi par citu valstu plāniem un interesēm; • Izprast dažādo noteikumu kopumu, kā arī kultūras atšķirības un to stratēģiskos virzītājspēkus; • Meistarīgi manevrēt starp atšķirīgiem noteikumu kopumiem, izstrādājot robustas un pielāgojamas stratēģijas; • Izprast noteikumu kopuma atbilstību pašreizējām un nākotnes stratēģijām; • Izstrādāt stratēģijas, kuras pārlicina partnerus un citādi domājošos par izvēlēto noteikumu kopumu; • Identificēt un attīstīt plašu atbalsta tīklu starp valdības un nevalstiskajiem aktieriem izvēlēto stratēģiju īstenošanā. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formālas sarunu vešanas iemaņas; • Valodu prasmes un speciālas zināšanas kultūrā, politikā un vēsturē; • Spēja domāt stratēģiski; • Nākotnes modelēšanas prasmes; • Spēja apstrādāt liela apjoma informāciju un daudz valstu pozīcijas.

Datu avots: Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century. *Clingendael Report*. 2012, no. 1, October, p. 71.

26.tabula

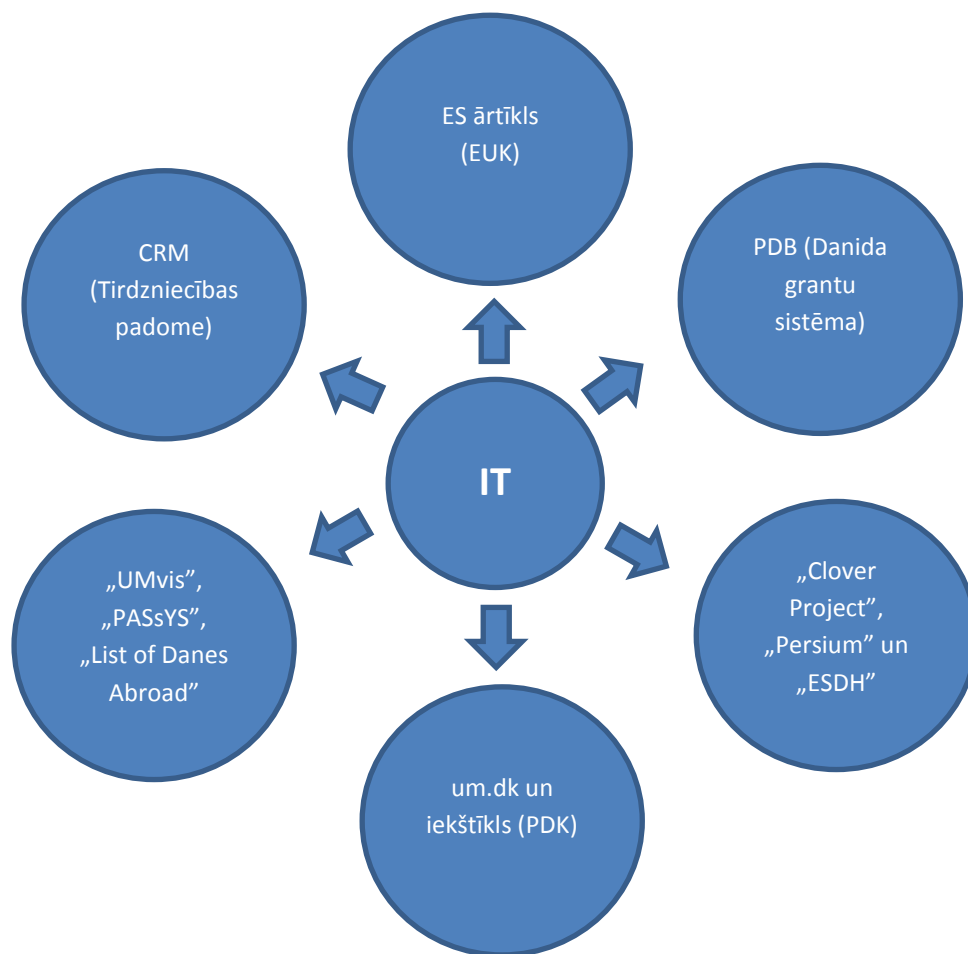
Uzņēmējdarbības diplomāts

Funkcijas	Prasmes
<ul style="list-style-type: none"> • Spēja strādāt gan savā valstī gan ārpus tās, savietojot kopā iekšpolitiskos un ārpolitiskos jautājumus; • Identificēt iespējas attīstīt sadarbību ar nevalstisko sektoru; • Sekmēt globālo sadarbības tīklu attīstību, veicinot informācijas un ideju apmaiņu; • Veidot un koordinēt sadarbību ar NVO un citiem nevalstiskajiem aktieriem, piedāvājot būt par kontaktpunktu starp nevalstisko sektora pārstāvjiem un valdības institūcijām, kā arī starp valdības un starpnacionālām organizācijām; • Attīstīt stratēģisku vīziju jaunajai starptautiskās drošības dienaskārtībai, veicinot sadarbību starp viesiem iesaistītajiem aktieriem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funkcionālās iemaņas. Piemēram, konferenču/pasākumu organizēšana un sadarbības tīklu uzturēšana; • Spēja vest dialogu un būt empātiskam; • Specializētas zināšanas par dažādajiem jaunās starptautiskās drošības dienaskārtības jautājumiem; • Pārzināt sociālo mediju piedāvātas iespējas un priekšrocības; • Būt nekritiskam par oficiālo rīcībpolitiku.

Datu avots: Hocking, B., Melissen, J., Riordan, S., Sharp, P. Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century. *Clingendael Report*. 2012, no. 1, October, p. 72.

27. tabula

Lielākie IT sistēmu projekti Dānijas Ārlietu ministrijā



Datu avots: Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *One World One Service: IT Strategy 2013-2016*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2012, p. 10.

Saīsinājumu skaidrojums: ES ārtīkls ir svarīgs ES jautājumu koordinācijas un informācijas apmaiņas kanāls. PDB (*Project Data Base*) ir izveidota Projektu datu bāze Danida vajadzībām. Lietotājprogrammatūras „Clover Project” un „Persium” izmanto Ārlietu ministrijas Finanšu departaments. ESDH (*Electronic File and Document Management*) ir Elektronisko failu un dokumentu pārvaldības sistēma, kuru izmanto Dokumentācijas departaments. Līdzīgi kā ES ārtīkls, arī ĀM mājaslapa (www.um.dk) un iekštīkls ir vitāli komunikācijas un informācijas aprites kanāli, kuru pārraudzību nodrošina Publiskās diplomātijas un komunikācijas departaments. Konsulārais departaments ikdienā izmanto vairākas IT sistēmas, tajā skaitā vīzu un pasu sistēmas „UMvis” un „PASsYS”, kā arī konsulāro reģistru „List of Danes Abroad”. Savukārt Tirdzniecības padomes darbinieki izmanto CRM (*Customer Relationship Management*) jeb Klientu vadības sistēmu.⁵⁷⁷

⁵⁷⁷ Ministry of Foreign Affairs of Denmark. *One World One Service: IT Strategy 2013-2016*. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2012, p. 10.

28.tabula

**Operacionālās izmaksas Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM, 2004-2012
(nacionālajā valūtā; tūkst./milj.)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Igaunija, EUR, tūkst.	29 842	38 155	53 839	62 294	45 460	41 351	45 901	49 753	46 387
Latvija, EUR, tūkst.	25 760	31 491	39 851	66 467	58 497	42 690	36 790	42 395	40 922
Lietuva, LTL, tūkst.	159 236	183 915	228 957	259 275	272 809	206 144	186 462	213 662	226 110
Dānija, DKK, milj.	1 668,4	1 712, 2	1 821,8	1 893,3	1 922,7	2 484,0	2 202,1	2 031,9	2 224,8
Norvēģija, NOK, milj.⁵⁷⁸	1 617,2	1 729,1	2 346,4	2 288,5	2 571,8	2 840,4	2 806,9	2 933,3	2 911,3
Zviedrija, SEK, milj.	1 977,0	2 055,0	2 119,0	2 060,0	2 188,0	2 442,0	2 335,0	2 342,0	2 400,0

Datu avots: Autora izveidota tabula, balstoties uz iegūtajiem datiem no Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM un ārpolitikas pārskatiem.

29.tabula

**Operacionālās izmaksas Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM, 2004-2012
(EUR; milj.)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Igaunija⁵⁷⁹	29,8	38,2	53,8	62, 3	45,5	41,4	45,9	49,8	46,4
Latvija⁵⁸⁰	25,8	31,5	39,9	66,5	58,5	42,7	36,8	42,4	40,9
Lietuva⁵⁸¹	46,1	53,3	66,3	75,1	79,0	59,7	54,0	61,9	65,5
Dānija⁵⁸²	224,3	229,8	244,2	254,1	257,9	333,6	295,7	272,7	298,9
Norvēģija⁵⁸³	177,2	186,3	253,6	247,4	267,5	267,5	294,3	324,8	334,5
Zviedrija⁵⁸⁴	216,7	221,4	229,0	222,7	227,6	229,9	244,8	259,4	275,7

Datu avots: Autora izveidota tabula, balstoties uz iegūtajiem datiem no Baltijas un Skandināvijas valstu ĀM un ārpolitikas pārskatiem.

⁵⁷⁸ Norvēģijas ĀM operacionālās izmaksā stika iekļautas šādas budžeta pozīcijas: 100 ĀM administratīvās izmaksas (*Utenriksdepartementet*), 101 Misiju izmaksas (*Utenriksstasjonene*), 102 Speciālais līgumu ar ārlietu dienestu (*Særavtale i utenriksstjenesten*) un 140 ĀM Attīstības sadarbības administrēšanas izmaksas (*Utenriksdepartementets administrasjon av utviklingshjelpen*).

⁵⁷⁹ Igaunijas ĀM budžeta izdevumi ir pārrēķināti uz eiro pēc 2004.gadā noteiktā valūtas maiņas kursa (1 EUR= 15.6466 EEK).

⁵⁸⁰ Latvijas ĀM budžeta izdevumi ir pārrēķināti uz eiro pēc 2004.gadā noteiktā valūtas maiņas kursa (1 EUR= 0.702804 LVL).

⁵⁸¹ Lietuvas ĀM budžeta izdevumi ir pārrēķināti uz eiro pēc 2002.gadā noteiktā valūtas maiņas kursa (1 EUR= 3.4528 LTL).

⁵⁸² Dānijas ĀM budžeta izdevumi ir pārrēķināti uz eiro pēc Eiropas Centrālās bankas fiksētajām valūtas kursu svārstībām 2004-2012.gadā. DKK kursa izmaiņas attiecībā pret EUR: 7.4399 (2004), 7.4518 (2005), 7.4591 (2006), 7.4506 (2007), 7.4560 (2008), 7.4462 (2009), 7.4473 (2010), 7.4506 (2011), 7.4437 (2012).

⁵⁸³ Norvēģijas ĀM budžeta izdevumi ir pārrēķināti uz eiro pēc Eiropas Centrālās bankas fiksētajām valūtas kursu svārstībām 2004-2012.gadā (katra gada pēdējais ceturksnis). NOK kursa izmaiņas attiecībā pret EUR: 8.1987 (2004), 7.8785 (2005), 8.2712 (2006), 7.8778 (2007), 8.9328 (2008), 8.3932 (2009), 8.0499 (2010), 7.7602 (2011), 7.3664 (2012).

⁵⁸⁴ Zviedrijas ĀM budžeta izdevumi ir pārrēķināti uz eiro pēc Eiropas Centrālās bankas fiksētajām valūtas kursu svārstībām 2004-2012.gadā. SEK kursa izmaiņas attiecībā pret EUR: 9.1243 (2004), 9.2822 (2005), 9.2544 (2006), 9.2501 (2007), 9.6152 (2008), 10.6191 (2009), 9.5373 (2010), 9.0298 (2011), 8.7041 (2012).

30.tabula

Baltijas un Skandināvijas valstu centrālo valdību budžeta izdevumi, 2004-2012
(nacionālajā valūtā, milj.)⁵⁸⁵

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Igaunija	2 450,2	2 802,6	3 385,5	4 056,4	4 745,4	4 523,4	4 348,3	4 561,5	5 164,7
Latvija	2 209,6	2 768,7	3 708,4	4 643,7	5 385,8	4 533,6	4 644,0	4 430,6	4 634,8
Lietuva	13 202,0	14 906,8	17 272,0	20 783,6	24 497,1	23 335,2	24 026,2	24 935,6	24 254,3
Dānija	499 046,0	497 560,0	516 382,0	600 859,0	632 155,0	691 200,0	735 918,0	759 569,0	802 385,0
Norvēģija	627 144,0	654 645,0	700 089,0	736 243,0	799 831,0	877 084,0	912 086,0	969 593,0	1 017 784,0
Zviedrija	840 895,0	892 808,0	926 293,0	925 167,0	930 942,0	959 414,0	1 003 558,0	1 019 726,0	1 037 701,0

Datu avots: Eurostat. 24.07.2014.

31.tabula

Baltijas un Skandināvijas valstu centrālo valdību budžeta izdevumi, 2004-2012
(EUR, milj.)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Igaunija	2 450,2	2 802,6	3 385,5	4 056,4	4 745,4	4 523,4	4 348,3	4 561,5	5 164,7
Latvija	2 209,6	2 768,7	3 708,4	4 643,7	5 385,8	4 533,6	4 644,0	4 430,6	4 634,8
Lietuva	3 823,4	4 317,3	5 002,3	6 019,3	7 094,8	6 758,3	6 958,5	7 221,8	7 024,5
Dānija	67 077,0	66 770,4	69 228,5	80 645,7	84 784,7	92 825,9	98 816,8	101 947,4	107 793,8
Norvēģija	74 930,3	81 736,6	86 997,8	91 841,0	97 259,3	100 493,1	113 949,5	124 412,1	136 156,6
Zviedrija	92 159,9	96 185,0	100 092,2	100 017,0	96 819,8	90 348,0	105 224,5	112 929,0	119 219,8

Datu avots: Eurostat. 24.07.2014.

32.tabula

Baltijas un Skandināvijas valstu centrālo valdību budžeta izdevumi, 2004-2012
(procentos no IKP)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Igaunija	25.3	25.1	25.3	25.2	29.2	32.4	30.3	28.1	29.7
Latvija	20.9	21.6	23.4	22.2	23.5	24.4	25.5	21.8	21.0
Lietuva	21.0	20.6	20.8	20.9	21.9	25.4	25.1	23.3	21.3
Dānija	34.0	32.2	31.6	35.4	36.1	41.5	41.8	42.4	44.0
Norvēģija	35.8	33.4	32.1	31.9	31.2	36.8	35.8	35.2	35.0
Zviedrija	31.6	32.2	31.5	29.6	29.1	30.9	30.1	29.3	29.2

Datu avots: Eurostat. 24.07.2014.

⁵⁸⁵ Dānijas - DKK, Igaunija – EUR, Latvija – EUR, Lietuva – LTL, Zviedrija – SEK, Norvēģija – NOK.

33.tabula

**Baltijas un Skandināvijas valstu centrālo valdību budžeta izdevumi, 2004-2012
(EUR uz 1 iedzīvotāju)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Igaunija	1 813,5	2 079,9	2 517,7	3 021,8	3 539,0	3 374,7	3 244,8	3 403,6	3 855,1
Latvija	1 031,6	1 248,5	1 687,3	2 117,9	2 473,5	2 107,9	2 195,9	2 141,4	2 297,0
Lietuva	1 132,2	1 299,4	1 529,8	1 862,8	2 218,4	2 136,7	2 246,6	2 384,9	2 351,1
Dānija	12 414,8	12 321,5	12 732,8	14 770,3	15 437,9	16 810,2	17 817,7	18 306,2	19 283,3
Norvēģija	16 321,1	17 684,3	18 665,1	19 515,7	20 394,1	20 819,0	23 307,3	25 118,5	27 128,2
Zviedrija	10 246,8	10 651,7	11 022,2	10 933,2	10 501,1	9 715,9	11 219,8	11 950,8	12 523,7

Datu avots: Eurostat. 24.07.2014.

34.tabula

**Funkcionālās pārmaiņas Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijās,
2004-2012**

Kritēriji	Igaunija	Latvija	Lietuva	Dānija	Norvēģija	Zviedrija
1.Prioritārie darba kārtības jautājumi	3	3	3	3	3	3
2.Sadarbība ar citām valsts pārvaldes institūcijām	2	2	2	3	3	3
3.Atbalsts uzņēmumiem ārējos tirgos	3	3	2	3	3	3
4.Diplomātisko misiju darbības ietvars	2	2	2	3	3	3
5.Komunikāciju un IT sistēmu infrastruktūra	3	2	2	3	3	3
6.Komunikācija ar nevalstisko organizāciju pārstāvjiem	2	2	2	3	3	3
7.Profesionālās kapacitātes celšana	2	2	3	3	3	3

Vērtību skala: Lai varētu uzskatāmi parādīt izmaiņu raksturu Baltijas un Skandināvijas valstu ārlietu ministrijā, iegūtie dati no katras valsts ārlietu ministrijas ir atspoguļoti trīspakāpju vērtību skalā. Gradācija ir kodēta līmenī no 1 līdz 3 un piemērota katram no septiņiem funkcionālo pārmaiņu kritērijiem. Ar **vērtību 1** darbā ir saprastas minimālās funkcionālas izmaiņas ĀM, kas atbilst tradicionālajam „vērtu sargātāja” modelim.⁵⁸⁶ Ar **vērtību 2** promocijas darbā ir apzīmēta ĀM atteikšanās no „vērtu sargātāja” modeļa un pielāgošanās 21.gadsimta jaunajam diplomātijas transformācijas prasībām. Savukārt ar **vērtību 3** ir raksturota ĀM, kas ir pilnībā pārgājusi no „vērtu sargātāja” modeļa uz „koordinēto sinerģijas” modeli un atspoguļo jauno ĀM lomu, ieskaitot atbilstību „visas valdības pieejai”. Piederība vērtībai ir noteikta, ja pēdējo 3 gadu laikā (vismaz 1/3 no pēdējā aplūkotā laika posma) ir vērojama nemainīga ĀM atbilstība vienam konkrētam gradāciju līmenim.

⁵⁸⁶ Ņemot vērā, ka ikviena ārlietu ministrija mazākos vai lielākos tempos attīstās un pielāgojas 21.gs. globālajam dienaskārtībai, tad vērtība 0 a priori nav iespējama. Līdzīgi kā citas valsts pārvaldes ministrijas arī ĀM kaut vai minimāli, bet attīstās un mainās.