

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
SOCIĀLO ZINĀTŅU FAKULTĀTE
POLITIKAS ZINĀTNES NODAĻA

**VALSTS PĀRVALDES REFORMU PLĀNS 2020 - IEVIEŠANAS
PROGNOZE**

BAKALaura DARBS

Autors: **Sandis Kārklīņš**

Studenta apliecības Nr.: sk14156

Darba vadītāja: asociētā profesore Dr.sc.pol. Iveta Reinholde

RĪGA 2018

ANOTĀCIJA

Šajā bakalaura darbā tiek pētīts Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 un veikt tā ieviešanas prognoze. Darba teorētisko pamatu veido pārmaiņu teorijas un rīcībpolitikas ieviešanas teorijas. Darba mērķis ir identificēt faktoros, kas var veicināt vai kavēt Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 ieviešanu, veicot šīs rīcībpolitikas ieviešanas prognozi. Lai to veiktu, tiks izmantoti 15 stimulējoši pārmaiņu teoriju un rīcībpolitikas ieviešanas teoriju faktori, kuru klātesamības gadījumā var tikt prognozēta veiksmīga rīcībpolitikas ieviešana. Autors secina, ka rīcībpolitikas ieviešana tās pašreizējā redakcijā nav iespējama sakarā ar vairāku stimulējošu faktoru klāt neesamību.

Atslēgas vārdi: “**reforma**”; “**publiskā pārvalde**”; “**ieviešanas prognoze**”

ANNOTATION

This bachelor's thesis analysis Public Administration Reform Plan 2020, forecasting its implementation. The theoretical basis of this work contains theories of change and policy implementation theories. The objective is to identify factors which can stimulate and not stimulate the implementation of Public Administration Reform Plan 2020, whilst forecasting its implementation. To do so, 15 stimulating factors resulting from theories of change and policy implementation theories will be used which presence can forecast successful implementation of policy. The author concludes that the implementation of policy in its current version is not possible due to the absence of several essential stimulating factors.

Keywords: “**reform**”; “**public administration**”; “**implementation forecast**”

SATURS

Ievads.....	4
1. Publiskās pārvaldes definēšana	6
2. Pārmaiņu teorijas publiskajā pārvaldē.....	10
2.1. Tradicionālās pārmaiņu teorijas.....	11
2.2. S. Fernandez un H. Rainija pārmaiņu teorija.....	13
3. Rīcībpolitikas ieviešana.....	17
3.1. Klasiskās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas	18
3.2. Kombinētās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas.....	23
4. Metodoloģijas daļa	27
4.1. Pārmaiņu teoriju faktori.....	27
4.2. Rīcībpolitikas ieviešanas teoriju faktori	28
5. Publiskās pārvaldes reformas Latvijā.....	30
5.1. Publiskās pārvaldes reformas kopš neatkarības atjaunošanas	30
5.2. Valsts pārvaldes reformu plāns 2020.....	36
6. Reformu plāna ieviešanas faktoru analīze	42
6.1. Pārmaiņu faktoru analīze.....	42
6.2. Rīcībpolitikas ieviešanas faktoru analīze	51
7. Secinājumi	57
Izmantotie informācijas avoti	60
Pielikumi.....	64
1. Pielikums Intervija ar Baibu Medvecku	65
2. Pielikums Reformu plāna darbības virzieni un uzdevumi.....	68
3. Pielikums Reformu plāna uzdevumi un sasniedzamie rezultāti	70
4. Pielikums Reformu plāna uzdevumi, izpildes starposmi un beigu termiņš.....	74
5. Pielikums Ministriju valsts sekretāru amata ieņemšanas datums.....	77
6. Pielikums Uzdevumu rezultātā sasniedzamās institucionālās pārmaiņas.....	78

IEVADS

Pasaule atrodas nemitīgā pārmaiņu procesā, kā ietekmē ir pakļauta praktiski jebkura pasaules valsts. Raugoties salīdzinoši nesenā pagātnē, viena no nozīmīgākajām pārmaiņām, kas skāra ne tikai Latviju un virkni citu postkomunistisko Centrālās un Austrumeiropas valstu, bet arī pārējo pasauli, bija 20. gadsimta beigās notikušais Padomju Savienības sabrukums. Šis notikums iezīmēja būtiskas pārmaiņas kā starptautiskajās attiecībās, tā arī valstu iekšpolitikā – būtiskas pārmaiņas valstu iekšlietās ir identificējamas tieši tajās valstīs, kuras tika okupētas vai jebkādā citā veidā iekļautas Padomju Savienībā. Latvijas gadījumā, līdzīgi kā citās valstīs, kas izvēlējās doties līdzīgā valsts attīstības virzienā, bija nepieciešams nostiprināt savu demokrātisko valsts pārvaldes iekārtu. Šajā procesā viens no būtiskākajiem elementiem, kas aizsākās ar 1990. gadu sākumu, bija publiskās pārvaldes reformas veikšana, lai izskaustu no Padomju Savienības “mantotās” demokrātijas principiem neatbilstošas publiskās pārvaldes iezīmes, piemēram, centralizētu publisko pārvaldi, lēmējvaras un izpildvaras kopā saplūšanu.

Reformu veikšana publiskajā pārvaldē nav bijusi aktuāla tikai 1990. gados, kad Latvijā aizsākās demokratizācijas process. Liela uzmanība reformu veikšanai šajā sfērā tika pievērsta arī, piemēram, 2008. gadā, kad Latviju skāra globālā finanšu krīze. Šīs krīzes dēļ Latvijas valdībai bija nepieciešams rast veidus, kā palielināt valsts budžeta ieņēmumus un samazināt izdevumus, kas būtiski skāra arī publisko pārvaldi. Tāpat reformas publiskajā pārvaldē savu aktualitāti iezīmē arī šodien sakarā ar pašreiz spēcīgu esošo un notiekošo Valsts pārvaldes reformu plānu 2020, kas ar Ministru kabineta lēmumu tika apstiprināts 2017. gada novembrī.

Pastāv vairāki nosacījumi, kuru izpildes gadījumā var notikt veiksmīga reformas ieviešana. Publiskajā diskursā bieži vien ir manāma šo faktoru akcentēšana, lai prognozētu to reformu ieviešanu, kas ir noslēgušies vai kas norisinās līdztekus Valsts pārvaldes reformu plānam 2020. Tomēr publiskajā diskursā daudz mazākā apmērā norisinās šo faktoru izvirzīšana attiecībā uz prognozēm par Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 ieviešanu. Darba autors neizslēdz iespēju, ka diskusijas attiecībā uz Valsts pārvaldes reformu plānu 2020 ieviešanas prognozi nav tik manāmas, jo pretēji citu valsts sfēru reformām šī reforma savukārt neatstāj tūlītēju ietekmi uz Latvijas iedzīvotājiem vai arī nav skaidri faktori, kas var ietekmēt šīs kompleksās reformas ieviešanas procesu.

Pamatojoties uz iepriekš minēto, izvirzītais pētījuma **mērķis** ir identificēt faktorus, kas var veicināt vai kavēt Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 ieviešanu, veicot šīs rīcībpolitikas ieviešanas prognozi.

Attiecībā uz šī pētījuma **aktualitāti** tiek akcentēti trīs nozīmīgākie aspekti. Pirmkārt, pētāmais Vasts pārvaldes reformu plāns 2020 ar Ministru kabineta lēmumu tika apstiprināts 2017. gada novembrī un tā ieviešanas noslēgums ir paredzēts 2020. gadā, līdz ar to tas ir vēl pašreiz notiekošs process. Otrkārt, gan publiskajā telpā, gan publicēto pētījumu kontekstā šī reformu plāna ieviešanas prognoze nav plaši diskutēta, tādēļ šis pētījums var kalpot kā pamats diskusiju uzsākšanai un plašākai uzmanības pievēršanai reformu plāna ieviešanas procesam. Treškārt, caurlūkojot akadēmisko literatūru, ir konstatējams teorētiskās bāzes trūkums attiecībā uz teoriju piemērošanu publiskās pārvaldes reformu ieviešanas prognozēm. Tādējādi šis pētījums var kalpot kā papildinošs elements šādu teorētisko ietvaru izstrādes attīstībā.

Ar nolūku veiksmīgi sasniegt sākotnēji izvirzīto mērķi pētījums sastāvēs no šādiem definētiem **pētījuma jautājumiem**: “Kādi faktori var veicināt un kavēt rīcībpolitikas ieviešanu?” un “Kuri konstatētie faktori kavēs rīcībpolitikas ieviešanu?” Lai atbildētu uz šiem pētījuma jautājumiem, tiek uzstādīti šādi **pētījuma uzdevumi**:

1. Pārmaiņu teoriju un rīcībpolitikas ieviešanas teoriju akadēmiskās literatūras apzināšana un iepazīšana;
2. No pētījumā izmantotajām teorētiskajām pieejām izkristalizēt turpmākajā analīzē izmantojamus faktorus;
3. Noskaidrot, kuri no identificētajiem faktoriem var veicināt un kavēt reformas ieviešanu;
4. Veikt rīcībpolitikas ieviešanas prognozi, izmantojot analīzē ietvertos faktorus.

Pētījuma teorētisko daļu veidos pārmaiņu teoriju iztīrājums, kur nozīmīga uzmanība tiks veltīta pētniekiem kā Seržio Fernandezam (*Sergio Fernandez*), Halam Rainijam (*Hal Rainey*) un Kurtam Levinam (*Kurt Lewin*). Savukārt nodaļā par rīcībpolitikas ieviešanas teoriju iztīrājumu uzmanība tiks vērsta Džefrija Presmana (*Jeffrey Pressman*), Ārona Vildavska (*Aaron Wildavsky*), Mihaela Lipska (*Michael Lipsky*), kā arī citu akadēmiķu radītajām teorētiskajām idejām.

Pētījuma empīrisko daļu attiecīgi veidos ieskats vasts pārvaldes reformu vēsturē pēc Latvijas neatkarības atgūšana, Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 galveno aspektu iztīrājums, kā arī no teorētiskās bāzes izgūto faktoru piemērošana reformu plānam, tādējādi šī darba ietvaros tiks izmantota kvalitatīvā faktoranalīze.

1. PUBLISKĀS PĀRVALDES DEFINĒŠANA

Rakstiskas liecības par publiskās pārvaldes darbību un tās lomu ir mērojamas jau ar laiku, kad pastāvēja senās civilizācijas, par piemēriem minot Senās Ēģiptes un Babilonijas civilizācijas, kas atstāja nozīmīgas liecības ar padomiem un ieteikumiem attiecībā uz vadīšanas un administrēšanas tehnikām. Pasaules vēsture kopumā var tikt uzlūkota kā publiskās pārvaldes institūciju attīstības un kritumu posms, jo izskan viedoklis, ka tās valstis, kurām bija attīstītāka publiskās pārvaldes sistēma, dominēja pār citām valstīm, uzvarot arī karu gadījumos.¹ Līdz ar to var tikt izvērstas apgalvojums, ka publiskā pārvalde kā politiskās sistēmas aspekts ir pastāvējis kopš brīža, kad politiskā sistēma sāka funkcionēt un kad no lēmumu pieņēmēju puses tika izvirzīti mērķi. Savukārt publiskā pārvalde kā atsevišķs pētniecības atzars ir izveidojies salīdzinoši nesen. Pirmie šīs sfēras pētnieciskie soļi tika sperti, kad 18. gs. starp vācu zinātniekiem par profesiju kļuva sistemātiska valdības darbības vadīšana un kad iekš ASV 19. gs. beigās Vudro Vilsons (*Woodrow Wilson*) izdeva grāmatu *The Study of Administration*. Šie abi notikumi tiek dēvēti par nozīmīgākajiem publiskās pārvaldes kā atsevišķa pētnieciskā atzara rašanās sākuma posmiem.²

Publiskajai pārvaldei ir identificējami arī dažādi tās uzplaukšanas iemesli, kur viens no nozīmīgākajiem ir ASV piemērs. Krass publiskās pārvaldes uzplaukums iekš ASV tika identificēts, kad ASV no sabiedrības, kas galvenokārt nodarbojās ar lauksaimniecību, kļuva par industriālu nāciju. Šī transformācija sevī ietvēra nepieciešamību paplašināt publiskās pārvaldes funkcijas, uzsākot, piemēram, autoceļu veidošanu, satiksmes regulēšanu un prasību definēšanu autovadītāja apliecības iegūšanai, jo aizvien vairāk cilvēku sāka izmantot automobiļus. Tā rezultātā lēmumu pieņēmēji nonāca pie secinājuma, ka šīs sfēras attīstība var veicināt straujāku valsts ekonomisko attīstību.³

Skaidrojot publiskās pārvaldes rašanos un attīstību, vairākos akadēmiskās literatūras avotos izskan apgalvojums, ka publiskā pārvalde ir noteikts aspekts daudz plašākam un vispārīgākam konceptam – administrācijai. Publiskās pārvaldes pētnieks Ferels Hīdijis (*Ferrel*

¹ Sharfritz, J. M., Hyde, A. C. (2012). *Public Administration: Classic Readings* (7th ed.) Wadsworth: Cengage Learning. p. 3.

² Heady, F. (2001). *Public Administration: A Comparative Perspective* (6th ed.) New York: Marcel Dekker, Inc. p. 1.

³ Sharfritz, J. M., Hyde, A. C. (2012). *Public Administration: Classic Readings* (7th ed.) Wadsworth: Cengage Learning. pp. 10-11.

Heady) jēdzienu “administrācija” definē kā divu vai vairāku cilvēku sadarbību noteikta mērķa vai mērķu sasniegšanai, kurus iesaistītās puses pašas ir definējušas.⁴ Pie līdzīgas definīcijas pieturas arī Herberts Saimons, Donalds Smitburgs un Viktors Tomsons (*Herbert Simon, Donald Smithburg, Victor Thompson*), minot, ka šis jēdziens nozīmē cilvēku grupu sadarbības rezultātā veiktās darbības kopīgu mērķu sasniegšanai.⁵ Jēdziena “administrācija” būtība nav balstīta tikai uz iesaistīto pušu sadarbību un darbu pie mērķu sasniegšanas – šis jēdziens sevī ietver arī tādus jautājumus kā kādā veidā attiecīgā sadarbības un uzdevumu realizēšanas metode tika izvēlēta, kādā veidā tika atlasītas izvēlētas puses un kā starp šīm pusēm in norisinājusies darbu sadale, kādas prasmes ir nepieciešamas attiecīgo darbu veikšanai un citi jautājumi, kurus neietver iepriekš minētās jēdziena definīcijas.⁶ Kā norāda F. Hīdij, administrācijā izšķirošs elements ir tas, lai visas iesaistītās puses apzinātos, ka kopējais darbs pie mērķa sasniegšanas ir vērtīgs un nepieciešams. Tāpat F. Hīdij norāda, ka administrācija var tikt realizēta dažādās institucionālās vienībās, piemēram, baznīcās, izglītības iestādes, uzņēmumos un citur.⁷

Publisko pārvaldi, kā jau tas tika minēts iepriekš, atsevišķos akadēmiskās literatūras avotos uzskata par noteiktu administrācijas aspektu. H. Saimons, D. Smitburgs un V. Tomsons publisko pārvaldi saprot kā aktivitātes, ko veic valsts un pašvaldību izpildvara, likumdevēja izveidotas neatkarīgās valdes un komisijas, valsts uzņēmumi un aģentūras.⁸ Par iemeslu, kāpēc publiskā pārvalde tiek nošķirta, piemēram, no privātā sektora, kalpo fakts, ka publiskā pārvalde darbojas ar politiskā uzstādījuma jautājumiem, un tā sastāv no trim iesaistītajām pusēm: lēmumu pieņēmēji, kas nosaka publiskās pārvaldes realizējamās prasības, izpildvaras galvenās autoritātes, kas uzrauga pieņemto lēmumu ieviešanas procesu un personas, kas praktiski nodarbojas ar šo lēmumu ieviešanu.⁹ Viena no būtiskākajām publiskās pārvaldes raksturiezīmēm ir tāda, ka publiskās pārvaldes darbinieka pienākumi un kompetences normatīvajos aktos būs aprakstītas lielākā detalizācijas pakāpē nekā, piemēram, privātajā sektorā strādājošai personai.¹⁰ Tāpat arī Latvijā normatīvais regulējums nosaka, ka valsts iestāde ir tiesīga veikt tās darbības, kuras nosaka

⁴ Heady, F. (2001). *Public Administration: A Comparative Perspective* (6th ed.) New York: Marcel Dekker, Inc. p. 1.

⁵ Simon, H. A., Thompson, V. A., Smithburg, D. W. (1950). *Public Administration*. New York: Alfred A. Knopf. pp. 3-5.

⁶ Turpat, p. 4.

⁷ Heady, F. (2001). *Public Administration: A Comparative Perspective* (6th ed.) New York: Marcel Dekker, Inc. p. 2.

⁸ Simon, H. A., Thompson, V. A., Smithburg, D. W. (1950). *Public Administration*. New York: Alfred A. Knopf. p. 7.

⁹ Heady, F. (2001). *Public Administration: A Comparative Perspective* (6th ed.) New York: Marcel Dekker, Inc. p. 29.

¹⁰ Simon, H. A., Thompson, V. A., Smithburg, D. W. (1950). *Public Administration*. New York: Alfred A. Knopf. p. 10.

likums, savukārt, piemēram, privāts uzņēmums ir tiesīgs veikt darbības, kuras likums neaizliedz.¹¹ Publiskās pārvaldes primārais uzdevums ir realizēt lēmumu pieņēmēju apstiprinātās politikas, piemēram, valsts parlamenta lēmumus. Valstu politisko sistēmu atšķirību dēļ publiskās pārvaldes var pildīt arī citādākas funkcijas¹², līdz ar to šis ir viens no iemesliem, kādēļ jēdziens “publiskā pārvalde” ietilpst jēdzienu kategorijā, kurus ir sarežģīti definēt, lai arī cilvēkiem, pirmo reizi izdzirdot šo vārdu, ir aptuvena skaidrība, ko tas nozīmē. Būtisks iemesls, kāpēc publisko pārvaldi kā jēdzienu ir sarežģīti definēt, ir saistāms ar plašo darbības loku, kas ietilpst publiskajā pārvaldē – tās darbības spektrs var izpausties, sākot, piemēram, ar kārtības un tīrības uzturēšanu publiskās vietās un beidzot ar kosmosa izpēti, kur darbā var uzņemt gan augsti, gan zemi kvalificētus darbiniekus. Līdzīgi ir ar publiskās pārvaldes ietekmes atstāšanu uz cilvēkiem, kur tās lēmumi var ietekmēt kā plašu sabiedrības loku, tā arī salīdzinoši šauru cilvēku grupu.¹³

Birokrātija mūsdienu pasaulē ir kļuvusi par centrālo publiskās pārvaldes elementu, jo praktiski visas attīstības un attīstītās valstis tiek ietekmētas no birokrātisko organizāciju puses. Makss Vēbers (*Max Weber*), vācu sociologs, tiek uzskatīts par nozīmīgāko atspēriena punktu birokrātijas pētniecībā.¹⁴ M. Vēbers savu birokrātijas konceptu veidoja kā ideālu, kur birokrātija varētu realizēties, norobežojoties no visiem iespējamajiem ārējiem faktoriem, kas to varētu ietekmēt.¹⁵ Dace Jansone, Iveta Reinholde un Inga Ulnicāne par raksturīgākajām M. Vēbera birokrātijas raksturiezīmēm min “stingru organizāciju atbilstoši likumiem un administratīvajiem noteikumiem, hierarhiju, balstīšanos uz rakstītiem dokumentiem, amatpersonu specializētu apmācību un pilnīgu nodošanos saviem darba pienākumiem un priekšrakstiem”.¹⁶ Lai arī M. Vēbera radītais koncepts sevī ietver birokrātijas esenci, tomēr, kā norāda Deivids Rozenblūms (*David Rosenbloom*), pastāv vairāki būtiski punkti, kas M. Vēbera konceptu attālina no realitātes. Piemēram, kritiķi argumentē, ka publiskajā pārvaldē strādājošās personas ne vienmēr būs pilnībā racionālas vai ka M. Vēbers nepieļauj kultūru atšķirības, kas var atstāt ietekmi arī uz birokrātiju.¹⁷

¹¹ Valsts kanceleja: Normatīvo aktu projektu izstrādes rokasgrāmata. (2016). Pieejams: <https://tai.mk.gov.lv/book/1>

¹² Turpat. p. 2.

¹³ Rosenbloom, D. H. (Ed.) (1986). *Public Administration: Understading Management, Politics, and Law in the Public Sector* (2nd ed.). New York: Random House, Inc. pp. 4-5.

¹⁴ Heady, F. (2001). *Public Administration: A Comparative Perspective* (6th ed.) New York: Marcel Dekker, Inc. pp. 11-12.

¹⁵ Rosenbloom, D. H. (Ed.) (1986). *Public Administration: Understading Management, Politics, and Law in the Public Sector* (2nd ed.). New York: Random House, Inc. pp. 130-134.

¹⁶ Jansone, D., Reinholde, I., Ulnicāne, I. (2002). *Latvijas publiskā pārvalde*. Rīga: Latvijas Universitāte. 8. lpp.

¹⁷ Rosenbloom, D. H. (Ed.) (1986). *Public Administration: Understading Management, Politics, and Law in the Public Sector* (2nd ed.). New York: Random House, Inc. pp. 130-134.

Vērtējot iepriekš apkopoto informāciju attiecībā un publiskās pārvaldes definējumu, publiskās pārvaldes pastāvēšana ir mērojama ar laiku, kad sāka parādīties politiskās sistēmas formas. Jēdziens “publiskā pārvalde” no dažu autoru puses tiek uzskatīts kā jēdziena “administrācija” noteikts aspekts, tomēr publiskās pārvaldes galvenā raksturiezīme, kas to nošķir no citām sfērām, ir tās funkcija realizēt valsts lēmumu pieņēmēju apstiprinātās politikas. Publiskā pārvalde kā jēdziens ir sarežģīti definējams tā iemesla dēļ, ka tās darbības sfēra mūsdienu pasaulē ir plaša, taču lielākoties tā tiek skaidrota kā institūciju kopums, kas dzīvē ievieš lēmumu pieņēmēju apstiprinātās politikas. Kā valsts pārvaldes centrālais elements tiek uzlūkota birokrātija, kas tiek organizēta pēc skaidriem noteikumiem, hierarhijas, rakstītiem dokumentiem un amatpersonu specializētu apmācību, kas pilnībā nododas saviem darba pienākumiem un priekšrakstiem. Līdz ar to pēc akadēmiskās literatūras apzināšanas, kas sevī ietvēra publiskās pārvaldes vēsturisko izcelšanos, attīstību un būtiskākās darbības iezīmes, darba autors šī pētījuma ietvaros jēdzienu “publiskā pārvalde” izmantos kā sistēmu, kurā ietilpst valsts un pašvaldību izpildvaras orgāni, kas nodarbojas ar politisko uzstādījumu realizāciju dzīvē un kas darbojas, pamatojoties uz likumā un to pakārtotajos noteikumos paredzētajām funkcijām, savas darbības veicot saskaņā ar publiskajām interesēm.

2. PĀRMAIŅU TEORIJAS PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ

Pasaulei atrodoties nemitīgā globālā, ekonomiskā un tehnoloģiskā attīstības procesā, pārmaiņas organizācijās un sistēmās ir neizbēgama parādība. Pārmaiņu pamatā var būt dažādi iemesli, taču starp izplatītākajiem iemesliem pārsvarā tiek norādīti efektivitātes paaugstināšana un spēja mainīties kā tāda, jo mūsdienās spēja pielāgoties mainīgiem apstākļiem ir neatņemama daļa kā indivīdiem, tā arī organizācijām un sistēmām. Pārmaiņu ieviešana var tikt realizēta ar mērķi atrisināt kādas noteiktas problēmas, mācīties no pagātnes pieredzes, novērst ārējo faktoru negatīvo ietekmi, uzlabot savu darbību un ietekmēt nākotnē iespējamās pārmaiņas. Organizāciju vai sistēmu vadītāji pārsvarā tiek uzlūkoti kā galvenie pārmaiņu iniciatori, kas attiecīgi pārrauga šīs pārmaiņas ieviešanas procesu.¹⁸

Organizāciju pētnieki Endrū Van de Vens (*Andrew Van de Ven*) un Māršals Pols (*Marshal Poole*) 1995. gadā publicēja pārskatu, kurā tika pētīts viens miljons rakstu saistībā ar organizāciju pārmaiņām. A. Van de Vens un M. Pols ir norādījuši, ka pētījumu caurlūkošanas procesā tika identificētas vairākas grūtības, starp būtiskākajām minot vairākkārtēju savā starpā pretrunīgu pārmaiņu teoriju izmantošanu un neskaidru iegūto rezultātu apkopošanu, kas apgrūtina publiskās pārvaldes darbinieku darbu izmantot pētījumu laikā gūtos secinājumus. Par spīti tam, ka teorētisku starpā ir skaidri novērojami konflikti, Seržio Fernandezam (*Sergio Fernandez*) un Halam Rainijam (*Hal Rainey*) ir izdevies, aplūkojot plaša pētnieku skaita veidotās pārmaiņu teorijas, nonākt pie pamatelementiem, kas šīs publikācijas vieno pārmaiņu teorijas ietvaros.¹⁹

Lai arī pētnieku starpā pastāv vairākas domstarpības attiecībā uz elementiem, kas ir jāietver pārmaiņu teorijās, tomēr arī šīs zinātniskās sfēras pamatā ir identificējamas teorijas, kas ir atstājušas lielu zinātnisko nozīmi turpmāko teoriju izstrādē un kas vēl joprojām kalpo par pamatu pārmaiņu ieviešanai. Turpmākajās divās apakšnodaļās tiks aprakstītas pārmaiņu teorijas, kuras ir atstājušas lielu nozīmi uz šo zinātnisko sfēru: Levina pārmaiņu modelis (*Lewin's Change Model*), rīcības pētniecības modelis (*action research model*) un pozitīvais modelis (*positive model*). Otrā apakšnodaļā tiks aprakstīta S. Fernandezas un H. Rainija pārmaiņu teorija, kas sevī iekļauj

¹⁸ Cummings, T. G., Worley, C. G. (2008). *Organization Development & Change*. (9th ed.) Boston: Cengage Learning. pp. 23-24.

¹⁹ Fernandez, S., Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 2 (Mar. – Apr., 2006), pp. 168-169.

pārmaiņu teorētiku vienojošos elementus. Būtiski ir akcentēt, ka šīs teorijas apraksta darbības, ar kuru palīdzību var iniciēt un realizēt veiksmīgu pārmaiņu.²⁰

2.1. Tradicionālās pārmaiņu teorijas

Par vienu no senākajām pārmaiņu teorijām tiek uzskatīts **Levina pārmaiņu modelis**. Šī modeļa radītājs K. Levins uzskata, ka uzvedība, kas pastāv pirms iespējamās pārmaiņas stāšanās spēkā, ir divu grupu uzvedības mijiedarbības rezultāts: tā, kura vēlas saglabāt pašreizējo situāciju un tā, kura vēlas pārmaiņas. Lai mainītu pastāvošo situāciju, viena vai abas iesaistītās puses var vai nu stingrāk iestāties par savu pozīciju, vai nu piekāpties otrai pusei. Pēc K. Levina domām, efektīvāka pārmaiņu stratēģija būs situācijā, ja piekāpsies tā puse, kas vēlas saglabāt pašreizējo situāciju, jo tādā veidā veiksmīgāk tiks mazināta gan abu pušu savstarpējā spriedze, gan arī pretesetība. Savukārt situāciju, kur pārmaiņu pieprasītājas pusei ir nepieciešams pastiprināt savus spēkus, K. Levins neuzskata par tik ļoti efektīvu. Šī modeļa ietvaros tiek izvirzīti trīs secīgi pārmaiņu soļi: atkausēšana, kustība un atkal iesaldēšana.

- Atkausēšanas solis sevī ietver spēka samazināšanu tai pusei, kas iestājas par pašreizējās situācijas saglabāšanu. To var panākt, piemēram, norādot uz to, ka šāda iebilšana ir pret iekšējām ētikas normām;
- Kustības solī kopējā uzvedība tiek pacelta pavisam jaunā līmenī, jo šī soļa ietvaros norisinās iejaukšanās sistēmā, kas attīsta jaunas uzvedības, vērtības un attieksmes, mainot organizācijas struktūras un procesus;
- Atkal iesaldēšanas soļa ietvaros norisinās jaunās uzvedības stabilizācija. To nodrošina, izmantojot, piemēram, atbildības sistēmu un struktūras palīdzību.²¹

Rīcības pētniecības modelis klasiski koncentrējas uz plānotajām izmaiņām kā uz ciklisku procesu, kur sākotnēji veiktais pētījums par organizāciju sniedz informāciju, lai pēc tam veiksmīgāk veiktu darbības pārmaiņu ieviešanai. Pēc tam attiecīgo darbību sasniegtais rezultāts tiek analizēts, veidojot secinājumus un piedāvājot informāciju veiksmīgākai turpmākajai rīcībai. Šī procesa laikā ir jānotiek sadarbībai starp visām iesaistītajām pusēm. Rīcības pētniecības modeļa sākotnējais mērķis ir sniegt palīdzību pārmaiņu ieviešanai un vispārīgu zināšanu radīšanai veiktās analīzes laikā ar nolūku nodrošināt veiksmīgāku nākamo soļu definēšanu. Visā šajā procesā ietilpst astoņi secīgi soļi: 1) problēmas identificēšana; 2) saziņa starp pārmaiņu ieviesēju

²⁰ Cummings, T. G., Worley, C. G. (2008). *Organization Development & Change*. (9th ed.) Boston: Cengage Learning. pp. 23-24.

²¹ Turpat.

un pārējām iesaistītajām pusēm; 3) informācijas ievākšana un attiecīgo problēmu iemeslu identificēšana; 4) atgriezeniskās saites sniegšana no pārmaiņu ieviesēja visām iesaistītajām pusēm; 5) diskusija starp pārmaiņu ieviesēju un iesaistītajām pusēm problēmu novēršanai; 6) kopīga visu iesaistīto pušu darbība pie plāna sastādīšanas problēmu novēršanai; 7) sastādītā plāna realizēšana praksē; 8) informācijas ievākšana par veikto darbību ietekmi un iesaistīto pušu informēšana. Rīcības pētniecības modelis savā darbības spektrā iekļauj gan mazas organizāciju apakšvienības, gan plašas sistēmas un kopienas. Lielākas analīzes vienības izpēte ir kompleksāka nekā mazākās vienībās, jo spēcīgāk pieņemas dažādi ietekmējoši faktori, piemēram, politiskais faktors. Šajā modelī būtiski ir tas, ka neviena no iesaistītajām pusēm nedominē pārmaiņu procesā – visas iesaistītās puses tiek uzlūktas kā vienības, kas viena no otras mācās un kur katra sniedz unikālu informāciju un viedokli attiecībā uz pārmaiņu.²²

Noslēdzošā teorija pie tradicionālajām pārmaiņu teorijām ir **pozitīvais modelis**. Šīs teorijas pamatā ir analīzes veikšana brīdī, kad organizācija vai sistēma darbojas vislabāk. Analīzes laikā tiek identificēti elementi, kas šai organizācijai ļauj tik labi strādāt, lai, piemērojot šos identificētos rezultātus, organizācija varētu strādāt vēl labāk. Tā kā šīs pārmaiņu teorijas būtiska sastāvdaļa ir sociālais konstruktīvisms, tad attiecīgās organizācijas locekļu savstarpējā interakcija ietekmē, kā viņi organizāciju uztver un uzvedas. Līdz ar to pozitīvais modelis veicina plašu organizācijas dalībnieku iesaisti kopīgas vīzijas radīšanā par organizācijas pozitīvo potenciālu, un šī kopīgā vīzija nodrošina spēcīgu virzību uz to, kāda šī organizācija varētu būt nākotnē. Pozitīvais modelis sevī ietver piecus galvenos darbības soļus: 1) organizācijas dalībnieku pārmaiņu temata noteikšana; 2) labo pieredžu ievākšana gan no pētījumiem, gan no personīgās pieredzes; 3) labajos pieredzes stāstos visbiežāk minēto elementu apkopšana; 4) pozitīvas nākotnes vīzijas konstruēšana, balstoties uz apkopotajiem elementiem; 5) uz vīzijas pamata tiek izstrādāts konkrēts rīcības plāns. Organizācijas dalībnieki paši veic pārmaiņu procesu, rīcību novērtējumu un nepieciešamos pārmaiņu ieviešanas labojumus.²³

Šīm trim pārmaiņu teorijām iezīmējas kopīgas divas pazīmes. Pirmkārt, katra no tām uzsver nepieciešamību pārmaiņu sākumā ietvert pārmaiņu sāktņējo stadiju un pārmaiņu beigās iekļaut noslēguma stadiju. Otrkārt, katra no šīm teorijām sevī ietver uzvedības zinātnes (*behavioral science*) elementus, analizējot iesaistīto pušu klātbūtni pārmaiņu procesā un

²² Cummings, T. G., Worley, C. G. (2008). *Organization Development & Change*. (9th ed.) Boston: Cengage Learning. pp. 24-27.

²³ Turpat, pp. 27-29.

uzsver nepieciešamību pārmaiņu procesa ieviešanai sadarboties ar visām pusēm, kuras skars attiecīgā pārmaiņa.

2.2. S. Fernandezs un H. Rainija pārmaiņu teorija

Kā jau iepriekš tika minēts, S. Fernandezs un H. Rainijs savu pārmaiņu teorijas konceptu veidoja, salīdzinot citu teorētiku veidotās pārmaiņu teorijas. Lai arī starp pētītajiem teorētiku akadēmiskajiem darbiem ir novērojamas pretrunas un sava veida konflikti, tomēr abiem pētniekiem izdevās identificēt vairākas pazīmes, kas pētītās pārmaiņu teorijas vieno. Viens no šiem kopīgajiem elementiem, uz kā S. Fernandezs un H. Rainija pārmaiņu teorija balstās, ir fakts, ka menedžeris bieži vien ir tas, kas ir galvenais pārmaiņu veicējs. Papildus tam arī publiskās pārvaldes pētījumi pierāda menedžera kritisko nozīmi pārmaiņu veikšanas procesā.²⁴ Identificējot menedžera nozīmīgo lomu pārmaiņu procesā, S. Fernandezs un H. Rainijs, savā teorijā aprakstot astoņus principus, kuru ievērošana var sakemēt veiksmīgu pārmaiņu, kā svarīgāko elementu izvirza menedžeri.

1. **Vajadzības nodrošināšana.** Pārmaiņu veicējiem ir nepieciešams visas iesaistīties puses pārliecinoši informēt par gaidāmo pārmaiņu, uzsverot, ka šāda pārmaiņa ir nepieciešama. Lai iesaistītās puses veiksmīgi pārliecinātu, ir nepieciešams radīt neapstrīdamu pārmaiņas vīziju, kas tajā pat laikā ir viegli komunicējama un iesaistītajām pusēm pievilcīga. Publiskās pārvaldes sfērā pie šī punkta ietilpst nepieciešamība šo vīziju nodot maksimāli plašam iesaistīto pušu skaitam un menedžeru spējai likt darbiniekiem izprast tās nepieciešamību.
2. **Plāna piedāvāšana.** Pārmaiņas ieviešanai ar iesaistīto pušu uzticību iepriekš radītajai vīzijai nepietiek – šo vīziju ir nepieciešams pārveidot par stratēģiju ar mērķiem un plānu noteikto mērķu sasniegšanai. Stratēģijas veidošanas procesā ir nepieciešams skaidri definēt uzdevumus un sasniedzamos rezultātus, kā arī sekot līdz sasniedzamo rezultātu atbilstībai sākotnējās pārmaiņas idejai. Konkrēti mērķi palīdz nodrošināt, ka veiktie uzdevumi atbilst formālajai rīcībpolitikai, limitējot iespējas valsts pārvaldē strādājošajām personām mainīt mērķus vai tos interpretēt.
3. **Iekšēja atbalsta izveide un pretestības pārvarēšana.** Pārmaiņu veicējiem ir nepieciešams nodrošināt iekšējo atbalstu iecerētajai pārmaiņai, lai mazinātu iespējamo

²⁴ Fernandez, S., Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 2 (Mar. – Apr., 2006), pp. 168-169.

pretestību, piemēram, nodrošinot plašas līdzdalības iespējas. Pretestību var veicināt vairāki aspekti, piemēram, slikti pamatota pārmaiņu nepieciešamība vai negatīvas sekas iesaistītajām personām. Vairāki pētnieki ir secinājuši, ka krīze, šoks vai spēcīgs ārējs apdraudējums var būtiski samazināt pretestību pārmaiņām. Džons Koters (*John Kotter*) ir norādījis, kas augstas steidzamības pakāpes neesamība var būtisku apgrūtināt pārmaiņu procesa ieviešanu. Nesenāki pētījumi ir atklājuši vairākas taktikas, ko pārmaiņu ieviesēji var realizēt pretestības mazināšanai. Arnolds Džudsons (*Arnold Judson*) min, ka pretestības mazināšanas nolūkos pārmaiņu veicējs var izmantot draudus, piespiešanu, kritiku, atlīdzību, kompromisus, garantijas pret personas zaudējumiem, piedāvājot darba drošību vai pārkvalificēšanos, psiholoģisko atbalstu, darbinieku ceremonijas u.c. darbības. Tomēr visbiežāk tiek izmantota plašas līdzdalības nodrošināšanas taktika, līdzdalībniekos radot sajūtu, ka viņi ir daļa no pārmaiņu ieviešanas.

4. **Nodrošināt augstākā līmeņa vadības atbalstu.** Ir konstatēts, ka pārmaiņu ietvaros ir nepieciešams augstākā līmeņa amatpersonu atbalsts un iesaiste pārmaiņu procesā – šie divi elementi ieņem būtisku lomu veiksmīgai pārmaiņu ieviešanai publiskajā pārvaldē. Pīters Aukoins (*Peter Aucoin*) vērtēja Jaunās publiskās pārvaldes (*New Public Management*) reformas Kanādā. Pētnieks secināja, ka šo reformu neizdošanās ir saistāma ar to, ka Kanādas valdības ministri nesniedza pietiekami lielu atbalstu šīm reformām un par tām neinteresējās. Pārmaiņu ieviešanai publiskajā pārvaldē būtisks ir arī augstākā līmeņa ierēdņu atbalsts, taču problēma bieži vien ir novērojama aspektā, ka šīs amatpersonas var mainīt savus posteņus rotācijas vai citu apstākļu dēļ, kas ietekmē pārmaiņu ieviešanas nepārtrauktību. Ja netiek nodrošināta pārmaiņu ieviešanas nepārtrauktība, var rasties riski, piemēram, neievērot sākotnēji definēto pārmaiņu virzību.
5. **Ārējā atbalsta nodrošināšana.** Pārmaiņu veicējiem ir nepieciešams gūt atbalstu no galvenajiem ārējiem politiskajiem uzraugiem un ieinteresētajām pusēm. Šo pušu atbalsts ir nepieciešams sakarā ar to ietekmi uz likumu grozīšanu un kontroli pār publiskās pārvaldes nepieciešamo resursu plūsmu.
6. **Resursu nodrošināšana.** Pētījumi liecina, ka pārmaiņas nav lētas un ka tās sevī iekļauj kompromisus, jo pārmaiņas pārsvarā sevī ietver resursu pārorientēšanu vai novirzīšanu uz jaunām darbībām, kas sevī arī ietver, piemēram, pārmaiņu plāna un stratēģijas izstrādi. Tāpat var rasties nepieciešamība apmācīt darbiniekus, pārstrukturizēt organizāciju un citas darbības, kurām ir nepieciešams noteikts resursu apjoms. Nespēja nodrošināt pārmaiņu

procesam nepieciešamo resursu apjomu var rezultēties iesaistīto pušu konfliktos vai pat ietekmēt to funkciju veikšanu. Papildus tam nepieciešamo resursu nenodrošināšana var rezultēties pārmaiņas sākotnēji izvirzīto mērķu nesasniegšanā.

7. **Pārmaiņu institucionalizācija.** Pārmaiņu ieviešējiem un pārējām iesaistītajām pusēm ir nepieciešams institucionalizēt un nostiprināt veiktās pārmaiņas. Ar pārmaiņu institucionalizāciju un nostiprināšanu tiek saprasta pārmaiņu ieviešana jaunās politikās vai inovācijās, kas regulē ikdienas rutīnu. Vairāki teorētiķi ir norādījuši, ka to ir iespējams izdarīt, pārveidojot formālās struktūras, procedūras, cilvēkresursu pārvaldības praksi, rituālu un tradīciju iedibināšana, datu ievākšanu par pārmaiņu ieviešanas procesu un iesaistīto pušu attieksmi attiecībā uz pārmaiņām. A. Džudsons ir norādījis uz datu ievākšanas absolūto nepieciešamību, lai novērotu, piemēram, kuras iesaistītās puses ir vai nav pielāgojušās pārmaiņām.
8. **Visaptveroša pārmaiņu veikšana.** Vairāki pētnieki uzsver, ka būtisku pārmaiņu veikšanai ir nepieciešams veidot integrētu, uz vienotas pieejas balstītu pārmaiņu veikšanu arī apakšsistēmās. Pārmaiņu norisi apakšsistēmās ir konsekventi jāsaskaņo ar ieplānoto gala stāvokli, kas tiks sasniegts pēc vispārējās pārmaiņas ieviešanas.²⁵

Savā starpā salīdzinot tradicionālās pārmaiņu teorijas (Levina pārmaiņu modelis, rīcības pētniecības modelis, pozitīvais modelis) ar S. Fernandezu un H. Rainiju pārmaiņu teoriju, secināms, ka S. Fernandezu un H. Rainiju pārmaiņu teorija sevī ietver vairāku pārmaiņu teoriju sinhronizāciju, kā rezultātā izvirzītie principi ir aprakstīti daudz lielākā detalizācijas pakāpē un tie ir pierādīti ar salīdzinoši neseniem pētījumiem. Tradicionālās pārmaiņu teorijas sevī savukārt ietver jau noteiktu laiku iepriekš definētus principus, kuru piemērošana mūsdienu procesiem var būt sarežģītāka sakarā ar nemitīgo globālo, tehnoloģisko un ekonomisko attīstību. Saskaņā ar iepriekšējā nodaļā izkristalizēto jēdziena “publiskā pārvalde” pamatbūtību, tad tā ir sistēma, kurā ietilpst valsts un pašvaldību izpildvaras orgāni, kas publisko interešu vārdā nodarbojas ar politisko uzstādījumu realizāciju dzīvē, pamatojoties uz likumiskajā ietvarā noteiktajām funkcijām. Lai arī pārmaiņu teorijas pamatā balstās uz pārmaiņu procesu organizācijās, tomēr, kā norādīts šīs nodaļas sākumā, pārmaiņu process tiek attiecināts arī uz sistēmām. Tā kā publiskā pārvalde sevī ietver plašu darbības un iesaistīto pušu spektru, ir nepieciešams precīzi norādīt, kā

²⁵ Fernandez, S., Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 2 (Mar. – Apr., 2006), pp. 169-173.

pārmaiņu teorijas ir iespējams attiecināt arī uz pārmaiņām publiskajā pārvaldē. Pirmkārt, publiskā pārvalde kā neatņemama ar valsti saistīta sistēma arī ir pakļauta nemitīgai pasaules attīstībai globālā, ekonomiskā un tehnoloģiskā sfērā. Ja publiskā pārvalde šiem procesiem nepielāgojas, tad tas var negatīvi ietekmēt kā politisko uzstādījumu realizāciju dzīvē, tā arī valsts administrēšanu un kavēt valsts attīstību. Otrkārt, publiskajā pārvaldē kā sistēmā arī rodas nepieciešamība veikt pārmaiņas, piemēram, efektivitātes paaugstināšanas vai identificēto problēmu novēršanas jautājumos, kas ciešā mērā sasaistās ar nemitīgo pasaules attīstību. Treškārt, tā kā publiskā pārvalde arī sastāv no daudz un dažādām organizācijām, kas realizē jau iepriekš noteikto funkciju izpildi, tad arī šajā sistēmā ir iesaistīts plašs cilvēku loks, kurā ietilpst gan tādas grupas, kas iniciē pārmaiņas un kas šīs pārmaiņas realizē dzīvē, gan tādas grupas, kas atbalsta pārmaiņu veikšanu un kas pārmaiņas neatbalsta, kā arī cita veida grupas. Līdz ar to saskaņā ar iepriekš minētajiem trim argumentiem, var secināt, ka pārmaiņu teorijas var attiecināt arī uz publisko pārvaldi, jo publiskās pārvaldes kā noteiktas sistēmas principi lielā mērā saskan ar organizāciju principiem, kas tiek ņemti vērā pārmaiņu teoriju ietvarā.

Līdz ar to darba autors, šī pētījuma ietvaros aplūkojot Valsts pārvaldes reformu plānu 2020 no pārmaiņu teoriju prizmas, izmantos šādus iepriekš teorētiskajā daļā aprakstītos principus: vajadzības nodrošināšana; plāna piedāvāšana; iekšēja atbalsta izveide; augstākā līmeņa vadības atbalsta nodrošināšana; ārēja atbalsta nodrošināšana; resursu nodrošināšana un pārmaiņu institucionalizācija. Šie principi galvenokārt tiek izvirzīti no S. Fernandez un H. Rainija veidotās pārmaiņu teorijas vairāku iemeslu dēļ. Pirmkārt, šī teorija tika veidota, kopā savienojot vairākas tradicionālās pārmaiņu teorijas, kas nodrošina vairāku pētnieku izstrādāto teoriju klātbūtni. Otrkārt, pamatojoties uz šīs teorijas salīdzinoši neseno izstrādi, tiek nodrošināta piemērotu principu aktualitāte mūsdienu gadījumā. Treškārt, tradicionālās pārmaiņu teorijas, pēc darba autora domām, vairāk fokusējas uz sistēmas iekšējo analīzi, kamēr S. Fernandez un H. Rainija teorija ļauj veikt pārmaiņu analīzi “no malas”. Visbeidzot, abi pētnieki izvirzītos principus ir aprakstījuši daudz lielākā detalizācijas pakāpē nekā iepriekš aprakstīto tradicionālo pārmaiņu teoriju pārstāvji.

3. RĪCĪBPOLITIKAS IEVIEŠANA

Pētnieku starpā, kas ir centušies rast rīcībpolitikas ieviešanas definīciju, ir novērojamas atšķirības. Džefrijs Presmans (*Jeffrey Pressman*) un Ārons Vildavskis (*Aaron Wildavsky*) rīcībpolitikas ieviešanu definē kā attiecības starp oficiālajos dokumentos nospraustajiem mērķiem un darbībām, kas tiek veiktas šo mērķu sasniegšanai. Daniels Mazmanians (*Daniel Mazmanian*) un Pauls Sabatiērs (*Paul Sabatier*) rīcībpolitikas ieviešanu redz kā procesu, kurā notiek politiska lēmuma izpildīšana, kas var būt noteikts kā parlamenta likumdošanas aktos, tā arī izpildvaras lēmumu vai tiesu lēmumu formā, par sākuma punktu tādējādi atzīstot autoritatīvu lēmumu. Apskatot vairāku teorētiķu piedāvātās rīcībpolitikas ieviešanas definīcijas, pētnieks Naurendra Paudels (*Naurendra Paudel*) to definē kā procesu, kura laikā tiek pieņemti vairāki lēmumi un veiktas darbības ar mērķi praksē realizēt autoritatīvu lēmumu. Viena no šī procesa pamata raksturiezīmēm ir savlaicīgs un apmierinošs uzdevumu veikums.²⁶

Rīcībpolitikas ieviešanas zinātnes skola, kā to norāda Džils Skofilds (*Jill Schofield*) un Šarlote Sausmane (*Charlotte Sausman*), atrodas publiskās pārvaldes, organizāciju teorijas un politikas zinātnes krustpunktā. Rīcībpolitikas ieviešanas zinātnes skola ASV aizsākās ar 1970. gadiem kā reakcija uz pieaugošo interesi par plašo īstenoto reformu efektivitāti. Tās vēsturiskajā attīstībā var iezīmēt trīs attīstības posmus. Pirmā posma aizsākumi ir mērojami ar zinātniskās skolas aizsākumu – 1970. gadiem. Šis posms iezīmējas ar pesimismu, kas radās no vairāku situāciju analīzes, liecinot par plašām rīcībpolitiku ieviešanas neveiksmēm. Nozīmīgākais šī posma sasniegums ir izpratnes veicināšana par attiecīgo pētniecības lauku plašākai pētnieku grupai un sabiedrībai. Par personām, kas aizsāka diskusiju sociālo zinātņu pārstāvju starpā, ir uzskatāmi D. Presmans un Ā. Vildavskis.²⁷ Otrs posms aizsākās ar 1980. gadiem. Pētnieki šajā periodā savu uzmanību vērta galvenokārt uz teorētisko ietvaru veidošanu, radot *Top-down* un *Bottom-up* rīcībpolitikas ieviešanu teoriju skolas. Trešais posms, kas ir mērojams ar 1990. gadiem, iezīmēja uzdevumu veidot tādu kā “vidusceļu” starp *Top-down* un *Bottom-up* rīcībpolitikas ieviešanas teorētiskajām skolām, jo šo abu skolu starpā tika identificētas būtiskas atšķirības. Atšķirības abu skolu starpā ir novērojamas vairākās sfērās, piemēram, jautājumā par iesaistīto pušu lomu un to savstarpējām attiecībām, kā arī rīcībpolitiku tipiem, uz kuriem šīs abas

²⁶ Paudel, N. R.. (2009). *A Critical Account of Policy Implementation Theories: Status and Reconsideration*. pp. 36-38.

²⁷ Turpat.

skolas var tikt attiecinātas.²⁸ Papildus iepriekš minētajai “vidusceļa” radīšanai pētnieki šajā attīstības posmā izvirzīja uzdevumu rīcībpolitiku ieviešanas procesu uzlūkot no daudz zinātniskākas perspektīvas nekā *Top-down* un *Bottom-up* skolās, kā arī likt uzsvāru uz konkrētu hipotēžu izvirzīšanu, pienācīgu pētnieciskā procesa operacionalizēšanu un adekvātu empīrisku novērojumu veikšanu izvirzīto hipotēžu pārbaudei.²⁹

N. Paudels, pārskatot rīcībpolitikas ieviešanas teorijas, ir secinājis, ka joprojām trūkst konkrētas rīcībpolitikas ieviešanas teorijas.³⁰ Tāpat pētnieks Maurīcijs Kogans (*Maurice Kogan*) ir norādījis, ka ir sarežģīti izveidot visaptverošas rīcībpolitikas ieviešanas teorijas, kuras varētu attiecināt visām valsts darbības sfērām. Pēc M. Kogana domām, katrai darbības sfērai ir nepieciešams izstrādāt sev individuāli attiecināmu rīcībpolitikas ieviešanas teoriju.³¹

Pamatojoties uz iepriekš minētajiem faktiem, turpmākajās divās apakšnodaļās tiks aprakstītas galvenās rīcībpolitikas ieviešanas teoriju grupas: klasiskās un kombinētās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas. Bieži vien akadēmiskajā literatūrā kombinēto rīcībpolitikas ieviešanas teoriju vietā tiek izmantots jēdziens “sintezētās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas”, kas šī darba kontekstā ir ar sinonīma nozīmi.

3.1. Klasiskās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas

Kā jau norādīts iepriekš, *Top-down* un *Bottom-up* ir pamata rīcībpolitikas ieviešanas teoriju skolas, kas ir kalpojušas kā būtisks pamatas pētnieku savstarpējām debatēm un jaunāku rīcībpolitikas ieviešanas teoriju izstrādei. Akadēmiķu debātes par *Top-down* un *Bottom-up* pieejām lielā mērā tika ietekmētas no jautājuma, kā rīcībpolitikas ieviešanas procesu nošķirt no rīcībpolitikas veidošanas³², līdz ar to pētnieku uzdevums bija no plaša un kompleksa procesa nošķirt atsevišķu un salīdzinoši šauru sfēru.

²⁸ Cerna, L. (2013). *The Nature of Policy Change and Implementation: A Review of Different Theoretical Approaches*. OECD. p. 18.

²⁹ Pūzl, H., Treib, O. (2007). “Implementing Public Policy”. In: Fischer, F., Miller, G. J., Sidney, M. S. (eds.) *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group. pp. 89-90.

³⁰ Paudel, N. R.. (2009). *A Critical Account of Policy Implementation Theories: Status and Reconsideration*. pp. 42-50.

³¹ Cerna, L. (2013). *The Nature of Policy Change and Implementation: A Review of Different Theoretical Approaches*. OECD. pp. 22-25.

³² Hill, M., Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in practice*. London: SAGE Publications Ltd. p. 43.

Top-down rīcībpolitikas ieviešanas teoriju pieeja aizsākās ar pieņēmumu, ka rīcībpolitikas ieviešanas sākums ir mērojams ar lēmumu, ko pieņem centrālā valdība.³³ Lai arī pastāv kopīgas *Top-down* pieejas rīcībpolitikas ieviešanu teoriju iezīmes, kuras tiks aprakstītas šīs apakšnodaļas beigās, tomēr šīs pieejas pārstāvju uzskati par rīcībpolitikas ieviešanas teoriju principiem atšķiras. Piemēram, D. Presmans un Ā. Vildavskis, kas tiek uzskatīti par rīcībpolitikas ieviešanas kā zinātniskās sfēras pamatlicējiem, savos darbos ir uzsvēruši, ka rīcībpolitikas ieviešana ir cieši saistīta ar tādu rīcībpolitiku elementu kā mērķu un uzdevumu aprakstu oficiālajos dokumentos. Papildus tam abi pētnieki ir uzsvēruši, ka, ja rīcībpolitikas ieviešanas ķēde ir plaša, tad ir nepieciešama maksimāli cieša rīcībpolitiku ieviesošo personu un iestāžu savstarpēja sadarbība. Pētnieki Donalds Van Meters (*Donald Van Meter*) un Kārls Van Horns (*Carl Van Horn*), veidojot savu teorētisko ietvaru, vairāk fokusējās uz veidiem, kā analizēt rīcībpolitikas ieviešanas procesu. Abi pētnieki akadēmiskajos darbos ir minējuši, ka analīzes procesā ir svarīgi ņemt vērā sagaidāmo pārmaiņu apmēru un iespējamo kompromisu apmēru, kā arī viņi uzskata, ka efektīvāka rīcībpolitikas ieviešana ir tad, kad pārmaiņas iniciatori ir valsts galvenās amatpersonas un kad ir augsts vienprātības līmenis attiecībā uz izvirzīto mērķu sasniegšanas nepieciešamību. Jūdžens Bardačs (*Eugene Bardach*) savā teorijā liek manīt, ka rīcībpolitikas ieviešana ir politisks process, ar to saprotot, ka, *Top-down* pieejas veidā realizējot rīcībpolitikas ieviešanas procesu, valsts galvenajām amatpersonām ir nepieciešams sekot tam līdz katrā ieviešanas līmenī.³⁴

Par spīti tam, ka starp akadēmiķiem iezīmējas būtiskas atšķirības, kad runa ir par *Top-down* pieejas ietvaros veidotām rīcībpolitikas ieviešanas teorijām, kā tas ir novērojams, iepriekš apkopojot vairāku akadēmiķu redzējumus, tomēr ar šo pieeju saistītiem akadēmiķiem ir identificējamās kopīgas pazīmes. Piemēram, D. Mazmanians un P. Sabatiērs savā darbā, kas tiek uzskatīts par detalizētāko šīs pieejas teoriju, minēja, ka efektīvai rīcībpolitikas ieviešanai ir nepieciešami skaidri mērķi, cēloņu skaidrojošu teoriju izmantošana, rīcībpolitikas ieviešanas procesa juridiska struktūra, apņēmīgas amatpersonas, interešu grupu atbalsts, nemainīgi sociālekonomiskie apstākļi un citi elementi.³⁵ Lai arī šie principi nav tiešā mērā pamanāmi katrā no iepriekš minētajām *Top-down* pieejas teorijām, tomēr katrā no tām iezīmējas vismaz viens no šiem principiem. Paralēli kopīgajām iezīmēm akadēmiskajā literatūrā identificētajās teorētiku

³³ Pūzl, H., Treib, O. (2007). "Implementing Public Policy". In: Fischer, F., Miller, G. J., Sidney, M. S. (eds.) *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group. pp. 90-91.

³⁴ Hill, M., Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in practice*. London: SAGE Publications Ltd. pp. 41-51.

³⁵ Cerna, L. (2013). *The Nature of Policy Change and Implementation: A Review of Different Theoretical Approaches*. OECD. p. 18.

debatēs tika norādīti arī vairāki kritikas elementi attiecībā uz *Top-down* pieeju. Pirmkārt, šī pieeja kā rīcībpolitikas ieviešanas sākumu izvirza oficiāla dokumenta vai lēmumu parādīšanos brīdi. Šī iemesla dēļ vērā netiek ņemtas darbības, kas tika veiktas attiecīgā lēmuma pieņemšanas procesā. Kritika attiecība uz šo tiek izvirzīta gan tāpēc, ka lēmuma pieņemšanas procesā var tikt konstatētas vairākas rīcībpolitikas ieviešanas barjeras, gan arī tāpēc, ka šādā veidā var nepamanīt plašākus sabiedrības mērķus. Otrkārt, šīs pieejas ietvaros tiek likvidēti vai pilnībā ignorēti politiskie apsketi, kas ir saistīti ar rīcībpolitikas ieviešanas procesu. Viens no šīs kritikas pamatojumiem ir saistīts ar faktu, ka retos gadījumos politika un publiskā pārvalde ir pilnībā nošķirti elementi. Treškārt, kritiku izpelnās fakts, ka šīs pieejas ietvaros pārlietu liela uzmanība tiek likta uz valsts vadošajām amatpersonām kā galvenajiem ieviešamo rīcībpolitiku noteicējiem. Iemesls šādai kritikai ir gan tas, ka zemāka ranga amatpersonas, kas ievieš rīcībpolitikas, var daudz specifiskāk identificēt pastāvošās problēmas, tomēr tās netiek iekļautas rīcībpolitiku noteicēju grupā, gan arī tas, ka galvenie ieviešamo rīcībpolitiku noteicēji nav spējīgi izsekot zemāka ranga amatpersonu darbībām, kas ievieš noteikto rīcībpolitiku.^{36 37}

Bottom-up kā rīcībpolitikas ieviešanas teorētiskā pieeja aizsākās ap 1970. gadu beigām un 1980. gadu sākumu kā reakcija uz *Top-down* pieeju, norādot, ka ne vienmēr ieviesto rīcībpolitiku rezultāts saskanēja ar rīcībpolitikās sākotnēji izvirzītajiem mērķiem. Šīs pieejas pārstāvji sāka analizēt faktiskos iemeslus, kas lika ieviestajām rīcībpolitikām novirzīties no sākotnēji definētajiem mērķiem, savā analizē uzsvaru liekot uz zemākā ranga amatpersonām, kas attiecīgo rīcībpolitiku realizē dzīvē, jo pētnieki uzskatīja, ka tieši šīs amatpersonas ir tās, kas ir viciešāk saistītas ar pastāvošajām problēmām.³⁸ Šīs pieejas pārstāvji arī uzsver, ka, lai saprastu rīcībpolitikas ieviešanas procesu, ir nepieciešams pētīt mērķus, stratēģijas, darbības un kontaktus to zemā ranga amatpersonu starpā, kas ir iesaistītas noteikto rīcībpolitiku ieviešanā dzīvē, jo tieši šo amatpersonu darbība tiešā mērā ietekmē iedzīvotājus. Pamatojums šim apgalvojumam ir tāds, ka ieviešanas process norisinās attiecīgās rīcībpolitikas un tās ieviešanas darbību interakcijas

³⁶ Matland, R. E. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1995), pp. 3-5.

³⁷ Cerna, L. (2013). *The Nature of Policy Change and Implementation: A Review of Different Theoretical Approaches*. OECD. p. 18.

³⁸ Püzl, H., Treib, O. (2007). "Implementing Public Policy". In: Fischer, F., Miller, G. J., Sidney, M. S. (eds.) *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group. pp. 92-93.

rezultātā.³⁹ Papildus tam nozīmīgu lomu ieņem uzskats, ka šīm zemā ranga amatpersonām no savu pārstāvēto institūciju puses ir diezgan liela rīcības brīvība jeb autonomija.⁴⁰

Par šīs rīcībpolitikas ieviešanas teorētiskās pieejas pamatlicēju tiek minēts Mihaels Lipskis (*Michael Lipsky*), kurš ar savu pētījumu par zemākā ranga amatpersonu uzvedību iedibināja šīs teorētiskās pieejas pamatus. Attiecībā uz rīcībpolitikas ieviešanas procesu viņš uzskatīja, ka zemākā ranga amatpersonu lēmumi, viņu izveidotās darba rutīnas un izstrādātie instrumenti, ar kuru palīdzību var veiksmīgāk pārvarēt neskaidras situācijas un darba procesā identificētos spiedienus, kļūst par viņu realizētajām rīcībpolitikām. Benijs Herns (*Benny Hjern*) savos akadēmiskajos rakstos izceļ, ka tradicionālās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas galvenokārt norobežojās attiecību veidošanas procesā starp publisko pārvaldi un rīcībpolitiku. Pēc viņa domām, rīcībpolitikas ieviešanas procesā ir nepieciešams analizēt ieviestās rīcībpolitikas rezultātus un analīzes procesā ir nepieciešams ņemt vērā organizāciju teoriju principus tādā veidā, lai procesa analīzes laikā netiktu izceltas atsevišķas personas vai personu grupas. Pirms rīcībpolitikas ieviešanas analīzes uzsākšanas ir nepieciešams identificēt, kādas personas šajā procesā ir iesaistītas un kāda ir šo personu ietekme uz attiecīgo rīcībpolitiku. Sūzena Bareta (*Susan Barrett*) un Kolins Fudžs (*Colin Fudge*) ir izvirzījuši apgalvojumu, ka lielu lomu rīcībpolitikas ieviešanas procesā ieņem kompromisu veidošana starp vairākiem cilvēkiem vienas organizācijas ietvaros vai saistītās organizācijās. Tādējādi S. Bareta un K. Fudžs akadēmiskajā literatūrā uzsver, ka rīcībpolitika nevar tikt uzskatīta par nemainīgu, jo rīcībpolitikas veidošanas un ieviešanas procesā ir iesaistītas personas, piemēram, ar citādākām vērtībām, kas attiecīgi var veikt dažādas rīcībpolitikas interpretācijas vai pieprasīt rīcībpolitiku modificēšanu.⁴¹

Šī rīcībpolitikas ieviešanas teorētiskā pieeja kritiku ir izpelnījusi vairāku aspektu dēļ. Pirmkārt, šī pieeja vairāk fokusējas uz faktoru identificēšanu, kuru dēļ ir radušās grūtības sasniegt rīcībpolitikā izvirzītos mērķus, nevis uzrāda ieteikumus efektīvākai rīcībpolitikas ieviešanai. Otrkārt, kontroles mehānismiem pār rīcībpolitikas ieviešanas procesu vajadzētu būt to amatpersonu rokās, kuri vēlēšanu rezultātā no valsts sabiedrības ir ieguvuši uzticības mandātu un

³⁹ Matland, R. E. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1995), p. 6.

⁴⁰ Pūzl, H., Treib, O. (2007). "Implementing Public Policy". In: Fischer, F., Miller, G. J., Sidney, M. S. (eds.) *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group. p. 93.

⁴¹ Hill, M., Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in practice*. London: SAGE Publications Ltd. pp. 51-55.

leģitimitāti. Treškārt, šī pieeja pārlietu lielu uzsvāru liek uz zemākā rānga amatpersonu autonomiju un to pārstāvētājām organizācijām.^{42 43}

Veicot abu iepriekš iztirzāto *Top-down* un *Bottom-up* rīcībpolitikas ieviešanas teorētisko pieeju salīdzinājumu, to starpā ir novērojamas būtiskas atšķirības, kuras var iedalīt piecās sekojošās grupās: analīzes sākuma posms, pieeju mērķis, rīcībpolitikas veidošanas procesa redzējums, rīcībpolitikas ieviešanas process un attiecības ar demokrātijas principiem.

1. **Analīzes sākuma posms.** *Top-down* pieejas pārstāvji kā analīzes sākuma posmu ņem brīdi, kad politisks lēmums ir pieņemts no politiskās sistēmas galveno amatpersonu puses, kur attiecīgais lēmums tiek realizēts, tam virzoties no augstāko amatpersonu līmeņa uz zemāko amatpersonu līmeni. Savukārt *Bottom-up* pieejas ietvaros sākumā tiek identificētas tās zemākā rānga amtpersonas, kas attiecīgo rīcībpolitiku realizēs dzīvē. Rīcībpolitikas ieviešanas virzība tiek analizēta no zemākā rānga amatpersonām līdz augstākā līmeņa amatpersonām, ņemot vērā starp iesaistītajām personām veidojošos tīklus un to stratēģijas rīcībpolitikas ieviešanai.
2. **Pieeju mērķis.** Par *Top-down* pieejas galveno mērķi ir izvirzīts vispārīgas teorijas izveide rīcībpolitikas ieviešanas procesam, kas ļāutu ieviešanas procesu efektīvi novest līdz tā pilnīgai realizēšanai. *Bottom-up* mērķis ir sniegt empīrisku aprakstu un skaidrojumu par rīcībpolitikas ieviešanas procesā iesaistīto personu savstarpējo mijiedarbību un rīcībpolitikas ieviešanas stratēģijām.
3. **Rīcībpolitikas veidošanas procesa redzējums.** Šis process *Top-down* pieejas ietvaros tiek izdalīts secīgos un precīzi nošķiramos ciklos. Analīzē netiek iekļauts viss rīcībpolitikas veidošanas process, bet gan turpmākie soļi, kas seko pēc oficiālas rīcībpolitikas apstiprināšanas. *Bottom-up* pieeja rīcībpolitikas veidošanas procesu nenošķir no rīcībpolitikas ieviešanas procesa, uzsverot, ka rīcībpolitikas veidošana turpinās viscaur politikas ieviešanā.
4. **Rīcībpolitikas ieviešanas process.** *Top-down* pieeja rīcībpolitikas ieviešanas procesu redz kā administratīvu procesu, kas ir pilnībā nošķirts no politikas, kur ietekme koncentrējas augstāko amatpersonu rokās, kas apstiprina rīcībpolitiku un tajā ietvertos mērķus un kas veic šī procesa kontroli. *Bottom-up* pieeja šo procesu redz kā politisku

⁴² Cerna, L. (2013). *The Nature of Policy Change and Implementation: A Review of Different Theoretical Approaches*. OECD. pp. 18-19.

⁴³ Matland, R. E. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1995), p. 6-7.

procesu, kur autonomām zemākā ranga amatpersonām, kas realizē attiecīgo rīcībpolitiku, ir plašas iespējas veikt rīcībpolitikas modifikācijas.

5. **Attiecības ar demokrātijas principiem.** Pēc *Top-down* pieejas tiesības pieņemt kolektīvi saistošas rīcībpolitikas ir tikai tām personām, kuras sabiedrība ir ievēlējusi, tādējādi sniedzot rīcības mandātu. *Bottom-up* pieeja savukārt uzskata, ka leģitīmas pieņemt lēmumu ir tikai tās amatpersonas, kas attiecīgo rīcībpolitiku realizē dzīvē, jo tām praksē ir visciešākā saskarsme ar sabiedrībā pastāvošajām problēmām.⁴⁴

3.2. Kombinētās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas

Kombinētās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas sāka attīstīties pēc tam, kad pētnieki rūpīgāku uzmanību sāka pievērst *Top-down* un *Bottom-up* rīcībpolitikas ieviešanas teorētisko pieeju trūkumiem, kas tika aprakstītas iepriekšējā rindkopā. Šo kombinēto teoriju mērķis bija centieni apkopot abu teorētisko pieeju stiprās puses, tādējādi radot rīcībpolitikas ieviešanas analīzei lielākā mērā piemērojamas teorijas.⁴⁵ Lai arī kombinētās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas ir izstrādājuši dažādi pētnieki, tomēr par šīs pieejas aizsācējiem tiek minēti Frits Šarps (*Fritz Scharpf*), Adriana Vindhofa-Heritere (*Adrienne Windhoff-Héritier*), Randals Riplijs (*Randall Ripley*) un Greisa Frenklina (*Grace Franklin*).⁴⁶ Šīs apakšnodaļas turpinājumā tiks aprakstītas vairāku teorētiķu galvenās idejas, kas savas teorijas ir veidojuši pēc kombinētās rīcībpolitikas ieviešanas pieejas principiem.

Ričarda Elmora (*Richard Elmore*) kombinētās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas pamatā ir uzskats, ka rīcībpolitikas plānošanas stadijām ir jāņem vērā gan zemā ranga amatpersonu, kas nodarbojas ar tiešu rīcībpolitikas ieviešanu dzīvē, gan mērķa grupu redzējums uz attiecīgo rīcībpolitiku. Šim nolūkam R. Elmors izstrādāja divus modeļus: uz priekšu vērsta plānošana (*forward mapping*) un atpakaļvērsta plānošana (*backward mapping*). Uz priekšu vērsta plānošana sevī ietver precīzu rīcībpolitikas sasniedzamo mērķu, darbību un sasniegto rezultātu noteikšanas kritēriju veidošanu, ar kā palīdzību būtu iespējams katrā posmā vērtēt rīcībpolitikas ieviešanu. Atpakaļvērsta plānošana savukārt paredz maināmās attieksmes identificēšanu zemākajā līmenī, kā arī darbību izstrādi, kas nodrošinātu pārmaiņas stāšanos spēkā – šīs darbības ir nepieciešams

⁴⁴ Pülzl, H., Treib, O. (2007). "Implementing Public Policy". In: Fischer, F., Miller, G. J., Sidney, M. S. (eds.) *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group. pp. 93-95.

⁴⁵ Cerna, L. (2013). *The Nature of Policy Change and Implementation: A Review of Different Theoretical Approaches*. OECD. p. 19.

⁴⁶ Pülzl, H., Treib, O. (2007). "Implementing Public Policy". In: Fischer, F., Miller, G. J., Sidney, M. S. (eds.) *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group. p. 97.

pielietot, kamēr tiek sasniegts augstākais amatpersonu līmenis. Ar atpakaļvērstās plānošanas palīdzību tiktu nodrošināta zemākā ranga amatpersonu un mērķa grupu redzējuma ievākšana. P. Sabatiērs uzskata, ka rīcībpolitikas ieviešanas procesam ir jātiek analizētam cikliski vismaz desmit gadu ilgā laika periodā, analizē iekļaujot sociālekonomiskos apstākļus, juridiskos instrumentus un valdības struktūru. Tāpat, pēc pētnieka domām, analīzes procesā ir nepieciešams ietvert arī interešu grupas gan no publiskās pārvaldes, gan no privātā sektora, kas ir iesaistītas rīcībpolitikas veidošanas procesā. Malkoms Gogins (*Malcon Goggin*) ir izvirzījis komunikācijas modeli, kas sevī ietver uzskatu, ka rīcībpolitikas ieviešēji atrodas rīcībpolitikas ieviešanas procesa komunikācijas centrā, iedaloties trīs kopās. Pirmajā kopā ietilpst pamudinājumi un ierobežojumi, kas nāk no augstākā līmeņa amatpersonām (nacionālais līmenis), otrajā kopā ietilpst pamudinājumi un ierobežojumi no zemāka līmeņa amatpersonām (vietvaru līmenis), trešajā kopā ietilpst valsts apstākļi, ko raksturo īstenoto rīcībpolitiku rezultāti un valsts spējas. Šādā veidā tiek apzināti gan augstāko un zemāko amatpersonu signāli, gan valstī novērojamie apstākļi, kas var ietekmēt rīcībpolitikas ieviešanas interpretāciju. Pauls Bermans (*Paul Berman*) savās teorijās izvirza apgalvojumu, ka rīcībpolitikas ieviešanu ir jāskata, izmantojot gan *Top-down*, gan *Bottom-up* teorētisko pieeju principus, kas nosaka rīcībpolitikas kontekstu. Par piemēriem P. Bermans ir minējis izmaiņu apmēru, tehnoloģiju pielietojumu un to atbilstību, vienprātību par sasniedzamo mērķu nepieciešamību, tiesisko regulējumu un valsts nozīmīgāko sfēru stabilitāti. Pēc šo mērķu analīzes būtu iespējams noteikt, kura to rīcībpolitikas ieviešanas teorētiskajām pieejām būtu vispiemērotākā.⁴⁷

Izvērtējot pieejamo akadēmisko literatūru, ir novērojams, ka pastāv daudz un dažādu pētnieku veidotas kombinētās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas. Šo faktu apliecina nodaļā iepriekš minētais, ka, izvērtējot *Top-down* un *Bottom-up* teorētisko pieeju trūkumus, pētnieki ir pievērsuši lielāku uzmanību abu pieeju kombinēšanai, gan arī, kā to liecina Mihaela Hila (*Michael Hill*) un Pītera Hupes (*Peter Hupe*) grāmatā *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in practice* izvietotā statistika, līdz ar *Top-down* un *Bottom-up* pieejai atbilstošu teoriju radīšanas norietu 1984. gadā, pētnieki savu uzmanību lielākoties ir vērsuši tieši kombinēto rīcībpolitikas ieviešanas teoriju veidošanai.⁴⁸

⁴⁷ Matland, R. E. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1995), pp. 8-9.

⁴⁸ Hill, M., Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in practice*. London: SAGE Publications Ltd. p. 82.

Rīcībpolitikas ieviešanas procesam kombinētās teorijas sniedza divus būtiskus pienesumus. Pirmkārt, tās centās mazināt savstarpēji strīdīgo *Top-down* un *Bottom-up* teorētisko pieeju vājās puses, strādājot pie empīrisku argumentu izstrādes, kas centās konceptualizēt rīcībpolitikas ieviešanas procesu un savstarpēji savienot centrālās un lokālās varas aspektus vienā modelī. Otrkārt, pētnieki pievērsa uzmanību svarīgiem aspektiem, kas iepriekš rīcībpolitikas ieviešanas teoriju attīstības gaitā netika akcentēti.⁴⁹ Šādā veidā kombinētās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas sevī ietvēra plašāku stipro pušu klāstu, ņemot vērā dažādus ieviešanas procesā iesaistītos līmeņus. No tā arī izriet fakts, ka rīcībpolitikas ieviešanas teorijas nav iespējams vispārināt, sevī iekļaujot visas valsts sfēras. Piemēram, rīcībpolitikas ieviešanas stratēģijas augstākajai izglītībai un vispārīgajai izglītībai nebūs vienādas, līdz ar to rodas nepieciešamība rīcībpolitikas ieviešanas teorijas pielīdzināt rīcībpolitiku saturam un to tipam.⁵⁰

Veins Pārsons (*Wayne Parsons*), veicot rīcībpolitikas ieviešanas teoriju izpēti, ir secinājis, ka, lai arī pastāv elementi, ar kuru palīdzību *Top-down* un *Bottom-up* šķietami tiek savā starpā kombinētas, tomēr abu pieeju fundamentālo atšķirību dēļ pētnieks uzskata, ka tas nav iespējams.⁵¹ Līdzīgu apgalvojumu var izvirzīt attiecībā arī uz tradicionālo un kombinēto rīcībpolitikas ieviešanas teorētisko pieeju grupu savstarpēju salīdzināšanu, ko apstiprina vairāki sekojoši iemesli. Pirmkārt, lai arī tradicionālajām pieejām ir nostiprinājušies fundamentāli principi, kas caurvij attiecīgās pieejas teorijas, tomēr kombinētajām teorijām šādu principu nav, tādēļ kombinētās rīcībpolitikas ieviešanas teorijas kā par vienotu teorētisko pieeju uzskatīt būtu nekorekti. Otrkārt, *Top-down* un *Bottom-up* ir identificējami skaidri nošķirami principi, kā tās, piemēram, attiecas uz jautājumu par rīcībpolitikas ieviešanas procesu un ieviešanas sākuma punktu. Kombinētajām rīcībpolitikas ieviešanas teorijām tā nav, jo tās tiek veidotas gan uz *Top-down* un *Bottom-up* pieeju pamata, gan arī tajās tiek izmantoti principi, kas tradicionālās pieejās netiek iekļauti. Treškārt, tradicionālo pieeju rīcībpolitikas ieviešanas procesa analīze ir visparīgāka, jo tās nenodarbojas ar rīcībpolitiku kategorizēšanu nedz pēc to satura, nedz pēc to sfēras. Ar kombinētajām teorijām ir citādāk – vairāki šo teoriju pētnieki ir uzsvēruši, ka nav iespējams vienu rīcībpolitikas ieviešanas teoriju attiecināt uz visām valsts sfērām, jo šīs sfēras

⁴⁹ Pülzl, H., Treib, O. (2007). "Implementing Public Policy". In: Fischer, F., Miller, G. J., Sidney, M. S. (eds.) *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group. p. 97.

⁵⁰ Cerna, L. (2013). *The Nature of Policy Change and Implementation: A Review of Different Theoretical Approaches*. OECD. p. 19.

⁵¹ Pülzl, H., Treib, O. (2007). "Implementing Public Policy". In: Fischer, F., Miller, G. J., Sidney, M. S. (eds.) *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group. p. 97.

savā starpā nav vienādas. Līdz ar to salīdzināšana nav iespējama, jo kombinētās teorijas neveido vispārīgu un visu valsts sfēru aptverošu teorētisko pamatu.

Lai arī iepriekš tika iztirzāti iemesli, kuru dēļ nav iespējams savā starpā salīdzināt tradicionālās rīcībpolitikas ieviešanas teorētiskās pieejas ar kombinētajām teorijām, tomēr ir identificējami šo abu teoriju grupu divi vienojoši elementi: aplūkotās teorijas vairāk balstās uz rīcībpolitikas ieviešanas analīzi valsts ietvaros, nevis starptautiskā līmenī un šīs teorijas galvenokārt balstās uz pozitīvisma principiem.⁵²

Saskaņā ar iepriekš izskanējušo teorētisku viedokli, ka pašreiz trūkst vispārēja un konkrēta rīcībpolitikas ieviešanas teorija un ka līdz ar to katrai valsts sfērai sakarā ar katras tās specifiku ir nepieciešams piemērot atsevišķas teorijas, nevis analizēt katru sfēras rīcībpolitiku pēc vienas teorijas, darba autors, šajā pētījumā analizējot Valsts pārvades reformu plānu 2020 (turpmāk – Reformu plāns), izmantos šādus principus: iesaistīto pušu sadarbība; valsts galvenās amatpersonas kā galvenais iniciators; iesaistīto pušu vienprātība; skaidri definēti mērķi; rīcībpolitikas ieviešanas juridiskā struktūra; interešu grupu atbalsts; nemainīgi sociālekonomiskie apstākļi.

⁵² Püzl, H., Treib, O. (2007). "Implementing Public Policy". In: Fischer, F., Miller, G. J., Sidney, M. S. (eds.) *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group. p. 97.

4. METODOLOĢIJAS DAĻA

Pētījuma iepriekšējās nodaļās tika veikta jēdiena “publiskā pārvalde” definēšana un pārmaiņu un rīcībpolitikas ieviešanas teorētisko pieeju aplūkošana. Lai atbildētu uz pētījuma sākumā izvirzītajiem pētnieciskajiem jautājumiem, proti, “Kādi faktori var veicināt un kavēt rīcībpolitikas ieviešanu?” un “Kuri konstatētie faktori kavēs rīcībpolitikas ieviešanu?”, no iepriekš minētajām teorētiskajām pieejām nodaļas turpinājumā tiks izvirzīti pētījumā pielietojamie faktori un veikts šo faktoru izmantošanas paskaidrojums.

4.1. Pārmaiņu teoriju faktori

- **Vajadzības nodrošināšana.** Faktora ietvaros tiks analizēti trīs aspekti. Pirmkārt, vai ir radīta neapstrīdama pārmaiņas vīzija. Otrkārt, vai visas iesaistītās puses ir informētas par gaidāmo pārmaiņu. Treškārt, vai ir tikusi uzsvērtā pārmaiņas nepieciešamība.
- **Plāna piedāvāšana.** Faktora ietvaros tiks analizēts, balstoties uz pārmaiņu vīziju, izstrādātais pārmaiņu plāns trīs aspektos. Pirmkārt, vai ir definēti uzdevumi. Otrkārt, vai ir definēti sasniedzamie rezultāti. Treškārt, vai plānā ir ietverti uzdevumu izpildes starposmi.
- **Iekšējā atbalsta izveide.** Šī faktora analīzes ietvaros tiks ņemti vērā, piemēram, tādi aspekti kā vai tiek nodrošināta plaša līdzdalības iespēja, vai pārmaiņas rada negatīvas sekas iesaistītajām personām, vai pastāv kāda krīze, šoks, ārējs apdraudējums, augsta steidzamības pakāpe pārmaiņas nepieciešamībai. Tāpat tiks ņemts vērā, vai pārmaiņu veicējs izmanto, piemēram, draudus, piespiešanu, kritiku, atlīdzību, pārkvalificēšanās iespējas un psiholoģisku atbalstu.
- **Augstākā līmeņa vadības atbalsta nodrošināšana.** Faktora ietvaros tiks analizēti trīs aspekti. Pirmkārt, vai augstākās amatpersonas atbalsta pārmaiņu veikšanu. Otrkārt, vai augstākās amatpersonas iesaistās pārmaiņu procesā. Treškārt, vai tiek nodrošināta pārmaiņu ieviešanas nepārtrauktība, respektīvi, vai notiek augstākā līmeņa amatpersonu maiņa.
- **Ārējā atbalsta nodrošināšana.** Šajā faktorā tiks analizēts, piemēram, tas, vai valsts augstākās amatpersonas, kas nav tieši saistītas ar publisko pārvaldi, atbalsta pārmaiņu veikšanu. Tāpat tiks ņemts vērā valsts uzraugošo un starptautisko organizāciju viedoklis.

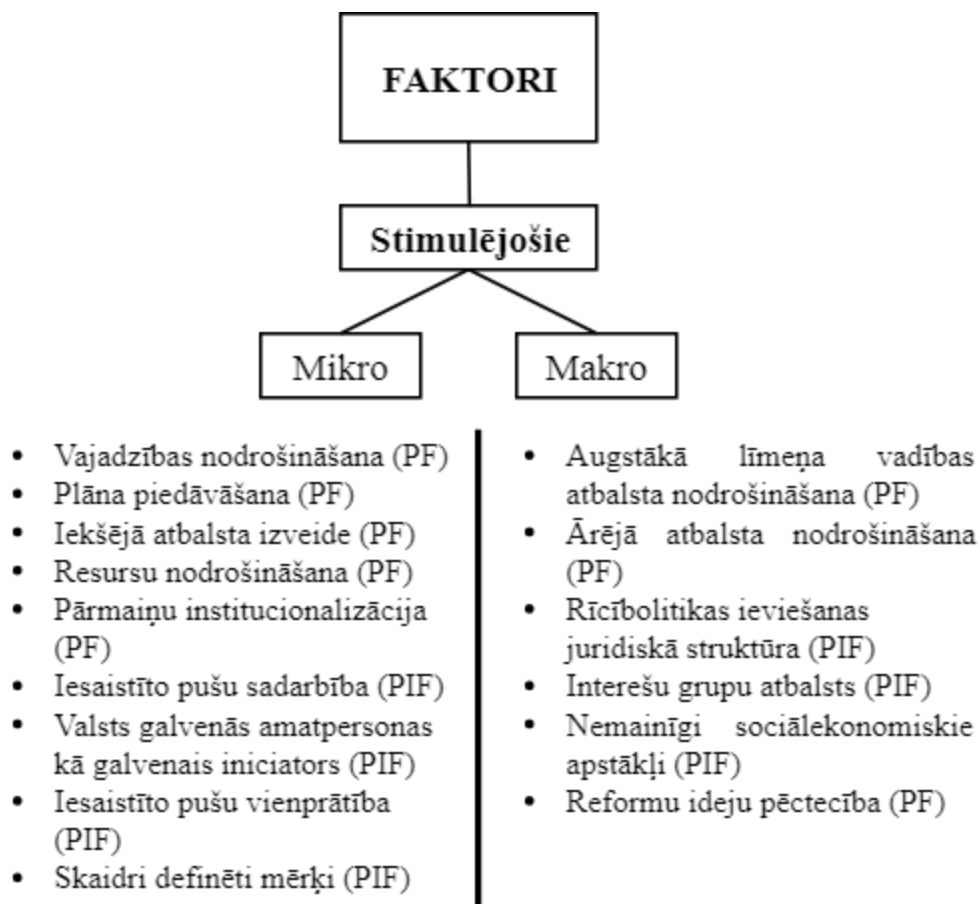
- **Resursu nodrošināšana.** Šī faktora ietvaros tiks ņemts vērā, vai pārmaiņu veicējs iesaistītās puses ir nodrošinājis ar nepieciešamajiem finanšu resursiem, kas rastos pārmaiņu rezultātā.
- **Pārmaiņu institucionalizācija.** Šī faktora ietvaros tiks analizēts, vai reforma tiek implementēta jaunās politikās un vai tiek pārveidotas formālās struktūras vai procedūras.
- **Reformu ideju pēctecība.** Šī faktora ietvaros tiks analizēts, vai valdībām kopš Latvijas neatkarības atjaunošanas ir bijusi ideju pēctecība attiecībā uz notikušajām publiskās pārvaldes reformām.

4.2. Rīcībpolitikas ieviešanas teoriju faktori

- **Iesaistīto pušu sadarbība.** Šī faktora ietvaros tiks vērtēts, vai norisinās iesaistīto pušu savstarpējā sadarbība reformas ieviešanas procesā.
- **Valsts galvenās amatpersonas kā galvenais iniciators.** Faktora analīzes ietvaros tiks analizēts, vai valsts galvenās amatpersonas ir bijis galvenais reformas iniciators.
- **Iesaistīto pušu vienprātība.** Faktora ietvaros tiks vērts, vai pastāv galveno iesaistīto pušu vienprātība attiecībā gan uz reformas nepieciešamību, gan uz veicamajiem uzdevumiem tās ieviešanai.
- **Skaidri definēti mērķi.** Faktora ietvaros tiks noteikts, vai ieviešamās reformas plānā ir skaidri definēti sasniedzamie mērķi.
- **Rīcībpolitikas ieviešanas juridiskā struktūra.** Faktora ietvaros tiks vērtēts, vai ir noteikta rīcībpolitikas ieviešanas juridiskā struktūra.
- **Interesu grupu atbalsts.** Faktora ietvaros tiks vērtēts, vai šai reformai pastāv interešu grupu atbalsts.
- **Nemainīgi sociālekonomiskie apstākļi.** Faktora ietvaros tiks vērtēts, vai pastāv nemainīgi sociālekonomiskie apstākļi.

Augstāk minētie pārmaiņu teoriju un rīcībpolitikas ieviešanas teoriju faktori ir stimulējoši faktori, kuru klātesamības gadījumā var tikt prognozēta veiksmīga reformas ieviešana. Šos faktorus var iedalīt divos līmeņos: makro un mikro līmenī. Makro līmenī ietilpstošo faktoru pamatā ir “ārēji” aspekti, kurus reformu iniciators un publiskā pārvalde tiešā mērā nevar ietekmēt. Savukārt mikro līmenī ietilpstošo faktoru pamatā ir “iekšēji” aspekti, uz kuriem publiskajai pārvaldei un reformas iniciatoriem ir tieša ietekme. Attēlā 4.1. ir norādīts augstāk

minēto faktoru sadalījumu abos līmeņos, kur pārmaiņu teoriju faktori ir atzīmēti ar saīsinājumu “PF” un rīcībpolitikas ieviešanas teoriju faktori ir atzīmēti ar saīsinājumu “PIF”.



4.1. att. Pārmaiņu teoriju un rīcībpolitikas ieviešanas teoriju faktoru sadalījums mikro un makro līmenī

5. PUBLISKĀS PĀRVALDES REFORMAS LATVIJĀ

Ieskata sniegšanai par to, kādas publiskās pārvaldes reformas ir norisinājušās kopš Latvijas neatkarības atjaunošanas laikiem, darba autors šīs nodaļas turpinājumā veiks šo reformu aprakstu. Reformas tiks apkopotas dalījumā pa valdībām, jo lielākoties dokumenti, kas paredzēja reformu veikšanu publiskajā pārvaldē, tika apstiprināti iekš Ministru kabineta (turpmāk – MK). Attiecīgi otrajā apakšnodaļa sekos Reformu plāna iztirzājums.

5.1. Publiskās pārvaldes reformas kopš neatkarības atjaunošanas

Publiskās pārvaldes reformas veikšana Latvijā kā viena no svarīgākajām prioritātēm kļuva uzreiz pēc neatkarības atgūšanas. Viens no būtiskākajiem iemesliem reformu uzsākšanai bija nepieciešamība pārveidot komunistiskajā periodā iedibināto valsts pārvaldes sistēmu – uzsākās publiskās pārvaldes decentralizācijas process, lēmējvara tika nodalīta no izpildvaras un tika veiktas citas nepieciešamās darbības, lai veiksmīgi iedibinātu jaunu nacionālo publisko pārvaldi. Laika posms no 1990. gada līdz 1993. gadam var tikt uzskatīts par pirmo publiskās pārvaldes reformu veikšanas periodu, jo šajā laikā pastāvēja pirmā valdība pēc Latvijas neatkarības atjaunošanas – Latvijas Republikas Ministru Padome. Šīs valdības laikā, kā to norāda D. Jansone, I. Reinholde un I. Ulnicāne, “tika pārveidotas, apvienotas un likvidētas daudzas padomju laikā izveidotās valsts iestādes, atjaunotas vairākas starpkaru posmā pastāvējušās institūcijas, kā arī radītas pavisam jaunas administratīvās struktūras”.⁵³

Secīgi nākamais valsts pārvaldes reformas posms iezīmējās ar **Valda Birkava valdību** (03.08.1993 – 19.09.1994). Valdības deklarācijā tika norādīti šādi publiskās pārvaldes reformas virzieni: publiskās pārvaldes nodalīšana no politikas, decentralizācijas process, korupcijas novēršana, valsts pārvaldei neraksturīgu funkciju veikšanas izbeigšana un profesionāla civildienesta izveide. Attiecīgo mērķu realizēšanai tika veiktas sekojošas darbības: ministriju skaita samazināšana, likuma par Ministru kabinetu apstiprināšana, ministriju skaita samazināšana, Latvijas Administratīvās akadēmijas nodibināšana, Valsts reformu ministrijas izveidošana un likuma par civildienestu atjaunošana. V. Birkava valdības laikā izvirzītās darbības tika izpildītas.⁵⁴

⁵³ Jansone, D., Reinholde, I., Ulnicāne, I. (2002). *Latvijas publiskā pārvalde*. Rīga: Latvijas Universitāte. 41-42. lpp.

⁵⁴ Turpat, 43-45. lpp.

Pēc V. Birkava valdības pilnvaru beigām valdību veidoja **Māra Gaiļa valdība** (19.09.1994 – 21.12.1995). Valdības deklarācijā tika norādīts, ka V. Birkava valdība valsts pārvaldes reformā ir ielikusi stingrus pamatus, papildus minot ierēdņu atlases, sagatavošanas un atestācijas sistēmas izveidošanu. Šī valdība bija iecerējusi realizēt šādus pasākumus: vienota administratīvā procesa uzsākšana valsts pārvaldes iestādēs, izpildes mehānismu un konsultatīvu struktūru radīšana ētikas un interešu konfliktu risināšanai, informācijas atklātības veicināšana publiskās pārvaldes iestādēs un civildienesta reformas turpināšana. Publiskās pārvaldes reformas kontekstā būtiska bija Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepcijas pieņemšana. Iekš tās formulētais mērķis bija attīstīt valsts iekārtas atvasinātu valsts pārvaldes sistēmu. Koncepcijā tika definēti pieci galvenie darbības virzieni: reforma valsts pārvaldes funkcijās, reforma valsts pārvaldes sistēmas uzbūvē, valsts pārvaldes darbības pamatprincipu reforma, reforma valsts pārvaldes galvenajos instrumentos un reforma attiecībās starp sabiedrību un valsti. Šajos darbības virzienos ietilpa vairāki pasākumi. Par piemēriem var minēt plašāku sabiedrības informēšanu un iespēju sniegšanu sabiedrībai kontrolēt valsts institūciju darbu, Ētikas padomes dibināšana, kuras mērķu starpā ietilpa ētikas kodeksa izstrādāšana un sabiedriskās domas attīstība ētikas jautājumos, kā arī citas darbības. Kopumā valsts pārvaldes reforma M. Gaiļa valdībā ieņēma prioritātes statusu. Tās laikā tika veiktas vairākas būtiskas darbības topošajai Latvijas valsts pārvaldes pamatu ielikšanai. Tomēr nozīmīgs negatīvais aspekts, uz ko norādīja arī pats M. Gailis, bija pāragra Valsts reformu ministrijas likvidācija, kā dēļ tika novērota reformu tempa samazināšanās.⁵⁵

Pēc tam pie varas bija **Andra Šķēles valdība** (21.12.1995 – 13.02.1997). Lai arī tika minēta izdevumu samazināšana valsts iestādēs, kā pamatā būtu iestāžu dublējošo funkciju likvidēšana un štatu samazināšana, tomēr šīs valdības apstiprinātajā deklarācijā valsts pārvaldes reformai uzmanība netika pievērsta un tā nebija šīs valdības laikā nosprausta prioritāte. Tomēr šīs valdības pilnvaru izskaņā tika pieņemti noteikumi par vadības līgumiem un Ministriju iekārtas likumu.⁵⁶

Arī otrā **A. Šķēles valdība** (13.02.1997 – 07.08.1997) savā deklarācijā būtiskus jautājumus, kas skartu valsts pārvaldes reformu, neiekļāva. Šajā deklarācijā aspekti, kas skar valsts pārvaldes reformu, tika saistīti ar civildienesta efektivitātes uzlabošanu, tajā ietverot tās padarīšanu par efektīvāku un sabiedrībai atvērtāku, kā arī funkciju dublēšanās novēršanu valsts

⁵⁵ Jansone, D., Reinholde, I., Ulnicāne, I. (2002). *Latvijas publiskā pārvalde*. Rīga: Latvijas Universitāte. 45-49. lpp.

⁵⁶ Turpat, 50-51. lpp.

pārvaldē, tai neraksturīgo funkciju nodošanu privātajam sektoram. Tomēr šajā valdības periodā tika dibināta Valsts pārvaldes reformu padome, kas pildīja koordinēšanas funkciju vienotas vests pārvaldes reformas politikas veidošanai un pārraudzīja tās īstenošanu, kā arī Valsts pārvaldes reformu birojs, kā uzdevums bija nodrošināt valsts politikas īstenošanu valsts pārvaldes reformas jomā.⁵⁷

Guntara Krasta valdība (07.08.1997 – 26.11.1998) valsts pārvaldes reformai pievērsa lielāku uzmanību. G. Krasta valdība uz iepriekšējo valdību fona izcēlās ar to, ka tā valsts pārvaldes reformu ciešā mērā saistīja ar Latvijas integrāciju Eiropas Savienībā (ES), piemēram, valdības deklarācijā apņēmoties palielināt administrācijas spēju nodrošināt likumdošanas aktu saskaņošanu un īstenošanu. Tāpat šajā laikā tika apstiprināta Valsts pārvaldes attīstības stratēģija līdz 2000. gadam, kas valsts pārvaldes reformai bija nozīmīgs dokuments. Tajā ietilpa septiņi reformu virzieni: attīstības prioritāšu noteikšana, nozaru institucionālās struktūras sakārtošana, valsts pārvaldes attīstības koncepcijas izstrāde un realizācija, civildienesta reformas turpināšana un civildienesta ieviešanas pārejas posma nobeigšana. Starp šo reformu virzieniem ietilpa tādi pasākumi kā uzmanības pievēršana publiskās pārvaldes efektivitātes jautājumiem, līdzdalības jautājumi, sabiedrības mobilizēšana centieniem samazināt korupciju un citi jautājumi.⁵⁸

Viļa Krištopana valdības (26.11.1998 – 16.07.1999) laikā par galveno uzdevumu tika izvirzīta valsts pārvaldes reformas pabeigšana, kurā ietilpa ierēdņu skaita samazināšana un valsts pārvaldē strādājošo konkurētspējas veicināšana ar privātā sektora darbiniekiem. Valdība tostarp uzņēmās veikt konkrētus pasākumus, piemēram, vienas pieturas aģentūras programmas izstrādāšana, jauna likumprojekta izstrāde par civildienestu, jauna ministra vietas izveide valsts pārvaldes un pašvaldību reformu jautājumos, kura kompetencē bija vadīt valsts politikas izstrādāšanu un īstenošanu valsts pārvaldes un pašvaldību reformas jomā.⁵⁹

Trešā **A. Šķēles valdība** (16.07.1999 – 05.05.2000). Attiecībā uz valsts pārvaldes reformu tā apņēmas izstrādāt Valsts pārvaldes reformas koncepciju, Publisko un privāto institūciju likumu, Valsts pārvaldes iekārtas likumu, Valsts institūciju likumu un izstrādāt vienotu algu sistēmu valsts pārvaldē strādājošajiem. Starp galvenajiem pasākumiem ietilpa funkciju dublēšanās novēršana publiskajā pārvaldē, sadarbības veicināšana ar nevalstiskajām organizācijām, sabiedrības informēšana par valsts pārvaldē notiekošajām izmaiņām, nodrošināt taupīgu un mērķtiecīgu publisko līdzekļu izmantošanu, nepieļaujot to izšķērdēšanu. Nozīmīgs

⁵⁷ Jansone, D., Reinholde, I., Ulnicāne, I. (2002). *Latvijas publiskā pārvalde*. Rīga: Latvijas Universitāte. 51-52. lpp.

⁵⁸ Turpat, 53-54. lpp.

⁵⁹ Jansone, D., Reinholde, I., Ulnicāne, I. (2002). *Latvijas publiskā pārvalde*. Rīga: Latvijas Universitāte. 55-56. lpp.

notikums šajā laikā attiecībā uz valsts pārvaldes reformu bija Robina Mauntfīlda (*Robin Mountfield*) 2000. gadā publicētais ziņojums par Latvijas valsts pārvaldes reformu, kurā ietilpa trīs galvenie ieteikumi: politiskas vienprātības panākšana par reformu nepieciešamību, horizontālas saiknes stiprināšana publiskajā pārvaldē un vienota profesionāla civildienesta izveide.⁶⁰

Andra Bērziņa valdība (05.05.2000 – 07.11.2002) apņēmas pārņemt iepriekšējo valdību aizsāktos darbus, torpinot to sasniegšanu. Tāpat šī valdība apņēmas palielināt valsts pārvaldes administratīvo kapacitāti, tika izveidots īpašo uzdevumu ministra valsts reformu lietās amats un apstiprināti likumi, pie kuru sagatavošanas strādāja jau iepriekšējās valdības: jauns Civildienesta likums, Publisko aģentūru likums, Administratīvā procesa likums un Valsts pārvaldes iekārtas likums. Tajā laikā arī tika apstiprināts vidēja termiņa valsts pārvaldes reformu dokuments – Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001. gada līdz 2006. gadam. Dokumentā ietilpa vairāki mērķi, piemēram, vienotas, mērķtiecīgas un tālredzīgas, uz nākotni vērstas valsts pārvaldes nodrošināšana un sabiedrības uzticības vairošana valsts pārvaldei.⁶¹

Pēc A. Bērziņa valdības pilnvaru beigām pie varas nāca **Einara Repšes valdība** (07.11.2002 – 09.03.2004). Starp vairākām E. Repšes valdības deklarācijā ietvertajām prioritātēm iezīmējās atbildīgas un efektīvas publiskās pārvaldes pilnveide. Starp mērķiem, kurus šī valdība apņēmas veikt attiecībā uz valsts pārvaldi, ietilpa atklātības nodrošināšana valdības, valsts pārvaldes un pašvaldību darbā, valsts pārvaldes darbinieku attieksmes uzlabošana attiecībā uz nodokļu maksātājiem, audits valsts pārvaldes institūcijās, lai novērstu funkciju dublēšanos un neracionālu līdzekļu izlietojumu. Starp galvenajiem pasākumiem valsts pārvaldē E. Repšes valdība apņēmas noteikt kārtību, kādā Ministru prezidentam ir tiesības atlaist MK struktūras darbiniekus, konkurētspējīga atalgojuma nodrošināšana valsts pārvaldes darbiniekiem salīdzinājumā ar privātajā sektorā strādājošajiem, valsts amatpersonu atbildību noteikšana par pretlikumīgām darbībām un bezdarbību, atbalsts valsts pārvaldes profesionālai izaugsmei un tās rīcībspējas nostiprināšana.⁶²

Induļa Emša valdība (09.03.2004 – 02.12.2004) valsts pārvaldes reformu kā prioritāti savā deklarācijā nebija atsevišķi izcēlusi. Deklarācijā tomēr ir atrodami vairāki pasākumi, kas ir vērsti uz valsts pārvaldi: skaidru mehānismu ieviešana sabiedrības līdzdalībai visos politikas

⁶⁰ Jansone, D., Reinholde, I., Ulnicāne, I. (2002). *Latvijas publiskā pārvalde*. Rīga: Latvijas Universitāte. 56-57. lpp.

⁶¹ Turpat, 57-60. lpp.

⁶² Deklarācija par Einara Repšes vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību. Pieejams:

<https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>

veidošanas posmos, valsts pārvaldes modernizēšana un e-pārvaldes ieviešana visos līmeņos, trīspusējā sociālā dialoga izveide starp darba devēju organizācijām, valsts institūcijām un arodbiedrībām, valsts pārvaldes funkcionālā un teritoriālā reorganizācija, palielinot pašvaldību lomu un deleģējot tām atsevišķas funkcijas, pakāpeniska valsts pārvaldes reģionalizācija atbilstoši pieciem plānošanas reģioniem un valsts pārvaldes institūciju kapacitātes palielināšana veiksmīgākai funkciju izpildei, iestājoties ES.⁶³

Pirmā **Aigara Kalvīša valdība** (02.12.2004 – 07.11.2006) lai arī starp šīs valdības deklarācijā minētajām prioritātēm valsts pārvaldes reforma netika atzīmējusi, tomēr ar publisko pārvaldi saistīta nozīmīga prioritāte bija atklātības nodrošināšana valdības, valsts pārvaldes un pašvaldību darbā. Pie pasākumiem tika minēta e-pārvaldes ieviešanas turpināšana, kas samazinātu nevajadzīgo birokrātiju uzņēmējdarbības vidē, papildus tam arī elektroniskā paraksta ieviešana, kas ļautu sakārtot pārvaldes struktūru, palielināt publiskās pārvaldes efektivitāti un paplašināt sabiedrības līdzdalību valsts pārvaldē. Darba turpināšana pie valsts pārvaldes funkcionālās un teritoriālās reorganizācijas, kā tiesību aktu jaunrades procesa plānošanu un koordināciju starp valsts pārvaldes iestādēm.⁶⁴

Otrā **A. Kalvīša valdība** (07.11.2006 – 20.12.2007) arī kā vienu no savām prioritātēm izvirzīja atklātības nodrošināšanu valdības, valsts pārvaldes un pašvaldību darbā, taču valsts pārvaldes reforma starp prioritātēm neparādījās. Tomēr starp neatliekamajiem uzdevumiem tika minētas valsts policentriskas attīstības nodrošināšana atbilstoši administratīvi-teritoriālajai reformai. Par darbībām, kas tika vērstas publiskās pārvaldes virzienā, tika atzīmēts valsts pārvaldē strādājošo skaits un nodrošināta šo darbinieku kadru maiņas samazināšana, e-pārvaldes ieviešana, vienotas un uz rezultātiem vērstas valsts pārvaldes attīstība, ieviešot labas pārvaldības principus visos līmeņos un tās sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošana, informācijas plūsmas akcentu maiņa, lai palielinātu horizontālo sadarbību.⁶⁵

Vērtējot **Ivara Godmaņa valdības** (20.12.2007 – 12.03.2009) deklarāciju, secināms, ka starp valdības prioritātēm neietilpst uzmanības pievērša valsts pārvaldes reformai. Starp prioritātēm vien ir atzīmēta administratīvi teritoriālās reformas pabeigšana. Tomēr ir identificējami pāris būtiski elementi, kas šajā deklarācijā tiešā veidā skar valsts pārvaldi. Tie ir:

⁶³ Deklarācija par Induļa Emša vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>

⁶⁴ Deklarācija par Aigara Kalvīša vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (pirmā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>

⁶⁵ Deklarācija par Aigara Kalvīša vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (otrā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>

iestāžu finansēšana un darbības novērtēšana atbilstoši sasniegtajiem rezultātiem, valsts pārvaldes iestāžu optimizācija, augstas profesionalitātes nodrošināšana valsts pārvaldē strādājošajiem, administratīvā sloga un birokrātisko procedūru pārskatīšana un koordinācija starp valsts pārvaldes iestādēm.⁶⁶ Tomēr šīs I. Godmaņa valdības laikā ar MK lēmumu 2008. gada 3. jūnijā (rīkojums Nr. 305) tika apstiprināts dokuments “Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013. gadam”. Pamatnostādņu mērķis bija veidot tiesisku, efektīvu un kvalitatīvu valsts pārvaldi, kas savus sniegtos pakalpojumus nodrošinātu atbilstoši sabiedrības vajadzībām.⁶⁷

Pirmā **Valda Dombrovska valdība** (12.03.2009 – 02.11.2010) savā deklarācijā par prioritāti valsts pārvaldes reformu neminēja. Par būtiskākajiem pasākumiem, kas deklarācijā attiecas uz valsts pārvaldi, var tikt pieskaitīti informācijas pieejamības un atklātības veicināšana valsts pārvaldē, vispārēja audita veikšana valsts pārvaldē un identificēto rezultātu ieviešana, ciešāka uzmanības pievēršana augstu valsts amatu kandidātu profesionalitātei un reputācijai, kā arī jauna vienota darba samaksas sistēmas ieviešana valsts pārvaldē.⁶⁸

Otrajā **V. Dombrovska valdības** (03.11.2010 – 24.11.2011) deklarācijā starp prioritātēm valsts pārvaldes reforma neietilpa, toties bija akcentēta nepieciešamība veidot mazu un efektīvu valsts pārvaldi, kā arī veicināt e-pārvaldes un e-pakalpojumu plašu lietošanu. Šīs valdības deklarācijā tika minēti vairāki uz valsts pārvaldi vērsti konkrēti uzdevumi, kur par būtiskākajiem var izcelt nelielas, vienotas, kompetentas, efektīvas un iedzīvotājiem pieejamas valsts pārvaldes pārveidošanu, valsts pārvaldes audita pabeigšana, kur darbinieku skaits tiks noteikts atbilstoši valsts pārvaldes uzdevumu apjomam, sabiedriskajā sektorā nodarbināto atalgojuma līdzsvarošana, vēršot to uz sasniegtajiem darba rezultātiem, valstij neraksturīgo uzdevumu nodošana privātajam un nevastiskajam sektoram un profesionāla un nepolitiska civildienesta izveidošana.⁶⁹

Vērtējot trešās **V. Dombrovska valdības** (24.10.2011 – 22.01.2014) deklarāciju, būtisku izmaiņu, salīdzinot ar iepriekšējo V. Dombrovska valdību, nav novērojamas. Tika solīts turpināt

⁶⁶ Deklarācija par Ivara Godmaņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>

⁶⁷ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/2675>

⁶⁸ Deklarācija par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (pirmā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>

⁶⁹ Deklarācija par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (otrā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>

gan mazas un efektīvas valsts pārvaldes veidošanu, e-pārvaldes un e-pakalpojumu plašāku lietošanu un citi aspekti, kas saskan ar iepriekšējās valdības deklarācijā minēto.⁷⁰

Pirmā **Laimdotas Straujumas valdība** (22.01.2014 – 04.11.2014) savā deklarācijā kā prioritāti valsts pārvaldes reformu netika izcēlusi, tomēr tika atrunātu nepieciešamība veicināt sabiedrības līdzdalību valsts pārvaldē un veicināt valsts pārvaldes kvalitatīvu uzdevumu izpildi. Attiecībā uz konkrētiem pasākumiem, kas ir vērsti valsts pārvaldes virzienā, tad šīs vadības deklarācijā tika izcelti tikai divi aspekti: turpinājums veidot nelielu, profesionālu, efektīvu, uz rezultātu orientētu valsts pārvaldi, kurā ietilpst e-pārvaldības uzlabošana, kā arī publiskās pārvaldes cilvēkresursu kvalitatīvas attīstības veicināšana, attīstot nepieciešamās kompetences.⁷¹

Arī otrās **Laimdotas Straujums valdības** (05.11.2014 – 11.02.2016) deklarācijā valsts pārvaldes reforma netiek pieminēta, taču starp pasākumiem, kas ir vērsti valsts pārvaldes virzienā, salīdzinot ar L. Straujumas pirmo valdību, ir identificējams veicamo pasākumu skaita pieaugums. Par būtiskākajiem pasākumiem var minēt lielāku uzmanības pievēršanu ES fondu 2014.–2020. gada plānošanas periodam, kur tika minēta gan mērķtiecīga atbalsta sniegšana pašvaldībām un valsts iestādēm, gan arī publiskās pārvaldes pielāgošana efektīvākai šo fondu apguvei. Pārējiem pasākumi lielā mērā sevī ietver L. Straujumas pirmās valdības deklarācijā minētās darbības attiecībā uz valsts pārvaldi.⁷² Tomēr šīs valdības laikā ar MK lēmumu 2014. gada 30. decembrī tika apstiprināts dokuments “Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam”. Iekš šīm pamatnostādnēm galvenais uzsvars tika likts uz publiskās pārvaldes padarīšanu par efektīvu, pieejamu, inovatīvu, profesionālu un uz rezultātiem vērstu.⁷³

5.2. Valsts pārvaldes reformu plāns 2020

Ar 2014. gada 30. decembra MK rīkojumu (rīkojums Nr. 827) tika apstiprināts Valsts kancelejas (VK) izstrādātais “Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam” dokuments (turpmāk – Pamatnostādnes). Pamatnostādnes tika izstrādātas, pamatojoties uz Deklarācijā par Laimdotas Straujumas vadītā MK iecerēto darbību ietvertajiem

⁷⁰ Deklarācija par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (trešā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>

⁷¹ Deklarācija par Laimdotas Straujumas vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (pirmā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>

⁷² Deklarācija par Laimdotas Straujumas vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (otrā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>

⁷³ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/5069>

punktiem, kas noteica “Turpināsim veidot profesionālu, efektīvu, modernu, uz rezultātu orientētu valsts pārvaldi, veicinot attālināta darba iespējas, ieviešot e-pārvaldes principus publisko pakalpojumu sniegšanā”, papildus tam uzsverot arī citus specifiskus aspektus.⁷⁴ Atbilstoši deklarācijā minētajam mērķim Pamatnostādņēs tika izvirzīti vairāki apakšmērķi, piemēram, valsts pārvaldē nodarbināto profesionalitātes, motivācijas un godīguma veicināšana.⁷⁵

Secīgi iepriekš minētajiem dokumentiem, 2016. gada 11. februārī par Ministru prezidentu kļūstot Mārim Kučinskim⁷⁶, ar 2016. gada 3. maija MK rīkojumu (rīkojums Nr. 275) tika apstiprināts dokuments “Par Valdības rīcības plānu Deklarācijas par Māra Kučinska vadītā MK iecerēto darbību īstenošanai”⁷⁷ (turpmāk – Rīcības plāns). Rīcības plāns Reformu plāna kontekstā ir nozīmīgs ar to, ka Rīcības plāna pasākuma numurs 34.6. paredz “Sagatavot reformu plānu mūsdienīgas un efektīvas valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstībai, lai sniegtu gudrus, mērķtiecīgus un savlaicīgus risinājumus sabiedrības vajadzībām”.⁷⁸ Attiecīgais Rīcības plāna punkts paredzēja šī reformas plāna izstrādi veikt līdz 2016. gada 31. augustam, par abildīgo institūciju izvirzot VK un līdzatbildīgajām institūcijām izvirzot visas ministrijas.⁷⁹

Bijušais VK direktors Mārtiņš Krieviņš 2017. gada martā nāca klajā ar Valsts pārvaldes reformu plānu 2017.-2019. gadam, kas neguva MK atbalstu.⁸⁰ Neilgi pēc tam – 2017. gada 20. martā – publiskajā telpā tika publicētas ziņas par M. Krieviņa atkāpšanos no Vasts kancelejas direktora amata^{81 82}, pēc kā sekojoši Jānis Citskovskis 2017. gada 4. aprīlī tika apstiprināts VK direktora amatā⁸³, turpinot darbu pie Rīcības plānā ietvertā uzdevuma par valsts pārvaldes reformu plāna izstrādāšanu. Reformu plāns tika apstiprināts ar 2017. gada 24. novembra MK rīkojumu (rīkojums Nr. 701), kur vienlaikus spēku zaudēja trīs MK apstiprinātie rīkojumi, tostarp

⁷⁴ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/5069>

⁷⁵ Turpat.

⁷⁶ Ministru kabineta sastāvs: Māris Kučinskis. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/amatpersonas/maris-kucinskis>

⁷⁷ Par Valdības rīcības plānu Deklarācijas par Māra Kučinska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/281943-par-valdibas-ricibas-planu-deklaracijas-par-mara-kucinska-vadita-ministru-kabineta-iecereto-darbibu-istenosana>

⁷⁸ Turpat.

⁷⁹ Turpat.

⁸⁰ Jauns valsts pārvaldes reformu plāns – virzība uz “nulles birokrātiju” un iedzīvotāju iesaiste. Pieejams: <https://lvportals.lv/norises/288843-jauns-valsts-parvaldes-reformu-plans-virziba-uz-nulles-birokratiju-un-iedzivotaju-iesaiste-2017>

⁸¹ Mārtiņš Krieviņš atstāj Valsts kancelejas direktora amatu. Pieejams:

<https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/martins-krievins-atstaj-valsts-kancelejas-direktora-amatu.a228833/>

⁸² Krieviņš pamet Valsts kancelejas vadītāja amatu. Pieejams: <http://www.la.lv/krievins-pamet-valsts-kancelejas-vaditaja-amatu/>

⁸³ Jāni Citskovski apstiprina Valsts kancelejas direktora amatā. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/jani-citskovski-apstiprina-valsts-kancelejas-direktora-amata>

arī Pamatnostādnes.⁸⁴ No iepriekš minētajiem faktiem var secināt, ka par Reformu plāna būtiskāko pamatu var uzskatīt Rīcības plānu, jo tas noteica konkrēta publiskās pārvaldes reformu plāna izstrādi, tā izstrādi uzticot VK. Šo faktu intervijā ir apstiprinājusi arī VK pārstāve Baiba Medvecka, minot, ka Reformu plāns ir MK neapstiprinātā Valsts pārvaldes reformu plāna 2017.-2019. gadam turpinājums uzlabotā versijā (sk. 1. pielik.).

Reformu plāns tika izstrādāts, balstoties ne tikai uz iepriekš minētajiem dokumentiem, bet arī, piemēram, uz Latvijas Nacionālo attīstības plānu 2014.-2020. gadam un pieaugošo sabiedrības pieprasījumu pēc valsts pārvaldes efektivitātes uzlabošanas. Reformu plānā tika izvirzītas septiņas būtiskākās problēmas:

- Valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības politikas nespēja pielāgoties mainīgajai videi un sabiedrības interesēm un tās vājā elastība.
- Nepieciešamība valsts pārvaldes darba uzlabojumus vērtēt no ekonomijas, efektivitātes un lietderības viedokļa, kur resursi tiek koncentrēti prioritārajās jomās.
- Nevajadzīgas birokrātijas samazināšana iedzīvotāju un uzņēmēju saziņā ar valsti, kā arī individuālās atbildības palielināšana un domāšanas maiņas nepieciešamība valsts pārvaldē un sabiedrībā.
- Nepieciešamība pēc skaidru sasniedzamo rezultātu definēšanas, to sasniegšanas, mērīšanas un sabiedrības informēšanas, tāpat arī nepieciešamība pēc snieguma sasaistes ar atlīdzību produktivitātes kāpināšanas nolūkos.
- Jau ilgāku laiku pastāvošā nespēja īstenot darba samaksas reformu publiskajā pārvaldē strādājošajām personām un kvalificētu speciālistu aizplūšana uz citiem sektoriem.
- Ierobežotas investīcijas vadītājos mūsdienīgu vadības metožu pielietošanā motivējošu faktoru radīšanai publiskajā pārvaldē strādājošajām personām.
- Publiskajā telpā dominējošais viedoklis attiecībā uz publiskās pārvaldes darbību ir salīdzinoši kritisks.⁸⁵

Ar nolūku risināt iepriekš minētās problēmas un realizēt Reformu plāna mērķus, tika izvirzīti trijos gados īstenojamie svarīgākie desmit reformu virzieni, tos iedalot trijās dimensijās: ekonomijā (ieguldīt mazāk), lietderība (ieguldīt atbilstoši ieguvumiem), efektivitāte (ieguldīt gudri). Rīcības plānā ietvertais trīs dimensiju skaidrojums nosaka “Lai gan valsts pārvaldes izaicinājums ir par mazākiem līdzekļiem (ekonomija) sniegt labākus pakalpojumus (efektivitāte),

⁸⁴ Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=295343>

⁸⁵ Turpat.

nepieciešams arī vērtēt tēriņu attiecību pret iegūto vērtību (lietderība)”.⁸⁶ Reformu plānā ir izvirzīti šādi desmit reformu virzieni:

1. **Pilnveidot darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu.** Darbības virziena būtiskākie uzdevumi ir īstenot pilotprojektu, lai definētu valsts sekretāru darba snieguma rādītājus, darba izpildes novērtēšanas sistēmas ietekmes pēcpārbaudes (*ex-post*) veikšana un darba novērtēšanas sistēmas pilnveidošana.
2. **Nodrošināt valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšanu un uzraudzību.** Darbības virziens ietver ilgstošu vakanču skaita samazināšanu valsts tiešās pārvaldes iestādēs, jaunu amata vietu “iesaldēšanas” uzraudzība, ministrijām veikt padziļinātu izvērtējumu nodarbināto skaita samazināšanai, ar visu ministriju iesaisti veikt vienotu vadlīniju izstrādi nodarbināto skaita samazināšanai, regulāra sabiedrības informēšana par nodarbināto skaita samazinājumu.
3. **Pārskatīt valsts un pašvaldību institūcijās nodarbināto atlīdzības politiku.** Darbības virziens ietver likumprojekta sagatavošanu un iesniegšanu par valsts un pašvaldību institūciju darbinieku atlīdzību, iespējas izvērtēšana par aprūpēto darba uzteikumu ieviešanu, atlīdzības sistēmas monitoringa veikšana.
4. **Centralizēt tabalsta funkcijas, izvērtējot radniecisko funkciju apvienošanas iespējas, kā arī mazo iestāžu darbības lietderību.** Darbības virziens ietver ik gadu veikt valsts pārvaldes funkciju mērījumus un izstrādāt funkciju konsolidācijas piedāvājumu, ļoti mazo un mazo iestāžu efektivitātes celšana un radniecīgo iestāžu vai funkciju apvienošanu, publiskās pārvaldes informācijas sistēmu uzturēšanas procesa izvērtēšana, iepirkumu funkcijas konsolidācijas un iepirkumu atbalsta funkcijas centralizācijas potenciāla izvērtēšana.
5. **Veikt regulāru izdevumu pārskatīšanu valsts budžeta finansētajās iestādēs.** Darbības virziens ietver ikgadēju valsts budžeta izdevumu analīzi, valsts budžeta datu vizualizācijas paplašināšana, valsts budžeta politikas jomas normatīvā regulējuma vienkāršošana.
6. **Ieviest projektu komandu (*task force*) pieeju valdības prioritātēm.** Darbības virziens ietver projektu komandu darbības mehānisma izstrādi un izmēģināšanu, pārmaiņu vadības ekspertu grupu izveide labas pārvaldības, pakalpojumu uzlabošanas, inovatīvu un pārmaiņu projektu ieviešanas atbalstam ministrijās.

⁸⁶ Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=295343>

7. **Celt valsts pārvaldes pakalpojumu vērtību.** Īstenot pilotprojektu metodikas aprobēšanai, kurā ietilpst pakalpojumu sniegšanas pamatprocesu identificēšana un pārveides iespējas no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzības viedokļa, mācību moduļa par valsts pārvaldes pakalpojumu veidošanu un pārveidi izstrāde un īstenošana, publisko pakalpojumu sniegšanas struktūras izvērtēšana un klientu apkalpošanas novirzīšana uz efektīvākiem apkalpošanas kanāliem.
8. **Virzīties uz “nulles birokrātiju”, attīstot labāka regulējuma politiku un stiprinot lietderības un efektivitātes auditus.** Darbības virziens ietver regulāru sabiedrības un publiskās pārvaldes darbinieku aptaujāšanu, regulāra iestāžu darbības pārskatu sniegšanas sistēmas izvērtējumu veikšana, sagatavojot priekšlikums procedūru uzlabošanai, labāka regulējuma politikas ieviešanai Latvijā pasākumu izstrādāšana, iekšējā audita stiprināšana.
9. **Nodrošināt stratēģiskās komunikācijas vadību un centralizētu horizontālo kampaņu vadību par valdības prioritātēm un reformām.** Darbības virziens ietver valsts stratēģiskās komunikācijas sistēmas izstrādi, koordinētas komunikācijas kampaņas par valdības prioritātēm un reformām īstenošana, valsts iestāžu tīmekļvietņu izveide un izvietošana vienotā platformā.
10. **Attīstīt nākotnē nepieciešamās kompetences valsts pārvaldē nodarbinātajiem.** Darbības virziens ietver vienošanos par publiskajā pārvaldē nodarbināto attīstāmām kompetencēm un pieeju piederības un lojalitātes veicināšanai valsts pārvaldē, moduļu mācību ciklu izveides nodrošināšana, iekšējo treneru un mentoru pieejas nākotnes kompetenču attīstīšana un izmantošana, sadarbība ar augstākās izglītības iestādēm nepieciešamo kompetenču attīstības, sadarbība ar studentiem pētniecības darbu izstrādē par valsts pārvaldē nozīmīgie jautājumiem nolūkos.⁸⁷

Vērtējot valdību deklarācijas kopš Latvijas neatkarības atgūšanas, idejas par reformu veikšanu publiskajā pārvaldē visvairāk bija pamanāmas līdz A. Šķēles trešajai valdībai, kuras pilnvaras bija no 1999. 16. jūlija līdz 2000. gada 5. maijam. Šīs idejas atkārtoti tika akcentētas valdības deklarācijās, sākot ar I. Godmaņa otro valdību, kas savas pilnvaras ieņēma no 2007. gada 20. decembra līdz 2009. gada 12. martam. Kopš tā laika reformu nepieciešamība publiskajā pārvaldē ir akcentēta līdz pašreiz spēkā esošajai M. Kučinska valdībai.

⁸⁷ Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=295343>

Reformu plāns ir Ministru kabinētā neapstiprinātā Valsts pārvaldes reformu plāna 2017.-2019. gadam turpinājums, taču uzlabotā versijā. Galvenais uzsvars tiek likts uz publiskās pārvaldes efektivitātes palielināšanu un publiskajā pārvaldē nodarbināto skaitu samazināšanā, reformu iedalot trīs galvenajās prizmās: ekonomijā, lietderībā un efektivitātē.

6. REFORMU PLĀNA IEVIEŠANAS FAKTORU ANALĪZE

Pamatojoties uz faktu, ka Reformu plāns tiks analizēts, izmantojot Metodoloģijas daļā aprakstītos faktors, šī nodaļa tiks iedalīta divās apakšnodaļās, kur pirmajā apakšnodaļā tiks analizēti pārmaiņu faktori un otrajā – rīcībpolitikas ieviešanas faktori.

Pirms detalizētas analīzes uzsākšanas ir būtiski akcentēt, ka vairāki faktori analīzē liek ņemt vērā laika periodu, kad VK izstrādāja Valsts pārvaldes reformu plānu 2017.-2019. gadam, ko MK neapstiprināja. Iemesls šī laika perioda ņemšanai vērā ir saistāms ar Rīcības plānā iekļauto punktu, kas deleģēja VK izstrādāt publiskās pārvaldes reformu plānu. Līdz ar to Reformu plānu ir nepieciešams uztvert kā Valsts pārvaldes reformu plāna 2017.-2019. gadam “uzlaboto versiju”, ko īsi pēc stāšanās amatā 2017. gada aprīlī uzsvēra pašreizējais VK direktors J. Citskovskis⁸⁸ un VK pārstāve B. Medvecka.

6.1. Pārmaiņu faktoru analīze

Vajadzības nodrošināšana. Vērtējot šī faktora pirmo aspektu (vai ir radīta neapstrīdama pārmaiņas vīzija), viens no pirmajiem un būtiskākajiem vīzijas pamatiem radās, kad 2016. gada 9. augustā Ministru prezidents M. Kučinskis kopā ar Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru (LTRK), Latvijas Darba devēju konfederāciju (LDDK), Latvijas Pašvaldību savienību (LPS) un Latvijas Zinātņu akadēmiju (LZA) parakstīja vienošanos, kurā tika iekļauta nodaļa par reformām publiskajā pārvaldē. Iekš tās tika uzsvērtā, piemēram, uzmanības pievēršana sasniedzamo rezultātu rādītāju kopumam, valsts iestāžu vadītāju atbalsta palielinājumu, kas ir atkarīgs no sasniegtā rezultāta u.c. aspekti.⁸⁹ Skaidrāka vīzija par gaidāmo valsts pārvaldes reformu tika sniegta 2016. gada 9. novembrī, kad VK M. Krieviņa vadībā piedāvāja savu vīziju priekšlikumiem par valsts pārvaldes reformām.⁹⁰ Salīdzinot šo vīzijas piedāvājumu ar J. Citskovska vadītās VK Reformu plāna vīzijas piedāvājumu, kas 2017. gada 27. jūlijā tika izsludināta valsts sekretāru sanāksmē un līdz ar to nodota iestāžu un iedzīvotāju apspriešanai, ir novērojamas vairākas atšķirības. Pirmkārt, jaunā reformu plāna versija bija daudz detalizētāk un

⁸⁸ Citskovskis piesardzīgi vērtē priekšgājēja Krieviņa plānu atlaist 7000 valsts pārvaldē strādājošo. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/citskovskis-piesardzigi-verte-prieksgajeja-krievina-planu-atlaist-7000-valsts-parvalde-stradajoso.a231242/>

⁸⁹ Vienošanās rada pārliecību par sadarbību nākotnei: Vienošanās protokols. Pieejams: <http://www.lddk.lv/notikums/paraksta-vienosanas-protokolu-par-sadarbibu/>

⁹⁰ Diskusija par valsts pārvaldes reformu virzieniem. Pieejams: <https://tai.mk.gov.lv/ieraksts/diskusija-par-valsts-parvaldes-reformu-virzieniem>

saprotamāk izstrādāta. Piemēram, vecajā versijā netika paskaidrots, kuri tieši publiskajā pārvaldē nodarbinātie reformas ietvaros tiks atlaisti. Jaunajā versijā skaidri tika norādīts, ka darbinieku samazināšana attieksies uz valsts tiešās pārvaldes iestādēm, uz kurām MK ir tieša ietekme. Otrkārt, reformu plāna vecā versija savu uzmanību vērta vairāk uz "mehānisku" darbinieku samazinājumu no 7 līdz 10 procentu apmērām, kamēr jaunajā reformu plāna vīzijā tika izvirzīts uzdevums darbinieku skaitu samazināt 6 procentu apmērām, neveicot "mehānisku" darbinieku samazinājumu, bet gan, piemēram, pārskatot darbinieku funkcijas, daļu no tām likvidēt vai pārdaļīt citiem darbiniekiem. Treškārt, vecajā reformu plāna vīzijā tika ietverta obligāta ikgadēja katras iestādes budžeta ietaupīšanas veikšana vismaz 2% apmērā, kamēr jaunajā reformu plāna vīzijā šī ideja tika aizstāta ar regulāru izdevumu pārskatīšanu valsts budžeta finansētajās iestādēs, kur iestāžu vadītājiem būtu iespēja identificēt iespējamās ietaupījumu pozīcijas, jo tiktu paredzēta pāreja no atbilstības audītiem uz lietderības audītiem. Visbeidzot, kā tas tika norādīts jaunajā reformu plāna vīzijā, sadarbojoties ar nozaru ministrijām, vīzija kopumā bija balstīta uz reālo situāciju, necenšoties iekļaut nerealizējamus mērķus.^{91 92}

Pamatojoties uz iepriekš izcelto reformu plānu piedāvāto vīziju savstarpējo atšķirību būtiskos aspektos, var secināt, ka nav notikusi neapstrīdama pārmaiņas vīzijas piedāvāšana.

Otrs vajadzības nodrošināšanas faktora aspekta (iesaistīto pušu informēšana par gaidāmajām pārmaiņām) analīzes ietvaros ir jāņem vērā divi būtiski elementi. Pirmais elements izriet no Eiropas Komisijas (EK) vadībā izstrādātā pētījumā *A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and performance in EU28* (publicēts 2018. gada 16. martā) apkopotajiem datiem, kas secina, ka Latvija trīs kategorijās – zems, vidējs un augsts – atrodas kategorijā "vidējs" gan attiecībā uz rīcībpolitikas veidošanas fragmentāciju, gan uz rīcībpolitikas veidošanas koordināciju publiskās pārvaldes institūcijās. Tomēr hierarhiski augstākos līmeņos koordinācija ir augstāka nekā hierarhiski zemākos līmeņos.⁹³ Pētījumā ir norādīts, ka reformu veikšana publiskajā pārvaldē ir vieglāka, ja fragmentācija ir kategorijā "zems", savukārt koordinācija – kategorijā "augsts".⁹⁴ Nozīmīgi pie šī elementa ir uzsvērt faktu, ka dati tika

⁹¹ Jauns valsts pārvaldes reformu plāns – virzība uz "nulles birokrātiju" un iedzīvotāju iesaiste. Pieejams: <https://lvportals.lv/norises/288843-jauns-valsts-parvaldes-reformu-plans-virziba-uz-nulles-birokratiju-un-iedzivotaju-iesaiste-2017>

⁹² Citskovskis piesardzīgi vērtē priekšgājēja Krievijas plānu atlaist 7000 valsts pārvaldē strādājošo. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/citskovskis-piesardzigi-verte-prieksgajeja-krievina-planu-atlaist-7000-valsts-parvalde-stradajoso.a231242/>

⁹³ *A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in EU28*. p. 34. Pieejams: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8072>

⁹⁴ Turpat.

apkopoti arī par citu rīcībpolitiku veidošanas procesu, nevis tikai konkrēti par Reformu plānu. Otrs elements savukārt ietver faktu, ka reformu plāna jaunākā versija tika pārstrādāta ciešākā sadarbībā ar nozaru ministrijām⁹⁵ un tā, kā tas tika minēts iepriekš, 2017. gada 27. jūlijā tika izsludināta valsts sekretāru sanāksmē un līdz ar to nodota iestāžu un iedzīvotāju apspriešanai. Tādējādi var tikt secināts, ka šis vajadzības nodrošināšanas faktora aspekts ir izpildīts, jo gan iesaistītās puses, gan arī iedzīvotāji ir informēti par Rīcības plāna vīziju.

Noslēdzošā vajadzības nodrošināšanas faktora aspekta ietvaros (uzsvērta pārmaiņas nepieciešamība) ir manāma vairākkārtēja publiskās pārvaldes nepieciešamības uzsvēršana. Piemēram, VK direktors J. Citkovskis pēc stāšanās amatā 2017. gada aprīlī vairākas reizes publiskajā telpā ir paudis šādu nepieciešamību, kā arī Ministru prezidents M. Kučinskis to ir norādījis savas valdības Rīcības plānā, gan arī parakstot vienošanos ar LTRK, LDDK, LPS un LZA par šādu reformu nepieciešamību publiskajā pārvaldē. Līdz ar to var secināt, ka šis faktora aspekts ir izpildīts.

Izvērtējot iepriekš minēto aspektu analīzi, ir secināms, ka vajadzības nodrošināšanas faktors ir daļēji klātesošs, jo aspekts par neapstrīdamas pārmaiņu vīzijas radīšanu netika identificēts, kamēr pārējie divi aspekti – iesaistīto pušu informēšana par gaidāmajām pārmaiņām un uzsvērta pārmaiņas nepieciešamība – tika identificēti.

Plāna piedāvāšana. Vērtējot šī faktora pirmo aspektu (vai ir definēti uzdevumi), var secināt Rīcības plānā katram no desmit darbības virzieniem ir definēti uzdevumi (sk. 2. pielik.). Rīcības plānā kopumā ir ietverti 34 uzdevumi, un līdz ar to vidēji katram katram no desmit darbības virzieniem ir noteikti 3 līdz 4 uzdevumi.

Faktora otrais aspekts (vai ir definēti sasniedzamie rezultāti) sevī ietver izvirzītajiem 34 uzdevumiem definētus 42 sasniedzamos rezultātus, kur vidēji katram uzdevumam ir noteikti 1 līdz 2 sasniedzamie rezultāti (sk. 3. pielik.). Tādējādi var secināt, ka šis aspekts ir identificējams.

Visbeidzot faktora trešā aspekta analīzes ietvaros (vai ir ietverti uzdevumu izpildes starposmi) tika identificēts, ka lielākajai daļai no definētajiem uzdevumiem nav atrunāti izpildes starposmi. Aplūkojot 4. pielikumu, tika konstatēts, ka 10 jeb aptuveni 29% no kopējā uzdevumu skaita nav noteikti uzdevumu izpildes starposmi, līdz ar to šis faktora aspekts nav identificējams.

⁹⁵ Jauns valsts pārvaldes reformu plāns – virzība uz “nulles birokrātiju” un iedzīvotāju iesaiste. Pieejams: <https://lvportals.lv/norises/288843-jauns-valsts-parvaldes-reformu-plans-virziba-uz-nulles-birokratiju-un-iedzivotaju-iesaiste-2017>

Lai arī viens no plāna piedāvāšanas faktora aspektiem netika identificēts, tomēr tiek novērota šī pārmaiņu faktora klātesamība.

Iekšējā atbalsta izveide. Pamatojoties uz faktu, ka šis ir jautājums, kas ciešā mērā skar publiskās pārvaldes iekšējo vidi, faktors tiks analizēts, pamatojoties uz interviju ar VK pārstāvi B. Medvecku (sk. 1. pielik.).

Vērtējot plašas līdzdalības iespējas nodrošināšanas aspektu, intervijas laikā izkristalizējās, ka tā ir nodrošināta pilnā apmērā gan pirms brīža, kad Reformu plāns tika apstiprināts, gan arī pašreiz, kad norisinās regulāras tikšanās ar ministrijām, valsts sekretāriem un augstākā līmeņa vadītājiem. Tāpat intervijas laikā tika noskaidrots, ka būtisku negatīvu seku, kas skartu iesaistītās puses nav, tomēr izaicinājums iesaistītajām pusēm būs strādāt ar pārmaiņu vadīšanu jeb pārmaiņu kultūras ieviešanu. Savukārt trešais faktora aspekts par augstu ārēju spiedienu, kas būtiski veicinātu Reformu plāna ieviešanas procesu (piemēram, krīze, ārējs apdraudējums) netika identificēts.

Līdz ar to var secināt, ka šis faktors ir daļēji klātesošs, jo būtisks aspekts par augstu ārēju spiedienu, kas veicinātu Reformu plāna ieviešanu, netika identificēts.

Augstākā līmeņa vadības atbalsta nodrošināšana. Šī faktora analīzes ietvaros “augstākā līmeņa vadība” tiek saprasta kā divas amatpersonu grupas: ministri, kas ir ministriju politiskie vadītāji, vienlaikus esot MK locekļi, un valsts sekretāri, kas ir ministriju administratīvie vadītāji, neesot politiska figūra un neatrodoties MK locekļu vidū.

Analizējot faktora pirmo aspektu (vai augstākās amatpersonas atbalsta pārmaiņu veikšanu), ministri ir pauduši atbalstu Rīcības plānam, jo 2017. gada 14. novembra MK sēdē ministri ar savu balsojumu apstiprināja Rīcības plānu⁹⁶, kas ar 2017. gada 24. novembri oficiāli stājās spēkā.⁹⁷ Papildus tam Ministru prezidents M. Kučinskis 2017. gada novembra beigās uzsvēra, ka katrs ministrs rūpīgi sekos līdzī Reformu plāna īstenošanai pārvaldītajās ministrijās.⁹⁸ Savukārt attiecībā uz ministriju valsts sekretāru atbalstu Reformu plānam ir novērojams nevienprātīgs atbalsts. Pēc 2018. gada aprīļa vidū apkopotajiem valsts sekretāru viedokļiem, ir identificējamās vismaz trīs ministrijas, kuras neatbalsta vienu no būtiskākajiem Reformu plānā

⁹⁶ Ministru kabineta darba kārtības/protokoli: Protokolns Nr. 57. Pieejams: <http://tap.mk.gov.lv/mk/mksedes/saraksts/protokols/?protokols=2017-11-14>

⁹⁷ Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=295343>

⁹⁸ Prmjers: Ministri nopietni iedzīlināsies valsts ierēdņu reformā. Pieejams:

<https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/premjers-ministri-nopietni-iedzilinasies-valsts-ierednu-reforma.a258127/>

ietvertajiem mērķiem – darbinieku samazinājumu 6 procentu apmērā.⁹⁹ Tādējādi var secināt, ka šis faktora aspekts izpildās daļēji.

Intervijas laikā ar B. Medvecku izkristalizējās, ka otrais faktora aspekts (vai augstākās amatpersonas iesaistās pārmaiņu procesā) neizpildās, jo nav identificējama skaidra ministru iesaiste Reformu plāna īstenošanas procesā.

Trešā faktora aspekta (vai tiek nodrošināta pārmaiņu ieviešanas nepārtrauktība) ietvaros tika apkopoti dati par datumiem, kad ministriju valsts sekretāri uzsāka pildīt savus amata pienākumus (sk. 5. pielik.). Apkopotie dati liecina, ka 9 ministriju valsts sekretāri savus amata pienākumus sāka pildīt pirms laika, kad tika uzsākta Reformu plāna izstrāde, divi valsts sekretāri – Iekšlietu ministrijas un Veselības ministrijas – amata pienākumus uzsāka pildīt, kad jau norisinājās Reformu plāna izstrāde, savukārt vēl divi ministriju valsts sekretāri – Ekonomikas ministrijas un Kultūras ministrijas – amata pienākumu veikšanu uzsāka brīdī, kad Reformu plāns tika apstiprināts, uzsākoties tā realizēšanai. Tādējādi ir secināms, ka šis faktora aspekts nav izpildījies, jo visi ministriju valsts sekretāri savu amatu nav ieņēmuši pirms brīža, kad Reformu plāns ar MK balsojumu tika apstiprināts, kā arī ne visi ministriju valsts sekretāri savu amatu ir ieņēmuši, kad tika izstrādāts Reformu plāns. Lai arī šis aspekts vairāk attiecas uz ministriju valsts sekretāriem, kas savu amatu ir ieņēmuši pēc Reformu plāna apstiprināšanas, tomēr vienlīdz būtisks aspekts ir tas, vai ministriju valsts sekretāri savu amatu ir ieņēmuši brīdī, kad Reformu plāns tika izstrādāts, jo, kā VK direktors J. Čitskovskis norādīja 2017. gada 5. jūnijā, tad valsts pārvaldes reformu tika sākta vairākus mēnešus pirms Rīcības plāna apstiprināšanas iekš MK.¹⁰⁰

Izvērtējot augstāk minētos aspektus, ir secināms, ka šis faktors nav klātesošs. Lai arī tika secināts, ka augstākās amatpersonas daļēji atbalsta pārmaiņu veikšanu, tomēr netika identificēta nedz skaidra ministru iesaiste Reformu plāna īstenošanā, nedz nodrošināta pilnīga pārmaiņu ieviešanas nepārtrauktība.

Ārēja atbalsta nodrošināšana. Atbalstu Reformu plāna īstenošanai ir izteikušas vairākas amatpersonas, kas savā darbībā nav tieši saistītas ar publisko pārvaldi. Par piemēriem var minēt Latvijas Valsts prezidentu Raimonu Vējoni, kurš ir izteicies, ka sekos līdzī, lai notiktu publiskās pārvaldes reforma un ka visa Latvijas sabiedrība ir ieinteresēta, lai publiskā pārvalde būtu maza,

⁹⁹ Divu gadu laikā valsts pārvaldē darbu zaudēs aptuveni 1000 amatpersonas. Pieejams: <https://www.diena.lv/raksts/latvija/zinas/divu-gadu-laika-valsts-parvalde-darbu-zaudes-aptuveni-1000-amatpersonas-14195399>

¹⁰⁰ Čitskovskis: Valsts pārvaldes reforma jau ir sākta, bet pat atsevišķu pasākumu izpildi skaidrība gaidāma šomēnes. Pieejams: <https://www.diena.lv/raksts/latvija/viedokli/citskovskis-valsts-parvaldes-reforma-jau-ir-sakta-bet-par-atsevisku-pasakumu-izpildi-skaidriba-gaidama-somenes-14173625>

efektīva, mazāk birokrātiska un vairāk vērsta uz rezultātu sasniegšanu, nevis uz normatīvismu.¹⁰¹ Līdzīgu nostāju pauda arī 12. Saeimas priekšsēdētāja Ināra Mūrniece, papildus R. Vējoņa paustajam uzsverot, ka publiskās pārvaldes reforma ir būtiska, lai notiktu publiskās pārvalde sakārtošana, to padarot efektīvāku un paaugstinot atalgojuma līmeni konkurētspējīgā līmenī ar privāto sektoru.¹⁰² Atbalstu Reformu plānam ir sniegušas arī ar publisko pārvaldi tieši nesaistītas institūcijas. Piemēram, Valsts kontrole savā ziņojumā “Izvērtējums par ļoti mazo un mazo valsts tiešās pārvaldes iestāžu darbību” norādīja uz aspektu, ka nevienai no izvērtējumā iekļautajām ļoti mazajām vai mazajām institūcijām nepastāv juridiski vai citi būtiski šķēršļi reorganizācijai.¹⁰³ Tā kā ļoti mazo un mazo institūciju reorganizācijas aspekts ir iekļauts arī Reformu plānā, tad VK ir uzsvērusi, ka “Valsts kontroles izvērtējums papildus jau veiktajiem funkciju auditu rezultātiem kalpos par pamatu priekšlikumu izstrādei, lai nodrošinātu racionālāku resursu un zināšanu izmantošanu valsts pārvaldes iestādēs”.¹⁰⁴ Arī EK 2018. gada martā ir atzinīgi novērtējusi Reformu plānu, izceļot, ka tas veicina publiskā sektora efektivitātes celšanos.¹⁰⁵ Papildus tam arī interešu grupas ir paudušas atbalstu Reformu plānam. Kā jau tas tika minēts iepriekšējo faktoru analīzes ietvaros, LTRK, LDDK, LPS un LZA pauda atbalstu M. Kučinska valdības apņēmībai realizēt publiskās pārvaldes reformu. Arī Latvijas Iekšlietu darbinieku arodbiedrība (LIDA) ir paudusi atbalstu Reformu plānam, taču uzsverot, ka “no arodorganizācijas puses nebūs pieņemami nekādi pasākumi, kā rezultātā tiks pasliktināts tās biedru finansiālais stāvoklis, mazinātas sociālās garantijas vai pasliktināti darba dienesta apstākļi”.¹⁰⁶ Attiecībā uz vienu no būtiskākajiem Reformu plāna aspektiem, jeb publiskajā pārvaldē strādājošo personu

¹⁰¹ Vējonis: visi ir ieinteresēti, lai valsts pārvalde būtu maza, efektīva un mazāk birokrātiska. Pieejams: <https://www.diena.lv/raksts/latvija/politika/vejonis-visi-ir-ieintereseti-lai-valsts-parvalde-butu-maza-efektiva-un-mazak-birokratiska-14184961>

¹⁰² Mūrniece: Ministri valsts pārvaldes reformā cenšas pasargāt savas jomas. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/murniece-ministri-valsts-parvaldes-reforma-censas-pasargat-savas-jomas.a257452/>

¹⁰³ Izvērtējums par ļoti mazo un mazo valsts tiešās pārvaldes iestāžu darbību. Pieejams: http://www.lrvk.gov.lv/uploads/reviziju-zinojumi/2016/2.4.1-38_2016/loti-mazo-un-mazo-iestazu-izvertejums_starpzinojums.pdf

¹⁰⁴ Mazo iestāžu izvērtējums apliecina vajadzību strādāt pie racionālākas resursu izmantošanas. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/mazo-iestazu-izvertejums-apliecina-vajadzibu-stradat-pie-racionalakas-resursu>

¹⁰⁵ Eiropas Komisijas “veselības diagnoze” Latvijai. Pieejams: <https://lvportals.lv/norises/294500-eiropas-komisijas-veselibas-diagnoze-latvijai-2018>

¹⁰⁶ Valsts pārvaldes reforma jāveic domājot par dienējošo labklājību! Pieejams: <https://www.lida.lv/lv/zinas/get/nid/44>

samazinājumu 6% apmērā, arī Latvijas sabiedrības vairākums – 75% – atbalsta tā īstenošanu, kamēr 12% ir pret to un 13% nav bijis konkrēts viedoklis.¹⁰⁷

Vērtējot plašo ar publisko pārvaldi tiešā mērā nesaistīto pušu atbalstu, tajā ietverot gan valsts vadošās amatpersonas, gan institūcijas, interešu grupas un sabiedrību, var secināt, ka faktors par ārējā atbalsta nodrošināšanu ir klātesošs.

Resursu nodrošināšana. Veicot Reforma plāna caurskatīšanu, var secināt, ka pastāv vairāki darbības virzieni, kuru realizēšanai ir nepieciešami papildus finanšu resursi. Tomēr praktiski tikai vienam darbības virzienam procentu izteiksmē ir skaidri noteikts nepieciešamais papildus finanšu resursu apmērs – tas ir Reformu plāna trešais virziens. Šis virziens paredz atlīdzības līmeņa celšanu publiskajā pārvaldē strādājošajiem darbiniekiem līdz 80% no privātajā sektorā strādājošajiem, lai paaugstinātu publiskajā pārvaldē strādājošo konkurētspēju un produktivitāti. Lai sasniegtu attiecīgo mērķi, finanšu resursi atlīdzības līmeņa celšanai tiks iegūti no divām daļām. Pirmkārt, no Reformu plānā ietvertā uzdevuma publiskajā pārvaldē nodarbināto skaita samazināšanas. Otrkārt, no obligātā ikgadējā efektivitātes ietaupījuma ieviešanas.¹⁰⁸

Publiskajā pārvaldē nodarbināto skaita samazināšanas darbības virzienā ir iecerēta nodarbināto skaita samazināšana valsts tiešās pārvaldes iestādēs, uz kurām MK ir tieša kontrole, par 6% jeb 3000 darbinieku vietām 3 gadu laikā, tādējādi katru gadu nodarbināto skaitu samazinot par aptuveni 2%.¹⁰⁹ Tātad var secināt, ka 3 gadu laikā no aptuveni 50 000 nodarbināto, kas strādā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, uz kurām MK ir tieša kontrole, darbinieku skaits samazināsies līdz 47 000. Pārresoru koordinācijas centrs (PKC) un VK izsludināja iepirkumu pētījuma veikšanai, lai salīdzinātu publiskajā pārvaldē un privātajā sektorā strādājošo personu atalgojumu.¹¹⁰ Šo pētījumu veica uzņēmums SIA “Fondes Vadības konsultācijas”. Pētījumā tika analizētas un savā starpā salīdzinātas 16 mēnešalgu grupas publiskajā pārvaldē ar 16 mēnešalgu grupām privātajā sektorā, kur grupas tika iedalītas, ņemot vērā darba sarežģītību, atbildību un citus aspektus¹¹¹, tādējādi nodrošinot, ka savā starpā tiek salīdzināti līdzīgi amati. Pētījuma

¹⁰⁷ Aptauja: vairums iedzīvotāju atbalsta ieceri samazināt darbinieku skaitu valsts sektorā. Pieejams: <https://skaties.lv/zinas/latvija/sabiedriba/aptauja-vairums-iedzivotaju-atbalsta-ieceri-samazinat-darbinieku-skaitu-valsts-sektora/>

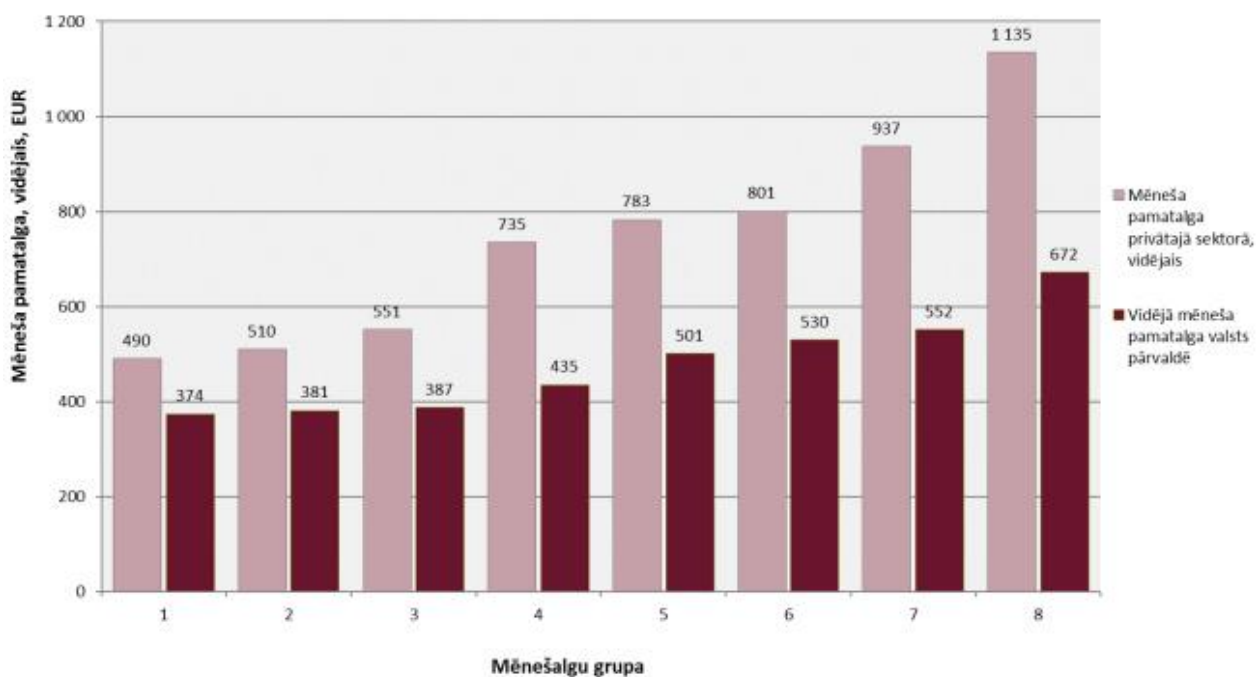
¹⁰⁸ Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=295343>

¹⁰⁹ Turpat.

¹¹⁰ Noslēdzies iepirkums “Salīdzinoša pētījuma par atalgojuma apmēru izstrāde”. Pieejams: <http://www.pkc.gov.lv/lv/iepirkumi/nosledzies-iepirkums-salidzinosa-petijuma-par-atalgojuma-apmeru-izstrade>

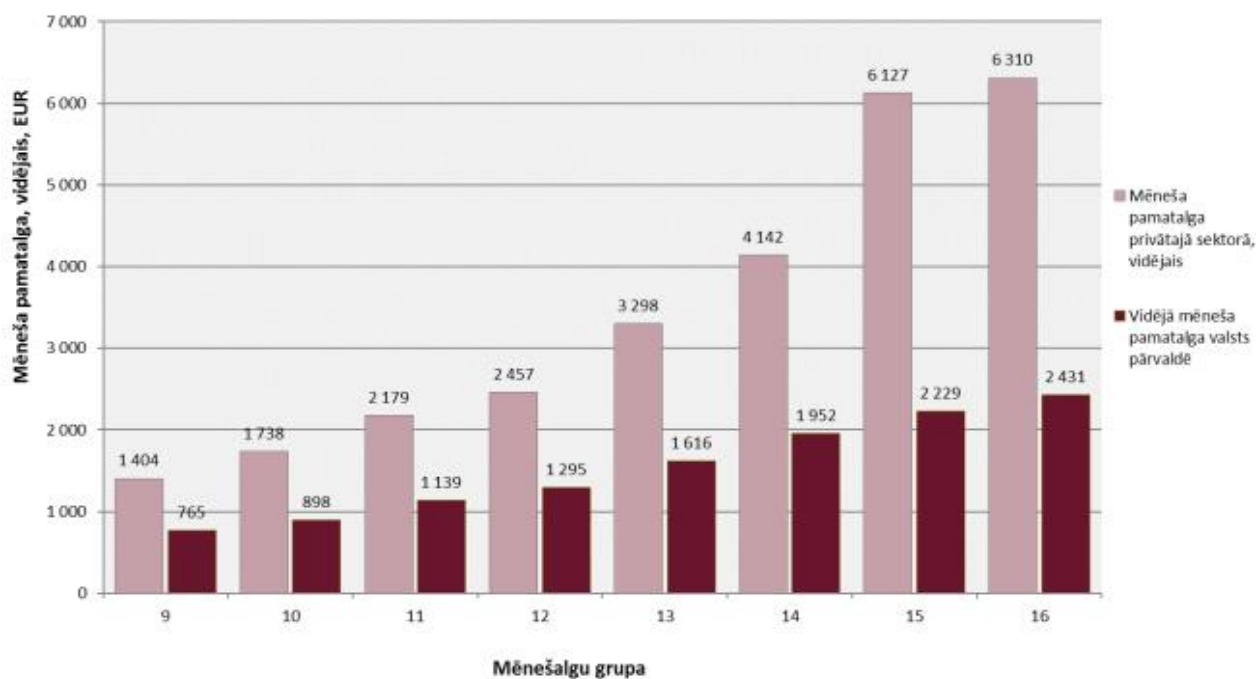
¹¹¹ Salīdzinošais pētījums par atalgojuma apmēru. Pieejams: http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/salidzinosaurs_petijums_par_atalgojuma_apmeru.pdf

ietvaros tika apkopotas vidējās mēnešalgas publiskajā pārvaldē un privātajā sektorā mēnešalgu grupās 1.-8. (sk. 6.1. att.) un mēnešalgu grupās 9.-16. (sk. 6.2. att.).



6.1. att. Vidējais mēneša pamatalgas salīdzinājums privātajā un valsts sektorā, mēnešalgu grupās 1.-8

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



6.2. att. Vidējais mēneša pamatalgas salīdzinājums privātajā un valsts sektorā, mēnešalgu grupās 9.-16.

Šie dati liecina, ka vidējā mēneša pamatalga visās privātā sektora mēnešalgu grupās ir 2'100 EUR, savukārt vidējā mēneša pamatalga visās valsts sektora mēnešalgu grupās ir 1'010 EUR. Secināms, ka uzstādītais mērķis publiskajā pārvaldē atalgojuma līmeni palielināt līdz 80% apmērā no privātajā sektorā strādājošo atalgojuma apmēru 1'010 EUR vietā kopā sasniegtu 1'680 EUR (papildus 670 EUR). Pieņemot, ka Reformu plāna beigās (2020. gadā) publiskajā pārvaldē strādājošo skaits būs samazinājies par 3'000, sasniedzot 47'000 lielu nodarbināto apmēru, un ka katram no šiem darbiniekiem vidēji mēnesī papildus tiks piešķirti 670 EUR, atalgojumam papildus mēnesī tiks izlietoti 31'490'000 EUR ($47'000 \cdot 670$). Tikmēr no atlaistajiem 3'000 darbiniekiem mēnesī tiktu iekonomēti 3'030'000 EUR ($3000 \cdot 1010$), kas nozīmē, ka algu palielināšanai katru mēnesi vēl pietrūktu 28 460 000 EUR ($31\,490\,000 - 3\,030\,000$).

Kas attiecas uz obligātā ikgadējā efektivitātes ietaupījuma ieviešanas rezultātā iegūtajiem finanšu resursiem, kuri arī tiktu izmantoti atalgojuma līmeņa celšanai publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem, iespējamais ieguvums nav iespējams aprēķināt tā iemesla dēļ, ka vēl nav realizēti šajā darbības virzienā paredzētie uzdevumi un ka nav veikti provizoriskie aprēķini, kāds varētu būtu šo darbību rezultātā iegūtais finanšu apjoms.

Sakarā ar to, ka Reformu plānā nav paredzēti nepieciešamie finanšu resursi, lai veiktu publiskajā pārvaldē nodarbināto algu palielinājumu attiecīgajā līmenī, tad var secināt, ka šis faktors nav izpildīts. Papildus fakts šāda secinājuma izvirzīšanai ir neskaidrība, vai tiešām, veicot obligāto ikgadējo efektivitātes ietaupījumu, tiks iegūti iztrūkstošie miljoni eiro nepieciešamajam atlīdzības palielinājumam. Kā arī vairāki ministriju pārstāvji jau ir norādījuši, ka viņi neredzot iespēju veikt darbinieku samazinājumu savās ministrijās un to tiešā padotībā esošajās institūcijās.¹¹² Šo secinājumu kontekstā ir jāņem vērā arī fakts, ka VK pārstāve B. Medvecka ir norādījusi uz kompensāciju izmaksāšanu 3 mēnešalgu apmērā tām personām, kuras tiktu atlaistas – kas attiecīgi vēl vairāk palielina nepieciešamo finanšu resursu apjomu.

Pārmaiņu institucionalizācija. Reformu plānā ietvertie 14 no 34 uzdevumiem paredz 17 sasniedzamos rezultātus, starp kuriem ietilpst gan reformu implementēšana jaunās politikās, gan formālu struktūru un procedūru pārveidošanu vai izveidi (sk. 6. pielik.). Līdz ar to var tikt secināts, ka faktors attiecībā uz Reformu plānu ir klātesošs, jo tiek paredzēta salīdzinoši plaša

¹¹² Divu gadu laikā valsts pārvaldē darbu zaudēs aptuveni 1000 amatpersonas. Pieejams: <https://www.diena.lv/raksts/latvija/zinas/divu-gadu-laika-valsts-parvalde-darbu-zaudes-aptuveni-1000-amatpersonas-14195399>

pārmaiņu institucionalizācija jaunās politikās un formālo struktūru un procedūru pārveidošana vai izveidošana.

Reformu ideju pēctecība. Aplūkojot vadību deklarācijas kopš Latvijas neatkarības atgūšanas, visas valdības, sākot ar V. Dombrovska pirmo valdību, kas pastāvēja no 2009. gada 12. marta līdz 2010. gada 2. novembrim, tika uzsvērušas nepieciešamību publiskās pārvaldes reformas ietvaros veicināt publiskās pārvaldes efektivitāti un tās orientēšanos uz rezultātu sasniegšanu. Mazāka uzmanība tomēr tika pievērsta lietderības jautājumiem, kā, piemēram, mazo un ļoti mazo iestāžu apvienošanu, taču pastarpināti arī šiem jautājumiem tika pievērsta uzmanība. Tādējādi faktors par reformu ideju pēctecību ir klātesošs, jo ir tikusi uzturēta nepārtraukta Reformu plānā galveno ideju uzturēšana kopš V. Dombrovska pirmās valdības laikiem.

6.2. Rīcībpolitikas ieviešanas faktoru analīze

Iesaistīto pušu sadarbība. EK pētījumā *A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in EU28* ir ietverti divi nozīmīgi aspekti, kas var tikt iekļauti šī faktora analīzē. Pirmais no tiem ir secinājums, ka Latvijas publiskajā pārvaldē dažāda līmeņa institūciju sadarbība un saskaņotība cilvēkresursu pārvaldības jomā ir zema.¹¹³ Šis rādītājs ir nozīmīgs tādēļ, ka Reformu plāna ietvaros ir paredzēta, piemēram, darbinieku samazināšana un funkciju pārdale, kur attiecīgi dažāda līmeņa institūciju sadarbība cilvēkresursu pārvaldības jomā ir būtiska. Otrais aspekts ir saistīts ar stratēģiskās plānošanas kapacitātes indikatoru (*strategic planning capacity*), kā ietvaros tika analizēta stratēģiju plānošanas institūciju ietekme uz valdības lēmumu pieņemšanas procesu. Lai arī Latvijā 2016. gadā, salīdzinot ar 2014. gadu, šajā jomā vērtējums ir pazeminājies par 1 punktu, sasniedzot 8 punkts (stratēģiskā plānošanas kapacitāte tiek vērtēta skalā no 1 līdz 10), tomēr tā starp ES valstīm ierindojas augšgalā, jo augstākais valstu novērtējums ir 9 punkti.¹¹⁴ Papildus tam ir atzīmējams, ka intervijā ar B. Medvecku tika norādīts, ka nesen ir aizsākusies plaša iesaistīto pušu savstarpējā sadarbība Reformu plāna ietvaros – iepriekš aktīva sadarbība netika novērota.

Ir secināms, ka notiek daļēja iesaistīto pušu sadarbība. Lai arī dažāda līmeņa institūciju saskaņotība cilvēkresursu pārvaldības jomā ir zema un lai arī, kā izriet no intervijas ar B. Medvecku, iepriekš iesaistīto pušu sadarbība nebija tik plaša, tomēr, kā rāda stratēģiskās plānošanas kapacitātes indikators, Latvija šajā jomā ieņem augstu pozīciju starp citām ES

¹¹³ Publication catalogue: *A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in EU28*, p. 26. Pieejams: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8072>

¹¹⁴ Turpat, p. 50.

valstīm, tāpat arī, pēc B. Medveckas teiktā, pašreiz tiek vairāk praktizēta sadarbība ar iesaistītajām pusēm nekā iepriekš Reformu plāna izstrādāšanas periodā.

Valsts galvenās amatpersonas kā galvenais iniciators. Prasība izstrādāt Reformu plānu sākotnēji tika ietverta dokumentā “Par Valdības rīcības plānu Deklarācijas par Māra Kučinska vadītā MK iecerēto darbību īstenošanai” (punkts 34.6.), kas ar MK rīkojumu tika apstiprināts 2016. gada 3. maijā (rīkojums Nr. 275).¹¹⁵ Reformu plāna izstrāde tika deleģēta VK, pie kā strādāja pēdējie divi VK direktori – M. Krieviņš un J. Citskovskis.

Līdz ar to ir secināms, ka šis faktors ir klātesošs, jo Reformu plāna iniciēšana ir tikusi veikta no valsts galveno amatpersonu – Ministru kabineta – puses, iekļaujot šādu punktu savā valdības deklarācijas rīcības plānā, tāpat šī Reformu plāna īstenošana ir uzticēta VK.

Iesaistīto pušu vienprātība. Raugoties uz iepriekšējo faktoru analīzi, viennozīmīga iesaistīto pušu vienprātība attiecībā uz Reformu plāna īstenošanu un tās nepieciešamību netika identificēta. Uz šo faktoru norādīja arī B. Medveckā, minot, ka ir atsevišķas sfēras, kuras līdz galam nevēlas pilnveidoties. Lai arī ielākā daļa ministriju ir gatava realizēt Reformu plānu, tomēr aptuveni 4 ministrijas to neatbalsta. Tādēji var secināt, ka šis faktors netiek izpildīts, jo nepastāv iesaistīto pušu vienprātība attiecībā uz Reformu plāna ieviešanas nepieciešamību.

Skaidri definēti mērķi. Rīcības plāna mērķis ir “efektīva, atbildīga un elastīga valsts pārvalde”.¹¹⁶ Šim mērķim Rīcības plānā tika pakārtoti trīs apakšmērķi:

1. Sabiedrības apmierinātība ar valsts pārvaldes sniegumu pieaug. Valsts pārvaldes reputācija uzlabojas. Valsts pārvalde pakāpeniski kļūst par pievilcīgu darba devēju, sekmējot konkurenci uz valsts pārvaldes amata vietām.
2. Darba vietu skaits valsts budžeta iestādēs (atskaitot neatkarīgās iestādes), salīdzinot ar kopējo darba vietu skaitu Latvijā, nepieaug vai turpina samazināties. Valsts pārvaldē strādājošo skaits pret kopējo strādājošo skaitu valstī nepārsniedz Eiropas Savienības vidējo rādītāju.
3. Valsts pārvaldē nodarbināto konkurētspēja un produktivitāte pieaug, virzoties uz darba sniegtā balstītu atalgojuma politiku un tuvinoties mērķim: atlīdzības līmenis valsts pārvaldē ir 80% no darba samaksas apmēra līdzīgas vērtības amatos privātajā sektorā.¹¹⁷

Balstoties uz uzskaitītajiem mērķiem un apakšmērķiem, var secināt, ka tie ir skaidri definēti un tie ir cieši saistīti ar Rīcības plānā atrunātajiem darbības virzieniem un tiem pakārtotajiem uzdevumiem. Līdz ar to šis faktors ir klātesošs.

¹¹⁵ Par Valdības rīcības plānu Deklarācijas par Māra Kučinska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/281943-par-valdibas-ricibas-planu-deklaracijas-par-mara-kucinska-vadita-ministru-kabineta-iecereto-darbibu-istenosana>

¹¹⁶ Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=295343>

¹¹⁷ Turpat.

Rīcībpolitikas ieviešanas juridiskā struktūra. Pēc intervijas ar B. Medvecku ir izvirzāmi trīs galveniem elementiem, kas ietilpst Reformu plāna ieviešanas juridiskajā struktūrā. Pirmais no tiem ir tikšanās ar ministrijām, iekš kurām tiek apspriesti ar Reformu plānu ieviešanu saistīti jautājumi. Otrs elements ir augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma, kurā piedalās visu iestāžu vadītāju un vietnieki. Šīs programmas ietvaros tiek apspriesti jautājumi, kas skar Reforma plāna ieviešanu, piemēram, daloties ar labās prakses piemēriem. Noslēdzošais elements ir ziņojumu veidošana un informatīvie materiāli, kuriem ir noteikts juridiskais spēks.

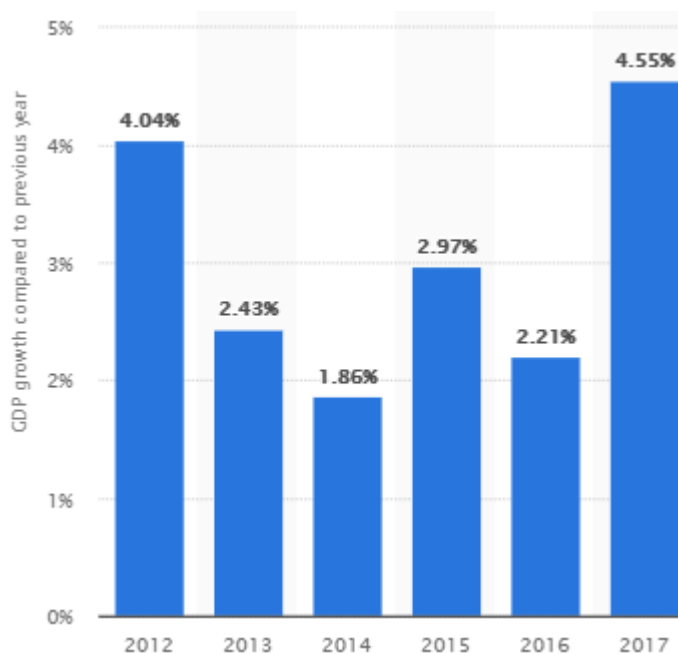
Līdz ar to var secināt, ka faktors par rīcībpolitikas ieviešanas juridisko struktūru ir klātesošs, jo, izrietot no intervijas ar B. Medvecku, ir izveidots mehānisms Reformu plāna ieviešanai un ieviešanas procesa uzraudzībai, kas sastāv no trim pamatelementiem.

Interesu grupu atbalsts. Intervijā ar B. Medvecku tika uzsvērts, ka vislielākā sadarbība Reformu plāna ietvaros ir bijusi jautājumā par valsts pārvaldē nodarbināto personu atalgojuma reformu. Savukārt citos jautājumos tik liela iesaiste no interešu grupu puses nav bijusi. Atbalstu Reformu plānam ir izteikusi Latvijas Darba devēju konfederācija, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera, domnīca “Providus”, inovāciju platforma “DEMOLA Latvia”, Latvijas Studentu apvienība, Latvijas Zinātņu akadēmija un Latvijas Iekšlietu darbinieku arodbiedrība.

Secināms, ka faktors par interešu grupu atbalstu ir klātesošs, jo, raugoties uz iepriekš minēto interešu grupu sarakstu, to skaits ir salīdzinoši liels un tās pārstāv plašu sabiedrības grupu intereses.

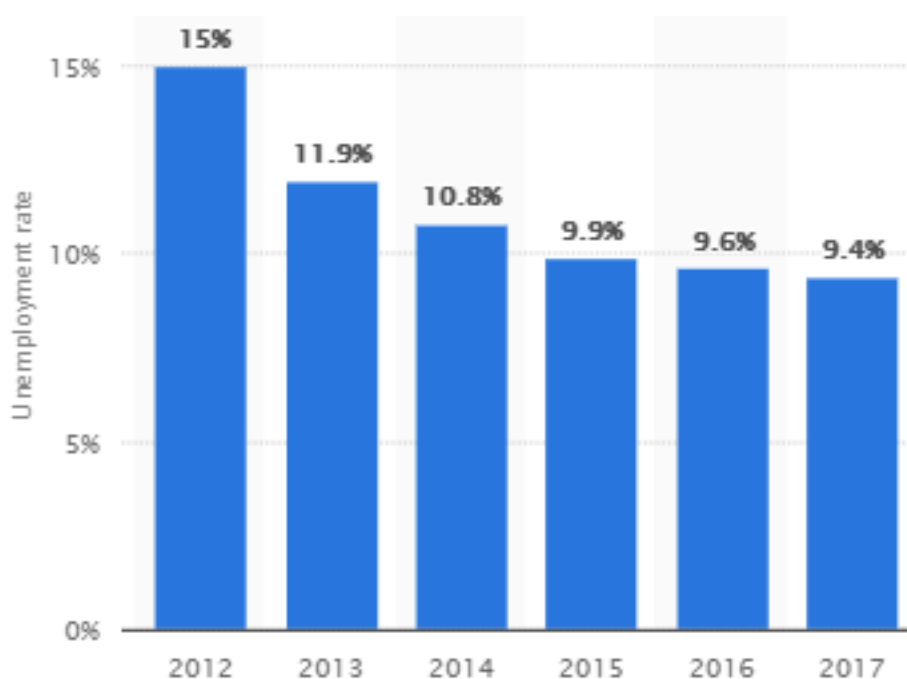
Nemainīgi sociālekonomiskie apstākļi. Šī faktora analīzes ietvaros ir ņemti vērā 2 sociālekonomiskie apstākļi: pēdējo 3 gadu iekšzemes kopprodukta (IKP) izaugsme un bezdarba līmenis.

Vērtējot IKP pēdējo gadu dinamiku, ir novērojams straujš IKP pieaugums 2017. gadā, salīdzinot ar 2016. gadu, kur pēdējo 6 gadu laikā tik straujš IKP pieaugums nav pieredzēts (sk. 6.3. att.).



6.3. att. IKP dinamika no 2012. līdz 2017. gadam <https://www.statista.com/statistics/375248/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-latvia/>

Bezdarba līmeņa statistika pēdējos 3 gados liecina par mērenu bezdarba līmeņa samazināšanos – netiek konstatēts krass bezdarba līmeņa kritums vai pieaugums (sk. 6.4. att.).

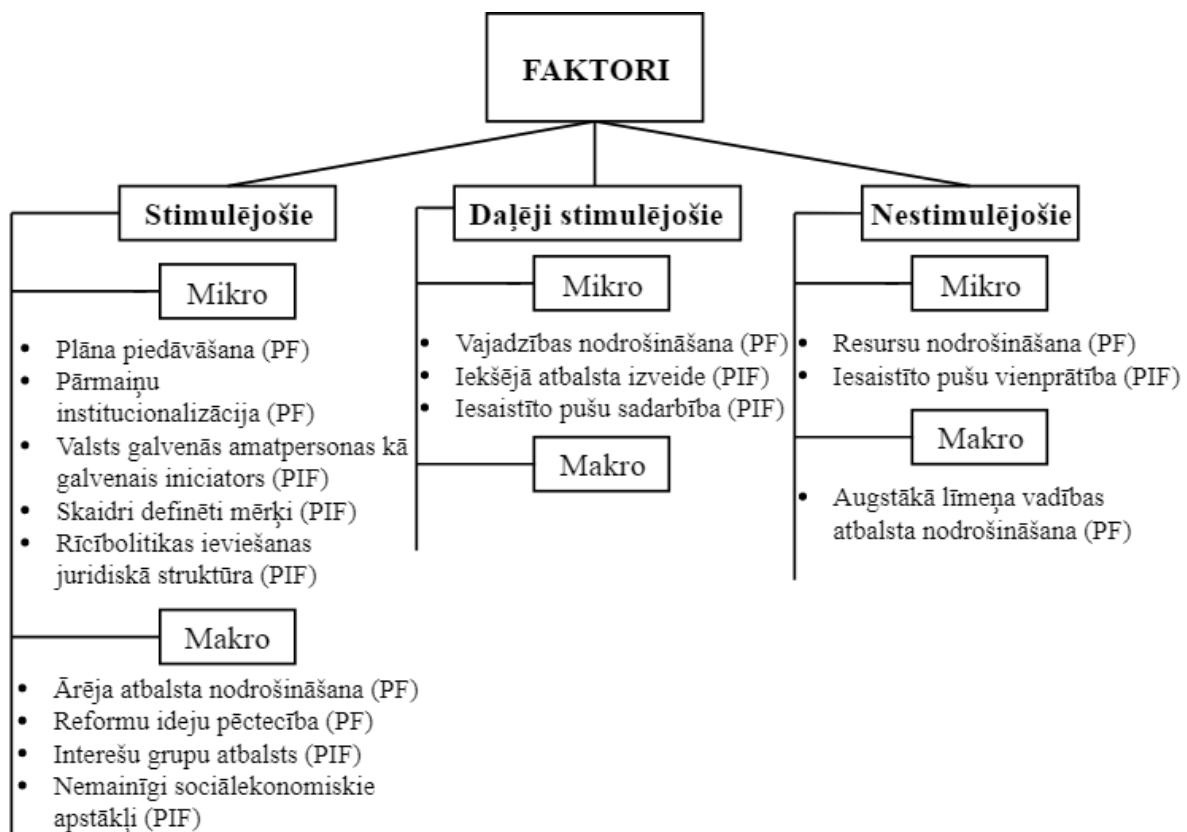


6.4. att. Bezdarba līmenis no 2012. līdz 2017. gadam
<https://www.statista.com/statistics/375253/unemployment-rate-in-latvia/>

Lai arī ir novērojams krass IKP pieaugums 2017. gadā attiecībā pret 2016. gadu, tomēr nedz publikācijas, nedz publiskajā tīmeklī pieejamajā informācijā nav konstatējama šī pieauguma

negatīva ietekme uz Latvijas tautsaimniecību un ekonomisko stabilitāti. Ņemot vērā arī bezdarba līmeņa mēreno samazināšanos, var tikt secināts, ka faktors par nemainīgajiem sociālajiem apstākļiem ir klātesošs.

Reformu plāna analīze, izmantojot iepriekš definētos pārmaiņu un rīcībpolitikas ieviešanas teoriju faktoros, kas savas klātesamības gadījumā stimulētu Reformu plāna ieviešanu, liecina, ka no kopējiem 15 faktoriem ir novērojama 9 stimulējošu faktora klātesamība, 3 daļēji stimulējošu faktoru klātesamība, kā arī 3 faktori, kas attiecīgo rīcībpolitikas ieviešanu nestimulē (sk. 6.5. att.).



6.5. att. Pārmaiņu un rīcībpolitikas ieviešanas faktoru klātesamība

Analīze liecina par sekojošiem aspektiem, kas kavēs Reformu plāna īstenošanu. Pirmkārt, Reformu plāna īstenošanas vajadzībām nav nodrošināts nepieciešamais finanšu resursu apjoms, kā arī nav veikti provizoriski aprēķini par to, cik liels finanšu apjoms ir nepieciešams Reformu plānā ietvertu uzdevumu realizēšanai un kādi ir gaidāmie finanšu ietaupījumi no, piemēram, ekonomijas pasākumiem. Šī aspekta dēļ pastāv augsts iesaistīto pušu konfliktu un noteikto funkciju neīstenošanas risks. Otrkārt, nepastāv visu iesaistīto pušu vienprātība attiecībā uz Reformu plāna realizēšanu. Vienprātības neesamība attiecībā uz reformas nepieciešamību un

veicamajiem uzdevumiem var liegt Reformu plāna ieviešanu visos publiskās pārvaldes resoros. Treškārt, nav nodrošināts augstākā līmeņa vadības atbalsts. Lai arī ir novērojama augstāko amatpersonu daļējs atbalsts pārmaiņu veikšanai, tomēr, kā to atzīmē P. Aukoins, konstanta augstāko amatpersonu atbalsta nesniegšana un neinteresēšanās par reformu ieviešanu var kalpot kā būtisks reformu ieviešanas neizdošanās iemesls.

Reformu plāna analīzes ietvaros tika identificēti arī daļēji stimulējoši Reformu plāna ieviešanas faktori: vajadzības nodrošināšana, iekšējā atbalsta izveide un iesaistīto pušu sadarbība. Šī faktoru grupa no stimulējošajiem un nestimulējošajiem faktoriem atšķiras ar to, ka netika identificēta šo faktoru pilna klātesamība, bet tika identificēti gan stimulējoši, gan nestimulējoši Reformu plāna ieviešanas aspekti. Līdz ar to šie faktori nevar tikt uzlūkoti kā pilnīgi Reformu plāna ieviešanas stimulējoši faktori.

Lielākā daļa no iepriekš izvirzītajiem faktoriem stimulēs Reformu plāna ieviešanu. Tie ir: plāna piedāvāšana, pārmaiņu institucionalizācija, valsts galvenās amatpersonas kā galvenais iniciators, skaidri definēti mērķi, rīcībpolitikas ieviešanas juridiskā struktūra, ārēja atbalsta nodrošināšana, reformu ideju pēctecība, interešu grupu atbalsts un nemainīgi sociālekonomiskie apstākļi.

Līdz ar to ir prognozējama Reformu plāna nepilnvērtīga ieviešana, jo analīzes ietvaros netika identificēta visu izvirzīto faktoru klātbūtne, kuru klātesamības gadījumā tiktu prognozēta veiksmīga Reformu plāna ieviešana. Bažas par iespējamu publiskās pārvaldes reformas neizdošanos ir uzsvēris arī VK direktors J. Čitskovskis¹¹⁸, kā arī par iespējamu Reformu plāna pilnīgu neieviešanu intervijā minēja arī VK pārstāve B. Medvecka.

¹¹⁸ Čitskovskis piesardzīgi vērtē priekšgājējā Krievijas plānu atlaist 7000 valsts pārvaldē strādājošo. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/citskovskis-piesardzigi-verte-prieksgajeja-krievina-planu-atlaist-7000-valsts-parvalde-stradajoso.a231242/>

7. SECINĀJUMI

Darba teorētiskā ietvara veidošanas nolūkos tika izkristalizēta jēdziena “publiskā pārvalde” definīcija un tā izcelsme. Pēc tam darba teorētisko daļu papildināja pārmaiņu teoriju attiecināšana uz publisko pārvaldi, kur secīgi tika aprakstītas tradicionālās pārmaiņu teorijas un S. Fernandez un H. Rainija pārmaiņu teorija, kas tika izmantota kā viens no pamatiem Reformu plāna analīzes procesā. Otro teorētiskās bāzes pamatu veidoja klasisko un kombinēto rīcībpolitikas ieviešanas teoriju apvienojums. Uz šo abu teorētisko pieeju pamata tika izvirzīti 15 analīzē izmantojamie faktori, kuru klātesamības gadījumā var tikt prognozēta veiksmīga Reformu plāna ieviešana. Izvēlētie faktori tika iedalīti divos līmeņos: makro un mikro līmenī.

Darba empīriskajā daļā tika veikta Reformu plāna analīze, izmantojot iepriekš no teorētiskās bāzes izvirzītos faktoros.

Raugoties uz valdību deklarācijās iekļautajiem punktiem, kas ir vērsti uz nepieciešamību veikt reformas publiskajā pārvaldē no Latvijas neatkarības atgūšanas brīža līdz mūsdienām, ir secināms, ka plašāka uzmanību reformu nepieciešamībai publiskajā pārvaldē ir novērojama līdz A. Šķēles trešajai valdībai (pilnvaru termiņš: 1999. gada 16. jūlijs - 2000. gada 5. maijs). Atkārtota uzmanības pievēršana reformām publiskajā pārvaldē aizsākās ar I. Godmaņa otro valdību (pilnvaru termiņš: 2007. gada 20. decembris – 2009. gada 12. marts) un šīs idejas uzsvēršana ir novērojama no katras nākamās valdības puses, ieskaitot pašreiz pie varas esošo M. Kučinska valdību.

Veicot Reformu plāna analīzi, tika identificēta 9 stimulējošu, 3 daļēji stimulējošu un 3 nestimulējošu faktoru klātesamība. Būtiskākais faktors, kas neveicina (nestimulē) Reformu plāna ieviešanu, ir nepieciešamo resursu nenodrošināšana. Reformu plānā ir paredzēta publiskajā pārvaldē nodarbināto personu atalgojuma palielināšana 80% apmērā no privātajā sektorā nodarbinātajiem. Pēc empīriskajā daļā veiktajiem aprēķiniem šādam pasākumam ir nepieciešami 31 490 000 EUR. Papildus līdzekļi no valsts budžeta Reformu plānam nav atvēlēti, taču, kā nosaka Reformu plāns, tie tiks iegūti no, pirmkārt, publiskajā pārvaldē nodarbināto samazināšanu 6% apmērā. Otrkārt, no lieko funkciju izskaušanas publiskajā pārvaldē. Samazinot nodarbināto skaitu 6% apmērā, pēc veiktajiem aprēķiniem mēnesī tiks iegūti papildus 3 030 000 EUR, savukārt provizoriskie finanšu ietaupījumi no lieko funkciju izskaušanas nav aprēķināti. Tādējādi Reformu plāna realizēšanai mēnesī iztrūks vismaz 28 460 000 EUR. Ņemot vērā, ka ir iecerēta

kompensāciju izmaksā 3 mēnešalgu apmērā nodarbinātajiem, kas Reformu plāna ietvaros zaudēs savu darba vietu, iztrūkstošais finanšu apmērs būs vēl lielāks.

Pie pašreizējās situācijas nav prognozējama Reformu plāna ieviešana visos resoros (ministrijās) sakarā ar iesaistīto pušu nevienprātību attiecībā uz Reformu plāna nepieciešamību un veicamajiem uzdevumiem. Gan publiskajā telpā, gan no VK puses ir izskanējusi iesaistīto pušu neapmierinātība saistībā ar Reformu plānā ietvertajiem uzdevumiem, galvenokārt attiecībā uz nodarbināto skaita samazināšanu.

Augstākā līmeņa vadības atbalsta nenodrošināšana var kalpot kā būtisks reformu ieviešanas neizdošanās iemesls. Ja nepastāv nepārtraukta ministru atbalsta sniegšana un interesēšanās par reformu ieviešanu savos resoros, nav gaidāma pēkšņa to resoru viedokļa maiņa, kas neatbalsta Reformu plāna ieviešanu.

Reformu plāna ieviešanas kavējoši aspekti tika identificēti arī daļēji stimulējošo faktoru starpā. Pirms Reformu plāna apstiprināšanas tika radītas divas savā starpā vairākās niansēs dažādas vīzijas, kur vienu no tām veidoja bijušais VK direktors M. Krieviņš un pašreizējais VK direktors J. Citskovskis. Ja netiek konstruēta un visām iesaistītajām pusēm nodota nepārprotama vīzija, tas rada iesaistītajām pusēm gan iespēju veidot vīzijas dažādu interpretāciju, gan rada priekšstatu par Reformu plāna iniciatora viedokļa svārstīgumu un pilnvērtīga un izsvērtā darba ieguldījuma neesamību attiecībā uz reformas plānošanas procesu.

Augsts ārējs spiediens, piemēram, krīze vai apdraudējums, rada būtisku stimulu pārmaiņu veikšanai. Reformu plāns netika radīts, par pamatu ņemot augstu ārēju spiedienu – uz šo faktu norādīja VK pārstāve.

Iesaistīto pušu sadarbība Reformu plāna kontekstā ir ļoti svarīgs aspekts, jo Reformu plānā vienu no centrālajām lomām ieņem publiskās pārvaldes efektivitātes veicināšana, kas sevī ietver, piemēram, lieku funkciju izskaušanu. Lai arī VK pārstāve uzsvēra, ka pēdējā laikā ir novērojama veiksmīgāka iesaistīto pušu sadarbība, tomēr iepriekš šī sadarbība nav bijusi tik veiksmīga. D. Van Meters un K. Van Horns ir uzsvēruši, ka, ja mehānisms, kurā tiek ieviesta jauna rīcībpolitika, ir plašs, tad ir nepieciešama maksimāli cieša rīcībpolitiku ieviešošu personu un iestāžu savstarpējā sadarbība.

Darba autors secina, ka Reformu plānu tā pašreizējā redakcijā nebūs iespējams realizēt galvenokārt iztrūkstošo finanšu resursu, ministriju nevienprātības un augstāko amatpersonu aktīvas neiesaistes Reformu plāna īstenošanā dēļ. Darba autors pieļauj, ka attiecīgo finanšu resursu rašana un iesaistīto pušu vienprātība attiecībā uz Reformu plānā ietvertajiem pasākumiem

kalpotu kā būtisks aspekts tās veiksmīgai ieviešanai. Tāpat darba autors uzskata, ka šī ir politiski motivēta reforma, jo, kā tas pierādījās darba empīriskajā daļā, kad VK direktors bija M. Krieviņš, sadarbība starp iesaistītajām pusēm nebija pietiekami izteikta, un publiskajā pārvaldē nodarbināto skaita samazināšana un iestāžu ikgadējs budžeta ietaupījums 2% apmērā bija mehānisks uzstādījums. Tā kā atteikšanās no šiem uzstādījumiem būtu politiski nepopulārs solis, kas, visticamāk, M. Kučinska valdībai rezultētos ar sabiedrības atbalsta samazināšanos, šie aspekti tika ietverti arī nakamajā publiskās pārvaldes reformu plānā, ko izstrādāja J. Čitskovska vadītā VK.

IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

1. A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in EU28. Pieejams: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8072>
2. Aptauja: vairums iedzīvotāju atbalsta ieceri samazināt darbinieku skaitu valsts sektorā. Pieejams: <https://skaties.lv/zinas/latvija/sabiedriba/aptauja-vairums-iedzivotaju-atbalsta-ieceri-samazinat-darbinieku-skaitu-valsts-sektora/>
3. Ārlietu ministrijas valsts sekretārs būs Andrejs Pildegovičs. Pieejams: <http://www.mfa.gov.lv/aktualitates/zinas/33959-arlietu-ministrijas-valsts-sekretars-bus-andrejs-pildegovics>
4. Cerna, L. (2013). *The Nature of Policy Change and Implementation: A Review of Different Theoretical Approaches*. OECD.
5. Citskovskis piesardzīgi vērtē priekšgājēja Krievija plānu atlaist 7000 valsts pārvaldē strādājošo. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/citskovskis-piesardzigi-verte-prieksgajeja-krievina-planu-atlaist-7000-valsts-parvalde-stradajoso.a231242/>
6. Citskovskis: Valsts pārvaldes reforma jau ir sākta, bet pat atsevišķu pasākumu izpildi skaidrība gaidāma šomēnes. Pieejams: <https://www.diena.lv/raksts/latvija/viedokli/citskovskis-valsts-parvaldes-reforma-jau-ir-sakta-bet-par-atsevisku-pasakumu-izpildi-skaidriba-gaidama-somenes-14173625>
7. Cummings, T. G., Worley, C. G. (2008). *Organization Development & Change*. (9th ed.) Boston: Cengage Learning.
8. Deklarācija par Aigara Kalvīša vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (pirmā vadība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>
9. Deklarācija par Aigara Kalvīša vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (otrā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>
10. Deklarācija par Einara Repšes vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>
11. Deklarācija par Induļa Emša vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>
12. Deklarācija par Ivara Godmaņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>
13. Deklarācija par Laimdotas Straujumas vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (pirmā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>
14. Deklarācija par Laimdotas Straujumas vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (otrā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>
15. Deklarācija par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (pirmā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>
16. Deklarācija par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (otrā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>
17. Deklarācija par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību (trešā valdība). Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/ministru-kabineta-vesture>

18. Diskusija par valsts pārvaldes reformu virzieniem. Pieejams: <https://tai.mk.gov.lv/ieraksts/diskusija-par-valsts-parvaldes-reformu-virzieniem>
19. Divu gadu laikā valsts pārvaldē darbu zaudēs aptuveni 1000 amatpersonas. Pieejams: <https://www.diena.lv/raksts/latvija/zinas/divu-gadu-laika-valsts-parvalde-darbu-zaudes-aptuveni-1000-amatpersonas-14195399>
20. Eiropas Komisijas “veselības diagnoze” Latvijai. Pieejams: <https://lvportals.lv/norises/294500-eiropas-komisijas-veselibas-diagnoze-latvijai-2018>
21. Ekonomikas ministrijas valsts sekretāra amatā apstiprināts Ēriks Eglītis. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/ekonomikas-ministrijas-valsts-sekretara-amata-apstiprinats-eriks-eglitis>
22. Fernandez, S., Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 2 (Mar. – Apr., 2006).
23. Finanšu ministrija: Valsts sekretāre. Pieejams: http://www.fm.gov.lv/lv/finansu_ministrija/finansu_ministre/valsts_sekretare/www.visidati.lv/aptauja/1280243621/
24. Heady, F. (2001). *Public Administration: A Comparative Perspective* (6th ed.) New York: Marcel Dekker, Inc.
25. Hill, M., Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in practice*. London: SAGE Publications Ltd.
26. Izvērtējums par ļoti mazo un mazo valsts tiešās pārvaldes iestāžu darbību. Pieejams: http://www.lrvk.gov.lv/uploads/reviziju-zinojumi/2016/2.4.1-38_2016/loti-mazo-un-mazo-iestazu-izvertejums_starpzinojums.pdf
27. Jansone, D., Reinholde, I., Ulnicāne, I. (2002). *Latvijas publiskā pārvalde*. Rīga: Latvijas Universitāte.
28. Jauns valsts pārvaldes reformu plāns – virzība uz “nulles birokrātiju” un iedzīvotāju iesaiste. Pieejams: <https://lvportals.lv/norises/288843-jauns-valsts-parvaldes-reformu-plans-virziba-uz-nulles-birokratiju-un-iedzivotaju-iesaiste-2017>
29. Jāni Citskovski apstiprina Valsts kancelejas direktora amatā. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/jani-citskovski-apstiprina-valsts-kancelejas-direktora-amata>
30. Krieviņš pamet Valsts kancelejas vadītāja amatu. Pieejams: <http://www.la.lv/krievins-pamet-valsts-kancelejas-vaditaja-amatu/>
31. Labklājības ministrijas valsts sekretāra amatā ieceļ Ingu Alliku. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/labklajibas-ministrijas-valsts-sekretara-amata-iecel-ingu-alliku.a198558/>
32. Latvia: Growth rate of the real gross domestic product (GDP) from 2012 to 2022 (compared to previous year). Pieejams: <https://www.statista.com/statistics/375248/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-latvia/>
33. Latvia: Unemployment rate from 2007 to 2017. Pieejams: <https://www.statista.com/statistics/375253/unemployment-rate-in-latvia/>

34. Matland, R. E. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1995)*.
35. Mazo iestāžu izvērtējums apliecina vajadzību strādāt pie racionālākas resursu izmantošanas. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/mazo-iestazu-izvertejums-apliecina-vajadzibu-stradat-pie-racionalakas-resursu>
36. Mārtiņš Krieviņš atstāj Valsts kancelejas direktora amatu. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/martins-krievis-atstaj-valsts-kancelejas-direktora-amatu.a228833/>
37. Ministrijas vadība: Raivis Kronbergs. Pieejams: <https://www.tm.gov.lv/lv/ministrija/amatpersonas/cv/raivis-kronbergs>
38. Ministru kabineta sastāvs: Māris Kučinskis. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/amatpersonas/maris-kucinskis>
39. Ministru kabineta 2007.gada 6.februāra sēdē. Pieejams: <https://www.vestnesis.lv/ta/id/152721>
40. Ministru kabineta darba kārtības/protokoli: Protokolns Nr. 57. Pieejams: <http://tap.mk.gov.lv/mk/mksedes/saraksts/protokols/?protokols=2017-11-14>
41. Mūrniece: Ministri valsts pārvaldes reformā cenšas pasargāt savas jomas. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/murniece-ministri-valsts-parvaldes-reforma-censas-pasargat-savas-jomas.a257452/>
42. Noslēdzies iepirkums “Salīdzinoša pētījuma par atalgojuma apmēru izstrāde”. Pieejams: <http://www.pkc.gov.lv/lv/iepirkumi/nosledzies-iepirkums-salidzinosa-petijuma-par-atalgojuma-apmeru-izstrade>
43. Par Izglītības un zinātnes ministrijas valsts sekretāri uz laiku apstiprina Līgu Lejīņu. Pieejams: <http://www.izm.gov.lv/lv/aktualitates/1077-par-izglitibas-un-zinatnes-ministrijas-valsts-sekretari-uz-laiku-apstiprina-ligu-lejiniu>
44. Par ministriju: Valsts sekretārs. Pieejams: <http://www.sam.gov.lv/sm/content/?cat=497>
45. Par ministriju: Valsts sekretārs. Pieejams: http://www.varam.gov.lv/lat/par_ministriju/valsts_sekretars/
46. Par Valdības rīcības plānu Deklarācijas par Māra Kučinska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai. Pieejams: <https://likumi.lv/ta/id/281943-par-valdibas-ricibas-planu-deklaracijas-par-mara-kucinska-vadita-ministru-kabineta-iecereto-darbibu-istenosanai>
47. Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=295343>
48. Paudel, N. R.. (2009). *A Critical Account of Policy Implmentation Theories: Status and Reconsideration*.
49. Prmjers: Ministri nopietni iedziļināsies valsts ierēdņu reformā. Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/premjers-ministri-nopietni-iedzilinasies-valsts-ierednu-reforma.a258127/>
50. Pūzl, H., Treib, O. (2007). “Implementing Public Policy”. In: Fischer, F., Miller, G. J., Sidney, M. S. (eds.) *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.

51. Rosenbloom, D. H. (Ed.) (1986). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector* (2nd ed.). New York: Random House, Inc.
52. Salīdzinošais pētījums par atalgojuma apmēru. Pieejams: http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/salidzinosaurs_petijums_par_atalgoju_ma_apmeru.pdf
53. Sharfritz, J. M., Hyde, A. C. (2012). *Public Administration: Classic Readings* (7th ed.) Wadsworth: Cengage Learning.
54. Simon, H. A., Thompson, V. A., Smithburg, D. W. (1950). *Public Administration*. New York: Alfred A. Knopf.
55. Struktūra un kontakti: Valsts sekretārs. Pieejams: http://www.iem.gov.lv/lat/ministrija/struktura/valsts_sekretars/
56. Vadība: Valsts sekretāre. Pieejams: <https://www.km.gov.lv/lv/ministrija/vadiba/valsts-sekretare>
57. Valsts kanceleja: Normatīvo aktu projektu izstrādes rokasgrāmata. (2016). Pieejams: <https://tai.mk.gov.lv/book/1>
58. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/2675>
59. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/5069>
60. Valsts pārvaldes reforma jāveic domājot par dienējošo labklājību! Pieejams: <https://www.lida.lv/lv/zinas/get/nid/44>
61. Valsts sekretārs Jānis Garisons. Pieejams: <http://www.mod.gov.lv/Ministrija/Vadiiba/VS.aspx>
62. Veselības ministrijas valsts sekretāra amatā apstiprināts Aivars Lapiņš. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/veselibas-ministrijas-valsts-sekretara-amata-apstiprinats-aivars-lapins>
63. Vējonis: visi ir ieinteresēti, lai valsts pārvalde būtu maza, efektīva un mazāk birokrātiska. Pieejams: <https://www.diena.lv/raksts/latvija/politika/vejonis-visi-ir-ieintereseti-lai-valsts-parvalde-butu-maza-efektiva-un-mazak-birokratiska-14184961>
64. Vienošanās rada pārliecību par sadarbību nākotnei: Vienošanās protokols. Pieejams: <http://www.lddk.lv/notikums/paraksta-vienosanas-protokolu-par-sadarbibu/>

PIELIKUMI

Intervija ar Baibu Medvecku

S.Kārklīšs: Vai reformu plānā iesaistītajām pusēm pastāv plaša līdzdalības iespēja? Ja jā, kā tas izpaužas?

B.Medveckas: Līdzdalības iespēja pastāv pilnīgi noteikti. Pirmā darbība pēc reformu plāna apstiprināšanas bija sarunu organizēšana ar visām ministrijām, lai noskaidrotu viņu redzējumu par valsts pārvaldi un par nodarbināto skaita samazināšanu. Mēs 2 nedēļas diskutējām ar ministrijām, uzklusot iespējas, kur tās varētu ietaupīt, samazināt nodarbināto skaitu u.tml. Šis bija ļoti būtisks grūdiens, lai saprastu, kas ko dara, kas ko ir iesācis, lai pēc tam šo informāciju nodotu tālāk, lai ministrijas būtu informētas par katras ministrijas aktivitātēm. Otra lieta, kā mēs sadarbojamies ar iesaistītajām pusēm, ir valsts pārvaldes darbinieki, jo mēs to uzskatām par vienu no mūsu prioritātēm. Mēs regulāri viņiem sūtām tiešu informāciju caur mūsu iekšējiem kanāliem par to, kas notiek ar reformu plānu. Pirmkārt, sūtījām tad, kad reformu plāns tika apstiprināts, un tad mēs sūtām uz dažādām aktivitātēm, piemēram, par nesen izstrādāto ētikas kodeksu.

S.Kārklīšs: Vai šo reformu plānu var uzskatīt par to pašu reformu plānu, kas tika izstrādāts Mārtiņa Krieviņa laikā?

B.Medveckas: Jā, tas ir tas pats dokuments, tikai pilnveidots un uzlabots.

S.Kārklīšs: Vai ir bijusi situācija, kur iesaistītās puses ir minējušas, ka šāda reforma nav nepieciešama? Ja jā, kāda ir bijusi šo pušu argumentācija?

B.Medveckas: Tas izpaudās saskaņošanas procesā, kad dokuments tika virzīts apstiprināšanai Ministru kabinetā, jo pēc reformu plāna apstiprināšanas diskusijām par tā saturu vietas vairs īsti nav. Bet tā, ka kāda ministriju teiktu, ka šāds reformu plāns nav nepieciešams, es neatceros, jo es teiktu, ka valsts pārvaldē tagad ir ļoti liela gatavība pārmaiņām, un par, piemēram, efektivitātes veicināšanu no ministrijām es neesmu dzirdējusi iebildumus. Taču par atsevišķiem reformu plāna darbības virzieniem ir bijušas diskusijas, jo tad, kad šo dokumentu virzījām uz Ministru kabinetu, mēs sasaucām gan ministrijas, gan lielākās padotības iestādes, kā arī mazās iestādes, jo tajā brīdī Valsts kontrole virzīja pārskatu par mazajām un ļoti mazajām iestādēm. Diskusijas bija, piemēram, par to, ja pastāv mazas iestādes, vai uzreiz ir nepieciešama to reorganizācija, par nodarbināto skaita mazināšanu, kas arī bija viens no karstākajiem diskusiju objektiem, par obligāto ietaupījumu, kas bija paredzēts reformu plāna sākotnējā versijā.

S.Kārklīšs: Vai plānotās pārmaiņas rada negatīvas sekas iesaistītajām pusēm? Ja jā, kādas tās ir?

B.Medveckas: Strādāt ar pārmaiņu vadīšanu (pārmaiņu kultūras ieviešana), kas ir vairāk kā izaicinājums, nevis negatīvais aspekts, jo tas sevī ietver vadības prasmes, pārmaiņu vadīšanu kā tādu. Pamats šim ir tāds, ka reformu plāns pieprasa domāt citādāk, domāt efektīvāk.

S.Kārklīšs: Vai, uzsākot reformu, bija krīze, šoks, ārējs apdraudējums un/vai augsta steidzamības pakāpe pārmaiņas nepieciešamībai? Ja jā, kā tas izpaudās?

B.Medveckas: Raugoties no pārmaiņu vadības viedokļa, tad jo lielāks ir iemesls, jo veiksmīgāk izdosies. Ja to salīdzina ar krīzi, tad nē, tik liels iemesls nebija, bet tas spiediens ir visu laiku, galvenokārt jau no sabiedrības. Kāpēc? Pirmkārt, darba tirgus, jo kvalitatīvu darbinieku trūkst. Skaidrs, valsts pārvaldei ir jābūt konkurētspējīgam darba devējam, un, ja Tev ir neefektīvas

procedūras un vāja līderība, tad darbiniekus piesaistīt būs ļoti sarežģīti. Līdz ar to es teiktu, ka šis ir viens no lielākajiem spiedieniem. Otrs spiediens ir sabiedrība un uzņēmēji – par to, kā tiek pārvaldīta nodokļu maksātāju nauda. Tad arvien vairāk augšā peld tādas kā neefektivitātes pazīmes. Kopumā tās ir dažādas lietas! Noteikti tas ir arī politiskais faktors, jo arī politiķi sagaida, ka valsts pārvalde pilnveidojas.

S.Kārklīņš: Vai pārmaiņu veicējs ir izmantojis draudus, piespiešanu un/vai kritiku, lai pārliecinātu iesaistītās puses par reformas nepieciešamību? Ja jā, kā tas izpaudās?

B.Medvecka: Nē, jo, atrodoties vienā komandā, ir jāizmanto citas metodes, jo pretējā gadījumā es šaubos, vai mēs aizietu uz vienotu mērķi. Protams, bija vairākas iestādes, kuras bija vairāk jāpārliecina, un joprojām ir tādas iestādes, bet, piemēram, publiska kritizēšana nav starp mūsu pārliecināšanas metodēm.

S.Kārklīņš: Vai darbiniekiem, kurus skars pārmaiņas, būs pieejama noteikta atlīdzība (kompensācijas), pārkvalificēšanās iespējas, psiholoģisks atbalsts vai kādi citi šāda veida labumi? Ja jā, kādi tieši labumi būs pieejami?

B.Medvecka: To sauc par aprūpēto darba uzteikumu, par ko reformu plānā ir minēts, ka ir jāievieš šie elementi. Jāatzīst, ka mēs par to domājam. Ir doma atlīdzības reformas kontekstā piedāvāt finansiālu bonusu, kas ir normāla prakse privātajā sektorā. Šādi bonusi pienāktos, piemēram, tiem, kas tiek atlaisti – šīm personām kompensācijās tiktu samsākts 3 mēnešalgu apmērā. Tāpat būtu pieejamas praktiskas zināšanas, piemēram, kā uzrakstīt CV (*Curriculum Vitae*), jo, iespējams, cilvēki var nebūt bijuši darba meklējumos jau gadiem. Šobrīd norit sarunas ar Nodarbinātības valsts aģentūru par mehānisma ieviešanu, kā šos aspektus varētu realizēt

S.Kārklīņš: Vai augstākās amatpersonas (ministri) iesaistās pārmaiņu procesā? Ja jā, kādā veidā šī iesaiste notiek?

B.Medvecka: Viens no veiksmes faktoriem, kāpēc reformu plānu bija iespējams virzīt, ir Ministru prezidenta atbalsts, kurš arī ir Valsts kancelejas politiskais vadītājs. Bet ir dažādi – atkarībā, kā kura nozare, jo ir nozares, kas pilnībā atbalsta, bet paralēli tam ir nozares, kur bija nepieciešami izņēmumi vai īpašāka situācija uz lietām. Bet par pašreizējo situāciju ir grūti komentēt, jo tas ir cieši saistīts ar ministriju iekšējo darbu organizēšanu, tomēr martā, kad norisinājās diskusijas ar ministrijām, bija redzama vēlme reformu plāna īstenošanai, taču dažāda vēlme.

S.Kārklīņš: Vai iesaistītās puses ir nodrošinātas ar nepieciešamajiem finanšu resursiem, kas radīsies pārmaiņu rezultātā? Ja jā, kāds ir to apmērs?

B.Medvecka: Kad reformu plāns tika apstiprināts, tam netika paredzēti papildu finanšu līdzekļi no valsts budžeta. Atlīdzības jautājums ir atsevišķi risināms jautājums, jo līdzekļi tam tiks iegūti efektīvākas pārvaldības rezultātā, kā arī atbrīvojoties no darbiniekiem, kas ne tik labi izpilda savas funkcijas.

S.Kārklīņš: Kādā līmenī, Jūsaprāt, pastāv iesaistīto pušu vienprātība attiecībā uz reformas nepieciešamību un saturu?

B.Medvecka: Ir atsevišķi resori, kurā nav tik izteikta vēlme pilnveidoties. Protams, ir racionāli argumenti tam pretim, piemēram, papildus funkcijas, kas nāk no Eiropas Savienības

regulējumiem. Kopumā ir aptuveni 4 nozares, kurām nav azarts realizēt reformu plānu. Tomēr pārsteigums ir tajā, ka lielākā daļa ir gatava to darīt, un valsts pārvaldē kopumā ir labvēlīga situācija pārmaiņām.

S.Kārklis: Vai pastāv reformas ieviešanas juridiskā struktūra? Ja jā, kāda tā ir?

B.Medvecka: Pirmkārt, es domāju, ka tas formāts, ko mēs iedibinājām martā (sarunas ar ministrijām), parādīja, ka tas ir ļoti efektīvs veids, kā uzzināt, kas notiek resoros, jo līdz šim nebija tāda formāta, kur runātu par valsts pārvaldes reformu. Otrkārt, valsts pārvaldē ir augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma, kurā ir visu iestāžu vadītāji un vietnieki. Līdz ar to tas ir formāts, kur runā par šīm reformām, piemēram, iestādes stāsta savus piemērus, kas ir izdarīts. Trešārt, kas arī ir iekļauts reformu plānā, ir ziņojumi un informatīvie materiāli. Līdz šim varbūt pietrūka šī sadarbība un koordinēšana, bet tagad tas ir aizgājis.

S.Kārklis: Vai interešu grupas ir paidušas atbalstu reformām? Ja jā, kuras no lielākajām interešu grupām tās atbalsta?

B.Medvecka: Atlīdzības likuma grozīšanas kontekstā, kas joprojām ir procesā, laikam bija vienīgais, kur mēs kopā strādājām ar arodbiedrību – vairāk par garantijām darbiniekiem. Ja jārūnā par citiem jautājumiem, tad arodbiedrību lomu tik ļoti es nenolasu, drīzāk es nolasu Latvijas darba devēju konfederāciju, tirdzniecības rūpniecības kameras, dažādas nevalstiskā sektora organizācijas, piemēram, Providus, kas palīdz diskusiju organizēšanā, Demola, Latvijas Studentu apvienība, akadēmiskais sektors.

S.Kārklis: Kā Jūs kopumā raksturojat reformu un vai, Jūsprāt, visus izvirzītos uzdevumus izdosies realizēt?

B.Medvecka: Es teiktu, ka reformu plāns ir diezgan ambiciozs, un, ja mums nebūtu ticības, ka mēs to varētu realizēt, tad jau mums, tā teikt, “būtu jāiet mājas – nebūtu vērts nākt uz darbu”. Man ir pilnīga pārliecība, ka lielāko daļu uzdevumu mēs realizēsīm. Jautājums ir par to, kāds būs tas formāts un iznākums, bet es domāju, ka lielāko daļu pasākumu mēs noteikti realizēsīm. Līdz novembrim mums jau būtu jābūt 3 vai 4 taustāmiem sasniegtajiem rezultātiem.

Reformu plāna darbības virzieni un uzdevumi¹¹⁹

Darbības virziens	Uzdevumi
1. Pilnveidot darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu	<p>1.1. Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros īstenot pilotprojektu valsts sekretāru darba snieguma rādītāju definēšanai, kopīgā diskusijā vienojoties par mērāmajiem rādītājiem, piemēram, lēmējvaras un izpildvaras doto uzdevumu savlaicīga izpilde; resursu (laika, cilvēkresursu un naudas) ekonomija uz efektivitātes un produktivitātes rēķina; darbinieku iesaiste; klientu/mērķgrupu apmierinātība.</p> <p>1.2. Veikt darba izpildes novērtēšanas sistēmas ietekmes pēcpārbaudi (ex-post)</p> <p>1.3. Pilnveidot darba izpildes novērtēšanas sistēmu, t. sk. ieviest augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu visās valsts tiešās pārvaldes institūcijās, kas balstās uz darba snieguma rādītāju mērīšanu</p>
2. Nodrošināt valsts pārvaldē nodarbināto skaita samazināšanu un uzraudzību	<p>2.1. Veicot ikgadējo valsts budžeta izdevumu izvērtēšanu, nodrošināt ilgstošo vakanču skaita samazināšanu valsts tiešās pārvaldes iestādēs</p> <p>2.2. Veikt jaunu amata vietu "iesaldēšanas" uzraudzību, atbilstoši Ministru kabineta 2017. gada 28. augusta lēmumam (prot. Nr. 41, 1.§, 42. punkts)</p> <p>2.3. Ministrijām sadarbībā ar Valsts kanceleju sagatavot padziļinātu izvērtējumu attiecīgā resora nodarbināto skaita samazināšanai (iekļaujot arī informāciju par nodarbināto skaita samazinājumu laikposmā no 2016. gada 1. janvāra)</p> <p>2.4. Iesaistot visas ministrijas, izstrādāt vienotas vadlīnijas nodarbināto skaita samazināšanai valsts tiešās pārvaldes iestādēs, tostarp pēc vienotas metodikas nosakot katram no 14 resoriem sasniedzamos mērķa rādītājus attiecībā uz amata vietu skaitu</p> <p>2.5. Regulāri informēt sabiedrību par nodarbināto skaita samazinājumu valsts tiešajā pārvaldē</p>
3. Pārskatīt valsts un pašvaldību institūcijās nodarbināto atbildības politiku	<p>3.1. Sagatavot un iesniegt Ministru kabinetā likumprojektu par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzību</p> <p>3.2. Izvērtēt iespēju valsts dienestā ieviest aprūpēto darba uzteikumu</p> <p>3.3. Veikt atlīdzības sistēmas monitoringu</p>
4. Centralizēt atbalsta funkcijas, izvērtējot radniecisko funkciju apvienošanas iespējas, kā arī mazo iestāžu darbības lietderību	<p>4.1. Ik gadu veikt valsts pārvaldes atbalsta funkciju mērījumus un izstrādāt funkciju konsolidācijas piedāvājumu, balstoties uz kvalitātes un produktivitātes ieguvumu izvērtējumu</p> <p>4.2. Balstoties uz Valsts kontroles revīziju rezultātiem, kā arī iepriekšējos gados veikto funkciju auditu rezultātiem, nodrošināt ļoti mazo un mazo iestāžu efektivitātes celšanu un radniecīgo iestāžu vai funkciju apvienošanu. Primāri atbildīgs par šā uzdevuma īstenošanu ir katra resora vadītājs.</p> <p>4.3. Izvērtēt publiskās pārvaldes informācijas sistēmu uzturēšanas procesus</p> <p>4.4. Izvērtēt iepirkumu funkcijas konsolidācijas un iepirkumu atbalsta funkcijas centralizācijas potenciālu un piedāvāt iespējamās centralizācijas risinājumus</p>
5. Veikt regulāru izdevumu pārskatīšanu valsts budžeta finansētajās iestādēs	<p>5.1. Valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas ietvaros veikt ikgadēju izdevumu analīzi</p> <p>5.2. Papildināt valsts budžeta datu vizualizāciju ar jauniem rīkiem, sniedzot arvien plašāku informāciju par budžeta ieņēmumu un izdevumu ietekmi uz katru iedzīvotāju</p>

¹¹⁹ Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=295343>

	5.3. Būtiski vienkāršot normatīvo regulējumu valsts budžeta politikas jomā, t. sk. veicot vispārēju procesu optimizēšanu un turpmāku valsts budžeta vadības pilnveidi
6. Ieviest projektu komandu (<i>task force</i>) pieeju valdības prioritātēm	6.1. Izstrādāt un izmēģināt mehānismu projektu komandu darbībai: kā iesaistītie eksperti vajadzības gadījumā tiek atbrīvoti no tiešo darba pienākumu izpildes un kāds finansēšanas modelis piemērojams ekspertu darba atalgošanai 6.2. Izveidot pārmaiņu vadības ekspertu grupu labas pārvaldības, efektivitātes, pakalpojumu uzlabošanas, inovatīvu un pārmaiņu projektu ieviešanas atbalstam ministrijās
7. Celt valsts pārvaldes pakalpojumu vērtību	7.1. Izstrādāt metodiku pakalpojumu sniegšanas pamatprocesu identificēšanai un pārveides iespēju noteikšanai no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzību viedokļa un īstenot pilotprojektus metodikas aprobēšanai praksē 7.2. Izstrādāt un īstenot mācību moduli par valsts pārvaldes pakalpojumu veidošanu un pārveidi atbilstoši klientu vajadzībām, pakalpojumu grupēšanu atbilstoši dzīves situācijām un publisko pakalpojumu sistēmas efektīvu organizēšanu 7.3. Izvērtēt publisko pakalpojumu sniegšanas struktūru un klientu apkalpošanas plūsmas novirzīšanas potenciālu uz izmaksu ziņā efektīvākiem kanāliem – elektronisko (pašapkalpošanās) kanālu vai valsts un pašvaldību vienotajiem klientu apkalpošanas centriem
8. Virzīties uz “nulles birokrātiju”, attīstot labāka regulējuma politiku un stiprinot lietderības un efektivitātes auditus	8.1. Veikt regulāru aptauju “Mazinām slogu kopā”, mērķtiecīgi fokusējoties uz vienu jomu un piedāvājot risinājumus “nulles birokrātijas” ieviešanai 8.2. Veikt regulāru iestāžu darbības pārskatu sniegšanas sistēmas izvērtējumu un sagatavot priekšlikumus administratīvo procedūru vienkāršošanai un pārskatu sniegšanas biežuma samazināšanai 8.3. Izstrādāt pasākumus labāka regulējuma politikas ieviešanai Latvijā, vienlaikus nospraužot mērķi “nulles birokrātija” 8.4. Stiprināt iekšējā audita procesus, lai sekmētu efektīvas pārvaldības attīstību
9. Nodrošināt stratēģijās komunikācijas vadību un centralizētu horizontālo kampaņu vadību par valdības prioritātēm un reformām	9.1. Izmantojot esošos valsts pārvaldes resursus, izveidot valsts stratēģiskās komunikācijas sistēmu 9.2. Īstenot koordinētu valdības komunikāciju un integrētas komunikācijas kampaņas par valdības prioritātēm un reformām, tajā skaitā par laba servisa kustību valsts pārvaldē, Latvijas valsts simtgadi un citiem būtiskiem valstiska līmeņa pasākumiem 9.3. Projekts valsts iestāžu informatīvo tīmekļvietņu izveidei un to izvietojumam vienotajā platformā
10. Attīstīt nākotnē nepieciešamās kompetences valsts pārvaldē nodarbinātajiem	10.1. Vienoties par valsts pārvaldē nodarbināto nākotnē attīstāmām kompetencēm un pieeju piederības un lojalitātes veicināšanai valsts pārvaldē 10.2. Nodrošināt moduļu mācību ciklu izveidi 10.3. Valsts pārvaldes zināšanu pārneses, labās prakses un pieredzes pārņemšanas veicināšana, attīstot un izmantojot iekšējo treneru un mentoru pieeju nākotnes kompetenču attīstībai 10.4. Sadarbībā ar augstākās izglītības iestādēm veicināt valsts pārvaldei nepieciešamo kompetenču attīstību augstākās izglītības programmu ietvaros, t. sk. attīstīt sadarbību ar studentiem, kā arī sekmēt studentu pētniecības darbu izstrādi par valsts pārvaldē nozīmīgiem jautājumiem

Reformu plāna uzdevumi un sasniedzamie rezultāti¹²⁰

Uzdevumi	Sasniedzamie rezultāti
1.1. Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros īstenot pilotprojektu valsts sekretāru darba snieguma rādītāju definēšanai, kopīgā diskusijā vienojoties par mērāmajiem rādītājiem, piemēram, lēmējvaras un izpildvaras doto uzdevumu savlaicīga izpilde; resursu (laika, cilvēkresursu un naudas) ekonomija uz efektivitātes un produktivitātes rēķina; darbinieku iesaiste; klientu/mērķgrupu apmierinātība.	Izstrādāti darba snieguma rādītāji pilotprojekta ietvaros; sagatavoti priekšlikumi augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības sistēmas ieviešanai visās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (ministrijās, padotības iestādēs)
1.2. Veikt darba izpildes novērtēšanas sistēmas ietekmes pēcpārbaudi (ex-post)	Izstrādāti un Ministru kabinetā iesniegti priekšlikumi regulējuma pilnveidei un efektīvākai darba snieguma vadībai, t. sk. kompetenču vārdnīcā
1.3. Pilnveidot darba izpildes novērtēšanas sistēmu, t. sk. ieviest augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu visās valsts tiešās pārvaldes institūcijās, kas balstās uz darba snieguma rādītāju mērīšanu	Izstrādāti un Ministru kabinetā iesniegti normatīvo aktu grozījumi ¹⁶ , ieviesta sistēma, t. sk. IKT risinājums, informēta mērķauditorija un veikts skaidrojošais darbs 156 valsts tiešās pārvaldes iestādēs
2.1. Veicot ikgadējo valsts budžeta izdevumu izvērtēšanu, nodrošināt ilgstošo vakanču skaita samazināšanu valsts tiešās pārvaldes iestādēs	Samazināts ilgstošo vakanču skaits resoros (mērķis - lai ilgstošo vakanču skaits nepārsniedz 5 % no amata vietu skaita)
2.2. Veikt jaunu amata vietu "iesaldēšanas" uzraudzību, atbilstoši Ministru kabineta 2017. gada 28. augusta lēmumam (prot. Nr. 41, 1. §, 42. punkts)	Analizēti Ministru kabinetam iesniegtie jaunie amata vietu pieprasījumi, tostarp izvērtējot, vai izmantotas visas iespējas restrukturizēt amata vietas resora ietvaros
2.3. Ministrijām sadarbībā ar Valsts kanceleju sagatavot padziļinātu izvērtējumu attiecīgā resora nodarbināto skaita samazināšanai (iekļaujot arī informāciju par nodarbināto skaita samazinājumu laikposmā no 2016. gada 1. janvāra)	Veikta un Ministru kabinetam iesniegta analīze par resoros iespējamo nodarbināto skaita samazinājumu
2.4. Iesaistot visas ministrijas, izstrādāt vienotas vadlīnijas nodarbināto skaita samazināšanai valsts tiešās pārvaldes iestādēs, tostarp pēc vienotas metodikas nosakot katram no 14 resoriem sasniedzamos mērķa rādītājus attiecībā uz amata vietu skaitu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izstrādāta vienota pieeja nodarbināto skaita samazinājumam, vienlaikus atstājot pietiekami lielu elastību resora iestāžu vadītājiem 2. Veikta visaptveroša to iestāžu funkciju un institucionālās sistēmas analīze, kurās tiek nodarbinātas amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm, un īstenotas strukturālās pārmaiņas, izveidojot racionālu un efektīvu valsts pārvaldes funkciju un institucionālo sistēmu 3. Izstrādājot profesionālās izglītības finansēšanas

¹²⁰ Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=295343>

	modeli, sagatavoti priekšlikumi optimāla nodarbināto skaita plānošanai
2.5. Regulāri informēt sabiedrību par nodarbināto skaita samazinājumu valsts tiešajā pārvaldē	Tiek īstenota regulāra nodarbināto skaita uzraudzība valsts tiešajā pārvaldē
3.1. Sagatavot un iesniegt Ministru kabinetā likumprojektu par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzību	Izstrādāts un Saeimā iesniegts piedāvājums konkurētspējīgas darba samaksas nodrošināšanai valsts pārvaldē, t. sk. nodrošināta iestāžu iesaiste un informēšana
3.2. Izvērtēt iespēju valsts dienestā ieviest aprūpēto darba uzteikumu	Iestāžu vadītājiem nodrošināta elastība iestādes personāla veidošanā un Saeimā iesniegti priekšlikumi
3.3. Veikt atlīdzības sistēmas monitoringu	Veikts situācijas novērtējums gan par atlīdzības apmēru līdzīgas vērtības amatiem privātajā sektorā, gan grozījumu ietekmi, t. sk. izvērtējums par atlīdzības apmēru dažādās iestādēs
4.1. Ik gadu veikt valsts pārvaldes atbalsta funkciju mērījumus un izstrādāt funkciju konsolidācijas piedāvājumu, balstoties uz kvalitātes un produktivitātes ieguvumu izvērtējumu	Izstrādāts ikgadējs ziņojums par turpmāko rīcību funkciju konsolidēšanai resoru vai visas valsts pārvaldes vienotos pakalpojumu centros vai nosakot vienotu sasniedzamo produktivitātes kritēriju
4.2. Balstoties uz Valsts kontroles revīziju rezultātiem, kā arī iepriekšējos gados veikto funkciju auditu rezultātiem, nodrošināt ļoti mazo un mazo iestāžu efektivitātes celšanu un radniecīgo iestāžu vai funkciju apvienošanu. Primāri atbildīgs par šā uzdevuma īstenošanu ir katra resora vadītājs.	Sniegts atbalsts, ieviešot Valsts kontroles ieteikumus, kas saistīti ar racionālāku resursu un zināšanu izmantošanu valsts pārvaldes iestāžu funkciju un uzdevumu izpildē
4.3. Izvērtēt publiskās pārvaldes informācijas sistēmu uzturēšanas procesus	Izstrādāts izvērtējums un priekšlikumi
4.4. Izvērtēt iepirkumu funkcijas konsolidācijas un iepirkumu atbalsta funkcijas centralizācijas potenciālu un piedāvāt iespējamās centralizācijas risinājumus	Izstrādāts izvērtējums un priekšlikumi
5.1. Valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas ietvaros veikt ikgadēju izdevumu analīzi	Izstrādāts ikgadējs ziņojums Ministru kabinetam ar valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas rezultātiem un uzdevumiem valsts pārvaldes institūcijām
5.2. Papildināt valsts budžeta datu vizualizāciju ar jauniem rīkiem, sniedzot arvien plašāku informāciju par budžeta ieņēmumu un izdevumu ietekmi uz katru iedzīvotāju	Izstrādāti un publicēti informatīvie rīki, piemēram, iespēja izmērīt personīgo izvēļu ietekmi uz ēnu ekonomiku, balstoties uz dzīves situāciju, noskaidrot valsts sniegtā atbalsta un pakalpojumu apjomu
5.3. Būtiski vienkāršot normatīvo regulējumu valsts budžeta politikas jomā, t. sk. veicot vispārēju procesu optimizēšanu un turpmāku	Izstrādāti un iesniegti Ministru kabinetā grozījumi normatīvajā regulējumā

valsts budžeta vadības pilnveidi	
6.1. Izstrādāt un izmēģināt mehānismu projektu komandu darbībai: kā iesaistītie eksperti vajadzības gadījumā tiek atbrīvoti no tiešo darba pienākumu izpildes un kāds finansēšanas modelis piemērojams ekspertu darba atalgošanai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Īstenots projektu komandu pilotprojekts valdības prioritāras reformas izstrādei un ieviešanas plāna sagatavošanai, uzlabojot attiecīgās politikas efektivitāti un rezultātu sasniegšanas ātrumu 2. Izstrādāti priekšlikumi turpmākajam projektu komandu darbības ietvaram, t. sk. finansējuma nodrošināšanai un normatīvo aktu pielāgošanai 3. Īstenota projektu komandu pieeja valdības prioritāro reformu sagatavošanai
6.2. Izveidot pārmaiņu vadības ekspertu grupu labas pārvaldības, efektivitātes, pakalpojumu uzlabošanas, inovatīvu un pārmaiņu projektu ieviešanas atbalstam ministrijās	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apmācīta ekspertu grupa par procesu analīzi un vienkāršošanu 2. Resoros īstenoti pārmaiņu vadības projekti
7.1. Izstrādāt metodiku pakalpojumu sniegšanas pamatprocesu identificēšanai un pārveides iespēju noteikšanai no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzību viedokļa un īstenot pilotprojektus metodikas aprobēšanai praksē	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izstrādāta metodika valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu efektivitātes un vērtības palielināšanai 2. Īstenoti 5 pilotprojekti tādu tiešās valsts pārvaldes pakalpojumu pārveidei, kurus raksturo dažādas sarežģītības pakāpes un integritāte, pakalpojumu sniedzēji un saņēmēji, padziļināti analizēts konkrēto pakalpojumu lietošanas konteksts no gala lietotāja viedokļa un atbilstoši pārplānots pakalpojuma process
7.2. Izstrādāt un īstenot mācību moduli par valsts pārvaldes pakalpojumu veidošanu un pārveidi atbilstoši klientu vajadzībām, pakalpojumu grupēšanu atbilstoši dzīves situācijām un publisko pakalpojumu sistēmas efektīvu organizēšanu	Pēc tam, kad apstiprināta metodikas valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu efektivitātes un vērtības palielināšanas metodika, izveidots mācību modulis valsts pārvaldē nodarbinātajiem un uzsāktas mācības
7.3. Izvērtēt publisko pakalpojumu sniegšanas struktūru un klientu apkalpošanas plūsmas novirzīšanas potenciālu uz izmaksu ziņā efektīvākiem kanāliem – elektronisko (pašapkalpošanās) kanālu vai valsts un pašvaldību vienotajiem klientu apkalpošanas centriem	Izstrādāts izvērtējums un priekšlikumi
8.1. Veikt regulāru aptauju “Mazinām slogu kopā”, mērķtiecīgi fokusējoties uz vienu jomu un piedāvājot risinājumus “nulle birokrātijas” ieviešanai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veikta sabiedrības aptauja, identificētas problēmas un piedāvāti risinājumi problēmu novēršanai 2. Veikta valsts pārvaldes nodarbināto aptauja, iesaistot administratīvā sloga novēršanā
8.2. Veikt regulāru iestāžu darbības pārskatu sniegšanas sistēmas izvērtējumu un sagatavot priekšlikumus administratīvo procedūru vienkāršošanai un pārskatu sniegšanas biežuma samazināšanai	Sagatavots un Ministru kabinetā iesniegts ziņojums ar priekšlikumiem iekšējā administratīvā sloga samazināšanai, t. sk. par atskaitīšanās un pārskatu sniegšanas biežumu, budžeta vadības procesu, Ministru kabinetam iesniedzamajiem informatīvajiem ziņojumiem
8.3. Izstrādāt pasākumus labāka regulējuma politikas ieviešanai Latvijā, vienlaikus nospraužot mērķi “nulle birokrātijā”	Izstrādāts un Ministru kabinetā iesniegts konceptuālais ziņojums “Labāka regulējuma politika Latvijā” un katru gadu izvērtēts paveiktais vienā darbības jomā, īpašu uzmanību pievēršot

	normatīvisma mazināšanai
8.4. Stiprināt iekšējā audita procesus, lai sekmētu efektīvas pārvaldības attīstību	1. Palielinājies efektivitātes auditu īpatsvars, sekmējot iestāžu darbības orientāciju uz efektivitāti 2. Apzināta situācija starpresoru sadarbībā iekšējo auditu jomā un uzsākta starpresoru auditu veikšana
9.1. Izmantojot esošos valsts pārvaldes resursus, izveidot valsts stratēģiskās komunikācijas sistēmu	Izstrādāta un ieviesta vienota valsts stratēģiskās komunikācijas sistēma
9.2. Īstenot koordinētu valdības komunikāciju un integrētas komunikācijas kampaņas par valdības prioritātēm un reformām, tajā skaitā par laba servisa kustību valsts pārvaldē, Latvijas valsts simtgadi un citiem būtiskiem valstiska līmeņa pasākumiem	Ieviestas integrētas komunikācijas kampaņas par valdības prioritātēm
9.3. Projekts valsts iestāžu informatīvo tīmekļvietņu izveidei un to izvietojumam vienotajā platformā	Izveidota un turpmāk uzturēta vienota platforma ar vienu satura pārvaldības sistēmu, kas tiks izmantota platformā izvietoto valsts iestāžu tīmekļvietņu satura un drošības pārvaldībai
10.1. Vienoties par valsts pārvaldē nodarbināto nākotnē attīstāmām kompetencēm un pieeju piederības un lojalitātes veicināšanai valsts pārvaldē	Kopīgi ar VAS un iestādēm definētas nākotnē attīstāmās kompetences un pamatvērtības piederības un lojalitātes veicināšanai
10.2. Nodrošināt moduļu mācību ciklu izveidi	Izveidoti moduļu mācību cikli, fokusējoties uz nākotnē attīstāmām kompetencēm, talantu vadību un vidējā līmeņa vadītāju attīstību
10.3. Valsts pārvaldes zināšanu pārneses, labās prakses un pieredzes pārņemšanas veicināšana, attīstot un izmantojot iekšējo treneru un mentoru pieeju nākotnes kompetenču attīstībai	Apkopota informācija un labās prakses piemēri par zināšanu pārnesi, iekšējo treneru attīstību un mentoru pieeju
10.4. Sadarbībā ar augstākās izglītības iestādēm veicināt valsts pārvaldei nepieciešamo kompetenču attīstību augstākās izglītības programmu ietvaros, t. sk. attīstīt sadarbību ar studentiem, kā arī sekmēt studentu pētniecības darbu izstrādi par valsts pārvaldē nozīmīgiem jautājumiem	Izveidota stratēģija sadarbībai ar augstākās izglītības iestādēm, kurā noteiktas turpmākās aktivitātes

Reformu plāna uzdevumi, izpildes starposmi un beigu termiņš¹²¹

Uzdevumi	Izpildes starposmi	Beigu termiņš
1.1. Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros īstenot pilotprojektu valsts sekretāru darba snieguma rādītāju definēšanai, kopīgā diskusijā vienojoties par mērāmajiem rādītājiem, piemēram, lēmējvaras un izpildvaras dotu uzdevumu savlaicīga izpilde; resursu (laika, cilvēkresursu un naudas) ekonomija uz efektivitātes un produktivitātes rēķina; darbinieku iesaiste; klientu/mērķgrupu apmierinātība.	Nav atrunāts (N/A)	30.06.2018.
1.2. Veikt darba izpildes novērtēšanas sistēmas ietekmes pēcpārbaudi (ex-post)	N/A	01.07.2018.
1.3. Pilnveidot darba izpildes novērtēšanas sistēmu, t. sk. ieviest augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu visās valsts tiešās pārvaldes institūcijās, kas balstās uz darba snieguma rādītāju mērīšanu	N/A	01.07.2019.
2.1. Veicot ikgadējo valsts budžeta izdevumu izvērtēšanu, nodrošināt ilgstošo vakanču 18 skaita samazināšanu valsts tiešās pārvaldes iestādēs	N/A	31.07.2018.
2.2. Veikt jaunu amata vietu "iesaldēšanas" uzraudzību, atbilstoši Ministru kabineta 2017. gada 28. augusta lēmumam (prot. Nr. 41, 1.§, 42. punkts)	N/A	30.12.2020.
2.3. Ministrijām sadarbībā ar Valsts kanceleju sagatavot padziļinātu izvērtējumu attiecīgā resora nodarbināto skaita samazināšanai (iekļaujot arī informāciju par nodarbināto skaita samazinājumu laikposmā no 2016. gada 1. janvāra)	01.03.2018.	01.04.2018.
2.4. Iesaistot visas ministrijas, izstrādāt vienotas vadlīnijas nodarbināto skaita samazināšanai valsts tiešās pārvaldes iestādēs, tostarp pēc vienotas metodikas nosakot katram no 14 resoriem sasniedzamos mērķa rādītājus attiecībā uz amata vietu skaitu	01.06.2018. 01.05.2018. 31.12.2018.	31.12.2020.
2.5. Regulāri informēt sabiedrību par nodarbināto skaita samazinājumu valsts tiešajā pārvaldē	01.03.2019.	01.03.2020.
3.1. Sagatavot un iesniegt Ministru kabinetā likumprojektu par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzību	N/A	01.12.2017.
3.2. Izvērtēt iespēju valsts dienestā ieviest aprūpēto darba uzteikumu	N/A	01.12.2017.
3.3. Veikt atlīdzības sistēmas monitoringu	01.06.2018. 01.06.2019.	01.06.2020.

¹²¹ Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=295343>

	01.06.2019.	
4.1. Ik gadu veikt valsts pārvaldes atbalsta funkciju mērījumus un izstrādāt funkciju konsolidācijas piedāvājumu, balstoties uz kvalitātes un produktivitātes ieguvumu izvērtējumu	N/A	28.12.2017.
4.2. Balstoties uz Valsts kontroles revīziju rezultātiem, kā arī iepriekšējos gados veikto funkciju auditu rezultātiem, nodrošināt ļoti mazo un mazo iestāžu efektivitātes celšanu un radniecīgo iestāžu vai funkciju apvienošanu. Primāri atbildīgs par šā uzdevuma īstenošanu ir katra resora vadītājs.	N/A	30.12.2018.
4.3. Izvērtēt publiskās pārvaldes informācijas sistēmu uzturēšanas procesus	N/A	30.12.2018.
4.4. Izvērtēt iepirkumu funkcijas konsolidācijas un iepirkumu atbalsta funkcijas centralizācijas potenciālu un piedāvāt iespējamās centralizācijas risinājumus	N/A	30.12.2018.
5.1. Valsts budžeta izdevumu pārskatīšanas ietvaros veikt ikgadēju izdevumu analīzi	N/A	N/A
5.2. Papildināt valsts budžeta datu vizualizāciju ar jauniem rīkiem, sniedzot arvien plašāku informāciju par budžeta ieņēmumu un izdevumu ietekmi uz katru iedzīvotāju	N/A	30.12.2018.
5.3. Būtiski vienkāršot normatīvo regulējumu valsts budžeta politikas jomā, t. sk. veicot vispārēju procesu optimizēšanu un turpmāku valsts budžeta vadības pilnveidi	N/A	01.06.2018.
6.1. Izstrādāt un izmēģināt mehānismu projektu komandu darbībai: kā iesaistītie eksperti vajadzības gadījumā tiek atbrīvoti no tiešo darba pienākumu izpildes un kāds finansēšanas modelis piemērojams ekspertu darba atalgošanai	30.12.2017. 01.06.2018.	30.12.2020.
6.2. Izveidot pārmaiņu vadības ekspertu grupu labas pārvaldības, efektivitātes, pakalpojumu uzlabošanas, inovatīvu un pārmaiņu projektu ieviešanas atbalstam ministrijās	01.07.2018.	30.12.2018.
7.1. Izstrādāt metodiku pakalpojumu sniegšanas pamatprocesu identificēšanai un pārveides iespēju noteikšanai no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzību viedokļa un īstenot pilotprojektus metodikas aprobēšanai praksē	30.12.2019.	30.12.2020.
7.2. Izstrādāt un īstenot mācību moduli par valsts pārvaldes pakalpojumu veidošanu un pārveidi atbilstoši klientu vajadzībām, pakalpojumu grupēšanu atbilstoši dzīves situācijām un publisko pakalpojumu sistēmas efektīvu organizēšanu	N/A	30.12.2020.
7.3. Izvērtēt publisko pakalpojumu sniegšanas struktūru un klientu apkalpošanas plūsmas novirzīšanas potenciālu uz izmaksu ziņā efektīvākiem kanāliem – elektronisko	N/A	30.12.2019.

(pašapkalpošanās) kanālu vai valsts un pašvaldību vienotajiem klientu apkalpošanas centriem		
8.1. Veikt regulāru aptauju “Mazinām slogu kopā”, mērķtiecīgi fokusējoties uz vienu jomu un piedāvājot risinājumus “nulles birokrātijas” ieviešanai	N/A	01.06.2018.
8.2. Veikt regulāru iestāžu darbības pārskatu sniegšanas sistēmas izvērtējumu un sagatavot priekšlikumus administratīvo procedūru vienkāršošanai un pārskatu sniegšanas biežuma samazināšanai	31.12.2017.	01.07.2020.
8.3. Izstrādāt pasākumus labāka regulējuma politikas ieviešanai Latvijā, vienlaikus nospraužot mērķi “nulles birokrātijā”	N/A	01.10.2019.
8.4. Stiprināt iekšējā audita procesus, lai sekmētu efektīvas pārvaldības attīstību	30.12.2018.	30.12.2020.
9.1. Izmantojot esošos valsts pārvaldes resursus, izveidot valsts stratēģiskās komunikācijas sistēmu	N/A	30.06.2018.
9.2. Īstenot koordinētu valdības komunikāciju un integrētas komunikācijas kampaņas par valdības prioritātēm un reformām, tajā skaitā par laba servisa kustību valsts pārvaldē, Latvijas valsts simtgadi un citiem būtiskiem valstiska līmeņa pasākumiem	N/A	30.12.2020.
9.3. Projekts valsts iestāžu informatīvo tīmekļvietņu izveidei un to izvietojumam vienotajā platformā	N/A	30.12.2020.
10.1. Vienoties par valsts pārvaldē nodarbināto nākotnē attīstāmām kompetencēm un pieeju piederības un lojalitātes veicināšanai valsts pārvaldē	01.06.2018.	31.12.2018.
10.2. Nodrošināt moduļu mācību ciklu izveidi	N/A	01.06.2018.
10.3. Valsts pārvaldes zināšanu pārneses, labās prakses un pieredzes pārņemšanas veicināšana, attīstot un izmantojot iekšējo treneru un mentoru pieeju nākotnes kompetenču attīstībai	N/A	01.08.2018.
10.4. Sadarbībā ar augstākās izglītības iestādēm veicināt valsts pārvaldei nepieciešamo kompetenču attīstību augstākās izglītības programmu ietvaros, t. sk. attīstīt sadarbību ar studentiem, kā arī sekmēt studentu pētniecības darbu izstrādi par valsts pārvaldē nozīmīgiem jautājumiem	N/A	01.06.2018.

Ministriju valsts sekretāru amata ieņemšanas datums

Ministrijas nosaukums	Valsts sekretāru vārds, uzvārds	Amata ieņemšanas datums
Aizsardzības ministrija	Jānis Garisons	2015. gada augusts ¹²²
Ārlietu ministrija	Andrejs Pildegovičs	2013. gada maijs ¹²³
Ekonomikas ministrija	Ēriks Eglītis	2018. gada aprīlis ¹²⁴
Finanšu ministrija	Baiba Bāne	2014. gada jūnijs ¹²⁵
Iekšlietu ministrija	Dimitrijs Trofimovs	2017. gada augusts ¹²⁶
Izglītības un zinātnes ministrija	Līga Lejiņa	2015. gada septembris ¹²⁷
Kultūras ministrija	Dace Vilsone	2018. gada februāris ¹²⁸
Labklājības ministrija	Ingu Aliks	2016. gada septembris ¹²⁹
Satiksmes ministrija	Kaspars Ozoliņš	2013. gada augusts ¹³⁰
Tieslietu ministrija	Raivis Kronbergs	2014. gada maijs ¹³¹
Veselības ministrija	Aivars Lapiņš	2017. gada novembris ¹³²
Vides Aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	Rinalds Muciņš	2016. gada februāris ¹³³
Zemkopības ministrija	Dace Lucaua	2007. gada februāris ¹³⁴

¹²² Valsts sekretārs Jānis Garisons. Pieejams: <http://www.mod.gov.lv/Ministrija/Vadiiba/VS.aspx>

¹²³ Ārlietu ministrijas valsts sekretārs būs Andrejs Pildegovičs. Pieejams:

<http://www.mfa.gov.lv/aktualitates/zinas/33959-arlietu-ministrijas-valsts-sekretars-bus-andrejs-pildegovics>

¹²⁴ Ekonomikas ministrijas valsts sekretāra amatā apstiprināts Ēriks Eglītis. Pieejams:

<https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/ekonomikas-ministrijas-valsts-sekretara-amata-apstiprinats-eriks-eglitis>

¹²⁵ Finanšu ministrija: Valsts sekretāre. Pieejams:

http://www.fm.gov.lv/lv/finansu_ministrija/finansu_ministre/valsts_sekretare/www.visidati.lv/aptauja/1280243621/

¹²⁶ Struktūra un kontakti: Valsts sekretārs. Pieejams: http://www.iem.gov.lv/lat/ministrija/struktura/valsts_sekretars/

¹²⁷ Par Izglītības un zinātnes ministrijas valsts sekretāri uz laiku apstiprina Līgu Lejiņu. Pieejams:

<http://www.izm.gov.lv/lv/aktualitates/1077-par-izglitibas-un-zinatnes-ministrijas-valsts-sekretari-uz-laiku-apstiprina-ligu-lejinu>

¹²⁸ Vadība: Valsts sekretāre. Pieejams: <https://www.km.gov.lv/lv/ministrija/vadiba/valsts-sekretare>

¹²⁹ Labklājības ministrijas valsts sekretāra amatā ieceļ Ingu Alliku. Pieejams:

<https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/labklajibas-ministrijas-valsts-sekretara-amata-iecej-ingu-alliku.a198558/>

¹³⁰ Par ministriju: Valsts sekretārs. Pieejams: <http://www.sam.gov.lv/sm/content/?cat=497>

¹³¹ Ministrijas vadība: Raivis Kronbergs. Pieejams: <https://www.tm.gov.lv/lv/ministrija/amatpersonas/cv/raivis-kronbergs>

¹³² Veselības ministrijas valsts sekretāra amatā apstiprināts Aivars Lapiņš. Pieejams:

<https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/veselibas-ministrijas-valsts-sekretara-amata-apstiprinats-aivars-lapins>

¹³³ Par ministriju: Valsts sekretārs. Pieejams: http://www.varam.gov.lv/lat/par_ministriju/valsts_sekretars/

¹³⁴ Ministru kabineta 2007. gada 6. februāra sēdē. Pieejams: <https://www.vestnesis.lv/ta/id/152721>

Uzdevumu rezultātā sasniedzamās institucionālās pārmaiņas¹³⁵

Uzdevumi	Sasniedzamās institucionālās pārmaiņas
1.1. Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas ietvaros īstenot pilotprojektu valsts sekretāru darba snieguma rādītāju definēšanai, kopīgā diskusijā vienojoties par mērāmajiem rādītājiem, piemēram, lēmējvaras un izpildvaras doto uzdevumu savlaicīga izpilde; resursu (laika, cilvēkresursu un naudas) ekonomija uz efektivitātes un produktivitātes rēķina; darbinieku iesaiste; klientu/mērķgrupu apmierinātība.	Metodika augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības ieviešanai
1.3. Pilnveidot darba izpildes novērtēšanas sistēmu, t. sk. ieviest augstākā līmeņa vadītāju darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu visās valsts tiešās pārvaldes institūcijās, kas balstās uz darba snieguma rādītāju mērīšanu	Ieviesta pilnveidota darba snieguma mērīšanas sistēma visiem valsts tiešās pārvaldes iestāžu vadītājiem
2.1. Veicot ikgadējo valsts budžeta izdevumu izvērtēšanu, nodrošināt ilgstošo vakanču 18 skaita samazināšanu valsts tiešās pārvaldes iestādēs	Ministru kabineta lēmums par vakanču skaita samazināšanu
2.4. Iesaistot visas ministrijas, izstrādāt vienotas vadlīnijas nodarbināto skaita samazināšanai valsts tiešās pārvaldes iestādēs, tostarp pēc vienotas metodikas nosakot katram no 14 resoriem sasniedzamos mērķa rādītājus attiecībā uz amata vietu skaitu	1. Vadlīnijas par nodarbināto skaita samazinājumu resoros 2. Iestādēs, kurās tiek nodarbinātas amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm, ieviestas nepieciešamās strukturālās pārmaiņas
3.1. Sagatavot un iesniegt Ministru kabinetā likumprojektu par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzību	Likumprojekts (Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums)
3.2. Izvērtēt iespēju valsts dienestā ieviest aprūpēto darba uzteikumu	Likumprojekts (Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums)
5.2. Papildināt valsts budžeta datu vizualizāciju ar jauniem rīkiem, sniedzot arvien plašāku informāciju par budžeta ieņēmumu un izdevumu ietekmi uz katru iedzīvotāju	Izstrādāti rīki, lai pilnveidotu sabiedrības izpratni par valsts budžeta veidošanos un izdevumiem konkrētu politikas mērķu sasniegšanai
5.3. Būtiski vienkāršot normatīvo regulējumu valsts budžeta politikas jomā, t. sk. veicot vispārēju procesu optimizēšanu un turpmāku valsts budžeta vadības pilnveidi	Izstrādāti normatīvā regulējuma grozījumi
7.1. Izstrādāt metodiku pakalpojumu sniegšanas pamatprocesu identificēšanai un pārveides iespēju noteikšanai no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzību viedokļa un īstenot pilotprojektus metodikas aprobēšanai praksē	1. Viena metodika 2. Pieci pārveidošanas plāni par tiešās valsts pārvaldes iestāžu sniegtajiem pakalpojumiem uzņēmējdarbības, nodarbinātības un sociālās

¹³⁵ Par Valsts pārvaldes reformu plānu 2020. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=295343>

	aizsardzības jomā
8.4. Stiprināt iekšējā audita procesus, lai sekmētu efektīvas pārvaldības attīstību	1. Katru gadu pieaug iekšējo auditu īpatsvars (%), kuros vērtēts kāds no efektivitātes aspektiem 2. Sagatavota metodika (vadlīnijas) starpresoru iekšējo auditu veikšanai
9.1. Izmantojot esošos valsts pārvaldes resursus, izveidot valsts stratēģiskās komunikācijas sistēmu	Izveidota valsts stratēģiskās komunikācijas sistēma
9.3. Projekts valsts iestāžu informatīvo tīmekļvietņu izveidei un to izvietojumam vienotajā platformā	Radīti priekšnoteikumi platformas izmantošanai ilgtermiņā, lai uz to varētu pārcelt visas valsts pārvaldes iestāžu tīmekļvietnes, kā arī piedāvāt šo iespēju pašvaldībām
10.1. Vienoties par valsts pārvaldē nodarbināto nākotnē attīstāmām kompetencēm un pieeju piederības un lojalitātes veicināšanai valsts pārvaldē	Izstrādāts komunikācijas plāns vērtību un kompetenču iedzīvināšanai
10.4. Sadarbībā ar augstākās izglītības iestādēm veicināt valsts pārvaldei nepieciešamo kompetenču attīstību augstākās izglītības programmu ietvaros, t. sk. attīstīt sadarbību ar studentiem, kā arī sekmēt studentu pētniecības darbu izstrādi par valsts pārvaldē nozīmīgiem jautājumiem	Viena sadarbības stratēģija

Bakalaura darbs „Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 - ieviešanas prognoze” izstrādāts LU Sociālo zinātņu fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Darba apjoms (no ievada līdz secinājumiem ieskaitot) ir 119842 rakstzīmes (ieskaitot intervālus, bet neieskaitot zemspvītras atsauces).

Autors: _____ Sandis Kārkliņš
(*paraksts*)

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai.

Vadītāja: asociētā profesore Dr.sc.pol. Iveta Reinholde _____
(*paraksts*)

___.05.2018.

Recenzents: pasniedzēja mg.sc.soc. Sigita Struberga _____
(*paraksts*)

Darbs iesniegts Politikas zinātnes nodaļā __.__._____.

Dekāna pilnvarotā persona: metodiķe Inga Poļaka _____
(*paraksts*)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

___.__._____. prot. Nr. _____

Komisijas sekretāre: _____
(*paraksts*)