

ADMINISTRATĪVO SPĒJU VEIDOŠANA PAŠNOVĒRTĒJUMA INSTRUMENTS

ES kohēzijas politikas fondu vadošajām iestādēm



Administratīvo spēju veidošanas pašnovērtējuma instruments

ES kohēzijas politikas fondu vadošajām
iestādēm

ESAO sākotnēji publicēja angļu valodā ar nosaukumu: **Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy** © ESAO 2021, https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf.

Šo tulkojumu ESAO nav izstrādājusi, un to nevajadzētu uzskatīt par oficiālu ESAO tulkojumu. Par tulkojuma kvalitāti un tā saskaņotību ar darba oriģinālvalodas tekstu atbild vienīgi tulkojuma autors vai autori. Atšķirību gadījumā starp oriģināldarbu un tulkojumu par derīgu uzskata tikai oriģināldarba tekstu.

© 2022 Eiropas Komisija šim tulkojumam

Satura rādītājs

1 KAS ir ACB PAŠNOVĒRTĒJUMA INSTRUMENTS?	3
Pamatinformācija un mērķi	3
Tvērums un metodika: ACB pašnovērtējuma instrumenta izmantošana	5
2 ACB PAŠNOVĒRTĒJUMA MATRICA	8
Ievads	8
ACB PAŠNOVĒRTĒJUMA MATRICA	10
1. PĪLĀRS: CILVĒKI	10
2. PĪLĀRS: ORGANIZĀCIJA	15
3. PĪLĀRS: STRATĒĢISKĀ PLĀNOŠANA, KOORDINĀCIJA UN ĪSTENOŠANA	18
4. PĪLĀRS: SAŅĒMĒJI UN IEINTERESĒTĀS PERSONAS	23
3 ESAO PIEEJA ACB PASĀKUMU IZSTRĀDEI	26
Ievads	26
ESAO metodika ACB pasākumu izstrādei	27
1. posms. Matricas aizpildīšana	27
2. posms. ACB seminārs: sadarbība, lai apzinātu stiprās un vājās puses un iespējas	28
3. posms. Spēju veidošanas pasākumu izstrāde	30
4. posms. Visu apvienojot: līdzdalības veidošana	32
5. posms. ACB pasākumu īstenošana: labas prakses pārņemšana	32
A pielikums. Informācijas vākšana	34

1

KAS ir ACB PAŠNOVĒRTĒJUMA INSTRUMENTS?

Pamatinformācija un mērķi

Administratīvo spēju veidošanas (ACB) pašnovērtējuma instruments ir paredzēts izmantošanai Eiropas Savienības (ES) dalībvalstu nacionālajām un reģionālajām vadošajām iestādēm. Tā mērķis ir palīdzēt ES kohēzijas politikas fondu vadošajām iestādēm (VI) labāk izprast savas stiprās un vājās puses administratīvo un ieguldījumu pārvaldības spēju ziņā, novērtēt, cik lielā mērā to spēju kopums atbalsta programmas¹ efektīvu īstenošanu laika gaitā, un izstrādāt mērķtiecīgus risinājumus, lai novērstu spēju nepietiekamību. VI administratīvo spēju uzlabošana veicina efektīvāku iestādes darbību, kā arī sekmē labāku ieguldījumu pārvaldību un ieguldījumu rezultātus. Šis pašnovērtējuma instruments ietver visaptverošu perspektīvu kopumu saistībā ar administratīvajām spējām, ļaujot citām iestādēm, kas īsteno vai pārvalda ES kohēzijas politikas fondus, tai skaitā sertifikācijas iestādei /grāmatvedības funkciju īstenojošajai struktūrai, valsts koordinācijas struktūrām u. c., arī izmantot šo instrumentu un gūt no tā labumu, vajadzības gadījumā veicot pielāgojumus.

Šis pašnovērtējuma instruments piedāvā subjektīvus izvērtēšanas elementus, ko papildina atziņas un labas prakses piemēri, lai palīdzētu vadošajām iestādēm izstrādāt pasākumus, kas stiprinās to administratīvajām vajadzībām un prioritātēm atbilstošas spējas. Konkrētāk, valsts un reģionālā līmeņa ES kohēzijas politikas fondu VI var izmantot šo instrumentu, lai varētu:

- konstatēt VI administratīvo spēju nepietiekamību ES fondu pārvaldībā un noteikt prioritātes attiecībā uz to;
- izstrādāt administratīvo spēju veidošanas pasākumus, lai novērstu konstatētos trūkumus;
- veicināt progresa automātisku izvērtēšanu laika gaitā.

Šis pašnovērtējuma instruments ir balstīts uz spēju veidošanas pasākumiem (tai skaitā ACB ceļvežu izstrādi, ko veic, piecām izmēģinājuma VI² piedaloties EK izmēģinājuma projektā, kura mērķis ir veidot administratīvās spējas ES kohēzijas politikas fondu pārvaldībā) (1. izcēlums). Šis pašnovērtējuma instruments nav paredzēts, lai izvērtētu VI vispārējo sniegumu ES programmas īstenošanā, atsevišķos

¹ 2021.–2027. gada plānošanas periodā termins “darbības programma” (DP) ir aizstāts ar terminu “programma”. Jaunais termins lietots visā šajā dokumentā, izņemot gadījumus, kad īpaši pieminētas darbības programmas (DP), kas tiek īstenotas 2014.–2020. gada plānošanas periodā.

² Bulgārijas darbības programmas “Reģioni izaugsmei” VI; Horvātijas darbības programmas “Konkurētspēja un kohēzija” VI; Grieķijas darbības programmas “Transporta infrastruktūra, vide un ilgtspējīga attīstība” VI; Polijas Ļubļinas vojevodistes reģionālās darbības programmas VI; kā arī Spānijas Estremaduras reģionālās darbības programmas VI.

prioritārajos virzienos vai konkrēto mērķu īstenošanā. Tas arī nav paredzēts, lai izvērtētu un salīdzinātu atsevišķas VI sniegumu salīdzinājumā ar līdzīgām VI tās valstī vai dažādās ES dalībvalstīs.

1. izcēlums. Eiropas Komisijas izmēģinājuma projekts: *Intensīvāka administratīvo spēju veidošana pēc 2020. gada*

Šis ACB pašnovērtējuma instruments ir izstrādāts, pamatojoties uz Eiropas Komisijas izmēģinājuma projektu "Intensīvāka administratīvo spēju veidošana pēc 2020. gada"³, kas īstenots sadarbībā ar ESAO un piecām izmēģinājuma projekta vadošajām iestādēm (VI). Projekts sniedz nacionālajām un reģionālajām VI praktisku atbalstu, lai stiprinātu to administratīvās spējas ES kohēzijas politikas fondu pārvaldīšanai, jo īpaši gatavojoties 2021.–2027. gada plānošanas periodam un pēc tam.

Izmēģinājuma projekts tika strukturēts divos posmos. Projekta 1. posmā tika konstatēta iesaistīto VI spēju nepietiekamība četrās jomās, kas ir būtiskas kohēzijas politikas fondu efektīvai pārvaldībai un izmantošanai: i) cilvēki, ii) organizācija, iii) stratēģija un iv) pamatnosacījumi. Šis posms palīdzēja noteikt, kurās jomās VI ir jāveido vai jāstiprina administratīvās un ieguldījumu pārvaldības spējas, lai labāk īstenotu savas pilnvaras. Tā rezultātā katram izmēģinājuma projekta dalībniekam tika izstrādāti administratīvo spēju veidošanas ceļveži. Ceļvežos ir ietverti vadošo iestāžu apzinātie reālistiskie pasākumi, kas varētu palīdzēt tām risināt ar administratīvajām spējām saistītās problēmas, kuras tika atklātas individuālās diagnostikas gaitā. 1. posma noslēgumā tika sagatavots kopsavilkuma ziņojums "Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps" (ES kohēzijas politikas fondu pārvaldības stiprināšana: administratīvo spēju veidošanas ceļveži),⁴ kas publicēts 2020. gada janvārī. 2. posma mērķis ir īstenot vairākus 1. posmā noteiktos administratīvo spēju veidošanas pasākumus, kā arī izplatīt projekta konstatējumus un rezultātus ES līmenī, cita starpā izmantojot ACB pašnovērtējuma instrumentu.

Šis ACB pašnovērtējuma instruments papildina EK dokumentu "Roadmaps for Administrative Capacity Building – Practical Toolkit"⁵ ("Administratīvo spēju veidošanas ceļveži — praktiskā rīkkopa") un ES kompetenču sistēmu ERAF un Kohēzijas fonda pārvaldībai un īstenošanai⁶. Kopā tie veido visaptverošu pasākumu kopumu, lai atbalstītu administratīvo spēju veidošanu iestādēs, kas pārvalda kohēzijas politikas fondus. Katrs elements papildina otru, dažādos veidos veicinot spēju veidošanu. Konkrētāk:

- **EK dokumentā "Administratīvo spēju veidošanas ceļveži — praktiskā rīkkopa"** ("EK praktiskā rīkkopa") sniegti ierosinājumi administratīvo spēju veidošanas ceļvežu izstrādei. Praktisko rīkkopu veido sešas iedaļas, kas atspoguļo galvenos posmus ceļveža izstrādes procesā, pamatojoties uz ACB izmēģinājuma projekta pieredzi.

ACB pašnovērtējuma instruments papildina ES praktisko rīkkopu: a) piedāvājot pašnovērtējuma matricu, lai palīdzētu VI visaptverošā un strukturētā veidā izprast savu faktisko situāciju ("AS IS" situation — kā minēts EK praktiskajā rīkkopā), un b) ilustrējot ESAO analītisko sistēmu un pieeju kā iespējamo veidu spēju veidošanas pasākumu izstrādei.

- **ES kompetenču sistēma ERAF un Kohēzijas fonda pārvaldībai un īstenošanai** ļauj pārvaldes iestāžu darbiniekiem, kas pārvalda šos fondus, novērtēt, kādas kompetences viņiem

³ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/

⁴ <https://www.oecd.org/publications/strengthening-governance-of-eu-funds-under-cohesion-policy-9b71c8d8-en.htm>

⁵ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

⁶ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund

nepieciešamas, lai veiktu savus uzdevumus. Individuālos novērtējumus var apkopot, lai sniegtu pārskatu par administrāciju kopumā, lai noteiktu kompetenču nepietiekamību un izstrādātu gan individuālos, gan vispārējos mācību un attīstības plānus.

ACB pašnovērtējuma instruments papildina ES kompetenču sistēmu, koncentrējoties uz spējām, kas nepieciešamas operatīvajiem, institucionālajiem un īstenošanas procesiem, kuri saistīti ar kohēzijas politikas fondu pārvaldību.

ACB pašnovērtējuma instruments ir sadalīts trīs daļās.

1. **Kas ir ACB pašnovērtējuma instruments?**: iepazīstina ar pašnovērtējuma instrumentu, kā arī ar tā mērķiem, tvērumu un izmantoto metodiku.
2. **ACB pašnovērtējuma matrica**: tajā ir sniegtas darba lapas, kas paredzētas VI pašnovērtējuma veikšanai.
3. **ESAO pieeja administratīvo spēju veidošanas pasākumu izstrādei**⁷: sniedz ieskatu par to, kā ESAO sadarbojas ar izmēģinājuma projekta VI, lai izstrādātu spēju veidošanas risinājumus un pasākumus.

Tvērums un metodika: ACB pašnovērtējuma instrumenta izmantošana

ACB pašnovērtējuma instrumenta struktūra ir balstīta uz ESAO analītiskās sistēmas pieciem pīlāriem⁸: cilvēku vadība; organizatoriskā vadība; stratēģiskā plānošana, koordinācija un īstenošana; saņēmēji un ieinteresētās personas; un veicinoši pamatnosacījumi (1. attēls):

1. attēls. ESAO analītiskā sistēma administratīvo spēju veidošanai ES fondu izmantošanā



Avots: pielāgots, ņemot vērā ESAO (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, ESAO daudzlīmeņu pārvaldības pētījumi, OECD Publishing, Parīze, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

⁷ Šī iedaļa ir cieši saistīta ar 3., 4. un 5. nodaļu EK dokumentā "Administratīvo spēju veidošanas ceļveži — praktiskā rīkkopa", kurā ir sīki izklāstīti ceļvežu definēšanas procesi, rādītāji un ierosināta ceļveža struktūra.

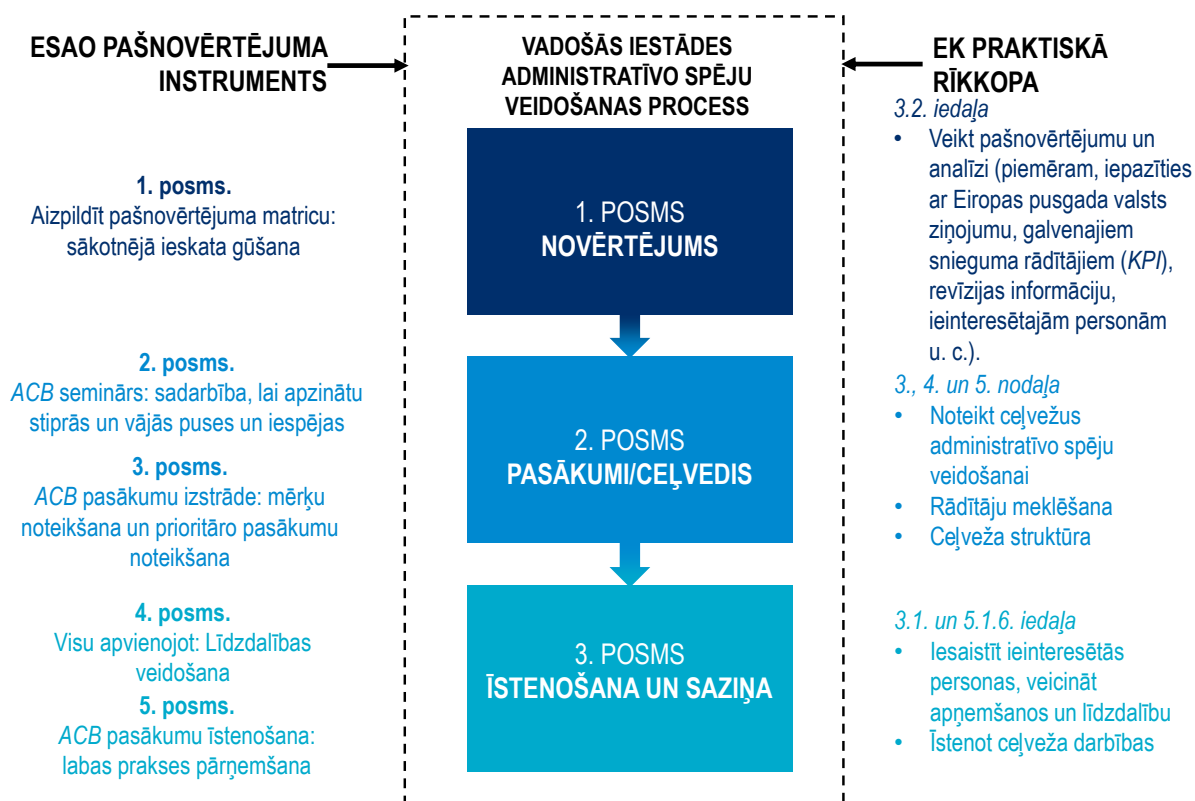
⁸ Sākotnējā analītiskā sistēma tika iedalīta četros pīlāros, un pīlārs "Saņēmēji un ieinteresētās personas" bija iekļauts pīlārā "Stratēģiskā plānošana un koordinācija". Šajā pašnovērtējuma instrumentā "Saņēmēji un ieinteresētās personas" ir atsevišķs pīlārs, lai VI varētu padziļināti un mērķtiecīgi izvērtēt savas spējas šajā jomā un izstrādāt mērķtiecīgākus pasākumus.

- **Cilvēku vadība.** Šajā dimensijā tiek analizēts darbinieku prasmju un kompetenču kopums, kas nepieciešams VI ar augstu veikspēju. Tajā aplūkots, kā var konstatēt un novērst prasmju nepietiekamību, piesaistot un pieņemot darbā darbiniekus, motivējot darbiniekus un attīstot atbilstošās prasmes un speciālās zināšanas. Tas liek pārskatīt snieguma pārvaldības un stimulu sistēmas, lai noteiktu mērķus un novērtētu progresu, kā arī pievērst uzmanību līderu un vadītāju lomai darbinieku motivēšanā.
- **Organizatoriskā vadība.** Darbinieku rīcību lielā mērā nosaka sistēma, kurā viņi darbojas: cilvēkiem ar atbilstošām prasmēm ir vajadzīga arī organizatoriska struktūra un atbalsts, kas ļauj un dod viņiem iespēju likt lietā savas prasmes. Šajā ietvara dimensijā aplūktas sistēmas, rīki, darījumdarbības procesi un organizācijas kultūra, kas ietekmē VI darbinieku darbu. Tajā aplūkots, vai šie rīki un sistēmas ir saskaņoti ar VI stratēģiskajiem mērķiem un vai tos atbalsta elastīgas pārvaldības struktūras, lai veicinātu efektīvu, uz datiem balstītu lēmumu pieņemšanu.
- **Stratēģiskā plānošana, koordinācija un īstenošana.** Visi valdības līmeņi atzīst, ka koordinācijas trūkums ir viens no galvenajiem šķēršļiem efektīviem publiskiem ieguldījumiem. Kvalitatīvas institucionālās un pārvaldības sistēmas, tai skaitā stratēģiskās plānošanas, koordinācijas un īstenošanas prakse, veicina efektīvākus publisko ieguldījumu izdevumus, kas savukārt var pozitīvi ietekmēt izaugsmi. Stratēģiskās plānošanas dimensijā tiek analizēti dažādi ieguldījumu cikla aspekti, tai skaitā stratēģijas izstrāde, prioritāšu noteikšana un koordinācija, kā arī projektu plānošana un atlase, projektu īstenošana, uzraudzība un izvērtēšana.
- **Saņēmēji un ieinteresētās personas.** Saņēmēju spēju veidošana visā ieguldījumu ciklā ietver to spēju efektīvi izpildīt katru ieguldījumu procesa posmu — no plānošanas līdz īstenošanai un ziņošanai. Tas nozīmē nodrošināt, ka saņēmēji var sekmīgi izstrādāt un īstenot projektus, viegli atsaukties uz uzaicinājumiem, sniegt ieguldījumu projektu un programmas datu vākšanā un ziņošanā un tiem ir jāveic minimālas korekcijas. Efektīva rīcība ir saistīta arī ar VI aktīvu sadarbību ar iekšējām un ārējām ieinteresētajām personām. Iekšējās ieinteresētās personas ir VI, sertifikācijas iestāde / grāmatvedības funkciju īstenojošā struktūra, revīzijas iestāde, starpniekstruktūras, valsts koordinācijas struktūras; ārējās ieinteresētās personas ir tās, kas atrodas ārpus VI, — valsts iestādes (piemēram, nozaru ministrijas un aģentūras) un reģionālās un vietējās iestādes (piemēram, reģionālās un vietējās pašvaldības), privātais sektors, profesionālās organizācijas, pilsoniskās sabiedrības organizācijas, akadēmiskās aprindas utt. Tās ietver arī saņēmējus un personas, kas sniedz atbalstu saņēmējiem, piemēram, konsultantus, profesionālās vai uzņēmumu apvienības, reģionālo un vietējo pašvaldību apvienības utt.
- **Veicinoši pamatnosacījumi.** ES fondu kontekstā pamatnosacījumi ietver noteikumus, piemēram, ES noteikumus, procedūras, nosacījumus, revīzijas praksi, budžeta piešķirumus un fiskālos noteikumus publisko ieguldījumu pārvaldībai utt. Turklāt tie ietver arī valsts noteikumus, kas ietekmē ES līdzekļu izmantošanu, piemēram, iepirkumu, revīziju utt. Pamatnosacījumi nosaka arī to, kā partnerības princips⁹ darbojas, piemēram, privātā sektora (uzņēmēju), nevalstisko organizāciju (NVO) un iedzīvotāju gadījumā.

ACB pašnovērtējuma instruments apvieno iepriekš aprakstīto ESAO analītisko sistēmu, kā arī piecu posmu metodiku, kas sākas ar sākotnējā ieskata iegūšanu par iespējamām problēmām un beidzas ar spēju veidošanas pasākumu īstenošanu, lai piedāvātu vienu no iespējamajiem ceļiem, ko VI var izmantot, konstatējot un risinot ar spējām saistītās problēmas. 2. attēls (zemāk) ir ilustrēti šie pieci posmi un uzsvērts, kā ar ESAO pieeju un EK praktisko rīkkopu var palīdzēt VI, kad tās uzsāk administratīvo spēju veidošanas procesu.

⁹ Partnerības princips paredz, ka katra programma jāizstrādā kopīgā procesā, iesaistot valsts, reģionālā un vietējā līmeņa kompetentās iestādes, ekonomiskos un sociālos partnerus un attiecīgās pilsoniskās sabiedrības pārstāvības struktūras. Šī partnerība attiecas uz visiem plānošanas procesa posmiem, sākot ar plānošanu, pārvaldību un īstenošanu līdz pat uzraudzībai un izvērtēšanai. Šis princips ir ietverts 2021.–2027. gada Kopīgo noteikumu regulas 6. pantā.

2. attēls. ESAO pieeja administratīvo spēju veidošanas pasākumu izstrādei



Avots: autoru ilustrācija ar atsauci uz Eiropas Komisijas dokumentu "Administratīvo spēju veidošanas ceļveži — praktiskā rīkkopa" (https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit).

2

ACB PAŠNOVĒRTĒJUMA MATRICA

Ievads

Administratīvo spēju veidošanas (ACB) pašnovērtējuma matrica kalpo kā “sarunu ievads”. Tajā sniegts visaptverošs ar administratīvajām spējām saistīto elementu saraksts, kas var rosināt diskusiju vai apkopot viedokļus par VI administratīvajām un ieguldījumu pārvaldības spējām. Tas var palīdzēt VI izprast tās administratīvās stiprās un vājās puses un sniegt ieskatu par to, vai VI ir gatava sasniegt savus mērķus. VI tiek stingri mudinātas aizpildīt šo matricu, pamatojoties uz padziļinātām diskusijām ar daudzveidīgu un reprezentatīvu darbinieku grupu (piemēram, no dažādām VI struktūrvienībām)¹⁰. Šo matricu vajadzētu uzskatīt nevis par preskriptīvu vai universālu veidni, bet drīzāk par rīku, kas var palīdzēt VI izvērtēt to unikālās problēmas un spēju nepietiekamību, pamatojoties uz kopējām administratīvo spēju dimensijām.

Tālāk norādīta pašnovērtējuma matricas struktūra.

- **Pilāri.** Šī matrica aptver četrus no pieciem pamatelementiem, kas ilustrēti 1. attēls: *i*) cilvēku vadība; *ii*) organizatoriskā vadība; *iii*) stratēģiskā plānošana, koordinācija un īstenošana; un *iv*) saņēmēji un ieinteresētās personas. Veicinošo pamatnosacījumu dimensija nav iekļauta, jo to ietekmēšana parasti ir ārpus atsevišķas VI spējām vai kompetences.
- **Mērķi.** Katrā pilārā ir noteikti vairāki mērķi, kas VI būtu jāapsver, lai stiprinātu administratīvās un ieguldījumu pārvaldības spējas. Katram mērķim ir sniegts detalizēts apraksts kā atsaucē scenārijs.
- **Spējas.** Katrā mērķī ir vairākas dažādas konkrētas spējas, kas var palīdzēt VI sasniegt mērķi.
- **Dimensijas (laba prakse).** Katra spēja ir sadalīta vairākās dimensijās, kas saistītas ar novērtējuma līmeni. Katrai dimensijai kā atsaucē ir sniegts skaidrs “labas prakses” apraksts.

Pēc tam VI attiecībā uz katru dimensiju (laba prakse) var novērtēt, kādā pakāpē to situācija atbilst atsaucē, un to dara, izmantojot četru līmeņu skalu, kas apzīmēta ar dažādām krāsām: spēcīga (zaļa), nozīmīga (gaiši zaļa), vidēja (dzeltena) un vāja (sarkana), kā arī iespēju “Neattiecas (N/A)”. VI var izvēlēties pakāpi, atzīmējot atbilstošo ailu, vai aizpildīt katrai dimensijai atbilstošo krāsu. Tas ļauj vizualizēt stiprās un vājās puses, kā arī pilārus un mērķus, kuriem jāpievērš lielāka uzmanība attiecībā uz spēju veidošanu.

Nosakot, vai tās spēju līmenis ir spēcīgs, nozīmīgs, vidējs vai vājš, VI, cik vien iespējams, būtu jāņem vērā trīs kritēriji.

¹⁰ Ja tas ir iespējams un nepieciešams, VI var arī sadarboties ar ārējām ieinteresētajām personām matricas aizpildīšanai. (Vairāk par ieinteresēto personu iesaistīšanu skatīt 3. daļā “ESAO metodika ACB pasākumu izstrādei”.)

1. **Pastāvēšana:** vai ir ieviesti vai piemēroti elementi vai cik daudz ir ieviestu un piemērotu elementu?
2. **Biežums:** vai šie elementi ir regulāri un pietiekami bieži?¹¹
3. **Kvalitāte:** vai elementi tiek īstenoti, kā plānots? Vai tie dod gaidītos rezultātus? Vai elementa darbība un efektivitāte tiek regulāri uzraudzīta un izvērtēta? Vai VI pēc nepieciešamības uzlabo un pielāgo attiecīgos elementus?

Kad VI aizpilda matricu, pamatojoties uz grupas diskusiju, šo trīs kritēriju un attiecīgo jautājumu izmantošana var veicināt diskusiju strukturētā veidā. **Kvalitātes principam būtu jāpievērš vislielākā uzmanība.**

Pašnovērtējuma matrica ir elastīga piemērojamības ziņā. VI var izpildīt visu matricu, atsevišķus pīlārus vai konkrētu spēju ailes. VI var arī pielāgot matricā iekļautās spējas un dimensijas vai iekļaut papildu spējas un dimensijas, lai atspoguļotu savu konkrēto kontekstu un vajadzības. Tomēr ir ieteicams vismaz vienu reizi izpildīt visu matricu (ideālā variantā — pirmo reizi), lai izveidotu bāzes vērtības. Tas var palīdzēt sekot līdzi progresam laika gaitā, konstatēt vājos posmus un izcelt pastāvīgus “brīdinājuma signālus”.

Matricu var izmantot valsts un reģionālā līmeņa VI, lai gan dažos gadījumos spējas ir diferencētas atkarībā no teritoriālā līmeņa. Matricu vienā valstī var aizpildīt vairākas VI, un tā var kalpot par pamatu pieredzes apmaiņai, kopīgu problēmu apzināšanai un diskusijai par iespējamiem risinājumiem, lai palīdzētu novērst spēju nepietiekamību. Turklāt matricu varētu izmantot savstarpējas mācīšanās nolūkam, dialogam un apmaiņai starp dažādu valstu VI, kas īsteno programmas tajās pašās nozarēs (piemēram, konkurētspēja, vide, inovācijas, transports).

Vajadzības gadījumā novērtēšanu var veikt arī citas pārvaldības un kontroles sistēmas struktūras, tai skaitā sertifikācijas iestāde / grāmatvedības funkciju īstenojošā struktūra, valsts koordinācijas struktūras u. c., jo īpaši tad, ja VI deleģē daļu savu funkciju citām struktūrām. Šīs struktūras varētu koncentrēties uz tām spējām un dimensijām, kas attiecas uz to kompetencēm, un veikt tikai minēto spēju un dimensiju pašnovērtējumu. Vai arī tās varētu izstrādāt pašnovērtējuma matricu, ievērojot piecus pīlārus un pielāgojot to saviem izaicinājumiem un pasākumiem.

VI tiek aicinātas ne tikai aizpildīt pašu matricu (t. i., aizpildīt vērtējumu), bet arī iekļaut diskusijas, izmantojot papildu dokumentāciju. Piemēram, VI var sagatavot atsevišķu lapu vai dokumentu, kurā pierakstīt katras dimensijas novērtējuma pamatojumu, t. i., kāpēc šī dimensija tiek uzskatīta par nozīmīgu vai vāju. VI var arī apkopot diskusijas, pierakstot īsu kvalitatīvu aprakstu par katru spēju, lai papildinātu un pamatotu vērtējumu.

¹¹ Biežuma kritēriju var nepiemērot vienreizējiem elementiem, piemēram, tīmekļa vietnei, kontaktpunktam, ilgtermiņa plānošanas dokumentam utt.

ACB PAŠNOVĒRTĒJUMA MATRICA

1. PĪLĀRS: CILVĒKI

Šajā dimensijā tiek analizēts prasmju un kompetenču kopums, kas nepieciešams VI ar augstu veiktspēju. Tā ietver četrus mērķus: 1) piesaistīt un pieņemt darbā piemērotus kandidātus; 2) stratēģiska pieeja mācībām un attīstībai; 3) efektīva un pievilcīga snieguma pārvaldības sistēma un 4) efektīva un spējīga vadība vadošajās iestādēs.

1. MĒRĶIS: piesaistīt un pieņemt darbā piemērotus kandidātus

Vadošajām iestādēm ir jāspēj piesaistīt un pieņemt darbā kvalificētus un motivētus kandidātus. VI, kas to dara labi, nosaka vajadzīgo prasmju un kompetenču kopumu. VI tās iekļauj darba aprakstos un aktīvi sadarbojas ar kandidātiem (piemēram, augstskolām, valsts nodarbinātības dienestiem), lai paplašinātu talantīgo darbinieku klāstu. Vērtēšanas metodes ir taisnīgas, efektīvas un ļauj darba devējiem novērtēt dažādus kandidāta aspektus, t. i., ne tikai tehniskās vai materiālās zināšanas.

Spējas	Dimensija (laba prakse)					neat tiec as
Izmantot strukturētu pieeju kompetenču noteikšanai	Nosaka būtiskas prasmes un kompetences, kas dod pievienoto vērtību VI. Tām jāietver specifiskas tehniskās/materiālās zināšanas saistībā ar programmu un ESIF, kā arī uzvedības/starppersonu vai vadības kompetences, piemēram, konfliktu risināšana vai komandas vadība.					
	Uzskaita un apraksta kompetences dažādos hierarhijas līmeņos, tai skaitā ar katru no tām saistītās efektīvas uzvedības prasmes kompetenču sistēmā ¹² .					
	Izmanto kopējās kompetences, kas ir amatu profilos, darbā pieņemšanas procesos, snieguma novērtēšanā, apmācībā un citos cilvēkresursu procesos.					

¹² Papildus savām esošajām kompetenču sistēmām vai iedvesmai, izstrādājot jaunu kompetenču sistēmu, VI var iepazīties ar Eiropas Komisijas kompetenču sistēmu. ES kompetenču sistēma ir *excel* datņu kopums, kurā norādītas kompetences, kas nepieciešamas pārvaldes iestāžu darbiniekiem. Tas attiecas uz visu veidu pārvaldes iestādēm, kas pārvalda vai īsteno ERAF un Kohēzijas fondu: valsts koordinācijas struktūras, vadošās, sertifikācijas un revīzijas iestādes, starpniekstruktūras un kopīgie sekretariāti. Pieejama šajā vietnē: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/.

	Sadarbojas ar centrālo CRV iestādi, lai apmainītos ar prasmju/kompetenču prasībām un panāktu vienotu izpratni un pieeju visā PKS.				
	Periodiski pārskata un atjaunina kompetenču sistēmu.				
Uzrunāt talantīgus kandidātus kā iecienīts darba devējs	Nosaka, kas piesaista kandidātus dažādiem amatiem un darba stāža līmeņiem, piemēram, izmantojot darbinieku aptaujas, aizejošo darbinieku intervijas, augstskolu iesaisti, kandidātu anketas u. c.				
	Pielāgo katru darbā pieņemšanas kampaņu, lai optimizētu vēstījumu mērķgrupai, piemēram, izstrādājot pievilcīgus darba aprakstus, uzsverot izaugsmes un attīstības iespējas gados jaunākiem kandidātiem, unikālo starptautisko vidi ES līdzekļu pārvaldībā un to ietekmi uz reģionālo attīstību.				
	Izmanto dažādus darbā pieņemšanas kanālus (piemēram, sociālos medijus, karjeras gadatirgus, darbā pieņemšanas kampaņas), lai maksimāli palielinātu darba sludinājumu sasniedzamību un kandidātu loka atbilstību.				
	Sadarbojas ar augstskolām, valsts nodarbinātības centriem un citām organizācijām, lai uzrunātu vairāk kandidātu.				
	Integrē daudzveidības apsvērumus (dzimums, sociālekonomiskā izcelsme, invaliditāte u. c.) darbā pieņemšanas kampaņās, lai nodrošinātu tādu darbaspēku, kas pārstāv sabiedrību, kurai tas kalpo.				
	Piedāvā taisnīgu atalgojumu, kas ir salīdzināms ar attiecīgajiem tirgiem specializētiem amatiem/prasmēm (piemēram, inženieri, IT tehniķi, juristi u. c.), un uzsver ar atalgojumu nesaistītus stimulus (brīvdienas, tāldarbs u. c.).				
Rezultatīvi un efektīvi darbā pieņemšanas procesi	Darbā pieņemšanas efektivitāte tiek mērīta un uzraudzīta, izmantojot tādas rādītājus kā laiks, kas vajadzīgs darbinieka pieņemšanai darbā vai vakantās vietas aizpildīšanai, un vadība tos regulāri pārskata, lai veiktu uzlabojumus.				
	Darbā pieņemšanas procesos ir iekļautas metodes neobjektivitātes mazināšanai, piemēram, "aklā pārbaude", intervētāju apmācība, daudzveidības mērķi.				
	Darbā pieņemšanas procesos ir skaidri definēti atlases kritēriji (izsvērti, lai optimizētu kompetenču atlasī). Kandidāti tiek iepazīstināti ar atlases pamatkritērijiem.				
	Darbā pieņemšanas IT sistēmas (piemēram, tiešsaistes pieteikšanās sistēmas) un novērtēšanas rīki (piemēram, videointervijas, tiešsaistes testi) ir piemēroti konkrētajam mērķim un labi pielāgoti nepieciešamo prasmju un kompetenču veidu novērtēšanai.				
	Izmanto ievadprogrammas vai apmācības programmas, lai palīdzētu jauniešiem darbiniekiem pēc iespējas ātrāk uzsākt darbu un strādāt rezultatīvi.				
	Izmanto dažādus līgumu slēgšanas veidus (piemēram, līgumdarbu / pagaidu darba līgumus salīdzinājumā ar pakalpojumu/pastāvīgajiem līgumiem), lai elastīgāk piekļūtu cilvēkiem ar nepieciešamajām prasmēm un pārvaldītu darba apjomu pieaugumu.				
	Kandidātiem/intervētājiem ir pieejami pārredzami tiesiskās aizsardzības mehānismi, lai ziņotu par negodīgu diskrimināciju darbā pieņemšanas procesā, piemēram, īpašs/heatkarīgs CRV kontaktpunkts.				

2. MĒRĶIS: stratēģiska pieeja mācībām un attīstībai

ESIF stratēģiska un efektīva pārvaldība ir atkarīga no nepārtrauktas mācīšanās, lai veidotu un atbalstītu spējas. Vadošās iestādes, kas izmanto stratēģisku pieeju mācībām un attīstībai, izstrādā ilgtermiņa redzējumu par prasmju un kompetenču attīstības vajadzībām. Tās proaktīvi nosaka apmācības vajadzības, izmantojot tādas pasākumus kā konsultācijas ar citām pārvaldības un kontroles sistēmas (PKS) daļām vai darbinieku aptaujas. Vadītāji tiek mudināti radīt nepārtrauktas un atbilstošas mācīšanās kultūru, un viņiem ir pieejami dažādi rīki šim nolūkam.

Spējas	Dimensija (laba prakse)					neat tiec as
Stratēģiska pieeja kompetenču noteikšanai un attīstīšanai	Ir ilgtermiņa redzējums vai plāns mācībām un attīstībai, kas saskaņots ar to, kā VI plāno sasniegt programmas mērķus, un šis redzējums/plāns tiek izmantots.					
	Saskaņo mācību saturu ar kompetenču sistēmu, lai noteiktu skaidras prasības attiecībā uz dažādiem mācību mērķiem dažādās darba grupās.					
	Nodrošina darbiniekiem iespējas, piemēram, izmantojot snieguma pārvaldības ciklu un kompetenču sistēmu, nolūkā apzināt darbinieku mācību vajadzības un vēlmes, lai radītu konstruktīvu atgriezenisko saiti, ko papildina iespējas piekļūt attiecīgajam mācību saturam.					
Mācīšanos atbalsta efektīvi rīki un procesi	Piedāvā diferencētu mācību metodiku (mācīšanās klasē, mentorēšana, ievadapmācība, padomdošana u. c.) dažādiem izglītojamo veidiem un saturam.					
	Mācību saturs ir paredzēts dažādiem pakāpes / darba stāža līmeņiem vai funkcionālajām jomām (diferencēts apmācības piedāvājums).					
	Mācības aptver ikdienas un stratēģiskās darījumdarbības vajadzības, tiek regulāri izvērtētas un vajadzības gadījumā uzlabotas.					
VI veicina mācīšanās kultūru	Novērtē personāla izpratni par mācību un attīstības iespējām VI ietvaros (piemēram, mācību saturu, mentorēšanu, apmācību darbavietā).					
	Vadība un vadītāji regulāri uzsver, cik svarīga ir nepārtraukta mācīšanās, kas ietver formālo apmācību, atbalsta mentorēšanu vai padomdošanas programmas, kā arī iniciatīvas apmācībai darbavietā.					
	VI mācību atbalstam izmanto dažādus rīkus, tai skaitā iekšējos informācijas portālus, apmācība tiešsaistē, apmācība klasē, kombinētās mācības, mācību vizītes, īstermiņa norikojumus uz citām VI struktūrvienībām, mentorēšanu utt.					

3. MĒRĶIS: efektīva un pievilcīga snieguma pārvaldības sistēma

Darbinieku iesaistīšana un motivēšana ir produktivitātes galvenais līdzeklis. Snieguma pārvaldības sistēma strukturē lielu daļu no šīs iesaistīšanās, nodrošinot darbiniekiem un vadītājiem forumu konstruktīvām sarunām, kas var sekmēt labāku organizācijas sniegumu. Snieguma pārvaldības pamatā ir skaidri un izmērāmi kritēriji, un skaidrai politikai un procesiem vajadzētu veicināt labu sniegumu un nodrošināt iespējas personāla spēju attīstībai.

Spējas	Dimensija (laba prakse)					neat tiec as
VI ir apņēmusies ievērot augsta līmeņa snieguma kultūru	VI ir skaidri snieguma mērķi, kas tiek regulāri novērtēti un paziņoti darbiniekiem. Katrai struktūrvienībai ir savi snieguma mērķi, kas veicina VI mērķu sasniegšanu.					
	Vadītāji godina un apbalvo augsta līmeņa sniegumu un stimulē augstu sasniegumu guvēju tālāku attīstību (piemēram, specializēta apmācība, finansiāli stimuli u. c.).					
	VI ir izstrādāta skaidra politika, lai pārvaldītu un uzlabotu sliktu sniegumu, piemēram, apmācība, mentorēšana, "ēnošana" darbā vai iespējamā atļaišana.					
VI atbalsta snieguma pārvaldību, izmantojot pareizos rīkus	Visi darbinieki regulāri veic snieguma novērtējumu, kas balstīts uz skaidriem un pārredzamiem snieguma kritērijiem un ir saistīts ar vienotu kompetenču sistēmu.					
	Snieguma pārvaldība sniedz darbiniekiem iespēju sniegt augšupēju atgriezenisko saiti savam vadītājam un atklāti apspriest projekta rezultātus, izaugsmes iespējas, darba vides kvalitāti utt.					
	Darbinieki tiek aicināti sniegt atsauksmes par snieguma sistēmu taisnīgumu, un, ja viņi nepiekrīt sava snieguma novērtējumam, viņiem ir pieejami tiesiskās aizsardzības mehānismi.					
Vadītāji tiek atbalstīti, lai izmantotu snieguma pārvaldību kā galveno līdzekli darbinieku iesaistīšanai un motivēšanai	Oficiālie snieguma novērtējumi sistemātiski tiek izmantoti, lai noteiktu labākos/potenciālos nākotnes vadītājus un līderus.					
	Skaidri norādījumi palīdz vadītājiem un viņu darbiniekiem konstruktīvi un ar līdzīgām cerībām iesaistīties procesā.					
	Papildus oficiālajam snieguma novērtējumam vadītāji tiek aktīvi mudināti sniegt pastāvīgu atgriezenisko saiti saviem darbiniekiem.					
	Vadītāji regulāri tiekas, lai salīdzinātu un apspriestu savu komandu sniegumu, kā arī kalibrētu savus snieguma novērtējumus nolūkā nodrošināt vienlīdzīgu attieksmi pret visām struktūrvienībām.					

4. MĒRĶIS: efektīva un spējīga vadība vadošajās iestādēs

Vadošās iestādes ir atkarīgas no efektīvas un spējīgas vadības. ESAO lēteikumā par valsts dienesta līderību un spējām izteikts aicinājums tā īstenotājiem ieguldīt līdzekļus trīs publiskā sektora līderības pilāros. Attiecībā uz vadošajām iestādēm, kas īsteno programmas, līderiem ir izšķiroša loma prasību izvirzīšanā, resursu sadalē un savlaicīgu, uz pierādījumiem balstītu lēmumu pieņemšanā.

Spējas	Dimensija (laba prakse)					neat tiec as
Uz vērtībām balstīta kultūra un līderība	Līderi noskaidro un dara zināmas kopīgās pamatvērtības, kurām būtu jāvirza lēmumu pieņemšana VI iekšienē.					
	Līderi atbalsta un palīdz izstrādāt pasākumus attiecībā uz dažādību, iekļautību un labbūtību, kā arī regulāri veic mērījumus un salīdzinošo novērtēšanu, lai pārraudzītu progresu, konstatētu un likvidētu šķēršļus, kā arī plānotu intervences pasākumus.					
	Līderi atzīst, cik svarīgi ir ieguldīt prognozēšanā, inovācijā, kā arī analītiskajās prasmēs un spējās.					
Darbinieku iesaistīšana ir atzīta par VI galveno prioritāti	VI nepārprotami atzīst darbinieku iesaistīšanas nozīmi: tas ir aplūkots plānošanas/stratēģijas dokumentos un tiek regulāri novērtēts (reizi vai divas reizes gadā), izmantojot darbinieku aptaujas.					
	Vadītāji seko līdzi darbinieku aptauju rezultātiem un izmanto tos, lai veiktu korekcijas VI pārvaldībā.					
	VI nodrošina visaptverošas līderības apguves iespējas esošajiem un topošajiem/potenciālajiem VI līderiem. Tām būtu jāietver strukturētas apmācības un attīstības programmas, kā arī īpaši pielāgota apmācība augstākā līmeņa vadītājiem.					
	VI savā kompetenču sistēmā iekļauj kompetences, kas saistītas ar darbinieku iesaistīšanu. Tā izmanto šo sistēmu, pieņemot darbā un paaugstinot amatā darbiniekus.					
	Līderi tiekas ar personāla vadītājiem un nodaļu vadītājiem, lai apspriestu pašreizējo un vēlamo prasmju/kompetenču kombināciju līderības sastāvā.					
Lai pieņemtu darbā līderus, VI iespēju robežās saskaņo atalgojumu un nefinansiālos stimulus ar attiecīgajiem tirgus līmeņiem un programmas mērķiem.						

2. PĪLĀRS: ORGANIZĀCIJA

Šajā ietvara dimensijā aplūkotas sistēmas, rīki, darījumdarbības procesi un organizācijas kultūra, kas ietekmē VI darbinieku darbu. Tā ietver trīs mērķus: 1) nodrošināt organizatorisko struktūru atbilstību mērķim; 2) uzlabot zināšanu pārvaldības un informācijas apmaiņas mehānismus un 3) uzlabot resursu elastību, izmantojot labāku darbaspēka plānošanu un mobilitāti.

1. MĒRĶIS: nodrošināt organizatorisko struktūru atbilstību mērķim

Vadošās iestādes darbojas sarežģītā un daudzslāņainā vidē. Šajā kontekstā organizatoriskajām struktūrām ir jānodrošina skaidra vadības ķēde un atbildība par lēmumu pieņemšanu. VI jābūt arī pietiekami elastīgām, lai vajadzības gadījumā varētu pārdalīt resursus un ņemt vērā dažādu iekšējo un ārējo ieinteresēto personu viedokli. Strādājot stingri ierobežotā likumdošanas vidē, sistēmas un darījumdarbības procesus var pārskatīt un optimizēt, lai to atvieglotu.

Spējas	Dimensija (laba prakse)					neat tiec as
VI organizatoriskā struktūra optimizē darbību	Katrai darba vienībai ir skaidri noteikti mērķi, kas veicina VI vispārējo mērķu sasniegšanu. Šie mērķi ir saskaņoti — tie prasa līdzīgas kompetences un atvieglo kopīgu darbu.					
	Darba vienības visaptveroši aptver visus darbus, kas jāveic VI. Kad rodas jauns darbs, ir skaidrs, kas ko dara.					
	VI nav darba pārklāšanās vai dublēšanās — divas darba vienības nedara pilnīgi vienu un to pašu darbu.					
	Organizatoriskā struktūra tiek periodiski pārskatīta (piemēram, katrā plānošanas periodā vai biežāk), lai nodrošinātu, ka tā laika gaitā joprojām atbilst programmas īstenošanas prasībām.					
Pārrēdzama un skaidri definēta organizatoriskā struktūra	Struktūrshēmā vai līdzīgā iekšējā portālā ir sniegta pamatinformācija par katru struktūrvienību un tās funkcijām un pienākumiem vadošajā iestādē un tās starpniekstruktūrās. Tā ietver attiecības starp struktūrvienībām attiecībā uz ziņošanu, pārraudzību un sadarbību.					
	VI un PKS darbiniekiem ir vienota izpratne par to, kas ko dara un kā viņu struktūrvienība piedalās plašākā sistēmā.					
	Ārējās ieinteresētās personas, piemēram, saņēmēji, saprot, ar kuru organizāciju/vienību visos gadījumos sazināties, izmantojot atbilstošu kanālu (piemēram, interneta vietni, BUJ, vispārējo pastkastīti).					

2. MĒRĶIS: uzlabot zināšanu pārvaldības un informācijas apmaiņas mehānismus

Efektīvas zināšanu pārvaldības stratēģijas ir būtiskas VI darbībai. Sistēmas, protokoli un procesi, ko atbalsta IT sistēmas, var palīdzēt darbiniekiem labāk sadarboties un efektīvi pieņemt svarīgus lēmumus. Zināšanu pārvaldība var palīdzēt novirzīt iekšējās zināšanas sarežģītu problēmu risināšanai un paātrināt inovāciju.

Spējas	Dimensija (labā prakse)					neat tiec as
Nodrošināt efektīvu personāla sadarbību	Efektīvas vadības komitejas struktūras nodrošina informācijas apmaiņu un koordināciju starp VI vadības komandu un plašāku PKS.					
	Operatīviem/nevadošajiem darbiniekiem ir forumi vai kanāli, lai dalītos pieredzē, rastu risinājumus kopīgām problēmām un uzlabotu darba praksi. Tas varētu ietvert starpfunkcionālas komandas, neformālus mehānismus, izmantojot darbinieku tīklus, prakses izplatīšanas pasākumus vai tematiskās “diskusiju grupas”, kas ļautu praktizējošiem speciālistiem dalīties pieredzē visā PKS.					
	Vadība veic pasākumus, lai veicinātu horizontālo sadarbību un atbalstītu darbinieku tīklus, kā arī sazinās ar saviem darbiniekiem par koordinācijas pasākumiem, kuros tie ir iesaistīti.					
	Darbinieki tiek mudināti apzināt centieni dublēšanos vai koordinācijas problēmas un ziņot par tām savam vadītājam vai attiecīgajam kontaktpunktam.					
IKT sistēmas atbalsta un veicina zināšanu pārvaldību, informācijas apmaiņu un ierakstu pārvaldību	Informācijas portāli VI sniedz reāllaikā atjauninātu informāciju par likumdošanas attīstību, lai virzītu lēmumu pieņemšanu un atbalstītu visas iesaistītās ieinteresētās personas. Šī informācija tiek proaktīvi izplatīta.					
	Pastāv IKT rīki, lai dokumentētu pieredzi un dalītos tajā. Tas var ietvert jomas, kurās var koplietot standarta veidnes un rīkus, atbildes uz biežāk uzdotajiem jautājumiem, zināšanu platformu pieredzes apkopošanai un izplatīšanai, piemēram, bieži sastopamu problēmu jaunākos risinājumus, lietotāju izveidoto iekšējo <i>Wiki</i> , ceļvežus, rokasgrāmatas, kalendārus, kontaktpunktus, konsultantu datubāzi, revīzijas plānošanas kalendāru un iepriekšējos revīzijas lēmumus utt.					
	Darbiniekiem ir vienota izpratne par IT sistēmu un informācijas/dokumentu pārvaldības sistēmu pareizu izmantošanu, lai nodrošinātu zināšanu nodošanu. To papildina periodiska apmācība un/vai saziņa.					
	IT sistēmas ir ērti lietojamas un labi pielāgotas VI ikdienas realitātei — tās nodrošina integrētu ESIF izdevumu izsekošanu reāllaikā, <i>ex ante</i> kontroli, <i>ex post</i> revīziju un citas nepieciešamās pārvaldības funkcijas.					

3. MĒRĶIS: uzlabot resursu elastību, izmantojot labāku darbaspēka plānošanu un mobilitāti

VI darbinieku veikto pasākumu pamatā ir noteikumi un procedūras, kas paredzēti, lai nodrošinātu pārredzamību un atbildību. Tomēr VI, kurām ir zināma elastība, var labāk novirzīt resursus — cilvēkresursus un naudu — tur, kur tiem var būt vislielākā ietekme. Tas nozīmē, ka vadītājiem jānodrošina iespēja pieņemt lēmumus par budžeta piešķiršanu (piemēram, apmācībai), vienlaikus paliekot kopējā budžeta finansējuma robežās, un pēc iespējas vienkāršāk racionalizēt iekšējos procesus cilvēkresursu un naudas novirzīšanai.

Spējas	Dimensija (laba prakse)					neat tiec as
Finanšu pārvaldības noteikumi nodrošina atbilstošu vadības elastīgumu	VI rīcībā ir pietiekami elastīgs budžets, lai pārvaldītu savus programmas mērķus. Tas var ietvert iespēju izmantot tehniskās palīdzības līdzekļus tādā veidā, kas atbilst VI vajadzībām un EK standartiem.					
	Dalībnieku vidū pastāv skaidra un vienota izpratne par budžeta elastību, piemēram, kad ir pieņemami un lietderīgi novirzīt vai pārcelt līdzekļus uz citu gadu atliktam projektam. To veicina kopīga saziņa, rīki un apmācība.					
Darbinieku un darbplūsmu saskaņošana, izmantojot iekšējo pārdali	VI ir ieviestas sistēmas, kas ļauj elastīgi pielāgot darbaspēka piedāvājumu pieprasījumam, piemēram, uz laiku pārceļot darbiniekus uz citām PKS daļām. Tas ietver tādu darbinieku grupu, kam ir atbilstoša kvalifikācija, prasmes un kompetences, lai spētu izpildīt darba norīkojumus vai īstermiņa darba pieredzes apmaiņu.					
	Cilvēki, kas piedalās šajās sistēmās, tiek atalgoti ar uzlabotām karjeras izaugsmes iespējām vai citiem stimuliem, un tie tiek integrēti darbinieku snieguma un mācību plānos.					
Darbaspēka stratēģiskā plānošana	Cilvēkresursu speciālisti VI iekšienē izprot, kādas prasmes ir nepieciešamas, lai īstenotu VI stratēģiskās prioritātes, un tiem ir stratēģiska loma vajadzīgā darbaspēka veidošanā.					
	Augstākā līmeņa vadītājiem ir aktīva un stratēģiska loma sava darbaspēka attīstības atbalstīšanā.					
	VI izmanto darbinieku aiziešanu / organizācijas pārskatīšanu kā iespēju labāk saskaņot prasmes ar pieprasījumu, piemēram, pārprofilējot vai pielāgojot noteiktus darbus vai uzdevumus, lai nodrošinātu prasmju labāku izmantošanu.					

3. PĪLĀRS: STRATĒĢISKĀ PLĀNOŠANA, KOORDINĀCIJA UN ĪSTENOŠANA

Stratēģiskās plānošanas, koordinācijas un īstenošanas dimensijā tiek analizēti dažādi ieguldījumu cikla aspekti — no stratēģijas izstrādes, prioritāšu noteikšanas un koordinācijas līdz projektu plānošanai un atlasei, projektu īstenošanai, uzraudzībai un izvērtēšanai. Tā ietver četrus mērķus: 1) izmantot stratēģiskāku pieeju programmas plānošanai, programmu izstrādei un prioritāšu noteikšanai; 2) optimizēt koordināciju un saziņu programmas izstrādei un īstenošanai; 3) padarīt programmas īstenošanas procesu stratēģiskāku un 4) paplašināt snieguma novērtēšanas praksi, lai labāk atbalstītu rezultātu izvērtēšanu.

1. MĒRĶIS: izmantot stratēģiskāku pieeju programmas plānošanai, programmu izstrādei un prioritāšu noteikšanai

DP mērķiem ir cieša un skaidra saikne ar augstāka līmeņa stratēģiskajiem dokumentiem (piemēram, valsts/reģionālajiem attīstības plāniem, nozaru stratēģijām). Programmas prioritātes atspoguļo faktiskās vietējās, reģionālās un valsts attīstības vajadzības, līdzsvarojot stratēģiskos un tehniskos apsvērumus. Programma tiek īstenota integrēti, lai panāktu sinerģiju starp prioritārajiem virzieniem un veicinātu vairākjurisdikciju projektus.

Spējas	Dimensija (laba prakse)					neat tiec as
Nodrošināt programmas saskaņotību ar augstāka līmeņa (valsts vai nozares) stratēģiskajiem ietvariem un saikni ar tiem	Noteikt skaidrus programmas mērķus un formulēt saikni starp programmas mērķiem un valsts līmeņa stratēģiskajiem attīstības mērķiem.					
	Noteikt saikni un saskaņotību starp programmas mērķiem un atsevišķu ar programmu saistītu politikas nozaru stratēģiskajiem mērķiem.					
	Iepazīties ar vai atsaukties uz programmas stratēģiskajiem dokumentiem (piemēram, programmas rīcības plāniem, valsts/reģionālās attīstības stratēģijām), lai virzītu lēmumu pieņemšanu un programmas īstenošanu.					
	Pārbaudīt partnerības nolīgumu un/vai citas valsts programmas vai iepazīties ar to/tām, lai izvairītos no pretrunām stratēģiskajos mērķos.					
	Sadarboties ar plašu iekšējo un ārējo ieinteresēto personu loku ¹³ , lai noteiktu programmas ieguldījumu prioritātes.					

¹³ Iekšējās ieinteresētās personas ir VI, sertifikācijas iestāde / grāmatvedības funkciju īstenojošā struktūra, revīzijas iestāde, starpniekstruktūras un valsts koordinācijas struktūras; ārējās ieinteresētās personas ir tās, kas atrodas ārpus PKS, — no valsts iestādēm (piemēram, nozaru ministrijām un aģentūrām) un reģionālām un vietējām iestādēm (piemēram, reģionālajām un vietējām pašvaldībām) līdz privātajam sektoram, profesionālajām organizācijām, pilsoniskās sabiedrības organizācijām, akadēmiskajām aprindām utt. Tās ietver arī saņēmējus un personas, kas sniedz atbalstu saņēmējiem, piemēram, konsultantus, profesionālās vai uzņēmumu apvienības, reģionālo un vietējo pašvaldību apvienības utt.

Nodrošināt, lai programmas ieguldījumu prioritātes atspoguļotu valsts, reģionālās un/vai vietējās attīstības vajadzības	Paskaidrot, kā programmas prioritātes atbalsta valsts, reģionālā un/vai vietējā līmeņa prioritātes un stratēģijas, un saskaņot prioritātes ar pieejamo līdzfinansējumu.					
Prioritāro virzienu savstarpējā papildināmība un sinerģija	Veicināt regulāru apmaiņu starp politikas nozarēm, kas saistītas ar programmu, un izveidot koordinācijas mehānismus (piemēram, kopīgas iekšējās struktūras, <i>ITI</i>) un stimulus, lai piesaistītu un atlasītu ieguldījumus, kas attiecas uz vairākiem programmas prioritārajiem virzieniem.					
	Regulāri pārskatīt programmas īstenošanas progresu, lai nodrošinātu savstarpējo papildināmību starp prioritārajiem virzieniem, un vajadzības gadījumā veikt korekcijas.					
Atbalstīt vairākjurisdikciju sadarbību¹⁴	Sistemātiski apzināt ieguldījumus, kas var gūt labumu no vairākjurisdikciju sadarbības, izmantojot īpašus mehānismus vai procedūras (piemēram, darba grupu vai iekļaujot to uzaicinājumu izstrādes vadlīnijās).					
	Proaktīvi izstrādāt uzaicinājumus un piedāvāt stimulus, lai veicinātu vairākjurisdikciju projektus.					
	Sniegt atbilstošu atbalstu saņēmējiem, lai tie varētu atbildēt uz šādiem uzaicinājumiem (piemēram, konsultatīvs atbalsts par pašvaldību sadarbību, <i>ITI</i> , īpaša kontaktpersona konsultēšanai par vairākjurisdikciju sadarbības ieguldījumiem).					

2. MĒRĶIS: optimizēt koordināciju un saziņu programmas izstrādei un īstenošanai

Efektīva koordinācija starp iekšējām un ārējām ieinteresētajām personām visos programmas īstenošanas posmos, izmantojot institucionalizētus un neoficiālus mehānismus. Mehānismi tiek regulāri izmantoti un ir pieejami visām ieinteresētajām personām. Programmas īstenošana ir saskaņota ar valsts, reģionālo un nozaru attīstību. Informācijas apmaiņa starp VI un iekšējām un ārējām ieinteresētajām personām ir divvirzienu, mērķtiecīga, regulāra, savlaicīga un aptver jautājumus visā plānošanas ciklā.

Spējas	Dimensija (laba prakse)					neatbilst
Nodrošināt efektīvu “stingrāku” un “mērenāku”	PKS koordinācijas noteikumi un procedūras tiek labi īstenoti (t. i., sanāksmes tiek organizētas saskaņā ar grafiku, nav būtisku saziņas kavējumu utt.).					

¹⁴ Vairākjurisdikciju sadarbība attiecas uz projektiem un ieguldījumiem, ko ierosina un īsteno vairāk nekā viena vietējā pārvaldes iestāde, kas ir saņēmējs, lai ieguldījumus īstenoju pāri valsts pašvaldību vai reģionālo jurisdikciju robežām, piemēram, *ITI*.

koordinācijas mehānismu kombināciju visā pārvaldības un kontroles sistēmā (PKS)	Regulāri novērtēt un apkopot atsauksmes no PKS dalībniekiem, lai nodrošinātu koordinācijas mehānismu kvalitāti un efektivitāti.					
	Izveidot oficiālus dialoga mehānismus (piemēram, tematisko tīklu, darba grupas utt.), kas regulāri sapulcē iekšējās ieinteresētās personas.					
	Aktīvi piedalīties dialogā, ko organizē citi, piemēram, valsts koordinācijas iestāde, starpniekstruktūras vai citas VI.					
Maksimāli izmantot Eiropas Komisijas piedāvātās apmaiņas iespējas	Iesaistīšanās aktīvā un konstruktīvā dialogā ar ĢD <i>REGIO</i> valsts asociēto ģeogrāfisko nodaļu.					
	Apmaiņa ar citu dalībvalstu VI, izmantojot Eiropas Komisijas piedāvātos rīkus, piemēram, <i>TAIEX-REGIO Peer-2-Peer</i> .					
Valsts VI nodrošināt efektīvu koordināciju ar valsts un reģionālajām un vietējām iestādēm	Koordinēt sadarbību ar citām valsts iestādēm (piemēram, nozaru ministrijām) attiecībā uz politikas nozaru noteikumiem, politikas nozaru stratēģijām utt., lai nodrošinātu netraucētu programmas īstenošanu (piemēram, <i>ex ante</i> nosacījumu izpildi).					
	Koordinēt sadarbību ar citām valsts VI un valsts iestādēm (un attiecīgā gadījumā reģionālajām VI) visā programmas izstrādes un īstenošanas procesā, lai veicinātu saskaņotību un izvairītos no mērķu, projektu veidu un iespējamo saņēmēju pārklāšanās vai dublēšanās.					
	Regulāri apspriest programmas izstrādi un īstenošanu ar reģionālajām un vietējām VI un iestādēm, lai izmantotu reģionālās un vietējās zināšanas.					
Reģionālajām VI (RVI) Nodrošināt efektīvu koordināciju ar valsts un reģionālajām un vietējām iestādēm	Koordinēt sadarbību ar valsts un vietējā līmeņa iestādēm visā reģionālās programmas īstenošanas procesā, lai nodrošinātu saskaņotību starp jurisdikcijām un saskaņotību ar valsts prioritātēm.					
	Aktīvi apspriest reģionālās programmas izstrādi un īstenošanu ar vietējām iestādēm dažādos ieguldījumu procesa posmos, lai pēc iespējas labāk pielāgotu reģionālās programmas īstenošanas procesu vietējām vajadzībām un iespējām.					
Savlaicīgi un efektīvi dalīties ar informāciju un zināšanām visā PKS	Nodrošināt, ka informācijas apmaiņas mehānismi (piemēram, tīmekļa portāls, e-pasti, sanāksmes u. c.) ir efektīvi un pieejami un ka tos regulāri izmanto visi PKS dalībnieki.					
	Organizēt regulāras, oficiālas sanāksmes ar dažādiem PKS dalībniekiem (piemēram, vadītājiem, tehniskajiem darbiniekiem un ekspertiem), lai apmainītos ar informāciju, apzinātu problēmas un risinājumus; nodrošināt, lai sanāksmēs ir skaidra darba kārtība un brīva informācijas apmaiņa, kā arī skaidri formulēt nākamos posmus un prasības, noteikt atbildību par rīcību un turpmākajiem pasākumiem.					

3. MĒRĶIS: padarīt programmas īstenošanas procesu stratēģiskāku

Uzaicinājumi piedalīties projektos un atlases procesi atbalsta programmas mērķus un saskaņojas ar dažādu saņēmēju iespējām, pamatojoties uz stabilu plānošanu un projektu stingru novērtēšanu. Attiecībā uz uzaicinājumiem vērojama liela atsaucība, un tie piesaista inovatīvus projektus. VI var konstatēt un mazināt dažādus riskus visā programmas ciklā un palīdzēt starpniekstruktūrām un saņēmējiem to darīt. Kavētu projektu ir maz vai to nav vispār.

Spējas	Dimensija (laba prakse)					neat tiec as
Uzaicinājumu piedalīties projektos un atlases saskaņošana ar saņēmēju spējām	Izstrādājot uzaicinājumus un projektu atlases kritērijus, apspriesties un sadarboties ar ieinteresētajām personām (starpniekstruktūrām, saņēmējiem, reģionālajām un vietējām iestādēm vai struktūrām utt.).					
	Vajadzības gadījumā, izstrādājot uzaicinājumus un projektu atlases kritērijus, veikt <i>ex ante</i> tirgus izpēti (piemēram, lai izprastu potenciālo saņēmēju vajadzības).					
	Strukturēt uzaicinājumus, kas pielāgoti dažādiem projektu veidiem, saņēmēju grupām (piemēram, publiskā un privātā sektora struktūrām) un saņēmēju iespējām, lai nodrošinātu visu uzaicinājumu efektivitāti (piemēram, liela atsaucība, plašs saņēmēju loks konkursa uzaicinājumiem).					
	Regulāri apkopot atsauksmes no dažādām saņēmēju grupām un, ja nepieciešams, plānošanas periodā veikt pielāgojumus uzaicinājumu izstrādē.					
Izstrādāt uzaicinājumus un atlases kritērijus, pēc kuriem nosaka inovatīvus projektus	Veikt tirgus izpēti, lai izprastu jaunas tirgus tendences un tehnoloģijas politikas nozarēs, kas attiecas uz programmu, un iegūtās atziņas integrēt uzaicinājumos piedalīties projektos.					
	Regulāri apspriesties ar ieinteresētajām personām (starpniekstruktūrām, saņēmējiem), lai izprastu jaunas tirgus tendences un tehnoloģijas politikas nozarēs, kas attiecas uz programmu, un iegūtās atziņas integrēt uzaicinājumos piedalīties projektos.					
	Izstrādāt uzaicinājumus un atlases kritērijus, lai piesaistītu inovatīvus projektus (piemēram, projektus, kuros izmanto jaunas tehnoloģijas, projektus, kas sekmē vairāk nekā vienu prioritāro virzienu, utt.).					
Līdz minimumam samazināt nepieciešamību pārcelt projektus uz nākamo plānošanas periodu	Pirms jaunā plānošanas perioda sagatavot virkni gatavu projektu.					
	Pastāvīgi uzrauga un mazina projekta īstenošanas riskus visā ieguldījumu ciklā, izmantojot īpašus mehānismus/rīkus (piemēram, darba grupu).					
	Periodiski apmainās ar riska pārvaldības informāciju un labo praksi ar PKS, izmantojot īpašus mehānismus/rīkus (piemēram, tīmekļa portālu, regulāras sanāksmes, darba grupas).					
	Periodiski apmainās ar riska pārvaldības informāciju ar citām VI vai ārējām valsts iestādēm.					

4. MĒRĶIS: paplašināt snieguma novērtēšanas praksi, lai labāk atbalstītu rezultātu izvērtēšanu

Snieguma novērtēšana atspoguļo gan programmas stratēģisko, gan tehnisko progresu (t. i., augstāka līmeņa attīstības mērķu sasniegšanu). Tā ir balstīta uz pārliedzinošiem pierādījumiem (piemēram, labi izstrādātiem rādītājiem, efektīvu datu vākšanu). Rezultāti tiek izmantoti, lai atbalstītu lēmumu pieņemšanu visā ieguldījumu ciklā.

Spējas	Dimensija (laba prakse)					neat tiec as
Izveidot stabilas mērījumu sistēmas programmas ieguldījumu veikšanai	Papildināt ES prasīto programmas snieguma novērtēšanu ar skaidru un racionalizētu rādītāju papildu kopumu, kas atspoguļo programmas vēlamos finansiālos, tehniskos un stratēģiskos rezultātus attiecībā uz valsts, reģionālajiem vai nozares attīstības mērķiem (piemēram, cik lielā mērā programma palīdz sasniegt programmas <u>un</u> valsts/nozaru/reģionālos mērķus).					
	Rādītāju izstrādes procesā iesaista starpniekstruktūras un saņēmējus, lai nodrošinātu, ka rādītāji ir lietderīgi un reālistiski, ņemot vērā ieinteresēto personu ziņošanas spējas un resursus.					
Nodrošināt efektīvu datu vākšanu	Izmantot dažādus rīkus un metodes kvantitatīvo un kvalitatīvo datu vākšanai, tai skaitā aktīvi sadarbojoties ar attiecīgajām valsts iestādēm (piemēram, valsts vai reģionālajām statistikas iestādēm, nozaru iestādēm vai apvienībām), lai laika gaitā uzlabotu datu vākšanu.					
	Sniegt nepārtrauktu un aktīvu atbalstu starpniekstruktūrām un saņēmējiem datu vākšanā un ziņošanā (piemēram, dalīties ar uzraudzības rīkiem, organizēt seminārus un apmācību utt.).					
Atjaunināt rādītājus, lai atbalstītu rezultātu izvērtēšanu, un izmantot rezultātus, lai uzlabotu programmas īstenošanu	Regulāri pārbaudīt izvērtēšanas rezultātus un izmantot tos, lai uzlabotu programmas īstenošanu (piemēram, uzaicinājumu struktūru, atlases kritērijus).					
	Apspriešties ar starpniekstruktūrām un saņēmējiem visā plānošanas periodā, lai nodrošinātu, ka rādītāji laika gaitā ir aktuāli un atbilstoši.					
Stratēģiski izmantot uzraudzības komiteju labākai programmas īstenošanai	Izstrādāt skaidru un konstruktīvu uzraudzības komitejas sanāksmju darba kārtību, lai nodrošinātu, ka komitejas sanāksmēs tiek apspriests programmas tehniskais un stratēģiskais progress, īstenošanas problēmas un iespējamie risinājumi.					
	Veikt turpmākus pasākumus saistībā ar sanāksmes rezultātiem un ieviest risinājumus skaidrā un saskaņotā termiņā, un ziņot par tiem nākamajā komitejas sanāksmē.					

4. PĪLĀRS: SAŅĒMĒJI UN IEINTERESĒTĀS PERSONAS

Šajā pīlārā aplūkotas spējas nodrošināt, ka saņēmēji un ieinteresētās personas var sekmīgi izstrādāt un īstenot stratēģijas un projektus, viegli atsaukties uz uzaicinājumiem, sniegt ieguldījumu projektu un programmas datu vākšanā un ziņošanā, lai atbalstītu uzraudzību un izvērtēšanu, un tiem ir jāveic minimālas korekcijas. Tas ietver divus mērķus: 1) efektīvi attīstīt saņēmēju spējas un 2) aktīvi sadarboties ar plašu ārējo ieinteresēto personu loku.

1. MĒRĶIS: efektīvi attīstīt saņēmēju spējas

Dažādas saņēmēju grupas saņem nepārtrauktu, savlaicīgu un mērķtiecīgu atbalstu no VI/starpniekstruktūrām. VI ir labas zināšanas par saņēmēju vajadzībām un spējām. Saņēmējiem ir skaidri norādījumi par projektu pieteikšanu un īstenošanas procedūrām/procesiem. Viņi var viegli pieprasīt palīdzību no VI/starpniekstruktūrām un saņemt efektīvu risinājumu noteiktā termiņā. Viņi laikus un regulāri saņem informāciju par programmas īstenošanu, tai skaitā par izmaiņām noteikumos.

Spējas	Dimensija (laba prakse)					neat tiec as
Sniegt saņēmējiem pielāgotu un kvalitatīvu atbalstu	Īstenot skaidru rīcības plānu, lai vadītu un atbalstītu dažādas saņēmēju grupas ar konkrētiem un regulāriem pasākumiem, pamatojoties uz noteiktajām saņēmēju vajadzībām un spējām.					
	Nodrošināt, lai saņēmējiem paredzētās vadlīnijas un atbalsta pasākumi būtu pieejami, ērti lietojami un atjaunināti.					
	Izstrādājot vadlīnijas un atbalsta pasākumus saņēmējiem, apspriesties ar dažādām saņēmēju grupām un regulāri apkopot viņu atsauksmes, lai atjauninātu un uzlabotu vadlīnijas/pasākumus.					
Savlaicīgi un efektīvi sazināties ar saņēmējiem	Izveidot vienotu kontaktpunktu (vai mērķa kontaktpersonu konsolidētu sarakstu), kas var atbildēt uz saņēmēju jautājumiem un sniegt norādījumus par projekta izstrādes un īstenošanas jautājumiem, kuri rodas visā projekta ciklā.					
	Atbildēt uz saņēmēju pieprasījumiem iepriekš noteiktā un pienācīgi paziņotā termiņā.					
Veicināt pastāvīgu informācijas apmaiņu ar saņēmējiem un starp labuma guvējiem	Nodrošināt saņēmējiem dažādus informācijas apmaiņas rīkus un platformas, tai skaitā fizisku tīklojumu un tiešsaistes platformas.					
	Regulāri (piemēram, reizi ceturksnī) ar saņēmējiem apmainīties ar informāciju par programmas īstenošanu.					
	Aktīvi atbalstīt informācijas apmaiņu starp saņēmējiem par kopīgām problēmām un programmas īstenošanas labo praksi (piemēram, izveidojot mehānismus, piemēram, regulārus seminārus).					
	Aktīvi konsultēties ar dažādām profesionālām organizācijām (piemēram, konsultantiem, darījumdarbības palātām u. c.), lai atbalstītu saņēmēju spēju veidošanas pasākumus.					

Sadarboties ar profesionālām saņēmēju atbalsta organizācijām	Regulāri apmainīties ar informāciju ar profesionālām organizācijām, lai apzinātu un labāk izprastu saņēmēju vajadzības, projektu īstenošanas problēmas utt.					
---	---	--	--	--	--	--

2. MĒRĶIS: aktīvi sadarboties ar plašu ārējo ieinteresēto personu loku (piemēram, reģionālajām un vietējām struktūrām, privātā sektora pārstāvjiem, pilsonisko sabiedrību)

VI ir īpaši mehānismi, lai nodrošinātu aktīvu sadarbību ar iekšējām un ārējām ieinteresētajām personām visā ieguldījumu ciklā. VI ir ciešas, uzticamas un uz sadarbību vērstas attiecības ar ieinteresētajām personām, kuru pamatā ir regulāra un efektīva divpusēja saziņa. Ieinteresēto personu ieguldījums tiek izmantots, lai izstrādātu konkrētus risinājumus programmas īstenošanas trūkumu novēršanai.

Spējas	Dimensija (laba prakse)					neat tiec as
Izpratne par plašu ieinteresēto personu loka vajadzībām	Regulāri apzināt dažādu ārējo ieinteresēto personu (ne tikai programmas saņēmēju) vajadzības, izmantojot aptaujas, pētījumus, fokusa grupas utt.					
	Mudināt plašu ārējo ieinteresēto personu loku piedalīties programmas īstenošanas ciklā (no mērķu un prioritāšu noteikšanas līdz izvērtēšanai), regulāri apkopojot viņu atziņas par problēmām un iespējamiem risinājumiem programmas īstenošanai.					
	Dalīties ar informāciju par ieinteresēto personu vajadzībām un atziņām PKS ietvaros un izmantot to, lai uzlabotu programmas īstenošanu.					
Stiprināt ieinteresēto personu spējas piedalīties programmas izstrādē un īstenošanā	Apzināt problēmas, ar kurām dažādos programmas īstenošanas posmos saskaras dažādu veidu ieinteresētās personas (piemēram, uzņēmumi, NVO, pētniecības institūti, reģionālās un vietējās struktūras utt.).					
	Sniegt pielāgotu atbalstu dažāda veida ieinteresētajām personām (piemēram, reģionālajām un vietējām struktūrām), lai palielinātu to spējas veicināt programmas īstenošanu (piemēram, semināri, tiešsaistes konsultācijas utt.).					
	Regulāri apkopot atsauksmes no dažādām ieinteresētajām personām par to spēju veidošanas pasākumu kvalitāti un efektivitāti, kuros tās piedalās.					
	Izmantot atgriezenisko saiti, lai atjauninātu ieinteresēto personu spēju veidošanas pasākumus.					
Izveidot daudzpusēja dialoga platformas plašākam un efektīvākam	Izveidot īpašu, oficiālu daudzpusēja dialoga platformu, lai ieinteresētās personas varētu regulāri, sistemātiski un koordinēti sniegt ieguldījumu visā programmas izstrādes un īstenošanas ciklā.					
	Veicināt konstruktīvu dialogu, izmantojot daudzpusēju platformu, lai noteiktu skaidrus nākamās posmus programmas īstenošanas uzlabošanai.					

ieinteresēto personu ieguldījumam	Izplatīt diskusijas rezultātus un turpmākos pasākumus (nākamā posma īstenošana) starp ieinteresētajām personām un ārpus tām (plašāka sabiedrība).					
--	---	--	--	--	--	--

3 ESAO PIEEJA ACB PASĀKUMU IZSTRĀDEI

Ievads

Administratīvo spēju veidošanas pasākumu izstrāde sākas ar pašnovērtējumu un ieguldījumu, ko sniedz dažādas vadošās iestādes struktūrvienības, kā arī iekšējās un ārējās ieinteresētās personas¹⁵, kurām ir būtiska nozīme VI programmas īstenošanā. Pēc tam ir jāstrukturē konkrētie pasākumi un jānosaka prioritātes šiem konkrētajiem pasākumiem, kas vērsti uz konkrētiem spēju nepietiekamības gadījumiem. Ir dažādi veidi, kā VI var īstenot šo procesu. Viena no pieejām ir izstrādāt ACB ceļvedi, kas ietver visaptverošus pasākumus ES fondu pārvaldības un izmantošanas spēju veidošanai. Šī pieeja tiek veicināta 2021.–2027. gada plānošanas periodā kā instruments, kas ļauj VI stratēģiskāk izmantot tehnisko palīdzību un veidot administratīvās spējas. Tām dalībvalstīm, kuras saskaras ar administratīvo spēju nepietiekamību vai kurām ir mazāk pārliecinoši īstenošanas rezultāti, ļoti ieteicams izstrādāt ACB ceļvežus. Ceļvedis ir stratēģisks dokuments, ko var izstrādāt atsevišķām programmām vai dalībvalstīm¹⁶.

ACB ceļvedī ir skaidri izklāstīti spēju veidošanas mērķi, prioritātes un iniciatīvas, un to var izmantot, lai novērtētu progresu laika gaitā. To var arī izmantot, lai informētu par prasībām, panāktu piekrišanu programmas īstenošanas ieinteresēto personu vidū¹⁷ un radītu atbildības sajūtu par ceļveža iniciatīvu īstenošanu. Eiropas Komisijas dokuments “Administratīvo spēju veidošanas ceļveži — praktiskā rīkkopa” sniedz praktisku atbalstu un norādījumus VI, kuras vēlas piemērot šo pieeju. Lai atbalstītu VI, nosakot ar administratīvajām spējām saistītās problēmas un atbilstošus pasākumus, šajā ACB pašnovērtējuma instrumenta iedaļā ir izklāstīta metode ACB ceļveža izstrādei, kas atbilst EK praktiskajā rīkkopā aprakstītajai pieejai. Šī metodika tika izmantota administratīvo spēju veidošanas projektā, kas tika īstenots kopā ar piecām izmēģinājuma projekta VI (1. izcēlums, 1. iedaļa). Tas nav vienīgais veids, kā pieiet šim uzdevumam, bet drīzāk ir viena no iespējām, ko var apsvērt VI. Turpmāk aprakstītajā pieejā, salīdzinot ar EK praktisko rīkkopu, atšķirīga ir pašnovērtējuma matricas izmantošana kā pirmais posms (sk. 2. attēls, 1. iedaļu).

¹⁵ Iekšējās ieinteresētās personas ir VI, sertifikācijas iestāde / grāmatvedības funkciju īstenojošā struktūra, revīzijas iestāde, starpniekstruktūras un valsts koordinācijas struktūras; ārējās ieinteresētās personas ir tās, kas atrodas ārpus PKS, — no valsts iestādēm (piemēram, nozaru ministrijām un aģentūrām) un reģionālām un vietējām iestādēm (piemēram, reģionālajām un vietējām pašvaldībām) līdz privātajam sektoram, profesionālajām organizācijām, pilsoniskās sabiedrības organizācijām, akadēmiskajām aprindām utt. Tās ietver arī saņēmējus un personas, kas sniedz atbalstu saņēmējiem, piemēram, konsultantus, profesionālās vai uzņēmumu apvienības, reģionālo un vietējo pašvaldību apvienības utt.

¹⁶ Eiropas Komisija (2020. gads), *Roadmaps for Administrative Capacity Building: Practical Toolkit* https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/.

¹⁷ Tai skaitā VI, starpniekstruktūras, saņēmēji un valsts koordinācijas struktūras, kā arī citas VI un valsts iestādes, kas iesaistītas ES fondu pārvaldībā.

ESAO metodika ACB pasākumu izstrādei

ESAO metodika palīdz VI konstruktīvi izvērtēt savas administratīvās stiprās un vājās puses un iespējas. Tas ir atklājumu process, kas ļauj dažādiem programmas izstrādē, pārvaldībā, īstenošanā un izvērtēšanā iesaistītajiem dalībniekiem dalīties ar savu pieredzi, novērojumiem un idejām. Lai veiksmīgi izpētītu un risinātu ar administratīvajām un ieguldījumu pārvaldības spējām saistītās problēmas, ir nepieciešams atvērts skatījums, gatavība apsvērt dažādas perspektīvas un gatavība īstenot pārmaiņas. ESAO metodika izmanto interaktīvu semināru formātu, kurā piedalās daudzas ieinteresētās puses, lai apkopotu informāciju, apzinātu risinājumus un izstrādātu pasākumus. Lai atbalstītu šo pasākumu īstenošanu, EK praktiskajā rīkkopā ir sniegta konkrēta informācija par rādītāju izstrādi un finansēšanas kārtību. Citi dalībnieki, tai skaitā valstu koordinācijas struktūras, kas vēlētos veikt pašnovērtējumu, varētu gūt atziņas šajā iedaļā, jo īpaši, ja tie plāno šajā procesā iesaistīt daudzas ieinteresētās personas.

Šai ESAO metodikai ir pieci galvenie posmi (sk. 2. attēls, 1. iedaļu).

1. Pašnovērtējuma matrica: Sākotnējā ieskata radīšana
2. ACB seminārs: sadarbība, lai apzinātu stiprās un vājās puses un iespējas
3. ACB pasākumu izstrāde: mērķu noteikšana un prioritāro pasākumu noteikšana
4. Visu apvienojot: līdzdalības veidošana
5. ACB pasākumu īstenošana: labas prakses pārņemšana

Ieinteresēto personu iesaistīšana ir būtisks elements ESAO pieejā ACB pasākumu izstrādei, un tai vajadzētu būt daļai no visa pašnovērtējuma. Ieinteresēto personu iesaistīšanās apjoms un formāts atšķirsies atkarībā no posma/stadijas un ir atkarīgs no mērķiem un uzdevumiem. Piemēram, 1. posms: matricas aizpildīšana ir iespēja VI pulcēt iekšējos pārstāvjus no dažādiem departamentiem, lai pārdomātu organizācijas spējas, konstatētu galvenās problēmas un noteiktu prioritātes turpmākai padziļinātai diskusijai. Ja iespējams, VI pirmajā posmā var vēlēties iesaistīt arī dažas ārējās ieinteresētās personas, piemēram, izmantojot anketu vai klātienē konsultācijas. 2. posms: ACB semināra mērķis ir sapulcināt plašāku ieinteresēto personu loku, lai turpinātu apkopot dažādus viedokļus un apstiprinātu 1. posmā gūtos konstatējumus. Attiecībā uz 3. un 4. posmu ir arī svarīgi, lai VI informētu ieinteresētās personas par spēju veidošanas pasākumu izstrādes un īstenošanas gaitu un pastāvīgi apkopotu to atsauksmes.

VI ir arī jānodrošina efektīva iekšējā saziņa un iesaistīšanās, izstrādājot ACB pasākumus. Piemēram, VI komandai, kas vadīs darbu, būs jāpanāk vienprātība par spēju veidošanas mērķiem, procesiem un gaidāmajiem rezultātiem. Komandai ir skaidri jāpaziņo šī informācija visiem darbiniekiem visā VI, lai palielinātu informētību, formulētu un pārvaldītu prasības un ieguldījumu, kā arī apkopotu atsauksmes un idejas no dažādiem departamentiem. Šī iesaiste jāsāk pirms novērtējuma veikšanas un jāturpina līdz tā beigām (t. i., līdz ACB pasākumu pabeigšanai).

1. posms. Matricas aizpildīšana

Pašnovērtējuma matricas aizpildīšana ir ESAO metodikas pirmais posms. Tā ir inventarizācija, lai VI sāktu apzināt, kur varētu būt spēju nepietiekamība, kā arī sniegtu sākotnēju ieskatu par VI stiprajām pusēm.

VI tiek aicinātas aizpildīt matricu, pamatojoties uz grupas diskusiju starp VI darbiniekiem. Ir divi veidi, kā organizēt pašnovērtējuma diskusiju: i) pārstāvji/darbinieki no dažādiem departamentiem vispirms var aizpildīt matricu individuāli, un pēc tam VI var organizēt grupas diskusiju, pamatojoties uz rezultātiem; ii) darbinieki sanāk kopā, lai kopīgi apspriestu un aizpildītu matricu. Jebkurā gadījumā diskusijai ir būtiska nozīme, jo tā var palīdzēt formulēt atzītās stiprās un vājās puses un atklāt spēju nepietiekamību, kuru parasti var nepamanīt. Pirms uzdevuma uzsākšanas VI būtu jāsniedz prezentācija personām, kuras aizpildīs matricu, lai sniegtu tām nepieciešamo pamatinformāciju, skaidrojumus un norādījumus, tai skaitā priekšzināšanas par dažiem konkrētiem tematiem un terminoloģiju (piemēram, ne visiem dalībniekiem ir

zināšanas cilvēkresursu vadības jomā). Šis atbalsts ir jānodrošina visa matricas aizpildīšanas procesa laikā.

VI tiek aicinātas ne tikai aizpildīt pašu matricu (t. i., aizpildīt vērtējumu), bet arī iekļaut diskusijas, izmantojot papildu dokumentāciju. Piemēram, VI var sagatavot atsevišķu lapu vai dokumentu, kurā pierakstīt katras dimensijas novērtējuma pamatojumu, t. i., kāpēc šī dimensija tiek uzskatīta par nozīmīgu vai vāju. VI var arī apkopot diskusijas, pierakstot īsu kvalitatīvu aprakstu par katru spēju, lai papildinātu un pamatotu vērtējumu.

Aizpildītā matrica un diskusiju rezultāti kopā var ne tikai palīdzēt VI noteikt prioritātes visneatliekamākajām jomām, kurās jāveido spējas, bet arī palīdzēt organizēt *ACB* semināru (2. posms). Tikpat svarīgi ir runāt gan ar tehniskajiem vai operatīvajiem darbiniekiem, gan ar augstākā līmeņa vadītājiem katrā no VI funkcionālajām jomām, kā arī ar valsts koordinācijas struktūru. Dažkārt VI darbiniekiem tas var būt sarežģīti, un var apsvērt neatkarīgas, ārējas trešās personas piesaistīšanu, lai tā vadītu interviju / apaļā galda diskusijas.

VI var arī veikt papildu informācijas vākšanu, lai labāk aizpildītu matricu. Šādi rīkojoties, var iegūt pārlicinošāku VI spēju pašnovērtējumu, jo paļaušanās tikai uz vienu informācijas avotu var sniegt nepilnīgu vai nelīdzsvarotu priekšstatu par pašreizējo situāciju. Papildu informāciju var iegūt, veicot vienkāršu aptauju, iepazīstoties ar izvērtējuma dokumentiem un organizējot fokusa grupas diskusijas. Papildu informācijas vākšanas pasākumi un matrica papildina viens otru. Piemēram, esošās dokumentētās informācijas apkopošana un īsa anketa var palīdzēt aizpildīt matricu. Intervijās un/vai fokusa grupas diskusijās iegūtie konstatējumi var tikt iekļauti matricā vai izmantoti matricas apstiprināšanai un precizēšanai. Matricu var izmantot, lai izstrādātu anketu vai strukturētu intervijas, apaļā galda vai fokusa grupas diskusijas. Vajadzības gadījumā VI var attiecināt novērtēšanu arī uz citām pārvaldības un kontroles sistēmas struktūrām, tai skaitā uz sertifikācijas iestādi / grāmatvedības funkciju īstenojošo struktūru, valsts koordinācijas struktūrām īpaši tad, ja VI delegē daļu savu funkciju citām struktūrām.

A pielikumā VI ir sniegts to tematu saraksts, kuros galvenā uzmanība pievērsta papildu informācijas vākšanai, kā arī norādīti potenciāli noderīgi informācijas avoti. EK praktiskās rīkkopas 1. pielikumā ir sniegts arī detalizēts jautājumu saraksts par struktūrām, cilvēkresursu vadību (CRV), sistēmām un rīkiem, lai palīdzētu VI apkopot informāciju novērtējumam.

2. posms. *ACB* seminārs: sadarbība, lai apzinātu stiprās un vājās puses un iespējas

Kad pamatinformācija ir apkopota un rūpīgi apsvērta, nākamais posms paredz apvienot iekšējās un ārējās ieinteresētās personas — gan tās, kas piedalījās fokusa grupas diskusijā, gan citas — vienas dienas interaktīvam semināram.

ESAO strukturēja semināra procesu, vadot dalībnieku diskusijas par stipro pušu, vājo pušu, iespēju un draudu (SVID) analīzi. Pēc tam tika apspriesti iespējamie risinājumi, kā arī veidi, kā stiprināt VI stiprās puses un izmantot konstatētās iespējas. Šī metodika ir norādīta arī EK praktiskajā rīkkopā.

ACB semināra sagatavošana

Pirms semināra VI nosaka virkni neatliekamu tēmu un jautājumu katrā no piecām analītiskās sistēmas dimensijām, kas “uzplaiksnīja” informācijas vākšanas posmā. Šeit īpaši noderīga var būt aizpildītā *ACB* pašnovērtējuma matrica, jo tā skaidri norāda uz saskatītajām vājajām pusēm. Vajadzības gadījumā matrica pēc semināra var tikt vēl precizēta, lai atspoguļotu papildu atziņas, kuras sniedzis plašāks ieinteresēto personu loks.

Semināra telpa ir aprīkota ar galdiem — parasti pa vienam katram ESAO analītiskās sistēmas pilāram (t. i., cilvēki, organizācija, stratēģiskā plānošana u. c.) —, lai dalībnieki varētu kopīgi strādāt pie konkrētas tēmas. Pie katra galda ir jābūt dažādām ieinteresētajām personām atkarībā no veida (piemēram, VI,

starpniekstruktūru pārstāvji, saņēmēju pārstāvji utt.) un funkcijas vai pasākuma (piemēram, cilvēkresursu vadība, stratēģiskā plānošana, saziņa utt.). Pirms semināra ir svarīgi, lai VI būtu priekšstats par vēlamu izkārtojumu pie galdiem, lai nodrošinātu atbilstošu dalībnieku līdzsvaru.

Katrs galds ir aprīkots ar tāfeli un marķieriem. Galda tēma un galvenie izpētāmie jautājumi, kas noteikti informācijas vākšanas posmā, jāatzīmē uz tāfeles jau līdz dalībnieku ierašanās brīdim, lai viņi zinātu, kurp doties. Ir svarīgi, lai VI palīdzētu novirzīt cilvēkus uz atbilstošiem galdiem nolūkā nodrošināt labu apvienojumu. VI var izvēlēties iepriekš piešķirt sēdvietas vai ierādīt dalībniekam sēdvietu ierašanās brīdī.

3. attēls redzams telpas izkārtojums — katrs ovāls attēlo galdu, norādot galda diskusiju tēmu, pamatojoties uz 1. posmā gūto informāciju, kā arī dažus no galvenajiem jautājumiem, kurus bija paredzēts apspriest.

3. attēls. Galda tēmu un noteikto jautājumu piemērs ACB semināram



Tāpat pirms semināra VI būs jāizvēlas un jāinstruē galda referents vai koordinators no saviem darbiniekiem, kas vadīs diskusiju semināra laikā. Tiklīdz visi ir pie galdiem, ieteicams izraudzīties dalībnieku, kas konspektē semināru.

ACB semināra laikā

Seminārs parasti ir sadalīts četrās sesijās, starp kurām ir arī pusdienu pārtraukums.

1. **Kādēļ mēs esam šeit?** VI ievads par pašnovērtēšanas procesu un semināra dienas izklāsts.
2. **SVID.** Pie katra galda dalībnieki pievēršas savai tēmai, veltot laiku, lai apspriestu un pierakstītu uz tāfeles, kādas, viņuprāt, ir VI stiprās puses, kā arī iespējas tās attīstīt, un kādas ir VI vājās puses vai problēmas, tai skaitā iespējamie galvenie cēloņi, un kas varētu palīdzēt tās risināt. Lai gan ir svarīgi, lai tiktu apspriesti daži no iepriekš noteiktajiem galvenajiem jautājumiem, dalībniekiem vajadzētu būt iespējai un elastībai iekļaut arī citus jautājumus. Pēc SVID analīzes apspriešanas dalībnieki nosaka 3 vai 4 prioritārās jomas, kurām, viņuprāt, būtu jāpievēršas VI. Katra galda referents īsi (5–7 minūtes katram galdam) iepazīstina ar konstatētajām un apspriestajām stiprajām pusēm, problēmām un prioritārajiem jautājumiem. Pēc katras galda dalībnieku prezentācijas VI

uzsāk diskusiju, lai uzklautu semināra dalībnieku viedokli par konstatējumiem, tai skaitā par to, vai kaut kā trūkst vai vēl kaut kas būtu papildus jāapsver.

3. **Virzība uz risinājumiem.** Pēc pusdienu pārtraukuma dalībnieki atgriežas pie saviem galdiem un, pamatojoties uz rīta pusē noteiktajām 3 vai 4 prioritātēm, meklē iespējami daudz risinājumu katrai prioritātei un ar to saistītajam jautājumam, domājot īstermiņā un ilgtermiņā. Viņiem būtu jāapsver, kādi posmi ir nepieciešami, lai izstrādātu risinājumu, kas varētu būt galvenie dalībnieki, kuri var palīdzēt risinājuma īstenošanā, un kādi rīki/mehānismi viņiem ir nepieciešami, lai rīkotos. Pēdējais apsvērums ir saistīts ar to, vai rīki/mehānismi ietilpst vai neietilpst VI pilnvarās/pienākumos. Ir svarīgi, lai diskusijas neaprobežotos tikai ar to, kas šķiet iespējams vai kas ir zināms, bet lai dalībnieki tiktu mudināti savos risinājumos būt inovatīviem. Aptuveni pēc 90 minūtēm dalībnieki pie katra galda vēlreiz (5–7 minūtes katram galdam) iepazīstina lielāku grupu ar saviem apzinātajiem risinājumiem, lai saņemtu atsauksmes un apspriestu tos. Šie risinājumi ir jāpieraksta uz tāfelēm.
4. **Secinājumi un nākamie posmi.** Semināra beigās VI var noslēgt dienu ar dažām no galvenajām ierosinātajām idejām un dalīties ar ieinteresētajām personām par nākamajiem *ACB* ceļveža izstrādes procesa posmiem, tai skaitā par iespējamo grafiku.

Pēc semināra ir ļoti noderīgi, ja VI komanda kādu laiku pavada, pārdomājot dzirdēto un uzzināto, jo tas tiks tieši iekļauts *ACB* pasākumos. Tāfeles noplēšamās papīra lapas ir būtisks rīks šīs darbības atbalstam. Ļoti ieteicams izstrādāt vispārēju analīzi, kas dokumentē informācijas vākšanas posmā un seminārā (1. un 2. posms) konstatēto. Tas sniedz skaidru pārskatu par spēju pamatjautājumiem un nepietiekamību, kā arī par vispārējiem mērķiem, lai pārvarētu konkrētas ar spējām saistītās problēmas.

2. izcēlums. Padomi, kā vadīt “virtuālu” semināru (piemēram, Covid-19 ierobežojumu dēļ)

Saistībā ar Covid-19 ierobežojumiem semināru var rīkot arī virtuāli. Lai gan ir grūti panākt tādas pašas priekšrocības, ko sniedz dažādas grupas tikšanās klātienē, tiešsaistes semināri var ļaut vairāk cilvēkiem piedalīties, mazāk traucējot viņu grafiku (piemēram, ceļošanas dēļ).

Lai atdarinātu tematiskos galdus, var izmantot videokonferenču rīku, piemēram, *Zoom* vai *Microsoft Teams*, funkciju “izlaušanās telpas”. Tērēšanas funkcija var ļaut dalībniekiem ierosināt jautājumus vai sniegt komentārus reāllaikā, un interaktīvie rīki, piemēram, *Groupmap* vai *Padlet*, var palīdzēt strukturēt sarunu.

Ieteicams, lai tiešsaistes semināru ilgums nepārsniegtu divas stundas, jo, pārsniedzot šo laiku, dalībnieku mijiedarbība mazinās. Laba prakse tiešsaistes semināros ir sadalīt laiku vairākās aktivitātēs. Tiešsaistes seminārā par spēju veidošanu varētu iekļaut, piemēram, VI vadības ievadvārdus, pirms dalībnieki pāriet uz atsevišķām “izlaušanās telpām”, lai detalizētāk apspriestu konkrētas tēmas. Ziņošana grupai par šo diskusiju rezultātiem var palīdzēt dalībniekiem gūt priekšstatu par progresu un apspriest nākamās posmus.

3. posms. Spēju veidošanas pasākumu izstrāde

Kad 2. un 3. posms ir pabeigts, VI ir gatava sagatavot savu pasākumu kopumu. EK praktiskajā rīkkopā ir sniegti paņēmieni, kas palīdz VI pāriet no pašreizējā stāvokļa analīzes (piemēram, informācijas vākšanas un *ACB* semināra posmos gūtie konstatējumi) uz pasākumu noteikšanu, proti, intervences loģikas plānošanu, izmantojot problēmu shēmu, un pārmaiņu teorijas izstrādi.

Var nebūt iespējams pievērsties visām darbības jomām vai visiem pasākumiem, kas tika noteikti semināra laikā. Šā iemesla dēļ ir svarīgi, lai VI a) noteiktu prioritātes, kas ir reālistiskas, un apsvērtu pasākumu secību; b) apspriestu ar ieinteresētajām personām, kāpēc tā ir izvēlējusies risināt noteiktus jautājumus. VI

var izveidot *ACB* ceļvedi, kas ietver visus iespējamus pasākumus, kuri var būt ļoti vērtīgi, taču tam jābūt reālistiskam attiecībā uz laiku un resursiem, kas nepieciešami pasākumu īstenošanai, kā arī pienācīgi jāattaisno ieinteresēto personu cerības.

Administratīvo spēju veidošanas pasākumu izstrāde ir iteratīvs process. VI komandai, kas pie tā strādā, jāreķinās, ka tai būs vairākas reizes jāsanāk kopā, lai uzlabotu savu darbu. Komandas pārstāvji var arī periodiski konsultēties ar attiecīgajām galvenajām ieinteresētajām personām katrā dimensijā, pārdomājot pasākumus un izstrādājot idejas, kā tos īstenot. Turklāt ir svarīgi paturēt prātā trīs principus attiecībā uz administratīvo spēju veidošanas pasākumiem. Tiem ir jābūt šādiem:

1. reālistiski,
2. savstarpēji pastiprinoši,
3. sadalīti īstermiņā, vidējā termiņā un ilgtermiņā, lai gūtu ātrus panākumus, kam sekotu ilgspējīgāki ieguvumi.

Turklāt ir svarīgi, lai augstākā līmeņa vadība būtu apņēmības pilna un atbalstītu pārmaiņas.

Izmēģinājuma projektā ar piecām VI visi pasākumi tika apkopoti pārskata tabulā¹⁸, kas ietvēra vairākas vispārīgas iezīmes.

- **Preambula.** Teksts, kurā aprakstīts uzdevuma iemesls, nodrošinot attiecīgu kontekstu.
- **Administratīvo spēju pīlāri.** Konkrētu pasākumu vai iniciatīvu grupēšana piecos pīlāros — cilvēku vadība, organizatoriskā vadība, stratēģiskā plānošana un koordinācija, atbalsts saņēmējiem un ieinteresēto personu vadība, kā arī pamatnosacījumi. Šie pīlāri nodrošina struktūru augsta līmeņa stratēģisko mērķu formulēšanai un palīdz sistemātiskāk organizēt pasākumus. Lai gan pašnovērtējuma instruments nodrošina vispārēju sistēmu, VI var sagrupēt pasākumus tādā veidā, kas tai ir vislabāk saprotams un izmantojams.
- **Projekti/pasākumi.** Konkrētas iniciatīvas, kas paredzētas, lai risinātu pašnovērtējuma un *ACB* izstrādes procesā konstatētās problēmas un trūkumus; projektos jānorāda vēlamie sasniedzamie rezultāti.
- **Atbildīgā struktūra.** Katrā pasākumā jābūt atbildīgajai struktūrai un noteiktām īstenošanas ieinteresētajām personām, lai nodrošinātu atbildību par pasākumiem. Dažkārt atbildīgā struktūra ir vienīgā īstenošanas ieinteresētā persona. Citos gadījumos atbildīgajai struktūrai var pievienoties citi dalībnieki, lai nodrošinātu īstenošanu. Ideālā gadījumā atbildībai būtu jābūt arī VI vadības līmenī.
- **Norises laiks.** Pasākumiem ir jābūt ierobežotiem laika ziņā, bet laika grafiks vai specifikas apjoms ir elastīgs. Lai nodrošinātu pasākumu secību, izvairītos no vairāku pasākumu vienlaicīgas veikšanas un nodrošinātu, ka pasākumi tiek pabeigti, ir svarīgi skaidri apsvērt norises laiku. Tas arī veicina atbildību.
- **Resursi.** Pasākumiem var piešķirt aplēstos resursus. Resursi var ietvert finansējumu, cilvēkresursus un nepieciešamās prasmes vai speciālās zināšanas, kā arī infrastruktūru, piemēram, IT rīkus utt.
- **Sasniedzamie rezultāti, starposma rādītāji /kritēriji.** Sasniedzamie rezultāti atspoguļo to, ko VI paredz izstrādāt savas darbības rezultātā, piemēram, iekšējo dokumentu, kas identificē standartus, vai saņēmējiem paredzētu semināru. Starposma rādītāji un kritēriji izceļ galvenās veicamās darbības vai pasākumus, un tie ir līdzeklis, ar kura palīdzību VI var noteikt, vai tā ir uz pareizā ceļa, lai īstenotu savu darbību. Ja šīs iezīmes ir iekļautas, tām jābūt reālām un izmērāmām.

¹⁸ Tabulas paraugs atrodams ESAO ziņojumā "Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps", <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, 1.1. tabula, 31. lpp.

Alternatīvs tabulas paraugs ir sniegts EK praktiskajā rīkkopā (5.1. nodaļa “Ceļvežu strukturālie elementi”, 5. iedaļa), kas strukturēts, izmantojot ESAO izstrādāto analītisko sistēmu. Šajā tabulas paraugā papildus iepriekš minētajām iezīmēm ir iekļauti arī tādi elementi kā rādītāji, finansējuma avoti un budžets. VI var iekļaut šīs iezīmes savā rīcības plāna tabulā atbilstoši savām vajadzībām.

Turklāt pasākumus var reģistrēt pastāvīgā dokumentā, kas tiek atjaunināts līdz ar pasākumu norisi. Izstrādājot savus pasākumus, VI ieteicams iepazīties ar šo kontrolsarakstu.

- ✓ Tiek izmantota skaidra, konkrēta un vienkārša valoda
- ✓ Pasākumu skaits ir ierobežots (priekšroka kvalitātei, nevis kvantitātei)
- ✓ Pasākumi ir reālistiski, un tos var veikt pati VI
- ✓ Pasākumi ir vērsti uz VI spējām (t. i., ne tikai uz starpniekstrukturām/saņēmējiem).
- ✓ Rezultātus var darīt zināmus attiecīgajiem VI dalībniekiem
- ✓ Ja nepieciešams, rezultāti var būt publiski pieejami

4. posms. Visu apvienojot: līdzdalības veidošana

Pēc tam, kad VI ir pabeigusi *ACB* ceļveža izstrādi, tai atkārtoti jāsasauca ieinteresētās personas, kas piedalījās seminārā, lai apstiprinātu paveikto darbu. Šī ir iespēja iegūt atgriezenisko saiti un arī sniegt atbalstu pasākumiem. Cerams, ka būs nepieciešami tikai nelieli pielāgojumi, lai pabeigtu ceļvedi un uzsāktu īstenošanas procesu. Kad *ACB* ceļvedis ir pabeigts, VI var ar to iepazīstināt arī plašāku auditoriju, tai skaitā darbiniekus visā VI, ministrijā, kurā atrodas VI (ja tas ir vēlams un/vai lietderīgi), kā arī starpniekstruktūras, saņēmējus un pat sabiedrību (piemēram, publicējot to tīmekļa vietnē, ja nepieciešams). VI var arī regulāri atjaunināt informāciju par panākumiem, kas gūti, īstenojot tās spēju veidošanas pasākumus.

Ieinteresēto personu iesaistīšana visā *ACB* ceļveža izstrādes procesā ir būtiska, lai panāktu atbalstu un atbildību par visu administratīvo spēju veidošanas ciklu — no spēju nepietiekamības konstatēšanas līdz pasākumu izstrādei šīs nepietiekamības novēršanai un šo pasākumu efektivitātes noteikšanai attiecīgajā laikā.

5. posms. *ACB* pasākumu īstenošana: labas prakses pārņemšana

Dažādas VI neapšaubāmi noteiks un īstenos dažāda veida spēju veidošanas pasākumus. Arī VI pasākumu īstenošanas veids atšķirsies atkarībā no to spēju nepietiekamības, cilvēkresursiem un institucionālajiem resursiem, darba kultūras utt. Tomēr ir dažas labas prakses, kas var būt piemērojamas vairumā, ja ne visās VI. Šie labās prakses piemēri galvenokārt iegūti, pamatojoties uz piecu izmēģinājuma projektā iesaistīto VI pieredzi. VI tiek aicinātas apsvērt šo labas prakses piemēru pārņemšanu un pielāgošanu atbilstoši savām vajadzībām.

- Izveidot skaidras struktūras un komandas, lai īstenoju *ACB* ceļvežus, un izstrādāt mehānismus, lai mobilizētu darbiniekus un speciālās zināšanas visā VI. Piemēram, Grieķijas VI darbības programmā “Transporta infrastruktūra, vide un ilgtspējīga attīstība 2014.–2020. gadā” izveidoja īstenošanas grupas, ko koordinē darbinieki, kuri nav VI vadības grupas locekļi. Tās atbalsta ceļveža “čempionu” grupa — vadītāju grupa, kas brīvprātīgi ir pieteikusies atbalstīt komandas.
- Dažādas īstenošanas grupas var brīvi konsultēties ar jebkuru grupas čempionu atbilstoši viņu vajadzībām, nevis iecelt katrai grupai vienu čempionu.
- Izstrādāt rīcības plānus. Lai gan ceļvedī var sniegt pamatinformāciju par pasākumiem, piemēram, atbildīgās struktūras, īstenošanas struktūras, vispārējais grafiks un starpposma rādītājs utt., ir lietderīgi izstrādāt detalizētus noteikto pasākumu īstenošanas plānus. Piemēram, rīcības plāna

izstrāde, lai uzlabotu darbinieku iesaistīšanos, ir pasākums, ko Horvātijas un Ļubļinas (Polija) VI Īstenoja izmēģinājuma projekta ietvaros.

- Nodrošināt regulāru saziņu un mijiedarbību starp Īstenošanas grupām, jo īpaši starp pasākumiem, kas ir savstarpēji saistīti. To panākšanā var palīdzēt regulāras sanāksmes, semināri vai tiešsaistes platformas, kur var apmainīties ar jaunumiem.
- Sagatavot Īsu(-us) dokumentu(-us), kurā(-os) apkopoti konstatējumi un pieredze, kas gūta, īstenojot konkrētu pasākumu. Piemēram, Spānijas Estremaduras VI ar ESAO palīdzību sagatavos kopsavilkumu par konstatējumiem, kas izriet no tās veiktā stratēģijas noteikšanas pasākuma, kam pievienots stratēģiskās plānošanas rīkkopai. Bulgārijas VI DP "Reģioni izaugsmei" gadījumā tiks izstrādāta rīkkopa konsultāciju procesu veikšanai, lai analizētu spēju nepietiekamību, tai skaitā tiks izstrādāti piemēroti konsultatīvi apmācības vai atbalsta rīki. Šāda veida dokumentāciju var piemērot dažādiem pasākumu veidiem, un tā veido institucionālo atmiņu, lai palīdzētu VI nākotnē veikt līdzīgus pasākumus.

A pielikums. Informācijas vākšana

Šis pielikums atbalsta VI, kas vēlas veikt citus informācijas vākšanas pasākumus, nevis aizpildīt pašnovērtējuma matricu, kā pirmo posmu, lai gūtu sākotnēju ieskatu novērtējuma veikšanai.

Attiecībā uz tēmām jānorāda, ka VI var apkopot informāciju par tālāk minētajiem jautājumiem.

- **Cilvēki**
 - Vispārējā nodarbinātības sistēma
 - Stratēģiskā cilvēkresursu plānošanas prakse
 - Darbā pieņemšanas un paaugstināšanas procesi
 - Maksājumu sistēma
 - Snieguma novērtējuma prakse
 - Pieejamās apmācības iespējas
- **Organizācija**
 - Līderība
 - VI darbības stratēģijas un prakses struktūra un atbildības sadalījums
 - Iekšējās saziņas prakse
 - Prakse, kas tie īstenota, lai atbalstītu darbību un snieguma uzraudzību un ziņošanu par tiem
- **Stratēģiskā plānošana, koordinācija un īstenošana**
 - Dalībnieki (ministrijas, aģentūras, reģionālās un vietējās iestādes, starpniekstruktūras, saņēmēji un citi), ar kuriem VI cieši sadarbojas, lai pārvaldītu un īstenotu savu programmu.
 - Koordinācijas mehānismi, kas nepieciešami, lai nodrošinātu efektīvu apmaiņu ar dalībniekiem
 - Snieguma uzraudzība un izvērtēšana
- **Saņēmēji un ieinteresētās personas**
 - Saņēmēju un citu ārējo ieinteresēto personu iesaistīšana attiecīgajos programmas izstrādes un īstenošanas procesos.
 - Saņēmēju apmācības un atbalsta programmas
 - Saziņa ar ārējām ieinteresētajām personām
- **Pamatnosacījumi**
 - Ārējās problēmas, piemēram, nosacījumi, iepirkuma procesi, ārējās revīzijas utt.
 - Iespējamie riski efektīvai programmas pārvaldībai un īstenošanai

Papildus pašnovērtējuma matricai ir vismaz trīs dažādi informācijas avoti, no kuriem VI var gūt ieskatu par savām administratīvajām spējām. Tie norādīti tālāk.

1. **Vadošajā iestādē esošā informācija**, tai skaitā stratēģiskās/darbības plānošanas dokumenti, struktūrshēmas un struktūras, lēmumu pieņemšanas protokoli, jau savāktie dati un informācija (piemēram, informācija par cilvēkresursiem, informācija par saņēmējiem utt.).
2. **Īsa, mērķtiecīga anketa**, kas tika izplatīta iekšējām ieinteresētajām personām (VI un PKS) un ārējām ieinteresētajām personām (piemēram, saņēmējiem), lai gūtu ieskatu par to priekšstatiem.

3. **Intervijas / apaļā galda sarunas / fokusa grupas diskusijas ar dažādiem dalībniekiem**, tai skaitā VI, starpniekstruktūru, valsts koordinācijas struktūru, saņēmēju un saņēmēju atbalsta struktūru, uzraudzības komitejas pārstāvjiem utt. Šo sarunu laikā var iegūt informāciju par šādiem tālāk minētajiem jautājumiem.
- VI spējas, piemēram:
 - Vai VI struktūra un organizācija ir saprotama ieinteresētajām personām un vai tā veicina to organizatorisko/tehnisko vajadzību apmierināšanu vai mērķu sasniegšanu?
 - VI organizācija, piemēram:
 - Cik labi ieinteresētās personas ir informētas par to, kā VI darbojas?
 - Kādi ir ieinteresēto personu viedokļi par VI procedūrām un procesiem? Kādus uzlabojumus tās veiktu?
 - VI stratēģiskā plānošana, koordinācija un saziņa, piemēram:
 - Cik labi programmas mērķi ir saskaņoti ar citiem stratēģiskajiem mērķiem, piemēram, reģionālās attīstības mērķiem?
 - Cik labi ieinteresēto personu ieskatā darbojas koordinācijas mehānismi?
 - Cik efektīvi VI sazinās ar ieinteresētajām personām par jaunām zināšanām, pasākumiem, iespējām, riskiem utt.?
 - Sadarbība ar saņēmējiem un ieinteresētajām personām un atbalsts tiem, piemēram:
 - Cik labi VI sadarbojas ar ieinteresētajām personām, nosakot, kā īstenot programmu, izstrādājot uzaicinājumus utt.?
 - Cik skaidri VI izprot saņēmēju spējas — stiprās puses un spēju nepietiekamību — un cik efektīvs ir VI atbalsts?
 - Cik bieži vai cik efektīvi tiek iesaistīti potenciālie saņēmēji?
 - Pamatnosacījumi, piemēram:
 - Ar kādiem pamatierobežojumiem saskaras ieinteresētās personas, piemēram, administratīvās procedūras, uzraudzības un kontroles mehānismi u. c., un kas darbojas nevainojami?

Lai iegūtu plašāku informāciju par projektu, lūdzu, apmeklējiet:

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/howimproving-investment/roadmap_admin/

Lai iegūtu plašāku informāciju par ESAO darbu, lūdzu, apmeklējiet:

<https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/>
<https://www.oecd.org/governance/pami/>

