

# PAREIZAS PĀRVALDĪŠANAS UN ADMINISTRĒŠANAS SPĒJU NOSTIPRINĀŠANA KOHĒZIJAS POLITIKĀ

- IZMĒĢINĀJUMA PROJEKTS SADARBĪBĀ AR ESAO -

## KONTEKSTS

Kvalitatīvas iestādes un laba administratīvo iestāžu funkcionēšana ir nozīmīgi elementi, kas nodrošina ES fondu efektivitāti un ietekmi dalībvalstīs un reģionos. Attiecībā uz ES kohēzijas politikas finansējumu VII kohēzijas ziņojums un jaunākie akadēmisko iestāžu un Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (ESAO) pētījumi liecina, ka reģioniem, kuros ir vājas iestādes, ir grūtāk efektīvi apgūt reģionālās attīstības un kohēzijas fondus un maksimāli izmantot šo fondu atbalstītos ieguldījumus. Pārvaldīšanas kvalitāte visos pārvaldes līmeņos ietekmē to, kā ieguldījumi kohēzijā pastiprina izaugsmi. Turklāt kvalitatīvas iestādes (un līdz ar tām arī institucionālā prakse) var labvēlīgi ietekmēt kohēzijas politikas ieguldījumu atdevi, reģionu konkurētspēju un ekonomisko izaugsmi, turpretim nekvalitatīvām iestādēm ir nelabvēlīga ietekme. Tāpēc ir svarīgi ieguldīt pārvaldīšanā, lai visos pārvaldes līmeņos veidotu pienācīgas ES fondu pārvaldības spējas, un izstrādāt spēcīgas ieguldīšanas stratēģijas.

## IZMĒĢINĀJUMA PROJEKTS

2018. gada jūnijā sākās izmēģinājuma projekts “Intensīvāka administratīvo spēju veidošana sākumposmā, lai sagatavotos 2021.–2027. gada plānošanas periodam”, lai nodrošinātu Komisijas un ESAO ekspertu praktisku atbalstu ikdienā ar ES fondiem strādājošo iestāžu administratīvo spēju nostiprināšanai. Mērķis ir pārbaudīt un izstrādāt jaunus risinājumus, lai nostiprinātu administratīvās spējas budžeta periodā pēc 2020. gada.

### I posms

- ▶ Stipro pušu un konkrētu novēršamu trūkumu noteikšana līdzdalības procesā, kurā iesaistīti visi attiecīgie dalībnieki.
- ▶ Trūkumu novēršanai paredzētu ceļvežu sagatavošana, nosakot starpposma mērķrādītājus, mērķvērtības un termiņus.

### II posms

- ▶ Ceļvežos paredzēto galveno atbilstīgo pasākumu īstenošana.



## PIECAS IESAISTĪTĀS PROGRAMMAS

- Programma “Transporta infrastruktūra, vide un ilgtspējīga attīstība” Grieķijā
- Ļubļinas reģionālā programma Polijā
- Estremaduras reģionālā programma Spānijā
- Programma “Konkurētspēja un kohēzija” Horvātijā
- Programma “Izaugsme reģionos” Bulgārijā

Šī analīzes shēma ir administratīvo spēju veidošanas ceļvežu izstrādei izmantotā diagnostikas procesa pamatā

## GALVENIE KONSTATĒJUMI



### 1. problēmjoma. Cilvēki un organizācijas pārvaldība

- Vadības iestādēs parasti ir kvalificēti un profesionāli darbinieki, taču viņi netiek uzskatīti par stratēģiski svarīgiem aktīviem un atbilstoši pārvaldīti.
- Ir vērojama vispārēja vēlme pēc papildu apmācības, taču mācību un pilnveidošanas moduļiem nav stratēģiska skatījuma un tie netiek pietiekami izmantoti.
- Vadības iestādēm ir jāspēj pieņemt darbā un noturēt talantīgākos darbiniekus, taču tās uzskata, ka pieejamās iespējas nav pietiekamas.



### 2. problēmjoma. Stratēģiska programmas īstenošana

- Iestādes saskaras ar kopīgām problēmām saistībā ar savu stratēģisko pieeju ieguldījumu īstenošanai, kuras ietekmē to efektivitāti.
- Ir iespēja veidot ciešākas partnerības ieinteresēto personu starpā, īpaši ar saņēmējiem, arī izmantojot labāk pielāgotu un mērķētu pieeju.



### 3. problēmjoma. Veicinoši pamatnosacījumi

- Pamatnosacījumiem, kā regulējuma kvalitātei, juridiskajai noteiktībai un stabilitātei, birokrātijas novēršanai un iestāžu kvalitātei, ir ievērojama ietekme uz vispārējo spēju ieguldīt un rezultātu kvalitāti.



### Augstāka līmeņa problēmas

- Ir iespējama plašāka inovācija vadības iestādes darbības un programmu praktiskās īstenošanas jomā.
- Vadības iestāžu administratīvo spēju iniciatīvas jāīsteno atbilstošā mērogā un ar stratēģisku un visaptverošu pieeju.

## GALVENIE IETEIKUMI

Izstrādāt pierādījumu bāzi organizācijas uzlabošanas iniciatīvām, **sistemātiskāk veicot darbinieku ieinteresētības aptaujas**

**Noteikt** vēlamās prasmes un virzīt darbības procesus, piemēram, snieguma pārvaldību un mācības un pilnveidošanos, tā, lai **uzlabotu** šīs prasmes **un atalgotu** par tām

Pārskatīt kandidātu informēšanu un **darba devēja zīmolvedību**, lai paplašinātu kvalificētu kandidātu loku

Izvērtēt **iekšējās mobilitātes** iespējas darbiniekiem, t. i., darbinieku īstermiņa "rotāciju" dažādās VI daļās

Noteikt DP ieguldījumu prioritātes, kas atspoguļo valsts un reģionu attīstības vajadzības, iesaistot DP **ieinteresētās personas ieguldījumu prioritāšu** noteikšanā un validēšanā

Izveidot **forumu informācijas apmaiņai** starp vadības iestādēm un koordinācijas struktūrām

Īstenot apmācības programmas vai darbseminārus, kas veltīti stingru **ar rezultātiem un iznākumu saistītu rādītāju, datu un pasākumu izvērtēšanas metožu** izstrādei un izmantošanai

Izstrādāt **spēju veidošanas stratēģiju un rīcības plānu, kas pielāgoti** dažādām pašvaldības iestādēm, kuras iesaistītas DP, izmantojot līdzdalības pieeju (dialogu ar pašvaldības iestādēm un attiecīgajām valsts struktūrām)

## VADĪBAS IESTĀDES

### Ieteikumi 1. problēmjomā "Cilvēki un organizācijas pārvaldība"

Lai attīstītu kvalificētu, pielāgoties spējīgu darbaspēku ar efektīvai ES fondu pārvaldībai nepieciešamo prasmju kopumu, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:

- noteikt esošās un vēlamās prasmes efektīvai ESI fondu pārvaldībai, izmantojot tādas rīkus kā Eiropas Komisijas prasmju sistēmu un pašnovērtējuma rīku, sadarbību ar darbiniekiem un ieinteresētajām personām un salīdzināšanu ar citām vadības iestādēm,
- kartēt esošās prasmes un noteikt stiprās puses un nepilnības,

- izvērtēt, kā esošos rīkus, piemēram, mācību un pilnveidošanas moduljus, fokusa grupas, neformālos zināšanu apmaiņas tīklus u. c., varētu izmantot prasmju sistēmas izstrādei vai pārskatīšanai un prasmju novērtēšanai nepieciešamās informācijas ieguvē.

**Lai piesaistītu un pieņemtu darbā kandidātus, kuriem ir nepieciešamās prasmes, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- izmantot papildu rīkus, lai piesaistītu arī kandidātus, kuri neietilpst tradicionālajās kandidātu grupās, piemēram, sociālos plašsaziņas līdzekļus, pastiprinātu sadarbību ar augstskolām un pārsauktus darba aprakstus, kā arī pieteikšanās portālus,
- ja iespējams, pielāgot personāla komplektēšanas procesus, lai novērtēšanā pārbaudītu plašāku iemaņu un prasmju klāstu,
- izvērtēt, kā varētu efektīvāk izmantot adaptācijas procesus un ievadīšanas programmas, lai integrētu jaunus darbiniekus un nodrošinātu tiem prasmes, kas nepieciešamas, lai pēc iespējas ātrāk ieietu darba ritmā un sāktu efektīvi strādāt.

**Lai uzlabotu ilgtermiņa un stratēģisko ievirzi mācību un pilnveidošanas jomā, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- izveidot pierādījumu bāzi attiecībā uz nepieciešamajām prasmēm, veicot trūkumu analīzi (skatīt iepriekš) un apkopojot izmantojamās atsauksmes no darbiniekiem operatīvā un vadības līmenī par viņu mācību un pilnveidošanās vajadzībām,
- noteikt lielāku atbildību darbiniekiem par savas karjeras attīstību, piedāvājot tiem plašāku mācību iespēju klāstu, piemēram, klātienē apmācību, tiešsaistes kursus, interaktīvus darbseminārus. Lai to atbalstītu, var izmantot Eiropas Komisijas rīku līdzbiedru apmaiņas atbalstam — instrumentu TAIX-REGIO Peer2Peer,
- saskaņot mācību un pilnveidošanas iniciatīvas ar prasmju sistēmu un iekļaut to kā sastāvdaļu pastāvīgajos snieguma pārvaldības un karjeras attīstības procesos.

**Lai uzlabotu darbinieku ieinteresētību un motivāciju, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- izveidot pierādījumu bāzi, sistemātiskāk veicot darbinieku ieinteresētības aptaujas, kā arī aptaujas darba attiecību izbeigšanas gadījumā. Šī informācija būtu jāizplata pēc iespējas plašākam adresātu lokam, lai uzlabotu salīdzināmību, nodrošinot, ka mērķi tiek paziņoti iepriekš un tiek panākta augstākās vadības piekrišana,
- uzlabot saziņu par galvenajiem darbības procesiem, piemēram, snieguma pārvaldību, lai uzlabotu informācijas pieejamību un pārredzamību attiecībā uz lēmumiem, kuri ietekmē darbinieku karjeru, piemēram, paaugstināšanu amatā, pieeju apmācībai, no rezultātiem atkarīgu atalgojumu u. c.,
- panākt, ka augstākās vadības un vadītāju piekrišana attiecībā uz darbinieku iesaistes iniciatīvām tiek gūta sistemātiskāk, periodiski rīkojot kolektīva kopsapulces, diskusiju grupas, kā arī specializētas apmācības vadītājiem.

**Lai attīstītu stratēģiskās darbaspēka plānošanas spējas, kas vajadzīgas, lai risinātu problēmas laikposmā no 2021. līdz 2027. gadam, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- stratēģiskāk izvietot cilvēkresursu nodaļas, lai tās varētu sniegt lielāku ieguldījumu organizatorisko mērķu sasniegšanā, it īpaši – apzinot, pieņemot darbā un pilnveidojot daudzsološus, talantīgus darbiniekus,
- uzraudzīt cilvēkresursu politikas un procedūru ietekmi, vākt un pārskatīt datus par darbaspēku un attiecīgos gadījumos pielāgot politiku, cita starpā pārdalot budžeta un cilvēkkapitāla resursus saskaņā ar organizatoriskajiem mērķiem,
- noteikt vēlamās prasmes un virzīt darbības procesus, piemēram, snieguma pārvaldību un mācības un pilnveidošanos, tā, lai uzlabotu šīs prasmes un atalgotu par tām.

**Lai nodrošinātu, ka vadības iestāžu organizatoriskā struktūra ir piemērota paredzētajam mērķim, tās varētu veikt šādas darbības:**

- noteikt, vai esošā organizatoriskā struktūra un shēma spēj reaģēt uz problēmām laikposmā pēc 2020. gada un ir pietiekami elastīga, lai maksimāli izmantotu iespējas,
- noteikt rīcības brīvību situācijās, kad tiesību aktu neelastīgo prasību dēļ nav lietderīgi īstenot visaptverošas izmaiņas, iesaistot operatīvos darbiniekus un vadību dialogā par resursiem un darbības procesiem,
- noteikt veidus, kā saskaņot darbplūsmu ar cilvēkresursu nodrošināšanu, stratēģiskāk izmantojot pagaidu vai īstermiņa līgumu iespējas.

**Lai uzlabotu iekšējo mobilitāti un prasmju atbilstību, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- izveidot tādu darbinieku grupu, kuriem ir atbilstoša kvalifikācija, iemaņas un prasmes un kuri spēj izpildīt īstermiņa pagaidu norīkojumus vai darba pieredzes apmaiņu citā vadības iestādes daļā,

- integrēt iekšējo mobilitāti snieguma pārvaldībā un mācību un pilnveidošanas plānos, lai vadītāji to varētu izmantot par rīku darbinieku pilnveidošanai,
- skaidri informēt visus darbiniekus par iespējām, prasībām un paredzamajiem iznākumiem, kā arī vienkāršot iekšējās mobilitātes apstiprināšanas procesus.

#### **Lai uzlabotu zināšanu pārvaldību un saziņas plūsmas, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- operatīvo darbinieku vidū izveidot un atbalstīt prakses kopienas vai diskusiju grupas, kurās attiecīgos gadījumos piedalās vadības līmeņa darbinieki, lai uzlabotu zināšanu plūsmu gadījumos, kad tiek uzskatīts, ka organizatoriskā vai institucionālā neelastība izraisa sarežģījumus programmu izstrādē,
- izveidot iekštīklu, kurā darbiniekiem ir pieejama informācija, neparedzot prasību izmantot oficiālākus kanālus (piemēram, rakstveida atbilde uz rakstveida jautājumiem par tiesību aktu interpretāciju),
- ja pastāv tādi rīki kā dokumentu izsekošanas sistēmas, vadības iestādēm būtu jāvelta laiks, lai izveidotu kopīgu kultūru attiecībā uz to, kā darbinieki izmanto minētās sistēmas, jo bieži vien atšķirīga pieeja var mazināt sistēmas efektivitāti.

### ***Ieteikumi 2. problēmjomā “Stratēģiska DP īstenošana”***

#### **Lai īstenotu stratēģiskāku pieeju plānošanai, programmu izstrādei un prioritāšu noteikšanai, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- pārbaudīt katra īstenošanas procesa posma ietekmi, lai noteiktu, kā programmu pārvaldīt tā, lai tiktu sekmēta tās mērķu sasniegšana, vienlaikus veicinot nozaru vai reģionālās attīstības valsts līmeņa mērķu īstenošanu,
- noteikt ieguldījumu prioritātes, kuras atspoguļo valsts un reģionālās attīstības vajadzības, iesaistot ieinteresētās personas ieguldījumu prioritāšu noteikšanas un validēšanas procesā, lai nodrošinātu pamatotību, papildinātu pierādījumu bāzes un palielinātu iespējas atsaukties uz uzaicinājumiem piedalīties projektos (labākas “saimnieka apziņas” rezultātā),
- plānošanas perioda sākumā noteikt dažādu programmu vai prioritāšu kopīgos vai savstarpēji papildinošos mērķus un izstrādāt projekta kritērijus, kuri varētu veicināt tādu papildināšanu,
- ieviest stimulējošus pasākumus, lai izmantotu sinerģijas programmu ietvaros un starp programmām, piemēram, paredzot bonuspunktus projektiem, kuri palīdz īstenot mērķus vairāk nekā vienā prioritāšu jomā, vai integrētiem projektiem, kuri dod ieguldījumu vairāk nekā vienā programmā.

#### **Lai optimizētu koordināciju programmu izstrādes un īstenošanas jomā, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- izvērtēt esošos dialoga mehānismus (tematiskās darba grupas, tīkli, komitejas, apakškomitejas u. c.) un noteikt, vai papildus ir nepieciešama vairāku ieinteresēto personu dialoga struktūra, kas pievērš uzmanību tikai attiecīgajai programmai, vai struktūra, kas atbalsta dialogu starp dažādām valsts vadības iestādēm, vai izvērtēt to, vai esošās dialoga struktūras ir jāracionalizē un jāpielāgo; nodrošināt, ka dialoga mehānismiem ir skaidri mērķi.

#### **Lai novērstu informācijas trūkumus, uzlabotu zināšanu apmaiņu un paplašinātu saziņu, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- izveidot spēcīgāku augšupēju pieeju informācijas un zināšanu apmaiņai visā īstenošanas sistēmā, ieviešot regulāras saskarsmes iespējas divvirzienu saziņai ar starpniekstruktūrām un saņēmējiem par noteikumu, procesu vai programmu izmaiņām,
- nodrošināt regulāru un labi strukturētu saziņu ar saņēmējiem, cita starpā aktīvi sniedzot informāciju par ieguvumiem, kurus fondi nodrošina saņēmējiem to attīstības mērķu īstenošanai,
- sniegt pilsoņiem iespēju paust viedokli un izpratni par vietējām ieguldījumu vajadzībām, ierosinātajiem projektu rezultātiem vai ES fondiem vispār.

#### **Lai efektīvi veidotu saņēmēju spējas, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- uzlabot procesu saskarsmei ar saņēmējiem un to atbalstam, piemēram, izveidojot vienoto kontaktpunktu saņēmējiem visā projekta īstenošanas ciklā,
- uzlabot tādu norādījumu un atbalsta biežumu un kvalitāti, ko saņēmējiem sniedz vadības iestādes vai starpniekstruktūras, veidojot padziļinātu izpratni par saņēmējiem, kā arī par to faktiskajām spējām plānošanas perioda sākumā, un izmantojot konstatētos spēju trūkumus, lai noteiktu, kam būtu jāuzņemas palīdzības sniegšana spēju veidošanā konkrētās jomās, un veidu, kādā tas darāms,
- veicināt regulāru un pastāvīgu informācijas apmaiņu ar saņēmējiem un to starpā, izmantojot interaktīvus darbseminārus, tīklus, tiešsaistes pamācības u. c.,

- sadarboties ar saņēmēju atbalsta organizācijām, piemēram, konsultantiem, uzņēmējdarbības kamerām un pavalstu pārvaldes iestāžu apvienībām, lai noteiktu nepieciešamās spējas un nodrošinātu atbilstīgus darbseminārus.

#### **Lai aktīvi sadarbotos ar plašu ārēju ieinteresēto personu loku, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- nodrošināt, ka sadarbība ar ieinteresētajām personām tiek īstenota visā programmas ieguldījumu ciklā – no plānošanas un ieviešanas procesa līdz uzraudzības un izvērtēšanas posmam,
- veidot vairāku ieinteresēto personu dialoga platformas plašākai un efektīvākai ieinteresēto personu līdzdalībai, piemēram, izveidot starpnozaru ESI fondu dialoga forumu ar dažādiem dalībniekiem, piemēram, saņēmējiem, citām publiskā sektora, privātā sektora un pilsoniskās sabiedrības struktūrām u. c.

#### **Lai programmas īstenošanas procesus labāk padarītu stratēģiskākus, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- paplašināt to kanālu klāstu, kurus izmanto uzaicinājumiem (piemēram, izmantojot sociālos medijus, īpašas lietotnes, uzņēmējdarbības kameru sanāksmes, arodapvienības, augstskolas, NVO tīklus u. c.),
- izstrādāt izmēģinājuma projektu, lai pārbaudītu jaunās pieejas uzaicināšanas procesiem un projektu atlasei,
- izveidot gatavo projektu plūsmu, lai vadības iestāde varētu pēc iespējas ātrāk tos īstenot pēc jaunā perioda sākuma un samazināt ietekmi, ko rada nepieciešamība pārcelt projektus uz jaunu plānošanas periodu.

#### **Lai paplašinātu darbības rezultātu mērīšanas praksi pierādījumu bāzu un iznākumu novērtējumu atbalstīšanai, vadības iestādes varētu veikt šādas darbības:**

- īstenot apmācības programmas vai darbseminārus, kas veltīti uzticamu ar rezultātiem un iznākumu saistītu rādītāju, datu un pasākumu izvērtēšanas metožu izstrādei un izpratnei par to, kā apgūto informāciju izmantot programmu izstrādē, plānošanā un koriģēšanā. Šādus darbseminārus var izstrādāt un īstenot valsts līmenī visām vadības iestādēm (piemēram, valsts koordinējošā struktūra sadarbībā ar statistikas aģentūru) vai ES līmenī valstu koordinācijas iestādēm un vadības iestādēm,
- papildināt kvantitatīvo datu vākšanu ar kvalitatīvo datu vākšanu, tostarp aptaujās, fokusa grupu pētījumos un novērtējuma pētījumos.

## **VALSTS IESTĀDES**

### **Šajā izmēģinājuma projektā ir izvērtētas vairākas problēmas, kuru risināšanai ir nepieciešams augstāka līmeņa atbalsts un rīcība. To vidū īpaši izceļas šādas problēmas:**

- ir nepieciešams atbalsts lielākai inovācijai vadības iestāžu darbības un to programmu praktiskās īstenošanas jomā,
- vadības iestāžu administratīvo spēju veidošana būtu jāveic atbilstošā mērogā,
- pieejas pārskatīšana attiecībā uz valsts normatīvajiem aktiem, kuri reglamentē ESI fondus, varētu uzlabot ieguldīšanas laicīgumu,
- ir iespējas atkārtoti izvērtēt un, iespējams, pielāgot iestāžu pasākumus attiecībā uz vadības un kontroles sistēmām, kā arī uzraudzības komitejas, lai tās būtu labāk piemērotas paredzētajam mērķim,
- atkārtoti jāizvērtē un jāpielāgo arī praktiskā sadarbība ar uzraudzības komitejām,
- varētu aktīvāk censties panākt vai rosināt vadības iestāžu plašāku dalību un ieguldījumu stratēģisko un operatīvo apsvērumu jomā.

## **EIROPAS KOMISIJA**

### **Šajā izmēģinājuma projektā apkopotā informācija liecina, kas ir vēl dažas jomas, kurās Eiropas Komisija varētu izvērtēt, kā tā vislabāk varētu uzlabot vadības iestāžu un citu iestāžu spējas palīdzēt sasniegt ES kohēzijas politikas mērķus. Var īpaši izcelt šādas četras jomas:**

- vadības iestāžu administratīvo spēju veidošana būtu jāveic atbilstošā mērogā,
- vadības iestādēm varētu noderēt labāk mērķēts atbalsts, kurā ņemta vērā iesaistīto iestāžu dažādība un ierobežojumi, ar kuriem tās saskaras,
- varētu papildus mudināt valsts iestādes apspriesties ar vadības iestādēm par vadības un kontroles sistēmu izstrādi, kā arī programmu īstenošanai nepieciešamo procesu izstrādi,
- būtu vēlams un lietderīgi izveidot forumu informācijas apmaiņai starp vadības iestādēm.



EUinmyregion



#EUinmyregion