



# **'Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma valsts pārvaldē'**

**Latvijas ESF projekta gadījuma izpēte pētījumā  
'Progresa novērtējums par ESF atbalstu valsts  
pārvaldei' (PAPA)**

## **EIROPAS KOMISIJA**

Nodarbinātības, sociālo lietu un iekļautības ģenerāldirektorāts  
Direktorāts F — Investīcijas  
Struktūrvienība F1: ESF un FEAD rīcībpolitika un likumdošana

*Kontakti: DG EMPL F1*  
[EMPL-F1-UNIT@ec.europa.eu](mailto:EMPL-F1-UNIT@ec.europa.eu)

*Eiropas Komisija*  
*B-1049 Brisele*

### **Izpildītājs: PPMI**

PPMI Group  
Gedimina avēnija av. 50  
LT-01110 Vilņa, Lietuva  
[www.ppmi.lt](http://www.ppmi.lt)

Kontaktpersona:  
Dr. Vitalis Nakrošis, eksperts, PPMI projekta vadītājs (PPMI)  
[vitalis@ppmi.lt](mailto:vitalis@ppmi.lt)

### **Gadījuma izpēti sagatavoja Dr. Iveta Reinholde**

Līgums Nr. VC/2018/0771 ietvarlīguma Nr. VC/2017/0376 ietvaros par pakalpojumu sniegšanu Labāka regulējuma pamatnostādņu ieviešanai

# **'Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma valsts pārvaldē'**

**Latvijas ESF projekta gadījuma izpēte pētījumā  
'Progresā novērtējums par ESF atbalstu valsts  
pārvaldei' (PAPA)**

**Europe Direct palīdz jums rast atbildes par Eiropas Savienību.**

**Bezmaksas tālruņa numurs (\*)**

**00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Sniegtā informācija ir bez maksas, kā arī lielākā daļa zvanu (lai gan daži operatori varētu prasīt samaksu, varētu nākties maksāt arī telefona automātos vai viesnīcās).

#### **JURIDISKAIS PAZIŅOJUMS**

Šo dokumentu sagatavoja Eiropas Komisija, tomēr tajā atspoguļoti tikai konkrēto autoru viedokļi, un Komisija nav atbildīga par jebkādu šajā dokumentā sniegtās informācijas izmantošanu.

Sīkāka informācija par Eiropas Savienību pieejama internetā (<http://www.europa.eu>).

Luksemburga: Eiropas Savienības Publikāciju birojs, 2020

© Eiropas Savienība, 2020

Pārpublicēšana ir atļauta, ja tiek norādīts avots.



## **SATURS**

---

Projekta informācija.....	7
Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma .....	8
Ievads: projekta konteksts .....	8
ESF finansētā projekta izstrāde un izpilde.....	10
ESF atbalstītā projekta mērķis .....	11
ESF projekta īstenošana: galvenās norises .....	12
Secinājumi: rezultāti, gūtās mācības un ESF finansiālā atbalsta nozīme.....	16
Galvenie rezultāti .....	16
Gūtās mācības .....	18
ESF atbalsta loma .....	19
Atsauces .....	20

## **ATTĒLU SARAKSTS**

---

1.attēls. Ikgadējā programmas konference 2017.gadā .....	14
--	----

## PROJEKTA INFORMĀCIJA

### Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma valsts pārvaldē

<b>Darbības programma</b>	Projekts tiek īstenots saskaņā ar 3.4.2. specifisko atbalsta mērķi 'Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide un sociālā dialoga attīstība labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās', 2014.-2020. gada ES fondu darbības programmas 'Izaugsme un nodarbinātība' 3. prioritārā virziena: 'Mazo un vidējo komersantu konkurētspēja' ietvaros
<b>Projekta iesniedzējs</b>	Valsts kanceleja
<b>Mērķa grupas</b>	Augstākā līmeņa vadības amatpersonas - valsts sekretāri, valsts sekretāru vietnieki un valsts pārvaldes iestāžu vadītāji un viņu vietnieki, kas tieši vai netieši ietekmē uzņēmējdarbības vidi
<b>Projekta īstenošanas periods</b>	01/02/2016 – 30/06/2022
<b>Budžets</b>	EUR 926,094.00 (ESF finansējums EUR 787,179.90)
<b>Projekta vadītājs (e-pasta adrese)</b>	Edgars Spruksts, konsultants, Valsts kanceleja (edgars.spruksts@mk.gov.lv)
<b>Partneri</b>	-
<b>Projekta/ organizācijas tīmekļa vietne</b>	<a href="https://www.mk.gov.lv/content/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma-0">https://www.mk.gov.lv/content/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma-0</a>

Gadījuma izpēte tika izstrādāta projektā 'Progresa novērtējums par ESF atbalstu valsts pārvaldei', ar Nodarbinātības, sociālo lietu un iekļaušanas ģenerāldirektorātu noslēgtā līguma ietvaros. Šī projekta mērķis ir iepazīstināt ar konkrētām ESF finansētām valsts pārvaldes reformu un kapacitātes celšanas iniciatīvām, kā arī norādīt uz ESF sniegtā finansiālā atbalsta nozīmi valsts pārvaldei. Šis ziņojums satur informāciju par projektu '**Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma valsts pārvaldē**' un tajā ir atspoguļots projekta konteksts un mērķis; projekta komandas raksturojums; galvenās problēmas un grūtības, ar kurām nācās saskarties projekta ieviešanas laikā; galvenās norises ieviešanas procesā; sasniegtie rezultāti un ietekme; kā arī gūtās mācības un ESF finansējuma loma.

## AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU ATTĪSTĪBAS PROGRAMMA

### Ievads: projekta konteksts

'Efektīva vadītāja rokasgrāmata', kas sagatavota ESF finansētā projekta 'Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma' ietvaros, sākas ar latviešu tautasdziesmas vārdiem. Pēc tam lasītājs tiek iepazīstināts ar 12 iedvesmojošiem stāstiem par valsts pārvaldes un privātā sektora vadītājiem. Šie stāsti atspoguļo pārlicību, ka pārmaiņas sākas no cilvēka iekšienes – tās nāk no sirds. Katrs no stāstiem atklāj vērtīgu ieskatu organizācijas ikdienā, atklājot augstākā līmeņa vadītāju būtisko lomu un to, kā vadītājs var veidot, attīstīt, iedvesmot un attīstīt organizāciju. Ir līdzība starp rokasgrāmatā aprakstītajiem stāstiem un projektā iesaistīto vadītāju reālās dzīves stāstiem. Tos vieno organizāciju vērtības un tiklošanās. Tikšanās laikā ar projekta komandu tās dalībnieki kā neatņemamu mūsdienas un proaktīvas valsts pārvaldes sastāvdaļu vairākkārt pieminēja mūsdienīgas un uz nākotni orientētas vadības lomu publisko pakalpojumu sniegšanā. Projekta komanda - Edgars Spruksts, Līva Liepiņa un Laura Dimitrijeva - ir vienoti redzējumā par projektu. Visi trīs runā vienā balsī, starp tiem ir jūtama dziļa izpratne. Viņi redz projektu kā stratēģiski svarīgu pasākumu kopumu, mainot valsts pārvaldes tempu Latvijā, veicinot uz lietotāju orientētas pieejas attīstību un sagatavojot valsts pārvaldi nākotnes pārmaiņām<sup>1</sup>.

Straujas sociālās un ekonomiskās pārmaiņas, kā arī pieaugošā IKT ieviešana un Latvijas nelabvēlīgā demogrāfiskā situācija valsts iestāžu darba kārtībā ir izvirzījušas jautājumu par katra valsts pārvaldes darbinieka kompetencēm. Uz sarežģītās un nepastāvīgās vides fona, spēcīga vadība palīdz nodrošināt vadības nepārtrauktību, un tāpēc tā ir būtiska, lai uzlabotu valsts pārvaldes lietderību, efektivitāti un produktivitāti. Bet, lai gan tehniskās prasmes tiek uzskatītas par ārkārtīgi svarīgām Latvijas valsts pārvaldē, kopš 2008. gada ekonomiskās krīzes sociālās prasmes un līderība bija atstātas nedaudz novārtā. Raugoties no šīs perspektīvas, 'Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma' bija pareizais projekts īstajā vietā un īstajā laikā - un, pats galvenais - ar pareizo komandu.

Politiskās un administratīvās diskusijas par augstākās vadības dienestu izveidošanu kopā ar jaunāko civildienestu Latvijā sākās jau 2002. gadā. Tomēr tajā laikā Valsts kancelejas un valsts pārvaldes institūciju uzsāktās debates nespēja gūt politisku atbalstu vairāku iemeslu dēļ. Argumentos pret augstākās vadības dienesta izveidi ietilpa plašs pieņēmumu klāsts, pamatojot to ar negatīvo finansiālo un psiholoģisko ietekmi, piemēram, augstākā līmeņa vadītāju atalgojuma pārsvaru salīdzinājumā ar pārējo civildienesta daļu; personāla rotācijas negatīvās sekas augstākajos vadības amatos un pat politiski motivētas bailes, ka augstākā līmeņa vadītāji uz visiem laikiem paliks savos amatos. Tajā laikā tika paredzēts, ka šāds augstākā līmeņa vadības dienests aptvers katras ministrijas augstākos amatus (t. i., valsts sekretārus un valsts sekretāra vietniekus), kā arī valsts iestāžu vadītājus un vietniekus, kopā nepārsniedzot 300 personas.

Debates par augstākā līmeņa vadītājiem atkārtoti parādījās 2009./2010. gadā, ekonomiskās krīzes un Latvijas valsts pārvaldei noteikto taupības pasākumu laikā. 'Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums' (2010) vairumam augstākā līmeņa vadošajiem amatiem piemēroja jaunu atalgojuma sistēmu. Saskaņā ar jauno sistēmu tika noteikti sekojoši pamatprincipi: 78% no algas nosaka amata saturs, sarežģītība un atbildība, bet

<sup>1</sup> Valsts Kanceleja (2019), Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma. [The Senior leadership development programme]. Available at: <https://mk.gov.lv/content/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma-0> (accessed: 25 May 2019).



pārējos 22% nosaka sasniegtie rezultāti un profesionālā pieredze<sup>2</sup>. Amata saturs, atbildība un sarežģītība ir galvenie faktori, lai klasificētu amatu saimēs un līmeņos, kas norādīti Amatu katalogā. Mēnešalgu grupas tiek noteiktas katram amata saimes līmenim. Šis likums tika piemērots visiem amatiem, sākot no ministru prezidenta līdz ekspertiem katrā ministrijā vai iestādē.

2014. gadā Valsts kanceleja izmantoja iespēju turpināt ideju par kompetenču attīstīšanu valsts pārvaldes iestāžu augstākā līmeņa vadītājiem (t.i., vadītājiem un vadītāju vietniekiem). Projekts 'Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma', kas sākās 2016. gadā un ilgs līdz 2022. gadam, tiek uzskatīts par jauna veida ieguldījumu valsts pārvaldē. Valsts kancelejas direktors Jānis Citskovskis uzsver: 'Ieguldīt esošajos darbiniekos ir divas līdz četras reizes, vadītāju amatos – pat sešas reizes finansiāli izdevīgāk nekā meklēt un darbā "ievadīt" jaunu darbinieku<sup>3</sup>. ESF finansējuma pieejamībai bija izšķiroša nozīme projekta apstiprināšanā, jo ar Valsts kancelejas entuziasmu vien nebūtu bijis pietiekami, lai ideju virzītu uz priekšu.

Tajā pašā laikā, 2015. gadā, Latvijā tika publicēts jauns pētījums par valsts pārvaldes nākotnes prasmēm<sup>4</sup>. Šajā pētījumā tika uzsvērtas galvenās grūtības, ar kurām saskaras augstākā līmeņa vadītāji valsts pārvaldē. Proti, topošo vadītāju darbs ietvers dažādus izaicinājumus un to ietekmēs nenoteiktība un sarežģītība, sabiedrības uzticēšanās līmenis, ierobežotie resursi, organizatoriskās struktūras pārskatāmība, talantu vadības un pakalpojumu sniegšanas kultūras, kā arī vietējā un starptautiskā personāla mobilitātes iespējas<sup>5</sup>. Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma ir tieša atbilde uz šiem nākotnes izaicinājumiem. Pētījumā par nākotnes prasmēm valsts pārvaldē tika apgalvots, ka, ņemot vērā pieaugošo konkurenci par cilvēkresursiem valsts un privātā sektora starpā, ir svarīgi radīt labvēlīgu priekšstatu par nodarbinātību valsts pārvaldē<sup>6</sup>. Nesen veiktā sabiedriskās domas aptauja liecina, ka šajā cīņā pagaidām uzvar valsts pārvalde - nodarbinātība valsts pārvaldē ir pievilcīgāka nekā nodarbinātība privātajā sektorā - 55% respondentu norāda, ka viņi labprātāk strādātu valsts pārvaldē, savukārt tikai 31,2 % dotu priekšroku privātajam sektoram<sup>7</sup>.

Augstākā līmeņa vadītājiem Latvijas valsts pārvaldē jau šobrīd tiek piemēroti īpaši nosacījumi attiecībā uz atlasi, stāšanos darbā un iecelšanu amatā, jo 2015. gadā augstākā līmeņa vadītāju rekrutācija un atlase tika uzticēta Valsts kancelejai. Bet, neraugoties uz dažiem īpašiem nosacījumiem attiecībā uz augstākā līmeņa vadītājiem, Latvijā vēl nav oficiāla 'augstākā līmeņa' statusa<sup>8</sup>. Lai arī politiķi un ierēdņi atzīst 'augstākā līmeņa vadītājus' par ļoti profesionālu un pieredzējušu darbinieku grupu, šīs grupas formalizācija joprojām turpinās. Tāpēc katrai augstākā līmeņa vadītāja atlasei tiek izveidota atsevišķa komisija, kas koncentrējas uz augstākā līmeņa amatpersonas stratēģisko redzējumu un kompetencēm. Latvijā augstākā līmeņa amatpersonas tiek pieņemtas darbā uz ierobežotu laiku (parasti uz pieciem gadiem ar iespēju pagarināt termiņu). Kad valsts pārvalde vairs nevar piedāvāt jaunus izaicinājumus un konkurētspējīgu atalgojumu, kvalificēti un pieredzējuši augstākā līmeņa vadītāji dažkārt pāriet uz darbu privātajā sektorā. Atalgojuma atšķirības starp abām nozarēm (t.i., valsts un privāto) rada papildus

<sup>2</sup> Valsts kanceleja (2017), Cilvēkresursu attīstības politika. Atlīdzība. Pieejams: <http://mk.gov.lv/lv/content/cilvekresursu-attistibas-politika> (skatīts: 4.07.2019.).

<sup>3</sup> Leta (2019), Citskovskis skaidro, kāpēc ieguldīt esošajos darbiniekos ir izdevīgi. Latvijas avīze. 2019.gada 9.janvāris. Pieejams: <http://www.la.lv/citskovskis-skaidro-kapec-ieguldit-esosajos-darbiniekos-ir-izdevigi> (skatīts: 3.07.2019.).

<sup>4</sup> Baltic Institute of Social Sciences, ODA (2015), Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē. Rīga. Pieejams: [https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/biss\\_petijums\\_lv.pdf](https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/biss_petijums_lv.pdf) (skatīts: 30.06.2019.).

<sup>5</sup> Turpat, 117.-118.lpp.

<sup>6</sup> Turpat, 6.-7.lpp.

<sup>7</sup> SKDS (2019), Kur labāk strādāt - valsts vai privātā sektorā? Rīga.

<sup>8</sup> Kuperus H. and Rode, A. (2016), Top Public Managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administration. Ministry of the Interior and Kingdom Relations. The Hague, the Netherlands.

spiedienu uz personāla aizplūšanu. Kopumā valsts pārvaldes darbinieki<sup>9</sup> saņem apmēram 43–55% no algas līdzīgā amatā privātajā sektorā<sup>10</sup>. Tādējādi 'Reformu plānā 2020' tika iekļauts mērķis palielināt atalgojumu valsts pārvaldei un sasniegt 80% no privātā sektora vidējās darba samaksas mediānas<sup>11</sup>.

Visbeidzot, pastāv sinerģijas starp projekta aktivitātēm un iniciatīvu #GovLabLatvia, kas tika uzsākta 2018. gadā. Šī iniciatīva ietver trīs starpnozaru 'laboratorijas', kas koncentrējas uz (i) labāku regulējumu un mazāku administratīvo slogu; (ii) cilvēkresursu stratēģisko vadību; (iii) valsts pārvaldes reputāciju un zīmolu<sup>12</sup>. Visas trīs laboratorijas apvieno cilvēkus no valsts un privātā sektora, lai rastu jaunus risinājumus 'vecajām' problēmām. Šajā procesā izšķiroša loma ir augstākā līmeņa vadītājiem, jo viņi būs atbildīgi par izstrādāto jauninājumu ieviešanu savās organizācijās. Tikmēr Latvijas Valsts administrācijas skola organizē apmācības valsts pārvaldes iestāžu vidējā līmeņa vadībai par tēmām, kas ir tuvas augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmai. Šis ir vēl viens labs pierādījums sinerģijai, kas pielāgota tam, lai ienestu pārveidojošas izmaiņas Latvijas pārvaldē.

## ESF finansētā projekta izstrāde un izpilde

Laikposmā no 2007. līdz 2013. gadam ESF finansējums tika piešķirts Latvijas administratīvās kapacitātes attīstībai, sniedzot atbalstu trim pasākumiem: 'Labāka regulējuma politika'; 'Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana'; un 'Plānošanas reģionu un pašvaldību administratīvās kapacitātes un attīstības plānošanas kapacitātes stiprināšana'<sup>13</sup>. Kā norādīts darbības programmā, valsts pārvaldes reformas pamatojums bija tāds, ka 'valsts pārvaldes efektivitātes palielināšana ir būtisks priekšnoteikums stabilai, ilgtspējīgai un līdzsvarotai sabiedrības attīstībai'<sup>14</sup>. Tomēr daudzi no programmas sākotnējiem pasākumiem bija jāpārskata finanšu krīzes dēļ, kas sākās 2008. gadā, radot nepieciešamību līdzsvarot valsts izdevumus. Tā, piemēram, ekonomiskās lejupslīdes rezultātā tika ierobežoti vai atcelti tādi pasākumi kā analītisko prasmju attīstīšana valsts pārvaldē, kā arī pētījumi, kas saistīti ar valsts pārvaldes nākotni.

Neskatoties uz taupības režīmu Latvijā, plānošanas perioda laikā (2007. – 2013. gads) tika organizētas dažas *ad hoc* apmācības valsts pārvaldes ekspertiem. Projekti, kas izstrādāti, lai atbalstītu kvalitātes vadības ieviešanu un darba izpildes novērtēšanas vai izmaksu uzskaites rīku izstrādi, ietvēra arī valsts pārvaldes darbinieku apmācību elementus. Kaut arī šie apmācību centieni nebija sistemātiski, tie nodrošināja apmācību nepārtrauktību un prasmju pilnveidošanu. Šajā plānošanas periodā netika veiktas darbības vai apmācības, kas būtu īpaši fokusējušas uz augstākā līmeņa ierēdņiem, tomēr ekonomiskās krīzes laikā pieņemtie vadības lēmumi augstākā līmeņa vadītājiem iemācīja, kā reaģēt uz politiskiem izaicinājumiem. Tādā veidā ekonomiskā krīze un dinamiskā vide sagatavoja augsni projektam 'Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma', kas ir ieguldījums nākotnes neskaidrību un ārkārtas situāciju risināšanai.

---

<sup>9</sup> Dati aptver 14-16 mēnešalgu grupu, kuru saņem institūciju vadītāji un vietnieki, ministriju departamentu direktori.

<sup>10</sup> Fontes (2018), Salīdzinošā pētījuma par atalgojuma datu aktualizēšana. Rīga, 44.lpp.

<sup>11</sup> State Chancellery (2017), Public administration reform plan 2020. Rīga, p.5.

<sup>12</sup> Valsts kanceleja (2019), #GovLabLatvia: Latvijas valsts pārvaldes inovācijas laboratorijas. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/govlablatvia-latvijas-valsts-parvaldes-inovācijas-laboratorijas> (skatīts: 25.04.2019.).

<sup>13</sup> Ministry of Finance (2011), Operational programme 'Human resources and employment' (for the period 2007-2013). Rīga, p.187-192.

<sup>14</sup> Turpat, 192.lpp.

### **ESF atbalstītā projekta mērķis**

Projekts ir iedvesis jaunu dzīvību valsts pārvaldē Latvijā. 'Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma' ir apzināti izstrādāta, lai attīstītu augstākā līmeņa vadības un līderības kompetences valsts pārvaldē. Šīs programmas ierosinātā filozofiskā pāreja no domāšanas par 'vadītājiem' un 'priekšniekiem' uz domāšanu par vadītājiem kā 'stratēģiskajiem vadītājiem' ir reakcija uz ātri mainīgo vidi, nepieciešamību pēc inovācijām un uzlabotiem vadības procesiem. Koncentrējoties uz visaptverošām apmācībām un iekļaujot mācību programmā galvenās jomas (piemēram, finanšu pārvaldību, IKT, tiesiskumu, inovācijas, komunikāciju, vadību un stratēģisko personāla plānošanu), Valsts kanceleja kā valdības centrs ir centusies ieviest sistemātisku un 'visas valsts pārvaldes' pieeju augstākā līmeņa vadītāju apmācībai. Projekta galvenās mērķa grupas ir institūciju (ministriju un tās padotībā esošo iestāžu) vadītāji un viņu vietnieki, kas tieši un netieši ietekmē uzņēmējdarbības vidi. Tādējādi tie ir nozaru ministriju un tām pakļauto iestāžu augstākā līmeņa vadītāji (piemēram, inspekcijas un iestādes, kas uzņēmumiem sniedz publiskos pakalpojumus).

Projekts ir atbilde uz ilgstošajiem valsts pārvaldes izaicinājumiem, kas meklējami vēl 2000. gadu sākumā. Politikas sadrumstalotību kombinācijā ar spēcīgām vertikālām saitēm un diezgan vāju stratēģisko koordināciju vispirms savā ziņojumā Latvijas valdībai 2000. gadā identificēja sers Robins Mountfilds, bijušais Apvienotās Karalistes Ministru kabineta vadītājs<sup>15</sup>. Tādējādi izstrādājot attīstības plānošanas sistēmu un ieviešot vairākas sistēmas (piemēram, dokumentu pārvaldību un darba izpildes novērtēšanu), kuru mērķis ir uzlabot starpministriju koordināciju, Kanceleja priekšplānā izvirzīja personālu un tā kompetences, jo neviena no iepriekšminētajām sistēmām nevar darboties efektīvi bez atbilstoša personāla.

Projekts sniedz ieguldījumu darbības programmas 'Izaugsme un nodarbinātība' īstenošanā un atbalsta 3. prioritārā virziena 'Mazo un vidējo komersantu konkurētspēja' sasniegšanu. 3. prioritārais virziens ir veidots, lai atbalstītu uzņēmējdarbības veicināšanu; atbalstītu MVU reģionos; attīstītu uzņēmējdarbībai draudzīgu publisko infrastruktūru; nodrošinātu institucionālo kapacitāti investīciju piesaistei. Attiecībā uz valsts pārvaldi izstrādāti divi specifiskie mērķi. Viens no tiem ir stiprināt tiesu sektora kapacitāti, īstenojot projektu 'Justīcija attīstībai' saskaņā ar 3.4.1. specifisko atbalsta mērķi: 'Paaugstināt tiesu un tiesībsargājošo iestāžu personāla kompetenci komercdarbības vides uzlabošanas sekmēšanai'. Savukārt otrs mērķis ir palielināt valsts pārvaldes spējas veidot labāku regulējumu – 3.4.2. specifiskā atbalsta mērķis: 'Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās'. Kopumā SAM 3.4.2. ietvaros ir īstenoti septiņi projekti. Šie projekti ir izstrādāti, lai uzlabotu publiskos pakalpojumus, cilvēkresursus, sociālo dialogu un valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju prasmes, kas tieši un netieši ietekmē uzņēmējdarbības vidi, ieskaitot projektu 'Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma'.

Paredzamie projekta rezultāti atbilst rādītājam 'valsts pārvaldes darbinieku skaits, kuri paaugstinājuši profesionālo kompetenci labāka regulējuma izstrādē MVU atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās'. Saskaņā ar darbības programmu ir paredzēts, ka valsts pārvaldes darbinieku profesionālo kompetenču paaugstināšana viņiem piešķirs jaunas prasmes un nodrošinās uz klientiem orientētu pieeju, kā arī samazinās administratīvo slogu uzņēmumiem. Lai sasniegtu šos rezultātus, projekta galvenās aktivitātes ietver individuālu kompetenču novērtēšanu un attīstīšanu, apmācības, kā arī sadarbības tīklu un

---

<sup>15</sup> Sir Robin Mountfield (2000), Public Administration Reform in Latvia. Unpublished report.

platformu izveidi pieredzes apmaiņai. Projekts ietver arī atbalsta un apmācību rīku projektēšanu, lai nodrošinātu augstākā līmeņa vadītāju ilgtspējīgu attīstību ilgtermiņā.

Projekta darbības rādītāji ir šādi: 1 050 personas jāapmāca labāka regulējuma izstrādei, bet 262 personām jāpaaugstina savas profesionālās kompetences<sup>16</sup>. Šie skaitļi tomēr neatspoguļo projekta reālās problēmas un sarežģītību, kā arī projekta pievienoto vērtību. Aiz šiem skaitļiem slēpjas ambīcijas veicināt valsts pārvaldes iesaisti inovāciju virzīšanā un uzņēmējdarbības atbalstīšanā. Citiem vārdiem sakot, ir cerība, ka augstāko līmeņu vadītāju apmācības radīs 'sniega bumbas efektu' valsts pārvaldē. Konkurences padomes vadītāja Skaidrite Ābrama apgalvoja, ka augstākā līmeņa vadītāju programma sniedz iespēju pašattīstībai, pēc tam dodot iespēju vadītājiem dalīties ar savām jaunajām zināšanām ar darbiniekiem<sup>17</sup>. Tas izskaidro arī projekta pamatojumu, saskaņā ar kuru augstākā līmeņa vadītāju individuālās vajadzības tiek risinātas plašākā Latvijas valsts pārvaldes kontekstā. Tādējādi projekts nodrošina gan attīstības pasākumus augstākā līmeņa vadītājiem, gan plašākas publiskās konferences un diskusijas.

### **ESF projekta īstenošana: galvenās norises**

Projekts sākās 2016. gadā ar 'Efektīva vadītāja rokasgrāmatas'<sup>18</sup> sagatavošanu, lai motivētu lasītājus un augstākā līmeņa vadītājus apsvērt līderības lomu valsts pārvaldē. Šis ceļvedis aptver galvenās līdera-vadītāja kompetences un piedāvā gan praktiskus padomus, gan pašanalīzes soļus, lai palīdzētu vadītājiem uzlabot viņu kompetences. Rokasgrāmatā iekļauti arī iedvesmojoši pieredzes stāsti par izcilām personībām dažādās jomās. Rokasgrāmata savā ziņā ir pašizvērtēšanas un pašattīstības grāmata, kas svarīgāko attīstības vīziju balsta mācībās orientētā pieejā. Stratēģiskais redzējums, attiecību veidošana un uzturēšana, personāla motivācija, komandas vadība, organizatorisko vērtību apzināšanās, koncentrēšanās uz attīstību un rezultātiem, izmaiņu vadība un spēja pieņemt atbildīgus lēmumus - tās ir rokasgrāmatā apraktītās pamata kompetences, kuras vēlāk īstenoja projekts, visbeidzot integrējot tās Latvijas valsts pārvaldes ikdienā. Intervijās ar projekta komandas dalībniekiem vairākas reizes tika pieminēta svarīga frāze: 'projekts ir stratēģisku darbību kopums'. Komanda vēlāk paskaidroja, ka pasākumu strukturēšana 'gada tēmas' ietvaros, kā arī visu attīstības darbību strukturēšana atbilstoši pamata kompetencēm palīdz projekta komunikācijā un tā vispārējā vadībā.

2016. gada laikā notika vairāki pasākumi, kas bija vērsti uz individuālām vajadzībām (piemēram, kompetenču novērtēšana, kas bija balstīta uz intervijām un 360 grādu novērtēšanas pieeju), kā arī plašāku publisko formātu izmantošana, piemēram, konferences un diskusijas. Viens no šādiem publiskiem pasākumiem bija ikgadēja valsts pārvaldes konference, kas sastāvēja no reģionālās sesijas un centrālās sesijas Rīgā. Konferences mērķis bija apspriest valsts pārvaldes sniegumu, analizējot Igaunijas un Nīderlandes pieredzi gadījumu izpētes ietvaros<sup>19</sup>. Vienlaicīgi

<sup>16</sup> Valsts Kanceleja (2019), Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma. Pieejams: <https://mk.gov.lv/content/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma-0> (skatīts: 25.05.2019.).

<sup>17</sup> Valdības māja (2018), Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma. Pieejams: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=34&v=hvCOM\\_q7-pA](https://www.youtube.com/watch?time_continue=34&v=hvCOM_q7-pA) (skatīts: 25.05.2019.).

<sup>18</sup> Gaile, A. Pavlova, M. (2017), Efektīva vadītāja rokasgrāmata. Valsts kanceleja. Pieejams: [https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/efektiva\\_vaditaja\\_rokasgramata.pdf](https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/efektiva_vaditaja_rokasgramata.pdf) (skatīts: 5.06.2019.).

<sup>19</sup> Kasemets K. (2016), Can the Government's performance be measured? Ministry of Economy and Communications. Pieejams: [https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/governments\\_performance\\_est.pdf](https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/governments_performance_est.pdf).

Douglas S. (2016), In Search of Successful Government. Utrecht School of Governance. Pieejams: [https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/in\\_search\\_of\\_successful\\_governance\\_-\\_sc\\_douglas\\_-\\_v20161007.pdf](https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/in_search_of_successful_governance_-_sc_douglas_-_v20161007.pdf) (skatīts: 30.10.2019.).

ar konferenci tika organizēta pirmā individuālo attīstības plānu un vadības kompetenču pasākumu plūsma valsts sekretāriem un viņu vietniekiem<sup>20</sup>.

'Efektīva vadītāja rokasgrāmata' tika publicēta 2017. gada pirmajās nedēļās, iezīmējot pirmo projekta gadu un piedāvājot viegli lietojamu rokasgrāmatu lasītāju iedvesmai. Savukārt, gada tēma bija 'Darba snieguma vadība', kas tika apspriesta konferencēs un publiskos pasākumos. 2017.gadā turpinājās individuālo attīstības plānu pasākumi augstāko vadītāju otrajai un trešajai plūsmai. Tajā pašā laikā darba snieguma vadība tika iekļauta kā valdības prioritāte 'Valsts pārvaldes reformu plānā 2020'<sup>21</sup>. Konferencēs un diskusijās 2017. gadā ietvēra darba snieguma vadības apskatu no vairākiem aspektiem, piemēram, principa 'konsultē vispirms', kā arī lekcijas par klientu orientētu pārvaldību, administratīvā sloga samazināšanu un galvenajiem darba snieguma rādītājiem. Lai veicinātu individuālo līderības kompetenču attīstību, tika organizētas lekcijas par 'U' teoriju un komandas veidošanu. Apmācības tika organizētas pieredzes apmaiņas semināros ar privātā sektora augstākā līmeņa vadītājiem, kuri sniedza vērtīgu ieskatu par to, kā uz šiem jautājumiem raugās uzņēmējdarbības vidē. Piemēram, 2017. gadā bija pieredzes apmaiņa ar telekomunikāciju uzņēmumu *Citrus Solution* un banku *Luminor*. Princips 'konsultē vispirms' bija Ekonomikas ministrijas un Ministru prezidenta biroja kopīga iniciatīva, taču projekta komanda atrada veidu, kā izplatīt ideju augstākā līmeņa vadītāju vidū un demonstrēt iestāžu kultūras izmaiņu priekšrocības gan sazinoties ar uzņēmumiem, gan izskaidrojot noteikumu būtību, nevis nekavējoties piedzenot naudas sodus. Idejas 'konsultē vispirms' rezultātā tika parakstīts saprašanās memorands starp valsts pārvaldes institūcijām (vairāk nekā 20) un uzņēmējdarbības pārstāvjiem<sup>22</sup>.

Lai strukturētu pasākumus kalendārā gada laikā un nodrošinātu to stratēģisko un loģisko secību, projekta komanda jau pirmajās projekta dienās nāca klajā ar 'gada tēmas' pieeju. Parasti gada tēmas atspoguļo kādu aktuālu, publiskajai pārvaldei nozīmīgu jautājumu, par kuru plaši diskutē visā Eiropā. Projekta īstenošanas laikā gada tēma ir kļuvusi tikpat svarīga kā kompetenču novērtēšana un moduļu apmācības.

Daļēji kā reakcija uz starptautiskiem notikumiem (piemēram, Krimas aneksiju), un ar mērķi sniegt vadītājiem nepieciešamajās prasmes komunikācijas stratēģiju izstrādē, 2016. gada galvenā tēma bija 'Stratēģiskā komunikācija'. Aktivitātes gada tēmas ietvaros atbalstīja NATO Stratēģiskās komunikācijas izcilības centrs.

Konference 'Vadītāju konference 2017: kāds ir manas kartes mērogs?' bija nozīmīgs notikums attiecīgajā gadā. Tas pulcēja augstākā līmeņa vadītājus, lai apspriestu organizāciju un individuālo darba snieguma vadību un darba snieguma rādītājus (angl. KPI), apskatot jaunākās tendences visā Eiropā. Vadītāju skatījumā šī programma dod iespēju ne tikai savstarpēji dalīties informācijā, bet arī uzkrāt jaunas zināšanas, piemēram, pārskatot mūsdienu tendences un izprotot, kā tās izpaužas pasaulē<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Valsts Kanceleja (2019), Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma. Pieejams: <https://mk.gov.lv/content/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma-0> (skatīts: 25.04.2019.).

<sup>21</sup> Valsts kanceleja (2017), Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. Rīga, 2017.

<sup>22</sup> Ekonomikas ministrija (2017), Vienojas par sadarbību "Konsultē vispirms" principa ieviešanā. 2017.gada 15.jūnijs. Pieejams: <https://em.gov.lv/lv/jaunumi/15527-vienojas-par-sadarbibu-konsulte-vispirms-principa-ieviesana> (skatīts: 23 August 2019).

<sup>23</sup> Valdības māja (2017), Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma. Pieejams: [https://www.youtube.com/watch?v=eHBmj0p\\_nj0&t=42s](https://www.youtube.com/watch?v=eHBmj0p_nj0&t=42s) (skatīts: 25.05.2019.).

## 1.attēls. Ikgadējā programmas konference 2017.gadā



Avots: Valsts kanceleja (2017). Attēls uzņemts prezentācijas laikā par vadītāju kā līderi radošā pasaulē.

Atbilstoši 2017. gada tēmai 'Darba snieguma vadība' tika organizētas vairākas mācību vizītes Lielbritānijā un Beļģijā. Projekta komandas vadītāja Laura Dimitrijevas skaidro, ka projekta komanda iedvesmas meklējumos raudzījās uz Lielbritāniju, jo arī citu ESAO (Eiropas sadarbības un attīstības organizācija) valstu pieredze ir bijusi vērtīga Latvijas valsts pārvaldei. Tā kā pirmos valsts pārvaldes reformas mēģinājumus Latvijā lielā mērā noteica Lielbritānijas pieredze, tā jau sen ir bijusi iedvesmas avots rīcībpolitikas izstrādē<sup>24</sup>.

Moduļu apmācību mērķis ir uzlabot augstākā līmeņa vadītāju zināšanas un prasmes, to pamatā ir apmācību vajadzības, un tās tiek īstenotas mazās grupās. Visas projekta ietvaros piedāvātās moduļu apmācības ir balstītas uz pamata kompetencēm. Moduļos ietilpst 'Finanses un valsts pārvalde'; 'Tiesiskums un valsts pārvalde'; 'IKT un valsts pārvalde'; 'Komunikācija un valsts pārvalde'; 'Stratēģiskā personāla plānošana'; 'Efektīva vadītāja ABC' un 'Nākotnes vadītāja izaicinājumi'. Pasniedzēja Gitāna Dāvidsone norādīja, ka moduļu apmācības sniedz ne tikai zināšanas, bet arī prasa iestādēm īstenot izmaiņu vadības plānu izstrādi. Tas nodrošina praktisku elementu un tūlītēju jaunās informācijas piemērošanu. Intervijas laikā Zāļu valsts aģentūras direktors Svens Henkuzens atzina, ka 'Efektīvā vadītāja ABC' ir izrādījies vērtīgs modulis, jo tas sniedza metodes produktīvai laika izmantošanai.

2018. gads tika veltīts publiskajiem pakalpojumiem. Šīs tēmas ietvaros projekta komanda uzsvēra pasākumus, kas saistīti ar publisko pakalpojumu pārveidi, dizaina domāšanu un uz lietotāju vērstas pieejas attīstīšanu. Publisko pakalpojumu attīstībai Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija un IT uzņēmēju asociācija LIKTA parakstīja Saprašanās memorandu, ar mērķi izveidot uz datiem orientētu valsti līdz 2020. gada beigām. Saprašanās memoranda īstenošanas plāns plānotās aktivitātes sadala trīs pīlāros: datu demokratizācija; datus balstīta sabiedrības iesaiste publiskās pārvaldības procesos un lēmumu pieņemšanā; kā arī datu un tehnoloģiju virzītas inovācijas<sup>25</sup>. Visu trīs pīlāru mērķis ir vienkāršot un digitalizēt publiskos pakalpojumus, padarot tos lietotājam draudzīgākus. Apmācības, diskusijas un konferences jāva augstākā līmeņa vadītājiem iepazīties ar praktiskiem rīkiem un instrumentiem publisko pakalpojumu pārveides īstenošanai. Apmācību un diskusiju rezultātā Svens Henkuzens ieviesa dažas izmaiņas Zāļu valsts aģentūrā. Aģentūrai tagad ir 'ideju tāfele', kur darbinieki var pierakstīt dažādas idejas, kas vērstas uz produktīvāku darbu. Turklāt, lai līdzsvarotu aģentūras

<sup>24</sup> Palidauskaite J., Pevkur A., Reinholde I. (2010), A comparative approach to civil service ethics in Estonia, Latvia and Lithuania. Journal of Baltic Studies 41, pp. 45-71.

<sup>25</sup> Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (2017), Memoranda 'Par kopīgiem mērķiem Latvijas digitālās transformācijas procesā un datus balstītas sabiedrības un valsts attīstībā rīcības plāns 2017 -2020'. Pieejams: [https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/ddn\\_plans\\_12.09\\_0.pdf](https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/ddn_plans_12.09_0.pdf) (skatīts: 25.07.2019.).

pieejamību un konsultācijas ar personāla darba slodzi, aģentūra ir piedāvājusi lielāku e-pakalpojumu skaitu.

2018. gadā īstenoto pasākumu skaits bija vienāds ar iepriekšējiem gadiem. Tajos ietilpa ikgadējā konference gada tēmas ietvaros, semināri par publisko pakalpojumu pārveidi, tematiskas lekcijas par publiskajiem pakalpojumiem un vizīte Dānijas valsts pārvaldē. Tīkmēr projekts turpināja īstenot moduļu apmācības, 'Mentora, kouča un supervizora programmu' un "Pašattīstības un veselības veicināšanas programmu'. Jauns pasākums šajā gadā - tematiskais seminārs par publisko pakalpojumu dizainu - pulcēja lielākos publisko pakalpojumu sniedzējus un pakalpojumu dizaina ekspertus valsts pārvaldē, ar mērķi sasniegt jaunu pakalpojumu sniegšanas procesa ātruma un vienkāršības līmeni. Atbildot uz 2017. gadā no Komisijas saņemto ieteikumu Latvijai vienkāršot un uzlabot publiskos pakalpojumus<sup>26</sup>, augstākā līmeņa vadītāji tika izglītoti par metodēm, kā panākt lietderīgāku darbību iestādēs un vienkāršot publiskos pakalpojumus. Tas tika sasniegts semināru laikā draudzīgā, atvērtā un praktiskā gaisotnē. Darbnīcas iedvesmoja vietējie pieredzes apmaiņas braucieni uz IT uzņēmumu *Infogram*, kā arī valsts pārvaldes iestādēm - Uzņēmumu reģistru un Lauku atbalsta dienestu.

2019. gada galvenā tēma ir 'Inovācijas un eksperimentēšana', veicinot diskusiju par publiskā sektora inovācijām un vadītāju lomām šajā procesā. Praktiski semināri, lekcijas un iedvesmojošas diskusijas deva ieguldījumu ESAO deklarācijā par publiskā sektora inovācijām<sup>27</sup>, kas tika apstiprināta 2019. gada maijā. Atklāšanas pasākums pievērsa uzmanību jaunām metodēm, kas izmantojamas vadītāju ikdienas dzīvē, izgaismojot rīcībpolitikas eksperimentus jaunā gaismā. Augstākā līmeņa vadītāju inovācijas manifest, izstrādāts 2019. gada oktobrī, kalpos par ceļvedi visiem Latvijas publiskā sektora vadītājiem virzībā uz inovāciju kultūru. Pieredzes apmaiņas vizītes uz inovatīvu mājsaimniecības preču ražotāju *Brabantia Latvia*, Rīgas Tehniskās universitātes Dizaina fabriku un Ceļu satiksmes drošības direkciju bija vērtīgs iedvesmas avots. Papildus jāmin arī valsts sekretāru vizīte Somijā, kas tiek uzskatīta par vadošo publiskā sektora novatoru Eiropas Savienībā.

Starpnozaru aktivitāte, kas caurvij projektu, ir regulāra vadības kompetenču novērtēšana un individuālu attīstības plānu izstrāde, pamatojoties uz intervijām un kompetenču 360 grādu novērtēšanas metodi, paredzot atkārtotus novērtējumus pēc diviem gadiem. Novērtējums kalpo par pamatu individuālo attīstības plānu izstrādei ar attiecīgajām mācību programmām, ko kopīgi izstrādā augstākā līmeņa ierēdņi un mentori. Kaut arī dalība apmācībās ir brīvprātīga, individuālie attīstības plāni un ar tiem saistītie pasākumi veido mērķu sasniegšanai atbalstošu vidi. Līva Liepiņa atzina, ka projekts palīdz sasniegt vēl vienu Valsts kancelejas ambīciju – kļūt par augstākā līmeņa vadītāju kompetenču centru, papildus atbildot par vadītāju centralizēto atlasī un pieņemšanu darbā.

Sākotnēji attīstības programma tika izstrādāta vadītājiem no tām institūcijām, kuras tieši vai netieši ietekmē uzņēmējdarbības vidi. Šī iemesla dēļ uzņēmējdarbība ir neatņemama projekta aktivitāšu sastāvdaļa. Uzņēmējdarbības vadītāji, neatkarīgi no uzņēmuma lieluma, tiek aicināti vadīt sesijas un lekcijas pasākumos. Otrkārt, programma ietver zināšanu apmaiņu starp valsti un privāto sektoru, kā ietvaros mācību vizītes uzņēmumos ir mācību procesa neatņemama sastāvdaļa. Tieši mācību vizītes un cieša sadarbība ar mazajiem un vidējiem uzņēmumiem ļauj iestāžu vadītājiem izprast uzņēmējus. Treškārt, stratēģiskās plānošanas sanāksmes, kuru mērķis

---

<sup>26</sup> European Commission (2017), Commission staff working document. Country Report Latvia 2017. Brussels, 22.2.2017 SWD(2017) 79 final, p.40. Pieejams: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-country-report-latvia-en.pdf> (skatīts: 29.06.2019.).

<sup>27</sup> OPSI (2018), OECD Declaration on Public Sector Innovation – Public Consultation Open through 22 February. Pieejams: <https://oecd-opsi.org/declaration-consultation/> (skatīts: 3.07.2019.).

ir izvērtēt notikumus un nākamā projekta posma plānus, nevarētu tikt rīkotas bez privāto uzņēmumu ierosinājumiem un idejām.

Viens no izaicinājumiem bija projekta rezultātu prezentēšana gan politiskā līmenī, gan sabiedrībai kopumā. Mūsdienu tendences valsts pārvaldē ir grūti izskaidrot plašākai sabiedrībai, jo to akceptēšana ir atkarīga no sabiedrības brieduma un atvērtības līmeņa. Piemēram, diskusijas par augstākā līmeņa vadītāju izdegšanu un apzinātības treniņiem ir izraisījušas negatīvu sabiedrības attieksmi<sup>28</sup>. Dilemma ir skaidra - visi vēlas saņemt augstas kvalitātes publiskos pakalpojumus un draudzīgu komunikāciju, bet ne visi vēlas zināt, ka valsts pārvaldes darbinieki un augstākā līmeņa vadītāji varētu būt noguruši, izsmelti, stresa stāvoklī un justies nenovērtēti. Vissvarīgākais ir tas, ka augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma uzsvēra sabiedrības briedumu attiecībā uz to, cik lielā mērā katrs indivīds un visa sabiedrība kopumā ir gatava būt atbildīga par savu mūžizglītību. Projekta komanda un aptaujātie augstākā līmeņa vadītāji bija vienprātis, ka, lai gan sabiedrība dzīvo ar ilūziju, ka izglītības sistēmai būtu jānodrošina viņi ar visām profesionālās dzīves nepieciešamajām prasmēm, laiki mainās. Projekts ir palīdzējis uzsākt plašākas diskusijas par filozofiskiem jautājumiem, kas saistīti ar valsts pārvaldi - cik lielā mērā valsts pārvalde var būt lēta un vai šāda valsts pārvalde ir spējīga sniegt augstas kvalitātes pakalpojumus.

Tajā pašā laikā valsts pārvaldes vadītāji atšķiras pēc izglītības, pieredzes un darba stāža. Tādējādi atšķiras arī viņu zināšanu līmenis - tas rada vēl vienu izaicinājumu, kas bija jārisina projekta komandai. Turklāt Latvijas valsts pārvaldi veido gan tādas institūcijas, kuras ir modernizācijas flagmaņi, gan tādas, kuras šajā jomā atpaliek. Daži vadītāji ir aktīvi pasākumu dalībnieki, bet citi tos tā arī nav apmeklējuši, aizbildinoties ar aizņemtību. Tomēr projekta komanda cer, ka līdzcilvēku spiediens un tīklošanās pozitīvie ieguvumi mainīs nepiedalījušos un 'pārāk aizņemto' vadītāju domas. Lai nodrošinātu visu augstākā līmeņa vadītāju informētību, projekta komanda nolēma ar viņiem sazināties tiešā veidā. Izvairoties no iestāžu formālajām komunikācijas ķēdēm, vēstulēm un palīgiem, projekta komanda cer atklāt līderu faktiskās vajadzības un apkopot atsauksmes, izmantojot kopīgu adresātu sarakstu un komunikāciju klātienē. Iestāžu personāla nodaļu iesaistīšana deva tiem iespēju novērot augstākā līmeņa vadītāju apmeklētības disciplīnu. Netieši tas radīja spēcīgāku spiedienu uz vadītājiem, jo vadības uzvedība nosaka toni visai iestādei. Izrādījās, ka projekts ir tāda kā tīklošanās līme, kas nepieciešama, lai vienotu daudzveidīgo augstākā līmeņa vadītāju kopienu.

## **Secinājumi: rezultāti, gūtās mācības un ESF finansiālā atbalsta nozīme**

### ***Galvenie rezultāti***

Sākumā projekta mērķa grupas sastāvēja no 64 iestādēm un 159 dalībniekiem. Tomēr 2018. gada vidū projekta mērķa grupā bija jau 71 iestāde, sasniedzot 183 dalībniekus - centrālā līmeņa iestāžu vadītājus un viņu vietniekus. Gadu gaitā pasākumu skaits ir ievērojami pieaudzis, līdz 2019. gada vidū bija notikuši jau 57 pasākumi dažādos formātos (no vienas stundas gariem pasākumiem līdz divu dienu pasākumiem vai garākām programmām). Līdz 2019. gada vasarai projekta aktivitātēs ir piedalījušies 1 321 dalībnieku<sup>29</sup>. Daži dalībnieki atnāca uz vienu pasākumu, bet ir arī regulārie pasākumu apmeklētāji. Projekta īstenošana notiek saskaņā ar plānotajiem rādītājiem, un elastīgums un komunikācija nes augļus. Augstākie vadītāji praksē izmanto jaunas

---

<sup>28</sup> Kokoreviča D. (2019), Apzinātības treniņi par valsts naudu: augstākā līmeņa vadītāji apgūst 'sevis atrašanu'. Latvijas Avīze, 2019.gada 3.janvāris. Pieejams: <http://www.la.lv/apzinatibas-trenini-par-valsts-naudu>. (skatīts: 30.06.2019).

<sup>29</sup> Dati par projektu ieviešanu 2019.gada 30.jūnijā.



idejas un zināšanas, eksperimentē un meklē risinājumus. Tādējādi projekts ir nonācis līdz brieduma punktam, sasniedzot popularitāti un 'tīkla efektu'.

Rezumējot, projekts jau ir sasniedzis dažus būtiskus rezultātus un ieguvumus, ko redzēsīm turpmāko gadu laikā. Proti, augstākā līmeņa vadītāji ir atzīti par nozīmīgu resursu un virzošo spēku valsts pārvaldē. Tīklošanās starp iestāžu vadītājiem stiprina komunikāciju un starpnozaru sadarbību, dodot iespēju rast risinājumus vienkāršām ikdienas problēmām, kā arī komplicētajām problēmām. Savukārt ideju un prasmju pārvešana uz vidējo vadības līmeni iestādēs ir projekta blakusprodukts. Piemēram, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija ir izveidojusi savu 'akadēmiju' kā zināšanu un resursu centru, kur ministrijas darbiniekiem ir iespēja dalīties ar jaunām idejām un zināšanām (ieskaitot sociālās prasmes). Šādi notikumi pierāda, ka projekts ar tajā ietvertajām moduļu apmācībām par pārveidojošo pārvaldību ir jaunu pieeju ģenerators.

Intervijas beigās Laura Dimitrijeva secināja, ka projekta sasniegumi rādītāju izteiksmē pilnībā neliecina par kopējo ainu. Atsauksmes par apmācību moduļiem norāda uz vairākiem netaustāmiem sasniegumiem. Tagad vadītāji atzīst, ka, pateicoties projektam, viņi labāk pazīst viens otru - tas padara problēmu risināšanu vieglāku un ātrāku. Laura Dimitrijevas atzina, ka faktiski apmācības deva ieguldījumu arī augstākā līmeņa vadītāju komandas veidošanā. Šis apgalvojums vēlreiz atgādina 2002. gada idejas par augstākā līmeņa civildienestu, kur koncepcijās tika atzīts, ka augstākā līmeņa vadītāji ir nozīmīgi resursi valsts pārvaldē un vadītāju lēmumi ietekmē organizāciju darbību. Salīdzinot ar 2002. gadu, šajā projektā par realitāti tiek pārvērstas reiz uzrakstītās idejas. Šis ir nozīmīgs solis virzībā uz modernu, produktīvu un efektīvu valsts pārvaldi. Saskaņā ar 2018. gada aptauju, kas aptvēra 106 centrālās valdības iestādes, 71% iestāžu veica klientu apmierinātības aptaujas, un 28% iestāžu jau bija izstrādājuši savus standartus labākai pakalpojumu sniegšanai<sup>30</sup>. Turklāt 75% iestāžu atzina, ka lietotāju apmierinātība ietekmē personāla apmācības, kā arī darbības procesu pārveidi (67% iestāžu)<sup>31</sup>. Latvijas rādītāji pārsniedz ES vidējos rādītājus tādās jomās kā starpministriju koordinācija (devītā vieta Eiropas Savienībā 2018. gadā) un stratēģiskā plānošana (piektā vieta Eiropas Savienībā)<sup>32</sup>. Lai arī šie rezultāti tika sasniegti, veidojot attīstības plānošanas sistēmu, augstākā līmeņa vadītāji ir svarīgi šīs sistēmas elements, jo tieši viņi nodrošina stratēģijas, plānošanas dokumentu un vīziju ieviešanu.

Apmācību programma ir iecienīta augstāko vadītāju vidū neatkarīgi no viņu vecuma. Zāļu valsts aģentūras direktors Svens Henkuzens uzsvēra, ka "beidzot sajūtāmies kā darbinieki, par kuriem domā". Programma atzīst vadītāju ikdienas lēmumu ietekmi uz darbiniekiem, organizācijām un resursiem. Tādējādi ieguldījumi augstākā līmeņa vadītāju prasmēs un zināšanās var atmaksāties dažu gadu laikā lielākā produktivitātē un apmierinātos iedzīvotājos. Ar Nīderlandes izglītību, Svens Henkuzens pārstāv jaunāko vadītāju paaudzi Latvijas valsts pārvaldē. Ieguvis pieredzi darbā starptautiskajā arēnā, Svens Henkuzens ir atgriezies Latvijā, kur savu darbu valsts pārvaldē uzskata par motivējošu, izaicinošu un interesantu.

Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas valsts sekretāra vietniece Elita Turka ir piemērs paaudzei, kuras profesionālā karjera aizsākas padomju laikā. Vienlaikus, viņas izglītošanās ceļš - ar trim grādiem dažādās jomās (ekonomika, finanses un tiesības) - atspoguļo pašattīstības tendenci, nemitīgi investējot savās prasmēs. Strādājot pašvaldībās kopš 90. gadu sākuma un pēdējos 10 gadus centrālajā līmenī, Elita Turka ir pārliecināta par ieguldījumu lietderību vadības prasmju attīstīšanā valsts pārvaldē. Neskatoties uz atšķirīgo valsts pārvaldes

---

<sup>30</sup> Kantar TNS, Jaunrades laboratorija (2018), Integrēts Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings. Rīga, 34.lpp.

<sup>31</sup> Turpat.

<sup>32</sup> Reinholde I. (2019), Public administration characteristics in Latvia. Unpublished report of the EUPACK2019 project.

pieredzi, gan Svens Henkuzens gan Elita Turka pozitīvi vērtē programmas rezultātus, vērtīgās prasmes, uzskatot par ieguldījumu nākotnē. 'Jūs varat sajust ieguvumus', bija Elitas Turkas tūlītējā atbilde, reaģējot uz jautājumu par augstāko vadītāju programmu.

Projekta komandai ir nelielas bažas par rezultātu ilgspēju un nepārtrauktību. 'Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma' ir tipisks cilvēkresursu attīstības projekts, turklāt ieguldījumus cilvēkresursos ir politiski grūti pamatot, salīdzinot ar ieguldījumiem infrastruktūrā vai celtniecības objektos. Ieguldījumus cilvēkresursos ir grūti attaisnot arī plašākai sabiedrībai, it īpaši ņemot vērā regulāros priekšvēlēšanu solījumus par mazāku, lētāku un gudrāku valsts pārvaldi. Projekta pasniedzēja Gitana Dāvidsone pieļauj, ka tīklošana kā vērtību apmaiņas instruments radīs stimulu turpmākām pašu vadītāju virzītām izmaiņām. Savukārt projekta komanda ir pārliecināta, ka augstākā līmeņa vadītāju savstarpējā tīklošanās sekmēs projekta īstenošanas laikā sasniegto rezultātu ilgspēju, kā arī tas būs nozīmīgs ieguldījums valsts pārvaldes filozofijas stiprināšanā.

### **Gūtās mācības**

Projekta idejas salāgošana ar jaunākajām valsts pārvaldes tendencēm, kā arī valsts pārvaldes reformu plānu un Eiropas Komisijas rekomendācijām, ir bijis būtisks elements projekta pamatošanā, lai veidotu sinerģiju starp nacionālo un starptautisko perspektīvu. ESF projekta 'Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma' pasākumi atbalsta valsts pārvaldes reformas prioritāšu īstenošanu, kas iekļautas 'Valsts pārvaldes reformu plānā 2020'. Proti, valsts pārvaldes ekonomijas, lietderības un efektivitātes uzlabošanu. #GovLabLatvia iniciatīva, meklējot pilnīgi jaunus risinājumus 'vecajām' problēmām, ir labs piemērs, kas izceļ ciešo saistību starp ESF projektu un valsts pieeju valsts pārvaldes modernizācijai. Augstākā līmeņa vadītāji ir aktīvi modernizācijas procesa dalībnieki. Papildus vadītāju attīstības programmai Valsts kanceleja izveidoja #GovLabLatvia Inovāciju laboratorijas, kuras izrādījās lieliska vieta valsts un privātā sektora pārstāvjiem, ieskaitot augstākā līmeņa vadītājus, kur iespējams pārbaudīt savas jaunās prasmes, eksperimentēt ar modernām idejām un kļūt par faktiskajiem aģentiem pārmaiņām.

Projekta 'Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma' pārdomātais dizains ir būtisks projekta veiksmes faktors. Skaidrs projekta mērķu redzējums, kā arī plaša un kompleksa pieeja vadītāju vajadzībām un dažādu darbību rūpīga sinhronizācija ļāva komandai saglabāt projekta fokusu, sniedzot pievienoto vērtību mērķa grupai. Apmācības ir labi integrētas citos uz iestāžu attīstību vērstos pasākumos, padarot tos izdevīgus augstākā līmeņa vadītāju pārstāvētajām iestādēm.

Latvijas valsts pārvalde ir maza, un tādēļ daudzus augstākā līmeņa vadītājus var sagatavot kā trenerus nākamās vadītāju paaudzes apmācīšanai un apmācību sistēmas ieviešanai darba vietā, tā jaunpienācējus ievirzot vadošos amatos. Turpmākā vadītāju attīstība gan projektā, gan ārpus tā ir jāorganizē, ņemot vērā divas vadītāju grupas – jaunpienācējus un vadītājus ar ilgstošu pieredzi vadībā. Abas grupas ir vērtīgas valsts pārvaldei, tādēļ progress varētu radīt stabilu pamatu nākotnes administratīvās kultūras pārmaiņām, jeb, kā norādīja Gitana Dāvidsone, 'organizācija ir vadītāja spogulis'.

Neatkarīgi no projekta lieluma, atbildīgums ir būtisks projekta panākumu elements. Projekta komandai ir Valsts kancelejas direktora atbalsts. Neformāla komunikācija ar mērķa grupu un Valsts kancelejas direktora atbalsts ir nodrošinājis augstākā līmeņa vadītāju uzticību gan pašam projektam, gan tā virzītājām jaunajām modernizācijas idejām. Projekts skaidri parāda, ka spēcīga un apņēmīga vadība ir būtiska jaunu iniciatīvu iedzīvināšanai.

Visbeidzot, projekta komanda ir atradusi efektīvu pieeju komunikācijai, kas ir viens no galvenajiem izaicinājumiem projekta īstenošanas laikā. Intervijas laikā Laura Dimitrijeva atzina, ka projekta sākumā augstākā līmeņa vadītāju attieksme bijusi piesardzīga. Tiklīdz projekta komanda uzsāka neformālu un tiešu saziņu, uzticības līmenis ievērojami mainījās. Projekta pašā sākumā bijušais Valsts kancelejas direktors Mārtiņš Krieviņš tikšanās laikā ar valsts sekretāriem uzsāka neformālas diskusijas, lai nodrošinātu valsts sekretāru iesaistīšanos apmācību programmās. Projekta komanda apstiprināja, ka pašreizējais Valsts kancelejas direktors Jānis Citskovskis turpina izmantot šo neformālo pieeju, veidojot augstākā līmeņa vadītāju tīklu.

Galvenajai mērķa grupai piemērotas, labi izstrādātas apmācības ir noderīgs projekta ilgtermiņa ieguvums. Apmācības kā klasisks 'maigais' rīks ir iekļaujošas dabas un palīdz veidot valsts pārvaldes vienotību. Nodrošinot apmācības, projekts atspoguļo ieguldījumu valsts pārvaldes neitralitātē un profesionalitātē, kuru rādītāji, iespējams, uzlabosies starptautiskajos indeksos nākamajos gados.

### **ESF atbalsta loma**

Ir skaidrs, ka bez ESF atbalsta šis projekts nebūtu. Tā vietā politiskā uzmanība būtu pievērsta 'materiālajiem' ieguldījumiem. Jebkuras investīcijas infrastruktūrā nodrošina redzamus rezultātus – tas ir nozīmīgs politisku un pat administratīvu lēmumu faktors. ESF sniegtais atbalsts un projekta rezultāti atspoguļosies indeksos, kas mēra Latvijas valsts pārvaldes profesionalitāti, neitralitāti un efektivitāti vismaz nākamajos piecus gadus un, iespējams, arī turpmāk. 2017. gadā Eiropas Komisija atzīmēja, ka lielāka elastīguma nodrošināšana augstākā līmeņa vadītājiem attiecībā uz personālu, produktivitātes rezultātā iekrāto ietaupījumu atkārtotu ieguldīšanu, radīs vienkāršāku un profesionālāku valsts pārvaldi<sup>33</sup>. Tādējādi, sniedzot atbalstu un ieteikumus, ES veicina modernas vadības pieejas piemērošanu reformu īstenošanā un piedāvā jaunas perspektīvas, kurās dizaina domāšana, inovāciju laboratorijas un elastīga projekta vadība veicina modernizāciju valsts pārvaldē.

Tradicionāli valsts pārvaldes reformas Latvijā ir skaidrotas un komunicētas kā ietaupījums valsts budžetam. Protams, politiski būtu diezgan grūti izskaidrot un pamatot šī projekta izmaksas Latvijas sabiedrībai, ja tas būtu pilnībā finansēts no valsts budžeta. Faktiski ESF mudina Latviju izmantot modernizāciju, tādējādi paātrinot reformas un meklējot stratēģiskus risinājumus. Ja nebūtu ESF atbalsta, projekts un tā galvenās idejas tiktu īstenotas pamazām jau pierastās inkrementālās pieejas garā. Turklāt, sīvā cīņā par valsts finansējumu, valsts pārvaldes reforma varētu zaudēt citām rīcībpolitikas nozarēm.

Nevienmērīgas administratīvās kapacitātes dēļ modernizācijas ieviešana dažādās rīcībpolitikas jomās ir bijusi atšķirīga. Nozaru ministrijās ir uzkrāta ievērojama pieredze, savukārt padotībā esošās iestādes šajā jomā vēl aizvien atpaliek. Ieguvumi no administratīvās kapacitātes parasti materializējas ilgtermiņā – tikai nākamajā vēlēšanu ciklā, savukārt izmaiņu ieviešana rada izmaksas īstermiņā. Tā nozaru ministrijas varētu gribēt izvairīties no vērienīgām reformām, kurām nepieciešami pūliņi, ja vien daļu no izmaksām nesedz ārējs atbalsts, piemēram, ESF. Šis projekts risina nevienmērīgas administratīvās kapacitātes problēmu, virzot uz priekšu reformas visā valsts pārvaldes sistēmā. ESF atbalsts 2021.-2027. gada plānošanas periodā varētu palīdzēt saglabāt uzsākto tempu, lai palielinātu ieguvumus jau no veiktajiem ieguldījumiem, kā arī sniegtu nepārtrauktu atbalstu augstākā līmeņa vadītājiem reformu īstenošanā.

---

<sup>33</sup> European Commission (2017), Commission staff working document. Country Report Latvia 2017. Brussels, 22.2.2017 SWD(2017) 79 final, p.39. Pieejams: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-country-report-latvia-en.pdf>.(skatīts: 29.06.2019.).

## ATSAUCES

---

Baltic Institute of Social Sciences, ODA (2015), Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē. Rīga. Pieejams: [https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/biss\\_petijums\\_lv.pdf](https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/biss_petijums_lv.pdf) (skatīts: 30.06.2019.).

European Commission (2016), Commission staff working document. Country Report Latvia 2016. Brussels, 26.2.2016 SWD(2016) 82 final. Pieejams: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/cr\\_latvia\\_2016\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/cr_latvia_2016_en.pdf) (skatīts: 29.06.2019.).

European Commission (2017), Commission staff working document. Country Report Latvia 2017. Brussels, 22.2.2017 SWD(2017) 79 final. Pieejams: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-country-report-latvia-en.pdf> (skatīts: 29.06.2019.).

Ekonomikas ministrija (2017), Vienojas par sadarbību "Konsultē vispirms" principa ieviešanā. 15.06.2017. Pieejams: <https://em.gov.lv/lv/jaunumi/15527-vienojas-par-sadarbibu-konsulte-vispirms-principa-ieviesana> (skatīts: 23.08.2019.).

Fontes (2018), Salīdzinošā pētījuma par atalgojuma datu aktualizēšana. Rīga.

Gaile, A. and Pavlova, M. (2017), Efektīva vadītāja rokasgrāmata. Valsts kanceleja. Pieejams: [https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/efektiva\\_vaditaja\\_rokasgramata.pdf](https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/efektiva_vaditaja_rokasgramata.pdf) (skatīts: 5.06.2019.).

Kantar TNS, Jaunrades laboratorija (2018), Integrēts Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings. Rīga.

Kokoreviča, D. (2019), Apzinātības treniņi par valsts naudu: augstākā līmeņa vadītāji apgūst 'sevis atrašanu'. Latvijas Avīze, 2019.gada 3.janvāris. Pieejams: <http://www.la.lv/apzinatibas-trenini-par-valsts-naudu> (skatīts: 30.06.2019.).

Kuperus, H. and Rode, A. (2016), Top Public Managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administration. Ministry of Interior and Kingdom Relations. The Hague, the Netherlands.

Latvijas prezidentūras Eiropas Savienībā sekretariāts (2015), Personāla sagatavošana. Pieejams: <http://www.es2015.lv/lv/prezidenturas-istenosana/personala-sagatavosana> (skatīts: 3.07.2019.).

LETA (2019), Citskovskis skaidro, kāpēc ieguldīt esošajos darbiniekos ir izdevīgi. Latvijas avīze. 2019.gada 9.janvāris. Pieejams: <http://www.la.lv/citskovskis-skaidro-kapec-ieguldit-esosajos-darbiniekos-ir-izdevigi> (skatīts: 3.07.2019.).

Ministry of Finance (2011), Operational programme 'Human resources and employment' (for the period 2007-2013). Rīga.

Mountfield, R. (2000), Sera Robina Mountfilda ziņojums Latvijas Ministru prezidentam Valsts administrācijas reforma. 2000.gada februāris.

OPSI (2018), OECD Declaration on Public Sector Innovation – Public Consultation Open through 22 February. Pieejams: <https://oecd-opsi.org/declaration-consultation/>. (skatīts: 3.07.2019.)

Palidauskaite, J., Pevkur, A. and Reinholde, I. (2010), A comparative approach to civil service ethics in Estonia, Latvia and Lithuania. *Journal of Baltic Studies* 41, pp. 45-71.

Reinholde I. (2019), Public administration characteristics in Latvia. Unpublished report of the EUPACK2019 project.

SKDS (2019), Kur labāk strādāt – valsts vai privātā sektorā? Rīga.

Valsts kanceleja (2017), Valsts pārvaldes reformu plans 2020. Rīga, 2017.

Valsts kanceleja (2017), Cilvēkresursu attīstības politika. Pieejams: <http://mk.gov.lv/lv/content/cilvekresursu-attistibas-politika> (skatīts: 4.07.2019.).

Valsts kanceleja. (2019), GovLabLatvia: Latvijas valsts pārvaldes inovācijas laboratorijas. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/govlablatvia-latvijas-valsts-parvaldes-inovacijas-laboratorijas> (skatīts: 25.04.2019.).

Valdības māja (2017), Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma. Pieejams: [https://www.youtube.com/watch?v=eHBmj0p\\_nj0&t=42s](https://www.youtube.com/watch?v=eHBmj0p_nj0&t=42s) (skatīts: 25.05.2019.).

Valdības māja (2018), Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma. Pieejams: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=34&v=hvCOM\\_q7-pA](https://www.youtube.com/watch?time_continue=34&v=hvCOM_q7-pA) (skatīts: 25.05.2019.).

Valsts Kanceleja (2019), Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma. Pieejams: <https://mk.gov.lv/content/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma-0> (skatīts: 25.05.2019.).

Vargulis, M. (2012), Success Stories Differ: Latvian and Estonian Austerity Model. Riga: Latvian Institute of International Affairs, Friedrich Ebert Stiftung.

Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (2017), Memoranda 'Par kopīgiem mērķiem Latvijas digitālās transformācijas procesā un datos balstītas sabiedrības un valsts attīstībā' rīcības plāns 2017-2020'. Pieejams: [https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/ddn\\_plans\\_12.09\\_0.pdf](https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/ddn_plans_12.09_0.pdf) (skatīts: 25.07.2019.).

## KĀ IEGŪT ES PUBLIKĀCIJAS

### **Bezmaksas publikācijas:**

- viens eksemplārs: no ES grāmatnīcas (<http://bookshop.europa.eu>);
- vairāk par vienu eksemplāru vai plakātu/ karti: no Eiropas Savienības pārstāvniecībām ([http://ec.europa.eu/represent\\_en.htm](http://ec.europa.eu/represent_en.htm)); no delegācijām trešās valstīs ([http://eeas.europa.eu/delegations/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm)); sazinoties ar Europe Direct dienestu ([http://europa.eu/europedirect/index\\_en.htm](http://europa.eu/europedirect/index_en.htm)) vai zvanot pa tālruni 00 800 6 7 8 9 10 11 (bezmaksas tālruņa numurs, zvanot no jebkuras vietas ES) (\*).

(\*). Sniegtā informācija ir bez maksas, kā arī lielākā daļa zvanu (lai gan daži operatori varētu prasīt samaksu, varētu nākties maksāt arī telefona automātos vai viesnīcās).

### **Maksas publikācijas:**

- no ES grāmatnīcas (<http://bookshop.europa.eu>).

### **Maksas abonementi:**

- no kāda no Eiropas Savienības Publikāciju biroja pārdošanas aģentiem ([http://publications.europa.eu/others/agents/index\\_en.htm](http://publications.europa.eu/others/agents/index_en.htm))



■ Publications Office