



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma ietvaros īstenoto pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” ieviešanas ietekmes izvērtējums 2007.-2013.gada plānošanas periodā

Iepirkuma identifikācijas Nr. MK VK 2014/15 ESF

GALA ZIŅOJUMS

Iesniegts 2015. gada 28.jūlijā
Precizēts 2015.gada 8. oktobrī

Izpildītājs: SAFEGE Baltija

Saturs

Ievads	4
Kopsavilkums.....	7
Executive summary.....	10
Izmantotās metodes	13
Pārmaiņu teorija.....	15
Izvērtējuma rezultāti	18
Vispārējie izvērtējuma jautājumi:	18
1. Kāda ir sākotnēji Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājumā, aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas noteikumos un projekta līmenī izvirzīto mērķu, un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpe un faktori, kas to ir ietekmējuši?	18
2. Kāda ir aktivitāšu/ apakšaktivitāšu ietekme uz atbalstāmajām jomām un ieguldījuma nozīmīgums šo jomu attīstībā?.....	22
3. Vai veiktie ieguldījumi aktivitātēs/apakšaktivitātēs ir adekvāti/atbilst sasniegto rezultātu vērtībai, izvērtējot ieviešanas efektivitāti?	27
4. Kāda ir aktivitātes/apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu rezultātu ilgspēja, ņemot vērā projekta iesnieguma 3.5.sadaļā aprakstīto, līgumos ar projekta īstenotāju noteikto, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006 noteikto?	29
5. Kādas ir aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas iespējas nākotnē, izmantojot citus ārvalstu finanšu avotus (norādīt konkrētas ārvalstu finanšu palīdzības programmas, instrumentus un avotus)	32
6. Vai sasniegtos rezultātus var cēloniski attiecināt un tieši saistīt ar aktivitātes/apakšaktivitātes ieguldījumiem?	37
Specifiskie izvērtējuma jautājumi.....	39
1.5.1.1.1. apakšaktivitāte	39
1.5.1.2. aktivitāte	47
1.5.1.3.1. apakšaktivitāte	53
1.5.1.3.2. apakšaktivitāte	59
1.5.2.2.1. apakšaktivitāte	63
1.5.2.2.2. apakšaktivitāte	71
1.5.2.2.3. apakšaktivitāte	78
Izvērtējuma secinājumu un priekšlikumu apkopojums un gūtās atziņas	87
Pielikumi	106
Anotācija	106
Vērtējuma rubrikas.....	109
Izmantotie avoti	129
Starpziņojumi	143

Saīsinājumi

Saīsinājums	Skaidrojums
DPP	Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājums
EEZ	Eiropas Ekonomiskā Zona
ELFLA	Eiropas Lauksaimniecības Fonds lauku attīstībai
ERAF	Eiropas reģionālās attīstības fonds
ES	Eiropas Savienība
ESF	Eiropas Sociālais Fonds
ESPON	Eiropas teritoriālās attīstības un kohēzijas novērošanas tīkls
EZF	Eiropas Zivsaimniecības fonds
IKT	Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas
INTERREG EUROPE	Eiropas Savienības Starpreģionu sadarbības programma
KF	Kohēzijas Fonds
KM	Kultūras ministrija
KV	Kvalitātes vadība
KVS	Kvalitātes vadības sistēma
LAPAS	Latvijas platforma attīstības sadarbībai
LBAS	Latvijas brīvo arodbiedrību savienība
LDDK	Latvijas darba devēju konfederācija
LIAA	Latvijas investīciju un attīstības aģentūra
LIFE	Eiropas Savienības finanšu instruments vides un dabas aizsardzības aktivitāšu atbalstam
LOSP	Lauksaimnieku Organizāciju Sadarbības Padome
LPS	Latvijas Pašvaldību savienība
MK	Ministru Kabinets
MKK	Ministru Kabineta Komiteja
NVO	Nevalstiska organizācija
SIF	Sabiedrības integrācijas fonds
URBACT	Eiropas Savienības Pilsētvides attīstības programma
VARAM	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
VAS	Valsts administrācijas skola
VISC	Valsts izglītības satura centrs
VK	Valsts kanceleja
VSS	Valsts sekretāru sanāksme

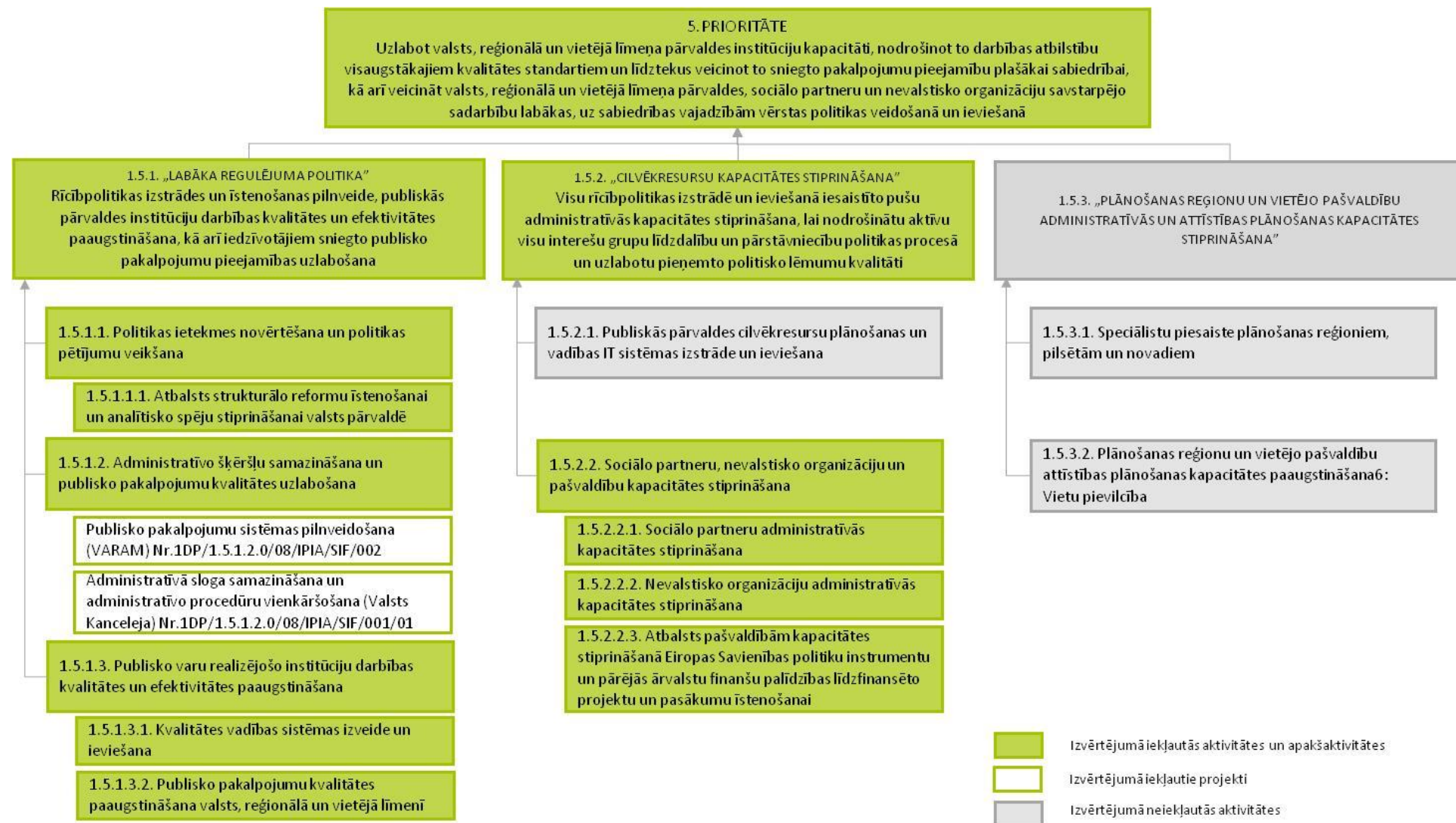
Ievads

Izvērtējuma izstrāde tika uzsākta 2014. gada 11. novembrī pēc līguma noslēgšanas starp Valsts kanceleju, Sabiedrības integrācijas fondu un SIA „SAFEGE Baltija”. Līguma izpildes uzraudzībai ar Valsts kancelejas direktores 2014. gada 28. novembra lēmumu Nr. 87 tika izveidota pētījuma uzraudzības padome, kuras sastāvā ietilpa Valsts kancelejas, Sabiedrības integrācijas fonda un Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas pārstāvji. Uzraudzības padomes komentāri ņemti vērā precizējot izvērtējuma autoru izstrādāto metodoloģiju. Savukārt, saskaņojot starpziņojumu par 1.5.1.1.1.apakšaktivitāti “Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē”, vērā tika ņemts Finanšu ministrijas, kā par attiecīgo apakšaktivitāti atbildīgās iestādes, viedoklis.

Izvērtējuma mērķis: veikt darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” apakšaktivitāšu ieviešanas ietekmes izvērtējumu 2007.-2013.gada plānošanas periodā, vērtējot sākotnēji izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpi, to ietekmi un efektivitāti uz atbalstāmajām jomām, mērķa sasniegšanā ieguldīto līdzekļu pamatotību un lietderību, kā arī ietekmi uz uzņēmējdarbības vidi, publisko pārvaldi un sabiedrības līdzdalības veicināšanu dažādu politiku īstenošanā, sagatavojot secinājumus un sniedzot priekšlikumus atbilstoši izvērtējumā uzdotajiem darba uzdevumiem.

Izvērtējuma objekts: Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” 5.prioritātes „Administratīvās kapacitātes stiprināšana īstenoto pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” ietvaros īstenotās aktivitātes un apakšaktivitātes (skat 1.attēlu).

1.attēls. Izvērtējuma objekts



Izvērtējumā iekļauto aktivitāšu un apakšaktivitāšu ieviešana lielākoties uzsākusies 2009.gadā. Trīs aktivitātes/apakšaktivitātes īstenotas, veicot ierobežotu projektu iesniegumu atlasī (1.5.1.1.1., 1.5.1.2., 1.5.2.2.1), pārējās - atklātu projektu iesniegumu atlasī. Apakšaktivitātēs 1.5.2.2.2. un 1.5.2.2.3. projektu iesniegumu atlase rīkota trīs kārtās. Izvērtējuma uzsākšanas brīdī (2014.gada 11.novembrī) turpinājās 1.5.1.1.1., 1.5.1.2, 1.5.2.2.1. un 1.5.2.2.2. īstenošana.

2.attēls. Aktivitāšu ieviešanas laika grafiks*



*Par aktivitātes ieviešanas uzsākšanas brīdi šī izvērtējuma ietvaros uzskata brīdi, kad finansējuma saņēmējiem tika dota iespēja iesniegt projektus. Ar noslēgšanas brīdi - pēdējā projekta beigu datumu.

Izvērtējuma metodoloģija ir balstīta pārmaiņu teorijā (*theory of change*), kas veido izvērtējuma metodoloģijas ietvaru un uz kā balstās visas tālākās izvērtējuma darbības. Izvērtējums balstīts *sistemātiskā pieejā*, pēc vienotas pieejas veicot izvērtējuma datu apkopošanu, sistematizēšanu, analīzi un izvērtējumu par katru no aktivitātēm un apakšaktivitātēm. Par katru aktivitāti/apakšaktivitāti sistemātiski sniegts vērtējums atbildot gan uz vispārīgajiem izvērtējuma jautājumiem, gan konkrētajai aktivitātei/apakšaktivitātei izvirzītajiem specifiskajiem izvērtējuma jautājumiem.

Analizējot katras aktivitātes/ apakšaktivitātes ietekmi, izmantota metožu kopuma (*methode mix*) pieeja, sistemātiski kombinējot kvalitatīvās un kvantitatīvās metodes.

Izvērtējuma pamatinformāciju veido izvērtējuma rezultātu izklāsts. Sadaļā „Vispārējie izvērtējuma jautājumi” apkopoti izvērtējuma rezultāti pasākumu līmenī, sniedzot apkopojošas atbildes uz sešiem vispārējiem izvērtējuma jautājumiem. Sadaļā „Specifiskie izvērtējuma jautājumi” izvērtējuma rezultāti apkopoti aktivitāšu griezumā sniedzot atbildes uz katrai aktivitātei specifiski uzdotajiem izvērtējuma jautājumiem. Sadaļā „Rekomendācijas un gūtās atziņas” sniegti galvenie ieteikumi. Izvērtējuma starpziņojumi, kur detalizēti analizēta katra aktivitāte, atrodami šī izvērtējuma ziņojuma pielikumā. Izvērtējuma ziņojumā sniegtie vērtējumi balstīti uz situāciju 2015.gada pirmajā ceturksnī.

Šī ziņojuma saturs ir tikai un vienīgi izvērtētāju atbildības joma un tam nav obligāti jāatspoguļo pasūtītāja viedoklis.

Kopsavilkums

Izvērtējuma izstrāde tika sākta 2014. gada 11. novembrī. Līguma izpildes uzraudzībai ar Valsts kancelejas direktores 2014. gada 28. novembra lēmumu Nr. 87 tika izveidota pētījuma uzraudzības padome, kuras sastāvā bija Valsts kancelejas, Sabiedrības integrācijas fonda un Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas pārstāvji. Uzraudzības padomes komentāri ņemti vērā, precizējot izvērtējuma autoru izstrādāto metodoloģiju un starpziņojumus.

Izvērtējuma mērķis bija veikt darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” apakšaktivitāšu ieviešanas ietekmes izvērtējumu 2007.-2013.gada plānošanas periodā, vērtējot sākotnēji izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpi, to ietekmi un efektivitāti uz atbalstāmajām jomām, mērķa sasniegšanā ieguldīto līdzekļu pamatotību un lietderību, kā arī ietekmi uz uzņēmējdarbības vidi, publisko pārvaldi un sabiedrības līdzdalības veicināšanu dažādu politiku īstenošanā.

Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājumā, aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas noteikumos un projekta līmenī sākotnēji izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpe (rezultatīvitate)¹ kopumā vērtējama kā augsta. Projektu līmeņa rezultāti pārsvarā ir sasniegti. Aktivitāšu mērķu sasniegšanas līmenis ir apmierinošs. Galvenie ārējie faktori, kas ir ietekmējuši mērķu un rezultātu sasniegšanu, ir ekonomiskās krīzes ietekme, kas veidoja politisku pieprasījumu pēc aktivitāšu ietvaros izstrādātiem risinājumiem, aktivitāšu mērķa grupas un partneru ieinteresētība projektu rezultātos un līdzdalība to īstenošanā. Galvenie iekšējie faktori, kas ir veicinājuši mērķu un rezultātu sasniegšanu, ir iestāžu vadības atbalsts, personāla motivācija un profesionalitāte, pieredze projektu īstenošanā un sadarbība starp partneriem. Vislielākās grūtības projektu īstenošanā finansējuma saņēmējiem radīja iepirkumu procedūru un projekta administrēšanas prasības.

Izvērtējuma ietvaros tika analizēta aktivitāšu/apakšaktivitāšu saistība ar Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādņēs 2008.-2013. gadam (turpmāk – Pamatnostādņēs) noteiktajam mērķim, apakšmērķiem un rīcības virzieniem. Tika konstatēta tieša aktivitāšu/apakšaktivitāšu saistība ar Pamatnostādņu politikas apakšmērķiem „Politikas plānošana un finanšu vadība”, „Pārvaldes kvalitāte: pakalpojumi un institucionālā sistēma”, „Cilvēkresursu attīstība valsts pārvaldē”, „Sabiedrības līdzdalība un sadarbība valsts pārvaldē” un to rīcības virzieniem. Izmaiņas šo atbalstāmo jomu attīstībā ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem. Lielāka ietekme un augstāks ieguldījuma nozīmīgums vērojams aktivitātēm, kuru darbības aptvērušas jomas attīstību kopumā, ļāvušas intensificēt procesus, nodrošinājušas finansējumu un atbalstu tā trūkuma apstākļos (piemēram, 1.5.1.1.1., 1.5.1.2., 1.5.1.3.1. un 1.5.2.2.2.). Zemāka ietekme vērojama aktivitātēm, kas īstenotas bez koordinācijas un vienota metodiska ietvara, radot fragmentārus uzlabojumus atsevišķās institūcijās bez plašākas ietekmes uz jomas attīstību kopumā (piemēram, 1.5.1.3.2., 1.5.2.2.1. un 1.5.2.2.3.).

¹ Šeit un turpmāk ar kritēriju „rezultatīvitate” apzīmēts 1.izvērtējuma jautājuma ietvaros sniegtais sākotnēji izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpes vērtējums.

Aktivitāšu ieviešana kopumā ir bijusi efektīva². Sasniegto rezultātu vērtība lielākoties gadījumu pārsniedz veiktos ieguldījumus, ir sasniegti iepriekš neplānoti rezultāti (1.5.1.1.1., 1.5.1.2., 1.5.2.2.2. un 1.5.2.2.3.). Aktivitāšu rezultātu vērtību pilnībā varēs novērtēt tikai ilgtermiņā, ievērojot apakšaktivitātes mērķu sasniegšanu un to noturības ilgtspēju. Vienlaikus novērots, ka aktivitāšu realizācija prasīja salīdzinoši lielu finansējuma saņēmēju cilvēkresursu ieguldījumu, it īpaši saistībā ar projektu administrēšanu. Finansējuma saņēmēju, īpaši NVO un pašvaldību, vērtējumā šis ieguldījums ne vienmēr bijis samērojams ar projekta kopējo vērtību.

Rezultātu ilgtspēja tiek nodrošināta apmierinošā līmenī. Projektu rezultātu praktiskā pielietojamība liecina par to izmantošanu un turpmāku pilnveidi. Izveidotie risinājumi, metodikas, iegūtās zināšanas ir nekavējoties pielietotas ikdienas darbībā, panākot izmaiņas rīcībpolitikā, ir nodrošināta rezultātu pieejamība mērķa grupai un rezultāti tiek izmantoti mērķa grupas interesēs arī pēc projektu noslēgšanās (1.5.2.2.2., 1.5.2.2.3, 1.5.1.3.1., 1.5.1.3.2.). Vidējā un ilgtermiņā rezultātu lietošanas ilgtspējas perspektīvas būtiski samazinās, kas daļēji skaidrojams ar ieguldījumu raksturu un prognozējamu rezultātu aktualitātes zudumu (1.5.1.1.1., 1.5.2.2.1.). Trīs līdz piecus gadus pēc projektu noslēguma ilgtspēja tiek nodrošināta rezultātiem, kas ir uzņemti institūciju bilanci kā pamatlīdzekļi. Lielākie ilgtspējas riski ir personāla mainība iestādēs un finanšu līdzekļu pieejamība sākot iniciatīvu turpināšanai un pēctecības nodrošināšanai.

Plānošanas periodā no 2014. līdz 2020. gadam tiešs atbalsts nebūs pieejams tādiem projektiem, kādi tika īstenoti līdzšinējo aktivitāšu ietvaros, līdz ar to organizācijām mērķtiecīgi jādomā par sasniegto rezultātu nostiprināšanu un ilgtspēju. Pašvaldību kapacitātes stiprināšanas jomā ir konstatējamas apmierinošas finansējuma piesaistes iespējas no ārvalstu finanšu instrumentiem, lielākoties ES Teritoriālās sadarbības programmām. Pastarpināti šo programmu atbalsts ir pieejams arī publisko pakalpojumu kvalitātes un pieejamības un nevalstisko organizāciju kapacitātes stiprināšanai. Valsts iestādēm būtu jāvelta lielāka uzmanība informācijas apzināšanai par citiem ārvalstu finansējuma avotiem, kur varētu rast finanšu atbalstu Latvijas valsts pārvaldes kapacitātes stiprināšanai, kā arī jāturpina meklēt līdzekļu piesaistes un atbalsta iespējas Eiropas Savienības fondu finansēto prioritāšu ietvaros. Var secināt, ka izvērtējuma ietvaros analizēto aktivitātes/apakšaktivitāšu sasniegtie rezultāti lielākoties ir cēloniski attiecināmi un cieši saistāmi ar veiktajiem ieguldījumiem. Finansējuma saņēmēji akcentē finansējuma pieejamību kā būtiskāko faktoru rezultātu sasniegšanā.

Izvērtējuma ietvaros izvirzīta virkne rekomendāciju. 1.5.1.1.1. apakšaktivitātes vērtējumā minēti priekšlikumi pilnveidot pētījumu rekomendāciju izpildes uzraudzības sistēmu, nodrošināt sistemātisku pieeju apmācību plānošanā, organizēšanā un izvērtēšanā, kā arī risināt ar darbinieku mainību saistītās problēmas, tostarp iesaistoties pieredzes apmaiņas projektos, un izmantot sadarbību ar citu valstu līdzīgas kompetences iestādēm, lai veiktu sava darba efektivitātes novērtējumu. Vērtējot informācijas sistēmu iepirkumus, paredzēt iespēju izstrādātos risinājumus nodot citām iestādēm valsts pārvaldē lietošanā bez papildu maksas.

1.5.1.2. aktivitātes analizē sniegti priekšlikumi turpināt administratīvā sloga monitoringu, sekmēt sabiedrības informētību par administratīvā sloga mazināšanas rezultātiem. Lai veicinātu valsts iestāžu sniegto pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanu, nepieciešams apkopot dominējošās iedzīvotāju sūdzību kategorijas par pašvaldību sniegtajiem

² Šeit un turpmāk ar kritēriju „efektivitāte” apzīmēts 3.izvērtējuma jautājuma ietvaros sniegtais ieviešanas efektivitātes vērtējums.

publiskajiem pakalpojumiem un veikt padziļinātu izpēti par portāla latvija.lv lietošanas aspektiem, kā arī novērtēt, vai plānotais finanšu ietaupījums valsts budžetā ir sasniegts.

1.5.1.3.1. apakšaktivitātes rezultātā izveidotās kvalitātes vadības sistēmas vairākos gadījumos vairs netiek uzturētas finansējuma trūkuma dēļ. Nepieciešams rast finansējumu valsts budžeta ietvaros stratēģiskās plānošanas un darbības vadības stiprināšanai, kā arī mērķtiecīgai kvalitātes vadības politikas ieviešanai. Nākotnē nepieciešams stiprināt institūciju darbības vadības un pakalpojumu sniegšanas uzlabošanas horizontālās funkcijas valsts pārvaldē un veicināt vienotas prakses attīstību iestāžu darbības rezultātu novērtēšanā. Apmācību organizēšanā integrēt „mācīšanās caur darīšanu” principu.

Lai nodrošinātu 1.5.1.3.2. apakšaktivitātes ietvaros veikto ieguldījumu ilgtspēju, jāpievērš uzmanība klientu apmierinātības novērtēšanai par saņemtajiem pakalpojumiem un jāizvērtē Publisko pakalpojuma likuma un ar to saistīto noteikumu iespējamā ietekme uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, nepieciešamības gadījumā paredzot finansējumu kvalitātes uzlabošanas pasākumiem.

1.5.2.2.1. apakšaktivitātes vērtējumā sniegti priekšlikumi pievērst uzmanību attīstībai reģionālajā līmenī, veicināt sadarbību ar pašvaldībām, arodorganizācijām, darba devēju organizācijām, izglītības iestādēm, kā arī sekmēt organizāciju (LBAS un LDDK) sadarbības modeļi, ņemot vērā organizāciju darbības plānus reģionālā sociālā dialoga sekmēšanai. Būtu jāizvērtē, vai pareizais apakšnacionālais līmenis turpmākajai sociālā dialoga attīstībai ir reģions, analizējot lielo pilsētu vai lielo pašvaldību līmeni kā optimālāku sadarbības attīstībai; jāanalizē, vai būtu lietderīgi iekļaut sociālā dialoga jautājumus citā stabilākā veidojumā, piemēram, komitejā, kas nodarbojas ar ekonomikas attīstības plānošanu, vienlaikus nodrošinot, ka sociālā dialoga jautājumiem netiek piešķirta otršķirīga loma.

1.5.2.2.2. apakšaktivitātes analīzē minēta nepieciešamība paplašināt NVO sektoram pieejamos finanšu avotus, kā arī pilnveidot sistēmu valsts finansējuma saņemšanai, ietverot arī finansējuma saņemšanas kritērijus. Būtiski ir vienkāršot kontroles un atskaitīšanās procedūras, pielāgojot tās piešķirtajam finanšu apjomam un sasniedzamajam mērķim. Nākamajā ES fondu plānošanas periodā (2021-2028) ieteicams paredzēt finansējumu NVO administratīvās kapacitātes celšanas projektiem, kā arī pilnveidot sadarbības standartus pašvaldību un valsts iestāžu sadarbībai ar NVO.

1.5.2.2.3. apakšaktivitātes vērtējumā ieteikts veicināt pašvaldību sadarbību un partnerību reģiona ietvaros, vairāku reģionu starpā un starptautiskā līmenī. Plānojot apmācību projektus, būtu nepieciešams sistēmiski izvērtēt apmācību vajadzības, apsvērt iespēju organizēt centralizētas apmācības, neizslēdzot iespējas organizēt arī specifiskas apmācības katras pašvaldības gadījumā, kā arī pievērst uzmanību rezultātu ilgtspējas nodrošināšanai. Nepieciešams pilnveidot mājas lapas www.esfondi.lv funkcionalitāti, tajā nodrošinot aktuālo informāciju par atbalsta iespējām no dažādiem vietējiem un starptautiskiem avotiem.

Executive summary

The evaluation commenced on 11th November 2014. An evaluation monitoring council was established on 28th November 2014 with the decree No 87 of the Director of the State Chancellery. The Council comprised representatives from the State Chancellery, Society Integration Foundation and the Ministry of Environmental Protection and Regional Development. The comments made by the monitoring council have been incorporated in the evaluation methodology and evaluation reports.

The aim of the evaluation was to carry out impact assessment of the activities implemented under the Operational Programme “Human Resources and Employment” and Operational Programme’s Complement measures 1.5.1. “Better Regulations Policy” and 1.5.2. “Strengthening Capacity of Human Resources” during the 2007 – 2013 programming period. The evaluation measured the degree of achievement of the stated objectives and planned results, impact and effects upon the relevant sectors, relevance and utility of the resources invested with regard to the objectives, effects with regard to the business environment, public administration and civic participation in policy implementation.

The degree of achievement of the stated objectives, planned results and indicators as stated in the Operational Programme’s „Human Resources and Employment” Complement, implementation regulations for activities/ sub-activities and projects is assessed as high³. Project level results have been achieved by large. Achievement of the objectives at the activity level is satisfactory. Key external factors that contributed to the achievement of the objectives and results were the economic crisis, which facilitated political demand for solutions elaborated under the activities; interest of the target group and partners in projects’ results and participation in implementation. Key internal factors that contributed to the achievement of the stated objectives and results were support from the management level, motivation and professional level of the personnel, previous project implementation experience and cooperation with the partners. Main difficulties for the beneficiaries were caused by the problems with the public procurement procedures and project administration requirements.

Under the evaluation analysis was made of the relevance of the activities/ sub-activities to the objectives and measures stated in the Guidelines for Public Administration Development for 2008 – 2013 (further – the Guidelines). Implemented activities/ sub-activities were directly related to the policy subobjectives “Policy planning and financial management”, “Administration quality – services and institutional system”, “Development of Human Resources in Public Administration”, “Civil participation and cooperation in public administration”. Changes in these sectors should be directly attributed to the implemented activities and invested resources. Higher impact and relevance is observed under the activities, which were targeted at the development of the whole sector and intensified processes, and provided financing in the situation where funds were scarce (e.g., 1.5.1.1.1., 1.5.1.2., 1.5.1.3.1. and 1.5.2.2.2.). Lower impact is observed under the activities, which were implemented without coordination mechanism and joint methodological framework that resulted in fragmental improvements in single institutions without a wider impact upon development of the sector (e.g., 1.5.1.3.2., 1.5.2.2.1. and 1.5.2.2.3.).

³ This rating is based on assessment of stated objectives, planned results and indicators under the evaluation question No 1.

Implementation of the activities is rated as efficient⁴ in general. Value of the achieved results exceeds the invested resources in general, in some cases unplanned results have been achieved (1.5.1.1.1., 1.5.1.2., 1.5.2.2.2. and 1.5.2.2.3.). The total value of the results achieved under the activities should be determined in a long term, together with the achievement of the objectives and sustainability. However, it was pointed out that implementation of the activities required relatively high human resource input from the beneficiaries, mainly in relation with the project administration. The beneficiaries (NGOs and municipalities) regarded this input as too high in relation with the total value of the project.

Sustainability of the results is rated as satisfactory. Project results are being used, which is evidenced by application and further developments of the results. Developed solutions, methodologies and obtained knowledge are being used, thus contributing to the changes in policies. Results are available to the target group and are used after the projects have finished (1.5.2.2.2., 1.5.2.2.3, 1.5.1.3.1., 1.5.1.3.2.). However, sustainability of the results diminish in a mid- term and long-term perspective, which is largely related to the nature of the activities and expected loss of topicality (1.5.1.1.1., 1.5.2.2.1.). Sustainability in 3-5 years perspective is ensured for the results which are included in the balance sheet of the institutions. Main risks are related to the staff turnover, availability of financing for continuation of initiatives and the follow-up.

Organisations should consider strengthening the achieved results and sustainability, since similar activities will not be eligible under the 2014 – 2020 programming period. Municipalities will have adequate access to funding possibilities from the foreign financing instruments, mainly from the EU Territorial Cooperation Programmes. Indirectly these programmes will be available also for improvement of quality and accessibility of public services and strengthening capacity of the NGOs. Public administration institutions should pay more attention to information regarding other foreign financing instruments, which could be used to strengthen capacity of Latvia's state administration. Also, funding sources from the EU financed priorities should be considered for that purpose.

In general it is concluded that the results achieved under activities/ sub-activities are causally attributed to and closely linked with the invested resources. The beneficiaries consider availability of funding as the key factor for achievement of results.

The evaluation report contains recommendations in relation to the activities and sub-activities. In relation to the sub-activity 1.5.1.1.1. there are recommendations made to improve the monitoring system of the recommendations developed under various studies; to ensure systemic approach to the planning, organisation and assessment of training; to look for solutions to diminish the staff turnover, e.g., to involve personnel in exchange projects, to cooperate with similar foreign institutions to carry out peer reviews and efficiency assessments. In relation to the information systems the public procurement procedure should include provisions to ensure availability of the developed solutions to other public administration institutions without additional payments.

In relation to the 1.5.1.2. activity there are recommendations made to continue monitoring of the administrative burden and promote public information activities regarding achievements made. Information about the main categories of complaints should be obtained from the users

⁴ This rating is based on assessment of implementation under the evaluation question No 3

regarding the public services in order to improve the quality of the public services. An indepth review of the users' patterns of the portal Latvia.lv should be carried out, and the evaluation should be carried out to assess the achievement of the planned financial savings in the state budget.

In relation to the 1.5.1.3.1. sub-activity it is recommended to ensure financing for maintenance of the developed quality assurance systems, to ensure financing from the state budget to strengthen strategic planning and performance management functions, and to introduce the quality assurance policy. There is need to strengthen the horizontal functions in the state administration in relation to performance management and improvement of the quality of services, and to introduce a common approach to the evaluation of results in various institutions. Training activities should involve "learning by doing" approach.

In relation to the 1.5.1.3.2. sub-activity it is recommended to evaluate clients' satisfaction with the services received and assess the potential impact of the Law on Public Services and related regulations upon the quality of the public services. Additional financing should be sought in order to improve the quality if needed.

In relation to 1.5.2.2.1. sub-activity there are recommendations made to pay attention to the development at the regional level, to improve cooperation with the municipalities, professional organisations, employers' organisations, education institutions, and to improve the cooperation model between the Free Trade Union Confederation of Latvia (LBAS) and the Employers' Confederation of Latvia (LDDK). It should be analysed if the regional level was the correct sub-national level for the development of social dialogue. In particular, the level of big towns and big municipalities should be analysed as more suitable for that purpose. Analysis should be made to determine if social dialogue issues should be included in another, more stable entity, e.g., a committee which works with economic development planning issues, making sure that social dialogue is not regarded as a secondary issue.

In relation to the 1.5.2.2.2. sub-activity there are recommendations made to increase availability of funding sources for the NGO sector, and to improve the system for allocation of public financing, including definition of criteria. It is important to simplify the control and reporting procedures in line with the relevant budget allocation and stated objectives. It is recommended to include financing for strengthening the administrative capacity of the NGOs in the next programming period, and to elaborate further cooperation standards between the municipal and state institutions and the NGOs.

In relation to the 1.5.2.2.3. sub-activity it is recommended to improve cooperation and partnership between the municipalities at the regional, national and international level. Training activities should be based upon systemic assessment of training needs, and organisation of centralised training activities should be considered without exclusion of possibility for specific training for individual municipalities. Specific attention should be paid to sustainability aspects of the results. Further improvements should be made to the functionality of the web site www.esfondi.lv in order to include current information about the funding possibilities from various local and international sources.

Izmantotās metodes

Lai precizētu izpratni par izvērtējumā plānoto metožu pielietojumu attiecībā uz tehniskajās specifikācijas noteiktajiem uzdevumiem, atbilstoši izvērtējuma tehniskajai specifikācijai izvērtētāji sagatavoja ievadziņojumu⁵, kurā sniegts detalizēts izklāsts par plānotajām datu ieguves un analīzes metodēm.

Izvērtējuma metodoloģija ir balstīta pārmaiņu teorijā (*theory of change*), kas veido izvērtējuma metodoloģijas ietvaru. Izprast teoriju un pieņēmumus, balstoties uz kuriem katra aktivitāte ir veidota, ir svarīgs priekšnosacījums uz kā balstās visas tālākās izvērtējuma darbības. Pārmaiņu teorija apraksta plānoto darbību secību un šo darbību saistību ar plānotajiem iznākumiem, lai sasniegtu vēlamās izmaiņas. Tā ietver izvērtēto aktivitāšu/apakšaktivitāšu intervences loģikas pamatelementus, kas papildināti ar administratīvās kapacitātes stiprināšanas teorijā balstītiem pieņēmumiem.

Izvērtējums balstīts *sistemātiskā pieejā*, visa izvērtējuma gaitā pēc vienotas pieejas veicot izvērtējuma datu apkopošanu, sistematizēšanu, analīzi un izvērtējumu par katru no aktivitātēm un apakšaktivitātēm. Par katru aktivitāti/apakšaktivitāti sistemātiski sniegts vērtējums atbildot gan uz vispārīgajiem izvērtējuma jautājumiem, gan konkrētajai aktivitātei/apakšaktivitātei izvirzītajiem specifiskajiem izvērtējuma jautājumiem.

Analizējot katras aktivitātes/ apakšaktivitātes ietekmi, izmantota metožu kopuma (*methode mix*) pieeja, sistemātiski kombinējot kvalitatīvās un kvantitatīvās metodes. Izvērtējuma gaitā tika pielietotas šādas datu ieguves metodes:

- *Dokumentu analīze* analizējot primāros un sekundāros avotus (dokumentus, tiesību aktus, aktivitāšu ieviešanas progresu raksturojošus dokumentus, ziņojumus, citu izvērtējumu un pētījumu ziņojumus, uzraudzības datus u.c.);
- 78 padziļinātas daļēji strukturētas tiešās *intervijas*;
- 1 *fokusa grupas* diskusija;
- 5 finansējuma saņēmēju *aptaujas*, kurās kopumā aptaujāti 318 finansējuma saņēmēji.

Atbildot uz konkrētajiem izvērtējuma jautājumiem datu analīzē tika pielietotas tādas metodes kā *dzīves cikla analīze*, *ietekmes faktoru analīze*, *ieguldījuma analīze*, *ilgtspējas analīze*, *statistiskā analīze*, *Net Promoter Score*, *kvantitatīvā analīze* un *izvērtējuma rubrikas*. Sīkāku pārskatu par izvērtējuma gaitā pielietotajām datu ieguves un analīzes metodēm skatīt 1a tabulā.

Izvērtējuma gaitā iegūto pirmdokumentu un izmantoto avotu uzskaitījums sniegts ziņojuma pielikumā.

⁵ 1. Starpziņojums „Ievadziņojums”

1a.tabula Pārskats par izvērtējumā izmantotajām datu ieguves un analīzes metodēm

Aktivitāte / apakšaktivitāte	Datu analīzes metodes									Datu ieguves metodes			
	Pārmaiņu teorija	Dzīves cikla analīze	Ietekmes faktoru analīze	Ieguldījuma analīze	Izvērtējuma rubrika	Ilgtermiņa analīze	Statistiskā analīze	Net Promoter Score	Kvantitatīvā analīze	Dokumentu analīze	Intervijas	Aptaujas	Fokus-grupas diskusija
1.5.1.1.1. "Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē"											32	1 (n=184)	
1.5.1.2. „Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana"											3		
1.5.1.3.1. „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana"											6	1 (n=21)	
1.5.1.3.2. "Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī"											3	1 (n=25)	
1.5.2.2.1. „Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana"											12		
1.5.2.2.2. „Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana"											6	1 (n=56)	1
1.5.2.2.3. „Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai"											16	1 (n=32)	

Pārmaiņu teorija

Pārmaiņu teorija ir skaidri formulēta teorija vai modelis, kas apraksta kā intervence dod pienesumu konkrētu rezultātu sasniegšanā, pateicoties virknei starpposma iznākumu⁶. Pārmaiņu teorija kalpo par pamatu stratēģiskajai plānošanai, lēmumu pieņemšanas procesam un izvērtēšanas plānošanai⁷. Pārmaiņu teorija apraksta plānoto intervenci (programmu) – tās pamatelementus (ieguldījumus, darbības, plānotos iznākumus), to cēlošsakarības, kuras noved pie plānoto rezultātu - iecerēto izmaiņu – īstenošanas, un pieņēmumus, kas nepieciešami, lai pārmaiņas veicinātu. Pārmaiņu teoriju veido programmas intervences loģika, cēlošsakarības atbalstošie un noliedzšie faktori un pieņēmumi, kas balstīti uz dažādos pētījumos un izvērtējumos formulētām teorētiskām pieejām.

Pārmaiņu teorijas veidošanā izmantotā intervences loģika balstās uz izvērtējumā ietverto aktivitāšu un apakšaktivitāšu ieviešanu reglamentējošajos dokumentos norādītajiem ieguldījumiem, atbalstāmajām darbībām, mērķiem, vēlamajiem iznākumiem, riskiem un pieņēmumiem. Tā kā darbības programmas īstenošanas gaitā ir veikti grozījumi, kas attiecināmi uz izvērtējumā iekļautajām aktivitātēm, pārmaiņu teorijas veidošanā izmantotas aktuālākās aktivitātes ieviešanu reglamentējošo dokumentu versijas.

Lai varētu izskaidrot kapacitātes stiprināšanas programmu ietekmi, vispirms jāaplūko galvenie institucionālās un administratīvās kapacitātes stiprināšanas elementi, kas akcentēti pētījumos un izvērtējumos par Eiropas Savienības dalībvalstu administratīvās kapacitātes stiprināšanas jautājumiem: i) politika (ietverot struktūras); ii) cilvēki; un iii) sistēmas⁸.

Politikas elements koncentrējas uz institūciju attīstību kopumā, pilnveidojot esošās struktūras un mehānismus, ar mērķi uzlabot politikas īstenošanas kapacitāti. Institūciju attīstībai būtiska ir tiesiskā un normatīvā regulējuma uzlabošana, vadības struktūras un to kapacitāte, kā arī konsultāciju, koordinācijas un sadarbības procedūru un mehānismu kvalitāte⁹.

Cilvēku kapacitāte primāri vērsta uz individuālās kapacitātes attīstību, nodrošinot apmācības, informāciju un zināšanas, lai indivīdi efektīvāk varētu veikt savus pienākumus. Te būtiski ir neaprobežoties ar zināšanu un prasmju apguvi individuālā līmenī, bet virzīties uz zināšanu apmaiņu, izmēģināšanu un uz rezultātiem orientētas pieejas īstenošanu jau institūcijas līmenī¹⁰.

Sistēmas ietver dažādu instrumentu, rīku, metožu, vadlīniju, procedūru, rokasgrāmatu un sistēmu izstrādi un ieviešanu institūciju darbības un sniegto pakalpojumu uzlabošanai. IKT infrastruktūra (un jo īpaši e-pārvalde) ir būtisks intervences līdzeklis pakalpojumu sniegšanas uzlabošanai¹¹.

⁶ Funnell SF and Rogers PJ (2011) Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

⁷ Anderson, A. (2005). The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development. The Aspen Institute Roundtable on Community Change, New York, NY.

⁸ ECORYS 2011, Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund. Report for DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities

⁹ OECD 2006, The challenge of capacity development. Working towards good practice.

¹⁰ Pearson, J. (2011), "Training and Beyond: Seeking Better Practices for Capacity Development", OECD Development Co-operation Working Papers, No. 1, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5kgf1nsnj8tf-en>

¹¹ World Bank (2006): EU8: Administrative capacity in the New Member States- the limits of innovation? Poverty Reduction and Economic Management Unit, Europe and Central Asia.

Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” 5.prioritātes „Administratīvās kapacitātes stiprināšana” īstenoto pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” ietvaros īstenotās aktivitātes un apakšaktivitātes ietver visus trīs minētos administratīvās kapacitātes stiprināšanas elementus. Papildus, 1.5.2. pasākuma ietvaros īpašs uzsvars likts uz sociālo partneru un nevalstisko organizāciju iesaisti procesos kā pārvaldības kapacitāti stiprinošu elementu.

Konstruējot pārmaiņu teoriju, uzmanība tika pievērsta arī valsts pārvaldes, organizāciju vadības un sabiedrības vadības literatūrā atrodamajiem secinājumiem, ka valdības atbalstītām reformām ir lielākas izredzes gūt panākumus, salīdzinot ar citām¹². Līdz ar to svarīgi ir izprast politisko atbalstu administratīvās kapacitātes stiprināšanas intervencēm, un institūciju, kas ir atbildīgas par kapacitātes stiprināšanas iniciatīvu īstenošanu, gatavību un patieso vēlmi tās īstenot¹³.

Pētījumi sabiedrības vadībā atzīst, ka pārvaldības veiktspēja ir pakļauta riskiem, kas izriet no vispārējā administratīvā ietvara, politiskās vai ekonomiskās vides izmaiņām¹⁴. Līdz ar to konstruējot pārmaiņu teoriju būtiski ir ievērot vispārējo kontekstu kādā intervence tiek īstenota. Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” 5.prioritātes ietvaros īstenoto kapacitātes stiprināšanas pasākumu ieviešanas laikā Latvija piedzīvoja finanšu krīzi, kā rezultātā tika veiktas būtiskas izmaiņas plānotajā intervencē, pārskatīti mērķi, veicamās darbības un to izpildes rādītāji. Krīze radīja arī papildus spiedienu uz aktivitāšu īstenošanai, motivējot izmantot pieejamos resursus iespējami efektīvāk¹⁵.

Visbeidzot, pārmaiņu teorija balstās uz katras atsevišķās aktivitātes/apakšaktivitātes pārmaiņu teorijām, kas atrodamas šī ziņojuma pielikumos pievienotajos izvērtējuma ziņojumos par katru no aktivitātēm. Galvenās jomas, kuras aptvēra izvērtējumā iekļautās darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” 5.prioritātes „Administratīvās kapacitātes stiprināšana” īstenoto pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” ietvaros īstenotās aktivitātes un apakšaktivitātes ir: valsts pārvaldes analītisko spēju stiprināšana; administratīvo šķēršļu samazināšana; publisko pakalpojumu kvalitāte un pieejamība; sociālo partneru, nevalstisko organizāciju un pašvaldību kapacitātes stiprināšana.

Izvērtētāju konstruētā izvērtējumā iekļauto darbības programmas 5.prioritātes aktivitāšu pārmaiņu teorija ietver augstāk minēto elementu integrāciju vienotā analītiskā ietvarā un attēlo pārmaiņu teoriju prioritātes līmenī. Izvērtējuma gaitā tā kalpoja par atskaites punktu un izvērtējuma instrumentu, izskaidrojot prioritātes intervences elementu cēloņsakarības un ļaujot kvalitatīvi un/vai kvantitatīvi izmērīt īstenoto aktivitāšu īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa ietekmi.

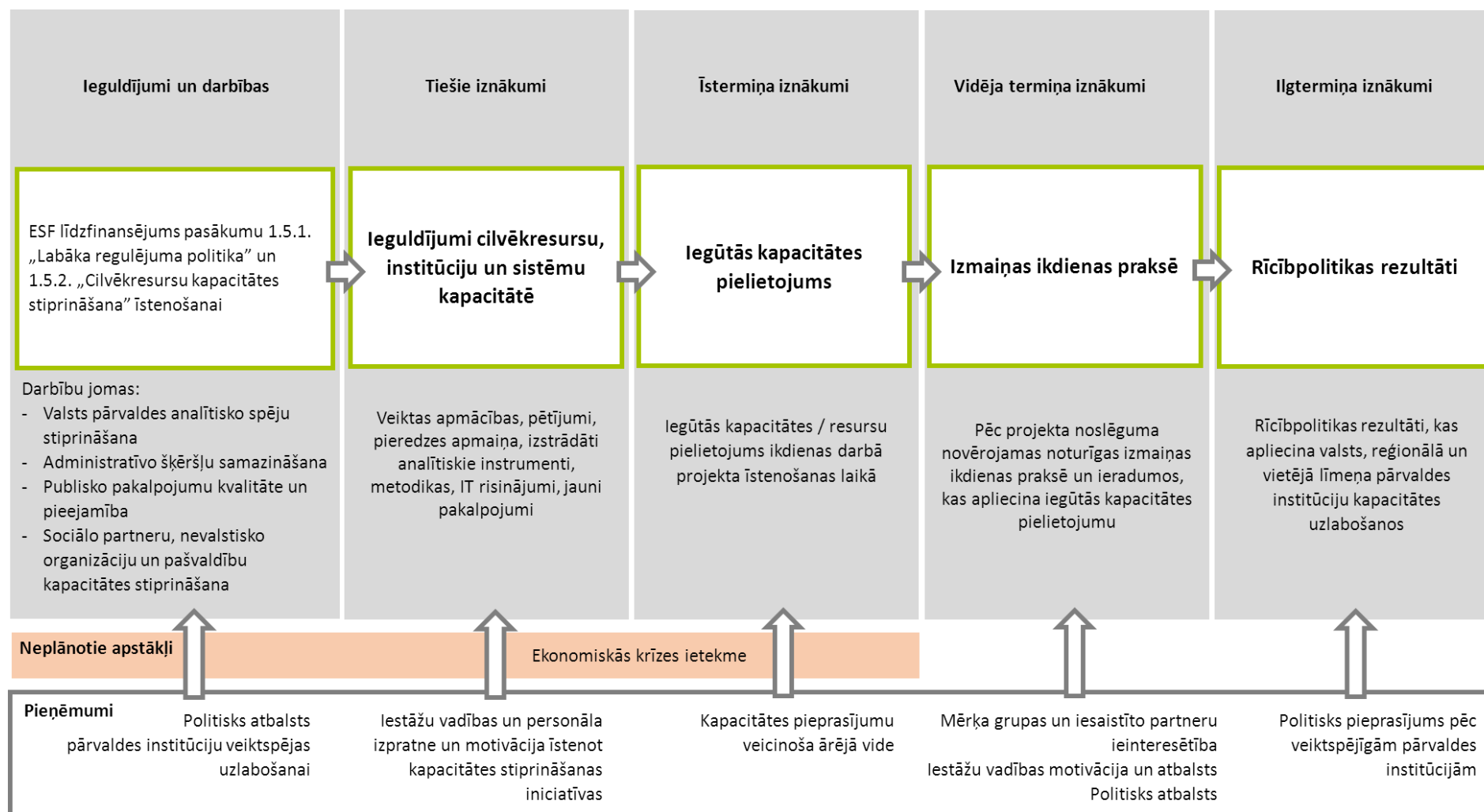
¹²Meyer-Sahling J-H (2011) The durability of EU civil service policy in Central and Eastern Europe after accession. Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions 24(2): 231–60.

¹³To, ka šis pieņēmums ir būtisks, apliecinājavairāku aktivitāšu izvērtējuma ietvaros izdarītie secinājumi (1.5.1.3.1., 1.5.1.3.2., 1.5.2.2.1.), ka institūciju vadības motivācija bija viens no būtiskākajiem faktoriem, kas ietekmēja projektu īstenošanu, virzību uz mērķa sasniegšanu un ietekmes apjomu.

¹⁴Bouckaert G., Halligan J. (2008) Managing Performance: International Comparisons. London: Routledge.

¹⁵Īpaši spēcīgi šī faktora ietekme izpaudās attiecībā uz 1.5.1.1.1. un 1.5.1.2. aktivitāšu īstenošanu.

3.attēls. Izvērtējumā iekļauto darbības programmas 5.prioritātes aktivitāšu konsolidētā pārmaiņu teorija



Izvērtējuma rezultāti

Vispārējie izvērtējuma jautājumi:

1. Kāda ir sākotnēji Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājumā, aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas noteikumos un projekta līmenī izvirzīto mērķu, un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpe un faktori, kas to ir ietekmējuši?

Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājumā, aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas noteikumos un projekta līmenī sākotnēji izvirzīto mērķu, un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpe (rezultatīvitate)¹⁶ kopumā vērtējama kā augsta. Rezultativitātes vērtējums šī izvērtējuma ietvaros pamatā balstīts uz DPP noteikto iznākuma un rezultātu rādītāju sasniegšanas kvantitatīvu mērījumu, kā arī finansējuma saņēmēju, viedokļiem par mērķu sasniegšanas pakāpi. Augsta rezultatīvitate konstatēta 1.5.1.1.1., 1.5.1.3.1., 1.5.2.2.2. un 1.5.2.2.3. apakšaktivitātēm, kur noteiktie iznākuma un rezultātu rādītāji ir sasniegti un pārsniegti. Šādu rezultativitāti veicinošie iekšējie un ārējie faktori aplūkoti zemāk.

Attiecībā uz apakšaktivitātēm 1.5.1.1.1., 1.5.1.3.1. un 1.5.2.2.2. tika konstatēts, ka aktivitātes līmeņa iznākuma un rezultātu rādītāju mērķa vērtības ir sasniegtas vēl aktivitāšu īstenošanas gaitā, pirms projektu līmeņa tiešo iznākumu sasniegšanas. Divām no šīm aktivitātēm (1.5.1.1.1. un 1.5.1.3.1.) ekonomiskās krīzes ietekmē tika ievērojami samazināts sākotnēji pieejamais finansējuma apjoms un pazeminātas sasniedzamo rādītāju vērtības, būtiski atvieglojot to sasniedzamību¹⁷. Atsevišķi rezultātu rādītāji tika sasniegti pateicoties citām, ar aktivitāšu īstenošanu netieši saistītām, darbībām (1.5.1.1.1.)¹⁸. Projektu īstenošanas pagarinājumi ir veicinājuši kvalitatīvāku rezultātu ieguvu (1.5.1.2.)¹⁹.

Apmierinoša rezultatīvitate tika konstatēta 1.5.1.2. aktivitātei un 1.5.1.3.2. un 1.5.2.2.1. apakšaktivitātēm. Zemāku vērtējumu šajos gadījumos ietekmēja tas, ka izvērtējuma veikšanas brīdī, virkne aktivitāšu vēl tika īstenotas (1.5.1.2., 1.5.2.2.1.)²⁰, rezultātu sasniegšanas pakāpi nav iespējams izmērīt bāzes informācijas trūkuma dēļ (1.5.1.2.)²¹, aktivitātei principā nav noteikti iznākuma un rezultātu rādītāji (1.5.1.3.2.)²², noteiktie iznākuma un rezultātu rādītāji nepilnīgi raksturo apakšaktivitātes noteikto mērķi, koncentrējoties uz vieglāk sasniedzamu tiešā iznākuma mērījumu, bet neatspoguļojot vēlamās izmaiņas rīcībpolitikā (1.5.2.2.1.)²³.

¹⁶ Šeit un turpmāk ar kritēriju „rezultatīvitate” apzīmēts 1.izvērtējuma jautājuma ietvaros sniegtais sākotnēji izvirzīto mērķu, un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpes vērtējums

¹⁷ 3. Starpziņojums . Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. 11. - skat. 13.lpp. un 4. Starpziņojums . Apakšaktivitāte 1.5.1.3.1. 9. skat.15.lpp.

¹⁸ 3. Starpziņojums. Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1.- skat. 12.lpp.

¹⁹ 2. Starpziņojums. Aktivitāte 1.5.1.2. - skat.63.lpp.

²⁰ Turpat. Skat. 57. -66.lpp. un Apakšaktivitāte 1.5.2.2.1. 10. - skat.14.lpp.

²¹ Turpat. Aktivitāte 1.5.1.2. 59.- skat. 64.lpp.

²² 4. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.3.2. - skat. 55.lpp.

²³ 2. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.1. 10.- skat. 14.lpp.

2.tabula. Sākotnēji izvirzīto mērķu, un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpes vērtējums

Sākotnēji izvirzīto mērķu, un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpe (rezultatīvitate)	Vērtējums				
	Nav konstatējama	Zema	Apmierinoša	Augsta	Ļoti augsta
1.5.1.1.1. Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē					
1.5.1.2. Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana					
1.5.1.3.1. Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana					
1.5.1.3.2. Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī					
1.5.2.2.1. Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana					
1.5.2.2.2. Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana					
1.5.2.2.3. Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai					
Visi sākotnēji izvirzītie mērķi, plānotie rezultāti un rādītāji ir sasniegti tikai pateicoties aktivitātes ieguldījumam. Papildus sasniegti mērķi un rezultāti nav konstatēti. Sasniegtie mērķi un rezultāti ir veicinājuši jomas attīstību.	Augsta				

Būtiskākais ārējais faktors, kas tiešā vai pastarpinātā veidā ietekmēja aktivitāšu mērķu sasniegšanu, ir ekonomiskā krīze. Tās pastarpinātā ietekme pozitīvā veidā izpaudās rosinot gan iekšēju, gan ārēju politisku pieprasījumu pēc aktivitāšu ietvaros izstrādātiem risinājumiem, lēmumu pamatojumiem un kapacitātes. Krīze veicināja atbildīgo iestāžu vadības izpratni un pieprasījumu pēc kapacitātes stiprināšanas risinājumiem, kas izpaudās aktīvā aktivitāšu finansējuma pielietošanā, stiprinot iestāžu kapacitāti. Ekonomiskās krīzes negatīvā ietekme izpaudās kā aktivitāšu īstenošanai paredzētā finansējuma samazinājums, aktivitāšu īstenošanas apturēšana, kavējumi lēmumu pieņemšanas procesā par projektu ieviešanas uzsākšanu, sākotnēji plānoto mērķu un to izpildes rādītāju samazināšana. Aktivitāšu mērķa grupas un partneru ieinteresētība projektu rezultātos un līdzdalība to īstenošanā ir otrs būtiskākais ārējais faktors, kas lielākoties pozitīvi ietekmēja aktivitāšu mērķu sasniegšanu, tomēr nevalstiskās organizācijas norādīja uz valsts un pašvaldību neieinteresētību kā kavējošu faktoru. Nevalstiskās organizācijas kā būtisku pozitīvu ārējo faktoru norādīja NVO un MK sadarbības memoranda parakstīšanu, kas apliecina NVO kvalitāti un statusu.

Vadības atbalsts, personāla motivācija un profesionalitāte, pieredze projektu īstenošanā un sadarbība starp partneriem ir visbiežāk minētie *iekšējie faktori*, kas pozitīvi ietekmēja aktivitāšu mērķu sasniegšanu. Vislielākās grūtības projektu īstenošanā finansējuma saņēmējiem radīja iepirkumu procedūru radītās problēmas un smagnējās projekta administrēšanas prasības. Kā negatīvi iekšējie faktori minami arī nepietiekams mērķtiecīgums reģionālā sociālā dialoga veidošanā, nepietiekama organizāciju savstarpējā sadarbība un aktivitāšu koordinācija un augsts jutīgums pret iesaistīto personu maiņām. Atsevišķi faktori ir gan veicinājuši, gan kavējuši mērķu un rezultātu sasniegšanu.

3.tabula. Faktori, kas ir veicinājuši/ kavējuši mērķu un rezultātu sasniegšanu

Iekšējie faktori							Ārējie faktori						
Pieredze projektu īstenošanā	Iepirkumu procedūru radītās problēmas	Vadības atbalsts	Personāla motivācija un profesionalitāte	Sadarbība starp partneriem (aktivitāte, tās trūkums)	Smagnējās projekta administrēšanas prasības	Nepietiekams mērķtiecīgums tieši reģionālā sociālā dialoga veidošanā	Aktivitāte /apakšaktivitāte	Ekonomiskās krīzes ietekme	Politiskais pieprasījums / starptautisko partneru spiediens	Atbildīgo iestāžu vadības izpratne un pieprasījums	Ilgstošais lēmuma pieņemšanas process	Mērķa grupas un partneru ieinteresētība vai neieinteresētība	NVO un MK sadarbības iniciatīva (statuss)
							1.5.1.1.1. Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē						
							1.5.1.1.2. Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana						
							1.5.1.3.1. Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana						
							1.5.1.3.2. Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī						
							1.5.2.2.1. Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana						
							1.5.2.2.2. Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana						
							1.5.2.2.3. Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai						

 Pozitīvs faktors

 Negatīvs faktors

Secinājumi

Aktivitāšu ieviešanas rezultativitāte kopumā vērtējama kā augsta. Projektu līmeņa rezultāti pārsvarā ir sasniegti. Aktivitāšu mērķu sasniegšanas līmenis ir apmierinošs. Galvenie ārējie faktori, kas ir ietekmējuši mērķu un rezultātu sasniegšanu ir ekonomiskās krīzes ietekme, aktivitāšu mērķa grupas un partneru ieinteresētība projektu rezultātos un līdzdalība to īstenošanā. Galvenie iekšējie faktori, kas ir veicinājuši mērķu un rezultātu sasniegšanu, ir iestāžu vadības atbalsts, personāla motivācija un profesionalitāte, pieredze projektu īstenošanā un sadarbība starp partneriem. Vislielākās grūtības projektu īstenošanā finansējuma saņēmējiem radīja iepirkumu procedūru radītās problēmas un smagnējās projekta administrēšanas prasības.

2. Kāda ir aktivitāšu/ apakšaktivitāšu ietekme uz atbalstāmajām jomām un ieguldījuma nozīmīgums šo jomu attīstībā?

Šī izvērtējuma ietvaros ar atbalstāmajām jomām tiek saprasti Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādņēs 2008.-2013.gadam (turpmāk - Pamatnostādnes) noteiktie apakšmērķi un rīcības virzieni. Aktivitāšu /apakšaktivitāšu saistība ar Pamatnostādņu apakšmērķiem un rīcības virzieniem norādīta 4.tabulā.

Uz pirmā Pamatnostādņu politikas apakšmērķa „Politikas plānošana un finanšu vadība” sasniegšanu vērsta divas aktivitātes: 1.5.1.1.1. un 1.5.2.2.3. 1.5.1.1.1. apakšaktivitātes ietvaros atbalstīto projektu rezultātā ir novērojami uzlabojumi finanšu vadības un stratēģiskās plānošanas sistēmā, veiktie pētījumi, konsultācijas, pieredzes apmaiņa un apmācības tieši veicinājušas kvalitatīvāku tiesību aktu, politikas plānošanas dokumentu, nozaru ministriju jaunā plānošanas perioda koncepciju un stratēģiju izstrādi²⁴. 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes ietekme uz šo apakšmērķi ir vairāk novērojama mikro, jeb konkrētā atbalsta saņēmēja institūcijas, līmenī. Apmācības un pieredzes apmaiņa pašvaldībām un plānošanas reģioniem ir ļāvusi paaugstināt darbinieku zināšanas par budžeta veidošanas procesu, radīt interesi un motivāciju iesaistīties attīstības plānošanā un investīciju vajadzību definēšanā, izstrādājot vidēja termiņa investīciju plānu²⁵.

Uz otrā Pamatnostādņu politikas apakšmērķa „Pārvaldes kvalitāte: pakalpojumi un institucionālā sistēma” sasniegšanu vērsta trīs aktivitātes/apakšaktivitātes: 1.5.1.2., 1.5.1.3.1. un 1.5.1.3.2. Izvērtējuma veikšanas brīdī tika konstatēta fragmentāra aktivitāšu saistība ar izmaiņām pārvaldes kvalitātē. 1.5.1.2. aktivitātes ietvaros īstenoto projektu rezultātā iedzīvotāji administratīvā sloga jēdziens un tā saturs, augusi ierēdniecības un iedzīvotāju informētība un zināšanas par administratīvā sloga būtību un mazināšanas iespējām, kā arī veicināta publisko pakalpojumu sistēmas konceptuālā un metodoloģiskā ietvara pilnveide un uzlabošana. Tomēr precīzas izmaiņas administratīvā sloga apmērā nav aprēķināmas, jo, iztrūkstot bāzes datiem, nav references punkta, ar ko salīdzināt situāciju pēc projekta ieviešanas²⁶. 1.5.1.3.1. un 1.5.1.3.2. aktivitāšu ietvaros atsevišķās institūcijās ir veikti ieguldījumi, kas vērsti uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu un kvalitātes vadības sistēmas sasaisti ar iestāžu darbības plānošanas dokumentiem, kā arī uzlabota konkrētu publisko pakalpojumu kvalitāte un pieejamība. Tomēr, pietrūkstot koordinācijai un vienotam metodiskam ietvaram, veiktās darbības ir radījušas fragmentārus uzlabojumus atsevišķās institūcijās bez plašākas ietekmes uz jomas attīstību kopumā²⁷.

Uz ceturto Pamatnostādņu politikas apakšmērķa „Cilvēkresursu attīstība valsts pārvaldē” sasniegšanu vērsta trīs aktivitātes/apakšaktivitātes: 1.5.2.2.3., 1.5.1.3.1. un 1.5.1.1.1. 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes ietvaros īstenotie projekti devuši netiešu ieguldījumu veicinot mobilitāti starp valsts un pašvaldību iestādēm, organizējot pieredzes apmaiņas un tīklošanās pasākumus ar citām pašvaldībām. Projekti nodrošināja iespēju pašvaldību un plānošanas reģionu darbiniekiem piedalīties apmācībās un citos informatīvi izglītojošos pasākumos, stiprinot pašvaldības darbinieku kapacitāti darbam ar ES un citu ārvalstu finanšu palīdzību. Tomēr šīs projektu aktivitātes lielākoties uzskatāmas kā vienreizēji pasākumi, kas atbalstāmās jomas ietekmējusi tikai daļēji un galvenokārt, mikro jeb konkrētā finansējuma saņēmēja

²⁴ 3. Starpziņojums. Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. 14. – skat. 17.lpp.

²⁵ 5. Starpziņojums . Apakšaktivitāte 1.5.2.2.3. 64. – skat. 68.lpp.

²⁶ 2. Starpziņojums. Aktivitāte 1.5.1.2. 67. – skat. 76.lpp.

²⁷ 4. Starpziņojums. Apakšaktivitāte 1.5.1.3.1. skat. 16. – 22.lpp. un apakšaktivitāte 1.5.1.3.2. skat. 57. – 61.lpp.

institūcijas līmenī²⁸. 1.5.1.3.1. apakšaktivitātes ietvaros pieejamais finansējums tieši sekmējis dažādu valsts pārvaldes institūciju darbinieku kapacitātes celšanu kvalitātes vadības jautājumos, tostarp īstenotie projekti ļāva nodrošināt finanšu krīzes ietekmē apturētās, no valsts budžeta finansētās ierēdņu apmācības kvalitātes vadībā²⁹. 1.5.1.1.1. apakšaktivitātes ietvaros tika apmācīts liels skaits valsts pārvaldes darbinieku³⁰.

Uz piektā Pamatnostādņu politikas apakšmērķa „Sabiedrības līdzdalība un sadarbība valsts pārvaldē” sasniegšanu vērstas divas aktivitātes: 1.5.2.2.1. un 1.5.2.2.2.. To ietvaros īstenoto projektu ieguldījuma rezultātā ir palielinājusies mērķa grupu iesaistīšanās iespēja un spējas publiskās politikas procesā. Aktivitāšu atbalsts ir ļāvis stiprināt sociālo partneru pozīcijas un autoritāti³¹. Ir pieaugusi NVO spēja un vēlme līdzdarboties, t.sk., pieaudzis to organizāciju skaits, kas parakstījušas NVO un MK sadarbības memorandu. Tomēr ne visas izmaiņas sociālo partneru un NVO spējā ietekmēt rīcībpolitiku tiešā veidā saistāmas ar apakšaktivitātes ietvaros īstenoto intervenci. Spēja ietekmēt lēmumu līdzdalības procesu lielā mērā ir saistāma ar organizācijas briedumu, kapacitāti un pozicionēšanos. Apakšaktivitāšu ietvaros īstenotajiem pasākumiem ir bijis papildinošs raksturs, kas ļāvis stiprināt organizāciju pozīcijas un atpazīstamību³².

Neviena no aktivitātēm nav vērsta uz Pamatnostādņu trešā politikas apakšmērķa „Pārvaldes darbības tiesiskums” sasniegšanu.

²⁸ 5. Starpziņojums. Apakšaktivitāte 1.5.2.2.3. skat. 64. – 68.lpp.

²⁹ 4. Starpziņojums . Apakšaktivitāte 1.5.1.3.1. skat. 18.lpp.

³⁰ Līdz 2015.gada 31.martam projektu ietvaros rīkotajās apmācībās bija piedalījies 7846 dalībnieki. Uzskaitīti ir apmācību dalībnieki, nevis konkrētas personas. Viena persona varēja piedalīties vairākās apmācībās, līdz ar to unikālo personu skaits ir mazāks.

³¹ 2. Starpziņojums . Apakšaktivitāte 1.5.2.2.1. skat. 16.lpp.

³² Turpat. Skat. 14. – 16.lpp. un 5. Starpziņojums. Apakšaktivitāte 1.5.2.2.2. skat. 13. – 16.lpp.

4.tabula. Pamatnostādņu saistība ar aktivitātēm/apakšaktivitātēm

Politikas virzieni	Rīcības virzieni	1.5.1.1.1	1.5.1.2	1.5.1.3.1	1.5.1.3.2.	1.5.2.2.1	1.5.2.2.2	1.5.2.2.3
1. Politikas plānošana un finanšu vadība	1.1.Finanšu vadības un stratēģiskās plānošanas sistēmas uzlabošana							
	1.2.Politikas plānošanas sistēmas attīstība							
	1.3. Politikas plānošanas un likumdošanas procesu sasaiste							
	1.4. Valsts un pašvaldību savstarpējās sadarbības uzlabošana							
	1.5.Valsts pārvaldes attīstības pieredzes apmaiņas nodrošināšana							
2. Pārvaldes kvalitāte: pakalpojumi un institucionālā sistēma	2.1. Valsts pārvaldes institūciju statusa un darbības pārskatīšana							
	2.2. Institūciju pakalpojumu kvalitātes uzlabošana							
	2.3. E-pārvaldes un e-pakalpojumu attīstība un pieejamība							
	2.4. Kvalitātes vadības sistēmas attīstība							
	2.5. Administratīvo procedūru vienkāršošana, administratīvo izmaksu novērtēšana un administratīvā sloga samazināšana							
	2.6. Valsts un privātā sektora sadarbības uzlabošana							
3.Pārvaldes darbības tiesiskums	3.1. Administratīvā procesa uzlabošana iestādēs							
	3.2. Efektīvāka administratīvo tiesu darbība							
	3.3. Iekšējās kontroles sistēmas korupcijas novēršanas jomā nodrošināšana un pilnveidošana valsts un pašvaldību institūcijās							
	3.4. Tiesībsarga lomas stiprināšana							
4. Cilvēkresursu attīstība valsts pārvaldē	4.1. Valsts pārvaldes cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana							
	4.2. Ētikas normu izstrāde un iedzīvināšana							
	4.3. Valsts pārvaldes darbinieku izglītības un apmācību sistēmas pilnveidošana							
5. Sabiedrības līdzdalība un sadarbība valsts pārvaldē	5.1.Sabiedrības iesaistīšana lēmumu pieņemšanas un tiesību aktu izstrādes, to īstenošanas un novērtēšanas procesos							
	5.2.Sabiedrības tiesiskās apziņas un zināšanu pilnveidošana							
	5.3. Sabiedrības interešu prioritāte valsts amatpersonu darbībā							

Aktivitāšu/apakšaktivitāšu ieguldījums atbalsta jomu attīstībā kopumā vērtējams kā nozīmīgs. Nozīmīguma vērtējums šī izvērtējuma ietvaros pamatā balstīts uz aktivitāšu radītās ietekmes uz atbalsta jomām apmēru. Augsta ieguldījuma nozīmīguma pakāpe konstatēta 1.5.1.1.1., 1.5.1.2., 1.5.1.3.1. un 1.5.2.2.2. apakšaktivitātēm, kur saskatāma cieša veikto ieguldījumu saistība ar atbalstāmo jomu attīstību. Aktivitāšu ieguldījumam ir bijis jomas attīstību veicinošs un procesus pastiprinošs efekts (1.5.1.2., 1.5.1.1.1.)³³. Ir saskatāma ieguldījuma valsts pārvaldes administratīvās kapacitātes pieaugumā cēloņsakarība ar valstij izteikto pozitīvo vērtējumu gan finanšu stabilitātes un disciplīnas, gan finanšu pakalpojumu sektora noturības, gan citu reformu ziņā (1.5.1.1.1.)³⁴. Finanšu krīzes un tai sekojošo valsts budžeta konsolidācijas apstākļos aktivitātes pieejamais finansējums bija gandrīz vienīgais pieejamais kvalitātes vadības pasākumu īstenošanai (1.5.1.3.1.)³⁵.

Apmierinoša ieguldījuma nozīmīguma pakāpe konstatēta 1.5.1.3.2., 1.5.2.2.1. un 1.5.2.2.3. apakšaktivitātēm, kur veikto ieguldījumu saistība ar atbalstāmo jomu attīstību saskatāma mikro, jeb atsevišķu finansējuma saņēmēju organizāciju līmenī, nevis makro līmenī. Veiktās darbības ir vērtējamas kā nozīmīgs ieguldījums katra konkrētā projekta līmenī, tomēr apakšaktivitātes īstenošana nav veicinājusi publisko pakalpojumu sistēmas sakārtošanu kopumā (1.5.1.3.2.)³⁶, vai lielākoties uzskatāmas kā vienreizēji pasākumi (1.5.2.2.3.)³⁷. Projektu ieguldījums ir bijis nozīmīgs sociālo partneru stratēģisko prasmju uzlabošanā un organizāciju atpazīstamības veicināšanā, tomēr tam nav bijusi izšķiroša, bet drīzāk papildinoša nozīme (1.5.2.2.1.)³⁸.

5.tabula. Ieguldījuma nozīmīguma atbalsta jomu attīstībā vērtējums

Ieguldījuma nozīmīgums atbalsta jomu attīstībā (nozīmīgums) ³⁹	Vērtējums				
	Nav konstatējams	Vājš	Apmierinošs	Nozīmīgs	Ļoti nozīmīgs
1.5.1.1.1. Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē					
1.5.1.2. Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana					
1.5.1.3.1. Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana					
1.5.1.3.2. Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī					
1.5.2.2.1. Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana					

³³ 3. Starpziņojums. Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. skat. 14. – 17.lpp. un 2. Starpziņojums Aktivitāte 1.5.1.2. skat. 67. – 76.lpp.

³⁴ 3. Starpziņojums. Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. - 16.lpp.

³⁵ 4. Starpziņojums. Apakšaktivitāte 1.5.1.3.1. - 21.lpp.

³⁶ Turpat. Apakšaktivitāte 1.5.1.3.2. skat. 57. – 62.lpp.

³⁷ 5. Starpziņojums. Apakšaktivitāte 1.5.2.2.3. skat. 64. – 68.lpp.

³⁸ 2. Starpziņojums. Apakšaktivitāte 1.5.2.2.1. - 16.lpp.

³⁹ Šeit un turpmāk ar kritēriju „nozīmīgums” apzīmēts 2.izvērtējuma jautājuma ietvaros sniegtais ieguldījuma nozīmīguma atbalsta jomu attīstībā vērtējums

1.5.2.2.2. Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana					
1.5.2.2.3. Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai					
Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama cieša saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem, ar nelieliem, maznozīmīgiem izņēmumiem.	Nozīmīgs				

Secinājumi

Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem. Lielāka ietekme un augstāks ieguldījuma nozīmīgums vērojams aktivitātēm, kuru darbības aptvērušas jomas attīstību kopumā, ļāvušas intensificēt procesus, nodrošinājušas finansējumu un atbalstu tā trūkuma apstākļos, proti, 1.5.1.1.1., 1.5.1.2., 1.5.1.3.1. un 1.5.2.2.2. Zemāka ietekme vērojama aktivitātēm, kas īstenotas bez koordinācijas un vienota metodiska ietvara, radot fragmentārus uzlabojumus atsevišķās institūcijās bez plašākas ietekmes uz jomas attīstību kopumā, proti 1.5.1.3.2., 1.5.2.2.1. un 1.5.2.2.3.

3. Vai veiktie ieguldījumi aktivitātēs/apakšaktivitātēs ir adekvāti/atbilst sasniegto rezultātu vērtībai, izvērtējot ieviešanas efektivitāti?

Aktivitāšu/apakšaktivitāšu ieviešanas efektivitāte⁴⁰ kopumā vērtējama kā augsta. Efektivitātes vērtējums šī izvērtējuma ietvaros pamatā balstīts uz veikto ieguldījumu uz vienu vienību salīdzinājumu, kā arī finansējuma saņēmēju viedokļiem par ieguldījumu atbilstību rezultātu vērtībai. Augsta efektivitātes pakāpe konstatēta 1.5.1.1.1., 1.5.1.2., 1.5.2.2.2. un 1.5.2.2.3. apakšaktivitātēm, kur sasniegto rezultātu vērtība pārsniedz veiktos ieguldījumus, ir sasniegti iepriekš neplānoti rezultāti un rezultātu atdeve ir konstatējama jau aktivitāšu realizācijas gaitā. Arī šo aktivitāšu finansējuma saņēmēji norādīja kopumā augstu ieguldījumu atbilstību rezultātu vērtībai⁴¹.

Apmierinoša efektivitātes pakāpe konstatēta 1.5.1.3.1., 1.5.1.3.2. un 1.5.2.2.1. apakšaktivitātēm. Salīdzinot aktivitāšu ietvaros sasniegtos rezultātus ar sākotnēji plānotajiem rezultātiem un to sasniegšanai paredzēto finansējumu, būtiskas novirzes šeit netika konstatētas. Sasniegto rezultātu vērtība kopumā atbilst veiktajiem ieguldījumiem, tomēr aktivitāšu ieviešanai nav izvēlētas efektīvākās ieviešanas stratēģijas (1.5.1.3.1., 1.5.1.3.2.)⁴² vai ieviešanas gaitā ir pietrūcis mērķtiecīguma (1.5.2.2.1.)⁴³. Aktivitāšu rezultātu vērtība pilnībā var tikt novērtēta tikai ilgtermiņā, kopsakarā ar apakšaktivitātes mērķu sasniegšanu un to noturības ilgtspēju.

Biežāk konstatētie iemesli, kas mazinājuši ieviešanas efektivitāti, ir finansējuma apguves kavēšanās, ko ietekmēja projektu darbību kavēšanās, kavējumi dēļ iepirkuma procedūrām un neatbilstošas nodevumu kvalitātes. Kā būtisku efektivitāti mazinošu faktoru finansējuma saņēmēji norādīja lielo projektu administratīvo darbību apjomu, īpaši atskaitīšanās mehānisma un iesniedzamo dokumentu apjoma samērojamību ar pieejamo finansējumu. Kā efektivitāti veicinoši faktors minama labā sadarbība ar aktivitātes administrējošo iestādi - SIF.

6. tabula. Ieviešanas efektivitātes vērtējums

Aktivitāšu /apakšaktivitāšu ieviešanas efektivitāte (efektivitāte)	Vērtējums				
	Nav konstatējama	Zema	Apmierinoša	Efektīva	Ļoti efektīva
1.5.1.1.1. Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē					
1.5.1.2. Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana					
1.5.1.3.1. Kvalitātes vadības sistēmas izveide un					

⁴⁰Šeit un turpmāk ar kritēriju „efektivitāte” apzīmēts 3.izvērtējuma jautājuma ietvaros sniegtais ieviešanas efektivitātes vērtējums

⁴¹ 3. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. skat. 18. – 20.lpp., 2. Starpziņojums Aktivitāte 1.5.1.2. 76. – 78.lpp., 5. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.2. skat. 17. – 20.lpp un Apakšaktivitāte 1.5.2.2.3. skat. 69. – 72.lpp.

⁴² 4. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.3.1. skat. 22. – 25.lpp. un Apakšaktivitāte 1.5.1.3.2. skat. 62. – 63.lpp.

⁴³ 2. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.1. skat. 16. – 17.lpp.

ieviešana					
1.5.1.3.2. Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī					
1.5.2.2.1. Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana					
1.5.2.2.2. Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana					
1.5.2.2.3. Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai					
Aktivitātes ieviešana ir efektīva. Sasniegto rezultātu vērtība pārsniedz veiktos ieguldījumus. Izvēlētajā stratēģijā kopumā bija veiksmīga, ar dažiem izņēmumiem.	Efektīva				

Secinājumi

Aktivitāšu ieviešana kopumā ir bijusi efektīva. Sasniegto rezultātu vērtība lielākajā vairumā gadījumu pārsniedz veiktos ieguldījumus, ir sasniegti iepriekš neplānoti rezultāti. Tomēr aktivitāšu realizācija prasīja salīdzinoši lielu finansējuma saņēmēju cilvēkresursu ieguldījumu, it īpaši saistībā ar projektu administrēšanu. Finansējuma saņēmēju, īpaši NVO un pašvaldību, vērtējumā šis ieguldījums ne vienmēr bija samērojams ar projekta kopējo vērtību⁴⁴.

⁴⁴ 5. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.2. skat. 19.lpp. un 1.5.2.2.3. skat. 70. – 72.lpp.

4. Kāda ir aktivitātes/apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu rezultātu ilgtspēja, ņemot vērā projekta iesnieguma 3.5.sadaļā aprakstīto, līgumos ar projekta īstenotāju noteikto, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006 noteikto?

Projektu rezultātu ilgtspēja kopumā vērtējama kā apmierinoša. Šī izvērtējuma ietvaros tiek vērtētas četras ilgtspējas dimensijas - sasniegto rezultātu uzturēšana, rezultātu lietošana, sistēmas uzlabošana, zināšanu pārnese. Tā kā izvērtējuma gaitā vairāku aktivitāšu īstenošana vēl turpinājās, vērtējums par tām sniegts balstoties uz gūtajiem pierādījumiem par ilgtspējas nodrošināšanas perspektīvām.

Projekta iesnieguma 3.5.sadaļā aprakstītās, līgumos ar projekta īstenotāju noteiktās, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006 noteiktās prasības attiecināmas uz pirmo ilgtspējas dimensiju - sasniegto rezultātu uzturēšanu. Rezultātu, kas iekļauti iestāžu bilanci kā pamatlīdzekļi, uzturēšana visās aktivitātēs tiek nodrošināta pamatprasībām atbilstošā apmērā. Vēl nepabeigto aktivitāšu finansējuma saņēmēji apzinās nepieciešamību nodrošināt rezultātu uzturēšanu, taču praktiskas darbības vēl netika konstatētas (1.5.2.2.1)⁴⁵, vai arī tiks veiktas pieprasot valsts budžeta finansējumu (1.5.1.1.1., 1.5.1.2.)⁴⁶. Atsevišķos gadījumos tika konstatēts, ka finanšu līdzekļu trūkuma dēļ rezultāti netiek uzturēti, piemēram, iestādēs izveidotās KVS netiek resertificētas, vai pēc projekta beigām tiek likvidētas izveidotās kvalitātes vadības struktūrvienības vai amata vietas (1.5.1.3.1)⁴⁷.

Izvērtējuma gaitā tika konstatēta augsta rezultātu lietošanas ilgtspēja īstermiņā. Projektu rezultātu praktiskā pielietojamība liecina par to izmantošanu un turpmāku pilnveidi. Izveidotie risinājumi, metodikas, iegūtās zināšanas tiek nekavējoties pielietotas ikdienas darbībā, panākot izmaiņas rīcībpolitikā, ir nodrošināta rezultātu pieejamība mērķa grupai un rezultāti tiek izmantoti mērķa grupas interesēs arī pēc projektu noslēgšanās (1.5.2.2.2., 1.5.2.2.3, 1.5.1.3.1., 1.5.1.3.2.)⁴⁸. Vidējā un ilgtermiņā rezultātu lietošanas ilgtspējas perspektīvas būtiski samazinās, kas daļēji skaidrojams ar ieguldījumu raksturu un prognozējamu rezultātu aktualitātes zudumu. Apmācību gadījumā rezultātu lietošanas ilgtspējai kritiska ir organizāciju spēja vidējā un ilgtermiņā motivēt un noturēt apmācītos darbiniekus (1.5.1.1.1., 1.5.2.2.1.)⁴⁹.

Izvērtējuma gaitā visās aktivitātēs tika konstatēta augsta uz sistēmiskām izmaiņām orientētu rezultātu ilgtspēja. Sniegtais atbalsts atspoguļojas normatīvajos aktos (līdz pat likuma līmenim), plānošanas dokumentos un iestāžu procedūru rokasgrāmatās, projektu rezultāti tika iestrādāti sistēmu darbībā, kas ne tikai pārveidoja sistēmas, uzlabojot to darbību, bet arī pārsvarā tika darīts noturīgā/kodificētā veidā. Kritiskākais aspekts saistāms ar sasniegto mērķu ietekmes noturību vidējā un ilgtermiņā.

Uz zināšanu pārnesei orientētas ilgtspējas perspektīvas vērtējamās kā apmierinošas. Aktivitāšu rezultāti, gūtās zināšanas un prasmes tiek nodotas tālāk organizāciju iekšienē arī pēc projektu noslēguma, tomēr lielākoties tas nenotiek sistemātiski. Valsts pārvaldes iestādēs zināšanu pārnese notiek praktiski tikai iestādes ietvaros, savukārt pašvaldībās tika novērota aktīva

⁴⁵ 2. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.1. skat. 18. – 19.lpp.

⁴⁶ 3. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. skat. 20. – 23.lpp. un 2. Starpziņojums Aktivitāte 1.5.1.2. skat. 78. – 81.lpp.

⁴⁷ 4. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.3.1. skat. 25. – 27.lpp.

⁴⁸ Turpat. Apakšaktivitāte 1.5.1.3.1. skat. 25. – 27.lpp. un Apakšaktivitāte 1.5.1.3.2. skat. 64. – 66.lpp.; 5. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.2. skat. 20. – 22.lpp. un Apakšaktivitāte 1.5.2.2.3. 72. – 76.lpp.

⁴⁹ 3. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. skat. 22.-23.lpp. un 2. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.1. skat. 18.lpp.

informācijas dalīšanās ar partneriem, NVO un iedzīvotājiem. Rezultātu pieejamība ir nodrošināta arī ārpus organizācijas lielākoties publicējot tos finansējuma saņēmēju mājas lapās.

7.tabula. Projektu rezultātu ilgtspējas vērtējums

Projektu rezultātu ilgtspēja (ilgtspēja) ⁵⁰		Vērtējums				
		Nav konstatējama	Zema	Apmierinoša	Augsta	Ļoti augsta
1.5.1.1.1. Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē	Rezultātu uzturēšana					
	Rezultātu lietošana					
	Izmaiņas sistēmā					
	Zināšanu pārnese					
1.5.1.2. Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana	Rezultātu uzturēšana					
	Rezultātu lietošana					
	Izmaiņas sistēmā					
	Zināšanu pārnese					
1.5.1.3.1. Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana	Rezultātu uzturēšana					
	Rezultātu lietošana					
	Izmaiņas sistēmā					
	Zināšanu pārnese					
1.5.1.3.2. Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī	Rezultātu uzturēšana					
	Rezultātu lietošana					
	Izmaiņas sistēmā					
	Zināšanu pārnese					
1.5.2.2.1. Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana	Rezultātu uzturēšana					
	Rezultātu lietošana					
	Izmaiņas sistēmā					
	Zināšanu pārnese					
1.5.2.2.2. Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana	Rezultātu uzturēšana					
	Rezultātu lietošana					
	Izmaiņas sistēmā					
	Zināšanu pārnese					
1.5.2.2.3. Atbalsts pašvaldībām	Rezultātu					

⁵⁰Šeit un turpmāk ar kritēriju „ilgtspēja” apzīmēts 4.izvērtējuma jautājuma ietvaros sniegtais projektu rezultātu ilgtspējas vērtējums

kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai	uzturēšana					
	Rezultātu lietošana					
	Izmaiņas sistēmā					
	Zināšanu pārnese					

Kopā	Rezultātu uzturēšana					
	Rezultātu lietošana					
	Izmaiņas sistēmā					
	Zināšanu pārnese					

Secinājumi

Rezultātu ilgtspēja tiek nodrošināta apmierinošā līmenī. Izvērtējuma gaitā ir konstatēta augsta rezultātu uzturēšanas, lietošanas un zināšanu pārneses ilgtspēja īstermiņā (1-3 gadi). Vidējā un ilgtermiņā rezultātu lietošanas ilgtspējas perspektīvas būtiski samazinās, kas daļēji skaidrojams ar ieguldījumu raksturu un prognozējamu rezultātu aktualitātes zudumu. 3-5 gadus pēc projektu noslēguma ilgtspēja tiek nodrošināta rezultātiem, kas ir uzņemti institūciju bilanci kā pamatlīdzekļi. Lielākie ilgtspējas riski ir personāla mainība iestādēs un finanšu līdzekļu pieejamība uzsākto iniciatīvu turpināšanai un pēctecības nodrošināšanai.

5. Kādas ir aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas iespējas nākotnē, izmantojot citus ārvalstu finanšu avotus (norādīt konkrētas ārvalstu finanšu palīdzības programmas, instrumentus un avotus)

Visu finansējuma saņēmēju aptaujās un intervijās dominē viedoklis, ka atbalsts bijis ļoti efektīvs, ļaujot institūcijām veikt darbības, kurām valsts budžetā parasti neatrod finansējumu. Atbalsts īpaši būtu nepieciešams aktivitāšu ietvaros aizsāktu procesu turpināšanai un izveidoto sistēmu pilnveidei, lai nodrošinātu veikto ieguldījumu ilgtspēju. Pašvaldības uzsvēra nepieciešamību pēc finansējuma informācijas tehnoloģiju attīstībai, apmācībām, kapacitātes stiprināšanas pasākumiem un pieredzes apmaiņai⁵¹, NVO, papildus, kā ļoti būtisku faktoru organizācijas darbības tālākai nodrošināšanai norādīja iespēju saņemt finansējumu administratīvo izdevumu segšanai⁵².

ES un citu ārvalstu palīdzības programmu nosacījumu analīze liecina, ka periodā no 2014.-2020.gadam tiešā veidā atbalsts nebūs pieejams tāda veida projektiem, kādi tika īstenoti aktivitāšu ietvaros. Zemāk apkopota informācija par turpmāk iespējamiem kapacitātes stiprināšanas pasākumu veidiem un tiem atbilstošajiem atbalsta instrumentiem.

8.tabula. Turpmāk iespējamie kapacitātes stiprināšanas veidi un tiem atbilstošie atbalsta instrumenti

Kapacitātes stiprināšanas pasākumu veids	Atbalsta instrumenti
Sadarbības partneru atrašanas pasākumi	ES teritoriālās sadarbības programmas ⁵³
Starptautisku (dažādu jomu speciālistu) tīklošanās pasākumi	ES teritoriālās sadarbības programmas
Starptautiskās sadarbības veidošana un tīklošanās	ES programma "Eiropa Pilsoņiem" Ziemeļvalstu ministru padomes Ziemeļvalstu un Baltijas valstu mobilitātes programma "Valsts administrācija"
Atbalsts starptautisku projektu sagatavošanai, galvenokārt projekta sagatavošanas vizīšu organizēšanai	NordPlus (izglītības jomas attīstībai); Erasmus+ (izglītības un jaunatnes jomas attīstībai)
Administratīvās kapacitātes stiprināšana vietējā un reģionālā līmeņa attīstības plānošanas jautājumos	Norvēģijas un EEZ finanšu instruments 2009.-2014.g.; ES teritoriālās sadarbības programmas Ziemeļvalstu ministru padomes Ziemeļvalstu un Baltijas valstu mobilitātes programma "Valsts

⁵¹ 5. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.3. skat. 77.lpp.

⁵² Turpat. Apakšaktivitāte 1.5.2.2.2. skat. 23.lpp.

⁵³ Latvijas-Lietuvas pārrobežu sadarbības programma (2014-2020), Igaunijas-Latvijas pārrobežu sadarbības programma (2014-2020), Latvijas – Lietuvas – Baltkrievijas pārrobežu sadarbības programma, Centrālās Baltijas jūras reģiona pārrobežu programma (2014-2020), Baltijas jūras reģiona transnacionālās sadarbības programma (2014-2020), Starpreģionu sadarbības programma INTERREG EUROPE (2014-2020), Starpreģionu sadarbības programma URBACT (2014-2020), ESPON 2020 programma.

	administrācija”
Cita veida kapacitātes stiprināšanas aktivitātes, kas saistītas ar specifisku jomu (nozari)	Horizon2020 programma LIFE programma ES teritoriālās sadarbības programmas

Avots: Autoru veidots

9. tabula. ES teritoriālās sadarbības programmu pārskats

Atbilstošais finanšu avots	Tematiskais mērķis	Institūciju prioritāte	Atbalstāmās darbības
Latvijas-Lietuvas pārrobežu sadarbības programma (2014-2020)	Publisko iestāžu un personu institucionālo spēju un valsts pārvaldes efektivitātes uzlabošana	Publiskās pārvaldes iestāžu kapacitātes paaugstināšana efektīvāku pakalpojumu sniegšanai	Atbalsts paredzēts valsts iestāžu, reģionu un pašvaldību sadarbībai kapacitātes paaugstināšanai.
Igaunijas-Latvijas pārrobežu sadarbības programma (2014-2020)	Stabilu un kvalitatīvu darba vietu izveidošanas veicināšana un darbaspēka mobilitātes atbalstīšana	Integrēts darba tirgus	Atbalsts pieejams specifiskai jomai, kas saistīta ar vietējās nodarbinātības veicināšanas projektiem. Atbalsts pieejams pārrobežu mobilitātei, informācijas un konsultāciju pakalpojumiem, apmācībām
Latvijas – Lietuvas – Baltkrievijas pārrobežu sadarbības programma (2014-2020)	Atbalsts vietējo un reģionālo institūciju labai pārvaldībai.	N/a	* Vietējo un reģionālo institūciju kapacitātes paaugstināšana kopīgu problēmu risināšanai.
Centrālās Baltijas jūras reģiona pārrobežu programma (2014-2020)	Kvalificēts un sociāli iekļaujošs reģions	Investīcijas izglītībā un apmācībā, tostarp profesionālajā apmācībā	Atbalsts vērsts uz vietējām iniciatīvām mūžizglītības un profesionālās izglītības sistēmas uzlabošanai, cita starpā paredzot cilvēkresursu (īpaši jauniešu un gados vecāku cilvēku) prasmju un zināšanu uzlabošanu atbilstoši darba tirgus vajadzībām.
Baltijas jūras reģiona transnacionālās sadarbības programma (2014-2020)	Institucionālā kapacitāte makro reģionu sadarbībai	Makro reģionu sadarbības koordinēšana	Atbalsts paredzēts kapacitātes stiprināšanai saistībā ar ES Stratēģijas Baltijas jūras reģionam ieviešanu un partnervalstu reģionālo stratēģiju kopīgu prioritāšu realizāciju
Starpreģionu	n/a	Apkārtējā vide un	Programma atbalsta pieredzes

sadarbības programma INTERREG EUROPE (2014-2020)		efektīva resursu izmantošana	apmaiņu, labās prakses pārņemšanu un izplatīšanu ar mērķi sagatavot gūto pieredzi integrēšanai reģionālā politikā. Programmas atbalsts vairāk mērķēts uz reģionālās nozīmes projektiem.
Starpreģionu sadarbības programma URBACT (2014-2020)	Institucionālo spēju un publiskās pārvaldes efektivitātes palielināšana	n/a	Programmas atbalsts paredzēts pieredzes apmaiņai un zināšanu apguvei konkrētos tematiskos virzienos ar mērķi veicināt pilsētvides attīstību (attīstības plānošanu, ilgtspējīgu pilsētu pārvaldību, attīstības plānošanas dokumentu īstenošanu u.c.)
ESPON 2020 programma	Institucionālo spēju un publiskās pārvaldes efektivitātes palielināšana	Teritoriālās liecības, Pārnese, Novērojumi, Instrumenti un Izplatīšana	Programmas atbalsts paredzēts pieredzes un zināšanu pārnesei, pētījumiem ar mērķi stiprināt dažādu sektoru politiku īstenošanas efektivitāti reģionālā un nacionālā līmenī

Avots: Autoru veidots

Ārvalstu finanšu pieejamība līdzvērtīgu aktivitāšu īstenošanai nākotnē kopumā vērtējama kā zema. Valsts pārvaldes analītisko spēju stiprināšanas, administratīvo šķēršļu samazināšanas un sociālo partneru kapacitātes stiprināšanas jomās tiešu analoģu ārvalstu finanšu avotu pieejamība netika konstatēta⁵⁴. 2014. – 2020.gada ES fondu plānošanas periodā būs pieejams atbalsts valsts pārvaldes darbinieku profesionālajai pilnveidei labāka tiesiskā regulējuma izstrādāšanā tādās jomās kā mazo un vidējo komersantu atbalsts, kā arī korupcijas novēršana un ēnu ekonomikas mazināšana, kas daļēji atbilst iepriekš īstenotajām aktivitātēm.

Pašvaldību kapacitātes stiprināšanas jomā ir konstatējamās apmierinošas finansējuma piesaistes iespējas no ārvalstu finanšu instrumentiem, lielākoties ES Teritoriālās sadarbības programmām⁵⁵. Pastarpināti šo programmu atbalsts ir pieejams arī publisko pakalpojumu kvalitātes un pieejamības un nevalstisko organizāciju kapacitātes stiprināšanai⁵⁶. Tomēr ES Teritoriālās sadarbības programmu atbalsts nav vienlīdzīgi pieejams visā valsts teritorijā un to atbalsta mērķi pieļauj tikai fragmentāru, specifiski/tematiski fokusētu darbību īstenošanu. Valsts pārvaldes iestāžu gadījumā tika konstatēts, ka iestādes nenodarbojas ar plānveidīgu administratīvās kapacitātes atbalsta piesaisti⁵⁷. Nevalstisko organizāciju gadījumā visplašākais ārvalstu finanšu programmu piedāvājums ir pieejams tām nevalstiskajām organizācijām, kas darbojas vides aizsardzības un sociālo pakalpojumu jomā.

⁵⁴ 3. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. skat. 23. – 24.lpp.; 2. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.1. skat. 19. – 21.lpp. un Aktivitāte 1.5.1.2. skat. 81.lpp.

⁵⁵ 5. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.3. skat. 76. – 80.lpp.

⁵⁶ 4. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.3.1. skat. 28. – 31.lpp. un apakšaktivitāte 1.5.1.3.2. skat. 66. – 68.lpp.; 5. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.2. skat. 22. – 27.lpp.

⁵⁷ 3. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. skat. 24.lpp.

10. tabula. Aktivitāšu īstenošanas iespēju nākotnē vērtējums

Aktivitāšu/apakšaktivitāšu īstenošanas iespējas nākotnē (finanšu pieejamība) ⁵⁸	Vērtējums				
	Nav konstatējamas	Zemas	Apmierinošas	Labas	Ļoti labas
1.5.1.1.1. Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē					
1.5.1.2. Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana					
1.5.1.3.1. Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana					
1.5.1.3.2. Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī					
1.5.2.2.1. Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana					
1.5.2.2.2. Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana					
1.5.2.2.3. Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai					
Pieejamo finanšu avotu atbalsta nosacījumi atbilst tikai atsevišķiem īstenoto aktivitāšu/apakšaktivitāšu satura un mērķu elementiem. Līdzšinējā atbalsta saņēmēji var īstenot tikai nelielu daļu no aktivitātēm, kas atbilstu līdzšinējam atbalstam.		Zemas			

Secinājumi

No citiem ārvalstu finanšu avotiem tiešā veidā atbalsts nebūs pieejams tāda veida projektiem, kādi tika īstenoti līdzšinējo aktivitāšu ietvaros, līdz ar to organizācijām mērķtiecīgi jādomā par sasniegto rezultātu nostiprināšanu un ilgtspēju. Izņēmums ir 2014.-2020.gada plānošanas periodā paredzētais ESF atbalsts valsts pārvaldes darbinieku profesionālajai pilnveidei, kas daļēji atbilst iepriekš īstenotajām aktivitātēm. Pašvaldību kapacitātes stiprināšanas jomā ir konstatējamas apmierinošas finansējuma piesaistes iespējas no ārvalstu finanšu instrumentiem, lielākoties ES Teritoriālās sadarbības programmām. Pastarpināti šo programmu atbalsts ir pieejams arī publisko pakalpojumu kvalitātes un pieejamības un nevalstisko organizāciju kapacitātes stiprināšanai. Nevalstiskajām organizācijām, it sevišķi tām, kas darbojas vides aizsardzības un sociālo pakalpojumu jomā, pēc pētnieku domām, ir

⁵⁸ Šeit un turpmāk ar kritēriju „finanšu pieejamība” apzīmēts 5.izvērtējuma jautājuma ietvaros sniegtais aktivitāšu īstenošanas iespēju nākotnē vērtējums

samērā plašas iespējas atrast finansējumu savas pamatdarbības turpināšanai. Valsts iestādes nenodarbojas ar plānveidīgu administratīvās kapacitātes atbalsta piesaisti no citiem ārvalstu finansējuma avotiem.

6. Vai sasniegtos rezultātus var cēloniski attiecināt un tieši saistīt ar aktivitātes/apakšaktivitātes ieguldījumiem?

Sasniegto rezultātu cēloniskā attiecināmība kopumā vērtējama kā augsta. Attiecināmības vērtējums šī izvērtējuma ietvaros pamatā balstīts uz aktivitāšu pārmaiņu teoriju un tās pārbaudi ar finansējuma saņēmēju viedokļiem. Augsta attiecināmības pakāpe konstatēta 1.5.1.1.1., 1.5.1.2., 1.5.1.3.1., 1.5.1.3.2. un 1.5.2.2.2. apakšaktivitātēm. Sasniegtos rezultātus var cēloniski attiecināt un pārsvarā gadījumu tieši saistīt ar aktivitāšu ieguldījumiem, bez kura rezultāti nebūtu sasniegti tik īsā laikā un tādā apmērā. Izvērtējuma gaitā tika konstatēta tieša cēloņsakarība starp atbalstu valsts pārvaldes analītisko spēju stiprināšanai un uzlabojumiem publisko finanšu vadības sistēmā (1.5.1.1.1.)⁵⁹. Aktivitātes ietvaros īstenoto darbību rezultātā ir radīts/sekmēts administratīvā sloga mazināšanas un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveides institucionālais, tiesiskais un metodiskais ietvars (1.5.1.2.)⁶⁰. Bez apakšaktivitātes ieguldījumiem kvalitātes vadības principu un sistēmu ieviešana notiktu tikai atsevišķās valsts pārvaldes iestādēs (1.5.1.3.1.)⁶¹. Finansējuma pieejamība ir bijis galvenais nosacījums pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanai. Bez veiktajiem ieguldījumiem atsevišķi pakalpojumu kvalitātes un pieejamības pasākumi netiktu īstenoti vispār, tiktu īstenoti vēlāk vai daļēji (1.5.1.3.2.)⁶². Bez aktivitātes finansējuma NVO bieži vien nespētu atrast citus ieguldījumus savas kapacitātes celšanai (1.5.2.2.2.)⁶³.

Apmierinoša attiecināmības pakāpe konstatēta 1.5.2.2.1. un 1.5.2.2.3. apakšaktivitātēm. Atbalsts ir veicinājis kvalitatīvāku pašvaldību projektu izstrādi, tomēr tikai daļēji ir veicinājis arī aktīvāku ārvalstu finansējuma piesaisti (1.5.2.2.3.)⁶⁴. Kopumā ir pieaugusi sociālo partneru spēja līdzdarboties rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā, pieaugot arī politikas rezultāta ietekmēšanas iespējai. Tomēr nav panāktas izmaiņas sabiedrībā īstenojot visaptverošu, sistemātisku un ilgtspējīgu trīspusējo sociālo dialogu reģionālā līmenī, ko var attiecināt uz projektu darbību nepietiekamu mērķtiecību un organizāciju nepietiekamo savstarpējo sadarbību (1.5.2.2.1.)⁶⁵.

⁵⁹ 3. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. skat. 25. – 27.lpp.

⁶⁰ 2. Starpziņojums Aktivitāte 1.5.1.2. skat. 82. – 83.lpp.

⁶¹ 4. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.3.1. skat. 31.lpp.

⁶² Turpat. Apakšaktivitāte 1.5.1.3.2. skat. 69. – 70.lpp.

⁶³ 5. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.2. skat. 28.lpp.

⁶⁴ Turpat. Apakšaktivitāte 1.5.2.2.3. skat. 80. – 84.lpp.

⁶⁵ 2. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.1. skat. 21. – 22.lpp.

11.Tabula. Sasniegto rezultātu cēloniskās attiecināmības vērtējums

Sasniegto rezultātu cēloniska attiecināmība (attiecināmība) ⁶⁶	Vērtējums				
	Nav konstatējama	Zema	Apmierinoša	Augsta	Ļoti augsta
1.5.1.1.1. Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē					
1.5.1.2. Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana					
1.5.1.3.1. Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana					
1.5.1.3.2. Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī					
1.5.2.2.1. Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana					
1.5.2.2.2. Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana					
1.5.2.2.3. Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai					
Sasniegtajiem rezultātiem ir konstatējama cieša saistība ar veiktajiem ieguldījumiem. Rezultāti ir sasniegti gandrīz pilnībā pateicoties tikai aktivitātes ieguldījumiem, ar nelieliem, maznozīmīgiem izņēmumiem.	Augsta				

Secinājumi

Sasniegtie rezultāti lielākoties ir cēloniski attiecināmi un cieši saistāmi ar veiktajiem ieguldījumiem. Finansējuma saņēmēji akcentē aktivitāšu finansējuma pieejamību kā būtiskāko faktoru rezultātu sasniegšanā, lielākoties raugoties no ieguldījumu viedokļa. Raugoties no aktivitāšu mērķu sasniegšanas redzespunkta, ieguldījuma attiecināmība ir zemāka, jo novērojama augsta dažādu ārēju un iekšēju faktoru ietekme. Piemēram, neraugoties uz ieguldījumiem pašvaldību kapacitātē, to aktīvāku līdzdalību ES fondu apguvē mazināja ES fondu atbalsta programmu finansējuma ierobežota pieejamība aktivitāšu īstenošanas laikā⁶⁷.

⁶⁶ Šeit un turpmāk ar kritēriju „attiecināmība” apzīmēts 6.izvērtējuma jautājuma ietvaros sniegtais sasniegto rezultātu cēloniskās attiecināmības vērtējums

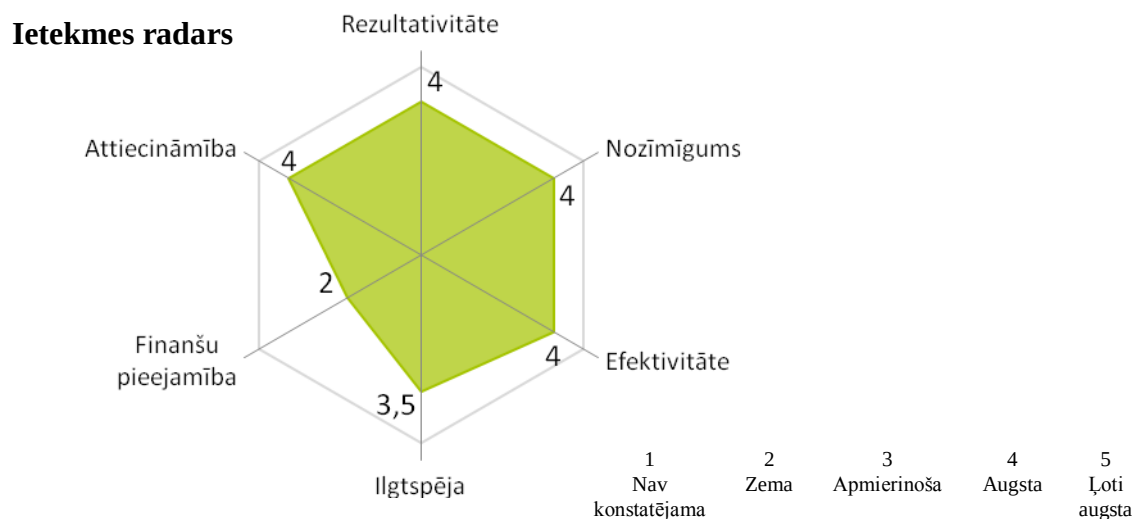
⁶⁷ 5. Starppziņojums Apakšaktivitāte 1.5.2.2.3. skat. 80. – 84.lpp.

Specifiskie izvērtējuma jautājumi

1.5.1.1.1. apakšaktivitāte. Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē

Apakšaktivitātes sākotnēji izvirzīto mērķu, un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpe ir salīdzinoši augsta. Sniegumu lielā mērā ietekmēja ārējie faktori (starptautisko partneru pieprasījums un jaunā plānošanas cikla sākums), kas būtiski palielināja valsts pārvaldes darbinieku motivāciju izmantot projektu sniegtās iespējas. Ieguldījums bija nozīmīgs, lai atrisinātu tā brīža finansējuma saņēmēju un partneru vajadzības. Veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai un ir radījuši pakārtotu efektu, nodrošinot ārējās ietekmes rezultātā radušās idejas kvalitatīvu izpildi. Kopējo ieviešanas efektivitāti varētu palielināt, pārskatot un samazinot administratīvo noslodzi projektu saņēmējiem un partneriem. Apakšaktivitātes atbalsta ilgtspējas perspektīvas ir apmierinošas, rezultāti ir iestrādāti normatīvajos aktos, plānošanas dokumentos un iestāžu procedūru rokasgrāmatās. Vissamākais ilgtspējas potenciāls ir projektos veiktajām apmācībām, kas ir radījušas pozitīvu īstermiņa efektu, bet ko apdraud personāla mainības risks. Iespējas nākotnē īstenot līdzvērtīgas aktivitātes no citiem ārvalstu finanšu avotiem ir zemas. Izņēmums ir 2014.-2020.gada plānošanas periodā paredzētais ESF atbalsts valsts pārvaldes darbinieku profesionālajai pilnveidei, kas daļēji atbilst iepriekš īstenotajām aktivitātēm. Konstatējama tieša cēloņsakarība starp veiktajiem ieguldījumiem un uzlabojumiem publisko finanšu vadības sistēmā.

4.attēls. Ietekmes radars 1.5.1.1.1.



7. Veikt lietderības analīzi par apakšaktivitātes ietvaros īstenotajām apmācībām, analizējot, vai piedāvātās apmācības ir bijušas vērstas uz to analītisko spēju stiprināšanu, īpaši jomās kur konstatējamās nozīmīgākās nepilnības.

Atbilstoši atbildīgās iestādes datiem⁶⁸, līdz 2015.gada otrajam ceturksnim apakšaktivitātes ietvaros kopumā apmācībās piedalījušies 7846 dalībnieki⁶⁹ – 5145 dalībnieki Valsts Kancelejas projekta ietvaros un 2692 dalībnieki Finanšu ministrijas projekta ietvaros. DPP noteiktais iznākuma rādītājs (6000), kas ir būtiski zemāks nekā projektu iesniegumos plānotie un vairākkārt koriģētie izpildes rādītāji, tika pārsniegts jau gadu ātrāk⁷⁰.

Apakšaktivitātes projektu ietvaros organizēto mācību temati lielākoties tika noteikti projektu iesniegumos un vairākkārtīgi tika papildināti. Par darbinieku izvirzīšanu apmācībām pārsvarā atbildēja iestāžu personāldaļas, balstoties uz ierēdņu novērtēšanas anketās iekļauto mācību vajadzību analīzi. Finanšu ministrijas projekta ietvaros tika pieļauta iespēja, ka darbinieks pats atrod sev piemērotos kursus un piesakās caur savu tiešo vadītāju un personāldaļu. Izvērtējuma autori neidentificēja nevienu gadījumu, kad apmācības tematiski būtu pārklājušās starp Valsts Kancelejas un Finanšu ministrijas īstenotajiem projektiem. Vienlaikus, šāds risks pastāvēja, jo apmācības, kas tika organizētas Finanšu ministrijas projekta ietvaros netika saskaņotas un koordinētas ar Valsts Kancelejas īstenotā projekta apmācībām. Tādēļ nākotnē ir ieteicams nostiprināt un pilnveidot sistēmisku pieeju mācību tematu noteikšanai.

Iestāžu un struktūrvienību vadītāji pozitīvi vērtēja notikušās apmācības, apgalvoja, ka uzskata tās par lietderīgām, un konstatēja apmācīto darbinieku pieaugušu kvalifikāciju un augstāku motivāciju. Padotā motivācija, noturīgums, spēju nodot jauniegūtās zināšanas citiem kolēģiem bija būtiski faktori, par ko tika mudināti domāt tiešie vadītāji, lemjot par darbinieka virzīšanu apmācībām. Kaut arī izvērtējuma gaitā netika konstatēta saistība starp dalību apmācībās un darbinieku aiziešanu, apmācīto darbinieku aiziešanas risks joprojām saglabājās kā būtisks attiecībā uz rezultātu ilgtspēju. Apakšaktivitātes projektu īstenošanas laikā apmācīto darbinieku mainība ir salīdzināma ar gada vidējo rotācijas līmeni valsts pārvaldē⁷¹. Izvērtējuma autori pieņem, ka dalība apmācības var kalpot par darbinieku motivējošu faktoru, tomēr, tam ir īslaicīgs efekts, ja apmācības netiek kombinētas ar citiem darbinieka izaugsmi motivējošiem faktoriem.

Apkopojot rezultātus, var secināt, ka mācības bija lietderīgas un organizētas atbilstoši plānotajam apjomam. To apliecina apmācību dalībnieku sniegtais atzinums izvērtējuma ietvaros (augsti un ļoti augsti mācību lietderību vērtēja 60% aptaujāto), kā arī iestāžu un struktūrvienību vadītāju vērtējums interviju laikā par darbinieku pieaugušu kvalifikāciju un motivāciju. Pozitīvo sniegumu ietekmēja pasniedzēju kvalitāte, kuru vairāk nekā 90% dalībnieku vērtēja pozitīvi un ļoti pozitīvi. Izvērtējuma ietvaros veiktajā aptaujā respondenti sniedza augstāku apmācību vērtējumu nekā tūlīt pēc apmācību beigām aizpildītajās anketās. Jāatzīmē, ka apmācību dalībniekiem bija grūti atcerēties apmācības, kuras tie bija apmeklējuši, kā arī to finansējuma avotu.

⁶⁸ Finanšu ministrijas ziņojums par Eiropas Savienības fondu līdzfinansēto pasākumu un aktivitāšu ieviešanu par pārskata periodu no 01.01.2015. līdz 30.06.2015., pieejams: <http://www.esfondi.lv/page.php?id=897> [skatīts 06.08.2015.]

⁶⁹ Uzskaitīti ir apmācību dalībnieki, nevis konkrētas personas. Viena persona varēja piedalīties vairākās apmācībās, līdz ar to unikālo personu skaits ir mazāks.

⁷⁰ 3. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. skat. 28.lpp.

⁷¹ Finanšu ministrijā darba attiecības pārtrauca 12% apmācīto, Valsts Kasē – 14%, Valsts ieņēmumu dienestā 11%. Vidēji valsts pārvaldē kopumā 2013.gadā darba attiecības pārtrauca 11%, bet 2014.gada pirmajā pusē 8% darbinieku.

8. Veikt analīzi par apakšaktivitātes ietvaros izstrādāto pētījumu un secinājumu ieviešanu, sniegt statistisku apkopojumu par to, cik rekomendācijas ir ieviestas, papildinot to ar kvalitatīvu aprakstu par šo rekomendāciju ieviešanas vai neieviešanas iemesliem.

Kopējais projektos veikto pētījumu skaits ir 39. Finanšu ministrijas projekta ietvaros ir veikti 11 pētījumi. Valsts kancelejas projektā kopā ir veikti 28 pētījumi. Valsts kontrole tās aktivitātes ietvaros neplānoja veikt pētījumus.

Pētījumi tika veikti šādās jomās: valsts konkurētspēja; strukturālo reformu ietekmes novērtēšana; valsts pārvaldes funkciju auditi; valsts pārvaldes funkciju deleģēšanas iespējas; valsts pārvaldes darba organizācija; fiskālā disciplīna; budžeta deficīta vadība; nodokļu administrēšana.

Visu pētījumu gaitā kopumā tika izvirzītas 293 rekomendācijas, no kurām par derīgām atzītas 147, jeb 53%. Izvērtējuma veikšanas brīdī 101 jeb 70% šo rekomendāciju bija ieviestas, 19, jeb 11% daļēji ieviestas un 27, jeb 19% ieviešanas procesā. Izvērtējuma autori saskata problēmu nepietiekamajā uzmanībā, kas šīs apakšaktivitātes ietvaros tika veltīta darbam ar pētījumu rekomendācijām: lielākajā daļā iestāžu nav izstrādāti rekomendāciju ieviešanas plāni, tikai par vienu pētījumu no 39 ir izstrādāts pilnvērtīgs rekomendāciju ieviešanas laika grafiks, nav gūta pārliecība, ka rekomendācijas, kurām iestāde piekrīt, ir ieviestas, nav noteikti rekomendāciju ieviešanas termiņi un veids. Tas liedz dokumentāli pārliecināties, cik noderīgi bijuši pētījumi.

Izvērtējuma gaitā tika konstatēta nepietiekama uzmanība, kas tiek veltīta pētījumu pielietojamībai un pielietošanai. Pētījumu pielietojamību veicinoši faktori ir pārdomāti formulēti pētījuma darba uzdevumi, atbildīgi atlasīti pētījuma veicēji, aktīva sadarbība ar pētniekiem pētījuma gaitā, uzmanīga pētnieku ieteikumu vērtēšana un to ieviešanas uzraudzība. Interviju rezultāti apstiprināja, ka ne tikai pētījumu ziņojumi ar rekomendācijām, bet arī pētnieka un pasūtītāja mijiedarbība procesa gaitā bija noderīga un palīdzēja iestāžu darbiniekiem labāk izprast svarīgus analizējamās jomas aspektus.

Apkopotais iestāžu pārstāvju viedoklis liecina, ka pētījumi bijuši noderīgi valsts pārvaldes darbā un pētījumos ietvertā informācija palīdzējusi pieņemt lēmumus normatīvo aktu, plānošanas dokumentu vai iekšējo procedūru izstrādē. Izlases ietvaros veiktā analīze liecina par apmierinošu pētījumu rekomendāciju lietderību (53%) un ieviešanu (70% rekomendāciju, kas atzītas par derīgām). Turpmāk lielāka uzmanība būtu pievēršama sistemātiskam darbam ar pētījumu rekomendāciju ieviešanas uzskaiti.

9. Sniegt analīzi, vai projektu sniegums attiecībā uz priekšnoteikumu radīšanu strukturālo reformu īstenošanai Latvijā un rezultāti rada/atstās ietekmi uz konkrētu resoru (budžeta politika, nodokļu politika, makroekonomiskā analīze) kapacitātes pieaugumu un politikas priekšlikumu kvalitāti. Kurā no resoriem/ jomām projektu mērķa grupas kapacitātes pilnveides rezultātā apliecinās vispārliedzinošākā pilnveide/ izaugsme.

Iestāžu paustais viedoklis liecina, ka apakšaktivitātes projekti pozitīvi ietekmēja politikas un regulējuma kvalitātes uzlabošanu un veicināja pozitīvus politikas iznākus. Ievērojama daļa sasniegumu nebūtu iespējama bez projektu ieguldījuma, vai arī rezultāti būtu sasniegti būtiski zemākā kvalitātē, kas nākotnē pieprasītu normatīvo aktu grozījumus un plānošanas

dokumentu uzlabojumus. Tātad projektu sniegums pozitīvi ietekmējis resoru kapacitātes pieaugumu un politikas priekšlikumu kvalitāti.

Izvērtējuma gaitā vairākās jomās tika konstatēts tieša, pozitīva projekta darbību ietekme uz kapacitātes pieaugumu un politikas priekšlikumu kvalitāti:

- publisko finanšu vadībā un citās jomās apmācītie darbinieki sagatavoja būtiskas reformas, piemēram, Finanšu ministrijas projektā tieši darbinieki, kas piedalījās apmācībās par attiecīgo tematu, izstrādāja vai vadīja dokumentu izstrādi;
- pētījumu un ziņojumu sniegtā informācija tika izmantota normatīvo aktu, plānošanas dokumentu vai iestāžu iekšējo procedūru izveidei un uzlabošanai. Piemēram, pētījums sniedza noderīgu un citā veidā neiegūstamu praktisku informāciju par valsts budžeta deficīta aprēķināšanas metodikas izstrādi;
- informācijas sistēmas sniedza ieskatu ekonomiskajos procesos, kas nepieciešami iestāžu darbības nodrošināšanai un politikas lēmumu pieņemšanai. Piemēram, nodokļu parādu administrēšanas jomā un nodokļu ieņēmumu prognozēšanā informācijas sistēmas nodrošināja iespēju modificēt nodokļu apjomu, lai, samazinot inflācijas spiedienu, no nodokļiem neizveidotos pārlietu augsts valsts budžeta deficīts.

Tomēr, ņemot vērā citu iekšējo un ārējo faktoru daudzveidību un intensīvu mainību projektu īstenošanas laikā (reformas publisko finanšu vadībā un finanšu sektorā, ES plānošanas cikls, gatavošanās prezidentūrai ES Padomē), nevar pārliecinoši apgalvot, ka pastāv tieša un viennozīmīga saikne starp projektu ieguldījumiem un vērojāmām izmaiņām.

Papildu izvērtējuma jautājums

Nemot vērā, ka ievērojams finansējums tika izlietots informācijas sistēmu izstrādei, uzlabošanai un ieviešanai lietošanā, ir izstrādāti papildu jautājumi par šo aspektu.

Finanšu ministrijas projekta ietvaros tika iegādātas un ieviestas darbībā vairākas informācijas sistēmas. Fiskālā sektora vajadzībām Finanšu ministrija iegādājās “Īstermiņa makroekonomiskās prognozēšanas modeli”, un ar ārējo ekspertu palīdzību pilnveidoja “Vidējā termiņa makroekonomiskās prognozēšanas modeli”. Finanšu ministrijas Nodokļu sektora un Valsts ieņēmumu dienesta vajadzībām tika izstrādāta informācijas sistēma “Uzņēmumu ienākuma nodokļa ieņēmumu prognozēšanas modelis”. Finanšu ministrijā ir ieviestas divas visaptverošas informācijas sistēmas: “Darbalaika uzskaites sistēma” un “Lietvedības informācijas sistēma”; abu ieviešanai tika nodrošinātas visa ministrijas personāla apmācības. Valsts kase procentu likmju prognozēšanas modeļu uzlabošanai veica specializētās programmatūras „MATLAB” iegādi un atbildīgo darbinieku apmācību. Valsts ieņēmumu dienests nodokļu parādu piedziņas administrēšanas uzlabošanai iepirka informācijas sistēmas “Nodokļu informācijas sistēmas” funkcionālā moduļa “Nodokļu parādu sadalīšana atbilstoši to rašanās laikam” uzlabojumus. Finanšu ministrijas un Valsts kases darba vajadzībām tika iegādāti abonementi pieejai starptautiskām ekonomiskās informācijas datu bāzēm. Valsts kancelejas vadītajā projektā tika turpināts sākotnējais darbs pie Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmas (NEVIS)⁷².

Kopumā informācijas sistēmu iegāde un uzlabošana ir atzīstamas par efektīviem kapacitātes celšanas risinājumiem, un ar tiem saistītie riski ir atbilstoši vadīti. Datu bāzu pieejas

⁷²Atbilstoši 10.07.2012. MK noteikumiem Nr.494 “Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”, pieejams:<http://likumi.lv/doc.php?id=250211>. [skatīts 12.01.2015.]

abonēšana ir atzīstama par samērīgu risinājumu, lai iegūtu pieredzi darbā ar minētajām datu bāzēm un pārliccinātos par to izmantošanas lietderību, taču šādai projekta darbībai nepiemīt ilgspēja un tas ir jāņem vērā paša projekta īstenošanas sākumā, lai savlaikus ieplānotu valsts budžeta vai citu avotu līdzekļus tālākai darbībai.

Secinājumi un priekšlikumi.1.5.1.1.1. apakšaktivitāte

12. tabula

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
1. Netika konstatēts ilgtermiņš un sistemātisks pētījumu ieteikumu un rekomendāciju ieviešanas kontroles veids.	Paredzēt, ka finansējuma saņēmējam ir pienākums izstrādāt un uzturēt aktuālu pētījumu rekomendāciju ieviešanas plānu/laika grafiku par rekomendācijām, kas pētījuma saskaņošanas procesā tika atzītas par ieviešamāmPārresoru koordinācijas centra uzturētājā datubāzē http://petijumi.mk.gov.lv/ui/ .	Finansējuma saņēmēji Pārresoru koordinācijas centra virsuzraudzībā	31.12.2016 (orientējoši pirmo MK noteikumu par aktivitāšu īstenošanu izstrādes termiņš)	Nenodrošinot sistemātisku veikto pētījumu ieteikumu un rekomendāciju ieviešanas uzraudzību, nevar pārliecināties par pētījumu lietderību un pielietojumu.
2.Komplicēti/sintētiski projekti ir grūtāk vadāmi atbildības dalījuma starp partneriem dēļ.	Apsvērt iespēju neapvienot vairākus finansējuma saņēmējus (labuma guvējus) vienā projektā.	Vadošā iestāde	01.01.2016 (orientējoši pirmo MK noteikumu par aktivitāšu īstenošanu izstrādes termiņš)	Palielināta administratīvā noslodze.
3. Netika konstatēta strikti sistēmiska pieeja apmācību nodrošināšanai, kas ļāva darbiniekiem pašiem atrast mācību kursus un piedalīties tajos, saskaņojot ar vadību.	Organizēt sistemātisku vajadzību un trūkumu analīzi, kuras rezultātā veidotos mācību plāns nākamajam periodam (piem., nākamajam kalendārajam gadam), un tikai ļoti ierobežotus resursus, īpaši pamatotos gadījumos, veltīt iepriekš neparedzētu mācību vajadzību apmierināšanai.	Visas ministrijas	01.01.2016 (orientējoši mācību sākuma laiks)	Neefektīvi izlietots mācībām paredzētais finanšu resurss.
4. Ne visos gadījumos ir pieejams apmācību kursu	Kā standarta prasību paredzēt, ka arī pasniedzējs aizpilda apmācību	Valsts administrācijas	Pastāvīgi	Zaudēta iespēja iegūt mācību uzlabošanai vērtīgu

pasniedzēju vērtējums par mācību dalībniekiem.	vērtējuma anketu, raksturojot apmācību dalībniekus, darbības kvalitāti. Standartizēt šo anketu, lai saņemta informācija būtu salīdzināma.	skola, visas ministrijas		informāciju.
5. Atzīstot iespējami pieejamu atbalstu administratīvai kapacitātei no nozares specifiskiem avotiem/organizācijām, iestādes neveic aktīvu darbību šo iespēju apzināšanai un finansējuma piesaistei.	5.1. Regulāri apzināt administratīvās kapacitātes stiprināšanas vajadzības no nozarēm specifiskiem avotiem.	Visas ministrijas	Pastāvīgi	Neizmantojot specifiskās iespējas, nepamatoti liela slodze ir nacionālā līmeņa mācību finansēšanas avotiem.
	5.2. Izmantot sadarbību ar citu valstu līdzīgas kompetences iestādēm (piem., <i>peer review</i> formātā), lai papildinātu zināšanas un veiktu sava darba efektivitātes uzlabojumus.	Visas ministrijas	Pastāvīgi	Neizmantojot alternatīvās iespējas, nepamatoti liela slodze ir nacionālā līmeņa mācību finansēšanas avotiem.
6. Projektu ilgtspējas nodrošinājumam būtisks izaicinājums ir darbinieku mainības risks.	Jāizmanto dažādi risinājumi augsti kvalificēta personāla paturēšanai valsts pārvaldē, piemēram, iesaistot pieredzes apmaiņas projektos (<i>Twinings</i> , starpiestāžu sadarbības projekti, stažēšanās Eiropas Komisijā u.c. iestādēs u.c.).	Visas ministrijas Finanšu ministrijas vadībā	Pastāvīgi	Risks, ka augsti kvalificēti darbinieki zaudēs motivāciju, īpaši uz valsts pārvaldes apjoma samazināšanās fona.
7. Informācijas sistēmu iepirkumos ne vienmēr tiek iestrādāta prasība samērot informācijas sistēmas kapacitātes vajadzības ar iestādes rīcībā esošo datoru aprīkojumu.	Paredzēt šādu prasību kā daļu no standarta iepirkuma tehniskās specifikācijas.	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	01.11.2015. (orientējoši iepirkuma dokumentācijas sagatavošanas sākšanas termiņš)	Neieviešot šo standartu, esošā datoru aprīkojuma veiktspēja var izrādīties nepietiekama un informācijas sistēmas darbība tiks traucēta.
8. Finanšu ministrijas darbalaika uzskaites tabula tika nodota citiem resoriem	Izziņot šo risinājumu kā labo praksi. Apsvērt ieteikt rīkoties līdzīgi jaunu informācijas sistēmu iepirkumu	Vides aizsardzības un reģionālās	01.11.2015. (orientējoši iepirkuma dokumentācijas sagatavošanas sākšanas	Neizmantojot labo praksi valstij, var nākties maksāt par vienu un to pašu precī

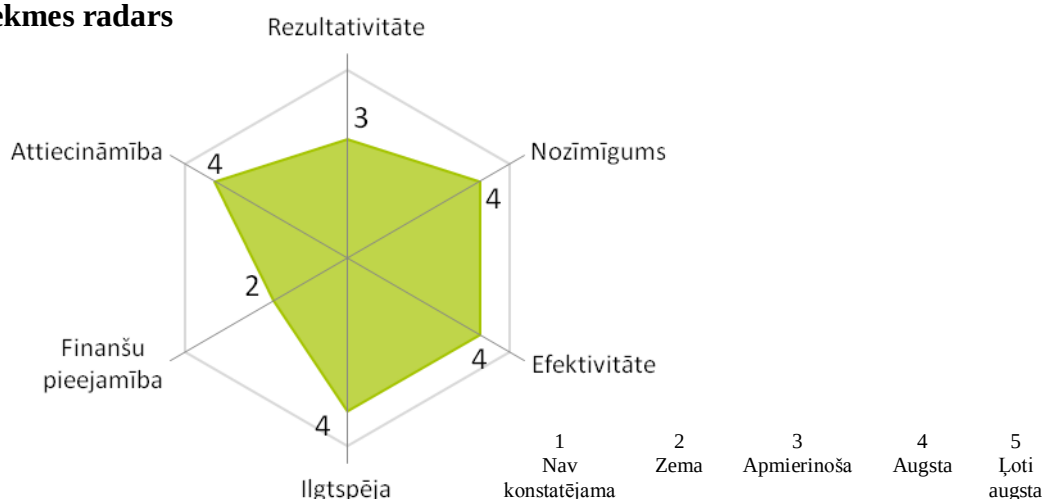
bez maksas, pateicoties tālredzīgam īpašumtiesību risinājumam.	gadījumā.	attīstības ministrija	termiņš)	/informācijas sistēmu divreiz un vairāk.
--	-----------	--------------------------	----------	---

1.5.1.2. aktivitāte Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana

Lai arī projektu mērķi un to iznākumu un arī rezultātu rādītāji nomināli ir sasniegti, praksē tie būs sasniegti tikai tad, kad izstrādātie modeļi tiks atbilstoši pielietoti un iesaistītās puses skaidri redzēs izmaiņas. Ieguldījumiem ir tieša un cieša saistība ar konkrēto jomu līdzšinējo attīstību un turpmākas attīstības iespējām un priekšnosacījumiem. Aktivitātes ieguldījumiem ir bijis veicinošs un procesus intensificējošs efekts. Projektu ieviešana ir uzskatāma par efektīvu un atsevišķos aspektos pārsniedz veiktos ieguldījumus. Aktivitātes ietvaros sniegtā atbalsta ilgtspēja ir vērtējama pozitīvi, ko apliecina rezultātu augsta praktiskā pielietojamība un institucionalizācija. Ilgtspējas perspektīvas apdraud bažas par finansējuma pieejamību aktivitāšu uzturēšanai un pilnveidei. Iespējas nākotnē īstenot līdzvērtīgas aktivitātes no citiem ārvalstu finanšu avotiem ir zemas, resursi būs jārod valsts budžeta ietvaros.

5.attēls. Ietekmes radars 1.5.1.2.

Ietekmes radars



10. Kāda ir publisko pakalpojumu elektronizācijas ietekme uz pakalpojumu pieejamību un to kvalitātes uzlabošanu, piemēram, analizējot elektroniski pieejamo pakalpojumu skaitu un jomas, patērēto laiku pakalpojumu saņemšanai, izmaksas un klientu apmierinātību?

Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” ietvaros ir nodrošināta vienotu kritēriju izstrāde publisko pakalpojumu sniegšanai valsts līmenī, kā arī izstrādātas rekomendācijas pašvaldībām, lai unificētu to sniegtos publiskos pakalpojumus. Projekta rezultātā ir radīti/sekmēti institucionālie, tiesiskie un metodiskie priekšnosacījumi publisko pakalpojumu elektronizācijai un pieejamības un kvalitātes uzlabošanai.

Projekta ietvaros veiktais izvērtējums par publisko pakalpojumu elektronizācijas lietderību un elektronizācijas iespējām, kā arī izstrādātais metodiskais materiāls tiešā veidā nav ietekmējis elektronizēto pakalpojumu skaita dinamiku un e-pakalpojumu lietošanas intensitātes pieaugumu. Projekts ir devis ieguldījumu publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidē un pastarpināti veicinājis e-pakalpojumu skaita pieaugumu un šo iespēju lietošanas intensitātes palielināšanos. Projekta ietvaros veiktie aprēķini liecina, ka elektronizācija pozitīvi ietekmē

pakalpojumu saņemšanas izmaksu ietaupījumu un tai kopumā ir pozitīva ietekme uz pakalpojumu pieejamību.

Lai arī projekts tieši nav veicis publisko pakalpojumu elektronizāciju, publisko pakalpojumu elektronizācijas ietekme uz pakalpojumu pieejamību un to kvalitātes uzlabošanu ir vērtējama kā pozitīva. Strauji ir pieaudzis elektroniski pieejamo pakalpojumu skaits un jomas, ievērojami samazinājies patērētais laiks pakalpojumu saņemšanai. Var pieņemt, ka saistībā ar e-pakalpojumu ieviešanu ir izmaksu ietaupījums gan iedzīvotājiem, gan valstij. Ir augusi klientu apmierinātība.

11. Vai un kā ir paaugstinājusies publisko pakalpojumu aprakstu uztveramība uzlabojot publisko pakalpojumu katalogā publicēto informāciju (www.latvija.lv) saistībā ar projekta „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” īstenošanu?

Projekta sākumā tā īstenotāju veiktā publisko pakalpojumu kataloga (www.latvija.lv) galveno lietotāju grupu aptauja⁷³ atklāja, ka informācijas uztveramība ir viens no viszemāk novērtētajiem portāla rādītājiem. Projekta ietvaros ir sniegtas rekomendācijas par pakalpojumu aprakstu veidošanu, piedāvāta metodika, kā arī rekomendācijas par pašvaldību „tipveida” pakalpojumu aprakstu gatavošanu. Sabiedriskās domas pētījumi⁷⁴ uzrāda uzlabojumus informācijas pieejamībā par valsts un pašvaldību e-pakalpojumiem.

Ir paaugstinājusies publisko pakalpojumu aprakstu uztveramība, uzlabojot publisko pakalpojumu katalogā publicēto informāciju (www.latvija.lv), kā arī identificēti turpmākas pilnveides iespēju risinājumi. Norit darbs pie priekšlikumu ieviešanas praksē. Pilnvērtīgam publisko aprakstu uztveramības izvērtējumam būtu nepieciešams veikt aptauju par portāla latvija.lv lietošanas aspektiem, veidot detalizētu izpēti par informācijas pietiekamību, saprotamību, lietošanas ērtumu utt. Tikai balstoties uz padziļinātu dažādu iedzīvotāju kategoriju analīzi, varētu izdarīt datus pamatotus secinājumus un izvirzīt priekšlikumus portāla pilnveides/pārveides nepieciešamībai.

⁷³ Rekomendācijas Publisko pakalpojumu kataloga (reģistra) turpmākai attīstībai. VARAM, Eiropas Sociālā fonda projekts Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”, Rīga, 2012. Pieejams:

http://www.varam.gov.lv/in_site/tools/download.php?file=files/text/finansu_instrumenti/es07_13/15120/PPK_pilnv_042012.pdf [skatīts 05.12.2014.]

⁷⁴ Sabiedriskās domas izvērtējums par e-pakalpojumu pielietojumu” (2012, 2013, 2014). Pieejams: http://www.varam.gov.lv/lat/publ/petijumi/pet_Eparv/?doc=14321. [skatīts 05.12.2014.]

13.tabula. Secinājumi un priekšlikumi.1.5.1.2. aktivitāte

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
9. Administratīvā sloga apjoma izvērtējums un attiecīgi veikto aktivitāšu ietekmes izvērtējums uz administratīvā sloga mazināšanos praksē ir izmērāms tikai ilgākā laika periodā, tāpēc ir nepieciešams regulārs administratīvā sloga monitorings un izmaiņu dinamikas novērtējums.	Jāturpina administratīvā sloga monitorings, lai noskaidrotu administratīvā sloga indeksu iedzīvotājiem, NVO un uzņēmējiem un varētu novērtēt situācijas dinamiku. Būtu lietderīgi integrēt administratīvā sloga mērījumus <i>Doing Business</i> pētījumos. Tas sniegtu konkrētus rādītājus un būtu salīdzināms ar citām valstīm.	Valsts kanceleja	Ik pēc 2 gadiem	Administratīvā sloga indekss neuzrāda administratīvā sloga samazināšanās tendences.
10. Izstrādāto „Pasākumu plānu administratīvā sloga samazināšanai, administratīvo procedūru vienkāršošanai un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai iedzīvotājiem un uzņēmējiem” izpildes pakāpes izvērtēšanā iztrūkst regularitātes un pēctecības. Respektīvi, netiek sekots līdzi plānā paredzētajos termiņos daļēji izpildīto vai neizpildīto uzdevumu izpildes gaitai, kaut arī tie tiek realizēti ar laika nobīdi. Nav arī veikts kopsavilkums par izvirzīto priekšlikumu kopskaitu administratīvā sloga mazināšanai un aprēķini par to, cik no tiem ņemti vērā un ieviesti praksē.	Nepieciešams veikt izvērtējumu par izstrādāto „Pasākumu plānu administratīvā sloga samazināšanai, administratīvo procedūru vienkāršošanai un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai iedzīvotājiem un uzņēmējiem” izpildes pakāpes novērtējumu. Jāizvērtē priekšlikumu realizācijas pakāpe. Jāinformē iedzīvotāji, uzņēmēji un citas iesaistītās puses par plānu izpildi, tādējādi sekmējot sabiedrības informētību par administratīvā sloga mazināšanas rezultātiem praksē. Vienlaikus tas veicinātu pozitīvas sabiedriskās domas veidošanos.	Valsts kanceleja	2016.gads	Pasākumu plāns un administratīvā sloga mazināšana notiek tikai deklaratīvā līmenī.
11. Publisko pakalpojumu	Nepieciešami turpmāki mērķtiecīgi	VARAM	Pastāvīgi	Saglabājas salīdzinoši

elektronizācijas ietekme uz pakalpojumu pieejamību un to kvalitātes uzlabošanu ir vērtējama kā pozitīva. Strauji ir pieaudzis elektroniski pieejamo pakalpojumu skaits un jomas, ievērojami samazinājies patērētais laiks pakalpojumu saņemšanai. Var pieņemt, ka saistībā ar e-pakalpojumu ieviešanu ir izmaksu ietaupījums gan iedzīvotājiem, gan valstij. Ir augusi klientu apmierinātība. Tomēr, neskatoties uz elektronizēto pakalpojumu skaita būtisku pieaugumu, joprojām ir zems iedzīvotāju īpatsvars, kas izmanto e-pakalpojumus, salīdzinot ar ES vidējo līmeni. Aptaujas liecina, ka ir zems informētības līmenis par pakalpojumu pieejamību elektroniski un neuzticība interneta videi. Tas liecina, ka pasākumi, kas ir vērsti uz e-pārvaldes attīstības komunicēšanu ar sabiedrību, e-pārvaldes ieguvumu skaidrošanu, pakalpojumu lietotāju izglītošanu, kā arī elektroniskās vides izmantošanas drošības aspektu skaidrošanu, ir bijuši nepietiekami.	pasākumi, kas ir vērsti uz kvalitatīvas komunikācijas veidošanu ar sabiedrību par e-pārvaldes attīstību, e-pārvaldes ieguvumu skaidrošanu, pakalpojumu lietotāju izglītošanu, kā arī elektroniskās vides izmantošanas drošības aspektu skaidrošanu.			zems iedzīvotāju īpatsvars, kas izmanto e-pakalpojumus. Pieaug iedzīvotāju neapmierinātība ar e-pakalpojumu izmantošanas iespējām.
12. Lai arī valsts iestāžu sniegto pakalpojumu kvalitātes un pieejamības veicināšanā ir identificējamās pozitīvas pārmaiņas, tomēr ievērojams	Apkopot dominējošās iedzīvotāju sūdzību kategorijas par pašvaldību sniegtajiem publiskajiem pakalpojumiem un izstrādāt	VARAM	2016.-2018 .	Neuzlabojoties situācijai ar pašvaldību sniegtajiem e-pakalpojumiem un to saņemšanu, pieaug

darbs vēl jāiegulda, lai sakārtotu pašvaldību sniegto pakalpojumu sistēmu, par ko arī visbiežāk tiek saņemtas sūdzības.	priekšlikumus to novēršanai. Izplatīt labo praksi par pašvaldību sniegto e-pakalpojumu nodrošinājuma piemēriem.			iedzīvotāju neapmierinātība, un veiktie ieguldījumi publisko pakalpojumu sistēmas sakārtošanā nedos plānoto, kā arī nemazinās administratīvo slogu.
13. Pilnvērtīgam publisko aprakstu uztveramības izvērtējumam būtu nepieciešams veikt aptauju par portāla latvija.lv lietošanas aspektiem, veidot detalizētu izpēti par informācijas pietiekamību, saprotamību, lietošanas ērtumu utt. Tikai balstoties uz padziļinātu dažādu iedzīvotāju kategoriju analīzi, varētu izdarīt datus pamatotus secinājumus un izvirzīt priekšlikumus portāla pilnveides/pārveides nepieciešamībai.	Plānojot turpmāko portāla latvija.lv attīstību/pārveidi, nepieciešams veikt padziļinātu izpēti par portāla lietošanas aspektiem, ņemot vērā dažādu iedzīvotāju kategoriju prasības un vajadzības, kā arī iegūstot bāzes mērījumus turpmākajai analīzei/kvalitātes novērtēšanai.	VARAM	Pirms būtisku izmaiņu veikšanas latvija.lv saturā un tehniskajā aspektā.	Netiek ņemtas vērā dažādu iedzīvotāju kategoriju specifiskās vajadzības.
14. Projekts ⁷⁵ sniedza ievērojamu ieguldījumu jēdzienu ‘publiskais pakalpojums’ un ‘publisko pakalpojumu sistēma’ definēšanā un vienotas izpratnes veidošanā. Projekts izzināja un piedāvāja priekšlikumus vienotas pakalpojumu sniegšanas kārtības izstrādē. Nozīmīgs projekta ieguldījums ir saistīts ar visaptverošu sistēmas funkcionēšanas analīzi, nepilnību identificēšanu faktiski visos	Veikt novērtējumu, vai plānotais finanšu ietaupījums valsts budžetā ir sasniegts.	VARAM	2016.-2018.	Neprecīza aprēķinu metodoloģija un problēmas ar datu nodrošinājumu/ pieejamību.

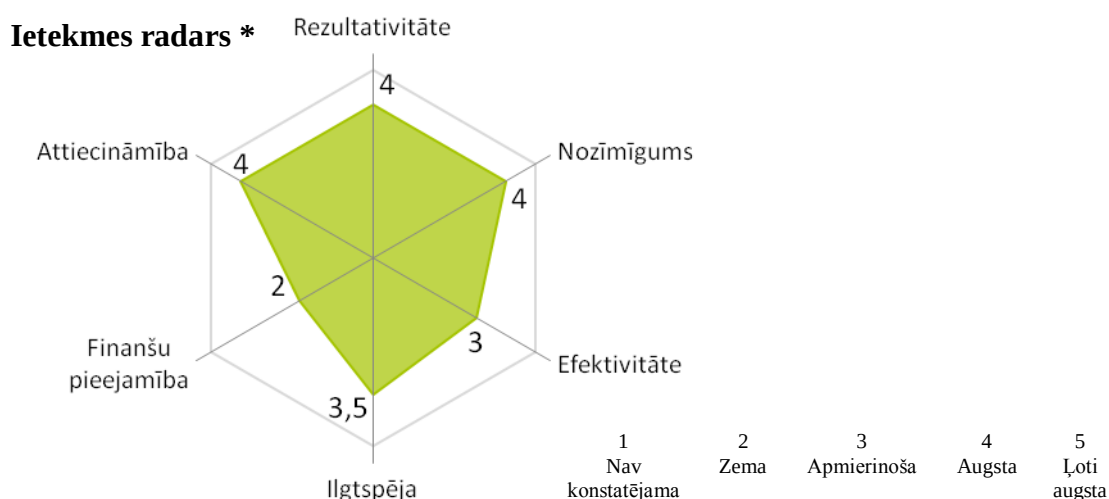
⁷⁵ Eiropas Sociālā fonda projekts Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”

sistēmas elementos un procesos un detalizētu risinājumu, rekomendāciju un metodisko materiālu piedāvāšanu. Iegūtajiem rezultātiem ir konceptuāls un metodoloģisks raksturs, kas ilgtermiņā ļaus ietaupīt ievērojamus līdzekļus.				
15. Netika konstatēts ilgtspējīgs un sistemātisks pētījumu ieteikumu un rekomendāciju ieviešanas kontroles veids un instrumenti administratīvā sloga mazināšanas un publisko pakalpojumu sistēmas sakārtošanas nolūkā.	Paredzēt, ka finansējuma saņēmējam ir pienākums izstrādāt un uzturēt aktuālu pētījumu rekomendāciju ieviešanas plānu/laika grafiku par rekomendācijām, kas pētījuma saskaņošanas procesā tika atzītas par ieviešamāmPārresoru koordinācijas centra uzturētājā datubāzē http://petijumi.mk.gov.lv/ui/ .	Finansējuma saņēmēji PKC virsuzraudzībā	2016.gada 31.decembris	Nenodrošinot sistemātisku veikto pētījumu ieteikumu un rekomendāciju ieviešanas uzraudzību, nevar pārliecināties par pētījumu lietderību un rezultātu izmantošanu praksē, rodas šaubas par izmaksu attiecināmību.

1.5.1.3.1. apakšaktivitāte Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana

Plānotie rezultāti ir sasniegti un iznākuma rādītāji atspoguļo kvantificējamās izmaiņas. To sasniegšanu negatīvi ietekmēja ārējie ekonomiskie apstākļi, samazinātais kopējais paredzētais finansējums, kā arī aizkavējās projektu ieviešanas sākšana. Apakšaktivitātes ieviešanas laikā notika kvalitātes vadības kā atbalsta funkcijas vājināšana valsts pārvaldē kopumā, pieejamais finansējums bija gandrīz vienīgais šādu pasākumu ieviešanai. Ieviešana ir uzskatāma par apmierinošu, kur veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai. Ieguldījumu nozīmību mazināja noteiktie maksimālā finansējuma griesti vienam projektam, kā arī nepietiekama elastība projektu ieviešanas posmā. Projektu rezultātu ilgtspēja tiek vērtēta kā apmierinoša, rezultātu praktiskā pielietojamība liecina par to izmantošanu un turpmāku pilnveidi, tomēr finanšu līdzekļu trūkuma dēļ atsevišķās iestādēs rezultāti netiek uzturēti (kvalitātes vadības sistēmas netiek resertificētas, struktūrvienības vai amata vietas tiek likvidētas). Ārvalstu finansējuma pieejamība ir zema, no atsevišķiem ārvalstu finanšu instrumentiem varētu būt pieejams finansējums valsts pārvaldes iestāžu kapacitātes stiprināšanai un efektivitātes paaugstināšanai kvalitātes vadības jomā. Sasniegtie rezultāti ir cēloniski attiecināmi un cieši saistāmi ar veiktajiem ieguldījumiem.

6.attēls. Ietekmes radars 1.5.1.3.1.



12. Kā KVS ieviešana un/vai sertificēšana, vai kāds no iestādes, pašvaldības un plānošanas reģiona ietvaros izstrādātajiem un ieviestajiem KVS procesiem ir ietekmējis publisko pakalpojumu pieejamību un/vai kvalitāti?

Apakšaktivitātes ietvaros atbalstu saņēma 21 projekts. Lielākā daļa finansējuma saņēmēju īstenoja aktivitātes, kas saistītas ar kvalitātes vadības sistēmas vai tās elementu izveidi, ieviešanu un pilnveidošanu, informācijas un publicitātes pasākumu īstenošanu, projekta administrēšanu. Tāpat tika veiktas apmācības, aptaujas un pētījumi par kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu. Salīdzinoši mazāk tika organizēti semināri un pieredzes apmaiņas pasākumi. 12 saņēmēji ieviesa savās iestādēs kādu no kvalitātes vadības sistēmām, 8 saņēmēji ieviesa kvalitātes vadības sistēmas elementus, vienā institūcijā tika veikta auditoru apmācība.

Kopumā deviņpadsmit finansējuma saņēmēji uzskata, ka KVS ieviešana un sertificēšana, kā arī iestādēs izstrādātie un ieviestie KVS procesi ir ietekmējuši iestādes sniegto pakalpojumu

pieejamību un kvalitāti. Tomēr kvantitatīvi rādītāji, kas to apliecina (darbinieku un klientu apmierinātība, pakalpojumu lietotāja skaita pieaugums, pakalpojuma sniegšanas laiks, gaidīšanas ilgums, klientu izmaksas), ir pieejami tikai atsevišķos projektos. Šādu rādītāju trūkums gan projektu iesniegumu izstrādes posmā, gan pēc projekta realizācijas apgrūtina iespēju novērtēt projekta ietekmi institūcijas līmenī.

Četros projektos no divdesmit viena KVS ieviešana un/vai sertificēšana vai kāds no iestādes, pašvaldības un plānošanas reģiona ietvaros izstrādātajiem un ieviestajiem KVS procesiem tieši ietekmēja publisko pakalpojumu pieejamību un/vai kvalitāti, par ko liecina pakalpojuma saņēmēju apmierinātības rādītāji. Lai gan var pieņemt, ka arī citi projekti veicināja publisko pakalpojumu pieejamības un kvalitātes uzlabošanu, tomēr apakšaktivitātes ietvaros īstenotie projekti bija tieši vērsti uz iestāžu darbības sakārtošanu.

Var secināt, ka, ieviešot mērķtiecīgu kvalitātes vadības politiku iestādēs, ir iespējams novērtēt klientu vajadzības un organizēt iestādes darbu tā, lai uzlabotu pakalpojumu kvalitāti un pieejamību. Tajās iestādēs, kurās projekta mērķis ir bijis pakalpojuma kvalitātes uzlabošana, ir sasniegti būtiski uzlabojumi. Tomēr tajās iestādēs, kuru mērķis bija tikai iestādes iekšējo procesu, procedūru un dokumentācijas sakārtošana, pasākumi ir veicinājuši iestādes darba uzlabošanu, bet ne vienmēr ir sekmējuši tiešo klientu apkalpošanas kvalitātes rādītāju uzlabošanu⁷⁶.

Pakalpojumu kvalitātes un pieejamības procesa sakārtošanu ietekmēja arī citi faktori. ES fondu finansētā projekta „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”⁷⁷ ietvaros īstenoto darbību rezultātā tika radīts/sekmēts institucionālais, tiesiskais un metodiskais ietvars. Izstrādājot kvalitātes vadības rokasgrāmatas, daļa finansējuma saņēmēju ir sagatavojušies Publisko pakalpojumu likuma ieviešanai. Savukārt ar ES fondu finansētā projekta „Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana”⁷⁸ atbalstu īstenotās iedzīvotāju aptaujas ļāva identificēt problēmas un novērtēt to izmaiņas veselības, sociālās un iekšējās drošības pakalpojumu jomās.

13. Vai KVS ieviešana un/vai sertificēšana, vai kāds no iestādes, pašvaldības un plānošanas reģiona ietvaros izstrādātajiem un ieviestajiem KVS procesiem ir uzlabojis darba organizāciju, optimizējot cilvēkresursus un finanšu resursus iestādē, nodrošinot funkciju nedublēšanos un uzlabojot sniedzamo pakalpojumu?

Apakšaktivitātes ietvaros īstenotos projektus var iedalīt četrās grupās:

- 1) projekti, kuri bija vērsti uz integrētas iestādes darba plānošanas un rezultātu uzraudzības procesa sakārtošanu;
- 2) projekti, kuri vērsti uz pakalpojumu pieejamības un kvalitātes uzlabošanu;

⁷⁶ Piemēram, 2012.gadā veiktā iedzīvotāju aptauja – administratīvo procedūru novērtējums (Administratīvo procedūru vērtējums: Veselības, sociālie un iekšējās drošības pakalpojumi (2012) www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3126/Iedz_aptauja_2012.pdf , skatīts 10.02.2015) – liecina, ka vairākos jautājumos problēmas saistībā ar VSAA sniegtajiem pakalpojumiem 2012. gadā ir aktualizējušās salīdzinājumā ar situāciju 2010. gadā.

⁷⁷ Eiropas Sociālā fonda projekts Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”

⁷⁸ Eiropas Sociālā fonda projekts Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/001/01 „Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana”

- 3) projekti, kuri vērsti uz iestādes darbības procesu aprakstīšanu un iekšējo dokumentu sakārtošanu;
- 4) projekti, kuri vērsti uz apmācību īstenošanu, lai veiktu kādas jomas akreditāciju.

Pārsvarā projektu ietvaros īstenotie iestāžu darba pilnveidošanas pasākumi bija vērsti uz iestādes darba sakārtošanu un darba organizācijas uzlabošanu. Projektu īstenošanas rezultātā ir uzlabojusies institūciju sadarbība un informācijas aprīte, pieaugusi darbinieku informētība par KVS, kas savukārt sekmē aktīvāku darbinieku iesaisti KVS pilnveidē. Projektu ietvaros īstenotie apmācību un pieredzes apmaiņas pasākumi ir veicinājuši darbinieku izaugsmi, tā paaugstinot darbinieku apmierinātību.

Kā pozitīvie piemēri jāizceļ tieši tie projekti, kuri ir veicinājuši iestādes darba plānošanas, novērtēšanas un snieguma vadības rādītāju sakārtošanu (piemēram, Veselības ministrijas projekts, KVS izstrāde un ieviešana Rēzeknes Sociālās aprūpes pārvaldē un Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienestā).

Lai gan KVS ieviešana un/vai sertificēšana vai KVS procesu ieviešanas mērķis nebija cilvēkresursu un finanšu resursu optimizācija iestādē, tomēr vairākos projektos šādas darbības ir ļāvušas pilnveidot iestāžu struktūras un uzlabot to darba efektivitāti, novēršot funkciju dublēšanos un samazinot darbinieku skaitu. Piemēram, Rēzeknes Sociālās aprūpes pārvaldē projekta iznākumi ir veicinājuši procesu sistēmisku pieeju pēc pakalpojumu pieprasījuma, organizācijas darbības optimizāciju, lai nepieļautu funkciju dublēšanos, struktūrvienību apvienošanu, administratīvā personāla amata vietu samazināšanu un sociālā darba speciālistu, aprūpes un tehniskā personāla amata vietu palielināšanu.

Ir pamats apgalvot, ka tieši apmācību un pieredzes apmaiņas pasākumi sekmēja kvalitātes kultūras nostiprināšanos atbalstītajās institūcijās, kas ir viens no finansējuma ilgtspējas rādītājiem valsts pārvaldē.

14. tabula. Secinājumi un priekšlikumi. 1.5.1.3.1. aktivitāte

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
16. Atsevišķās iestādēs izveidotās un sertificētās sistēmas netiek resertificētas finanšu līdzekļu trūkuma dēļ. Tāpat atsevišķās iestādēs pēc projekta beigām ir likvidētas kvalitātes vadības struktūrvienības vai amata vietas. Kā nākotnē nepieciešamo atbalstu visbiežāk saņēmēji norāda finansējumu izveidoto KVS resertifikācijai, administratīvo izdevumu segšanai un KV speciālistu amata vietu izveidei.	Lai nodrošinātu rezultātu ilgtspēju, nepieciešams nodrošināt finansējumu izveidoto kvalitātes vadības sistēmu uzturēšanai, kā arī rast finansējumu valsts budžeta ietvaros stratēģiskās plānošanas un darbības vadības stiprināšanai, kā arī mērķtiecīgai kvalitātes vadības politikas ieviešanai.	Finanšu ministrija, Nozaru ministrijas	01.01.2016	Neparedzot nepieciešamo finansējumu, pastāv risks, ka tiks apdraudēta ES finansēto projektu ilgtspēja un iestādes nebūs motivētas īstenot pasākumus, kuri ir vērsti uz darbības pilnveidošanu un efektivitātes uzlabošanu.
17. Turpinājumā nepieciešams pievērst lielāku uzmanību pasākumiem, kuri kopumā veicina valsts pārvaldes snieguma vadības pilnveidošanu, saglabājot atbalstu KV ieviešanai kā vienam no instrumentiem.	Nākotnē nepieciešams stiprināt institūciju darbības vadības un pakalpojumu sniegšanas uzlabošanas horizontālās funkcijas valsts pārvaldē, veicinot uz snieguma vadību vērstu atbalsta instrumentu attīstīšanu un ieviešanu: a) stiprinot rezultātu un rezultatīvo rādītāju un budžeta plānošanas sistēmu sasaisti institūcijās; b) sekmējot tādu metožu kā, piemēram, rezultatīvo rādītāju novērtēšana, izmaksu ieguvumu analīze, <i>value for money</i> izmantošanu.	Valsts Kanceleja – lielāka loma mācību vajadzību analīzē un pasūtījuma definēšanā. Finanšu ministrija – izmaiņas rezultātu un rezultatīvo rādītāju	01.01.2016	Nestiprinot metodisko vadību, lai veicinātu pārdomātu un sistemātisku pieeju iestādes procesu vadībai, pastāv risks, ka tiek vājināta organizāciju spēja sasniegt stratēģiskus mērķus.

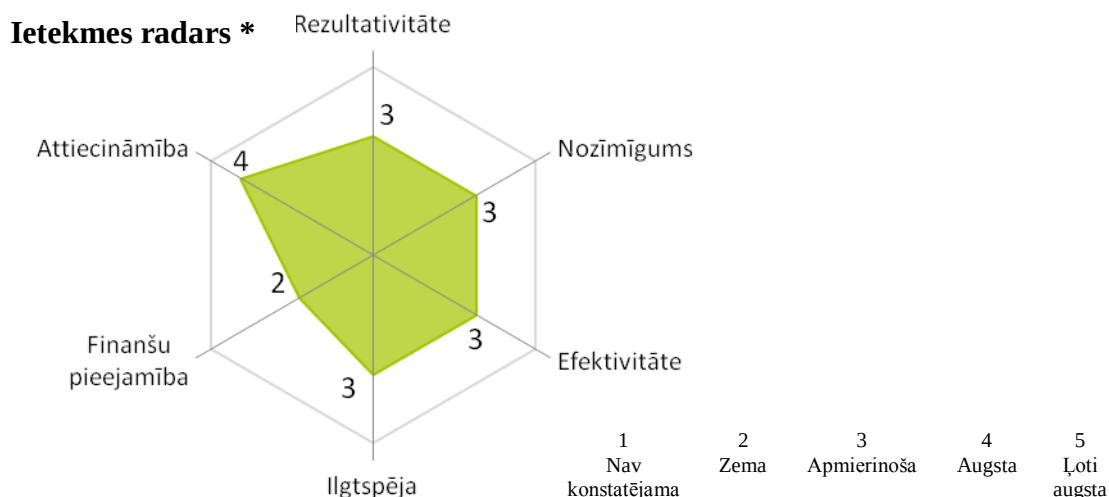
		sistēmas normatīvajā regulējumā, metodiskais atbalsts, VAS mācību kursu pilnveidošana.		
18. Turpinājumā nepieciešams pievērst vairāk uzmanības pasākumiem, kuri kopumā veicina valsts pārvaldes snieguma vadības pilnveidošanu, saglabājot atbalstu KV ieviešanai kā vienam no instrumentiem.	Izvērtēt iespēju pilnveidot apmācību kursu, integrēt „mācīšanās caur darīšanu” principu. Apmācības ieviest kā sistēmu, kur: a) semināros pastāsta pamata lietas, teoriju; b) seko 2-3 mēnešu praktiskais darbs; c) notiek rezultātu apkopošana; d) rezultātu diskutēšana ar pasniedzēju un korektīvās darbības, mehānismi, kurus izstrādā darbinieks kopā ar pasniedzēju.	VAS	01.01.2016	Nepilnveidojot apmācību pieeju, pastāv risks, ka zināšanas netiek praktiski izmantotas un pielietotas praksē.
19. Kvalitātes vadības sistēmu ieviešana nevar būt pašmērķis. Līdz šim iestādēs ir attīstīta prakse, analizējot darbības rezultātus, atbildēt uz jautājumu „cik?”, nevis „kā?”.	Pilnveidot institūciju stratēģiskās plānošanas procesus un veicināt vienotas prakses attīstību iestāžu darbības rezultātu novērtēšanā, īstenojot institūciju snieguma metodisko vadību, piemēram, īstenojot izlases kārtībā atbilstoši 2010. gada 5. maija MK noteikumos Nr. 413 „Noteikumi par gada publiskajiem pārskatiem” noteiktajai kārtībai sagatavotos publiskos	FM, VK, VARAM	31.12.2016	Atskaitīšanās sistēmu pārskatīšana un metodiskā vadība vienādotu pieeju visā valsts pārvaldē, kā arī ļautu daudz vienkāršāk īstenot salīdzinošu analīzi par sasniegtajiem rezultātiem un to ietekmi uz valsts attīstību.

	pārskatus valsts un pašvaldību iestādēs un sniegt vadlīnijas to pilnveidošanai.			
--	--	--	--	--

1.5.1.3.2. apakšaktivitāte „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī”

Lielākoties plānotie rezultāti ir sasniegti un nav konstatējama būtiska traucējošo faktoru ietekme. Veiktās darbības vērtējamas kā nozīmīgs ieguldījums katra konkrētā projekta līmenī; rezultāti atsevišķos gadījumos papildina viens otru, var kalpot par labās prakses piemēriem. Tomēr apakšaktivitātes īstenošana nav veicinājusi publisko pakalpojumu sistēmas sakārtošanu kopumā, bet gan sniegusi atbalstu atsevišķiem, savstarpēji nesaistītiem projektiem. Veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai. Projektu iznākumiem kopumā (ar dažiem izņēmumiem) ir nodrošināta ilgtspēja. Apakšaktivitātes atbalstīto darbību īstenošanai visatbilstošākie finanšu avoti ir ES Teritoriālās sadarbības programmas. Tomēr tās nav vienlīdz pieejamas visā valsts teritorijā un nav piemērotas plašākiem pakalpojumu kvalitātes vai pieejamības uzlabošanas mērķiem. Piešķirtais finansējums ir bijis būtisks pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanai finansējuma saņēmējiem. Sasniegtie rezultāti ir cieši saistāmi ar veiktajiem ieguldījumiem.

7.attēls. Ietekmes radars 1.5.1.3.2.



14. Vai apakšaktivitātes ieviešana sekmēja publisko pakalpojumu pieejamību un kvalitāti valsts pārvaldes iestādēs (piemēram, teritoriālo pārklājumu, elektronizāciju, patērēto laiku, vai ir palielinājusies publisko pakalpojumu lietotāju apmierinātība)?

Apakšaktivitātes ietvaros atbalstu saņēma 25 projekti. No tiem 12 projektus īstenoja valsts iestādes. Visi projekti ir bijuši vērsti uz sniegto pakalpojuma kvalitātes paaugstināšanu.

Astoņi projekti īstenoja aktivitātes, kuras paredzēja pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodoloģijas izstrādi. Piemēram, Valsts probācijas dienests izstrādāja probācijas programmu īstenošanas novērtēšanas metodoloģiju; Labklājības ministrija izstrādāja sociālo pakalpojumu pašnovērtēšanas metodiku; Valsts zemes dienests izstrādāja klientu apkalpošanas rokasgrāmatu; Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde pilnveidoja procesu aprakstus saistībā ar procedūrām migrācijas jomā.

Deviņos projektos tika īstenotas personāla apmācības. Daļa apmācību bija vērsta uz to, lai uzlabotu darbinieku saskarsmes prasmes ar klientiem. Šādas apmācības tika īstenotas,

piemēram, Valsts zemes dienestā un Sociālās integrācijas valsts aģentūrā. Dažas apmācības bija vērstas uz nozarei specifisko kompetenču un prasmju pilnveidošanu, piemēram, Dabas aizsardzības pārvaldes un Pārtikas un veterinārā dienesta īstenotajos projektos.

Daži projekti bija vērsti uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumu izstrādi un ieviešanu, piemēram, Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras (LIAA) un Valsts izglītības satura centra (VISC) projekti. Kvalitātes izvērtēšanas pasākumi, kas paredzēja iestāžu iekšējo procesu sakārtošanu un efektīvizēšanu, tika īstenoti Nacionālajā veselības dienestā un Nodarbinātības valsts aģentūrā.

No apakšaktivitātes atbalstītajiem valsts iestāžu projektiem septiņos projektos tika īstenotas darbības, kas vairāk vai mazāk tieši vērstas uz pakalpojumu pieejamības uzlabošanu. Piemēram, Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes īstenotajā projektā tika pilnveidoti procesu apraksti, kas ļāva samazināt klientu apkalpošanas laiku; Valsts zemes dienesta izstrādātā rokasgrāmata palīdz klientu apkalpošanas speciālistiem ātrāk apkalpot apmeklētājus; VISC izstrādātās vadlīnijas veicina ātrāku nometņu saskaņošanas procesu, nometņu vadītājiem ir pieejams elektroniski metodiskais materiāls par nometņu organizēšanu, nometņu reģistrēšana notiek elektroniski, vairāk informācijas par nometnēm pieejama bērnu vecākiem; LIAA izstrādātais izglītojošs materiāls ir pieejams elektroniski šīs iestādes mājas lapā; Sociālās integrācijas valsts aģentūras mājas lapa tika uzlabota, tā kļuva pieejama angļu un krievu valodās, nodrošināta elektroniska pieteikšanās šīs aģentūras sniegtajiem pakalpojumiem.

Valsts pārvaldes iestāžu apakšaktivitātes ietvaros īstenotie projekti vairāk bija vērsti uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu nekā pakalpojumu pieejamības uzlabošanu, lai gan projektu veiktās darbības veicināja abu rādītāju uzlabošanu. Kvalitātes uzlabošana tika panākta, valsts pārvaldes iestādēm ieviešot kvalitātes uzlabošanas pasākumus, izstrādājot kvalitātes novērtēšanas metodikas un īstenojot apmācības un kvalitātes izvērtēšanas pasākumus. Pakalpojumu pieejamību sekmēja procesu aprakstu izstrāde, pakalpojumu elektronizācija, mājaslapu uzlabošana. Pilnīgāk uzlabot pakalpojumu pieejamību traucēja vienotas pieejas, publisko pakalpojumu sistēmas koncepcijas trūkums.

15. Vai apakšaktivitātes ieviešana sekmēja publisko pakalpojumu pieejamību un kvalitāti pašvaldībās un plānošanas reģionos (piemēram, teritoriālo pārklājumu, elektronizāciju, patērēto laiku, vai ir palielinājusies publisko pakalpojumu lietotāju apmierinātība)?

Pašvaldības vai to institūcijas un plānošanas reģioni īstenoja 13 no apakšaktivitātes ietvaros atbalstītajiem 25 projektiem. Visi projekti tika vērsti uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, īstenojot dažādas aktivitātes. 10 projektos tika īstenotas aktivitātes, kuru mērķis bija izstrādāt un ieviest pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumus. Piemēram, Carnikavas novada dome, ieviešot vienas pieturas aģentūras principu, izveidoja klientu apkalpošanas centru; Jēkabpils novada dome ieviesa un sāka lietot vienotu elektronisko dokumentu sistēmu „Namejs”; Aglonā tika elektronizēti pakalpojumi un izveidotas lietvedības dokumentu aprites un sēžu vadīšanas sistēmas; Vidzemes plānošanas reģions izstrādāja elektronisku sabiedriskā transporta modeli. Dažos projektos tika izstrādāti pakalpojumu uzlabošanas plāni, lai ieviestu uzlabošanas pasākumus nākotnē.

Dažos projektos tika izstrādāts kritēriju kopums pakalpojumu kvalitātes novērtēšanai. Šie kritēriji atsevišķos gadījumos ir samērā vienkārši pakalpojumu sniegšanas procedūru apraksti, piemēram, Ilūkstes novada domes īstenotajā projektā, vai komplekss kritēriju kopums darbību

programmas novērtēšanai, piemēram, Kuldīgas novada pašvaldības aģentūras „Sociālais dienests” īstenotajā projektā.

Apmācības tika īstenotas 10 pašvaldību un plānošanas reģionu projektos. Dažu apmācību pasākumu mērķis bija uzlabot darbinieku prasmes, sniedzot elektroniskos pakalpojumus. Citu apmācību mērķis bija uzlabot speciālistu kompetenci darbā ar klientiem, kas ietver tiešo saskarsmi, piemēram, sociālo darbinieku apmācības, un par sabiedrības iesaisti plānošanas dokumentu izstrādē.

Daži projekti paredzēja iekšējo procesu uzlabošanu, piemēram, Kurzemes plānošanas reģionā tika izstrādāta „Rīcības plāna uzraudzības sistēma”, Kuldīgas novada pašvaldības aģentūra „Sociālais dienests” pilnveidoja un sāka ieviest kvalitātes vadības sistēmu, Jēkabpils novada domē uzlabota dokumentu aprites sistēma, Durbes novada domē izstrādāti metodiskie materiāli publiskajiem iepirkumiem.

Uz publisko pakalpojumu pieejamības uzlabošanu tieši bija vērsti septiņi projekti. Salaspils novada domes, Ilūkstes novada domes, Carnikavas novada domes un Latgales plānošanas reģiona projekti paredzēja vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu. Carnikavas novada domē un Salaspils novada domē un Ilūkstes novada domē tika izveidoti klientu apkalpošanas centri, Latgales plānošanas reģions izstrādāja rokasgrāmatu par klientu apkalpošanas centru, lai veicinātu vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu reģionā. Aglonas novada dome elektronizēja 20 pakalpojumus un veica pakalpojumu sniedzēju un saņēmēju apmācības par to, kā tos lietot; Zemgales plānošanas reģions veica pētījumu par reģiona pašvaldību mājas lapām un to uzlabošanu, kā arī sagatavoja reģiona plānošanas dokumentu uztveramākas versijas.

Pašvaldību un plānošanas reģionu īstenotie projekti vairāk ir sekmējuši sniegto pakalpojumu kvalitāti nekā pieejamību, uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu bija vērsti vairāk projektu nekā uz pakalpojumu pieejamības uzlabošanu. Dažu projektu ietekme uz pakalpojumu pieejamību ir vairāk netieša. Pakalpojumu kvalitātes uzlabošana tika sekmēta, izstrādājot standartus, procesu aprakstus, novērtēšanas kritērijus, metodiskos materiālus (rokasgrāmatas), pakalpojumu uzlabošanas plānus, rīkojot apmācības un īstenojot pieredzes apmaiņas braucienus, kā arī sakārtojot institūciju iekšējos procesus. Pakalpojumu pieejamību sekmēja projekti, kuri bija vērsti uz vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu, pakalpojumu elektronizāciju un mājaslapu uzlabošanu.

15.tabula. Secinājumi un priekšlikumi.1.5.1.3.2. aktivitāte

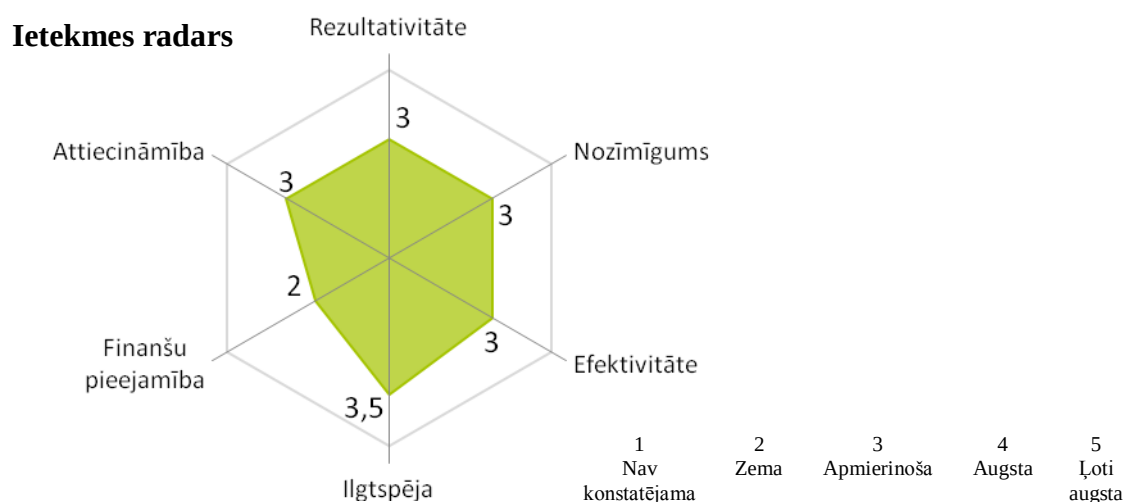
Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
20. Problēmas ar pakalpojumu pieejamību, kas tika risinātas ar apakšaktivitātes finansējumu, turpmāk tiks sistemātiski risinātas ar darbībām, kas paredzētas „Konceptijā par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi”; taču konceptijā nav paredzētas darbības, kuras varētu veicināt pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu, ņemot vērā iestāžu sniegto pakalpojumu dažādību. Konceptijā ir paredzēts, ka pēc Publisko pakalpojuma likuma pieņemšanas tiks izstrādāti MK noteikumi par publisko pakalpojumu vienoto sniegšanas un pārvaldības kārtību.	Izvērtēt 2015. gada plānoto normatīvo aktu (Publisko pakalpojuma likuma un ar to saistīto noteikumu) iespējamo ietekmi uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu un nepieciešamības gadījumā paredzēt finansējumu kvalitātes uzlabošanas pasākumiem (piemēram, apmācībām, pakalpojumu standartu aktualizēšanai u.c. pasākumiem).	VARAM	Pēc jauno normatīvo aktu pieņemšanas (Publisko pakalpojumu likuma un saistīto noteikumu pieņemšanas)	Iestādes nevarēs īstenot pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumus vajadzīgā apjomā un kvalitātē.
21. Ne visi publisko pakalpojumu sniedzēji vāc un analizē informāciju par klientu apmierinātību ar saņemtajiem pakalpojumiem, kas var būt šķērslis pakalpojuma kvalitātes kontrolei.	Izpildot „Konceptijā par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi” noteiktos uzdevumus (izveidojot Klientu apkalpošanas centrus), paredzēt risinājumus informācijas iegūšanai par klientu apmierinātību ar saņemtajiem pakalpojumiem.	VARAM	2016. gads	Neieviešot risinājumu, tiks apgrūtināta publisko pakalpojumu kvalitātes kontrole.

1.5.2.2.1. apakšaktivitāte „Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana”

Izvērtējuma veikšanas brīdī projektu līmeņa rezultāti pārsvarā ir sasniegti, tomēr autori piesardzīgi vērtē rezultāta rādītāja sasniegšanas iespējas 2015.gada laikā. Nav sasniegta tāda apakšaktivitātes mērķī paredzētā reģionālā sociālā dialoga brieduma pakāpe, kas nešaubīgi ļautu apgalvot, ka radītā izpratne darba devēju, darba ņēmēju un pašvaldību pārstāvju un institūciju starpā liecina par iesakņojušos tradīciju. Mērķu sasniegšanu būtiski ietekmēja ekonomiskā krīze, nepietiekams mērķtiecīgums tieši reģionālā sociālā dialoga veidošanā, nepietiekama organizāciju savstarpējā sadarbība un aktivitāšu koordinācija reģionālā sociālā dialoga sekmēšanā.

Ieguldījums jomas attīstībā vērtējams kā apmierinošs. Ieviešana ir uzskatāma par apmierinošu. Kritiskākais ilgtspējas aspekts saistāms ar apakšaktivitātes mērķa sasniegšanas ietekmes noturību; organizācijām nepieciešams rast finansējumu projektu rezultātu uzturēšanai pēc projekta beigām, īpaši reģionālo koordinatoru darba turpināšanai. Ārvalstu finansējuma pieejamība ir zema, organizācijām ir mērķtiecīgi jādomā par sasniegto rezultātu nostiprināšanu un ilgtspēju, t.sk. piedaloties ārvalstu projektu īstenošanā kā partneriem. Apakšaktivitātes īstenošanas rezultātā kopumā ir pieaugusi sociālo partneru spēja līdzdarboties rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā.

8.attēls. Ietekmes radars 1.5.2.2.1.



16. Vai Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības un Latvijas Darba devēju konfederācijas administratīvās kapacitātes stiprināšana ir veicinājusi institūciju kā sociālo partneru lomu rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā?

Saskaņā ar MK 2008. gada 2. jūnija noteikumu Nr. 396 2. punktu viens no apakšaktivitātes mērķiem ir paaugstināt sociālo partneru līdzdalības iespējas rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā. Vērtējot no apakšaktivitātes mērķa uzstādījuma – līdzdalības iespējas paaugstināšanas rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā –, par pietiekamu būtu uzskatāma izmaiņa, kas raksturo kvalitatīvu un kvantitatīvu pārmaiņu rīcībpolitikas iniciēšanā. Taču sociālo partneru līdzdalības paaugstināšanas vērtējumā rīcībpolitikas īstenošanā būtiska ir arī faktiskā sociālo partneru spēja ietekmēt politikas procesu, panākot sev labvēlīgu rīcībpolitikas rezultātu, t.i., rīcībpolitikas īstenošanas iespēju. Autoruprāt, nebūtu pareizi abstrahēties ar

vērtējumu, kas apskatītu tikai to, vai ir pieaugusi sociālo partneru līdzdalības *iespēja* kā jaunpiešķirts potenciāls līdzdarboties rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā.

Tādējādi izvērtējuma jautājums par sociālo partneru lomas pieaugumu rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā analizēts gan kvantitatīvi izmērot piedāvāto likumdošanas un politikas iniciatīvu skaitu un to rezultativitāti, gan raugoties uz sociālo partneru relatīvā nozīmīguma vērtējuma izmaiņām publiskās varas jeb lēmumpieņēmēju skatījumā, tostarp autoritātes un reputācijas vērtējumu.

LDDK un LBAS loma rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā projekta norises laikā ir pieaugusi. Par to liecina gan sagatavoto atzinumu skaita un rezultativitātes pieaugums par tiesību aktu un politikas plānošanas dokumentiem, gan arī lēmēj institūciju pārstāvju vērtējums par sociālo partneru aktivitātes, autoritātes un reputācijas pieaugumu pēdējo piecu gadu laikā.

Kopš 2012. gada LDDK kapacitāte, lielākoties iesaistot projekta ietvaros algotos ekspertus, atzinumu sagatavošanai atļauj izstrādāt 275-300 atzinumus gadā, kas vidēji ir ~5,7 atzinumi nedēļā jeb caurmērā ~4,2 atzinumi uz katru šajā laika posmā notikušo Ministru kabineta sēdi (skaitot kārtējās sēdes un ārkārtas sēdes). Būtiskākais pieaugums atzinumu skaita ziņā vērojams starp 2011. un 2012. gadu, kas būtu saistāms ar tautsaimniecības ekspertu kompetences nostiprināšanos.

Sniegto atzinumu rezultativitāte kopš 2012. gada stabili turas 73-74% robežās, kas nozīmē, ka apmēram $\frac{3}{4}$ LDDK sagatavoto iebildumu un priekšlikumu par likumdošanas un politikas plānošanas iniciatīvām pilnībā vai daļēji ir tikušas ņemtas vērā. Var atzīt, ka triju gadu laikā pēc projekta sākšanas LDDK izvēlētais modelis organizācijas atzinumu sagatavošanā ir nostabilizējies un dod rezultātu, vērtējot no atbalstīto politikas un likumdošanas iniciatīvu skaita. Salīdzinot 2009. un 2010. gada rādītājus, secināms, ka krīzes periodā ir bijusi tendence priekšlikumu rezultativitātei samazināties.

Kopumā atzīstams, ka projekta darbības laikā ir uzlabojusies LDDK spēja analizēt un iniciēt priekšlikumus normatīvo aktu un politikas dokumentu projektiem, pieaugot sniegto atzinumu skaitam un īpatsvaram, kā arī vērā ņemto priekšlikumu skaitam.

LBAS kopējā kapacitāte, vērtējot to pret sagatavoto atzinumu skaitu pa gadiem, ir salīdzinoši zemāka. Tas skaidrojams ar organizācijas izvēlēto modeli atzinumu sagatavošanā par normatīvo aktu projektiem un politikas plānošanas dokumentiem, proti, nealgojot tam specifiskus tautsaimniecības ekspertus projekta ietvaros, bet pamatā ņemot vērā arodorganizāciju un LBAS kompetenci.

Sociālo partneru ietekmes pieauguma panākšanā būtiskākā nozīme ir organizāciju ekspertu kapacitātei, kuru tiešais uzdevums ir normatīvo aktu analīze un atzinumu sagatavošana. Sociālo partneru ietekmes nodrošināšanā noteicošas ir ne tikai šo ekspertu nozares zināšanas, bet zināšanas par budžeta procesu, nodokļiem, tautsaimniecību kopumā. Tāpat svarīgs ir organizāciju pārstāvības jautājums.

Organizācijas ir izvēlējušās atšķirīgus risinājumus funkcijai, kas saistās ar to pozīciju definēšanu un atzinumu sagatavošanu par politikas plānošanas dokumentu un normatīvo aktu projektiem, LDDK gadījumā primāri skatoties uz projekta finansējumu ekspertu algošanai (kas vidējā termiņā radīs spiedienu uz organizācijas finanšu resursiem), savukārt LBAS gadījumā galvenokārt strādājot ar apmācītajiem speciālistiem (kas pēc uzbūves vērtējams kā

ilgtspējīgāks modelis ar mazāku spiedienu uz finanšu resursiem, beidzoties projekta īstenošanai).

17. Kā īstenotie projekti ietekmēja sociālā dialoga attīstību reģionālā līmenī un kādas ir sociālā dialoga turpmākās pilnveides iespējas?

Saskaņā ar MK noteikumu Nr. 396 2. punktu viens no apakšaktivitātes mērķiem ir veicināt reģionālā sociālā dialoga attīstību. Tas nenorāda uz sociālā dialoga attīstības jeb brieduma pakāpi, kāda būtu jāsasniedz projektu īstenošanas rezultātā.

Atbilstoši finansējuma saņēmēju projektu iesniegumos norādītajiem projektu mērķiem, katrā no plānošanas reģioniem tika paredzēts izveidot pa vienai reģionālajai struktūrvienībai (LDDK) vai piesaistīt reģionālajām struktūrām vienu koordinatoru no darba ņēmēju puses (LBAS). 2009. gada 1. pusgadā tika izveidotas LDDK un LBAS reģionālās struktūrvienības. LDDK gadījumā tās izvietotas Rīgas, Cēsu, Jēkabpils, Rēzeknes un Liepājas pilsētās. LBAS reģionālās struktūrvienības atrodas Rīgas, Valmieras, Jelgavas, Daugavpils un Liepājas pilsētās.

Raugoties uz mērķu formulējumiem⁷⁹, pirmšķietami var pieņemt, ka sociālo partneru līdzdalības iespēju paaugstināšana rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā bijusi iecerēta caur *bottom-up* pieeju, izveidojot reģionālās struktūras, kas savukārt aktivizētu sociālo dialogu reģionālā līmenī, secīgi tam savukārt būtu tālāka ietekme uz darba devēju līdzdalības pieaugumu rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā.

Izvērtējuma gaitā tika secināts, ka reģionālo struktūrvienību izveide primāri ir tikusi iecerēta kā iespēja aktivizēt attiecīgi darba devēju un darba ņēmēju organizāciju darbu reģionos un pašvaldībās, bet reģionālajiem koordinatoriem dotie uzdevumi tikai pakārtoti (caur darba devēju un darba ņēmēju organizāciju tik tālu mobilizāciju, lai tās spētu pašorganizēties un kopīgi sadarboties ar pašvaldību) ir saistāmi ar sadarbības attīstību līdz trīspusējā sociālā dialoga norisei noteiktās teritorijās. Abu organizāciju reģionālo koordinatoru uzdevumi arī neparedz savstarpēju aktivitāšu koordināciju abu organizāciju koordinatoriem viena reģiona ietvaros, tādējādi mērķtiecīgāk ar LDDK un LBAS iesaisti strādājot pie sociālā dialoga attīstības reģionālā līmenī.

Reģionālo koordinatoru darbība LDDK gadījumā daudz izteiktāk ir sekmējusi sadarbības veidošanos darba devēju starpā, kas bijis impulss organizētākas uzņēmēju vides izveidei lielākajās pašvaldībās reģionos. Vērtējot darbību simetriju, LBAS aktivitātes mazāk izteikti vērstas uz arodorganizāciju organizēšanos pašvaldību līmenī. Tas cita starpā skaidrojams arī ar mērķa grupu specifiku un atšķirību to sasniedzamībā. Kā solis pirms reģionālā sociālā dialoga īstenošanas fāzes ir minama divpusējā sadarbība ar pašvaldību, ko ir sekmējusi LDDK reģionālo koordinatoru darbība. LBAS gadījumā reģionālo koordinatoru aktivitāte mazāk bijusi vērsta uz organizāciju brieduma sasniegšanu, lai tās darbotos kā organizēti partneri pašvaldībai.

Trīspusējās koordinācijas padomes kā diskusiju forumi ir vai ir bijuši izveidoti daļā lielāko pašvaldību, taču to darbības kvalitāte ne vienmēr ir bijusi pietiekama, lai šāda diskusiju platforma būtu darbotiespējīga ilgtermiņā. Izpratnes līmenis par sociālā dialoga būtību un

⁷⁹ LDDK projekta „LDDK administratīvās kapacitātes stiprināšana reģionos” iesniegums, 2.7. sadaļa. Pieejams SIF.

LBAS projekta „LBAS administratīvās kapacitātes stiprināšana” iesniegums, 2.7. sadaļa. Pieejams SIF.

mērķiem, kā arī praktiskā nepieciešamība pēc tā (tostarp projektu ietvaros nepietiekami radītu stimulu dēļ) nav bijusi pietiekama, lai trīspusējās konsultatīvās padomes kā reģionālā sociālā dialoga forumi kopumā būtu ilgtspējīgi.

Divpusējā sociālā dialoga līmenī projektu īstenošana, īpaši LBAS gadījumā, ir kavējusi vēl straujāku koplīgumu skaita samazināšanos laikā no 2009. līdz 2012. gadam, kā arī veicinājusi pieaugumu 2013. gadā. Taču divpusējais sociālais dialogs būtu padziļināms, lai tā ilgtspēja atspoguļotos sociālo partneru dažāda līmeņa noslēgto vienošanos (ģenerālvienošanās, koplīgumi) saturiski papildītākos dokumentos.

18. Kāda ir īstenoto projektu ietekme uz līdzsvarota un mērķtiecīga darba tirgus un uzņēmējdarbības attīstību reģionu mērogā?

Darba tirgus līdzsvaru iespējams skatīt kā projektu mērķtiecīgas darbības darba tirgus piedāvājuma un pieprasījuma optimālākai sekmēšanai. Papildus iespējams vērtēt projektu ietekmi uz darba tirgu, kā ietekmes faktoru skatot arodbiedrības mērķu (pārstāvēt, aizstāvēt strādājošo darba, ekonomiskās, sociālās un profesionālās tiesības un intereses⁸⁰) sasniegšanas kontekstu.

Autoruprāt, būtiskāko ietekmi uz līdzsvarota darba tirgus attīstību un uzņēmējdarbības attīstību reģionos rada projektu darbības, kas saistītas ar reģionālo struktūrvienību izveidi un to praktisko funkcionēšanu. Lai novērtētu cēloņsakarības esamību starp reģionālo koordinātoru darbību un tālāko ietekmi uz uzņēmējdarbības attīstību, darba tirgus līdzsvaru kā darba tirgus pieprasījuma un piedāvājuma pušu izmaiņas (tostarp bezdarba mazināšanai pašvaldībās un reģionā kopumā), būtiski ir apskatīt arī reģionālo koordinātoru ikdienas jautājumu loku.

Pētot koordinātoru darba specifiku, jāsecina, ka tas lielākoties balstās uz sniegtajām konsultācijām mērķa grupām. LDDK gadījumā kontakti raksturojami galvenokārt kā konsultatīvs atbalsts uzņēmējiem un uzņēmēju biedrībām par dažādiem sadarbības un pārstāvības jautājumiem attiecībā ar pašvaldību un valsti, nodarbinātības problemātikas kopīgām risinājumu iespējām ar reģiona augstskolām un profesionālās izglītības iestādēm. Ir virkne kontaktu par projektu īstenošanas iespējām un investīciju piesaistes jautājumiem uzņēmumos. LDDK gadījumā konstatējams vairāk kolektīvu konsultāciju un kontaktu.

LBAS veiktie kontakti lielākoties saistās ar pašvaldību iestāžu un uzņēmumu arodbiedrību pārstāvju uzrunāšanu. Proporcioniāli mazāks kontaktu skaits attiecināms uz tautsaimniecībā nodarbinātajiem un to pārstāvētām arodbiedrībām. Salīdzinoši daudz kopējā kontaktu īpatsvarā ir kontakti ar individuāliem strādājošajiem individuālu darba tiesisko problēmu risināšanai. Liela daļa LBAS reģionālā koordinātoru kontaktu saistās ar informatīvo materiālu izplatīšanu arodorganizācijām un strādājošajiem, kā arī koplīgumu jautājumu skaidrošanu.

LDDK projekta īstenošanās aktivitātes un īpaši LDDK reģionālo koordinātoru darbība ir vērsta uz uzņēmējdarbības vides attīstības stimulēšanu, un tām kopumā ir pozitīva ietekme uz uzņēmējdarbības attīstību reģionos, taču to ietekme nepārsniedz sociālekonomiskās vides izmaiņu faktorus. Līdzsvarota un mērķtiecīga darba tirgus sekmēšanai reģionos pozitīvu ieguldījumu sniedz sadarbība ar augstākās izglītības un vidējās profesionālās izglītības

⁸⁰ Arodbiedrību likuma 3. pants. Pieejams <http://likumi.lv/doc.php?id=265207>, [skatīts 22.12.2014.].

mācību iestādēm, tādējādi veicinot darba tirgus pieprasījuma un izglītības piedāvājuma saskaņošanu.

LDDK reģionālo koordinatoru darbība var būt sekmējusi uzņēmējdarbības vides pilnveidošanos un tādējādi netieši ietekmējusi ekonomikas izaugsmi. Taču pie būtiskākiem uzņēmējdarbības aktivitāti determinējošiem faktoriem būtu minama ekonomikas kopējā atveseļošanās. Arī uzņēmumu absolūtā skaita pieaugumam tiešu saistību ar reģionālo koordinatoru darbu sarežģīti norādīt, ņemot vērā, ka reģionālie koordinatori minimāli strādā ar uzņēmējdarbības sākējiem. Drīzāk atzīstama saikne ar uzņēmējdarbības nostiprināšanos un paplašināšanos esošiem lielākajiem uzņēmumiem reģionos.

LBAS projekta darbības ir bijušas vērstas uz jautājumiem, kas skar darbinieku sociālo aizsardzību, darbu regulējošās likumdošanas ievērošanu. Šie aspekti sekmē arodbiedrību kā organizāciju mērķu sasniegšanu – strādājošo darba, ekonomisko, sociālo, profesionālo tiesību aizstāvību, kas ir būtiski kvalitatīva un pilnvērtīga darba tirgus attīstībai.

16.tabula. Secinājumi un priekšlikumi.1.5.2.2.1. aktivitāte

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
22. Projektu līmeņa rezultāti pamatā tiek sasniegti, un to nesasniegšanas risks vērtējams kā zems, taču iesakām finansējuma saņēmējiem pārliecības gūšanai uzraudzīt to pilnīgu sasniegšanu.	Pārskatīt projekta rādītāju ieviešanas statusu, nepieciešamības gadījumā tos koriģējot.	LDDK LBAS	01.05.2015.	Nepilnīgi sasniegti rādītāji, tomēr finanšu korekcijas risks vērtējams kā zems.
23. Būtiskākais ārējais faktors, kas ietekmēja aktivitātes mērķu sasniegšanu, ir ekonomiskās krīzes ietekme.	Plānojot turpmākās aktivitāšu intervences, ņemt vērā sociālekonomiskās vides riskus, nepieciešamības gadījumā pārskatot aktivitāšu darbības un padarot tās mērķtiecīgākas ietekmes rezultāta iespējami labākai noturībai.	VK	Pastāvīgi	Risks pazaudēt panākto ietekmi, atbilstoši nereaģējot uz ārējās vides izmaiņām, kas iespaido mērķu sasniegšanu.
24. Apakšaktivitātes mērķis, īpaši par sociālā dialoga attīstību reģionālā līmenī, ir nepietiekami stipri saistīts ar projektu aktivitātēm un reģionālo koordinātoru pienākumiem. Reģionālo koordinātoru darbība primāri vērsta uz uzņēmējdarbības vides organizēšanās iniciēšanu un darba devēju un darba ņēmēju dialoga veicināšanu, tikai kā tālāko minēto darbību efektu sagaidot sociālā dialoga reģionālā līmenī attīstību.	1. Mērķtiecīgāk organizēt reģionālo koordinātoru darbu (īpaši LBAS gadījumā), izstrādājot ilgāka perioda operacionālus darbības plānus (piem., gads) sadarbībai ar pašvaldībām, arodorganizācijām (tostarp nozaru arodorganizācijām), darba devēju organizācijām, izglītības iestādēm. 2. Radīt un iedzīvināt organizāciju sadarbības modeli (ikdienas darba līmenī), ņemot vērā organizāciju darbības plānus reģionālā sociālā dialoga sekmēšanai. 3. Iesaistīt LBAS koordinātorus organizācijas ikdienas darbā (regulāras	LDDK LBAS	01.01.2016	Risks nepanākt sociālā dialoga reģionālā līmenī attīstību un pietiekamu brieduma pakāpi.

	Skype konferences, informācijas apmaiņa). 4. Apmācīt reģionālos koordinatorus, kuri turpinās darbu pēc projekta īstenošanas, par pārmaiņu vadību (<i>change management</i>) un tās īstenošanu praksē.			
25. Katrai organizācijai ir savi kritēriji sadarbības aktivizēšanai ar kapitālsabiedrību/kapitālsabiedrības darbinieku kolektīvu, līdz ar to var veidoties situācija, ka LBAS aktīvi tur darbojas, bet LDDK nē, vai otrādi.	Veikt LDDK un LBAS koordinatoru darbības plānu savstarpējo saskaņošanu, paredzot, ka organizācijas apmainās ar informāciju par uzņēmumiem, ar kuriem sāk vai pastiprina sadarbību, un dara to aptuveni vienlaikus. Īstenot šo kā regulāru darbību.	LBAS un LDDK	01.01.2016	Ja sociālais dialogs uzņēmuma līmenī neattīstās, praktisku jautājumu eskalācija uz pašvaldības vai reģiona padomi nav iespējama, jo kāda no pusēm nav pārstāvēta.
26. Nav konstatētas mērķtiecīgas darbības faktiski veidot trīspusējo sociālo dialogu reģiona līmenī, kas var būt saistīts ar varas teritoriālo sadalījumu: vēlēta izpildvara pastāv pašvaldības un nacionālā līmenī, ne reģiona līmenī.	Izvērtēt, vai pareizais apakšnacionālais līmenis turpmākajai sociālā dialoga attīstībai ir reģions, analizējot lielo pilsētu vai lielo pašvaldību līmeni kā optimālāku sadarbības attīstībai.	LM sadarbībā ar LBAS un LDDK, VARAM, Nacionālo trīspusējās sadarbības padomi un Latvijas Pašvaldību savienību.	01.01.2016	Sociālā dialoga ilgtspēja tiks apdraudēta, ja tā ietvaros nevar pieņemt praktiskas un īstenojamas vienošanās/lēmumus.
27. Nav konstatēta pašvaldību un reģionu aktīva iesaiste trīspusējā dialogā, kas paredzētu trīs vienādi iesaistītas, motivētas un informētas/izglītotas puses.	Paredzēt atbalstu kapacitātes stiprināšanai (interaktīviem pasākumiem, kas orientēti uz zināšanu nodošanu) arī publiskajam trīspusējā dialoga partnerim: pašvaldībai/reģionam.	LM sadarbībā ar VARAM, Nacionālo trīspusējās sadarbības padomi un Latvijas	01.01.2016	Neatbalstot publisko sektoru, iztrūks trīspusējā dialoga praktiskākā daļa, jo tieši publiskās varas rokās bieži ir sociālā dialoga jautājumu

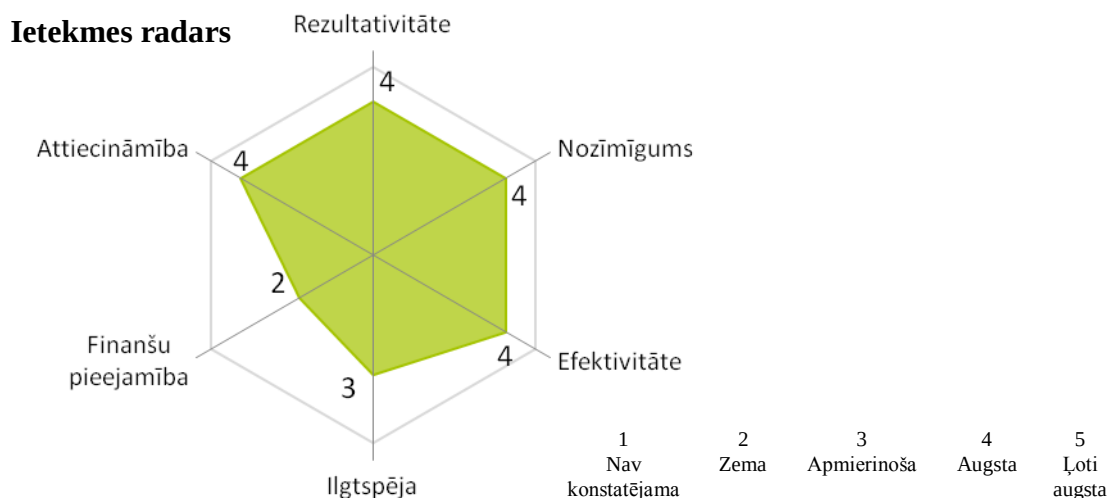
		Pašvaldību savienību.		atrisināšana.
28. Trīspusējās sociālā dialoga padomes lielajās pilsētās neturpināja savu darbu vismaz daļēji savas ierobežotās kompetences dēļ.	Izvērtēt iespēju neorganizēt atsevišķu veidojumu tikai sociālā dialoga attīstībai, bet iekļaut sociālā dialoga jautājumus (un trīs iesaistītās puses) citā stabilākā veidojumā, piemēram, komitejā, kas nodarbojas ar ekonomiskās attīstības plānošanu, vienlaikus nodrošinot, ka sociālā dialoga jautājumiem netiek piešķirta otršķirīga loma.	LM, sadarbībā ar LDDK, LBAS VARAM, Nacionālo trīspusējās sadarbības padomi un Latvijas Pašvaldību savienību.	01.01.2016	Atraujot sociālā dialoga un darba tirgus sabalansēšanas jautājumus no citiem loģiski saistītiem jautājumiem, neveidojas iespēja diskutēt kopskatā.
29. Projekta rezultātu ilgtspējas risks saistāms ar organizāciju nepieciešamību rast resursus projekta rezultātu uzturēšanai.	1. Rast organizācijas budžeta iespējas reģionālo koordinātoru darbības finansēšanai vismaz esošajā finanšu apjomā. 2. Rast organizācijas budžeta iespējas LDDK tautsaimniecības ekspertu algošanai. 3. Rast organizācijas budžeta ietvaros iespējas līdz šim projekta aktivitāšu īstenošanā iesaistītā personāla motivēšanai.	LDDK, LBAS	30.06.2015.	Finanšu korekciju piemērošanas riski.

1.5.2.2.2. apakšaktivitāte „Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana”

Sākotnēji noteiktie rezultāti un uzraudzības rādītāji ir sasniegti plānotajā apmērā, nodrošinot priekšnosacījumus NVO līdzdalības pieaugumam un ilgtspējības stiprināšanai. Rezultātu sasniegšanu galvenokārt kavēja nepietiekamās finanšu vadības prasmes organizācijās. Mērķa grupas ieinteresētība ir galvenais veicinošais faktors. Īstenotajām darbībām ir tieša un pozitīva ietekme uz atbalstāmās jomas attīstību kopumā. NVO līdzdalības pieaugums pēdējos gados ir tikai pastarpināti attiecināms uz veiktajiem ieguldījumiem, jo finansējuma saņēmēju iesaistīšanās līdzdarbībā ir lielā mērā atkarīga no ārējiem faktoriem: ministriju ieinteresētības, kā arī izskatāmo jautājumu loka.

Rezultāti adekvāti atbilst ieguldījumu vērtībai, ir sasniegti arī iepriekš neplānoti rezultāti. Projektu ilgtspēja ir apmierinoša, vērojama gandrīz pilnīga rezultātu ilgtspēja īstermiņā. Tikai trešā daļa no respondentiem atzīst, ka rezultāti tiks uzturēti ilgtermiņā, ilgtspēja ir neprognozējama un atkarīga no nākotnes finansējuma iespējām. Ārvalstu finansējums tiešām NVO kapacitātes stiprināšanas aktivitātēm nav identificēts. Tomēr NVO, it sevišķi tām, kas darbojas vides aizsardzības un sociālo pakalpojumu jomā, ir samērā plašas iespējas atrast finansējumu savas pamatdarbības turpināšanai. Piešķirtajam finansējumam ir tieša saistība ar veiktajām aktivitātēm un sasniegtajiem rezultātiem, bez apakšaktivitātes ieguldījumiem rezultātus nebūtu iespējams sasniegt tik īsā laikā un pilnā apmērā.

9.attēls. Ietekmes radars 1.5.2.2.2.



19. Vai 1.5.2.2.2. apakšaktivitātes īstenošana bija efektīva saistībā ar NVO līdzdalības pieaugumu lēmuma pieņemšanā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos (Ministru kabinetā, ES līmenī NVO iesniegto atzinumu skaits izstrādātajiem normatīvajiem aktiem)?

Kopumā apakšaktivitātes ietvaros norisinājās trīs projekta konkursu kārtas un tika atbalstīti 133 projekti. Šīs apakšaktivitātes ietvaros projekta iesniedzēju un sadarbības partneru kopējais aptuvenais skaits ir 188, no tiem 118 ir projektu iesniedzēji. Spēcīgākās NVO, kurām jau ir ilggadēja pieredze savā darbības jomā un arī pietiekoša kapacitāte projekta pieteikumu iesniegšanā, ieguva finansējumu vairākās atlases kārtās (piemēram, Onkoloģisko pacientu

atbalsta biedrība "Dzīvības koks", Latvijas Ģimenes plānošanas un seksuālās veselības asociācija "Papardes zieds", Biedrība "Latvijas Cilvēku ar īpašām vajadzībām sadarbības organizācija SUSTENTO").

NVO līdzdalības iespējas paaugstināšanos rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā raksturo to aktivitātes izmaiņas lēmumu pieņemšanas procesā valsts līmenī, sniedzot atzinumus un līdzdarbojoties politikas priekšlikumu izstrādē. Atbilstoši MK e-portfeļa un VK gada pārskatu datiem, laika posmā no 2011. – 2014. gadam NVO aktivitāte atzinumu sniegšanā ir pieaugusi gan absolūtos skaitļos, gan arī proporcionāli. Kaut arī vēl joprojām LPS, kas bija arī 1.5.2.2.2. apakšaktivitātes finansējuma saņēmēja, sniedz vairumu atzinumu (2011. gadā – 57.9%, bet 2014. gadā – 54.5%), ir pieaudzis citu apakšaktivitātes finansējuma saņēmēju līdzdarbība atzinumu sniegšanā. 2011. gadā tā bija 5.5%, bet 2014. gadā – 8%.

NVO līdzdalības iespējas raksturo arī NVO iespējas iesaistīties lēmumu pieņemšanas procesa dažādos posmos (dienaskārtības veidošana, lēmuma veidošana, pieņemšana un ieviešana, lēmuma uzraudzība un izvērtēšana). Tās var būt institucionālas, ar balsstiesībām vai padomdevēju tiesībām iesaistoties dažādās komisijās, komitejās vai sadarbojoties ar NVO koordinatoriem iestādēs. Līdzdalības stratēģija var tikt veidota caur formāliem kanāliem, sarakstoties ar ministrijām, Saeimas deputātiem, sniedzot atzinumus par normatīvajiem aktiem vai attīstības plānošanas dokumentiem dažādos lēmumu pieņemšanas posmos: gan pēc VSS, gan pirms izskatīšanas MKK vai MK sēdē, gan piedaloties sabiedriskajās apspriešanās. Līdzdalība var tikt veidota arī caur neformāliem kanāliem, uzaicinot ministriju darbiniekus un deputātus piedalīties NVO rīkotajos pasākumos, kā arī neformāli tiekoties ar deputātiem un ministriju darbiniekiem.

Izvērtējuma gaitā tika konstatēts, ka iesaistīšanās procesu ministriju izveidotajās darba grupās konkrētu normatīvo aktu vai attīstības plānošanas dokumentu izstrādē NVO pašas ietekmēt var minimāli, jo parasti ministrija uzaicina organizācijas, balstoties savā sadarbības pieredzē ar konkrēto NVO iepriekšējās iniciatīvās. Pārsvārā darba grupās piedalās spēcīgās, ar pieredzi bagātās NVO, kam iepriekš bijusi pieredze sadarbībā ar valsts pārvaldes iestādēm (LPS, LOSP, Zemnieku Saeima, Latvijas Mērnieku Biedrība, Sarkanais Krusts u.c.).

1.5.2.2.2. apakšaktivitātes īstenošana ir veicinājusi NVO līdzdalības pieaugumu lēmuma pieņemšanā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos. Valsts līmenī to apliecina pieaugošais atzinumu apjoms, to proporcija attiecībā pret izskatītajām iniciatīvām un vērā ņemto atzinumu īpatsvars atzinumu kopskaitā. Pašvaldību līmenī to apliecina NVO sniegtais pozitīvais vērtējums intervijās un fokusgrupas diskusijā. Par līdzdalības intensitāti ES līmenī liecina organizāciju intensīvā sadarbība ar ārvalstu organizācijām un līdzdalība starptautiskajos sadarbības tīklos. Visi intervējamie un fokusgrupas dalībnieki uzsvēruši procesa uzlabošanos un novērtējuši apakšaktivitātē iegūto finansējumu kā "atspēriena punktu" jaunu ideju realizēšanai, arī līdzdarbības procesos. Tajā pat laikā, nepastāv vienoti sadarbības standarti pašvaldību un valsts iestāžu sadarbībai ar NVO. Sadarbības efektivitāte lielā mērā ir atkarīga no cilvēciskā faktora un iepriekšējas pozitīvas pieredzes starp abām pusēm.

Kopumā NVO iesaistīšanās lēmumu pieņemšanā ir ar lēnu pozitīvu dinamiku, un to ietekmē ne vien organizāciju vēlme sadarbīties, bet arī iespēja sadarbību īstenot, kas lielā mērā atkarīga no ministrijas politiskajām prioritātēm un sadarbības kultūras.

20. Vai ir palielinājusies NVO sniegto publisko pakalpojumu kvalitāte, daudzums un pieejamība? Vai tiek nodrošināta šo pakalpojumu sniegšana pēc projektu ieviešanas, ja nē tad kāpēc?

Izmaiņas NVO sniegto publisko pakalpojumu kvalitātē, apjomā un pieejamībā tika analizēta balstoties uz NVO aptauju rezultātiem, intervijām un diskusijām ar NVO, valsts pārvaldes un pašvaldību pārstāvjiem. Nedaudz vairāk kā puse aptaujāto NVO (52,5%) atzina, ka bez projekta ieguldījuma šo pakalpojumu nepiedāvātu. 62.5% aptaujāto uzskata, ka bez projekta ieguldījuma pakalpojuma attīstība būtu novēlota. Pakalpojuma kvalitāti pieejamais apakšaktivitātes finansējums ļāva uzlabot 55% respondentu. Projekta ieguldījumu mērķa grupas sasniegšanā un uzrunāšanā atzinīgi novērtē 45%. 55% respondentu uzskata, ka organizācijai nebūtu pietiekami lielas publicitātes. Klientu skaita pieaugumu identificē 65% respondentu, kas norāda uz pozitīvo pakalpojuma novērtējumu klientu atsauksmēs, kas iegūtas ar mutisku un rakstisku aptauju palīdzību.

Atbildot uz jautājumu, vai pēc projekta beigām tiek nodrošināta pakalpojuma sniegšana, 95% respondentu (38 no 40 pakalpojumu sniedzējiem) atbildēja apstiprinoši. Tie divi respondenti, kas pēc projekta beigām pakalpojumu vairs nesniedz, kā galveno iemeslu norādīja finansējuma trūkumu. Reizēm projekta laikā piedāvātais pakalpojums tiek pārtraukts tāpēc, ka mainījušies nosacījumi no valsts vai pašvaldību puses, vai arī projekta laikā saprasts, ka pakalpojumam ir cita, iepriekš neparedzama ietekme uz organizāciju, kas apgrūtina pakalpojuma sniegšanu. Beidzoties finansējumam, ir grūti nodrošināt pakalpojumu uz brīvprātīgo bāzes.

NVO sniegto publisko pakalpojumu kvalitāte, daudzums un pieejamība ir palielinājušies. Tas gan attiecināms uz pieejamajiem datiem, jo ir projekti, kuriem trūkst ilgtspējības. Līdz ar to pastāv iespējamība, ka daļa pakalpojumu līdz ar finansējuma izbeigšanos netiek uzlaboti vai ir pieejami samazinātā apjomā. Kā būtisks faktors, kas apdraud pakalpojumu sniegšanas kvalitāti un ilgtspēju atzīstama NVO sadrumstalotība Latvijā un dominējošā pieeja atbalstīt jaunus un inovatīvus pakalpojumus, nestiprinot vecos, jau nostiprinājušos pakalpojumus.

21. Vai šie pakalpojumi ir nepieciešami/pieprasīti kontekstā ar valsts un pašvaldību piedāvātajiem pakalpojumiem?

Vairāk kā puse aptaujāto pakalpojumu sniedzēju organizāciju (22 organizācijas jeb 55%) uzsvēra, ka saņemtais finansējums ir ietekmējis pakalpojumu kvalitāti un tie ir kļuvuši daudzveidīgāki. 50% jeb 20 no 40 respondentiem sniedz pakalpojumu, kuru valsts vai pašvaldības iestādes nenodrošina, bet 40% (16 respondentu) šos pakalpojumus papildina.

25 no 40 pakalpojuma sniedzējiem jeb 62.5% apgalvoja, ka pirms tam, kad organizācija sāka piedāvāt savu pakalpojumu, tas attiecīgajā reģionā nebija pieejams. 32% jeb 13 no respondentiem pēc projekta realizēšanas turpina sadarbību ar valsti vai pašvaldību, noslēdzot līgumus par pakalpojuma nodrošināšanu.

Tās pakalpojumu sniedzējas NVO, kas ir ilgtspējīgas un pēc projekta darbības nav pazudušas, bet gan paplašinājušas savu darbību, vēlētos ilgstošu, paredzamu sadarbību ar pašvaldību vai valsti. Pēc finansējumu saņēmēju aptaujas datiem, 35% jeb 14 no 40 respondentiem uzskata, ka to būtu iespējams nodrošināt, saņemot samaksu par valsts/pašvaldības deleģētu uzdevumu vai samaksu par pakalpojumu īstenošanu.

Izvērtējuma gaitā tika konstatēti gadījumi, kad konkrēto pakalpojumu sniedzošajai NVO ir konkurenti attiecīgajā reģionā. Piemēram, sociālās rehabilitācijas jomā finansējuma saņēmēja

organizācijai ir vēl 7 konkurenti, bet, neskatoties uz to, klientu skaits konkrētajai organizācijai pieaug, jo tā spēj nodrošināt pakalpojumu kvalitāti.

Izvērtējuma autori, balstoties uz iegūtajiem datiem secina, ka NVO saredz sevi sadarbībā ar pašvaldību lielākā mērā, nekā pašvaldība redz sadarbības potenciālu nevalstiskajās organizācijās. Tika konstatēts, ka pašvaldības izvēlas sadarbīties ar NVO atbilstoši pašvaldības prioritātēm. Savukārt, NVO pārstāvji norāda, ka tie nesaskata vienotus uzstādījumus sadarbībai ar NVO no pašvaldību sektora kopumā.

Atšķirīgās pašvaldībās pastāv atšķirības sadarbības iespējās saistībā ar konkrēto pašvaldību prioritātēm. Tas, savukārt, nosaka, ka nepastāv vienota atbilde uz jautājumu, vai pakalpojumi ir nepieciešami/pieprasīti kontekstā ar valsts/pašvaldību pakalpojumiem. Vadoties pēc kvantitatīvajiem datiem, tie pārsvarā ir pieprasīti. Vadoties pēc kvalitatīvajiem datiem, jāpiebilst, ka šī nepieciešamība ir atkarīga no reģiona, konkrētās pašvaldības un, ļoti lielā mērā, arī no personībām, cilvēciskā faktora abās sadarbības pusēs.

22. Kādas ir NVO atbalsta mehānisma pilnveidošanas iespējas?

Valsts rīcībā ir dažādi mehānismi, lai ietekmētu NVO darbību. Tie var būt gan veicinoši, gan sadarbība, gan arī kontrole. Galvenie politikas instrumenti, kurus var izmantot atbalsta mehānisma pilnveidošanai, ir:

- labas pārvaldības principu ieviešana, kā, piemēram, ierosinot sabiedriskās diskusijas un veidojot labvēlīgus priekšnosacījumus interešu grupu veidošanai;
- uz NVO attiecināmās normatīvās bāzes optimizēšana, kā, piemēram, saistībā ar reģistrāciju un pārskatu sniegšanu, auditu un grāmatvedības prasībām;
- NVO stimuli, kā, piemēram, nodokļu politika vai subsīdijas organizāciju darbībai;
- sadarbība (NVO iesaistīšana programmas vai rīcībpolitikas ieviešanā);
- iesaistīšana lēmumu pieņemšanas procesā (līdzdarbība komisijās, darba grupās);
- tiešais NVO atbalsts (grantu, līgumu, pētījumu).

Valsts atbalsts NVO līdzdarbības mehānismu pilnveidošanai var tikt vērsts gan uz cilvēkresursu, gan laika resursu, gan arī finanšu resursu efektīvāku izmantošanu. NVO resursu efektīvāka izmantošana, savukārt, veicina NVO spēju ietekmēt lēmumu pieņemšanas procesu. Kā būtiski iemesli valsts atbalsta NVO nepieciešamībai, intervijās un fokusgrupā tika norādīti NVO elastīgums, tuvāka atrašanās mērķa grupai un spēja ātrāk reaģēt uz vajadzīgajām izmaiņām.

Intervijās ar NVO pārstāvjiem valsts atbalsta nozīmīgums tika uzsvērts sevišķi attiecībā uz administratīvā personāla uzturēšanas izdevumu segšanu. Tā kā projekta finansējums ir orientēts uz konkrētu aktivitāšu ieviešanu, un projekta vadība ir paredzēta tikai šo aktivitāšu ieviešanas brīdī, pēc projekta beigām līdz nākamā projekta sākumam organizācijām bieži vien trūkst atbilstošu cilvēku un finanšu resursu, lai sadarbītos ar organizācijas biedriem.

Iespējas efektīvāk izmantot NVO laika resursus var tikt optimizētas, pārskatot uz NVO attiecināmo normatīvo bāzi, piemēram, vienkāršojot atskaitīšanās prasības sabiedriskā labuma organizācijām. Laika resursu ietaupījums rastos arī tad, ja atbalsta mehānisma pilnveidošana tiktu vērsta ilgtermiņa attīstības virzienā, tādējādi radot gan stabilitātes izjūtu starp organizācijas biedriem, gan arī ietaupot laiku uz īstermiņa projektu sagatavošanu.

Finanšu resursu efektīvāka izmantošana iespējama, Latvijā NVO atbalsta mehānisma pilnveidošanas iespējas galvenokārt vēršot tieši NVO atbalsta stiprināšanā. Latvijā nav pietiekamā mērā sakārtota sistēma, kā NVO tiek piešķirts finansējums. Dažas organizācijas (piemēram, LAPAS, LOSP) saņem valsts finansējumu, bet kritēriji, kā šis finansējums tiek saņemts, nav izstrādāti.

Ņemot vērā atbildes uz iepriekšējiem pētījuma jautājumiem un analizējot valsts un NVO sadarbības mehānismus, pētnieki secina, ka Latvija savu līdzdarbības mehānismu attīstībā ir tālu priekšā daudzām ES valstīm.

Izvērtējuma gaitā kopumā tika secināts, ka vēl aizvien pastāv problēmas, kas traucē veiksmīgu sadarbību starp valsti, pašvaldību un NVO. Būtiskākās no tām ir nedrošība par savu finansiālo stabilitāti no NVO puses un neskaidrs finansējuma iedalīšanas mehānisms no valsts puses. Vēl aizvien vērojams savstarpējas uzticības trūkums un nepietiekama funkciju deleģēšana NVO, kā arī nepietiekama NVO iesaiste un to uzklausišana lēmumu pieņemšanā. Patlaban izstrādes stadijā ir NVO koncepcija, kas gadījumā, ja tā tiks akceptēta MK, zināmā mērā atrisinās augšminētās problēmas, jo sniegs skaidrus atbalsta piešķiršanas kritērijus no valsts puses.

Ņemot vērā gan uzklausiņtos NVO izteikumus, gan arī intervēto valsts institūciju un pašvaldību pārstāvju viedokļus, NVO atbalsta mehānisma pilnveidošanas iespējas ir precizēt valsts un pašvaldību iestāžu sadarbības kārtību ar NVO, izstrādāt valsts atbalsta piešķiršanas kārtību un atlases kritērijus, kā arī uzlabot sadarbību starp pusēm dažādos lēmumu pieņemšanas posmos.

17.tabula. Secinājumi un priekšlikumi.1.5.2.2.2. aktivitāte

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
30.Vēl aizvien pastāv problēmas, kas traucē veiksmīgu sadarbību starp valsti, pašvaldību un NVO. Būtiskākās no tām ir nedrošība par savu finansiālo stabilitāti no NVO puses un neskaidrs finansējuma iedalīšanas mehānisms no valsts puses.	Izstrādāt kritērijus, pēc kādiem NVO var saņemt valsts finansējumu, ietverot arī kritērijus, kas pierāda organizācijas dzīvotspēju Paplašināt NVO sektoram pieejamos finanšu avotus, dodot iespēju tām piedalīties dažādās grantu shēmās un savlaicīgi par tām informējot	KM	2016.gads	Neizstrādājot šādu sistēmu, pastāv varbūtība, ka nevalstisko organizāciju finansēšanas iespējas turpinās būt neprognozējamas un īstermiņā, pastiprinot patlaban jau esošo projekta rezultātu ilgtspējas risku.
31. Organizācijām trūkst administratīvā atbalsta savas pamatdarbības nodrošināšanai. Administratīvā kapacitāte bieži vien tiek tērēta uz pārlietu detalizētu dokumentācijas un atskaišu izstrādi, kas sadārdzina administratīvās izmaksas	Nodrošināt kārtību, kādā valsts piešķir administratīvo atbalstu sabiedriskā labuma organizācijām. Vienkāršot kontroles un atskaitīšanās procedūras, pielāgojot tās atbilstoši piešķirtajam finanšu apjomam un sasniedzamajam mērķim.	KM Ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadošās iestādes	2017. gads	Ja organizācijām netiks nodrošināts administratīvais atbalsts, pastāv iespējamība, ka tām nav iespējams nodrošināt aktivitātes savas darbības jomā gan finanšu resursu trūkuma dēļ, gan tā brīvprātīgā darba nepopularitātes dēļ.
32. Vēl aizvien vērojams savstarpējas uzticības trūkums un nepietiekama funkciju deleģēšana NVO, kā arī nepietiekama NVO iesaiste un to uzklausišana lēmumu pieņemšanā.	Izstrādāt kārtību, kādā NVO var pieteikties piedalīties ministriju/pašvaldību izveidotajās darba grupās attiecīgā jautājuma risināšanai.	KM, VARAM	2017. gads	Neieviešot vienotu pieeju valsts, pašvaldības un NVO sadarbības priekšnosacījumiem var rasties aizvien lielāka

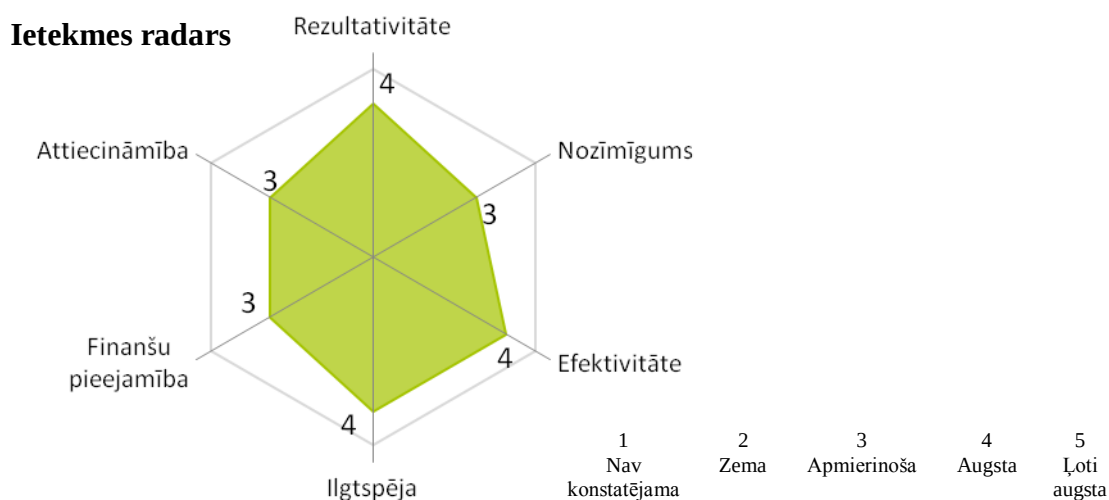
Nepastāv vienoti sadarbības standarti pašvaldību un valsts iestāžu sadarbībai ar NVO. Sadarbības efektivitāte lielā mērā ir atkarīga no cilvēciskā faktora un iepriekšējas pozitīvas pieredzes starp abām pusēm.				reģionālā nevienlīdzība NVO iespējās līdzdarboties.
33. Piešķirtajam finansējumam administratīvās kapacitātes stiprināšanai ir tieša saistība ar NVO veiktajām aktivitātēm un sasniegtajiem rezultātiem. Mazākas organizācijas, kurām nav pietiekošas administratīvās kapacitātes, ilgtspējīgus rezultātus uzrāda daudz retāk.	Rast iespēju ES fondu nākamajā plānošanas periodā finansēt NVO administratīvās kapacitātes celšanas projektus	FM sadarbībā ar KM un VK	2020. gads	Tā kā nevalstiskajām organizācijām raksturīga cilvēkresursu mainība, nepiešķirot finansējumu administratīvās kapacitātes celšanai, tiek veicināts risks zaudēt NVO rīcības spējas efektivitāti.

1.5.2.2.3. apakšaktivitāte „Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai”

Plānotie rezultāti ir sasniegti paredzētajā līmenī. Mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanu galvenokārt veicināja mērķa grupas ieinteresētība un profesionālu ekspertu pieejamība. Apakšaktivitātes īstenošana makro (valstiskā) līmenī radījusi nelielu, galvenokārt netiešu ietekmi. Mikro līmenī (konkrētā pašvaldībā) veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama nozīmīgāka ietekme, galvenokārt attiecībā uz cilvēkresursu kapacitātes stiprināšanu pašvaldības un plānošanas reģionos. Ieguldījumu nozīmīgums uz atbalstāmo jomu attīstību vērtējams kā apmierinošs. Sasniegtos rezultātus var cēloniski sasaistīt ar projektos realizētajām darbībām un veiktajiem ieguldījumiem.

Aktivitātes ieviešana ir bijusi efektīva, sasniegto rezultātu vērtība lielākajā vairumā gadījumu pārsniedz veiktos ieguldījumus. Projektu realizācija prasīja pret projekta kopējo vērtību nesamērojami apjomīgu cilvēkresursu ieguldījumu, it īpaši saistībā ar apmācību aktivitāšu organizēšanu un projekta administrēšanu. Finansējuma saņēmēji ir nodrošinājuši savu projektu rezultātu ilgtspēju, lietojot rezultātus mērķa grupas interesēs un nododot gūtās zināšanas un prasmes tālāk gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās. Tiešā veidā atbalsts pašvaldību un plānošanas reģionu kapacitātes stiprināšanai darbam ar ES un citu ārvalstu finanšu palīdzību turpmāk nav paredzēts. Kapacitātes stiprināšana turpmāk iespējama netiešā veidā, piedaloties ES teritoriālās sadarbības programmu un citu finanšu instrumentu projektos.

10.attēls. Ietekmes radars 1.5.2.2.3.



23. Kā ir mainījusies ārvalstu finanšu instrumentu finansējuma piesaistes dinamika pēc projektu īstenošanas pašvaldībās un plānošanas reģionos?

DPP 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes ietvaros kopumā atbalstīti 96 projekti, tai skaitā atbalsta saņēmēju individuāli realizēti projekti un partnerībā kopā ar citu pašvaldību vai plānošanas reģionu realizēti projekti. Vairāki no atbalsta saņēmējiem šīs aktivitātes ietvaros ir realizējuši divus vai trīs projektus. Kopējais finansējuma saņēmēju skaits ir 72, tai skaitā 68 pašvaldības un 4 plānošanas reģioni. No visiem finansējuma saņēmējiem kopumā 20 (tai skaitā, 17 pašvaldības un 3 plānošanas reģioni) realizēja 2 projektus. Savukārt, 3 projektus realizēja tikai

divi finansējuma saņēmēji - Ventspils dome un Rīgas plānošanas reģions. Ņemot vērā, ka projektos varēja iesaistīt partnerus, tad iesaistīto labuma guvēju (finansējuma saņēmēju un partneru) kopējais skaits ir 95 partneri, no tiem 90 pašvaldības un 5 plānošanas reģioni. Apakšaktivitātes ietvaros tika izsludinātas 3 projektu atlases kārtas. Pirmajā projektu atlases kārtā īstenoto projektu īstenošana tika uzsākta 2010.gada beigās.

Pašvaldības, kas realizēja 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes projektus, kopumā laikā posmā no 2007. līdz 2014. gadam atbalstam no ES struktūrfondu un KF programmām ir iesniegušas 1302 projektu pieteikumus, no kuriem 1022 (jeb 78%) ir apstiprināti. Šiem apstiprinātajiem projektiem kopējā atbalsta summa bija vairāk kā 670 milj. EUR. Savukārt, plānošanas reģioni kopumā ir iesnieguši 29 projektu pieteikumus, no kuriem tika apstiprināti 25 (jeb 86%). Šiem apstiprinātajiem projektiem kopējā atbalsta summa ir 1.5 milj. EUR.

Atbalsta saņemšanai no ELFLA un EZF 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes finansējuma saņēmējas kopā iesniedza 2452 projektus, no kuriem apstiprināti tika 1896 projekti jeb 77%. Kopējā atbalsta summa, ko pašvaldības ir saņēmušas no ELFLA un EZF programmām ir vairāk kā 94 milj. EUR.

2007-2013.g. ES fondu plānošanas periodā kopumā konstatēti 287 gadījumi, kur 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes finansējuma saņēmēji - pašvaldības un plānošanas reģioni ir piedalījušies Eiropas teritoriālās sadarbības programmu projektu īstenošanā un saņēmuši finansējumu. Kopš 2010. gada, kad pašvaldības un plānošanas reģioni sāka ieviest 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes projektus, iesniegto projektu skaits ir palielinājies Latvijas - Lietuvas, Igaunijas - Latvijas un Latvijas - Lietuvas - Baltkrievijas pārrobežu sadarbības programmās. Kopumā salīdzinoši lielākais apstiprināto projektu skaits iesniegts 2010. un 2011.gadā. Jāņem vērā fakts, ka iesniegto projektu dinamika ir atkarīga no tā, kā tika izsludināti konkursi katrā no programmām.

Pašvaldības un plānošanas reģioni, kas iesaistījās 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projektu ieviešanā ir kopumā ieviesuši 47 Norvēģu/ EEZ finanšu instrumenta finansētus projektus. Ņemot vērā to, ka pilnīgi visi šie Norvēģu/ EEZ finanšu instrumenta projekti tika iesniegti pirms 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes ieviešanas uzsākšanas, šo projektu īstenošanai nav bijusi nekāda ietekme uz atbalsta piesaisti Norvēģu finanšu instrumentā.

Pašvaldības un plānošanas reģioni, kas iesaistījās 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projektu ieviešanā, ir kopumā ieviesuši 18 Latvijas-Šveices sadarbības programmas finansētus projektus. 13 no 18 gadījumiem projektu pieteikumu pašvaldības un plānošanas reģioni iesniedza vēl pirms 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projekta iesniegšanas, un 5 gadījumos pēc 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projekta realizēšanas.

Finansējuma piesaistes dinamika pēc 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes projektu īstenošanas pašvaldībās un plānošanas reģionos ir bijusi mazāka nekā pirms šīs apakšaktivitātes īstenošanas uzsākšanas un tās īstenošanas laikā. Tas galvenokārt skaidrojams ar to, ka pašvaldības un plānošanas reģioni 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes projektus sāka ieviest tikai 2010.gada rudenī, kad lielā daļā atbalsta instrumentu finansējums jau bija izlietots un jauni projektu konkursi vairs netika izsludināti. Tas savukārt norāda uz to, ka 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes īstenošanu būtiski būtu bijis uzsākt ātrāk 2007-2013.g. ES fondu plānošanas perioda sākuma posmā. Atbalsta saņēmēji šīs apakšaktivitātes rezultātus un ieguvumus plāno izmantot ilgākā termiņā nākamā ES fondu plānošanas periodā (2014-2020). Attiecīgi šīs apakšaktivitātes ietekme turpmāk būtu vērtējama kontekstā ar jaunā ES fondu plānošanas perioda atbalsta apguves statistiku pašvaldībās un plānošanas reģionos.

24. Vai atbalstu saņēmušās pašvaldības un plānošanas reģioni pēc īstenotā projekta vairāk ir piedalījušies projekta iesnieguma atlasēs, un vai to iesniegtie projekti biežāk ir apstiprināti?

Pašvaldības, kas saņēmušas atbalstu 1.5.2.2.3.apakšaktivitātē, visā 2007-2013.g.plānošanas periodā atbalstam no ES struktūrfondiem un Kohēzijas fonda iesniedza 1302 projektus, ko kuriem 1022 jeb 78% tika apstiprināti, savukārt 225 projekti jeb 17% tika noraidīti. Pašvaldības pirms 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projektu realizēšanas uzsākšanas iesniedza 958 projektus (73.57% no kopējā projektu skaita), no tiem apstiprināti tika 731 jeb 76%, noraidīti 172 jeb 18%, kas ir nedaudz sliktāks rādītājs kā vidējie rādītāji kopumā pa visu periodu.

Kamēr pašvaldības īstenoja 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes projektus, tās kopā iesniedza 86 projektus, no kuriem apstiprināti 74 jeb 86%, kas ir augstākais īpatsvars visā periodā. Arī noraidīto projektu īpatsvars ir zemākais, tikai 15% jeb 13 projekti. Pēc 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projektu noslēgšanas pašvaldības ir iesniegušas 258 projektus jeb 19.81% no visa kopējā projektu skaita. Apstiprināti kopumā tika 210 projekti jeb 81%, savukārt noraidīti 40 jeb 16%. Šie rādītāji ir labāki nekā pirms 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projektu uzsākšanas, tomēr nedaudz sliktāki nekā 1.5.2.2.3 projektu īstenošanas laikā. Savukārt pašvaldības, kas neīstenoja 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes projektus, kopumā iesniedza 699 projektus, no kuriem tikai 37% tika apstiprināti.

Kopumā pašvaldības, kas īstenoja 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projektus ELFLA un EZF pasākumos ir iesniegušas 2452 projektus. No visiem iesniegtajiem projektiem apstiprināti ir 1896 projekti (77%). Pirms pašvaldības uzsāka 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projektu ieviešanu, tās jau bija iesniegušas 1428 ELFLA un EZF projektus (58.24% no visiem projektiem) par kopējo atbalsta apjomu 98.8 milj. EUR (83% no kopējā pieprasītā atbalsta apjoma visā periodā), no kuriem tika apstiprināti 1124 projekti (79%) ar kopējo atbalsta apjomu 78.6 milj. EUR.

1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projektu realizēšanas laikā pašvaldības iesniedza 340 projektus par kopējo atbalsta summu 9.1 milj. EUR, apstiprināti tika 72% no projektiem ar kopējo atbalsta summu 7.98 milj. EUR (87% no pieprasītā finansējuma).

Pēc 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes projektu realizēšanas pašvaldības ir iesniegušas 684 projektus par kopējo atbalsta summu 1087 milj. EUR, no kuriem tika apstiprināti 527 projekti (77%) ar kopējo atbalsta summu 8.17 milj. EUR (75% pieprasītā finansējuma tika apstiprināts). Analizējot tās pašvaldības, kas neīstenoja 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes projektus, tās ir pavisam nedaudz sekmīgākas atbalstīto projektu skaita ziņā (atšķirība tikai 1%).

ES teritoriālās sadarbības programmās lielākais projektu skaits tika sagatavots un iesniegts 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes projektu īstenošanas laikā un līdz šo projektu uzsākšanai. Lielāko daļu (207 no 287) pašvaldību un plānošanas reģionu apstiprināto projektu pieteikumu tika iesniegti vēl pirms 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projekta īstenošanas. 30 gadījumos apstiprinātie projekta pieteikumi atbalsta saņemšanai no Eiropas teritoriālās sadarbības programmām tika iesniegti 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projekta realizēšanas laikā un 50 gadījumos pēc šī projekta realizēšanas. Līdzīgi kā ESF, ERAF, Kohēzijas fonda, ELFLA un EZF gadījumos, 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projektu ieviešana bija novēlota, ņemot vērā to, ka 72% Eiropas teritoriālās sadarbības programmas projektu jau bija apstiprināti vēl pirms šīs apakšaktivitātes realizēšanas uzsākšanas.

Attiecībā uz Eiropas teritoriālās sadarbības programmām atsevišķu 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes projektu īstenošanas rezultātā tika izstrādāti un iesniegti vairāki pārrobežu sadarbības projekti, kuros iesaistīts samērā liels skaits pašvaldību. VARAM pārstāvji norādīja, ka šajos projektos augstu vērtējams ne tikai ģeogrāfiski plašais pārklājums, bet arī salīdzinoši augstā projektu saturiskā kvalitāte un pamatotība. Lielākoties šādos projektos kā vadošais partneris bija plānošanas reģions un savukārt pašvaldības iesaistītas kā projektu partneri.

Aptaujas dati liecina, ka finansējuma saņēmēju aktivitāte citās ES programmās ir būtiski pieaugusi pēc 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes projektu īstenošanas uzsākšanas. Šo aktivitātes pieaugumu gan var daļēji saistīt ar to, ka bija izsmeltas liela daļa atbalsta iespējas no ES struktūrfondiem, ELFLA un EZF.

Kopumā jāsecina, ka pašvaldības un plānošanas reģioni, kas īstenoja 1.5.2.2.3 apakšaktivitātes projektus, lielāko daļu no saviem izstrādātajiem projektiem analizētajos ES un citos atbalsta instrumentos jau bija iesniegušas līdz 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes projektu uzsākšanai. Līdz ar to var vērtēt, ka 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes ietekme uz šo projektu izstrādi ir salīdzinoši mazāka.

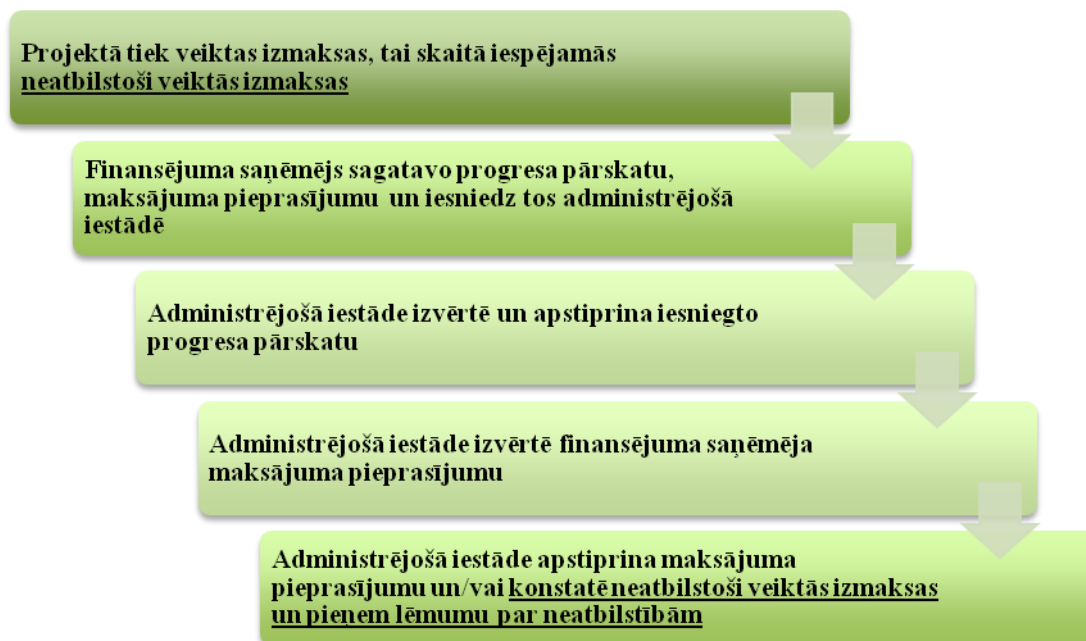
Turklāt analīze parāda, ka 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes projektu īstenošana ir sekmējusi kvalitatīvāku pašvaldību ES un citu finanšu instrumentu projektu izstrādi, uz ko norāda apstiprināto projektu īpatsvara pieaugums 1.5.2.2.3. apakšaktivitātes projektu realizēšanas laikā, kā arī intervēto VARAM ekspertu novērojumi par iesniegto projektu kvalitātes uzlabošanos Eiropas teritoriālās sadarbības programmās.

25. Vai ir samazinājies atbalstu saņēmēju pašvaldību un plānošanas reģionu īstenoto projektu neatbilstību skaits?

Zemāk attēlā parādīts vispārējais process no brīža, kad rodas neatbilstoši veiktas izmaksas līdz lēmuma pieņemšanai par konkrēto neatbilstību. Jāņem vērā, ka lēmums par konkrēto neatbilstību pārsvarā tiek pieņemts vēlāk, nekā faktiski projektā ir veiktas neatbilstošas izmaksas. Proti, finansējuma saņēmēji projektā vispirms veic izmaksas, tad noteiktajā periodā gatavo progresa pārskatu, maksājuma pieprasījumu kopā ar darījumiem apliecinājošiem dokumentiem iesniegšanai attiecīgo finanšu instrumentu administrējošā iestādē. Šis periods, kad iesniedzams maksājuma pieprasījums var būt atšķirīgs atkarībā no finanšu instrumenta un konkrētā projekta finansēšanas plāna, piemēram, tas var būt reizi ceturksnī, reizi pusgadā, citā termiņā vai pat tikai projektā beigās. Pēc maksājuma pieprasījuma saņemšanas par finanšu instrumentu atbildīgā iestādē rūpīgi izvērtē saņemtos dokumentus un analizē, vai projektā visas izmaksas ir veiktas atbilstoši.

Papildus attēlā norādītajiem soļiem, neatbilstoši veiktās izmaksas var tikt konstatētas arī pārbaudē projekta īstenošanas vietā, kā arī vecot iepirkumu pirmspārbaudes un pēcspārbaudes, neatkarīgi no finansējuma saņēmēja iesniegtā maksājuma pieprasījuma. Sekojoši, ja tiek konstatētas neatbilstoši veiktas izmaksas, par finanšu instrumentu atbildīgā iestāde sagatavo ziņojumu, pieņem lēmumu par konkrēto neatbilstību un lemj par finanšu korekcijas piemērošanu.

11.attēls. Procesa shēma no neatbilstoši veiktu izdevumu rašanās projektos līdz lēmuma pieņemšanai par konkrēto neatbilstību



Avots: Autoru veidots

Analizējot 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes finansējuma saņēmēju – pašvaldību un plānošanas reģionu - kopējo neatbilstību skaitu to realizētajos ESF, ERAF un KF projektos, redzams, ka lēmumi par neatbilstībām pieņemti visvairāk tieši 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes projektu īstenošanas laikā no 2010. līdz 2013.gadam. Tomēr, nevar apgalvot, ka tieši 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes īstenošanas laikā šīs neatbilstības ir radušās. Neatbilstību skaita pieaugums vairāk saistāms ar to, ka šajā laika periodā notika salīdzinoši liela skaita īstenoto projektu realizācijas pabeigšana un attiecīgi pēc maksājuma pieprasījuma izskatīšanas pieņemti lēmumi par neatbilstībām.

Lielākais iepriekš minēto neatbilstību skaits 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes finansējuma saņēmējiem konstatēts otrā un trešā gadā pēc līguma noslēgšanas par projekta realizēšanu. Ņemot vērā, ka 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes finansējuma saņēmēji 2010.gadā uzsāka realizēt lielāko skaitu ES struktūrfondu projektu, tāpēc 2012.gadā un 2013.gadā ir arī salīdzinoši lielākais neatbilstību skaits. Vislielākais neatbilstību skaits pārsvarā ir tajās aktivitātēs, kurās paredzēti remonta vai būvniecības darbi. Izplatītākais neatbilstību iemesls 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes finansējuma saņēmēju realizētajos ES struktūrfondu un KF projektos ir "Iepirkuma vai konkurences normu pārkāpums".

Kopumā var secināt, ka lielākais neatbilstību skaits konstatēts laika periodā no 2011. līdz 2013.gadam. Tas gan ir saistīts ar to, ka 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes finansējuma saņēmēji 2010.gadā uzsāka realizēt lielāko skaitu ES struktūrfondu projektu un neatbilstības projektos lielākoties tiek konstatētas 2 vai 3 gadā pēc projekta uzsākšanas. Līdz ar to neatbilstību skaita pieaugumam pēdējos gados nav konstatējama tieša negatīva saistība ar 1.5.2.2.3.apakšaktivitātes realizētajiem projektiem. Šāda saistība būtu jāvērtē detalizētāk turpmākajos gados. Turklāt, konstatēts, ka neatbilstību skaita pieaugums pēdējos gados, it īpaši saistībā ar neatbilstoši veiktām publisko iepirkumu procedūrām, ir radījusi finansējuma saņēmēju nepieciešamību un interesi turpmāk stiprināt kapacitāti šajā jomā.

18.tabula. Secinājumi un priekšlikumi.1.5.2.2.3. aktivitāte

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
34. 1.5.2.2.3.aktivitātes finansējuma saņēmēji atzīst, ka ir nepietiekama dažādu jomu speciālistu un dažādu institūciju komunikācija, kā arī partnerība dažādu problēmu risinājumu meklējumiem	Kapacitātes celšanas projekti jāīsteno partnerībā, jo bieži vien vislabākais konkrētās problēmas risinājums ir atrasts partnerinstitūcijā vai sadarbojoties dažādu jomu speciālistiem	Plānošanas reģioni Latvijas Pašvaldību Savienība Pašvaldības	Pastāvīgi	Nenodrošinot partnerību, pašvaldības un plānošanas reģioni var vienlaicīgi meklēt risinājumus līdzīgām problēmām vai nelietderīgi tērēt līdzekļu risinājumu meklējumiem, ko citi jau ir atraduši
	Organizēt pašvaldību tīklošanas pasākumus viena reģiona ietvaros, vairāku reģionu starpā un starptautiskā līmenī, lai identificētu kopīgas problēmas un iespējamus kopīgos risinājumus kopīgu partnerības projektu ietvaros	VARAM Plānošanas reģioni Latvijas Pašvaldību Savienība	Pastāvīgi	
35. Projektos īstenoto apmācību un izglītojošās aktivitātes bija samērā vienvērtīgas lielā daļā projektu, piemēram, kopumā organizētas 130 apmācības par projektu vadību. Līdzekļu izmantošana būtu efektīvākā organizējot vienas apmācības vairākām institūcijām.	Turpmāk piedāvājot atbalstu pašvaldībām apmācībām vai citiem kapacitātes paaugstināšanas pasākumiem, vispirms nepieciešams veikt izvērtējumu par pašvaldību apmācību vajadzībām, noskaidrojot aktuālās apmācību tēmas un apmācībās potenciāli iesaistāmo dalībnieku skaitu no katras pašvaldības. Ja mērķa grupu (pašvaldību) vajadzību analīzē konstatē, ka ir salīdzinoši lielāks skaits pašvaldību (un to pārstāvju), kas	Plānošanas reģioni Latvijas Pašvaldību Savienība VARAM	Sākot ar 2014-2020 ES fondu plānošanas perioda atbalsta programmu īstenošanu	Pastāv risks neefektīvai līdzekļu un resursu izmantošanai

	ieinteresētas vienā apmācību tēmā, tad centralizētu apmācību organizēšana vienlaicīgi vairākām pašvaldībām, būtu daudz izmaksu efektīvāka un vienlaicīgi nodrošinātu tīklošanās, kā arī pieredzes apmaiņas iespējas starp pašvaldībām. Atkarībā no apmācību tēmas un izmantojamās apmācību metodes, var paredzēt dažādus centralizēto apmācību veidus. Ja apmācību metode pamatā ir lekcijas veidā, kur apmācību dalībnieki pamatā klausās apmācību tēmu, apmācību dalībnieku skaits varētu būt salīdzinoši apjomīgāks (aptuveni 100 dalībnieki), tad šādas apmācības var organizēt centralizēti visām interesējošām pašvaldībām. Šādu apmācību organizēšanā var būt atbildīgais, piemēram, <u>VARAM, Latvijas Pašvaldību savienība vai cita valsts pārvaldes institūcija</u>, atkarībā no finansējuma avota un saistītās tēmas. Ja apmācību metode ir interaktīva lekcija, iesaistot apmācību dalībniekus diskusijās, patstāvīgos vai grupu darbos, optimāls apmācību dalībnieku skaits ir aptuveni līdz 30 dalībniekiem, tad šāda veida apmācības vairākām pašvaldībām efektīvāk būtu organizēt katra reģiona ietvaros. Attiecīgi atbildīgie par šādu apmācību organizēšanu varētu būt <u>plānošanas reģioni</u>. Specifiskāku apmācību gadījumā, kas			
--	---	--	--	--

	pamatoti nepieciešamas konkrētai pašvaldībai, paredzēt iespēju rīkot individuālas apmācības.			
36. Informācija par dažādām atbalsta iespējām ir sadrumstalota dažādos informācija avotos atkarībā no atbalstu administrējošām iestādēm Pašreiz pieejamā informācija par dažādu palīdzības saņēmēju aktivitāti fondu apgūvē ir sadrumstalota atkarībā no fondu administrējošām institūcijām, palīdzības saņēmējiem un politikas plānotājiem grūti atrodama	Pilnveidot Finanšu ministrijas uzturētās mājas lapas www.esfondi.lv funkcionalitāti, tajā nodrošinot aktuālo informāciju par atbalsta iespējām no dažādiem vietējiem un ārvalstu finanšu palīdzības instrumentiem (nevis tikai ES struktūrfondiem un KF). Šim nolūkam var paredzēt Rīgas plānošanas reģiona uzturētās mājas lapas www.esfinanses.lv integrēšanu vai sasaisti ar minēto Finanšu ministrijas mājas lapu. It īpaši ņemot vērā faktu, ka www.esfinanses.lv jau lietotāju vidū ir guvis salīdzinoši lielu popularitāti vietējā un starptautiskā līmenī.	FM Rīgas plānošanas reģions	Sākot ar 2014-2020 ES fondu plānošanas perioda atbalsta programmu īstenošanu	Neieviešot šādu risinājumu, var samazināties pašvaldību aktivitāte ārvalstu palīdzības izmantošanā
37. Analīze parāda, ka pašvaldību darbinieku kapacitātes paaugstināšanas aktivitātes ir nepietiekamā skaitā un tam netiek paredzēti attiecīgi līdzekļi valsts pārvaldes institūciju budžetā	Skaidrot projektu ieviešanā iesaistīto darbinieku kvalifikācijas celšanas nepieciešamību un atdevi institūcijas kopējā darba uzlabošanai un pilnveidošanai. Tas motivētu arī pašvaldības un plānošanas reģionus pamatot nepieciešamību plānot savus budžeta līdzekļus darbinieku kapacitātes paaugstināšanai.	VARAM Latvijas Pašvaldību Savienība	Pastāvīgi	Neattīstot darbinieku profesionālo kompetenci, tiek apdraudēta pašvaldību un plānošanas reģionu spēja efektīvi nodrošināt tiem noteiktās funkcijas
38. Nereti institūcijas formāli nodrošina kapacitātes stiprināšanas projektu rezultātu ilgtspēju, izpildot	Šāda veida projektiem būtu nepieciešams izstrādāt detalizētāku stratēģiju par rezultātu tālāku izmantošanu un ilgtspējas	FM VARAM	Sākot ar 2014-2020 ES fondu plānošanas	Rezultāti ir epizodiski un pēc projekta realizācijas netiek izmantoti turpmākā

tikai formālās prasības, nevis integrējot to iekšējā darba vidē un kultūrā	nodrošināšanu, kā arī to rūpīgāk izvērtēt vērtējot un atlasot atbalstāmos projektus. Šādi principi ir ieviesti, piemēram, Erasmus+ programmā		perioda atbalsta programmu īstenošanu	darbā
---	---	--	--	--------------

Izvērtējuma secinājumu un priekšlikumu apkopojums un gūtās atziņas

19.tabula

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Terminš	Riski
Institūciju kapacitātes stiprināšana un cilvēkresursu attīstība				
1. Netika konstatēts ilgtspējīgs un sistemātisks pētījumu ieteikumu un rekomendāciju ieviešanas kontroles veids. (1.5.1.1. aktivitāte)	Paredzēt, ka finansējuma saņēmējam ir pienākums izstrādāt un uzturēt aktuālu pētījumu rekomendāciju ieviešanas plānu/laika grafiku par rekomendācijām, kas pētījuma saskaņošanas procesā tika atzītas par ieviešamām Pārresoru koordinācijas centra uzturētājā datubāzē http://petijumi.mk.gov.lv/ui/ .	Finansējuma saņēmēji PKC virsuzraudzībā	31.12.2016	Nenodrošinot sistemātisku veikto pētījumu ieteikumu un rekomendāciju ieviešanas uzraudzību, nevar pārliecināties par pētījumu lietderību un pielietojumu.
2. Netika konstatēta strikti sistēmiska pieeja apmācību nodrošināšanai, kas ļāva darbiniekiem pašiem atrast mācību kursus un piedalīties tajos, saskaņojot ar vadību. (1.5.1.1. aktivitāte)	Organizēt sistemātisku vajadzību un trūkumu analīzi, kuras rezultātā veidotos mācību plāns nākamajam periodam (piem., nākamajam kalendārajam gadam), un tikai ļoti ierobežotus resursus īpaši pamatotos gadījumos veltīt iepriekš neparedzētu mācību vajadzību apmierināšanai.	Visas ministrijas	01.01.2016 (orientējoši mācību sākuma laiks)	Neefektīvi izlietots mācībām paredzētais finanšu resurss.
3. Ne visos gadījumos ir pieejams apmācību kursu pasniedzēju vērtējums par mācību dalībniekiem. (1.5.1.1.	Kā standarta prasību paredzēt, ka arī pasniedzējs aizpilda apmācību vērtējuma anketu, raksturojot apmācību dalībniekus, darbības	VAS, visas ministrijas	Pastāvīgi	Zaudēta iespēja iegūt mācību uzlabošanai vērtīgu informāciju.

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
aktivitāte)	kvalitāti. Standartizēt šo anketu, lai saņemta informācija būtu salīdzināma.			
4. Atzīstot iespējami pieejamu atbalstu administratīvai kapacitātei no nozares specifiskiem avotiem/organizācijām, iestādes neveic aktīvu darbību šo iespēju apzināšanai un finansējuma piesaistei. (1.5.1.1. aktivitāte)	4.1. Regulāri apzināt administratīvās kapacitātes stiprināšanas vajadzības no nozarēm specifiskiem avotiem.	Visas ministrijas	Pastāvīgi	Neizmantojot specifiskās iespējas, nepamatoti liela slodze ir nacionālā līmeņa mācību finansēšanas avotiem.
	4.2. Izmantot sadarbību ar citu valstu līdzīgas kompetences iestādēm (piem., <i>peer review</i> formātā), lai papildinātu zināšanas un veiktu sava darba efektivitātes uzlabojumus.	Visas ministrijas	Pastāvīgi	Neizmantojot alternatīvās iespējas, nepamatoti liela slodze ir nacionālā līmeņa mācību finansēšanas avotiem.
6. Projektu ilgtspējas nodrošinājumam būtisks izaicinājums ir darbinieku mainības risks. (1.5.1.1. aktivitāte)	Jāizmanto dažādi risinājumi augsti kvalificēta personāla paturēšanai valsts pārvaldē, piemēram, iesaistot pieredzes apmaiņas projektos (<i>Twinings</i> , starpiestāžu sadarbības projekti, stažēšanās Eiropas Komisijā u.c. iestādēs u.c.).	Visas ministrijas FM vadībā	Pastāvīgi	Risks, ka augsti kvalificēti darbinieki zaudēs motivāciju, īpaši uz valsts pārvaldes apjoma samazināšanās fona.
7. Turpinājumā nepieciešams pievērst lielāku uzmanību pasākumiem, kuri kopumā veicina valsts pārvaldes snieguma vadības pilnveidošanu, saglabājot atbalstu KV ieviešanai kā vienam no instrumentiem. (1.5.1.3.1. apakšaktivitāte)	Nākotnē nepieciešams stiprināt institūciju darbības vadības un pakalpojumu sniegšanas uzlabošanas horizontālās funkcijas valsts pārvaldē, veicinot uz snieguma vadību vērstu atbalsta instrumentu attīstīšanu un	VK – lielāka loma mācību vajadzību analīzē un pasūtījuma definēšanā. FM – izmaiņas rezultātu un	01.01.2016	Nestiprinot metodisko vadību, lai veicinātu pārdomātu un sistemātisku pieeju iestādes procesu vadībai, pastāv risks, ka tiek vājināta organizāciju spēja sasniegt stratēģiskus

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
	ieviešanu: a) stiprinot rezultātu un rezultatīvo rādītāju un budžeta plānošanas sistēmu sasaisti institūcijās; b) sekmējot tādu metožu kā, piemēram, rezultatīvo rādītāju novērtēšana, izmaksu ieguvumu analīze, value for money izmantošanu.	rezultatīvo rādītāju sistēmas normatīvajā regulējumā, metodiskais atbalsts, VAS mācību kursu pilnveidošana.		mērķus.
8. Turpinājumā nepieciešams pievērst vairāk uzmanības pasākumiem, kuri kopumā veicina valsts pārvaldes snieguma vadības pilnveidošanu, saglabājot atbalstu KV ieviešanai kā vienam no instrumentiem. (1.5.1.3.1. apakšaktivitāte)	Izvērtēt iespēju pilnveidot apmācību kursu, integrēt „mācīšanās caur darīšanu” principu. Apmācības ieviest kā sistēmu, kur: a) semināros pastāsta pamata lietas, teoriju; b) seko 2-3 mēnešu praktiskais darbs; c) notiek rezultātu apkopošana; d) rezultātu diskutēšana ar pasniedzēju un korektīvās darbības, mehānismi, kurus izstrādā darbinieks kopā ar pasniedzēju.	VAS	01.01.2016	Nepilnveidojot apmācību pieeju, pastāv risks, ka zināšanas netiek praktiski izmantotas un pielietotas praksē.
9. Kvalitātes vadības sistēmu ieviešana nevar būt pašmērķis. Līdz šim iestādēs ir attīstīta prakse, analizējot darbības	Pilnveidot institūciju stratēģiskās plānošanas procesus un veicināt vienotas prakses attīstību iestāžu	FM, VK, VARAM	31.12.2016	Atskaitīšanās sistēmu pārskatīšana un metodiskā vadība vienādotu pieeju visā

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
rezultātus, atbildēt uz jautājumu „cik?”, nevis „kā?”. (1.5.1.3.1. apakšaktivitāte)	darbības rezultātu novērtēšanā, īstenojot institūciju snieguma metodisko vadību, piemēram, īstenojot izlases kārtībā atbilstoši 2010. gada 5. maija MK noteikumos Nr. 413 „Noteikumi par gada publiskajiem pārskatiem” noteiktajai kārtībai sagatavotos publiskos pārskatus valsts un pašvaldību iestādēs un sniegt vadlīnijas to pilnveidošanai.			valsts pārvaldē, kā arī ļautu daudz vienkāršāk īstenot salīdzinošu analīzi par sasniegtajiem rezultātiem un to ietekmi uz valsts attīstību.
Projektu vadības sistēmas pilnveidošana				
10. Komplicēti/sintētiski projekti ir grūtāk vadāmi atbildības dalījuma starp partneriem dēļ (1.5.1.1. aktivitāte)	Apsvērt iespēju neapvienot vairākus finansējuma saņēmējus (labuma guvējus) vienā projektā.	Vadošā iestāde	01.01.2016.	Palielināta administratīvā noslodze.
11. Informācijas sistēmu iepirkumos ne vienmēr tiek iestrādāta prasība samērot informācijas sistēmas kapacitātes vajadzības ar iestādes rīcībā esošo datoru aprīkojumu. (1.5.1.1. aktivitāte)	Paredzēt šādu prasību kā daļu no standarta iepirkuma tehniskās specifikācijas.	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	01.11.2015.	Neieviešot šo standartu, esošā datoru aprīkojuma veiktspēja var izrādīties nepietiekama un informācijas sistēmas darbība tiks traucēta.
12. Finanšu ministrijas darbalaika uzskaites tabula tika nodota citiem resoriem bez maksas, pateicoties tālredzīgam īpašumtiesību risinājumam. (1.5.1.1. aktivitāte)	Izziņot šo risinājumu kā labo praksi. Apsvērt ieteikt rīkoties līdzīgi jaunu informācijas sistēmu iepirkumu gadījumā.	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	01.11.2015.	Neizmantojot labo praksi valstij, var nākties maksāt par vienu un to pašu precī /informācijas sistēmu divreiz un vairāk.

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
13. Informācija par dažādām atbalsta iespējām ir sadrumstalota dažādos informācija avotos atkarībā no atbalstu administrējošām iestādēm Pašreiz pieejamā informācija par dažādu palīdzības saņēmēju aktivitāti fondu apgūvē ir sadrumstalota atkarībā no fondu administrējošām institūcijām, palīdzības saņēmējiem un politikas plānotājiem grūti atrodamā (1.5.2.2.3. apakšaktivitāte)	Pilnveidot Finanšu ministrijas uzturētās mājas lapas www.esfondi.lv funkcionalitāti, tajā nodrošinot aktuālo informāciju par atbalsta iespējām no dažādiem vietējiem un ārvalstu finanšu palīdzības instrumentiem (nevis tikai ES struktūrfondi un KF). Šim nolūkam var paredzēt Rīgas plānošanas reģiona uzturētās mājas lapas www.esfinanses.lv integrēšanu vai sasaisti ar minēto Finanšu ministrijas mājas lapu. It īpaši ņemot vērā faktu, ka www.esfinanses.lv jau lietotāju vidū ir guvis salīdzinoši lielu popularitāti vietējā un starptautiskā līmenī.	FM Rīgas plānošanas reģions	Sākot ar 2014-2020 ES fondu plānošanas perioda atbalsta programmu īstenošanu	Neieviešot šādu risinājumu, var samazināties pašvaldību aktivitāte ārvalstu palīdzības izmantošanā
Pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošana				
14. Administratīvā sloga apjoma izvērtējums un attiecīgi veikto aktivitāšu ietekmes izvērtējums uz administratīvā sloga mazināšanos praksē ir izmērāms tikai ilgākā laika periodā, tāpēc ir nepieciešams regulārs administratīvā sloga monitorings un izmaiņu dinamikas novērtējums. (1.5.1.2. apakšaktivitāte)	Jāturpina administratīvā sloga monitorings, lai noskaidrotu administratīvā sloga indeksu iedzīvotājiem, NVO un uzņēmējiem un varētu novērtēt situācijas dinamiku. Būtu lietderīgi integrēt administratīvā sloga mērījumus <i>Doing Business</i> pētījumos. Tas sniegtu konkrētus rādītājus un būtu salīdzināms ar	VK	Ik pēc 2 gadiem	Administratīvā sloga indekss neuzrāda administratīvā sloga samazināšanās tendences.

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
	citām valstīm.			
15. Izstrādāto „Pasākumu plānu administratīvā sloga samazināšanai, administratīvo procedūru vienkāršošanai un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai iedzīvotājiem un uzņēmējiem” izpildes pakāpes izvērtēšanā iztrūkst regularitātes un pēctecības. Respektīvi, netiek sekots līdzi plānā paredzētajos termiņos daļēji izpildīto vai neizpildīto uzdevumu izpildes gaitai, kaut arī tie tiek realizēti ar laika nobīdi. Nav arī veikts kopsavilkums par izvērīto priekšlikumu kopskaitu administratīvā sloga mazināšanai un aprēķini par to, cik no tiem ņemti vērā un ieviesti praksē. (1.5.1.2. apakšaktivitāte)	Nepieciešams veikt izvērtējumu par izstrādāto „Pasākumu plānu administratīvā sloga samazināšanai, administratīvo procedūru vienkāršošanai un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai iedzīvotājiem un uzņēmējiem” izpildes pakāpes novērtējumu. Jāizvērtē priekšlikumu realizācijas pakāpe. Jāinformē iedzīvotāji, uzņēmēji un citas iesaistītās puses par plānu izpildi, tādējādi sekmējot sabiedrības informētību par administratīvā sloga mazināšanas rezultātiem praksē. Vienlaikus tas veicinātu pozitīvas sabiedriskās domas veidošanos.	Valsts kanceleja	2016.gads	Pasākumu plāns un administratīvā sloga mazināšana notiek tikai deklaratīvā līmenī.
16. Publisko pakalpojumu elektronizācijas ietekme uz pakalpojumu pieejamību un to kvalitātes uzlabošanu ir vērtējama kā pozitīva. Strauji ir pieaudzis elektroniski pieejamo pakalpojumu skaits un jomas, ievērojami samazinājies patērētais laiks pakalpojumu saņemšanai. Var pieņemt, ka saistībā ar e-pakalpojumu ieviešanu ir izmaksu ietaupījums gan	Nepieciešami turpmāki mērķtiecīgi pasākumi, kas ir vērsti uz kvalitatīvas komunikācijas veidošanu ar sabiedrību par e-pārvaldes attīstību, e-pārvaldes ieguvumu skaidrošanu, pakalpojumu lietotāju izglītošanu, kā arī elektroniskās vides izmantošanas drošības aspektu skaidrošanu.	VARAM	Pastāvīgi	Saglabājas salīdzinoši zems iedzīvotāju īpatsvars, kas izmanto e-pakalpojumus. Pieaug iedzīvotāju neapmierinātība ar e-pakalpojumu izmantošanas iespējām.

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
iedzīvotājiem, gan valstij. Ir augusi klientu apmierinātība. Tomēr, neskatoties uz elektronizēto pakalpojumu skaita būtisku pieaugumu, joprojām ir zems iedzīvotāju īpatsvars, kas izmanto e-pakalpojumus, salīdzinot ar ES vidējo līmeni. Aptaujas liecina, ka ir zems informētības līmenis par pakalpojumu pieejamību elektroniski un neuzticība interneta videi. Tas liecina, ka pasākumi, kas ir vērsti uz e-pārvaldes attīstības komunikēšanu ar sabiedrību, e-pārvaldes ieguvumu skaidrošanu, pakalpojumu lietotāju izglītošanu, kā arī elektroniskās vides izmantošanas drošības aspektu skaidrošanu, ir bijuši nepietiekami. (1.5.1.2. apakšaktivitāte)				
17. Lai arī valsts iestāžu sniegto pakalpojumu kvalitātes un pieejamības veicināšanā ir identificējamās pozitīvas pārmaiņas, tomēr ievērojams darbs vēl jāiegulda, lai sakārtotu pašvaldību sniegto pakalpojumu sistēmu, par ko arī visbiežāk tiek saņemtas sūdzības. (1.5.1.2. apakšaktivitāte)	Apkopot dominējošās iedzīvotāju sūdzību kategorijas par pašvaldību sniegtajiem publiskajiem pakalpojumiem un izstrādāt priekšlikumus to novēršanai. Izplatīt labo praksi par pašvaldību sniegto e-pakalpojumu nodrošinājuma piemēriem.	VARAM	2016.-2018.	Neuzlabojoties situācijai ar pašvaldību sniegtajiem e-pakalpojumiem un to saņemšanu, pieaug iedzīvotāju neapmierinātība, un veiktie ieguldījumi publisko pakalpojumu sistēmas sakārtošanā nedos plānoto, kā arī nemazinās administratīvo slogu.
18. Pilnvērtīgam publisko aprakstu	Plānojot turpmāko portāla latvija.lv	VARAM	Pirms būtisku	Netiek ņemtas vērā dažādu

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
uztveramības izvērtējumam būtu nepieciešams veikt aptauju par portāla latvija.lv lietošanas aspektiem, veidot detalizētu izpēti par informācijas pietiekamību, saprotamību, lietošanas ērtumu utt. Tikai balstoties uz padziļinātu dažādu iedzīvotāju kategoriju analīzi, varētu izdarīt datus pamatotus secinājumus un izvirzīt priekšlikumus portāla pilnveides/pārveides nepieciešamībai. (1.5.1.2. apakšaktivitāte)	attīstību/pārveidi, nepieciešams veikt padziļinātu izpēti par portāla lietošanas aspektiem, ņemot vērā dažādu iedzīvotāju kategoriju prasības un vajadzības, kā arī iegūstot bāzes mērījumus turpmākajai analīzei/kvalitātes novērtēšanai.		izmaiņu veikšanas latvija.lv saturā un tehniskajā aspektā.	iedzīvotāju kategoriju specifiskās vajadzības.
19. Projekts sniedza ievērojamu ieguldījumu jēdzienu ‘publiskais pakalpojums’ un ‘publisko pakalpojumu sistēma’ definēšanā un vienotas izpratnes veidošanā. Projekts izzināja un piedāvāja priekšlikumus vienotas pakalpojumu sniegšanas kārtības izstrādē. Nozīmīgs projekta ieguldījums ir saistīts ar visaptverošu sistēmas funkcionēšanas analīzi, nepilnību identificēšanu faktiski visos sistēmas elementos un procesos un detalizētu risinājumu, rekomendāciju un metodisko materiālu piedāvāšanu. Iegūtajiem rezultātiem ir konceptuāls un metodoloģisks raksturs, kas ilgtermiņā ļaus ietaupīt ievērojamus	Veikt novērtējumu, vai plānotais finanšu ietaupījums valsts budžetā ir sasniegts.	VARAM	2016.-2018.	Neprecīza aprēķinu metodoloģija un problēmas ar datu nodrošinājumu/ pieejamību.

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
līdzekļus. (1.5.1.2. apakšaktivitāte)				
20. Netika konstatēts ilgtspējīgs un sistemātisks pētījumu ieteikumu un rekomendāciju ieviešanas kontroles veids un instrumenti administratīvā sloga mazināšanas un publisko pakalpojumu sistēmas sakārtošanas nolūkā. (1.5.1.2. apakšaktivitāte)	Paredzēt, ka finansējuma saņēmējam ir pienākums izstrādāt un uzturēt aktuālu pētījumu rekomendāciju ieviešanas plānu/laika grafiku par rekomendācijām, kas pētījuma saskaņošanas procesā tika atzītas par ieviešamām Pārresoru koordinācijas centra uzturētājā datubāzē http://petijumi.mk.gov.lv/ui/ .	Finansējuma saņēmēji PKC virsuzraudzībā	2016.gada 31.decembris	Nenodrošinot sistemātisku veikto pētījumu ieteikumu un rekomendāciju ieviešanas uzraudzību, nevar pārliecināties par pētījumu lietderību un rezultātu izmantošanu praksē.
21. Atsevišķās iestādēs izveidotās un sertificētās sistēmas netiek resertificētas finanšu līdzekļu trūkuma dēļ. Tāpat atsevišķās iestādēs pēc projekta beigām ir likvidētas kvalitātes vadības struktūrvienības vai amata vietas. Kā nākotnē nepieciešamo atbalstu visbiežāk saņēmēji norāda finansējumu izveidoto KVS resertifikācijai, administratīvo izdevumu segšanai un KV speciālistu amata vietu izveidei. (1.5.1.3.1. apakšaktivitāte)	Lai nodrošinātu rezultātu ilgtspēju, nepieciešams nodrošināt finansējumu izveidoto kvalitātes vadības sistēmu uzturēšanai, kā arī rast finansējumu valsts budžeta ietvaros stratēģiskās plānošanas un darbības vadības stiprināšanai, kā arī mērķtiecīgai kvalitātes vadības politikas ieviešanai.	FM, Nozaru ministrijas	01.01.2016	Neparedzot nepieciešamo finansējumu, pastāv risks, ka tiks apdraudēta ES finansēto projektu ilgtspēja un iestādes nebūs motivētas īstenot pasākumus, kuri ir vērsti uz darbības pilnveidošanu un efektivitātes uzlabošanu.
22. Problēmas ar pakalpojumu	Izvērtēt 2015. gada plānoto	VARAM	Pēc jauno	Iestādes nevarēs īstenot

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
pieejamību, kas tika risinātas ar apakšaktivitātes finansējumu, turpmāk tiks sistemātiski risinātas ar darbībām, kas paredzētas „Konceptijā par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi”; taču konceptijā nav paredzētas darbības, kuras varētu veicināt pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu, ņemot vērā iestāžu sniegto pakalpojumu dažādību. Konceptijā ir paredzēts, ka pēc Publisko pakalpojuma likuma pieņemšanas tiks izstrādāti MK noteikumi par publisko pakalpojumu vienoto sniegšanas un pārvaldības kārtību. (1.5.1.3.2. apakšaktivitāte)	normatīvo aktu (Publisko pakalpojuma likuma un ar to saistīto noteikumu) iespējamo ietekmi uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu un nepieciešamības gadījumā paredzēt finansējumu kvalitātes uzlabošanas pasākumiem (piemēram, apmācībām, pakalpojumu standartu aktualizēšanai u.c. pasākumiem).		normatīvo aktu pieņemšanas (Publisko pakalpojumu likuma un saistīto noteikumu pieņemšanas)	pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumus vajadzīgā apjomā un kvalitātē.
23. Ne visi publisko pakalpojumu sniedzēji vāc un analizē informāciju par klientu apmierinātību ar saņemtajiem pakalpojumiem, kas var būt šķērslis pakalpojuma kvalitātes kontrolei. (1.5.1.3.2. apakšaktivitāte)	Izpildot „Konceptijā par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi” noteiktos uzdevumus (izveidojot Klientu apkalpošanas centrus), paredzēt risinājumus informācijas iegūšanai par klientu apmierinātību ar saņemtajiem pakalpojumiem.	VARAM	2016. gads	Neieviešot risinājumu, tiks apgrūtināta publisko pakalpojumu kvalitātes kontrole.
Sociālais dialogs un sadarbība ar nevalstisko sektoru				
24. Būtiskākais ārējais faktors, kas ietekmēja aktivitātes mērķu sasniegšanu, ir ekonomiskās krīzes	Plānojot turpmākās aktivitāšu intervences, ņemt vērā sociālekonomiskās vides riskus,	VK	Pastāvīgi	Risks pazaudēt panākto ietekmi, atbilstoši nereaģējot uz ārējās vides

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
ietekme. (1.5.2.2.1. apakšaktivitāte)	nepieciešamības gadījumā pārskatot aktivitāšu darbības un padarot tās mērķtiecīgākas ietekmes rezultāta iespējami labākai noturībai.			izmaiņām, kas iespaido mērķu sasniegšanu.
25. Apakšaktivitātes mērķis, īpaši par sociālā dialoga attīstību reģionālā līmenī, ir nepietiekami stipri saistīts ar projektu aktivitātēm un reģionālo koordinātoru pienākumiem. Reģionālo koordinātoru darbība primāri vērsta uz uzņēmējdarbības vides organizēšanās iniciēšanu un darba devēju un darba ņēmēju dialoga veicināšanu, tikai kā tālāko minēto darbību efektu sagaidot sociālā dialoga reģionālā līmenī attīstību. (1.5.2.2.1. apakšaktivitāte)	1. Mērķtiecīgāk organizēt reģionālo koordinātoru darbu (īpaši LBAS gadījumā), izstrādājot ilgāka perioda operacionālus darbības plānus (piem., gads) sadarbībai ar pašvaldībām, arodorganizācijām (tostarp nozaru arodorganizācijām), darba devēju organizācijām, izglītības iestādēm. 2. Radīt un iedzīvināt organizāciju sadarbības modeli (ikdienas darba līmenī), ņemot vērā organizāciju darbības plānus reģionālā sociālā dialoga sekmēšanai. 3. Iesaistīt LBAS koordinātorus organizācijas ikdienas darbā (regulāras Skype konferences, informācijas apmaiņa). 4. Apmācīt reģionālos koordinātorus, kuri turpinās darbu pēc projekta īstenošanas, par pārmaiņu vadību (change management) un tās īstenošanu praksē.	LDDK LBAS	01.01.2016	Risks nepanākt sociālā dialoga reģionālā līmenī attīstību un pietiekamu brieduma pakāpi.

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
26. Katrai organizācijai ir savi kritēriji sadarbības aktivizēšanai ar kapitālsabiedrību / kapitālsabiedrības darbinieku kolektīvu, līdz ar to var veidoties situācija, ka LBAS aktīvi tur darbojas, bet LDDK nē, vai otrādi. (1.5.2.2.1. apakšaktivitāte)	Veikt LDDK un LBAS koordinatoru darbības plānu savstarpējo saskaņošanu, paredzot, ka organizācijas apmainās ar informāciju par uzņēmumiem, ar kuriem sāk vai pastiprina sadarbību, un dara to aptuveni vienlaikus. Īstenot šo kā regulāru darbību.	LBAS un LDDK	01.01.2016	Ja sociālais dialogs uzņēmuma līmenī neattīstās, praktisku jautājumu eskalācija uz pašvaldības vai reģiona padomi nav iespējama, jo kāda no pusēm nav pārstāvēta.
27. Nav konstatētas mērķtiecīgas darbības faktiski veidot trīspusējo sociālo dialogu reģiona līmenī, kas var būt saistīts ar varas teritoriālo sadalījumu: vēlētā izpildvara pastāv pašvaldības un nacionālā līmenī, ne reģiona līmenī. (1.5.2.2.1. apakšaktivitāte)	Izvērtēt, vai pareizais apakšnacionālais līmenis turpmākajai sociālā dialoga attīstībai ir reģions, analizējot lielo pilsētu vai lielo pašvaldību līmeni kā optimālāku sadarbības attīstībai.	LM sadarbībā ar LBAS, LDDK, VARAM, Nacionālo trīspusējās sadarbības padomi un Latvijas Pašvaldību savienību.	01.01.2016	Sociālā dialoga ilgtspēja tiks apdraudēta, ja tā ietvaros nevar pieņemt praktiskas un īstenojamas vienošanās/lēmumus.
28. Nav konstatēta pašvaldību un reģionu aktīva iesaiste trīspusējā dialogā, kas paredzētu trīs vienādi iesaistītas, motivētas un informētas/izglītotas puses. (1.5.2.2.1. apakšaktivitāte)	Paredzēt atbalstu kapacitātes stiprināšanai (interaktīviem pasākumiem, kas orientēti uz zināšanu nodošanu) arī publiskajam trīspusējā dialoga partnerim: pašvaldībai/reģionam.	LM sadarbībā ar VARAM, Nacionālo trīspusējās sadarbības padomi un Latvijas Pašvaldību savienību.	01.01.2016	Neatbalstot publisko sektoru, iztrūks trīspusējā dialoga praktiskākā daļa, jo tieši publiskās varas rokās bieži ir sociālā dialoga jautājumu atrisināšana.

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
29 . Trīspusējās sociālā dialoga padomes lielajās pilsētās neturpināja savu darbu vismaz daļēji savas ierobežotās kompetences dēļ. (1.5.2.2.1. apakšaktivitāte)	Izvērtēt iespēju neorganizēt atsevišķu veidojumu tikai sociālā dialoga attīstībai, bet iekļaut sociālā dialoga jautājumus (un trīs iesaistītās puses) citā stabilākā veidojumā, piemēram, komitejā, kas nodarbojas ar ekonomiskās attīstības plānošanu, vienlaikus nodrošinot, ka sociālā dialoga jautājumiem netiek piešķirta otršķirīga loma.	LM, sadarbībā ar LDDK , LBAS un VARAM, Nacionālo trīspusējās sadarbības padomi un Latvijas Pašvaldību savienību.	01.01.2016	Atraujot sociālā dialoga un darba tirgus sabalansēšanas jautājumus no citiem loģiski saistītiem jautājumiem, neveidojas iespēja diskutēt kopskatā.
30. Projekta rezultātu ilgtspējas risks saistāms ar organizāciju nepieciešamību rast resursus projekta rezultātu uzturēšanai. (1.5.2.2.1. apakšaktivitāte)	1. Rast organizācijas budžeta iespējas reģionālo koordinātoru darbības finansēšanai vismaz esošajā finanšu apjomā. 2. Rast organizācijas budžeta iespējas LDDK tautsaimniecības ekspertu algošanai. 3. Rast organizācijas budžeta ietvaros iespējas līdz šim projekta aktivitāšu īstenošanā iesaistītā personāla motivēšanai.	LDDK, LBAS	30.06.2015.	Finanšu korekciju piemērošanas riski.
31. Vēl aizvien pastāv problēmas, kas traucē veiksmīgu sadarbību starp valsti, pašvaldību un NVO. Būtiskākās no tām ir nedrošība par savu finansiālo stabilitāti no NVO puses un neskaidrs finansējuma iedalīšanas mehānisms no	Izstrādāt kritērijus, pēc kādiem NVO var saņemt valsts finansējumu, ietverot arī kritērijus, kas pierāda organizācijas dzīvotspēju Paplašināt NVO sektoram	KM	2016.gads	Neizstrādājot šādu sistēmu, pastāv varbūtība, ka nevalstisko organizāciju finansēšanas iespējas turpinās būt neprognozējamās un īstermiņā, pastiprinot

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
valsts puses. (1.5.2.2.2. apakšaktivitāte)	pieejamos finanšu avotus, dodot iespēju tām piedalīties dažādās grantu shēmās un savlaicīgi par tām informējot.			patlaban jau esošo projekta rezultātu ilgtspējas risku.
32. Organizācijām trūkst administratīvā atbalsta savas pamatdarbības nodrošināšanai. Administratīvā kapacitāte bieži vien tiek tērēta uz pārlietu detalizētu dokumentācijas un atskaišu izstrādi, kas sadārdzina administratīvās izmaksas (1.5.2.2.2. apakšaktivitāte)	Nodrošināt kārtību, kādā valsts piešķir administratīvo atbalstu sabiedriskā labuma organizācijām Vienkāršot kontroles un atskaitīšanās procedūras, pielāgojot tās atbilstoši piešķirtajam finanšu apjomam un sasniedzamajam mērķim	KM Ārvalstu finanšu palīdzības instrumentu vadošās iestādes	2017. gads	Ja organizācijām netiks nodrošināts administratīvais atbalsts, pastāv iespējamība, ka tām nav iespējams nodrošināt aktivitātes savas darbības jomā gan finanšu resursu trūkuma dēļ, gan tā brīvprātīgā darba nepopularitātes dēļ.
33. Vēl aizvien vērojams savstarpējas uzticības trūkums un nepietiekama funkciju deleģēšana NVO, kā arī nepietiekama NVO iesaiste un to uzklausišana lēmumu pieņemšanā. Nepastāv vienoti sadarbības standarti pašvaldību un valsts iestāžu sadarbībai ar NVO. Sadarbības efektivitāte lielā mērā ir atkarīga no cilvēciskā faktora un iepriekšējās pozitīvas pieredzes starp abām pusēm. (1.5.2.2.2. apakšaktivitāte)	Izstrādāt kārtību, kādā NVO var pieteikties piedalīties ministriju/pašvaldību izveidotajās darba grupās attiecīgā jautājuma risināšanai.	KM, VARAM	2017. gads	Neieviešot vienotu pieeju valsts, pašvaldības un NVO sadarbības priekšnosacījumiem var rasties aizvien lielāka reģionālā nevienlīdzība NVO iespējās līdzdarboties.

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
34. Piešķirtajam finansējumam administratīvās kapacitātes stiprināšanai ir tieša saistība ar NVO veiktajām aktivitātēm un sasniegtajiem rezultātiem. Mazākas organizācijas, kurām nav pietiekošas administratīvās kapacitātes, ilgtspējīgus rezultātus uzrāda daudz retāk. (1.5.2.2.2. apakšaktivitāte)	Rast iespēju ES fondu nākamajā plānošanas periodā finansēt NVO administratīvās kapacitātes celšanas projektus	KM	2020. gads	Tā kā nevalstiskajām organizācijām raksturīga cilvēkresursu mainība, nepiešķirot finansējumu administratīvās kapacitātes celšanai, tiek veicināts risks zaudēt NVO rīcībspējas efektivitāti.
Pašvaldību kapacitātes stiprināšana un sadarbības veicināšana				
35. 1.5.2.2.3. aktivitātes finansējuma saņēmēji atzīst, ka ir nepietiekama dažādu jomu speciālistu un dažādu institūciju komunikācija, kā arī partnerība dažādu problēmu risinājumu meklējumiem (1.5.2.2.3. apakšaktivitāte)	Kapacitātes celšanas projekti jāīsteno partnerībā, jo bieži vien vislabākais konkrētās problēmas risinājums ir atrasts partnerinstitūcijā vai sadarbojoties dažādu jomu speciālistiem	Plānošanas reģioni Latvijas Pašvaldību Savienība Pašvaldības	Pastāvīgi	Nenodrošinot partnerību, pašvaldības un plānošanas reģioni var vienlaicīgi meklēt risinājumus līdzīgām problēmām vai nelietderīgi tērēt līdzekļu risinājumu meklējumiem, ko citi jau ir atraduši
	Organizēt pašvaldību tīklošanas pasākumus viena reģiona ietvaros, vairāku reģionu starpā un starptautiskā līmenī, lai identificētu kopīgas problēmas un iespējamus kopīgos risinājumus kopīgu partnerības projektu ietvaros	VARAM Plānošanas reģioni Latvijas Pašvaldību Savienība	Pastāvīgi	
36. Projektos īstenoto apmācību un izglītojošās aktivitātes bija samērā vienvēidīgas lielā daļā projektu,	Turpmāk piedāvājot atbalstu pašvaldībām apmācībām vai citiem kapacitātes paaugstināšanas	Plānošanas reģioni	Sākot ar 2014-2020 ES fondu plānošanas	Pastāv risks neefektīvai līdzekļu un resursu

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
piemēram, kopumā organizētas 130 apmācības par projektu vadību. Līdzekļu izmantošana būtu efektīvāka organizējot vienas apmācības vairākām institūcijām. (1.5.2.2.3. apakšaktivitāte)	pasākumiem, vispirms nepieciešams veikt izvērtējumu par pašvaldību apmācību vajadzībām, noskaidrojot aktuālās apmācību tēmas un apmācībās potenciāli iesaistāmo dalībnieku skaitu no katras pašvaldības. Ja mērķa grupu (pašvaldību) vajadzību analīzē konstatē, ka ir salīdzinoši lielāks skaits pašvaldību (un to pārstāvju), kas ieinteresētas vienā apmācību tēmā, tad centralizētu apmācību organizēšana vienlaicīgi vairākām pašvaldībām, būtu daudz izmaksu efektīvāka un vienlaicīgi nodrošinātu tīklošanās, kā arī pieredzes apmaiņas iespējas starp pašvaldībām. Atkarībā no apmācību tēmas un izmantojamās apmācību metodes, var paredzēt dažādus centralizēto apmācību veidus. Ja apmācību metode pamatā ir lekcijas veidā, kur apmācību dalībnieki pamatā klausās apmācību tēmu, apmācību dalībnieku skaits varētu būt salīdzinoši apjomīgāks (aptuveni 100 dalībnieki), tad šādas apmācības var organizēt centralizēti visām interesējošām pašvaldībām.	Latvijas Pašvaldību Savienība VARAM	perioda atbalsta programmu īstenošanu	izmantošanai

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
	Šādu apmācību organizēšanā var būt atbildīgais, piemēram, VARAM, Latvijas Pašvaldību savienība vai cita valsts pārvaldes institūcija, atkarībā no finansējuma avota un saistītās tēmas. Ja apmācību metode ir interaktīva lekcija, iesaistot apmācību dalībniekus diskusijās, patstāvīgos vai grupu darbos, optimāls apmācību dalībnieku skaits ir aptuveni līdz 30 dalībniekiem, tad šāda veida apmācības vairākām pašvaldībām efektīvāk būtu organizēt katra reģiona ietvaros. Attiecīgi atbildīgie par šādu apmācību organizēšanu varētu būt plānošanas reģioni. Specifiskāku apmācību gadījumā, kas pamatoti nepieciešamas konkrētai pašvaldībai, paredzēt iespēju rīkot individuālas apmācības.			
37. Analīze parāda, ka pašvaldību darbinieku kapacitātes paaugstināšanas aktivitātes ir nepietiekamā skaitā un tam netiek paredzēti attiecīgi līdzekļi valsts pārvaldes institūciju budžetā	Skaidrot projektu ieviešanā iesaistīto darbinieku kvalifikācijas celšanas nepieciešamību un atdevi institūcijas kopējā darba uzlabošanai un pilnveidošanai. Tas motivētu arī pašvaldības un	VARAM Latvijas Pašvaldību Savienība	Pastāvīgi	Neattīstot darbinieku profesionālo kompetenci, tiek apdraudēta pašvaldību un plānošanas reģionu spēja efektīvi nodrošināt tiem noteiktās funkcijas

Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
(1.5.2.2.3. apakšaktivitāte)	plānošanas reģionus pamatot nepieciešamību plānot savus budžeta līdzekļus darbinieku kapacitātes paaugstināšanai.			
38. Nereti institūcijas formāli nodrošina kapacitātes stiprināšanas projektu rezultātu ilgtspēju, izpildot tikai formālās prasības, nevis integrējot to iekšējā darba vidē un kultūrā (1.5.2.2.3. apakšaktivitāte)	Šāda veida projektiem būtu nepieciešams izstrādāt detalizētāku stratēģiju par rezultātu tālāku izmantošanu un ilgtspējas nodrošināšanu, kā arī to rūpīgāk izvērtēt vērtējot un atlasot atbalstāmos projektus. Šādi principi ir ieviesti, piemēram, Erasmus+ programmā	Finanšu ministrija VARAM	Sākot ar 2014-2020 ES fondu plānošanas perioda atbalsta programmu īstenošanu	Rezultāti ir epizodiski un pēc projekta realizācijas netiek izmantoti turpmākā darbā

20.tabula. Gūtās atziņas

Izvērtējuma gaitā tika gūta arī virkne atziņu, kuru ievērošana ir ieteicama gan veicot esošā plānošanas perioda plānošanas dokumentu grozījumus, gan gatavojoties nākošajam 2021.-2027.gada plānošanas periodam.

1. Ir svarīgi viennozīmīgi formulēt rādītāju nosaukumus, lai tie skaidri aprakstītu uzraudzīto fenomenu. Ja rādītāju nosaukumi nav pietiekami elastīgi (piem., tie ir noteikti Regulās), var izstrādāt tehnisku aprakstu indikatoru izmantošanai, kas būtu pieejams kā Uzraudzības rokasgrāmatas sastāvdaļa vai vismaz kā Vadības informācijas sistēmas rokasgrāmatas sastāvdaļa.
2. Pētīto projektu rezultātu ilgtspējas būtiskākais risks ir darbinieku mainība. Riska mazināšana prasa sistēmisku pieeju, uzlabojot valsts pārvaldes atalgojuma sistēmu, centralizējot talantu vadību un risinot ierēdņa statusa jautājumu.
3. Būtisks izaicinājums ir valsts pārvaldes iestāžu spēja noformulēt iepirkumu prasības, kas samazinātu piedāvājuma cenas ietekmi. Zemākās cenas piedāvājuma definējums nereti nav piemērots mācību un pētījumu iepirkumiem, jo piesaista lētākus, zemākas kvalitātes piedāvājumus.
4. Attiecībā uz visām izvērtējumā iekļautajām aktivitātēm/apakšaktivitātēm tika konstatēts savstarpējas koordinācijas un sinerģijas trūkums. Kaut arī

aktivitātes tiek īstenotas vienas prioritātes vai pasākuma ietvaros un ir vērstas uz viena mērķa sasniegšanu, aktivitātes tiek īstenotas izolēti viena no otras, netiek nodrošināta koordinācija tām. Piemēram, pakalpojumu kvalitātes un pieejamības jomā aktivitātes 1.5.1.2. ietvaros veiktie pasākumi pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai netika koordinēti ar darbībām, ko atsevišķu iestāžu līmenī veica apakšaktivitātes 1.5.1.3.2. finansējuma saņēmēji, kas būtiski samazināja sasniegto rezultātu ietekmi uz jomas attīstību. Nepietiekama koordinācija un sadarbība tika novērota arī starp vienas aktivitātes ietvaros īstenojamiem projektiem. Piemēram, apakšaktivitātes 1.5.2.2.1. ietvaros netika nodrošināta organizāciju savstarpēja sadarbība un darbību koordinācija reģionālā sociālā dialoga veidošanā; apakšaktivitātes 1.5.1.1.1. ietvaros apmācības, kas tika organizētas Finanšu ministrijas projekta ietvaros netika saskaņotas un koordinētas ar Valsts Kancelejas īstenotā projekta apmācībām. Kaut arī šāda sadarbība un koordinācija nav izvirzīta kā prasība finansējuma saņēmējiem, pasākumu un prioritātes līmenī sinerģijas trūkums ir uzskatāms par būtisku, aktivitāšu ietekmi mazinošu efektu.

5. Zema darbinieku motivācija ir viens no faktoriem, kas apdraud jaunu, valsts pārvaldei neraksturīgu un inovatīvu projektu ieviešanu. Savukārt viens no būtiskākajiem veiksmes faktoriem jaunu, horizontālu atbalsta instrumentu ieviešanā ir institūcijas vadības atbalsts un iekšējā komunikācija. Tādēļ nepieciešams veicināt iekšējās komunikācijas attīstību organizācijās. Jaunu reformu projektu un programmu ieviešanu papildināt ar iekšējo komunikācijas stratēģiju, kas ir vērsta tieši uz darbinieku iesaisti un maksimāli efektīvu rezultātu sasniegšanu. Lietderīgi ir popularizēt labākos iekšējās komunikācijas piemērus valsts pārvaldes institūcijās.

Pielikumi

1. Pielikums

Anotācija

Pētījuma mērķis, uzdevumi un galvenie rezultāti latviešu valodā	Pētījuma mērķis, uzdevumi un galvenie rezultāti angļu valodā
Pētījuma mērķis: Veikt darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” apakšaktivitāšu ieviešanas izvērtējumu, vērtējot sākotnēji izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpi, to ietekmi un efektivitāti uz atbalstāmajām jomām, mērķa sasniegšanā ieguldīto līdzekļu pamatošību un lietderību, kā arī ietekmi uz uzņēmējdarbības vidi, publisko pārvaldi un sabiedrības līdzdalības veicināšanu dažādu politiku īstenošanā, sagatavojot secinājumus un sniedzot priekšlikumus atbilstoši izvērtējumā dotajiem darba uzdevumiem. Pētījuma uzdevumi Izvērtējot visas 1.5.1. un 1.5.2. pasākuma aktivitātēm/ apakšaktivitātes, sniegt atbildes uz vispārīgiem jautājumiem par izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanu, veikto ieguldījumi nozīmīgumu, par ieviešanas efektivitāti, rezultātu ilgtspēju, projektu finansēšanas iespējām nākotnē, kā arī sasniegto rezultātu cēlonisko un tiešo saistību ar veiktajiem ieguldījumiem. Izvērtēt specifisko aktivitāšu un aktivitātēm un apakšaktivitāšu⁸¹ ieviešanas radītos	Objective of the Study: To carry out impact assessment of the activities implemented under the Operational Programme “Human Resources and Employment” and Operational Programme’s Complement measures 1.5.1. “Better Regulations Policy” and 1.5.2. “Strengthening Capacity of Human Resources”. The evaluation measured the degree of achievement of the stated objectives and planned results, impact and effects upon the relevant sectors, relevance and utility of the resources invested with regard to the objectives, effects with regard to the business environment, public administration and civic participation in policy implementation in accordance with the Terms of Reference. Tasks of the Study Provide analysis regarding all activities / sub-activities financed under the measures 1.5.1. and 1.5.2. in order to answer the overall questions regarding achievement of stated objectives and planned results, relevance of invested resources, efficiency and sustainability of results, possible future funding sources, causal linkage between the results and invested resources. Provide analysis of specific activities/ sub-activities⁸² in order to assess the results achieved and answer specific evaluation questions. Results of the study:

⁸¹ 1.5.1.1.1. apakšaktivitāte „Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē”, 1.5.1.2. aktivitāte „Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana”, 1.5.1.3.1. apakšaktivitāte „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana”, 1.5.1.3.2. apakšaktivitāte „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī”, 1.5.2.2.1. apakšaktivitāte „Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana”, 1.5.2.2.2. apakšaktivitāte „Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana”, 1.5.2.2.3. apakšaktivitāte „Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai”.

⁸² 1.5.1.1.1. sub-activity „Support to implementation of structural reforms and strengthening analytical capacity in public administration”, 1.5.1.2. activity „Reduction of administrative burden and improvement of the quality of public services”, 1.5.1.3.1. sub-activity „Development and introduction of quality assurance

rezultātus un atbildēt uz izvirzītajiem specifiskajiem jautājumiem. Pētījuma rezultātā: 1) sagatavots ievada ziņojums, kurā aprakstīta pētījuma veikšanā pielietojamā metodoloģija, izmantojamie datu avoti, iztīrītās problēmas vai ierobežojumi izvērtējuma veikšanā, ja tādi radušies; 2) sagatavoti četri starpziņojumi, detalizēti analizējot visas izvērtējumā iekļautās aktivitātes/apakšaktivitātes; 3) sagatavots noslēguma ziņojums, kur apkopoti visu starpziņojumu rezultāti, secinājumi, izvirzītās rekomendācijas un gūtās atziņas.	1. Inception Report prepared, which includes methodology for implementation of the evaluation, sources of information, problems and limitations to the study. 2. Four Interim Reports prepared which include detailed analysis of all activities/ sub-activities included in the evaluation. 3. Final Report prepared, which includes synthesis of all results delivered under the Interim Reports, conclusions and recommendations, and lessons learned.
Galvenās pētījumā aplūkotās tēmas	Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” apakšaktivitāšu ieviešanas izvērtējums, vērtējot sākotnēji izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpi, to ietekmi un efektivitāti uz atbalstāmajām jomām, mērķa sasniegšanā ieguldīto līdzekļu pamatotību un lietderību, kā arī ietekmi uz uzņēmējdarbības vidi, publisko pārvaldi un sabiedrības līdzdalības veicināšanu dažādu politiku īstenošanā.
Pētījuma pasūtītājs	Valsts Kanceleja, Sabiedrības integrācijas fonds
Pētījuma īstenotājs	SIA SAFEGE Baltija
Pētījuma īstenošanas gads	2014-2015
Pētījuma finansēšanas summa un finansēšanas avots	34 484,00 eiro bez PVN, pētījums veikts par Valsts kancelejas tehniskās palīdzības projekta Nr. VSID/TP/CFLA/11/06/006 „Tehniskā palīdzība Valsts kancelejas darbības nodrošināšanai” līdzekļiem un Sabiedrības integrācijas fonda tehniskās palīdzības projekta Nr. VSID/TP/CFLA/11/22/012 „Tehniskā palīdzība Sabiedrības integrācijas fondam ESF ieviešanā - otrā kārtā” ietvaros.
Pētījuma klasifikācija*	Padziļinātas ekspertīzes pētījumi politikas vai tiesiskā regulējuma izstrādei, politikas analīzei un ietekmes novērtēšanai – pētījumi, kas tiek izstrādāti, lai iegūtu neatkarīgu analīzi par

systems”, 1.5.1.3.2. sub-activity „Improvement of quality of public services at national, regional and local level”, 1.5.2.2.1. sub-activity „Strengthening administrative capacity of social partners”, 1.5.2.2.2. sub-activity „Strengthening administrative capacity of non –governmental organisations”, 1.5.2.2.3. sub-activity „Support to strengthen capacity of the municipalities for implementation of projects and measures funded under EU policy instruments and other foreign financial instruments”.

	konkrētas politikas vai tiesiskā regulējuma izstrādes nepieciešamību, novērtētu esošās politikas vai regulējuma īstenošanu un sasniegtos rezultātus.
Politikas joma, nozare**	Publiskās pārvaldes politika
Pētījuma ģeogrāfiskais aptvērums (visa Latvija vai noteikts reģions/novads)	Visa Latvija
Pētījuma mērķa grupa/-as (piemēram, Latvijas iedzīvotāji darbspējas vecumā)	Visa sabiedrība kopumā, ES KP fondu finansējuma saņēmēji un vadībā iesaistītās institūcijas
Pētījumā izmantotās metodes pēc informācijas ieguves veida:	
a) tiesību aktu vai politikas plānošanas dokumentu analīze;	X
b) statistikas datu analīze;	X
c) esošo pētījumu datu sekundārā analīze;	X
d) padziļināto/ekspertu interviju veikšana un analīze;	X
e) fokusa grupu diskusiju veikšana un analīze;	X
f) gadījumu izpēte;	
g) kvantitatīvās aptaujas veikšana un datu analīze;	X
h) citas metodes (norādīt, kādas).	n/a
Kvantitatīvās pētījuma metodes (ja attiecināms):	
1) aptaujas izlases metode;	Nevarbūtīgā izlase.
2) aptaujāto/anketēto respondentu/vienību skaits.	5 finansējuma saņēmēju <i>aptaujas</i> , kurās kopumā aptaujāti 318 finansējuma saņēmēji.
Kvalitatīvās pētījuma metodes (ja attiecināms):	
1) padziļināto/ekspertu interviju skaits (ja attiecināms);	78 padziļinātas daļēji strukturētas tiešās <i>intervijas</i>
2) fokusa grupu diskusiju skaits (ja attiecināms).	1 <i>fokusa grupas</i> diskusija
Izmantotās analīzes grupas (griezumi)	
Pētījuma pasūtītāja kontaktinformācija	Edgars Rezebergs – Eiropas Savienības struktūrfondu departamenta konsultants, tālr.67082913, edgars.rezebergs@mk.gov.lv
Pētījuma autori*** (autortiesību subjekti)	SIA SAFEGE Baltija pētnieku grupa: Aleksandrs Antonovs, Aleksejs Šņitņikovs, Dace Grūberte, Inga Uvārova, Iveta Baltiņa, Sandra Brigsa, Viola Korpa, Krišjānis Veitners.

* Pētījuma klasifikācijas grupa atbilstoši Ministru kabineta 2013.gada 3. janvāra noteikumu Nr.1 „Kārtība, kādā publiska persona pasūta pētījumus” II nodaļai.

** Politikas joma un nozare atbilstoši Ministru kabineta 2009.gada 7.aprīļa noteikumu Nr. 300 „Ministru kabineta kārtības rullis” 3.pielikumam.

*** Atbilstoši pētījuma īstenošanas sniegtajai informācijai.

2. Pielikums

Vērtējuma rubrikas

1. Izvērtējuma jautājums:

Sākotnēji izvirzīto mērķu, un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpes (rezultatīvātes) vērtējums

Rezultatīvāte	Kritēriji
Ļoti augsta	Izcils rezultatīvātes piemērs. Ir sasniegti visi sākotnēji izvirzītie mērķi, plānotie rezultāti un rādītāji, kā arī sasniegti papildus mērķi un rezultāti, kas būtiski veicinājuši jomas attīstību.
Augsta	Visi sākotnēji izvirzītie mērķi, plānotie rezultāti un rādītāji ir sasniegti tikai pateicoties aktivitātes ieguldījumam. Papildus sasniegti mērķi un rezultāti nav konstatēti.
Apmierinoša	Sākotnēji izvirzītie mērķi, plānotie rezultāti un rādītāji lielākoties ir sasniegti. Tas noticis lielākoties pateicoties aktivitātes ieguldījumam. Mērķu un rezultātu sasniegšanu sekmējuši arī citi ieguldījumi. Mērķu, rezultātu un rādītāju sasniegšanu ir sekmējušas aktivitāšu īstenošanas gaitā veiktās izmaiņas (pagarinājumi, mēreni noteiktās rādītāju mērķa vērtības u.c.).
Zema	Sākotnēji izvirzītie mērķi, plānotie rezultāti un rādītāji ir sasniegti tikai daļēji, neskatoties uz veiktajiem aktivitātes ieguldījumiem. Aktivitātes īstenošanas gaitā ir pieļautas atkāpes no virzības uz sākotnēji izvirzītajiem mērķiem.
Nav konstatējama	Sākotnēji izvirzīto mērķu, rezultātu un rādītāju sasniegšana nav konstatējama. Veiktās darbības ir veicinājušas citu mērķu un rezultātu sasniegšanu. Aktivitātes īstenošanas gaitā ir pieļautas būtiskas atkāpes no virzības uz sākotnēji izvirzītajiem mērķiem.

2. Izvērtējuma jautājums

Ieguldījuma nozīmīguma vērtējums (nozīmīgums)

Nozīmīgums	Kritēriji
Ļoti nozīmīgs	Skaidrs un izcils piemērs ieguldījumu saistībai ar atbalstāmo jomu attīstību. Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama cieša un ilgstoša saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem
Nozīmīgs	Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama cieša saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem, ar nelieliem, maznozīmīgiem izņēmumiem.
Apmierinošs	Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā lielākoties ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem, tomēr dažas izmaiņas ir tikai pastarpināti attiecināmas uz veiktajiem ieguldījumiem.
Vājš	Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama netieša un pastarpināta saistība ar ieguldāmo jomu attīstību, šī saistība ir epizodiska un terminēta.
Nav konstatējams	Nav konstatējama nekāda ieguldījumu saistība ar atbalstāmo jomu attīstību.

3. izvērtējuma jautājums Ieviešanas efektivitātes vērtējums (efektivitāte)

Efektivitāte	Kritēriji
Ļoti efektīva	<i>Izcils efektivitātes piemērs, kad sasniegto rezultātu vērtība būtiski pārsniedz veiktos ieguldījumus. Izvēlēta ieviešanas stratēģija ir ļoti veiksmīga visās tās izpausmēs.</i>
Efektīva	<i>Aktivitātes ieviešana ir efektīva. Sasniegto rezultātu vērtība pārsniedz veiktos ieguldījumus. Izvēlēta stratēģija kopumā bija veiksmīga, ar dažiem izņēmumiem.</i>
Apmierinoša	<i>Veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai. Sasniegtie rezultāti ir proporcionāli veiktajiem ieguldījumiem, tomēr bija iespējamās citas, efektīvākas alternatīvas, kas ļautu sasniegt rezultātus ar mazākiem ieguldījumiem.</i>
Zema	<i>Veiktie ieguldījumi pārsniedz sasniegto rezultātu vērtību. Efektivitāte ir zema. To ietekmē neveiksmīgi izvēlēta stratēģija, jo bija iespējamās citas, efektīvākas alternatīvas, kas ļautu sasniegt rezultātus ar mazākiem ieguldījumiem.</i>
Nav konstatējama	<i>Veikto ieguldījumu apmērs būtiski pārsniedz sasniegto rezultātu vērtību. Sasniegtie rezultāti neatsver veiktos ieguldījumus. Efektivitāte nav konstatējama.</i>

4. izvērtējuma jautājums Ilgspējas vērtējums (ilgtspēja)

Ilgspēja	Kritēriji	Rezultātu uzturēšana	Rezultātu lietošana	Izmaiņas sistēmā	Zināšanu pārnese
Ļoti augsta	<i>Izcils ilgtspējas piemērs, kas būtiski pārsniedz izvirzītās pamatprasības. Mērķa grupa regulāri izmanto projekta rezultātus un vērojama pieaugoša tendence. Projektu rezultāti ir veicinājuši būtiskas un kvalitatīvas izmaiņas organizāciju darbības sistēmā. Notiek sistemātiska dalīšanās ar projekta rezultātiem, gūtajām zināšanām un prasmēm gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās.</i>				
Augsta	<i>Projekta iesnieguma 3.5.sadaļā, līgumos ar projekta īstenotāju, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006 noteiktās ilgtspējas prasības ir nodrošinātas pilnībā. Mērķa grupa regulāri izmanto projekta rezultātus, tomēr lietojuma intensitāte samazinās. Projektu rezultāti ir veicinājuši noturīgas izmaiņas organizāciju darbības sistēmā. Projekta rezultāti, gūtās zināšanas un prasmes sistemātiski tiek nodotas tālāk organizācijas iekšienē arī pēc tā</i>				

	<i>noslēguma. Atsevišķos gadījumos rezultāti tiek nodoti arī ārpus organizācijas.</i>				
Apmierinoša	<i>Ilgspējas pamatprasības, kas aprakstītas projekta iesnieguma 3.5.sadaļā, noteiktas līgumos ar projekta īstenotāju, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006 nodrošinātas atbilstošā apmērā. Ir gūti pierādījumi, ka mērķa grupa lieto atsevišķus rezultātus arī pēc projekta beigām. Projektu rezultāti ir veicinājuši nelielas izmaiņas organizāciju darbības sistēmā. Projekta rezultāti, gūtās zināšanas un prasmes tiek nodotas tālāk organizācijas iekšienē arī pēc tā noslēguma, tomēr tas nenotiek sistemātiski. Ir nodrošināta rezultātu pieejamība arī ārpus organizācijas.</i>				
Zema	<i>Nodrošinātas minimālās ilgtspējas pamatprasības, kas aprakstītas projekta iesnieguma 3.5.sadaļā, noteiktas līgumos ar projekta īstenotāju, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006 par rezultātu uzturēšanu. Iespēja, ka mērķa grupa lieto rezultātus arī pēc projekta beigām ir zema. Projektu rezultāti ir veicinājuši īslaicīgas un nenoturīgas izmaiņas organizāciju darbības sistēmā. Projekta rezultāti, gūtās zināšanas un prasmes tika nodotas tālāk organizācijas iekšienē tikai projekta īstenošanas laikā. Zināšanu nodošana ārpus organizācijas nav konstatēta.</i>				
Nav konstatējama	<i>Nav nodrošinātas ilgtspējas pamatprasības, kas aprakstītas projekta iesnieguma 3.5.sadaļā, noteiktas līgumos ar projekta īstenotāju, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006. Nav konstatējamās pazīmes, kas liecinātu, ka mērķa grupa lieto projekta rezultātus. Projektu rezultāti nav veicinājuši izmaiņas organizāciju darbības sistēmā. Projekta rezultātu, gūto zināšanu un prasmju nodošana ne organizācijas iekšienē, ne ārpus organizācijas nav konstatēta.</i>				

5. izvērtējuma jautājums

Aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas iespēju nākotnē vērtējums (finanšu pieejamība)

Īstenošanas iespējas	Kritēriji
Ļoti labas	Skaidri identificējami vairāki finanšu avoti (gan ārvalstu, gan vietējie), kuru atbalsta nosacījumi precīzi atbilst īstenoto aktivitāšu/apakšaktivitāšu saturam

	<i>un mērķiem. Atbalsta nosacījumi ļauj pieteikties ikvienam līdzšinējā atbalsta saņēmējam.</i>
Labas	<i>Skaidri identificējams vismaz viens finanšu avots (ārvalstu vai vietējais), kura atbalsta nosacījumi atbilst īstenoto aktivitāšu/apakšaktivitāšu saturam un mērķiem. Līdzšinējā atbalsta saņēmēji var pretendēt uz līdzvērtīgu atbalstu gan apjoma, gan satura ziņā.</i>
Apmierinošas	<i>Skaidri identificējams vismaz viens finanšu avots (ārvalstu vai vietējais), kura atbalsta nosacījumi daļēji atbilst īstenoto aktivitāšu/apakšaktivitāšu saturam un mērķiem. Līdzšinējā atbalsta saņēmēji var pretendēt uz mazāka apjoma vai tikai daļēji saturiski atbilstošu atbalstu.</i>
Zemas	<i>Pieejamo finanšu avotu atbalsta nosacījumi atbilst tikai atsevišķiem īstenoto aktivitāšu/apakšaktivitāšu satura un mērķu elementiem. Līdzšinējā atbalsta saņēmēji var īstenot tikai nelielu daļu no aktivitātēm, kas atbilstu līdzšinējam atbalstam.</i>
Nav konstatējamās	<i>Nav konstatējams neviens finanšu avots (ne ārvalstu ne vietējais), kura atbalsta nosacījumi kaut daļēji atbilstu īstenoto aktivitāšu/apakšaktivitāšu saturam un mērķiem.</i>

6. izvērtējuma jautājums

Rezultātu attiecināmības vērtējums (attiecināmība)

Rezultātu attiecināmība	Kritēriji
Ļoti augsta	<i>Skaidrs un izcils rezultātu attiecināmības piemērs. Sasniegtajiem rezultātiem ir konstatējama cieša saistība ar veiktajiem ieguldījumiem. Bez aktivitātes ieguldījumiem nekādi rezultāti netiktu sasniegti.</i>
Augsta	<i>Sasniegtajiem rezultātiem ir konstatējama cieša saistība ar veiktajiem ieguldījumiem. Rezultāti ir sasniegti gandrīz pilnībā pateicoties tikai aktivitātes ieguldījumiem, ar nelieliem, maznozīmīgiem izņēmumiem.</i>
Apmierinoša	<i>Sasniegtajiem rezultātiem ir konstatējama saistība ar veiktajiem ieguldījumiem, tomēr rezultātu sasniegšanā līdzvērtīga loma ir bijusi arī citiem ieguldījumiem. Aktivitātes ieguldījums ir veicinājis ātrāku rezultātu sasniegšanu.</i>
Zema	<i>Sasniegtajiem rezultātiem ir konstatējama netieša un pastarpināta saistība ar veiktajiem ieguldījumiem. Lielākā daļā rezultātu sasniegti pateicoties citiem ieguldījumiem.</i>
Nav konstatējama	<i>Nav konstatējama sasniegto rezultātu cēloniska saistība ar veiktajiem ieguldījumiem. Rezultātu sasniegšanu pilnībā ir nodrošinājuši citi ieguldījumi.</i>

3. Pielikums

TEHNISKĀ SPECIFIKĀCIJA

Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma ietvaros īstenoto pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” ieviešanas ietekmes izvērtējums 2007.-2013.gada plānošanas periodā.

1. Vispārīga informācija

Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda 2007. –2013. gada plānošanas periodā Valsts kancelejas kompetencē ir darbības programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" 1.5.1. pasākuma „Labāka regulējuma politika” (turpmāk – 1.5.1. pasākums) un 1.5.2. pasākuma „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” (turpmāk – 1.5.2. pasākums) aktivitāšu īstenošana. Kopumā noslēgts 281 līgums par nevalstisko organizāciju, valsts institūciju un pašvaldību projektu īstenošanu, no kuriem līdz 2014.gada 30.jūnijam pabeigti bija 267.

1.5.1. pasākuma īstenošanas mērķis ir rīcībpolitikas izstrādes un īstenošanas pilnveide, publiskās pārvaldes institūciju darbības kvalitātes un efektivitātes paaugstināšana, kā arī iedzīvotājiem sniegto publisko pakalpojumu pieejamības uzlabošana. 1.5.1. pasākuma ietvaros tika noslēgti līgumi par 50 projektu (48 Valsts Kancelejas un divi Finanšu ministrijas administrēti) īstenošanu par kopējo attiecināmo izmaksu summu 8 157 292 eiro, no kuriem ieviesti ir 46 projekti.

1.5.1.1.1.apakšaktivitātē "Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē", kuras mērķis ir nodrošināt strukturālo reformu īstenošanu valsts pārvaldē un stiprināt analītiskās spējas tādās tautsaimniecības izaugsmei nozīmīgās politikas jomās kā budžeta un finanšu politika, industrijas un pakalpojumu politika, uzņēmējdarbības un publiskās pārvaldes politika, noslēgti līgumi par divu Finanšu ministrijas pārziņā esošu ierobežotas projektu iesniegumu atlases projektu par kopējo attiecināmo izmaksu summu 3 957 681 eiro ieviešanu.

1.5.1.2. aktivitātē „Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana", kuras mērķis ir uzlabot uzņēmējdarbības vidi un mazināt administratīvos šķēršļus iedzīvotājiem un nevalstiskajām organizācijām, palielinot publiskās pārvaldes sniegto pamatpakalpojumu pieejamību un kvalitāti, noslēgti līgumi par divu ierobežotas projektu iesniegumu atlases projektu par kopējo attiecināmo izmaksu summu 2 884 891,60 eiro ieviešanu.

1.5.1.3.1. apakšaktivitātes „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana" mērķis ir nodrošināt vienotu, stratēģisku, efektīvu un atklātu pieeju publiskās pārvaldes procesu īstenošanā, ieviešot kvalitātes vadības sistēmas, īpaši atbalstot institūcijas, kuras nodrošina nodokļu administrēšanu un finanšu plānošanu, vadību un uzskaiti, sniedz pakalpojumus uzņēmējdarbības, nodarbinātības un sociālās politikas jomā valsts un reģionu līmenī. Apakšaktivitāte noslēgusies, tās ietvaros ieviests 21 atklātas projektu iesniegumu atlases projekts par kopējo attiecināmo izmaksu summu 570 995,59 eiro.

1.5.1.3.2. apakšaktivitātes "Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī" mērķis ir nodrošināt efektīvu un sabiedrības vajadzībām atbilstošu

publiskās pārvaldes pakalpojumu sniegšanu, īpaši atbalstot institūcijas, kuras nodrošina nodokļu administrēšanu un finanšu plānošanu, vadību un uzskaiti, sniedz pakalpojumus komercdarbības, nodarbinātības un sociālās politikas jomās kā valsts, tā reģionālā līmenī, ieviešana noslēgusies un tajā īstenoti 25 atklātas projektu iesniegumu atlases projekti par kopējo attiecināmo izmaksu summu 743 724,37 eiro.

1.5.2. pasākuma mērķis ir visu rīcībpolitikas izstrādē un ieviešanā iesaistīto pušu administratīvās kapacitātes stiprināšana, lai nodrošinātu aktīvu visu interešu grupu līdzdalību un pārstāvniecību politikas procesā un uzlabotu pieņemto politisko lēmumu kvalitāti.

1.5.2. pasākuma Valsts kancelejas administrēto aktivitāšu ietvaros ir noslēgti līgumi par 231 projektu īstenošanu par kopējo attiecināmo izmaksu summu 8 614 857,29 eiro, no kuriem īstenots ir 221 projekts.

1.5.2.2.1. apakšaktivitātes „Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana” mērķis ir veicināt reģionālā sociālā dialoga attīstību un paaugstināt sociālo partneru līdzdalības iespējas rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā. Apakšaktivitātes ietvaros tika noslēgti līgumi par divu ierobežotas projektu iesniegumu atlases projektu īstenošanu par kopējo attiecināmo izmaksu summu 3 173 996,47 eiro. Projektu īstenošana turpinās.

1.5.2.2.2. apakšaktivitātes „Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana” mērķis ir panākt aktīvu un kvalitatīvu nevalstiskā sektora līdzdalību lēmumu pieņemšanas procesā un publisko pakalpojumu sniegšanā, kā arī Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanā. Apakšaktivitātes ietvaros noslēgti 133 līgumi par atklātas projektu iesniegumu atlases projektu ieviešanu par kopējo attiecināmo izmaksu summu 3 528 198,92 eiro. Turpinās 8 projektu īstenošana.

1.5.2.2.3. apakšaktivitāte „Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai” ar mērķi panākt aktīvu un kvalitatīvu pašvaldību līdzdalību Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanā ir noslēgusies. Ieviesti 96 atklātas projektu iesniegumu atlases projekti par kopējo attiecināmo izmaksu summu 1 912 661,90 eiro.

2. Izvērtējuma mērķis

Izvērtējuma mērķis ir veikt darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” apakšaktivitāšu ieviešanas izvērtējumu, vērtējot sākotnēji izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpi, to ietekmi un efektivitāti uz atbalstāmajām jomām, mērķa sasniegšanā ieguldīto līdzekļu pamatotību un lietderību, kā arī ietekmi uz uzņēmējdarbības vidi, publisko pārvaldi un sabiedrības līdzdalības veicināšanu dažādu politiku īstenošanā, sagatavojot secinājumus un sniedzot priekšlikumus atbilstoši izvērtējumā uzdotajiem darba uzdevumiem.

3. Izvērtējuma uzdevumi

- 3.1. Publiskā iepirkuma rezultātā uzvarējušā pretendenta, ar kuru tiks noslēgts pakalpojumu līgums (turpmāk tekstā – Pakalpojuma sniedzējs), izvērtējuma ietvaros veicamie uzdevumi:

3.1.1. Attiecībā uz visām 1.5.1. un 1.5.2. pasākuma aktivitātēm/apakšaktivitātēm:

3.1.1.1. Vērtējumu, secinājumus un priekšlikumus izstrādāt, sniedzot atbildi uz sekojošiem jautājumiem:

- 3.1.1.1.1. Kāda ir sākotnēji Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājumā (turpmāk - DPP), aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas noteikumos un projekta līmenī izvirzīto mērķu, plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpe un faktori, kas to ir ietekmējuši?
- 3.1.1.1.2. Kāda ir aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietekme uz atbalstāmajām jomām un ieguldījuma nozīmīgums⁸³ šo jomu attīstībā?
- 3.1.1.1.3. Vai veiktie ieguldījumi aktivitātēs/apakšaktivitātēs ir adekvāti/atbilst sasniegto rezultātu vērtībai, izvērtējot ieviešanas efektivitāti?
- 3.1.1.1.4. Kāda ir aktivitātes/apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu rezultātu ilgtspēja, ņemot vērā projektu iesniegumu 3.5.sadaļā aprakstīto, līgumos ar projektu īstenotāju noteikto, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006 noteikto?
- 3.1.1.1.5. Kādas ir aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas iespējas nākotnē, izmantojot citus ārvalstu finanšu avotus (norādīt konkrētas ārvalstu finanšu palīdzības programmas, instrumentus un avotus)?
- 3.1.1.1.6. Vai sasniegtos rezultātus var cēloniski attiecināt un tieši saistīt ar aktivitātes vai apakšaktivitātes ieguldījumiem?

3.1.2. Attiecībā uz **1.5.1.1.1. apakšaktivitāti „Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē”** izvērtēt apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu nozīmi un ietekmi uz strukturālo reformu īstenošanu, veicot šādu analīzi:

- 3.1.2.1. Veikt lietderības analīzi par apakšaktivitātes ietvaros īstenotajām apmācībām, analizējot, vai piedāvātās apmācības ir bijušas vērstas uz to analītisko spēju stiprināšanu, īpaši jomās kur konstatējamās nozīmīgākās nepilnības. Uzdevuma ietvaros veicama statistiska analīze par projektos īstenoto apmācību apjomu un ilgumu, izvērtējot īstenoto apmācību ietekmi uz personāla kompetences pilnveidi konkrētajās jomās.
- 3.1.2.2. Veikt analīzi par apakšaktivitātes ietvaros izstrādāto pētījumu un secinājumu ieviešanu, sniedzot statistisku apkopojumu par to, cik rekomendācijas ir ieviestas, papildinot to ar kvalitatīvu aprakstu par šo rekomendāciju ieviešanas vai neieviešanas iemesliem.
- 3.1.2.3. Sniegt analīzi, vai projektu sniegums attiecībā uz priekšnoteikumu radīšanu strukturālo reformu īstenošanai Latvijā un rezultāti rada/atstās ietekmi uz konkrētu resoru (budžeta politika, nodokļu politika, makroekonomiskā analīze) kapacitātes pieaugumu un politikas priekšlikumu kvalitāti. Kurā no resoriem/ jomām projektu mērķa grupas kapacitātes pilnveides rezultātā apliecinās vispārliciecināšākā pilnveide/ izaugsme?

3.1.3. Attiecībā uz **1.5.1.2. aktivitāti „Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana”** (zemāk minētie jautājumi jāskata tikai attiecībā uz Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas īstenoto projektu „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”, vienošanās

⁸³ Ar ieguldījuma nozīmīgumu tiek saprasts attiecīgo aktivitāšu/apakšaktivitāšu ieguldījuma radītais pievienotās vērtības līmenis atbalstāmo jomu attīstībā salīdzinājumā ar alternatīvo resursu, atbalsta pasākumu un instrumentu pievienotās vērtības līmeni, kur to ir iespējams noteikt

Nr.1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002/02) izvērtēt tās ieviešanas ietekmi uz publiskās pārvaldes sniegto pamatpakalpojumu pieejamību un kvalitāti, sniedzot atbildes uz šādiem jautājumiem:

- 3.1.3.1. Kāda ir publisko pakalpojumu elektronizācijas ietekme uz pakalpojumu pieejamību un to kvalitātes uzlabošanu, piemēram, analizējot elektroniski pieejamo pakalpojumu skaitu un jomas, patērēto laiku pakalpojumu saņemšanai, izmaksas un klientu apmierinātību?
- 3.1.3.2. Vai un kā ir paaugstinājusies publisko pakalpojumu aprakstu uztveramība uzlabojot publisko pakalpojumu katalogā publicēto informāciju (www.latvija.lv) saistībā ar projekta „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” īstenošanu?
- 3.1.4. Attiecībā uz **1.5.1.3.1. apakšaktivitāti „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana”** izvērtēt apakšaktivitātes ieviešanas ietekmi uz apakšaktivitātes ietvaros atbalstīto institūciju, pašvaldību un plānošanas reģionu sniegto pakalpojumu pieejamību un kvalitāti, sniedzot atbildes uz šādiem jautājumiem:
 - 3.1.4.1. Kā KVS ieviešana un/vai sertificēšana, vai kāds no iestādes, pašvaldības un plānošanas reģiona ietvaros izstrādātajiem un ieviestajiem KVS procesiem ir ietekmējis publisko pakalpojumu pieejamību un/vai kvalitāti?
 - 3.1.4.2. Vai KVS ieviešana un/vai sertificēšana, vai kāds no iestādes, pašvaldības un plānošanas reģiona ietvaros izstrādātajiem un ieviestajiem KVS procesiem ir uzlabojis darba organizāciju, optimizējot cilvēkresursus un finanšu resursus iestādē, nodrošinot funkciju nedublēšanos un uzlabojot sniedzamo pakalpojumu?
- 3.1.5. Attiecībā uz **1.5.1.3.2. apakšaktivitāti „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī”** izvērtēt apakšaktivitātes ieviešanas ietekmi uz apakšaktivitātes ietvaros atbalstīto institūciju klientu apkalpošanu, sniedzot atbildes uz šādiem jautājumiem:
 - 3.1.5.1. Vai apakšaktivitātes ieviešana sekmēja publisko pakalpojumu pieejamību un kvalitāti valsts pārvaldes iestādēs (piemēram, teritoriālo pārklājumu, elektronizāciju, patērēto laiku, vai ir palielinājusies publisko pakalpojumu lietotāju apmierinātība)?
 - 3.1.5.2. Vai apakšaktivitātes ieviešana sekmēja publisko pakalpojumu pieejamību un kvalitāti pašvaldībās un plānošanas reģionos (piemēram, teritoriālo pārklājumu, elektronizāciju, patērēto laiku, vai ir palielinājusies publisko pakalpojumu lietotāju apmierinātība)?
- 3.1.6. Attiecībā uz **1.5.2.2.1. apakšaktivitāti „Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana”** izvērtēt aktivitātes ieviešanas radīto iespaidu reģionālā sociālā dialoga attīstībā un sociālo partneru līdzdalības iespēju paaugstināšanā rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā, sniedzot atbildes uz šādiem jautājumiem:
 - 3.1.6.1. Vai Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības un Latvijas Darba devēju konfederācijas administratīvās kapacitātes stiprināšana ir veicinājusi institūciju kā sociālo partneru lomu rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā?
 - 3.1.6.2. Kā īstenotie projekti ietekmēja sociālā dialoga attīstību reģionālā līmenī un kādas ir sociālā dialoga turpmākās pilnveides iespējas?
 - 3.1.6.3. Kāda ir īstenoto projektu ietekme uz līdzsvarotu un mērķtiecīgu darba tirgus un uzņēmējdarbības attīstību reģionu mērogā?
- 3.1.7. Attiecībā uz **1.5.2.2.2. apakšaktivitāti „Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana”** izvērtēt apakšaktivitātes radītās aktivitātes un kvalitātes izmaiņas nevalstiskā sektora līdzdalībā lēmumu

pieņemšanas procesā un publisko pakalpojumu sniegšanā, sniedzot atbildes uz šādiem jautājumiem:

- 3.1.7.1. Vai 1.5.2.2.2. apakšaktivitātes īstenošana bija efektīva saistībā ar NVO līdzdalības pieaugumu lēmuma pieņemšanā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos (Ministru kabinetā un ES līmenī NVO iesniegto atzinumu skaits izstrādātajiem normatīvajiem aktiem)?
- 3.1.7.2. Vai ir palielinājusies NVO sniegto publisko pakalpojumu kvalitāte, skaits un pakalpojumu saņēmumu cilvēku skaits? Vai tiek nodrošināta šo pakalpojumu sniegšana pēc projektu ieviešanas, ja nē tad kāpēc?
- 3.1.7.3. Vai šie pakalpojumi ir nepieciešami/pieprasīti kontekstā ar valsts un pašvaldību piedāvātajiem pakalpojumiem?
- 3.1.7.4. Kādas ir NVO atbalsta mehānisma pilnveidošanas iespējas?
- 3.1.8. Attiecībā uz **1.5.2.2.3. apakšaktivitāti „Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai”** izvērtēt izmaiņas apakšaktivitātes ietvaros atbalstīto pašvaldību līdzdalībā ES politiku instrumentu un pārējo ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanā sniedzot atbildes uz šādiem jautājumiem:
 - 3.1.8.1. Kā ir mainījusies ārvalstu finanšu instrumentu finansējuma piesaistes dinamika pēc projektu īstenošanas pašvaldībās un plānošanas reģionos?
 - 3.1.8.2. Vai atbalstu saņēmušās pašvaldības un plānošanas reģioni pēc īstenotā projekta vairāk ir piedalījušies projekta iesnieguma atlasēs, un vai to iesniegtie projekti biežāk ir apstiprināti?
 - 3.1.8.3. Vai ir samazinājies neatbilstību skaits atbalstu saņēmušo pašvaldību un plānošanas reģionu īstenoto projektu ietvaros?

4. Ziņojumu sagatavošana un termiņi

- 4.1. Sagatavots ievada ziņojums atbilstoši Tehniskās specifikācijas 3.punktam, ko veido:
 - 4.1.1. apraksts par metodoloģiju un metodēm izvērtējuma veikšanai sadalījumā pa aktivitātēm un nodevumiem, t.sk., raksturojot datu kopas, izvērtējuma veikšanai atbilstoši katram izvērtējuma ietvaros veicamajam analītiskajam uzdevumam, t.sk. informācijas un datu iegūšanas metodēm, datu analīzes un informācijas interpretēšanas paņēmieniem atbilstoši Nolikuma Pielikumam Nr.3;
 - 4.1.2. norādīti izvērtējumi un pētījumi, kā arī dokumenti un normatīvie akti, kas tiks izmantoti izvērtējuma veikšanai;
 - 4.1.3. sniegta informācija par izvērtēšanas ziņojuma struktūru, apjomu, saskaņošanas un iesniegšanas kārtību;
 - 4.1.4. norādīta informācija par izvērtējuma veicējiem un to lomu sadalījumu izvērtēšanas veikšanā;
 - 4.1.5. minēti ierobežojumi un iespējamie šķēršļi izvērtējuma veikšanai;
 - 4.1.6. iekļauts detalizēts pakalpojuma izpildes aktivitāšu un laika plāns un aprakstīta plānotā darba organizācija;
 - 4.1.7. sniegta cita saistoša informācija, kas attiecas uz izvērtējuma kvalitatīvu veikšanu.
- 4.2. Atbilstoši Nolikuma Pielikumam Nr.1 „Tehniskās specifikācija” 5.punktā noteiktajai kārtībai un prasībām sagatavoti izvērtējuma nodevumi, kuri satur vismaz šādas sadaļas:
 - 4.2.1. Kopsavilkums (*Executive Summary*) latviešu un angļu valodās;
 - 4.2.2. Ievads;
 - 4.2.3. Situācijas apraksts un lietotā metodoloģija;

- 4.2.4. Izvērtējuma rezultāti un konstatējumi, kas atspoguļo izvērtējuma uzdevumu (skat. 3. punktu un tā apakšpunktus);
- 4.2.5. Secinājumi;
- 4.2.6. Priekšlikumi⁸⁴.

4.3. Nodevumi un to iesniegšanas termiņi:

Uzdevuma numurs (punkts) Tehniskajā specifikācijā	Nodevuma apraksts	Eksemplāru skaits	Laika grafiks (nedēļa no līguma noslēgšanas)
4.1.	1. Ievada ziņojums par 3.1.1., 3.1.2., 3.1.3., 3.1.4., 3.1.5., 3.1.6., 3.1.7. un 3.1.8. apakšpunktu izpildes metodoloģiju un izlases kopu	1	2.nedēļa
3.1.1., 3.1.3., 3.1.6.	2. Starpziņojums 1.5.1.2. aktivitātes un 1.5.2.2.1.apakšaktivitātes izvērtējumu ar secinājumiem un priekšlikumiem	1	6.nedēļa
3.1.1, 3.1.7., 3.1.8.	3. Starpziņojums par 1.5.2.2.2.un 1.5.2.2.3. apakšaktivitāšu izvērtējuma projektu ar secinājumiem un priekšlikumiem	1	9.nedēļa
3.1.1., 3.1.4., 3.1.5.	4. Starpziņojums par 1.5.1.3.1.un 1.5.1.3.2. apakšaktivitāšu izvērtējumu ar secinājumiem un priekšlikumiem	1	13.nedēļa
3.1.1., 3.1.2.	5. Starpziņojums 1.5.1.1.1. apakšaktivitātes izvērtējumu ar secinājumiem un priekšlikumiem	1	16.nedēļa
3.1.1. - 3.1.8.	6. Gala ziņojums ar anotāciju atbilstoši 4.4. punkta prasībām	1	18.nedēļa

- 4.4. Gala ziņojumam elektroniskā formātā pievienojama pretendenta sagatavota anotācija, kas noformēta atbilstoši ar 2013. gada 3. janvāra noteikumu Nr.1 „Kārtība, kādā publiska persona pasūta pētījumus” 3. pielikumā noteiktajām prasībām.
- 4.5. Gala ziņojuma (latviešu valodā) minimālais apjoms ir 100 (simts) A4 lappuses, Times New Roman 12 fontā ar atstarpi 1, neskaitot pielikumus. Izvērtējuma tekstam jābūt rakstītam saprotamā, gramatiski pareizā valodā ar paskaidrojumiem un atsaucēm, kā arī ar jēdzienu skaidrojumiem tā, lai ziņojums ir saprotams politikas veidotājiem, īstenotājiem, kā arī plašākai sabiedrībai.
- 4.6. Nodevumos un Gala ziņojumā tiek iekļauts izvērtējuma metodoloģijas apraksts, kurā sniegta informācija par:
- 4.6.1. izmantotajām datu ieguves metodēm un instrumentāriju;
- 4.6.2. izmantotajām datu analīzes metodēm;
- 4.6.3. ziņojumā minētajiem pīrmdokumentiem un izmantotajiem avotiem.

⁸⁴Norādot priekšlikuma būtiskuma pakāpi un, ja iespējams, arī atbildīgo institūciju un ieviešanas termiņu

- 4.7. Papildus nodevumiem un Gala ziņojumam Pakalpojuma sniedzējs iesniedz Pasūtītājam šādus izvērtējumā izmantotos dokumentus:
- 4.7.1. visu interviju transkriptus,
 - 4.7.2. fokusgrupas diskusiju transkriptus,
 - 4.7.3. padziļināto interviju kopsavilkumus/protokolus;
 - 4.7.4. ekspertu sarakstus;
 - 4.7.5. ekspertu interviju kopsavilkumus/protokolus.
 - 4.7.6. Aptauju datu failus un citus izvērtējumam veidotos izmantotos datu masīvus
 - 4.7.7. Darbā izmantotās kvantitatīvās analīzes aprēķinu datnes

5. Pakalpojuma kvalitātes kontroles pasākumi pakalpojuma līguma izpildes laikā

- 5.1. Veiksmīgai savstarpējai komunikācijai un izvērtējuma mērķu sasniegšanai, izvērtējumu uzsākot, tiek izveidota Izvērtējuma uzraudzības padome (turpmāk - Padome), kurā ietilpst gan Pasūtītāja, gan Pakalpojuma sniedzēja pārstāvji. Padome izvērtējuma īstenošanas laikā tiekas pēc Pasūtītāja vai Pētījuma veicēja ierosinājuma tik bieži, cik tas ir nepieciešams.
- 5.2. Ne retāk kā reizi mēnesī Pakalpojuma sniedzējs sanāsmē informē Padomi par izvērtējuma izpildes gaitu, konstatētajiem šķēršļiem un problēmām, lai abpusēji vienotos par turpmāko rīcību.
- 5.3. Pasūtītājs izskata un sniedz iebildumus vai pretenzijas Pakalpojuma sniedzējam par sagatavoto Nodevumu. Ja 1 (vienas) nedēļas laikā no nodevuma iesniegšanas netiek sniegti iebildumi vai pretenzijas no Pasūtītāja puses, tad nodevums ir akceptēts.
- 5.4. Pasūtītājs nepieciešamības gadījumā var piesaistīt attiecīgās nozares ekspertus ziņojuma izskatīšanā un komentēšanā.
- 5.5. Nodevumu Pakalpojuma sniedzējam jāprecizē un jāsaskaņo ar pasūtītāju 1 (vienas) nedēļas laikā pēc iebildumu vai pretenziju saņemšanas, novēršot visas Pasūtītāja konstatētās neprecizitātes un neatbilstības.
- 5.6. Pasūtītājam ir tiesības aicināt pārstrādāt nodevumus gadījumā, ja tie neatbilst noteiktām Tehniskās specifikācijas prasībām vai iepriekš ar Pakalpojuma sniedzēju panāktajai vienošanās.
- 5.7. Izvērtējuma izpildes gaitā Pakalpojuma sniedzējam ir saistoši Pasūtītāja norādījumi.
- 5.8. Nodevumi un gala ziņojums, kas noteikti Tehniskās specifikācijas 4.3.punktā, jāiesniedz gan papīra (vienā eksemplārā), gan elektroniskā formātā uz datu nesēja (CD, DVD vai USB zibatmiņa) latviešu valodā atbilstoši Tehniskās specifikācijas 4.5. punktā norādītajām prasībām.
- 5.9. Ziņojumi jāsgatavo teksta redaktora formātā ar datnes paplašinājumu *.doc un *.pdf, iegūto informāciju ilustrējot ar grafiskiem attēliem un tabulām. Ziņojumā ietvertie grafiskie attēli pasūtītājam ir nododami elektronisko tabulu datnes formāta ar paplašinājumu *.xls dokumentā.
- 5.10. Nodevumu un gala ziņojuma pielikumos jāietver jebkura informācija, kas ir nonākusi Pakalpojuma sniedzēja rīcībā, izpildot Tehniskās specifikācijas prasības, un kas nav tieši saistīta ar Tehniskajā specifikācijā minēto uzdevumu, bet varētu noderēt izvērtējuma mērķa sasniegšanai.
- 5.11. Titullapas noformējumā jābūt iekļautam:
 - 5.11.1. ES karogam ar atsauci „Eiropas Savienība” pieejams www.esfondi.lv/page.php?id=447;
 - 5.11.2. Eiropas Sociālā fonda logo, pieejams www.esfondi.lv/page.php?id=444;
 - 5.11.3. Eiropas Reģionālās attīstības fonda logo pieejams www.esfondi.lv/page.php?id=443;
 - 5.11.4. Kohēzijas fonda logo, pieejams www.esfondi.lv/page.php?id=452;

5.11.5. sauklim „Ieguldījums tavā nākotnē” pieejams www.esfondi.lv/page.php?id=447;

5.12. Nodevumiem un Gala ziņojumam tiek izvirzītas šādas minimālās kvalitātes prasības:

- 5.12.1. Ziņojuma saturs atbilst pētījuma mērķim, darba uzdevumiem un citām Pasūtītāja noformulētajām prasībām;
- 5.12.2. Ziņojuma teksts liecina par rūpīgu situācijas izpēti un tēmas izpratni;
- 5.12.3. Iegūtie un apkopotie dati ir ticami un pielietojami. Kvantitatīvie un kvalitatīvie dati analizēti saskaņā ar atzītām metodēm un paņēmieniem, lai atbildētu uz izvērtējumā izvirzītajiem jautājumiem;
- 5.12.4. Izvērtējuma rezultāti ir loģiski – to apstiprina iegūto datu analīze un atbilstoša rezultātu interpretācija. Pieņēmumi, secinājumi un priekšlikumi ir pamatoti un objektīvi, un tie izriet no iegūto datu analīzes un to interpretācijas;
- 5.12.5. Ziņojumā sniegtā informācija ir saprotama, sniegtie ieteikumi un priekšlikumi ir pielietojami un ieviešami praksē.

6. Informēšana par izvērtēšanas rezultātiem

- 6.1. Saskaņā ar ES fondu izvērtēšanas plānu 2007. – 2013. gadam izvērtēšanas ziņojumi ir publiski pieejami pēc līguma darbības beigām.
- 6.2. Pakalpojuma sniedzēj nodrošina izvērtējuma rezultātu prezentēšana dažādām auditorijām 3 (trīs) reizes pēc Pasūtītāja aicinājuma.
- 6.3. Pasūtītājs nodrošina izvērtējuma publisku pieejamību internetā.

7. Rezultātu (nodevumu) sasniegšanas/ izvērtējuma veikšanas laika grafiks

Izpildes gala termiņš ir 18 (astoņpadsmit) nedēļas no līguma noslēgšanas datuma atbilstoši Tehniskās specifikācijas 4.3.punktā ietvertajam laika grafikam.

8. Izvērtējumā izmantojamie informācijas avoti

Sagatavojot izvērtējumu, Pakalpojuma sniedzējam ir obligāti jāizmanto (izvērtējumā nav jāiekļauj šo dokumentu satura apraksts):

- 8.1. Padomes regula (EK) Nr.1083/2006, ar ko paredz vispārīgus noteikumus par Eiropas Reģionālās attīstības fondu, Eiropas Sociālo fondu un Kohēzijas fondu un atceļ Regulu (EK) Nr.1260/1999;
- 8.2. Komisijas 2006.gada 8.decembra regula (EK) Nr.1828/2006, kas paredz noteikumus par to, kā īstenot Padomes Regulu (EK) Nr. 1083/2006, ar ko paredz vispārīgus noteikumus par Eiropas Reģionālās attīstības fondu, Eiropas Sociālo fondu un Kohēzijas fondu, un Eiropas Parlamenta un Padomes Regulu (EK) Nr. 1080/2006 par Eiropas Reģionālās attīstības fondu;
- 8.3. Eiropas Parlamenta un Padomes regula (EK) Nr.1081/2006 par Eiropas Sociālo fondu un Regulas (EK) Nr.1784/1999 atcelšanu;
- 8.4. Valsts stratēģiskais ietvardokuments 2007.-2013.gada periodam (MK apstiprināts 23.10.2007.);
- 8.5. Darbības programma „Cilvēkresursi un nodarbinātība”;
- 8.6. Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājums;
- 8.7. 19.05.2008. MK noteikumi Nr.333 „Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma aktivitāti “Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana””;
- 8.8. Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadības likums;

- 8.9. 02.06.2008. MK noteikumi Nr.395 „Noteikumi par darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma apakšaktivitāti “Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana””;
- 8.10. 14.10.2008. MK noteikumi Nr.850 „Noteikumi par darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma 1.5.1.3.2.apakšaktivitāti “Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī””;
- 8.11. 25.11.2008. MK noteikumi Nr.963 „Noteikumi par darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma 1.5.2.2.2. apakšaktivitāti “Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana””;
- 8.12. 02.06.2008. MK noteikumi Nr.396 „Noteikumi par darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma apakšaktivitāti “Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana””;
- 8.13. 25.11.2008. MK noteikumi Nr.962 „Noteikumi par darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma 1.5.2.2.3.apakšaktivitāti “Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai””;
- 8.14. 26.06.2007. MK noteikumi Nr.419 „Kārtība, kādā Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda vadībā iesaistītās institūcijas nodrošina plānošanas dokumentu sagatavošanu un šo fondu ieviešanu”;
- 8.15. 27.10.2009. MK noteikumi Nr.1238 „Eiropas Savienības fondu ieviešanas uzraudzības un izvērtēšanas kārtība”;
- 8.16. Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” 1.5.1.3.1. apakšaktivitātes “Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” izvērtējums (2012);
- 8.17. Starpzīņojums par plāna „Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai” īstenošanas gala izvērtējumu (ex-post) (2013);
- 8.18. Pasūtītāja sniegtie dati no Projektu elektroniskā vadības sistēmas;
- 8.19. Atbildīgo iestāžu pusgada ziņojumi par Eiropas Savienības fondu līdzfinansēto pasākumu un aktivitāšu ieviešanu
- 8.20. Projekta „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” Nr.1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 ietvaros pētījumu centra SKDS veiktās aptaujas materiāli.
- 8.21. Projektu iesniegumi, vienošanās par projektu īstenošanu un cita ar projektu ieviešanu saistītā dokumentācija.
- 8.22. Citi publiski pieejamie pētījumi un informācijas avoti, piemēram, Valsts kancelejas un Sabiedrības integrācijas fonda mājaslapā pieejamā informācija par aktivitātēm/apakšaktivitātēm un apstiprinātajiem projektiem.

9. Pasūtītāja ieteiktās metodes izvērtējuma veikšanai⁸⁵

Izvērtējuma tēma un tās pamatojums	Izvērtēšanas jautājumi	Izvērtēšanas metodes	Nepieciešamie dati	Datu nodrošinājums
Attiecībā uz visām aktivitātēm/	Kāda ir sākotnēji Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība”	• Datu apstrāde	• Projektu dati, normatīvie akti	PEVS, VIS

⁸⁵Tabulā sniegtā informācija ir indikatīva. Pakalpojumu sniedzējs pie atsevišķiem punktiem var izmantot citas izvērtēšanas metodes, vai citus datus iepriekš to saskaņojot ar pasūtītāju.

apakšaktivitātēm	papildinājumā (turpmāk - DPP), aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas noteikumos un projekta līmenī izvirzīto mērķu, un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpe un faktori, kas to ir ietekmējuši?			
	Kāda ir aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietekme uz atbalstāmajām jomām un ieguldījuma nozīmīgums šo jomu attīstībā?	• Teorijā balstītās un kontrfaktuālās ietekmes izvērtēšanas metodes.	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Statistikas dati Izvērtējumam specifiski dati	CSP, finansējuma saņēmēji, SIF, publiski pieejami pētījumi
	Vai veiktie ieguldījumi aktivitātēs/apakšaktivitātēs ir adekvāti/atbilst sasniegto rezultātu vērtībai, izvērtējot ieviešanas efektivitāti?	• Datu apstrāde, intervijas, aptaujas	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Statistikas dati Izvērtējumam specifiski dati	PEVS, VIS, CSP, finansējuma saņēmēji, eksperti
	Kāda ir aktivitātes/apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu rezultātu ilgtspēja, ņemot vērā projekta iesnieguma 3.5.sadaļā aprakstīto, līgumos ar projekta īstenotāju noteikto, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006 noteikto?	• Datu apstrāde, intervijas, aptaujas	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Normatīvie akti	PEVS, finansējuma saņēmēji, eksperti
	Kādas ir aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas iespējas nākotnē, izmantojot citus ārvalstu finanšu avotus	• Dokumentu izpēte	• Valsts budžeta, Plānošanas dokumentu analīze	Interneta resursu izpēte

	(norādīt konkrētas ārvalstu finanšu palīdzības programmas, instrumentus un avotus)			
	Vai sasniegtos rezultātus var cēloniski attiecināt un tieši saistīt ar aktivitātes/apakšaktivitātes ieguldījumiem?	• Datu apstrāde, intervijas, aptaujas • Teorijā balstītās un kontrfaktuālās ietekmes izvērtēšanas metodes.	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Statistikas dati • Izvērtējuma specifiski dati	PEVS, VIS, CSP, finansējuma saņēmēji, eksperti
1.5.1.1.1. apakšaktivitāti „Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē”	Veikt lietderības analīzi par apakšaktivitātes ietvaros īstenotajām apmācībām, analizējot, vai piedāvātās apmācības ir bijušas vērstas uz to analītisko spēju stiprināšanu, īpaši jomās kur konstatējamas nozīmīgākās nepilnības. Uzdevuma ietvaros veicama statistiska analīze par projektos īstenoto apmācību apjomu un ilgumu, izvērtējot īstenoto apmācību ietekmi uz personāla kompetences pilnveidi konkrētajās jomās.	• Datu apstrāde, salīdzinošās pieejas	• Projektu dati	Finansējuma saņēmēji, CFLA (projektu dati)
	Veikt analīzi par apakšaktivitātes ietvaros izstrādāto pētījumu un secinājumu ieviešanu, sniedzot statistisku apkopojumu par to, cik rekomendācijas ir ieviestas, papildinot to ar kvalitatīvu aprakstu par šo rekomendāciju ieviešanas vai neieviešanas	• Dokumentu analīze, padziļināto interviju analīze ar atbildīgajiem par rekomendāciju ieviešanu un iestrādi plānošanas	• Projektu dati, informācija no projektu ietvaros izstrādātajiem pētījumu ziņojumiem un to rekomendācijām, kā arī saistītie	Finansējuma saņēmēji, CFLA (projektu dati); http://petijumi.mk.gov.lv/ui/

	ienesliem.	dokumentos	normatīvie akti un citi dokumenti.	
	Sniegt analīzi, vai projektu sniegums attiecībā uz priekšnoteikumu radīšanu strukturālo reformu īstenošanai Latvijā un rezultāti rada/atstās ietekmi uz konkrētu resoru (budžeta politika, nodokļu politika, makroekonomiskā analīze) kapacitātes pieaugumu un politikas priekšlikumu kvalitāti. Kurā no resoriem/ jomām projektu mērķa grupas kapacitātes pilnveides rezultātā apliecinās vispārliedzinošākā pilnveide/ izaugsme.	• Dokumentu analīze, padziļinātās intervijas ar konkrēto resoru/jomu darbiniekiem.	• Projektu dati	CFLA (projektu dati), informācija no intervijām.
1.5.1.2. aktivitāti „Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana”	Kāda ir publisko pakalpojumu elektronizācijas ietekme uz pakalpojumu pieejamību un to kvalitātes uzlabošanu, piemēram, analizējot elektroniski pieejamo pakalpojumu skaitu un jomas, patērēto laiku pakalpojumu saņemšanai, izmaksas un klientu apmierinātību?	• Teorijā balstītās un konkrētas ietekmes izvērtēšanas metodes • Intervijas	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Statistikas dati • Izvērtējuma m specifiski dati	PEVS, CSP, finansējuma saņēmēji, VARAM veiktais pētījums, eksperti, konkrēto jomu darbinieki
	Vai un kā ir paaugstinājusies publisko pakalpojumu aprakstu uztveramība uzlabojot publisko pakalpojumu katalogā publicēto informāciju (www.latvija.lv) saistībā	• Datu apstrāde, intervijas, aptaujas	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Statistikas dati • Izvērtējuma m specifiski	PEVS, CSP, finansējuma saņēmēji, VARAM veiktais pētījums, eksperti, pakalpojuma saņēmēji

	ar projekta „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” īstenošanu?		dati	
1.5.1.3.1. apakšaktivitāti „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana”	Kā KVS ieviešana un/vai sertificēšana, vai kāds no iestādes, pašvaldības un plānošanas reģiona ietvaros izstrādātajiem un ieviestajiem KVS procesiem ir ietekmējis publisko pakalpojumu pieejamību un/vai kvalitāti?	• Datu apstrāde, intervijas, aptaujas	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Izvērtējuma m specifiski dati	PEVS, VIS, finansējuma saņēmēji, eksperti, pakalpojuma saņēmēji, publiski pieejamie pētījumi
	Vai KVS ieviešana un/vai sertificēšana, vai kāds no iestādes, pašvaldības un plānošanas reģiona ietvaros izstrādātajiem un ieviestajiem KVS procesiem ir uzlabojis darba organizāciju, optimizējot cilvēkresursus un finanšu resursus iestādē, nodrošinot funkciju nedublēšanos un uzlabojot sniedzamo pakalpojumu?	• Datu apstrāde, intervijas, aptaujas,	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Izvērtējuma m specifiski dati	PEVS, VIS, finansējuma saņēmēji, eksperti, pakalpojuma saņēmēji, publiski pieejamie pētījumi
1.5.1.3.2. apakšaktivitāti „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī”	Vai apakšaktivitātes ieviešana sekmēja publisko pakalpojumu pieejamību un kvalitāti valsts pārvaldes iestādēs (piemēram, teritoriālo pārklājumu, elektronizāciju, patērēto laiku, vai ir palielinājusies publisko pakalpojumu lietotāju apmierinātība)?	• Datu apstrāde, intervijas, aptaujas	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Izvērtējuma m specifiski dati	SIF, PEVS, VIS, finansējuma saņēmēji, eksperti, pakalpojumu saņēmēji, publiski pieejamie pētījumi
	Vai apakšaktivitātes ieviešana sekmēja publisko pakalpojumu pieejamību un kvalitāti pašvaldībās un plānošanas	• Datu apstrāde, intervijas, aptaujas	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Izvērtējuma m specifiski	SIF, PEVS, VIS, finansējuma saņēmēji, eksperti, pakalpojumu

	reģionos (piemēram, teritoriālo pārklājumu, elektronizāciju, patērēto laiku, vai ir palielinājusies publisko pakalpojumu lietotāju apmierinātība)?		dati	saņēmēji, pašvaldību pārstāvji, publiski pieejamie pētījumi
1.5.2.2.1. apakšaktivitāti „Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana”	Vai Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības un Latvijas Darba devēju konfederācijas administratīvās kapacitātes stiprināšana ir veicinājusi institūciju kā sociālo partneru lomu rīcībpolitikas izstrādē un īstenošanā?	• Datu apstrāde, intervijas, aptaujas	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem	Finansējuma saņēmēji, konkrēto jomu eksperti, ministriju pārstāvji, pašvaldību pārstāvji
	Kā īstenotie projekti ietekmēja sociālā dialoga attīstību reģionālā līmenī un kādas ir sociālā dialoga turpmākās pilnveides iespējas?	• Datu apstrāde, intervijas, aptaujas	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem	Finansējuma saņēmēji, konkrēto jomu eksperti, ministriju pārstāvji, pašvaldību pārstāvji
	Kāda ir īstenoto projektu ietekme uz līdzsvarota un mērķtiecīga darba tirgus un uzņēmējdarbības attīstību reģionu mērogā?	• Teorijā balstītās un kontradiktuālās ietekmes izvērtēšanas metodes • Intervijas • Aptaujas	• CSP dati, VID dati, Dati par finansējuma saņēmējiem	CSP, VID, finansējuma saņēmēji, eksperti
1.5.2.2.2. apakšaktivitāti „Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana	Vai 1.5.2.2.2. apakšaktivitātes īstenošana bija efektīva saistībā ar NVO līdzdalības pieaugumu lēmuma pieņemšanā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos (Ministru kabinetā, ES līmenī NVO iesniegto atzinumu skaits izstrādātajiem	• Teorijā balstītās un kontradiktuālās ietekmes izvērtēšanas metodes • Intervijas	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Izvērtējuma m specifiski dati	SIF, PEVS, VIS, finansējuma saņēmēji, tiešās valsts pārvaldes un pašvaldību pārstāvji

	normatīvajiem aktiem)?			
	Vai ir palielinājusies NVO sniegto publisko pakalpojumu kvalitāte, daudzums un pieejamība? Vai tiek nodrošināta šo pakalpojumu sniegšana pēc projektu ieviešanas, ja nē tad kāpēc?	• Datu apstrāde un analīze, intervijas, aptaujas	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Izvērtējuma m specifiski dati	SIF, PEVS, VIS, finansējuma saņēmēji, tiešās valsts pārvaldes un pašvaldību pārstāvji, eksperti
	Vai šie pakalpojumi ir nepieciešami/pieprasīti kontekstā ar valsts un pašvaldību piedāvātajiem pakalpojumiem?	• Datu apstrāde un analīze, intervijas, aptaujas • fokusgrupas	• Projektu dati • Dati par finansējuma saņēmējiem • Izvērtējuma m specifiski dati	SIF, PEVS, VIS, finansējuma saņēmēji, tiešās valsts pārvaldes un pašvaldību pārstāvji, konkrētās jomas eksperti
	Kādas ir NVO atbalsta mehānisma pilnveidošanas iespējas?	• Datu apstrāde un analīze, intervijas, aptaujas, fokusgrupas	• Dati par finansējuma saņēmējiem	SIF, PEVS, VIS, finansējuma saņēmēji, eksperti
1.5.2.2.3. apakšaktivitāti „Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai”	Kā ir mainījusies ārvalstu finanšu instrumentu finansējuma piesaistes dinamika pēc projektu īstenošanas pašvaldībās un plānošanas reģionos?	• Datu apstrāde un analīze • Intervijas	• Dati par finansējuma saņēmējiem, • Publiski pieejamie gada pārskati	Finansējuma saņēmēji, konkrētās pašvaldības un plānošanas reģionu atbildīgās amatpersonas
	Vai atbalstu saņēmušās pašvaldības un plānošanas reģioni pēc īstenotā projekta vairāk ir piedalījušies projekta iesnieguma atlasēs, un vai to iesniegtie projekti biežāk ir apstiprināti?	• Datu apstrāde un analīze • Intervijas	• Dati par finansējuma saņēmējiem • Publiski pieejamie gada pārskati	Finansējuma saņēmēji, konkrētās pašvaldības un plānošanas reģionu atbildīgās amatpersonas
	Vai ir samazinājies	• Datu	• Dati par	VIS, Finansēja

	atbalstu saņēmušo pašvaldību un plānošanas reģionu īstenoto projektu neatbilstību skaits	apstrāde un analīze • Intervijas	finansējuma saņēmējiem	saņēmēji
--	--	-------------------------------------	------------------------	----------

CFLA – Centrālā finanšu un līgumu aģentūra

CSP – Centrālā statistikas pārvalde

PEVS – Projektu elektroniskā vadības sistēma

SIF – Sabiedrības integrācijas fonds

VIS – Vadības informācijas sistēma

4. Pielikums

Izmantotie avoti

2.Starpziņojums

Aktivitāte 1.5.1.2. „Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana”, Apakšaktivitāte 1.5.2.2.1.„Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana”

1. [ANO](#) Starptautiskās Darba organizācijas konvencija Nr. 144 „Par trīspusējām konsultācijām starptautisko darba normu pielietošanas sekmēšanu”
2. Darbības programma „Cilvēkresursi un nodarbinātība”
3. Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājums
4. Darbības programma „Izaugsme un nodarbinātība”
5. Ministru kabineta 2008. gada 2. jūnija noteikumi Nr. 396 „Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma apakšaktivitāti “Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana””
6. ESF projekta iesniegums „LDDK administratīvās kapacitātes stiprināšana reģionos”
7. ESF Projekta iesniegums „Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības administratīvās kapacitātes stiprināšana”
8. Progresā pārskaits par Eiropas Savienības fondu līdzfinansētā projekta „LDDK administratīvās kapacitātes stiprināšana reģionos” ieviešanu par pārskata periodu no 01.07.2014. līdz 30.09.2014.
9. Progresā pārskaits par Eiropas Savienības fondu līdzfinansētā projekta iesniegums „Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības administratīvās kapacitātes stiprināšana” ieviešanu par pārskata periodu no 01.07.2014. līdz 30.09.2014.
10. Iepirkuma nolikums un tehniskā specifikācija LDDK reģionālo koordinātoru atlasei, iepirkuma norises dokumentācija
11. Iepirkuma nolikums un tehniskā specifikācija LBAS reģionālo koordinātoru atlasei, iepirkuma norises dokumentācija
12. LDDK gada pārskati par laika posmu 2008.-2013. gads
13. LBAS dati par sagatavotajiem atzinumiem un atbalstītajiem priekšlikumiem par normatīvo aktu un politikas dokumentu projektiem 2011.-2014. gadā
14. LBAS dati par koplīgumu skaitu Latvijā 2009.-2013. gadā
15. LDDK atzinums par ES fondu darbības programmas „Izaugsme un nodarbinātība” projektu (MK 2014.11.02. sēdes materiāls)
16. LBAS atzinums par ES fondu darbības programmas „Izaugsme un nodarbinātība” projektu (MK 2014.11.02. sēdes materiāls)
17. Izziņa par atzinumos sniegtajiem iebildumiem par projektu „Par darbības programmu „Izaugsme un nodarbinātība” 2014.-2020. gada plānošanas periodam” (MK 2014.11.02. sēdes materiāls)
18. 2010. gada 17. februāra vienošanās par Daugavpils pilsētas trīspusējās konsultatīvās padomes izveidi
19. Daugavpils pilsētas Trīspusējās konsultatīvās padomes nolikums
20. 2010. gada 10. septembra vienošanās par Rēzeknes pilsētas un Rēzeknes novada trīspusējās konsultatīvās padomes izveidi
21. Rēzeknes pilsētas un Rēzeknes novada Trīspusējās konsultatīvās padomes nolikums

22. Ziņojums par divpusējā un trīspusējā sociālā dialoga attīstību Vidzemes reģionā, 2014. gada I pusgads
23. Ziņojums par divpusējā un trīspusējā sociālā dialoga attīstību Latgales reģionā, 2014. gada I pusgads
24. Ziņojums par divpusējā un trīspusējā sociālā dialoga attīstību Kurzemes reģionā, 2014. gada I pusgads
25. Ziņojums par divpusējā un trīspusējā sociālā dialoga attīstību Rīgas reģionā, 2014. gada I pusgads
26. Ziņojums par divpusējā un trīspusējā sociālā dialoga attīstību Zemgales reģionā, 2014. gada I pusgads
27. LDDK Latgales reģiona koordinatores S. Baltaces mēneša atskaite par laika posmu 2014. gada janvāris – 2014. gada decembris (11 atskaite)
28. LBAS Latgales reģiona koordinatores I. Griņokas mēneša atskaite par laika posmu 2014. gada janvāris – 2014. gada decembris (11 atskaite)
29. <http://www.csb.gov.lv/dati/dati-245.html> CSP datu bāzes informācija (Darba meklētāju īpatsvars ekonomiski aktīvo iedzīvotāju kopskaitā sadalījumā pa reģioniem, Uzņēmumu skaita izmaiņas Latvijas reģionos, Darbavietu kopskaits Latvijā, lielo un MVK skaits Latvijā)
30. www.esfondi.lv
31. www.eeagrants.lv
32. www.lddk.lv
33. www.lbas.lv
34. http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ets_1420/?doc=16884
35. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013. gadam <http://likumi.lv/doc.php?id=176343>
36. 2011. gada 29. augustā ar Ministru kabineta rīkojumu Nr. 409 apstiprinātais pirmais Pasākumu plāns administratīvā sloga samazināšanai, administratīvo procedūru vienkāršošanai un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai uzņēmējiem un iedzīvotājiem <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=37444>
37. 2011. gada 9. novembrī ar Ministru kabineta rīkojumu Nr.592 apstiprinātais otrais plāns – [Izglītības iestāžu uzraudzības un kontroles pasākumu samazināšanas plāns](http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3807) <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3807>
38. 2013. gada 20. septembrī ar Ministru kabineta rīkojumu Nr.419 apstiprinātais trešais plāns – Administratīvā sloga samazināšanai un administratīvo procedūru vienkāršošanai veselības aprūpes pakalpojumu jomā <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=4501>
39. 2014. gada 8. decembrī ar Ministru kabineta rīkojumu Nr.748 pieņemtais Pasākumu plāns administratīvā sloga samazināšanai un administratīvo procedūru vienkāršošanai privātā sektora darbības dokumentēšanas un dokumentu glabāšanas jomā <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=5060>
40. 2015. gada janvārī Ministru kabinetā apstiprinātā papildinātā „[Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi](#)”; VARAMKonc_110213_PP; Konceptijas projekts par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi (TA-697)
41. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament - eEurope 2002: Impact and Priorities A communication to the Spring European Council in Stockholm, 23-24 March 2001. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0140&from=EN>

42. Doing Business 2014. Pilns Latvijas profila ziņojums ir pieejams https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/nacionala_industriala_politika/uznemejdarbibas_vide/_uznemejdarbibas_vides_uzlabosana/doing_business/
43. Doing Business 2015: *Going Beyond Efficiency*. Available at: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2015>
44. Dr. Gerald „Power, „Channel Shift: Realising the Benefits”, <http://govdelivery.co.uk/pdfs/whitepaper-channelshift.pdf>
45. Elektroniskās pārvaldes attīstības plāns 2011.–2013. gadam
46. ES struktūrfondu darbības programma „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma (apstiprināts ar MK 09.04.2008. rīkojumu Nr.197 „Par darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma apstiprināšanu”)
47. European Commission. Press release. "REFIT - Fit for growth" – Commission takes ambitious next steps to make EU law lighter. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-891_en.htm
48. Iedzīvotāju aptaujas – administratīvo procedūru novērtējumi (2010-2014). Aptauju rezultātu kopsavilkums pieejams: http://mk.gov.lv/sites/default/files/editor/iedz_adm_proceduras_4gadi.pdf Aptauju rezultātu ziņojumi pieejami: <http://www.mk.gov.lv/content/administrativa-sloga-petijumi>
49. Informatīvais ziņojums par pamatnostādņu „Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes 2006. – 2013. gadam” īstenošanas gaitu
50. Informatīvais ziņojums Par Izglītības iestāžu uzraudzības un kontroles pasākumu samazināšanas plāna izpildes gaitu. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3807>
51. Informatīvais ziņojums par pasākuma plāna administratīvā sloga samazināšanai un administratīvo procedūru vienkāršošanai veselības aprūpes pakalpojumu jomā izpildi. 21.01.2015. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=4501>
52. Informācija par projektu „Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana” (Vienošanās Nr.1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/001/01) <http://www.mk.gov.lv/lv/content/administrativo-skerslu-mazinasana-0>
53. Informācija par projektu „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” (Vienošanās Nr.1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002/02) http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ESper07_13/15120/
54. Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam
55. Īpašu uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāts. Pētījums: Elektronisko pakalpojumu pieejamības un efektivitātes novērtējums Latvijā (2005).
56. Īstenotie pilotprojekti – pakalpojumu pārbūves plāni. http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ESper07_13/15120/?doc=14562
57. Komisijas darba dokuments COM (2006)691: „Administratīvo izmaksu novērtēšana un administratīvā sloga samazināšana Eiropas Savienībā”. Komisijas paziņojums Padomei, Eiropas Parlamentam, Eiropas Ekonomikas un Sociālo Lietu Komitejai un Reģionu Komitejai COM(2006) 689: „Labāka regulējuma Eiropas Savienībā stratēģisks pārskats” <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2007/LV/1-2007-23-LV-F1-1.Pdf>
58. Konceptija „Vienas pieturas aģentūras principa ieviešana atbilstoši Eiropas Parlamenta un Padomes 2006. gada 12. decembra direktīvas 2006/123/EK par pakalpojumiem iekšējā tirgū noteiktajām prasībām”
59. Latvijas iedzīvotāju aptaujas, VPVKAC/ VVKAC klientu aptaujas un VVKAC strādājošo aptaujas rezultāti. SKDS aptaujas, 2014. http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ESper07_13/15120/?doc=18107

60. Likumprojekts „Publisko pakalpojumu likums”
<http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40296611>
61. Metodiskās rokasgrāmatas „Paplašinātais standarta izmaksu modelis”
- „Klienta maršruta attēlošanas metode” <http://www.mk.gov.lv/content/metodiska-rokasgramata-un-apmacibas>
62. Ministru kabineta noteikumi Nr.333 Rīgā 2008.gada 19.maijā (prot. Nr.31 3.§)
Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma aktivitāti “Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana” <http://m.likumi.lv/doc.php?id=175673>
63. Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020.
http://www.pkc.gov.lv/images/NAP2020%20dokumenti/20121220_NAP2020_Saeim%C4%81_apstiprin%C4%81ts.pdf
64. Pētījums “Elektronisko pakalpojumu pieejamības un efektivitātes novērtējums Latvijā”, Īpašu uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāts, Rīga, 2005
65. Pētījums „Administratīvā procesa likuma ieviešanas ietekmes izvērtējums un efektivizēšanas priekšlikumu izstrāde”. <http://www.mk.gov.lv/content/administrativa-sloga-petijumi>
66. Pētījums „Administratīvā sloga jautājumu pārskatīšana intelektuālā īpašuma aizsardzības nodrošināšanai” <http://www.mk.gov.lv/content/administrativa-sloga-petijumi>
67. Pētījums „Administratīvā sloga samazināšanas iespēju izpēte privātajam sektoram darbības dokumentēšanas un dokumentu glabāšanas jomā”
<http://www.mk.gov.lv/content/administrativa-sloga-petijumi>
68. Pētījums „Administratīvo prasību analīze un kontrolējošo institūciju darbības novērtējums veselības aprūpes pakalpojumu jomā”
<http://www.mk.gov.lv/content/administrativa-sloga-petijumi>
69. Pētījums „Izglītības iestādes kontrolējošo institūciju darbības novērtējums”.
<http://www.mk.gov.lv/content/administrativa-sloga-petijumi>
70. Pētījums „Komersantu kontrolējošo institūciju darbības novērtējums”
<http://www.mk.gov.lv/content/administrativa-sloga-petijumi>
71. Pētījumu aģentūra TNS: E-pārvaldes izmantošana Latvijā – izaugsme palēninās (2002). Skatīts internetā:
<http://www.tns.lv/?lang=lv&fullarticle=true&category=showuid&id=1922>
72. Pētījumu aģentūra TNS: Latvijā nozīmīgi pieaug e-pārvaldes izmantotāju skaits (2003). Skatīts internetā:
<http://www.tns.lv/?lang=lv&fullarticle=true&category=showuid&id=2043>
73. Projekta „Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana” iesnieguma aktuālā versija
74. Projekta „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”
(Vienošanās Nr.1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002/02) iesnieguma aktuālā versija
75. Publisko pakalpojumu kataloga (www.latvija.lv) galveno lietotāju grupu aptauja, 2012
76. Publisko pakalpojumu sistēmas attīstības modeļa izstrādes materiāli.
http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ESper07_13/15120/?doc=13506
77. Reducing regulatory burdens. http://ec.europa.eu/smart-regulation/refit/admin_burden/index_en.htm
78. Sabiedriskās domas izvērtējums par e-pakalpojumu pielietojumu Latvijā (2012, 2013a, 2013b, 2014a, 2014b)
http://www.varam.gov.lv/lat/publ/petijumi/pet_Eparv/?doc=14321
79. Sabiedrības izteiktie iebildumi un priekšlikumi par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi publiskās apspriešanas laikā no 2012.gada 1. līdz 31.maijam

80. Uzņēmumu aptauja par administratīvo procedūru ietekmi uz uzņēmējdarbības vidi. Ekonomikas Ministrija 2014. gada
https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/nacionala_industriala_politika/petijumi/
81. Valsts kancelejas ziņojums par Eiropas Savienības fondu līdzfinansēto pasākumu un aktivitāšu ieviešanu par pārskata periodu no 01.01.2013. līdz 30.06.2013.
82. Valsts kancelejas ziņojums par Eiropas Savienības fondu līdzfinansēto pasākumu un aktivitāšu ieviešanu par pārskata periodu no 01.07.2012. līdz 31.12.2012.
83. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.–2020. gadam, 1.4. paragrāfs. <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40328566&mode=mk&date=2014-12-09>
84. [Valsts vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla pilotprojekts](http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ESper07_13/15120/KAC_pilotprojekts/?doc=17634)
http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ESper07_13/15120/KAC_pilotprojekts/?doc=17634
85. VARAM, Eiropas Sociālā fonda projekts Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”, „Visu valsts īstenoto publisko pakalpojumu izvērtēšanas un klasifikācijas rezultāti”, Rīga, 2012,
http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ESper07_13/15120/?doc=15503
86. Vienas pieturas aģentūras darbības principu noteikšanas materiāli. “Vienas pieturas aģentūras darbības, pakalpojumu sniegšanas un to kvalitātes novērtēšanas rekomendējamais modelis”.
http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ESper07_13/15120/?doc=13505
87. VRAA dati: Latvija.lv unikālo autorizēto lietotāju skaita dinamika
88. VRAA dati: skaita dinamika par portālā www.latvija.lv pieejamo pakalpojumu skaitu un e-pakalpojumu uzsākšanas reižu skaitu
89. VRAA dati: Visvairāk lietotie e-pakalpojumi pēc to uzsākšanas biežuma (2008-2014)

3. Starpzīņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. “Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē”

1. Finanšu ministrijas projekta iesniegums, Finanšu ministrija
2. Finanšu ministrijas ziņojums par Eiropas Savienības fondu līdzfinansēto pasākumu un aktivitāšu ieviešanu par pārskata periodu no 01.01.2014. līdz 30.06.2014., Finanšu ministrija, K.Ancāne, <http://www.esfondi.lv/page.php?id=897>
3. Projekta rezultātu tabula, Finanšu ministrija, B.Balode
4. Projekta laika grafiks, Finanšu ministrija, B.Balode
5. Projekta ietvaros veikto pētījumu ieteikumu apkopojums, Finanšu ministrija, I.Braunfelde
6. Apkopojumi par mācību kursu novērtējumiem, Finanšu ministrija, B. Balode
7. Sadarbības iestādes ceturkšņa ziņojums, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, I. Strazdiņa
8. Projektu ceturkšņa ziņojumi, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, I. Strazdiņa
9. Apkopojums par projektu rezultātiem, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, I. Strazdiņa
10. Apkopojums par projektu finanšu apguvi, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, I. Strazdiņa
11. Valsts kancelejas projekta iesniegums, Valsts kanceleja
12. Projekta ceturkšņa ziņojumi, Valsts kanceleja

13. Vēstuļu apmaiņa ar nozaru ministrijām, Valsts kanceleja, Iekšlietu ministrija, Ekonomikas ministrija
14. Apmācību dalībnieku saraksti, Valsts kanceleja, Z.Fridrihsberga
15. Mācību kursu pasniedzēju vērtējumi par apmācībām, Valsts kanceleja, Z.Fridrihsberga
16. Ziņojums "Esošās situācijas analīze ietekmes izvērtēšanas jomā", 2011.gads, SIA "CPM Corporateandpublicmanagementconsulting",
http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/zinojums_1_esosas_situacijas_analize_ietekmes_izvertesanas_joma.pdf
17. Apmācību dalībnieku saraksti, Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē sekretariāts, L.Tomase
18. Apmācību dalībnieku saraksti, Valsts administrācijas skola, L. Priedīte
19. Apkopojumi par mācību kursu novērtējumiem, Valsts administrācijas skola,
20. L.Priedīte
21. Rakstiskas atbildes uz intervijas jautājumiem, Valsts kase, I.Vjaterē
22. Valsts kontroles mācību plāns, Valsts kontrole, K.Rūme.
23. Dienesta ziņojums par veikto pētījumu, Valsts ieņēmumu dienests, I. Birzniece
24. Aktivitāšu rezultātu apkopojums, Valsts ieņēmumu dienests, R.Ervalde
25. Eiropas Sociālā fonda Darbības programma, Finanšu ministrija,
www.esfondi.lv/upload/14-20_gads/FMProg_070114_DP_VSS.pdf
26. Darbības programmas papildinājums, Finanšu ministrija,
<http://likumi.lv/doc.php?id=173782>
27. Partnerības līgums 2014.-2020.gadu periodam, Finanšu ministrija,
http://www.esfondi.lv/upload/Planosana/FMPlans_230714_Partn_lig_ar_grozijumiem_17.12.2014.pdf
28. Infografika, Valsts kanceleja,
http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/cilvekresursi_skaitlos.pdf
29. E.Upītes, Valsts kancelejas direktores vietnieces, raksts, TVNET,
http://www.tvnet.lv/zinas/viedokli/496388-vk_kadru_mainiba_valsts_parvalde_nav_normala
30. Fiskālās disciplīnas likums, 2013.gada 20.februāris,
<http://m.likumi.lv/doc.php?id=254896>
31. Ilgtermiņa stabilizācijas rezerves likums, 2009.gada 1.janvāris,
<http://likumi.lv/doc.php?id=184429>
32. Likums par budžetu un finanšu vadību, 1994.gada 6.aprīlis,
<http://likumi.lv/doc.php?id=58057>;
33. Likums par valsts budžetu 2015.gadam, 2014.gada 30.decembris,
<http://likumi.lv/doc.php?id=271309>
34. Valsts informācijas sistēmu likums, 2002.gada 22.maijs,
<http://likumi.lv/doc.php?id=62324>
35. Ministru kabineta noteikumi nr.748 "Kārtība, kādā sagatavo vispārējo valdības budžeta deficīta un parāda notifikāciju", 2011.gada 4.oktobris,
<http://likumi.lv/doc.php?id=237258>
36. Ministru kabineta noteikumi Nr. 300 "Ministru kabineta kārtības rullis", 2009.gada 7.aprīlis, <http://m.likumi.lv/doc.php?id=190612>
37. Ministru kabineta noteikumi Nr.1358 "Noteikumi par darbības programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" papildinājuma 1.5.1.1.1.apakšaktivitāti "Atbalsts

strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē””, 2009.gada 24.novembris, <http://likumi.lv/doc.php?id=201997>

38. Ministru kabineta noteikumi Nr.334 “Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma apakšaktivitāti “Politikas veidošanas, ieviešanas un tās ietekmes izvērtēšanas pilnveidošana””, 2008.gada 19.maijs, <http://m.likumi.lv/doc.php?id=175672>
39. Ministru kabineta noteikumi Nr.494 “Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”, 2012.gada 10.jūlijs, <http://likumi.lv/doc.php?id=250211>

4. Starpziņojums Apakšaktivitāte 1.5.1.3.1., „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” Apakšaktivitāte 1.5.1.3.2., „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī”

1. Talbot Collin (2010), Theories of performance Organizational and service improvement in the public domain, OXFORD University Press, ISBN 978-0-19-9567596-1
2. 2009.gada 24.novembra MK noteikumi Nr.395 „Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma apakšaktivitāti “Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” un to atbilstošie grozījumi
3. Darbības programma „Cilvēkresursi un nodarbinātība”
4. Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājums
5. Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” 1.5.1.3.1. apakšaktivitātes „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” IZVĒRTĒJUMS, Rīga, 2012, pieejams: www.sif.gov.lv,
6. Starpziņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (ex-post), Rīga, 2013.gada 14.marts, pieejams: <http://www.mk.gov.lv/content/reformu-novertejumi-un-petijumi>,
7. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam LABĀKA PĀRVALDĪBA: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE, MK 2008.gada 3.jūnija rīkojums Nr.305
8. Gala ziņojums par valsts pārvaldes politikas novērtējumu un priekšlikumiem nākamajam plānošanas periodam, „Valsts pārvaldes politikas novērtējums”, Rīga, 2013, [skatīts: 06.02.2015.], pieejams: www.mk.gov.lv
9. IEDZĪVOTĀJU APTAUJAS – ADMINISTRATĪVO PROCEDŪRU NOVĒRTĒJUMS: VESELĪBAS, SOCIĀLIE UN IEKŠĒJĀS DROŠĪBAS PAKALPOJUMI 2012. gada ziņojums, pieejams: www.sif.gov.lv,
10. 2014.gada 14.janvārī Ministru kabinetā atbalstītā likumprojekta "Publisko pakalpojumu likums" (MK 14.01.2014. 25.§) 26.pants
11. Veselības ministrijas 2013.gada publiskais pārskats, Veselības ministrija, pieejams: www.vm.gov.lv;
12. 2013.gada Rojas novada domes publiskais pārskats pieejams www.roja.lv/upload/docs/AttNod/RND_pp_2013.pdf
13. Finansējuma saņēmēju iesniegumi, projektu progressa pārskati un projektu ietekmes novērtēšanas pārskati.
14. www.mk.gov.lv
15. www.sif.gov.lv

16. www.esfondi.gov.lv
17. Latvijas-Lietuvas programma, http://www.latlit.eu/eng/20142020/explanatory_note, skat. 11.03.2015.
18. Baltijas jūras reģiona transnacionālās sadarbības programma, <http://www.interreg-baltic.eu/> skat. 11.03.2015.
19. Latvijas – Lietuvas – Baltkrievijas pārrobežu sadarbības programma, http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ets/llb_psp/?doc=13011, sk. 11.03.2015.
20. 2013.g.26.februāra MK noteikumi Nr.111 „Norvēģijas finanšu instrumenta 2009.–2014.gada perioda programmas "Kapacitātes stiprināšana un institucionālā sadarbība starp Latvijas un Norvēģijas valsts institūcijām, vietējām un reģionālām iestādēm" īstenošanas kārtība”.
21. Peters, B.G. The Politics of Bureaucracy. An introduction to comparative public administration. London: Routledge, 2010.
22. Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi, apstiprināta ar 10.01.2015. MK rīkojumu Nr. 14.

5. STARPZIŅOJUMS

Apakšaktivitāte 1.5.2.2.2. „Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana”

Apakšaktivitāte 1.5.2.2.3. “Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai”

1. Darbības programma „Cilvēkresursi un nodarbinātība”
2. Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājums
3. Finansējuma saņēmēju projektu iesniegumi, projektu uzraudzības pārskati un projektu ietekmes novērtēšanas pārskati
4. 2014.gada 13.marta Finanšu ministrijas vadlīnijas nr.10.10. “Vadlīnijas par finanšu korekciju piemērošanu Eiropas Savienības struktūrfondu, Kohēzijas fonda, Eiropas Ekonomikas zonas finanšu instrumenta, Norvēģijas finanšu instrumenta, Latvijas un Šveices sadarbības programmas finansētajos projektos”
5. 2010.gada 10.augusta Ministru kabineta noteikumi nr. 740 “Kārtība, kādā ziņo par Eiropas Savienības struktūrfondu un Kohēzijas fonda ieviešanā konstatētajām neatbilstībām, pieņem lēmumu par piešķirtā finansējuma izlietojumu un atgūst neatbilstošos izdevumus”
6. 2008.gada 3.jūnija Ministru kabineta rīkojums Nr.305 “Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņu 2008.-2013.gadam kopsavilkums”
7. 2008.gada 25.novembra Ministru kabineta noteikumi Nr.962 “Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma 1.5.2.2.3.apakšaktivitāti “Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai”
8. Informatīvais ziņojums „Par valdības rīcības plāna 128.3.pasākuma „Uzsākt koncepcijas par valsts finansēta nevalstisko organizāciju fonda izveidi izstrādi, t.sk.

- līdz 2014.gada 1.oktobrim sagatavojot starpziņojumu izskatīšanai Ministru kabinetā par koncepcijas izstrādes gaitu” īstenošanas gaitu”
9. Ministru kabineta 2012.gada 29.maija noteikumi Nr.374 „Līdzfinansējuma piešķiršanas, vadības, uzraudzības un kontroles kārtība sabiedrības integrācijas veicināšanai un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošanai”.
 10. Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādnes 2012 – 2018.gadam (apstiprinātas ar Ministru kabineta 2011.gada 11.oktobra rīkojumu Nr.542)
 11. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam LABĀKA PĀRVALDĪBA: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE, MK 2008.gada 3.jūnija rīkojums Nr.305
 12. „Starpziņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (ex-post)
 13. Lauku atbalsta dienesta informācija
 14. Rīgas plānošanas reģiona iekšējās lietošanas informācija
 15. Sabiedrības integrācijas fonda iekšējās lietošanas informācija
 16. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas iekšējās lietošanas informācija
 17. <http://www.eeagrants.lv>
 18. www.sif.gov.lv
 19. www.varam.gov.lv
 20. www.esfondi.gov.lv
 21. www.likumi.lv
 22. www.esfinanses.lv
 23. http://ec.europa.eu/contracts_grants/grants_en.htm
 24. <http://www.norden.lv/lv/grantu-programmas/valsts-administracija>

Veiktās intervijas

1.5.2.2.1. apakšaktivitātes ietvaros veiktās intervijas:

Nr.	Intervētā persona	Institūcija, amats	Datums
1.5.2.2.1. apakšaktivitāte			
1.	Līga Meņģelsone	LDDK ģenerāldirektore	22.12.2014
2.	Līvijs Marcinkēviča	LBAS priekšsēdētāja vietniece	10.12.2014.
3.	Elīna Egle	Bijusī LLDDK ģenerāldirektore	11.12.2014.
4.	Skaidrīte Baltace	LDDK Latgales reģiona koordinatore	18.12.2014.
5.	Iveta Cīrule	LDDK Rīgas reģiona koordinatore	19.12.2014.
6.	Inna Griņoka	LBAS Latgales reģiona koordinatore	18.12.2014.
7.	Tatjana Andersone	LBAS Vidzemes reģiona koordinatore	17.12.2014.
8.	Vilnis Rantiņš	Mašīnbūves un metālapstrādes asociācijas vadītājs	19.12.2014.
9.	Laila Ābola	"Latvijas Lauksaimniecības un pārtikas nozaru arodu biedrība" priekšsēdētāja vietniece	22.12.2014.
10.	Baiba Bāne	Finanšu ministrijas valsts sekretāre	17.12.2014.
11.	Žanna Kulakova	Bijusī Daugavpils pilsētas domes priekšsēdētāja	19.12.2014.
12.	Gunārs Anšņs	Liepājas pilsētas domes priekšsēdētāja vietnieks	19.12.2014.
Notikusi komunikācija ar LDDK projekta vadītāju A. Pavlinu un LBAS projekta vadītāju L. Liekni.			
1.5.1.2. aktivitāte			
1.	Eva Upīte	Valsts pārvaldes attīstības departamenta vadītāja, Valsts kancelejas direktora vietniece valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības jautājumos	22.01.2015.
2.	Jānis Glazkovs	VARAM Vienas pieturas aģentūras nodaļas vadītājs, projekta „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” vadītājs	15.01.2015. 21.01.2015.
3.	Zane Fridrihsberga	Valsts kancelejas Valsts pārvaldes attīstības departamenta konsultante, projekta „Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana” vadītāja	22.01.2015.
Notikusi komunikācija ar Valsts reģionālās attīstības aģentūras (VRAA) Informācijas sistēmu attīstības departamenta (līdz 2015. gadam – Elektronisko pakalpojumu departaments) direktoru Māri Jungu un departamenta Lietojumprogrammatūru pārvaldības nodaļas vadītāju Egitu Rudzīti.			
1.5.1.1.1. apakšaktivitāte			
1.	L.Liepiņa	Aizsardzības ministrija, Personāla	26.02.2015

		attīstības departamenta Militārās izglītības un zinātnes nodaļas vadītāja	
2.	B.Bāne	Finanšu ministrijas valsts sekretāre	17.12.2014
3.	I.Braunfelde	Finanšu ministrijas administrācijas vadītāja	17.12.2014
4.	L.Kļaviņa	Finanšu ministrijas valsts sekretāra vietniece fiskālās politikas jautājumos	23.12.2014
5.	D.Berkolde	Finanšu ministrijas Komerccarbības atbalsta kontroles departamenta direktore	17.12.2014
6.	V.Grīnfelde	Finanšu ministrijas Finanšu un darbības nodrošinājuma departamenta direktore	18.12.2014
7.	M.Krišāne	Finanšu ministrijas Personālvadības departamenta direktore	17.12.2014
8.	I.Stepanova	Finanšu ministrijas Budžeta departamenta direktore	17.12.2014
9.	K.Ancāne	Finanšu ministrijas ES fondu stratēģijas departamenta direktora vietniece	17.12.2014
10.	L.Ruškule	Finanšu ministrijas Finanšu vadības un metodoloģijas departamenta direktora vietniece	17.12.2014 un 25.02.2015
11.	A. Krūmiņa	Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, direktore	17.12.2014
12.	I.Stazdiņa	Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, ESF Tehniskās palīdzības un veselības aprūpes projektu departamenta direktore	17.12.2014
13.	G.Rozenbils	Iekšlietu ministrija, Personāla vadības nodaļas vecākais referents	26.02.2015
14.	D.Purviņa	Kultūras ministrija, Kultūrpolitikas departamenta Radošo industriju nodaļas referente	27.02.2015
15.	L.Tomase	Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē sekretariāts, Prezidentūras personāla jautājumu departamenta vadītāja	18.12.2014
16.	I.Ozoliņa	Pārresoru koordinācijas centrs, Attīstības uzraudzības un novērtēšanas nodaļas konsultante	27.02.2015
17.	E.Upīte	Valsts kancelejas direktora vietniece valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības jautājumos, Valsts pārvaldes attīstības departamenta vadītāja	18.12.2014 un 26.02.2015
18.	H.Beitelis	Valsts kancelejas Eiropas Savienības struktūrfondu departamenta vadītājs	19.12.2014
19.	D.Balode	Valsts kancelejas Eiropas Savienības struktūrfondu departamenta vadītāja	19.12.2014

		vietniece	
20.	E. Kalniņa	Valsts administrācijas skola, direktore	19.12.2014
21.	J.Jalovecka	Valsts kase, Prognozēšanas un finanšu plānošanas departamenta direktore	17.12.2014
22.	A.Tapiņš	Valsts kase, Finanšu risku vadības departamenta direktors	17.12.2014
23.	I.Vjaterē	Valsts kase, Personāla departamenta direktore	17.12.2014
24.	I.Sudare	Valsts kase, Finanšu resursu departamenta direktora vietniece	17.12.2014
25.	M.Salgrāve	Valsts kontroles padomes locekle	22.12.2014
26.	K.Rūme	Valsts kontroliera biroja attīstības projektu vadītāja	22.12.2014
27.	R.Ervalde	Valsts ieņēmumu dienests, Stratēģiskās vadības lietu un sabiedrisko attiecību pārvaldes Stratēģiskās vadības daļas Plānošanas nodaļas vadītāja	18.12.2014
28.	K.Podiņš	Valsts ieņēmumu dienests, Finanšu policijas pārvaldes direktors	18.12.2014
29.	K.Prusaka	Valsts ieņēmumu dienests, Finanšu policijas pārvaldes direktora vietniece	18.12.2014
30.	K.Mežals	Valsts ieņēmumu dienests, Finanšu policijas pārvaldes Starptautiskās sadarbības daļas vadītājs	18.12.2014
31.	S.Vītola-Hmeļevska	Valsts ieņēmumu dienests, Nodokļu parādu piedziņas pārvaldes Piedziņas procesa vadības un atbalsta daļas vadītāja	18.12.2014
32.	I.Birzniece	Valsts ieņēmumu dienests, Nodokļu parādu piedziņas pārvaldes Piedziņas procesa vadības un atbalsta daļas galvenā juriste	18.12.2014
1.5.1.3.1. apakšaktivitāte			
1.	Jolanta Liepa	Valsts Kanceleja, konsultante	2014.gada 9.decembris
2.	Anita Hāznere	VAS lektore	2015.gada 27.janvāris
3.	Agnese Rācene-Krūmiņa	Tieslietu ministrijas Stratēģijas departamenta direktore	2015.gada 27.janvāris
4.	Valdis Pusvācietis	Tieslietu ministrijas Projektu departamenta Projektu īstenošanas nodaļas vadītājs	
5.	Lāsma Driķe	Ieslodzījuma vietu pārvaldes projekta vadītāja	2015.gada 3.februāris
6.	Žanna Staškeviča	Administratīvā un personāla vadības dienesta Administratīvās daļas galvenais inspektors (uz projekta laiku bija noteikti papildus pienākumi par KV	

		sistēmas ieviešanu)	
1.5.1.3.2. apakšaktivitāte			
1.	Jānis Upenieks	Vidzemes plānošanas reģions, konsultants	2015. gada 11. februāris
2.	Liene Saukuma	Sociālās integrācijas valsts aģentūras Rehabilitācijas pakalpojumu nodaļas vadītāja	2015. gada 12. februāris
3.	Anda Šlarkociņa	Kuldīgas novada pašvaldības aģentūras „Sociālais dienests” direktores vietniece	2015. gada 13. februāris
4.	Diāna Jakaite	Labklājības ministrijas Sociālās politikas plānošanas un attīstības departamenta direktore	2015. gada 31. marts
1.5.2.2.2. apakšaktivitāte			
1.	Evija Kleina, Struktūrfondu uzraudzības nodaļas vadītāja	Sabiedrības integrācijas birojs	
2.	Iveta Vērse, direktore	Izglītības attīstības centrs	
3.	Inese Vaivare, direktore	LAPAS	
4.	Gunta Freimane	Bijusī VK darbiniece	
5.	Eva Sāre, Valdes priekšsēdētāja	Centrs “Valdardze”	
6.	Inese Olte, projektu vadītāja	Ilgspējīgas būvniecības padome	
7.	Solvita Vēvere, direktore	Kultūras ministrija, Sabiedrības integrācijas departaments	
1.5.2.2.3. apakšaktivitāte			
1	Evija Kleina	Struktūrfondu uzraudzības nodaļas vadītāja, Sabiedrības integrācijas fonds	22.01.2015.
2	Anna Djakova	Teritoriālās sadarbības nodaļas vadītāja, Attīstības instrumenta departaments, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	02.02.2015.
3	Ilze Krieva	Departamenta direktora vietniece, Attīstības instrumenta departaments, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	02.02.2015.
4	Jūlija Jakovļeva	Vecākā referente, Attīstības instrumenta departaments, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	02.02.2015.
5	Baiba Kūma	Kurzemes plānošanas reģiona ES Struktūrfondu Informācijas Centra vadītāja	10.02.2015.
6	Agnese Bīdermane	Struktūrfondu projektu nodaļas vadītāja, Rīgas plānošanas reģions	11.02.2015
7	Dace Grīnberga	Rīgas plānošanas reģiona ES Struktūrfondu Informācijas Centra vadītāja	11.02.2015
8	Agita Eizenberga	Attīstības daļas vecākā referente,	12.02.2015.

		Ķekavas novada pašvaldība	
9	Līga Jonerte	Attīstības nodaļas vadītāja, Jelgavas novada pašvaldība	13.02.2015.
10	Jānis Barinskis	Attīstības un projektu nodaļas vadītājs, Gulbenes novada dome	13.02.2015.
11	Gints Preiss	Attīstības pārvaldes vadītājs, Kuldīgas novada pašvaldība	13.02.2015.
12	Anita Birzniece	Izglītības darba speciāliste - vadītāja vietniece, Gulbenes novada dome	17.02.2015.
13	Inese Zālīte	Īpašumu, būvniecības un investīciju pārvaldes vadītāja, Siguldas novada pašvaldība	20.02.2015.
14	Irēna Začeva	Finanšu un attīstības nodaļas projektu vadītāja, Balvu novada pašvaldība	24.02.2015.
15	Jolanta Ūzuliņa	Attīstības departamenta starptautisko projektu koordinatore Daugavpils pilsētas pašvaldība	24.02.2015.
16	Kristīne Krasovska	Izpilddirektora vietniece – Attīstības pārvaldes vadītāja, Ventspils pilsētas dome	24.02.2015.

5. Pielikums

Starpziņojumi

1. STARPZIŅOJUMS

Ievadziņojums

2. STARPZIŅOJUMS

Aktivitāte 1.5.1.2. „Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana”

Apakšaktivitāte 1.5.2.2.1. „Sociālo partneru administratīvās kapacitātes stiprināšana”

3. STARPZIŅOJUMS

Apakšaktivitāte 1.5.1.1.1. “Atbalsts strukturālo reformu īstenošanai un analītisko spēju stiprināšanai valsts pārvaldē”

4. STARPZIŅOJUMS

Apakšaktivitāte 1.5.1.3.1. „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana”

Apakšaktivitāte 1.5.1.3.2. „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī”

5. STARPZIŅOJUMS

Apakšaktivitāte 1.5.2.2.2. „Nevalstisko organizāciju administratīvās kapacitātes stiprināšana”

Apakšaktivitāte 1.5.2.2.3. “Atbalsts pašvaldībām kapacitātes stiprināšanā Eiropas Savienības politiku instrumentu un pārējās ārvalstu finanšu palīdzības līdzfinansēto projektu un pasākumu īstenošanai”