# Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē, gala ziņojuma

# Pielikumi

# SATURS

[PIELIKUMS NR.1. ZIŅOJUMA ATBILSTĪBA TEHNISKAI SPECIFIKĀCIJAI 2](#_Toc37255377)

[PIELIKUMS NR.2. U-PROJEKTA DALĪBNIEKI SADALĪJUMĀ PA INSTITŪCIJĀM 3](#_Toc37255378)

[PIELIKUMS NR.3. U-PROJEKTA DALĪBNIEKI SADALĪJUMĀ PA APMĀCĪBU AKTIVITĀTĒM 6](#_Toc37255379)

[PIELIKUMS NR.4. K-PROJEKTA DALĪBNIEKI SADALĪJUMĀ PA INSTITŪCIJĀM 11](#_Toc37255380)

[PIELIKUMS NR.5. K-PROJEKTA DALĪBNIEKI SADALĪJUMĀ PA APMĀCĪBU AKTIVITĀTĒM 13](#_Toc37255381)

[PIELIKUMS NR.6. VALSTS KANCELEJAS APMĀCĪBU AKTIVITĀTES 17](#_Toc37255382)

[PIELIKUMS NR.7. VALSTS KANCELEJAS APMĀCĪBU AKTIVITĀTES PA APMEKLĒTĀJU DALĪBNIEKIEM 19](#_Toc37255383)

[PIELIKUMS NR.8. VALSTS KONTROLES PROJEKTA DALĪBNIEKI SADALĪJUMĀ PA INSTITŪCIJĀM 30](#_Toc37255384)

[PIELIKUMS NR.9. VALSTS KONTROLES PROJEKTA DALĪBNIEKI SADALĪJUMĀ PA APMĀCĪBU VEIDIEM 31](#_Toc37255385)

[PIELIKUMS NR.10 IZMANTOTĀ LITERATŪRA 33](#_Toc37255386)

[PIELIKUMS NR.11. INTERVIJU JAUTĀJUMI 36](#_Toc37255387)

[I1 - INTERVIJU JAUTĀJUMI AR INSTITŪCIJU (UZ KURĀM ATTIECAS SAM PASĀKUMS) DARBINIEKIEM, KAS NEPIEDALĪJĀS MĀCĪBU PASĀKUMOS 36](#_Toc37255388)

[I2 - INTERVIJAS APMĀCĪBU SNIEDZĒJIEM 38](#_Toc37255389)

[PIELIKUMS NR.12. ANKETU JAUTĀJUMI 42](#_Toc37255390)

[A1 - APTAUJAS ANKETA IESTĀŽU PERSONĀLDAĻAI 42](#_Toc37255391)

[PIELIKUMS NR.13. INTERVĒTO PERSONU UN IESTĀŽU SARAKSTS 45](#_Toc37255392)

[PIELIKUMS NR.14. DATU MASĪVI – INTERVIJU REZULTĀTI 48](#_Toc37255393)

[INTERVIJAS AR APMĀCĪBU SNIEDZĒJIEM 48](#_Toc37255394)

[INTERVIJAS AR PROJEKTU VADĪTĀJIEM 54](#_Toc37255395)

[INTERVIJAS AR AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJIEM 66](#_Toc37255396)

[PIELIKUMS NR.15. IZVĒRTĒJUMA RUBRIKAS 151](#_Toc37255397)

# Pielikums Nr.1. Ziņojuma atbilstība Tehniskai specifikācijai

Tabulā zemāk ir atspoguļota analīze starp tehniskajā specifikācijā norādītajiem darba uzdevumiem un ziņojuma sadaļām.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Darba uzdevuma Nr.  | Darba uzdevuma teksts | Ziņojuma sadaļa |
| 4.1. | Sniegt vērtējumu par pasākuma mērķauditorijas iesaisti un profilu, tajā skaitā veikt projektu dalībnieku demogrāfisko datu (ģeogrāfiskais pārklājums, skaits, vecumstruktūra, dzimumstruktūra, izglītība) | 2.2. |
| Uzraudzības rādītāju izpildes efektivitātes analīzi, vērtējot aktivitāšu ietekmi uz pasākumu kopējo un projektu specifisko mērķu sasniegšanu pēc būtības  | 2.1. |
| Vai projektu profesionālās pilnveides aktivitātēs ir iesaistītās atbilstošās institūcijas un speciālisti | 2.2. |
| Veikt pārstāvēto institūciju un amatu pārklājumu | 2.2. |
| Novērtēt informācijas aprites kvalitāti par mācību iespējām projektos (izmantotie informācijas un komunikāciju kanāli, komunikācijas biežums un saturs) | 2.3. |
| Novērtēt mācību piedāvājuma intensitāti kalendārā gada ietvaros (pasākuma norises periods, biežums, ilgums) attiecībā pret mērķa grupas faktiskā apmeklējuma iespējām | 2.3. |
| 4.2. | Novērtēt, cik lielā mērā izvēlētais apmācību saturs, metodoloģija un norises veids (klātienes / attālinātas) sekmē dalībnieku profesionālo kompetenču, prasmju un attieksmju veidošanu un stiprināšanu  | 2.3. |
| 4.3. | Novērtēt, cik lielā mērā izvēlētais aktivitāšu saturs, mācību pieeja (metodoloģija) un norises veids atbilst mērķa grupas faktiskajam vajadzībām (tajā skaitā iepriekšējai pieredzei un zināšanām) | 2.3. |
| Noteikt, galvenos faktorus, kas motivēja un kavēja mērķa grupas iesaisti projektu aktivitātēs  | 2.3. |
| Novērtēt, kuras mācību satura tēmas un kuras mācību metodes mācību dalībnieki ir novērtējuši kā vislietderīgākās viņu ikdienas darbā | 2.3. |
| 4.4. | Novērtēt, kurām pasākumā īstenotajām mācību satura tēmām un mācību metodēm ir vistiešākā ietekme uz pasākuma kopējo un projektu specifisko mērķu sasniegšanu. | 2.3. |
| 4.5. | Identificēt faktorus un konkrētas prakses (gan no mācību organizatoru, gan no valsts pārvaldes institūciju puses), kas ir veicinājušas vai kavējušas gūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojumu un pārnesi uz darba vidi. | 2.3. |

# Pielikums Nr.2. U-PROJEKTA dalībnieki sadalījumā pa institūcijām

Tabulā zemāk apkopota informācija par U-projekta dalībniekiem sadalījumā pa institūcijām. Informācija apkopota izmantojot E12 formu un iekļauj faktisko situāciju uz 31.12.2018.

|  |  |
| --- | --- |
| Institūcija | Dalībnieku skaits |
| Valsts ieņēmumu dienests | 1644 |
| Ekonomikas ministrija | 410 |
| Centrālā statistikas pārvalde | 287 |
| Pārtikas un veterinārais dienests | 271 |
| Latvijas Nacionālais arhīvs | 240 |
| Valsts vides dienests | 230 |
| Ārlietu ministrija | 200 |
| Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija | 194 |
| Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra | 174 |
| Valsts kanceleja | 165 |
| Veselības inspekcija | 144 |
| Valsts darba inspekcija | 133 |
| Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrs | 124 |
| Valsts valodas centrs | 114 |
| Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde | 112 |
| Lauku atbalsta dienests | 111 |
| Centrālā finanšu un līgumu aģentūra | 109 |
| Finanšu ministrija | 109 |
| Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra | 104 |
| Izglītības un zinātnes ministrija | 97 |
| Būvniecības valsts kontroles birojs | 96 |
| Iekšlietu ministrija | 93 |
| Valsts meža dienests | 93 |
| Patērētāju tiesību aizsardzības centrs | 90 |
| Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra | 87 |
| Tieslietu ministrija | 85 |
| Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests | 85 |
| Veselības ministrija | 84 |
| Valsts zemes dienests | 83 |
| Valsts kase | 78 |
| Labklājības ministrija | 71 |
| Zemkopības ministrija | 71 |
| Valsts reģionālās attīstības aģentūra | 70 |
| Konkurences padome | 58 |
| Latvijas Republikas Patentu valde | 54 |
| Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija | 53 |
| Nodarbinātības valsts aģentūra | 46 |
| Iepirkumu uzraudzības birojs | 45 |
| Tiesu administrācija | 43 |
| Satiksmes ministrija | 40 |
| Lauksaimniecības datu centrs | 37 |
| Datu valsts inspekcija | 36 |
| Maksātnespējas administrācija | 36 |
| Dabas aizsardzības pārvalde | 35 |
| Aizsardzības ministrija | 34 |
| Valsts tiesu medicīnas ekspertīzes centrs | 33 |
| Pārresoru koordinācijas centrs | 32 |
| Maksātnespējas kontroles dienests | 30 |
| Valsts administrācijas skola | 30 |
| Valsts augu aizsardzības dienests | 27 |
| Zāļu valsts aģentūra | 26 |
| Kultūras ministrija | 25 |
| Latvijas Valsts arhīvs | 25 |
| Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcija | 20 |
| Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisija | 19 |
| Nodrošinājuma valsts aģentūra | 17 |
| Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija | 17 |
| Valsts tiesu ekspertīžu birojs | 16 |
| Kultūras informācijas sistēmu centrs | 15 |
| Latvijas Republikas Saeima | 14 |
| Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienests | 14 |
| Latvijas Ģeotelpiskās informācijas aģentūra | 11 |
| Valsts robežsardze | 10 |
| Latvijas Banka | 8 |
| Valsts dzelzceļa tehniskā inspekcija | 8 |
| Vides pārraudzības valsts birojs | 8 |
| Latvijas Institūts | 7 |
| Latvijas Valsts prezidenta kanceleja | 7 |
| Nacionālais veselības dienests | 7 |
| Valsts aizsardzības militāro objektu un iepirkumu centrs | 7 |
| Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs | 5 |
| Personāla dokumentu valsts arhīvs | 5 |
| Tieslietu ministrijas Dzimtsarakstu departaments | 4 |
| Transporta nelaimes gadījumu un incidentu izmeklēšanas birojs | 4 |
| Valsts vides dienesta Radiācijas drošības centrs | 4 |
| Nacionālā kultūras mantojuma pārvalde | 3 |
| Valsts dzelzceļa administrācija | 3 |
| Valsts prezidenta kanceleja | 3 |
| Fiskālās disciplīnas padome | 2 |
| Latvijas Valsts kinofotofonodokumentu arhīvs | 2 |
| Latvijas Nacionālais akreditācijas birojs | 2 |
| Valsts izglītības attīstības aģentūra | 2 |
| Valsts policija | 2 |
| Dienvidlatgales reģionālā lauksaimniecības pārvalde | 1 |
| Arhīvu inspekcija | 1 |
| Latvijas Republikas Valsts kontrole | 1 |
| Latvijas Valsts vēstures arhīvs | 1 |
| Sociālās integrācijas valsts aģentūra | 1 |
| **Kopā** | **7054** |

# Pielikums Nr.3. U-PROJEKTA dalībnieki sadalījumā pa apmācību aktivitātēm

Tabulā zemāk apkopota informācija par U-projekta dalībniekiem sadalījumā pa apmācību aktivitātēm. Informācija apkopota izmantojot E12 formu un iekļauj faktisko situāciju uz 31.12.2018.

|  |  |
| --- | --- |
| Semināra/ apmācības/ konsultācijas/ cita pasākuma (darbības) nosaukums U Projektam | Dalībnieku skaits (31.12.2018) |
| Mācību programmas - 636 |
| Mācību programma "Finansiālais un administratīvais slogs, to veidojošie faktori"  | 99 |
| Mācību programma "Iekšējo treneru sagatavošana valsts pārvaldē: publiskā pakalpojuma dizains"  | 24 |
| Mācību programma "Ievads LEAN sistēmā"  | 35 |
| Mācību programma "LEAN sistēmas metodes"  | 23 |
| Mācību programma "Praktiskās darbnīcas LEAN sistēmas metodes apguvē"  | 34 |
| Mācību programma "Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas un valsts pārvalde"  | 20 |
| Mācību programma “Publiskais pakalpojums: E-adrese - iespēja uzlabot iestādes procesus”  | 204 |
| Mācību programma "Pārmaiņu vadība"  | 46 |
| Mācību programma “Personālvadība”  | 47 |
| Mācību programma "Stratēģiskā komunikācija"  | 41 |
| Mācību programma "Stratēģiskā plānošana"  | 42 |
| Mācību programma "Tiesiskums un valsts pārvalde"  | 21 |
| Mācību kurss – 245 |
| Mācību kurss "Datu analīze"  | 111 |
| Mācību kurss "Datu analīze " (2.līmenis)  | 100 |
| Mācību kurss “Lietpratīga valsts pārvalde: profesionālu augstākā līmeņa vadītāju piesaiste, process un regulējums”  | 9 |
| Mācību kurss “Publiskais pakalpojums: Publisko pakalpojumu sistēma, Valsts portālu attīstības stratēģija, pārvaldības modelis un lietojamība”  | 25 |
| Mācību pasākums – 754 |
| Mācību pasākums - konference "HR nedēļa Latvija 2018"  | 1 |
| Mācību pasākums - vadītāju konference "Vadītāju nākotnes izaicinājumi"  | 162 |
| Mācību pasākums "HR Personāls konference"  | 3 |
| Mācību pasākums- uzņēmējdarbības un valsts pārvaldes simulācijas spēle "Prezidents"  | 584 |
| Mācību pasākums, vadītāju konference EBIT (LV)  | 4 |
| Pamatkurss – 789 |
| Pamatkurss "Efektīvs klientorientēts darbs valsts pārvaldes iestādes klientu centrā" | 324 |
| Pamatkurss ""Konsultē vispirms" principa uzraudzībā un kontrolē ieviešana un uzraudzība"  | 305 |
| Pamatkurss ""Konsultē vispirms" principa uzraudzībā un kontrolē ieviešana un uzraudzība" (vebinārs)  | 160 |
| Padziļinātais kurss – 648 |
| Padziļinātais kurss "Tiesiskā regulējuma piemērošana kontrolējošas iestādes"  | 446 |
| Padziļinātam līmenim" Pārmaiņu vadības process un tā prakse uzraudzībā un kontrolē, ieviešot principu "Konsultē vispirms"  | 119 |
| Padziļinātam līmenim" Pārmaiņu vadības process un tā prakse, ieviešot e-pakalpojumus"  | 83 |
| Specializētās mācību programmas - 489 |
| Projekta specializēto mācību programmas “Valdības centra institūcijās strādājošo kapacitātes celšana” ietvaros (iekšzemes mācības)  | 1 |
| Specializētā mācību programma "Asaichi audits un vizuālās vadības apguve"  | 15 |
| Specializētā mācību programma "Asaichi audits"  | 9 |
| Specializētā mācību programma "Asaichi sertifikācijas apguve"  | 14 |
| Specializētā mācību programma "Asaichi sistēmas audits un "5 kāpēc?""  | 9 |
| Specializētā mācību programma "Asaichi uzsākšana"  | 12 |
| Specializētā mācību programma "Ekonomisko diplomātu kompetenču un prasmju pilnveide 2018"  | 47 |
| Specializētā mācību programma "Gatavošanās Asaichi uzsākšanai"  | 13 |
| Specializētā mācību programma "Ievads ekonomikas attīstības stratēģijā"  | 51 |
| Specializētā mācību programma "Ievads LEAN sistēmā"  | 49 |
| Specializētā mācību programma "Kaizen Teian treniņš"  | 14 |
| Specializētā mācību programma "Pamatkurss: Asaichi"  | 14 |
| Specializētā mācību programma "Projekta pārskats"  | 38 |
| Specializētā mācību programma "RIS3 īstenošana un uzraudzība"  | 19 |
| Specializētā mācību programma "Sertifikācija Kaizen Teian metodē"  | 29 |
| Specializētā mācību programma "Sertifikācija VACA metodē"  | 31 |
| Specializētā mācību programma "Stratēģiskā ceļa karte valsts pārvaldes reformu plāna īstenošanai: pārmaiņu vadība reformu īstenošanai un darba snieguma efektīvai vadībai"  | 14 |
| Specializētā mācību programma "Stratēģiskā komunikācija plānotu rezultātu sasniegšanai"  | 18 |
| Specializētā mācību programma "VACA pārskats"  | 19 |
| Specializētā mācību programma "VACA treniņš"  | 10 |
| Specializētā mācību programma "Vadītājs un komanda mainīgā vidē"  | 59 |
| Citas apmācības – 1930 |
| Mūsdienīgi komunikācijas rīki  | 201 |
| Sociāli atbildīga uzņēmējdarbība un korporatīvā sociālā atbildība kā tās stratēģijas daļa  | 111 |
| Spēle "Frontline"  | 171 |
| Tiesiskā regulējuma piemērošana kontrolējošās iestādēs PAMATKURSS  | 353 |
| Treniņš " Stresa un konfliktsituāciju risināšana darbā ar klientu" "  | 479 |
| Treniņš "Efektīva komunikācija lēmuma pieņemšanai darbā ar klientu uzraudzībā un kontrolē  | 488 |
| Valsts pārvaldes komunikācija ar sabiedrību  | 127 |
| Cilvēkresursu vadība – 310 |
| “Cilvēkresursu vadība: personāla atlase” darbnīca “Vadlīniju izstrāde” | 26 |
| “Cilvēkresursu vadība: personāla atlase” mācību kurss “Kompetenču pieeja atlasē” | 20 |
| “Cilvēkresursu vadība: personāla atlase” mācību kurss “Personāla plānošana, piesaiste un atlase” | 98 |
| “Datu analīze” Mācību kurss “Datu analīze (1. līmenis)” | 100 |
| “Ekonomisko diplomātu kompetenču un prasmju pilnveide Latvijas uzņēmumu eksportspējas veicināšanai”  | 46 |
| “Valdības centra institūcijās strādājošo kapacitātes celšana: starpnozaru un starptautisku projektu vadība un sagatavošanās projektu vadības programmas “Project Management Professional” vai ekvivalentas projektu vadības programmas sertifikācijas eksāmenam"  | 20 |
| IKT kompetenču paaugstināšana - 479 |
| “Valsts pārvaldes IKT kompetences paaugstināšana efektīvākai pakalpojumu sniegšanai sabiedrībai un uzņēmējiem” mācību kurss “IKT risinājumu ieviešana un izstrāde”  | 63 |
| “Valsts pārvaldes IKT kompetences paaugstināšana efektīvākai pakalpojumu sniegšanai sabiedrībai un uzņēmējiem” mācību kurss “Lietotāju vajadzību analīze”  | 64 |
| “Valsts pārvaldes IKT kompetences paaugstināšana efektīvākai pakalpojumu sniegšanai sabiedrībai un uzņēmējiem” mācību kurss “IKT risinājumu pasūtīšana un iepirkumi”  | 61 |
| “Valsts pārvaldes IKT kompetences paaugstināšana efektīvākai pakalpojumu sniegšanai sabiedrībai un uzņēmējiem” mācību kurss “IKT risinājumu plānošana un pārvaldība”  | 64 |
| “Valsts pārvaldes informācijas un komunikācijas tehnoloģiju kompetences paaugstināšana efektīvai pakalpojumu sniegšanai sabiedrībai un uzņēmumiem” mācību kurss "Dokumentu pārvaldības specifikācija MoReq2010 (modular requirements for records systems) un tās izmantošanas iespējas” | 52 |
| “Valsts pārvaldes informācijas un komunikācijas tehnoloģiju kompetences paaugstināšana efektīvai pakalpojumu sniegšanai sabiedrībai un uzņēmumiem” mācību kurss "Ievads: Informācijas sistēmu izstrāde, vadība un uzraudzība"  | 63 |
| ”Latvijas Nacionālā arhīva informācijas aprites uzlabošana ar komersantiem” mācību komandējums uz Ungārijas Nacionālo arhīvu “Datu bāzu izvērtēšana un elektronisko dokumentu arhivēšanas tehniskie aspekti”  | 4 |
| ”Latvijas Nacionālā arhīva informācijas aprites uzlabošana ar komersantiem” mācību kurss "Dokumentu izvērtēšanas teorētiskie un praktiskie aspekti, dokumentu glabāšanas termiņu noteikšana"  | 54 |
| ”Latvijas Nacionālā arhīva informācijas aprites uzlabošana ar komersantiem” mācību kurss "Elektroniskie dokumenti un to arhivēšana"  | 54 |
| Darbnīcas – 711 |
| Darbnīca "Iestādes procedūru izstrāde, ieviešot "Konsultē vispirms" principu  | 26 |
| Darbnīca "Klientu apkalpošanas standarta izstrāde iestādes klientorientētam darbam "vienas pieturas aģentūras "principa ietvaros"  | 25 |
| Darbnīca padziļinātam līmenim "Konsultē vispirms" principa uzraudzībā un kontrolē ieviešana un uzraudzība"  | 14 |
| Darbnīca "Iestādes procedūru izstrāde, ieviešot "Konsultē vispirms"  | 9 |
| Dizaina domāšana  | 38 |
| Mācības un darbnīca “2 ceļi inovācijām publiskajā sektorā”  | 16 |
| Mācību darbnīca “Valsts pārvaldes reformu plāna ieviešanas stratēģiskās ceļa kartes un KPI (Key performance indikators) izstrādei”  | 20 |
| Efektīva rakstiskā komunikācija saziņas kanālos | 528 |
| Ilgtspēja uzņēmējdarbībā un tautsaimniecībā, ilgtspējas indekss un to veidojošie elementi  | 35 |
| Mācību komandējumi – 67 |
| Mācību komandējums pieredzes apmaiņai e - pārvaldes publisko pakalpojumu jomās uz Norvēģijas vietējo pašvaldību un modernizācijas aģentūru un Publiskās pārvaldes un e-pārvaldes aģentūru Difi, Norvēģijā  | 2 |
| Mācību komandējums "Atbalsts uzņēmējdarbības attīstībai: Latgales reģiona pieredze" uz Balviem, Rēzekni, Daugavpili  | 5 |
| Mācību komandējums kompetences paaugstināšanai iepazīstot jaunus risinājumus un rīkus cilvēkresursu un informācijas tehnoloģiju konferencē un izstādē UNLEASH Amsterdamā  | 2 |
| Mācību komandējums Latvijas Viedās specializācijas stratēģijas (RIS3) ieviešanas institūciju nodarbināto analītiskās kapacitātes stiprināšanai mācībās “Vasaras skolā 2018: reģionālās konkurētspējas stiprināšana ar klasteros balstītām ekonomikas politikām” (Summer School 2018 For Regional Competitiveness and Stronger Cluster-Based Economic Policies).Barselonā, Spānijā  | 10 |
| Mācību komandējums līdzdalībai starptautiskā OECD rīkotā darbnīcā “Darbinieku iesaistes novērtēšana: virzībai uz starptautiski salīdzināmiem datiem analīzei  | 1 |
| Mācību komandējums programmas "Cilvēkresursu vadība" ietvaros uz Eiropas akadēmijas par nodokļiem, ekonomiku, tiesībām rīkotajā starptautiskajā seminārā "Personāla plānošana valsts iestādes un starptautiskajās institūcijās" Berlīnē, Vācijā  | 1 |
| Mācību komandējums starptautiskā darbnīcā Latvijas Viedās specializācijas stratēģijas (RIS3) ieviešanas institūciju nodarbināto analītiskās kapacitātes stiprināšanai Seviļā, Spānijā metodoloģijā”/ “Peer eXchange and Learning (PXL) workshop on Policy Instruments”, ko organizēja S3 Platforma (S3 Platform) sadarbībā ar Eiropas Komisijas Apvienoto pētījumu pakalpojumu centru / European Commission's Joint Research Centre (JRC)  | 2 |
| Mācību komandējums uz apmācībām "Greenhouse" Kārdifā, Lielbritānijā  | 2 |
| Mācību komandējums uz Atvērto datu institūtu Eiropas Komisijas Eiropas datu portāla organizēto mācību pasākumu ES atvērto datu ekspertiem "Kā būt efektīviem atvērto datu līderiem?/ European open data champions workshop" Londonā, Lielbritānijā  | 1 |
| Mācību komandējums uz cilvēkresursu un augsto tehnoloģiju pasākumu HR Tech World Amsterdam Amsterdamā, Nīderlandē  | 5 |
| Mācību komandējums uz CIPD ikgadējo konferenci Mančesterā, Lielbritānijā  | 3 |
| Mācību komandējums uz Dānijas Uzņēmējdarbības iestādi (Danish Business Authority - DBA) Kopenhāgenā, Dānijā  | 5 |
| Mācību komandējums uz Eiropas Publiskās administrācijas grupas (EGPA) ikgadējo konferenci Milānā, Itālijā  | 1 |
| Mācību komandējums uz Euphresco tīkla un Eiropas zinātnes sadarbības programmas organizēto mācību pasākumu "Workshop on the use of Next Generation Sequencing technologies for plant pest diognostics" Bari, Itālijā  | 1 |
| Mācību komandējums uz konferenci par jauninājumiem vadībā "Innovation in Government:The New Normal" Parīzē, Francijā  | 8 |
| Mācību komandējums uz Portugāles valsts pārvaldes institūciju (The Administrative Modernization Agency) Lisabonā, Portugālē  | 9 |
| Mācību komandējums uz starptautisko pasākumu UNLEASH London par cilvēkresursu un tehnoloģiju sinerģiju, Apvienotajā Karalistē  | 8 |
| Mācību komandējums uz Vācijas Federālā riska novērtēšanas institūta mācību pasākumu "Augu aizsardzības līdzekļu novērtēšanas un reģistrācijas procedūra, prasības un riska novērtēšana" Berlīnē, Vācijā  | 1 |
| Kopā  | **7054** |

# Pielikums Nr.4. K-PROJEKTA dalībnieki sadalījumā pa institūcijām

Tabulā zemāk apkopota informācija par K-projekta dalībniekiem sadalījumā pa institūcijām. Informācija apkopota izmantojot E12 formu un iekļauj faktisko situāciju uz 31.12.2018.

|  |  |
| --- | --- |
| Institūcija | Dalībnieku skaits |
| Valsts ieņēmumu dienests | 1247 |
| Valsts policija | 827 |
| Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs | 413 |
| Latvijas Republikas Prokuratūra | 273 |
| Pārtikas un veterinārais dienests | 259 |
| Valsts meža dienests | 233 |
| Veselības inspekcija | 192 |
| Ieslodzījuma vietu pārvalde | 191 |
| Valsts robežsardze | 83 |
| Centrālā finanšu un līgumu aģentūra | 76 |
| Valsts darba inspekcija | 68 |
| Finanšu un kapitāla tirgus komisija | 65 |
| Būvniecības valsts kontroles birojs | 60 |
| Finanšu ministrija | 58 |
| Iekšējās drošības birojs | 51 |
| Lauku atbalsta dienests | 35 |
| Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija | 33 |
| Patērētāju tiesību aizsardzības centrs | 31 |
| Datu valsts inspekcija | 29 |
| Kontroles dienests | 29 |
| Maksātnespējas kontroles dienests | 26 |
| Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra | 26 |
| Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde | 25 |
| Civilās aviācijas aģentūra | 25 |
| Zāļu valsts aģentūra | 24 |
| Latvijas Banka | 23 |
| Dabas aizsardzības pārvalde | 22 |
| Konkurences padome | 22 |
| Tieslietu ministrija | 20 |
| Valsts aizsardzības militāro objektu un iepirkumu centrs | 19 |
| Valsts augu aizsardzības dienests | 19 |
| Iepirkumu uzraudzības birojs | 18 |
| Uzņēmumu reģistrs | 17 |
| Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija | 17 |
| Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija | 17 |
| Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcija | 16 |
| Labklājības ministrija | 16 |
| Valsts zemes dienests | 16 |
| Veselības ministrija | 15 |
| Iekšlietu ministrija | 14 |
| Kultūras ministrija | 14 |
| Pārresoru koordinācijas centrs | 14 |
| Ekonomikas ministrija | 11 |
| Izglītības un zinātnes ministrija | 11 |
| Nodrošinājuma valsts aģentūra | 11 |
| Satiksmes ministrija | 11 |
| Valsts tiesu medicīnas ekspertīzes centrs | 11 |
| Ārlietu ministrija | 10 |
| Nacionālā kultūras mantojuma pārvalde | 10 |
| Zemkopības ministrija | 10 |
| Latvijas Republikas Saeima | 9 |
| Valsts dzelzceļa tehniskā inspekcija | 9 |
| Lauksaimniecības datu centrs | 8 |
| Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra | 7 |
| Valsts tiesu ekspertīžu birojs | 6 |
| Aizsardzības ministrija | 5 |
| Maksātnespējas administrācija | 4 |
| Transporta nelaimes gadījumu un incidentu izmeklēšanas birojs | 4 |
| Valsts kanceleja | 3 |
| Valsts prezidenta kanceleja | 3 |
| Veselības un darbnespēju ekspertīzes ārstu valsts komisija | 2 |
| Valsts kontrole | 1 |
| **Kopā** | **4824** |

# Pielikums Nr.5. K-PROJEKTA dalībnieki sadalījumā pa apmācību aktivitātēm

Tabulā zemāk apkopota informācija par K-projekta dalībniekiem sadalījumā pa apmācību aktivitātēm. Informācija apkopota izmantojot E12 formu un iekļauj faktisko situāciju uz 31.12.2018.

|  |  |
| --- | --- |
| Semināra/ apmācības/ konsultācijas/ cita pasākuma (darbības) nosaukums - K Projektam | Dalībnieku skaits (31.12.2018) |
| Pamatmodulis - 3003 |
| (PM) “Koruptīvu darbību identificēšana VID veiktajās pārbaudēs kā ēnu ekonomikas mazināšanas instruments” | 452 |
| (PM) “Pārrobežu sadarbība korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā" | 93 |
| (PM) Mācību kurss "Pamata aspekti pretkorupcijas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" | 730 |
| (PM) Mācību modulis "Institūciju iekšējie pasākumi korupcijas risku novēršanai" | 85 |
| (PM) Mācību modulis "Korupcijas un interešu konflikta risku novēršana" | 152 |
| (PM) Mācību modulis "Valsts pārvaldes darbība tiesiskā valstī" | 309 |
| (PM) Mācību modulis “Korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas aspekti kontrolējošo institūciju darbībā” 3. kurss, “Pretkorupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanas aspekti kontrolējošo iestāžu darbā” | 177 |
| (PM) Mācību modulis “Pārrobežu sadarbība korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā" | 144 |
| (PM) Mācību modulis “Pārrobežu sadarbība korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā" 1. un 3.kurss | 20 |
| (PM) Mācību moduļa “Pārrobežu sadarbība korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā" 1. un 2.kurss | 22 |
| (PM) Mācību moduļa “Pārrobežu sadarbība korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā" 1.kurss | 33 |
| (PM) Mācību moduļa “Pārrobežu sadarbība korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā" 2. un 3.kurss | 47 |
| (PM) Mācību moduļa “Pārrobežu sadarbība korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā" 2.kurss | 189 |
| (PM) Mācību moduļa “Pārrobežu sadarbība korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā" 3.kurss | 95 |
| (PM) Mācību moduļa “Korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas aspekti kontrolējošo institūciju darbībā” 4. kurss ,“Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas novēršanas aspekti” | 221 |
| (PM) Pretkorupcijas un ēnu ekonomikas apkarošanas aspekti tiesībaizsargājošo iestāžu darbā | 234 |
| Speciālie moduļi - 1578 |
| (SM) "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršanas efektivitātes paaugstināšanas jomā": "FINTECH" | 14 |
| (SM) "Datu analīze" (1.līmenis) | 34 |
| (SM) "Grāmatvedības aspekti tiesībaizsardzības iestāžu darbiniekiem" | 75 |
| (SM) "IBM i2 Analyst's Notebook Customizing and Semantics" | 5 |
| (SM) "IBM i2 Analyst's Notebook Essentials" | 8 |
| (SM) "IBM i2 Analyst's Notebook Importing and Analysis" | 5 |
| (SM) "IBM i2 Base Designer" | 3 |
| (SM) "IBM i2 Base User" | 3 |
| (SM) "Kukuļošana un līdzekļu legalizācija, izmantojot finanšu pakalpojumu nozari" | 14 |
| (SM) "Mācības zināšanu paaugstināšanai komunikācijā ar sabiedrību pretkorupcijas jomā" | 25 |
| (SM) "Mācības zināšanu paaugstināšanai procesuālo un citu juridisko dokumentu izstrādē pretkorupcijas jomā" | 53 |
| (SM) "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršanas efektivitātes paaugstināšanas jomā" | 88 |
| (SM) "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršanas efektivitātes paaugstināšanas jomā": "Digitālās tehnoloģijas" | 15 |
| (SM) "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršanas efektivitātes paaugstināšanas jomā": "Intervēšanas tehnikas" | 24 |
| (SM) "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršanas efektivitātes paaugstināšanas jomā": "Pieeja naudas atmazgāšanas novēršanai un apkarošanai" | 36 |
| (SM) "Operatīvā eksperimenta veikšanas tiesiskie aspekti, īstenojot vairāku valstu kopīgu sadarbību” | 80 |
| (SM) "Pamata aspekti pretkorupcijas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" | 56 |
| (SM) "Seminārs par starptautiskās sadarbības jautājumiem noziedzības apkarošanas jomā" | 61 |
| (SM) Mācību kurss "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršana "Augsta līmeņa apmācības NILLN/CFT jomā uzraudzības iestādēm"" | 41 |
| (SM) Mācību kurss "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršana "FINTECH" | 20 |
| (SM) Mācību kurss "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršana "Intervēšanas tehnikas" | 19 |
| (SM) Mācību kurss "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršana "Kontrolējošo un uzraudzības iestāžu vadība"" | 11 |
| (SM) Mācību kurss "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršana "Līdzekļu atgūšana" | 14 |
| (SM) Mācību kurss "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršana "Starptautiskās operācijas" | 15 |
| (SM) Mācību kurss "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršanas efektivitātes paaugstināšanas jomā": "1.meistarklase par NILL lietām" | 9 |
| (SM) Mācību kurss "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršanas efektivitātes paaugstināšanas jomā": "Finanšu noziegumu analīze un izmeklēšanas tehnika" | 17 |
| (SM) Mācību kurss "Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizēšanas novēršanas efektivitātes paaugstināšanas jomā: "2.meistarklase par NILL lietām" | 16 |
| (SM) Mācību programma "Conducting Financial Investigations" | 1 |
| (SM) Mācību un pieredzes apmaiņas seminārs par krāpniecisku un korupciju saistītu nodarījumu pazīmēm ES fondu ieviešanas ietvaros | 77 |
| (SM) Seminārs par korupcijas un transnacionālās organizētās noziedzības aspektiem | 82 |
| (SM) Specializētā mācību programma "Power BI" | 43 |
| (SM) Specializētās mācības "Datu aizsardzība" | 67 |
| (SM) Specializētās mācības "Datu analīze ar Power BI" | 7 |
| (SM) Specializētās mācības "Datu analīze" (1.līmenis) | 104 |
| (SM) Specializētās mācības "Datu analīze" (2.līmenis) | 70 |
| (SM) Specializētās mācības "Informācijas vizuālās analīzes rīki IBM i2: IBM i2 Analyst's Notebook Essentials" | 16 |
| (SM) Specializētās mācības "Informācijas vizuālās analīzes rīki IBM i2: IBM i2 iBase Designer" | 16 |
| (SM) Specializētās mācības "Informācijas vizuālās analīzes rīki IBM i2: IBM i2 iBase User" | 16 |
| (SM) Specializētās mācības "Labākā prakse audita veikšanā" | 20 |
| (SM) Starptautiskais mācību un pieredzes apmaiņas seminārs par ēnu ekonomikas mazināšanu kultūras īpašuma aprites jomā | 39 |
| (SM) Starptautisks mācību seminārs par ēnu ekonomikas izpausmēm kultūras priekšmetu aprites jomā | 45 |
| (SM) Starptautisks mācību seminārs par korupcijas un noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas izmeklēšanu, noziedzīgi iegūtas mantas meklēšanu un konfiskāciju | 73 |
| (SM) Starptautisks mācību seminārs par organizētas noziedzības un korupcijas apkarošanas jautājumiem | 57 |
| (SM) Starptautisks mācību un pieredzes apmaiņas seminārs par korupcijas apkarošanu ne-publiskajā sektorā un publisko iepirkumu jomā | 36 |
| (SM) Starptautisks mācību seminārs par aktīvu pārvaldīšanas jautājumiem | 39 |
| (SM) Study visit of Latvian Institutions to Italy: Practical Aspects of Prevention and Combating Shadow Economy and Protection of Cultural Heritage | 9 |
| Citas apmācību aktivitātes - 243 |
| CFR, CyberSec First Responder: Threat Detection and Response | 2 |
| CISM, sertificēts informācijas drošības vadītājs (CISM®) | 1 |
| CTIASEC, Drošības pamati ar Security + sertifikāciju | 2 |
| FOR585: Advanced Smartphone Forensics | 2 |
| K. M. Čeneila lekcija | 22 |
| Koruptīvu darbību identificēšana VID veiktajās pārbaudēs kā ēnu ekonomikas mazināšanas instruments" | 114 |
| Mācību kurss "Juridiskā angļu valoda" | 22 |
| Mācību kurss sešu lekciju apjomā ar mērķi zināšanas pielietot praksē | 52 |
| Prof. K. Viljamsa lekcija | 13 |
| Resursu vadības sistēmas "Horizon" - Bāzes modulis | 2 |
| Resursu vadības sistēmas "Horizon" - Finanšu pārskati | 2 |
| Resursu vadības sistēmas "Horizon" - Pamatlīdzekļi | 3 |
| Rīcības vadības sistēmas "Horizon" - Krājumu uzskaite un norēķini ar piegādātājiem un pircējiem | 3 |
| SANS Institute apmācību kurss “FOR408: Windows Forensic Analysis” | 1 |
| SANS Institute apmācību kurss “FOR518: Mac Forensic Analysis” | 1 |
| SANS Institute apmācību kurss “FOR578 Cyber Threat Intelligence course” | 1 |

# Pielikums Nr.6. valsts kancelejas apmācību aktivitātes

Tabulā zemāk apkopota informācija par Valsts kancelejas apmācību aktivitātēm sadalījumā pa apmācību aktivitātēm. Informācija apkopota izmantojot E12 formu un iekļauj faktisko situāciju uz 31.12.2018.

|  |  |
| --- | --- |
| Semināra/ apmācības/ konsultācijas/ cita pasākuma (darbības) nosaukums – VALSTS KANCELEJAS PROJEKTS | Dalībnieku skaits (31.12.2018) |
| Moduļu apmācības |
| 1.modulis "Finanses un valsts pārvalde" | 31 |
| 2.modulis "Tiesiskums un valsts pārvalde" | 33 |
| 3.modulis "IKT un valsts pārvalde" | 13 |
| 4.modulis "Komunikācija un valsts pārvalde" | 36 |
| 5.modulis "Stratēģiskā personāla plānošana" | 37 |
| 6.modulis "Efektīva vadītāja ABC"  | 36 |
| 7.modulis "Nākotnes vadītāja izaicinājumi"  | 12 |
| Gada tēmas un citi pasākumi |
| Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas atklāšanas pasākums: domapmaiņa un sarunas | 98 |
| "Vadītāju konference 2017: kāds ir manas kartes mērogs?" | 81 |
| "Gada tēma 2018: Publiskie pakalpojumi" atklāšanas pasākums | 66 |
| 2018.gada tēmas "Publiskie pakalpojumi" tematiskā lekcija "Datu analīze, klientu vajadzības un pārmaiņas" | 42 |
| 2018.gada tēmas "Publiskie pakalpojumi" tematiskā lekcija "No pakalpojumu uzskaites līdz pakalpojumu piegādei uz e-adresi: labā prakse un datu drošība" | 70 |
| Tematiskās darbnīcas par publisko pakalpojumu attīstību | 14 |
| Ekonomikas ministra diskusija ar kontrolējošo iestāžu vadītājiem par "Principa "Konsultē vispirms” ieviešanu | 18 |
| Ikgadēja valsts pārvaldes vadītāju konference “Nākotnes valsts pārvalde" (reģiona sesija) | 35 |
| Konference "Viedā līderība" | 63 |
| Seminārs "Stratēģiskā darba snieguma vadība: darba izpildes rādītāju definēšana augstākā līmeņa vadītājiem" | 12 |
| Stratēģiskā komunikācija | 39 |
| Šarmera U teorija un vadītājiem svarīgās kompetences | 64 |
| Mentora, kouča un spervizora programma |  |
| Mentora, kouča un supervizora programmas atklāšana | 12 |
| Individuālo koučinga sesiju nodrošināšana | 8 |
| Individuālo supervīzijas sesiju nodrošināšana | 6 |
| Komandas veidošanas pasākums | 17 |
| Komandas veidošanas pasākums augstākā līmeņa vadītājiem | 8 |
| Komandas veidošanas pasākums augstākā līmeņa vadītājiem (individuālas konsultācijas par prezentācijas saturiskās daļas veidošanu) | 8 |
| Komandas veidošanas pasākums augstākā līmeņa vadītājiem (treniņš prezentēšanas prasmju pilnveidošanai) | 8 |
| Kouča (izaugsmes trenera) pakalpojuma sniegšana | 1 |
| Lekcija un pieredzes apmaiņas pasākums par darba snieguma rādītājiem | 66 |
| Mentoringa apmācības | 12 |
| Pasākums "Vadītāju pašattīstība un veselības vecināšana" | 34 |
| Pieredzes apmaiņas vizītes un semināri |
| Pieredzes apmaiņas vizīte uz Dāniju par tās valsts pārvaldes pieredzi informācijas un komunikācijas tehnoloģiju potenciāla savlaicīgā apzināšanā un izmantošanā valsts pārvaldes efektivitātes un produktivitātes celšanā | 10 |
| Pieredzes apmaiņas seminārs "Organizācijas mērķi un to komunikācija" | 11 |
| Pieredzes apmaiņas seminārs "Pašattīstība: sasniegumi un turpmākie izaicinājumi" | 7 |
| Pieredzes apmaiņas vizīte "Konsultē vispirms" | 10 |
| Valsts sekretāru pieredzes apmaiņas brauciens | 15 |
| Prasmju treniņi |
| Prasmju treniņš "Atgriezeniskās saites sniegšana" | 11 |
| Prasmju treniņš "Darbinieku motivēšana" | 13 |
| Prasmju treniņš "Individuāla sarežģītu sarunu ar darbiniekiem vadīšana" | 9 |
| Prasmju treniņš "Jaunu ideju un tendenču pārvēršana iestādes stratēģiskos mērķos" | 11 |
| Prasmju treniņš "Pienākumu deleģēšana, tai skaitā darbinieku attīstības veicināšanai" | 12 |
| Prasmju treniņš "Stratēģisko mērķu sasniegšana" | 6 |

# Pielikums Nr.7. valsts kancelejas apmācību aktivitātes pa apmeklētāju dalĪbniekiem

Tabulā zemāk apkopota informācija par Valsts kancelejas apmācību aktivitātēm sadalījumā pa apmācību dalībniekiem. Informācija apkopota izmantojot E12 formu un iekļauj faktisko situāciju uz 31.12.2018.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr.** | **Institūcija** | **Vārds, uzvārds** | **Apmācību aktivitātes (skaits)** |
| **1** | Aizsardzības ministrija | Everita Palma-Jansone | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Ilona Dreģe | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Jānis Garisons | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (2) |
| **2** | Ārlietu ministrija | Alda Vanaga | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Andrejs Pildegovičs | 2: Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Atis Lots | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Eduards Stiprais | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Normans Penke | 3: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (1) |
| **3** | Būvniecības valsts kontroles birojs | Māris Demme | 18: Moduļu apmācība vadītājiem (11) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (4) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Pēteris Druķis | 3: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Svetlana Mjakuškina | 5: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (1) |
| **4** | Centrālā finanšu un līgumu aģentūra | Anita Krūmiņa | 12: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Vadītāju individuālās apmācības (6) |
| Dace Burkāne | 6: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (2) |
| **5** | Centrālā statistikas pārvalde | Aija Žīgure | 6: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Kaspars Misāns | 6: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| **6** | Dabas aizsardzības pārvalde | Gunta Gabrāne | 10: Moduļu apmācība vadītājiem (7) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Juris Jātnieks | 11: Moduļu apmācība vadītājiem (5) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (3) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Sandra Bērziņa | 2: Diskusiju platformas (2) |
| **7** | Datu valsts inspekcija | Daiga Avdejanova | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Jānis Kāršenieks | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Lāsma Dilba | 1: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| **8** | Ekonomikas ministrija | Edmunds Valantis | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Ēriks Eglītis | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Ieva Jaunzeme | 11: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Vadītāju individuālās apmācības (3) |
| Jānis Patmalnieks | 3: Diskusiju platformas (3) |
| Juris Stinka | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Vadītāju individuālās apmācības (1) |
| Raimonds Aleksejenko | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Zaiga Liepiņa | 10: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (3) |
| Vadītāju individuālās apmācības (3) |
| **9** | Finanšu ministrija | Armands Eberhards | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Vadītāju individuālās apmācības (2) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Baiba Bāne | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Ieva Braunfelde | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Ilmārs Šņucins | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Jana Salmiņa | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Jolanta Plūme | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (3) |
| **10** | Iekšlietu ministrija | Dimitrijs Trofimovs | 9: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Vadītāju individuālās apmācības (1) |
| Ilze Pētersone-Godmane | 2: Diskusiju platformas (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Ingūna Aire | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Jānis Bekmanis | 1: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Jānis Cistovskis | 3: Diskusiju platformas (2) |
| Vadītāju individuālās apmācības (1) |
| **11** | Iepirkumu uzraudzības birojs | Dace Gaile | 11: Moduļu apmācība vadītājiem (9) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Evija Mugina | 3: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (1) |
| **12** | Izglītības un zinātnes ministrija | Agrita Kiopa | 6: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Vadītāju individuālās apmācības (3) |
| Edgars Severs | 3: Diskusiju platformas (2) |
| Vadītāju individuālās apmācības (1) |
| Elmārs Martinsons | 2: Diskusiju platformas (2) |
| Evija Papule | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Gunta Arāja | 2: Diskusiju platformas (2) |
| Līga Lejiņa | 10: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (4) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Vadītāju individuālās apmācības (2) |
| Santa Šmīdlere | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (4) |
| Vadītāju individuālās apmācības (3) |
| **13** | Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcija | Edvīns Priede | 3: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Signe Birne | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| **14** | Konkurences padome | Jānis Račko | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (5) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Māris Spička | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Skaidrīte Ābrama | 11: Moduļu apmācība vadītājiem (7) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **15** | Kultūras informācijas sistēmu centrs | Sandra Ozoliņa | 6: Moduļu apmācība vadītājiem (6) |
| **16** | Kultūras ministrija | Baiba Zakevica | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Vadītāju individuālās apmācības (1) |
| Dace Vilsone | 11: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Vadītāju individuālās apmācības (4) |
| Inita Pauloviča | 5: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Vadītāju individuālās apmācības (1) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Sandis Voldiņš | 1: Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Selga Laizāne | 1: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Uldis Lielpēters | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Uldis Zariņš | 1: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| **17** | Labklājības ministrija | Indra Kārkliņa | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (6) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Ingus Alliks | 5: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Jana Muižniece | 5: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Lauma Grafa | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Līga Āboliņa | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| **18** | Latvijas Ģeotelpiskās informācijas aģentūra | Maija Celmiņa | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Mārtiņš Liberts | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| **19** | Latvijas Institūts | Aiva Rozenberga | 1: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| **20** | Latvijas investīciju un attīstības aģentūra | Aija Jaunzeme | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Andris Ozols | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Ilze Šate | 1: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| **21** | Latvijas Nacionālais arhīvs | Ingūna Slaidiņa | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (6) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Māra Sprūdža | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (1) |
| **22** | Lauksaimniecības datu centrs | Erna Galvanovska | 12: Moduļu apmācība vadītājiem (11) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Ivans Vorslovs | 12: Moduļu apmācība vadītājiem (9) |
| Diskusiju platformas (3) |
| **23** | Lauku atbalsta dienests | Anna Vītola-Helviga | 10: Moduļu apmācība vadītājiem (5) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (3) |
| Vadītāju individuālās apmācības (1) |
| Ģirts Krūmiņš | 5: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Indulis Āboliņš | 1: Diskusiju platformas (1) |
| **24** | Maksātnespējas administrācija | Baiba Banga | 12: Moduļu apmācība vadītājiem (8) |
| Diskusiju platformas (4) |
| Inese Šteina | 18: Moduļu apmācība vadītājiem (10) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (5) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **25** | Nodarbinātības valsts aģentūra | Aiga Balode | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (5) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Evita Simsone | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (5) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Kristīne Stašāne | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| **26** | Nodrošinājuma valsts aģentūra | Ēriks Ivanovs | 12: Moduļu apmācība vadītājiem (8) |
| Diskusiju platformas (4) |
| Jānis Vonda | 2: Diskusiju platformas (2) |
| **27** | Patentu valde | Ieva Ābelīte | 17: Moduļu apmācība vadītājiem (12) |
| Diskusiju platformas (4) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Sandris Laganovskis | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| **28** | Patērētāju tiesību aizsardzības centrs | Baiba Vītoliņa | 16: Moduļu apmācība vadītājiem (8) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (6) |
| Kristīne Riekstiņa | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (5) |
| Diskusiju platformas (2) |
| **29** | Pārresoru koordinācijas centrs | Pēteris Vilks | 21: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (4) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (8) |
| Vadītāju individuālās apmācības (5) |
| Rudīte Osvalde | 10: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Vadītāju individuālās apmācības (5) |
| Vladislavs Vesperis | 13: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Vadītāju individuālās apmācības (5) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **30** | Pārtikas un veterinārais dienests | Arnis Šņepsts | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Ernests Zavadskis | 1: Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| **31** | Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde | Maira Roze | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Uldis Apsītis | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **32** | Satiksmes ministrija | Džineta Innusa | 6: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Ilze Aleksandroviča | 5: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Vadītāju individuālās apmācības (3) |
| Kaspars Ozoliņš | 2: Diskusiju platformas (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Ligita Austrupe | 1: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| **33** | Sociālās integrācijas valsts aģentūra | Ilona Jurševska | 1: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Vivita Pūliņa | 1: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| **34** | Tieslietu ministrija | Kristīne Pommere | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Laila Medina | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Vadītāju individuālās apmācības (3) |
| Raivis Kronbergs | 11: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Vadītāju individuālās apmācības (2) |
| **35** | Tiesu administrācija | Andris Munda | 10: Moduļu apmācība vadītājiem (7) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Edvīns Balševics | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Inese Kalniņa | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| **36** | Transporta nelaimes gadījumu un incidentu izmeklēšanas birojs | Ivars Alfrēds Gaveika | 5: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **37** | Uzņēmumu reģistrs | Guna Paidere | 26: Moduļu apmācība vadītājiem (10) |
| Diskusiju platformas (4) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (4) |
| Vadītāju individuālās apmācības (7) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Sandis Karelis | 1: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| **38** | Valsts administrācijas skola | Agita Kalviņa | 6: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Vadītāju individuālās apmācības (1) |
| Edīte Kalniņa | 3: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (1) |
| **39** | Valsts aģentūra "Civilās aviācijas aģentūra" | Māris Gorodcovs | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **40** | Valsts aģentūra "Latvijas Ģeotelpiskās informācijas aģentūra" | Valdis Bērziņš | 1: Diskusiju platformas (1) |
| **41** | Valsts aizsardzības militāro objektu un iepirkumu centrs | Ligita Dzenīte | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (6) |
| Diskusiju platformas (2) |
| **42** | Valsts augu aizsardzības dienests | Iveta Blūma | 5: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Kristīne Kjago | 2: Diskusiju platformas (2) |
| Kristīne Lifānova | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| **43** | Valsts darba inspekcija | Andra Auziņa | 10: Moduļu apmācība vadītājiem (8) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Renārs Lūsis | 11: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (3) |
| **44** | Valsts dzelzceļa administrācija | Juris Iesalnieks | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Valērijs Stuppe | 2: Diskusiju platformas (2) |
| **45** | Valsts dzelzceļa tehniskā inspekcija | Andris Dunskis | 3: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Kaspars Ozoliņš-Ozols | 1: Diskusiju platformas (1) |
| **46** | Valsts ieņēmumu dienests | Dace Pelēkā | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Vadītāju individuālās apmācības (3) |
| Ilze Cīrule | 6: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Vita Narnicka | 3: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| **47** | Valsts kanceleja | Baiba Medvecka | 24: Moduļu apmācība vadītājiem (7) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (9) |
| Vadītāju individuālās apmācības (5) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Ieva Aile | 3: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Inese Gailīte | 21: Moduļu apmācība vadītājiem (10) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Vadītāju individuālās apmācības (6) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Jānis Citskovskis | 18: Moduļu apmācība vadītājiem (6) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (5) |
| Vadītāju individuālās apmācības (5) |
| Mārtiņš Krieviņš | 5: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| **48** | Valsts kase | Gunta Medne | 9: Moduļu apmācība vadītājiem (5) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **49** | Valsts kultūras pieminekļu aizsardzības inspekcija | Juris Dambis | 9: Moduļu apmācība vadītājiem (5) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Vivita Mačiņa | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Vivita Vīksna | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (7) |
| Diskusiju platformas (1) |
| **50** | Valsts meža dienests | Andis Krēsliņš | 9: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Mārtiņš Līdums | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Normunds Jurkāns | 3: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (2) |
| **51** | Valsts reģionālās attīstības aģentūra | Aigars Undzēns | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Mārtiņš Rinčs | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (5) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| **52** | Valsts robežsardze | Juris Martukāns | 1: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| **53** | Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra | Ilze Andersone | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Inese Šmitiņa | 10: Moduļu apmācība vadītājiem (6) |
| Diskusiju platformas (4) |
| Maija Groduma | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (7) |
| Diskusiju platformas (1) |
| **54** | Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra | Armands Binovskis | 19: Moduļu apmācība vadītājiem (11) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (4) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **55** | Valsts tiesu ekspertīžu birojs | Maira Čentoricka | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (6) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Raimonds Apinis | 6: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (4) |
| **56** | Valsts tiesu medicīnas ekspertīzes centrs | Dace Ķikute | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Egils Harasimjuks | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (5) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Inga Martinova | 1: Diskusiju platformas (1) |
| **57** | Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests | Intars Zitāns | 1: Diskusiju platformas (1) |
| **58** | Valsts valodas centrs | Ieva Lībķena | 11: Moduļu apmācība vadītājiem (9) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Ingrīda Bērziņa | 5: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (3) |
| Sarmīte Pāvulēna | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Māris Baltiņš | 4: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (1) |
| **59** | Valsts vides dienests | Aina Stašāne | 10: Moduļu apmācība vadītājiem (7) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Inga Koļegova | 28: Moduļu apmācība vadītājiem (9) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (8) |
| Vadītāju individuālās apmācības (7) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **60** | Valsts zemes dienests | Ineta Baldiņa | 1: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Oskars Gabrusenoks | 2: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Solvita Zvidriņa | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **61** | Veselības inspekcija | Ainārs Čivčs | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Andžela Gudre | 6: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Indra Dreika | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (6) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **62** | Veselības ministrija | Agnese Vaļuliene | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Aivars Lapiņš | 1: Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Āris Kasparāns | 1: Diskusiju platformas (1) |
| Egita Pole | 2: Diskusiju platformas (2) |
| Kārlis Ketners | 2: Diskusiju platformas (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| **63** | Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisija | Juris Gaiķis | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (5) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| Māris Andersons | 3: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| **64** | Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija | Aivars Draudiņš | 7: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Vadītāju individuālās apmācības (1) |
| Alda Ozola | 6: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Edmunds Beļskis | 11: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Vadītāju individuālās apmācības (5) |
| Elita Turka | 15: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (4) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (2) |
| Vadītāju individuālās apmācības (5) |
| Rinalds Muciņš | 10: Moduļu apmācība vadītājiem (3) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (4) |
| Sandis Cakuls | 11: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Vadītāju individuālās apmācības (1) |
| **65** | Vides pārraudzības valsts birojs | Arnolds Lukšēvics | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (5) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Indra Kramzaka | 3: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (1) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **66** | Zāļu valsts aģentūra | Jānis Zvejnieks | 3: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (2) |
| Svens Henkuzens | 19: Moduļu apmācība vadītājiem (10) |
| Diskusiju platformas (3) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (5) |
| Vadītāja atbalsta rīki (1) |
| **67** | Zemkopības ministrija | Dace Lucaua | 6: Moduļu apmācība vadītājiem (1) |
| Diskusiju platformas (4) |
| Sadarbības un starpresoru efektivitātes veicināšanas programma (1) |
| Jānis Šnore | 8: Moduļu apmācība vadītājiem (4) |
| Diskusiju platformas (4) |
| Pārsla Rigonda Krieviņa | 5: Moduļu apmācība vadītājiem (2) |
| Diskusiju platformas (3) |

# Pielikums Nr.8. VALSTS KONTROLES PROJEKTA DALĪBNIEKI SADALĪJUMĀ PA INSTITŪCIJĀM

Tabulā zemāk apkopota informācija par Valsts kontroles apmācību aktivitātēm sadalījumā pa valsts pārvaldes institūcijām. Informācija apkopota izmantojot E12 formu un iekļauj faktisko situāciju uz 31.12.2018.

|  |  |
| --- | --- |
| Institūcija | Dalībnieku skaits |
| Valsts kontrole | 498 |
| Finanšu ministrija | 16 |
| Iekšlietu ministrija | 12 |
| Tieslietu ministrija | 11 |
| Labklājības ministrija | 10 |
| Aizsardzības ministrija | 8 |
| Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija | 7 |
| Zemkopības ministrija | 7 |
| Ārlietu ministrija | 5 |
| Nacionālais veselības dienests | 5 |
| Satiksmes ministrija | 5 |
| Valsts ieņēmumu dienests | 5 |
| Ekonomikas ministrija | 4 |
| Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs | 4 |
| Kultūras ministrija | 4 |
| Izglītības un zinātnes ministrija | 3 |
| Lauku atbalsta dienests | 3 |
| Valsts kanceleja | 3 |
| Veselības ministrija | 3 |
| Sabiedrības integrācijas fonds | 2 |
| Valsts izglītības attīstības aģentūra | 1 |

# Pielikums Nr.9. VALSTS KONTROLES PROJEKTA DALĪBNIEKI SADALĪJUMĀ PA APMĀCĪBU VEIDIEM

Tabulā zemāk apkopota informācija par Valsts kontroles apmācību aktivitātēm sadalījumā pa apmācību veidiem. Informācija apkopota izmantojot E12 formu (tai skaitā apmācību nosaukumos lietotā valoda) un iekļauj faktisko situāciju uz 31.12.2018.

|  |  |
| --- | --- |
| Semināra/ apmācības/ konsultācijas/ cita pasākuma (darbības) nosaukums Valsts kontroles projektam | Dalībnieku skaits (31.12.2018) |
| Vispārējās profesionālās kompetences - 496 |
| Eiropas Savienības struktūrfondu vadības sistēmas darbības principi  | 20 |
| Projektu vadība  | 34 |
| Nodokļu piemērošanas un gada pārskata sagatavošanas praktiskie jautājumi  | 22 |
| Korupcijas risku identifikācija un vadība revīziju ietvaros atkarībā no nozares specifikas  | 83 |
| Informācijas un komunikāciju tehnoloģiju pārvaldība publiskajā sektorā  | 29 |
| Revīzijas rezultātu publiskošana - ziņojumu un kopsavilkumu rakstīšanas prasmes, vēstījuma pasniegšanas stratēģija revīzijas rezultātu publiskošanā  | 62 |
| Juridiskie aspekti publisko personu finanšu līdzekļu un mantas atbilstošā un efektīvā izmantošanā  | 30 |
| Politikas ietekmes novērtēšana  | 58 |
| Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldība  | 31 |
| Procesu analīzes metodes  | 33 |
| Pētniecības un statistiskās metodes  | 60 |
| Tautsaimniecības nozaru risku analīzes metodes un to praktiskais pielietojums revīzijas darba procesā  | 34 |
| Specializētās profesionālās kompetences - 65 |
| Neatkarīga nekustamo īpašumu vērtēšanas eksperta konsultāciju pakalpojums | 4 |
| Neatkarīga ekspertu konsultāciju pakalpojums korupcijas vides analīzē un sabiedriskās drošības jomas novērtēšanā  | 9 |
| Ekspertu konsultāciju pakalpojums Nacionālo bruņoto spēku nodrošinājuma plānošanas un apgādes sistēmas darbības efektivitāte  | 4 |
| Revīzijas finanšu ietekmes noteikšana  | 48 |
| Ārvalstīs īstenoti personāla profesionālās kompetences paaugstināšanas pasākumi - 55 |
| OECD vadošo budžeta amatpersonu izpildes un rezultātu tīkla seminārs (13th annual meeting of the OECD Senior Budget Officials Performance and Results Network)  | 1 |
| Mācību seminārs (“Court`s Annual Training day”), un pieredzes apmaiņas seminārs par operatīvo revīziju veikšanu (“Rapid case reviews”)  | 1 |
| Fiscal policy audit network seminar  | 1 |
| EUROSAI Vides revīziju darba grupas 15.ikgadējā sanāksme un praktisks apmācību seminārs “Dati un to analīze vides jomas revīzijās” (Data and Analysis in Environmental Audit) | 2 |
| EUROSAI IT E-pārvaldes apmācības un pieredzes apmaiņas seminārs  | 1 |
| Eiropas Revīzijas Palātas seminārs "EU ACTION ON ENERGY AND CLIMATE CHANGE"  | 1 |
| Digitalization, Open Data and Data Mining - Relevance and Implications for the Audit Work of SAIs, including a follow-up on the contribution of SAIs to the SDGs ( | 1 |
| Defence and Security Procurement  | 1 |
| Added value and good practices of implementation of internal control system for public administration bodies on State level | 1 |
| OECD Global Anti-Corruption&Integrity Forum  | 2 |
| Fiscal Policy Audit Network  | 1 |
| Control Environment: e-Estonia  | 3 |
| Environmental Governance  | 1 |
| PUBLIC PROCUREMENT AUDIT  | 2 |
| Aktuālākās atziņas un metodikas pašvaldību revīziju un pašvaldību budžetu revīziju jomā  | 2 |
| Practical audit aspects in transport policy auditing  | 3 |
| Evaluation methods and tools  | 1 |
| Motivating and equipping the SAIs to carry out peer reviews  | 2 |
| Auditing Urban Environmental Management  | 1 |
| Economic analysis of projects and policies, pasniedzēja Gisele Hites, Q&A Consulting, European Institute of Public Administration  | 3 |
| Training Seminar on Climate Change Data  | 1 |
| Internal Audit: Embracing the challenges of the future  | 1 |
| Laba valsts pārvalde un ieguvumi iedzīvotājiem – parlamentārās kontroles iestāžu loma | 2 |
| EUROSAI Pievienotās vērtības nodokļa darba grupas apmācību seminārs  | 1 |
| Audit of companies owned by local authorities  | 1 |
| Best practices in illustrating reports  | 1 |
| ITWG Control Space for e Government and Active IT Audit Handbook  | 2 |
| Pašvaldību finanses: nākotne un izaicinājumi  | 2 |
| Best practice and audit of EU public procurement process under the European rules on public procurement | 3 |
| Brexit ietekme uz Eiropas dalībvalstu ekonomiskajiem aspektiem | 1 |
| STUDY VISIT ON IT AUDITS BY EXPERTS OF THE STATE AUDIT OFFICE OF LATVIA (Igaunija)  | 4 |
| Sustainable development conference SIGNALS  | 5 |

# Pielikums Nr.10 Izmantotā literatūra

* **ES fondu plānošanas un ieviešanas dokumenti**
	+ Padomes 2013.gada 17.decembra regula (ES) Nr. 1303/2013
	+ Eiropas Parlamenta un Padomes 2013.gada 17.decembra regula (ES) Nr. 1304/2013 par Eiropas Sociālo fondu
	+ Darbības programma “Izaugsme un nodarbinātība”[[1]](#footnote-1)
	+ Partnerības līgums Eiropas Savienības investīciju fondu 2014.-2020.gada plānošanas periodam
	+ Darbības programmas „Izaugsme un nodarbinātība” 3.4.2. specifiskā atbalsta mērķa „Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās” projekta sākotnējās ietekmes novērtējuma ziņojums[[2]](#footnote-2)
	+ Ministru kabineta 2015. gada 14. jūlija noteikumi Nr. 389 "Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība" 3.4.2. specifiskā atbalsta mērķa "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide, publisko pakalpojumu un sociālā dialoga attīstība mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas sekmēšanai" 3.4.2.1. pasākuma "Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide labāka tiesiskā regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās" īstenošanas noteikumi"[[3]](#footnote-3)
	+ Finanšu ministrijas kā ES fondu vadošās iestādes un atbildīgo iestāžu ziņojumi par Eiropas Savienības fondu līdzfinansēto pasākumu ieviešanu.
* **Politikas plānošanas un ieviešanas uzraudzības dokumenti**
	+ EM (2017), “Vadlīnijas par “Konsultē vispirms” principa piemērošanu valsts iestāžu darbā”, Ekonomikas ministrija
	+ EM (2019), Infografika “Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plāna prioritārie pasākumi 2019.-2022.gadam”[[4]](#footnote-4)
	+ MK (2017), 22.06.2017 “Informatīvais ziņojums “Administratīvā sloga mazināšana valsts pārvaldē"[[5]](#footnote-5)
	+ MK (2019), 22.05.2019. Ministru kabineta rīkojums nr.247 “Par uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānu 2019. – 2022.gadam”
	+ Ministru kabineta 16.12.2014 noteikumi Nr. 784
	+ Ministru kabineta 24.02.2015 noteikumi Nr. 108
	+ Valsts kanceleja (2017), “Valsts pārvaldes reformu plāns”[[6]](#footnote-6)
	+ Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija (2013), Ministru kabineta 2013.gada  6.februāra rīkojums Nr.48,[[7]](#footnote-7)
	+ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014-2020, Ministru kabineta 2014. gada  30. Decembra rīkojums Nr. 827[[8]](#footnote-8)
	+ Korupcijas novēršanas un apkarošanas pamatnostādnes
	+ Nacionālais attīstības plāns
* **ES līmeņa pētījumi un izvērtējuma dokumenti**
	+ Doing business[[9]](#footnote-9)
	+ OECD (2012). “Recomendations of the Council on Regulatory Policy and Governance”, Council of OECD, 22 March, 2012[[10]](#footnote-10)
	+ European Commision “European Economic Forecast. Autumn 2018”, European Economy, Institutional paper 089, Economic and Financial Affairs, Directorate-General for Economic and Financial Affairs,2018.gada decembris, doi:10.2765/020511[[11]](#footnote-11)
	+ OECD (2019). “Indicators of Regulatory Policy and Governance, Europe 2019. Latvia”. OECD Better policies for better lives[[12]](#footnote-12)
	+ Sauka, A., Putniņš., T. (2018), Shadow Economy Index for the Baltic Countries 2009-2017, Stockholm School of Economics in Riga[[13]](#footnote-13)
	+ Schneider, F. (2017), Implausible Large Differences in the Sizes of Underground Economies in Highly Developed European Countries? A Comparison of Different Estimation Methods, CESifo Working Paper Series, 6522.[[14]](#footnote-14)
	+ World Economic Forum (2018), “Insight report. The Global Competitiveness Report 2018”[[15]](#footnote-15)
	+ Gateway Baltic (2017), “Administratīvās procedūras un uzņēmējdarbības vide. Noslēguma ziņojums, 2016.gada oktobris – 2017.gada februāris”[[16]](#footnote-16)
	+ Eiropas Komisija (2016), “Labāks regulējums; labāki rezultāti spēcīgākai Savienībai”, Eiropas Komisijas paziņojums Eiropas Parlamentam, Eiropadomei un Padomei, Brisele, 14.9.2016, COM(2016) 615 final
	+ Eiropas Komisija, “Komisijas dienestu darba dokuments. 2019.gada ziņojums par Latviju. Pavaddkuments dokumentam “Komisijas paziņojums Eiropas parlamentam, Eiropadomei, Padomei, Eiropas Centrālajai bankai un Eirogrupai. 2019.gada Eiropas pusgads - novērtējums par progresu strukturālo reformu īstenošanā, makroekonomikas nelīdzsvarotības novēršanā un koriģēšanā, un saskaņā ar Regulu (ES) nr.1176/2011veikto padziļināto pārskatu rezultāti, COM (2019) 150 final”, 27.02.2019. SWD (2019) 1013 final
	+ CASE, Study and Reports on the VAT Gap in the EU-28 Member States (2018), TAXUD/2015/CC/131, Directorate General Taxation and Customs Union[[17]](#footnote-17)
* **Citi informācijas avoti**
	+ Kohēzijas politikas fondu vadības informācijas sistēma 2014.-2020.gadan
	+ Projektu pieteikumu dokumentācija, vienošanās par projektu īstenošanu, progresa atskaites
	+ Valsts administrācijas skolas mājas lapā pieejamā informācija par apmācību kursiem[[18]](#footnote-18)[[19]](#footnote-19)
	+ Mācību kursu materiāli, tai skaitā saturs, pielietotās metodes, apjoms
	+ Informācija par organizētajām apmācībām, tai skaitā ilgums, dalībnieku skaits, piederība konkrētai iestādei, ieņemamais amats
	+ Informācija par kursu beidzējiem un kursu novērtēšanas veidlapas (pieejami pie atbildīgajiem par pasākumiem) – profesionālās pilnveides aktivitāšu izvērtēšanas anketas
	+ Atskaites par pasākumu īstenošanu
	+ Kursu beidzēju anketas par kursu nozīmīgumu un lietderību
	+ Atskaites par pieredzes braucieniem, organizētajiem semināriem un konferencēm (VID), tai skaitā dalībnieki un dalībnieku vērtējums par pasākumiem
	+ Institūciju mājas lapas – Valsts kanceleja, Valsts administrācijas skola, Valsts kontrole, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, Finanšu ministrija, Centrālā statistikas pārvalde.

# Pielikums nr.11. Interviju jautājumi

**I1** **- Interviju jautājumi ar institūciju (uz kurām attiecas SAM pasākums) darbiniekiem, kas nepiedalījās mācību pasākumos**

Intervijas formāts: daļēji strukturēta intervija. Intervija tiks izmantota, lai identificētu nozīmīgu informāciju saistībā ar izvērtējuma uzdevumiem un tajā identificētajiem aktuālajiem jautājumiem, kā arī pārbaudītu izvērtējuma rezultātā iegūtos secinājumus un priekšlikumus.

Interviju tēmu/ jautājumu saraksts iekļauts zemāk. Intervētājs intervijas laikā jautājumu sarakstu var papildināt ar papildus specifiskiem jautājumiem saistībā ar konkrēto jautājumu.

**A. Vispārēji jautājumi**

Intervētās personas vārds, uzvārds\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Intervētās personas amats\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Intervētās personas pārstāvētā iestāde/ organizācija\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| Atbilstošais Darba uzdevums (DU) / tajā ietvertie jautājumi | Intervijas jautājumi |
| Komunikācija par mācībām*DU 4.1 (3) - Informācijas aprites kvalitāte par mācību iespējām projektos (izmantotie informācijas un komunikāciju kanāli, komunikācijas biežums un saturs, u.c.*) | 1. **Vai Jums bija pieejama informācija par mācību iespējām projektā?**
* Jā
* Nē

Tiem, kas nezināja par mācību iespējam projektā – turpina ar 12. jautājumu (izlaižot 2 līdz 11. jautājumu).1. **Kā Jūs uzzinājāt par mācību iespējām projektā?**
* *No vadības*
* *No mācību koordinatora*
* *No personāla daļas*
* *No tiešā priekšnieka*
* *Citi informācijas avots, kāds?*
1. **Lūdzu, novērtējiet informācijas kvalitāti par mācību iespējām projektā.**
* *Informāciju saņēmu savlaicīgi (nepiekrītu, drīzāk nepiekrītu, drīzāk piekrītu, piekrītu)*
* *Informācija par mācībām bija izsmeļoša un saprotama (nepiekrītu, drīzāk nepiekrītu, drīzāk piekrītu, piekrītu)*
1. **Lūdzu, sniedziet komentāru par savu vērtējumu** (*atvērtais jautājums)*
 |
| Mācību organizācija*DU 4.1. (4) Mācību piedāvājuma intensitāte kalendārā gada ietvaros (pasākumu norises periods, biežums, ilgums, u.c.) attiecībā pret mērķa grupas faktiskā apmeklējuma iespējām* | 1. **Kā Jūs vērtējat piedāvāto mācību pasākumu norises periodu, biežumu, ilgumu?**
* Kopumā atbilstošs
* Daļēji atbilstošs
* Neatbilstošs
1. **Vai Jūsu faktiskā apmeklējuma iespējas bija šķērslis atteikties no mācībām?**
* Noteikti jā
* Drīzāk jā
* Drīzāk nē
* Noteikti nē
1. **Lūdzu, sniedziet komentāru par savu vērtējumu.**
2. **Vai Jums ir viedoklis par to, ko vajadzētu mainīt piedāvāto mācību grafika/ intensitātes plānojumā turpmāk? (piem., mācību pasākumi būt citā norises periodā, retāk vai biežāk? Īsāki vai garāki?)**
 |
| Mācību saturs*DU 4.2 - Novērtēt, cik lielā mērā izvēlētais mācību saturs sekmē profesionālo kompetenču, prasmju un attieksmju veidošanu un stiprināšanu**DU 4.3 (2) Novērtēt, cik lielā mērā izvēlētais mācību saturs atbilda mērķa grupas faktiskajām vajadzībām* | 1. **Vai piedāvāto mācību tēmas atbilda (-st) Jūsu pieredzei un mācību vajadzībām?**
* Pilnīgi atbilda (-st)
* Drīzāk atbilda (-st)
* Drīzāk neatbilda (-st)
* Pilnīgi neatbilda (-st)
1. **Sniedziet komentāru, kā kopumā vērtējat projektā piedāvāto mācību pasākumu tēmu - cik lielā mērā tas bija/ir atbilstošs un aktuāls?**
 |
| Šķēršļi iesaistei mācību pasākumos*DU 4.3. (3) - Faktori, kas motivēja un kavēja mērķa grupas iesaisti projektu aktivitātēs* | 1. **Kādi faktori traucēja Jūs iesaistīties projekta ietvaros organizētajos mācību pasākumos?**
2. **Kas Jūs motivētu izmantot iespēju piedalīties projekta piedāvātajos mācību pasākumos?**
 |
| *DU 4.15. Projekta apmācību pasākumu papildinātība* | 1. **Vai un kā Jūs šobrīd paaugstināt profesionālo kompetenci?**
2. **Kāda ir darba devēja attieksme pret Jūsu iesaisti profesionālās kompetences paaugstināšanas pasākumos? (Vecina un atbalsta, nodrošina dažādas iespējas vai pretēji)**
 |

**D. Noslēguma jautājumi (DU 4.18)**

15. Ja Jums būtu iespējams ietekmēt mācībām pieejamo finansējumu, kā Jūs sadalītu budžetu profesionālo kompetenču attīstībai?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Moduļu mācības (uzņēmējdarbība un ekonomika, tiesiskais regulējums, valsts un privātā sektora sadarbība, publiskais pakalpojums, konkurētspējas veicināšana, ilgtspējīga uzņēmējdarbība u.c. ) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_% | Kopā 100% |
| Specializētās mācību programmas (mācību saturs koncentrēts uz kādu noteiktu mērķa grupu, valsts politikas prioritātēm, uzņēmējdarbības aktuāliem jautājumiem vai attīstību kavējošām problēmām) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_% |

16. Kas būtu turpmāk jāuzlabo vai jāpilnveido organizējot šādas apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība (saturs, metodes, forma, koordinācija)?

17. Lūdzu sniedziet savus priekšlikumus nepieciešamajām iniciatīvām valsts pārvaldē nodarbināto profesionālajā pilnveidei?

18. Vai Jums ir kādi citi ieteikumi vai komentāri?

**I2 - Intervijas apmācību sniedzējiem**

Intervijas formāts: daļēji strukturēta intervija. Intervija tiks izmantota, lai identificētu nozīmīgu informāciju saistībā ar izvērtējuma uzdevumiem un tajā identificētajiem aktuālajiem jautājumiem, kā arī pārbaudītu izvērtējuma rezultātā iegūtos secinājumus un priekšlikumus.

Interviju tēmu/ jautājumu saraksts iekļauts zemāk. Intervētājs intervijas laikā jautājumu sarakstu var papildināt ar papildus specifiskiem jautājumiem saistībā ar konkrēto jautājumu.

 **A. Vispārēji jautājumi**

Intervētās personas vārds, uzvārds\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Intervētās personas pārstāvētā iestāde/ organizācija\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Kādus seminārus, kursus vai citus mācību pasākumus Jūs nodrošinājāt - VK/VAS/Valsts kontroles organizētajās mācībās?

2. Lūdzu, raksturojiet, kā notika Jūsu sadarbība ar projekta koordinatoru mācību organizēšanā?

**B. Mācību saturs un tā atbilstība apmācību dalībnieku vajadzībām**

3. Kāds ir Jūsu viedoklis, vai mācībām atvēlētais stundu apjoms (ilgums, biežums) bija atbilstošs mācību mērķim? Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību ilgumu, biežumu (komentēt, mainīt)? Vai bija nepieciešamība?

4. Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību saturu un norises veidu (t.sk. mācību metodes)? Kā pirms mācību uzsākšanas, veidojot mācību saturu un metodoloģiju, ievērojāt mācību dalībnieku faktiskās vajadzības? Vai pirms mācībām veicāt mācību dalībnieku aptauju vai sarunu ar projekta/ Pasūtītāja personālu?

5. Kā Jūs saņēmāt atgriezenisko saiti par vadītajām mācībām (mācību saturu, norises veidu, metodēm)? Vai un kā izmantojāt atgriezenisko saiti mācību pilnveidošanai, lai ievērotu mācību dalībnieku vajadzības?

6. Ja attiecināms - lūdzu novērtējiet *"train of trainers"* apmācību dalībniekus - vai viņiem ir atbilstošas kompetences un prasmes, lai attiecīgās zināšanas nodotu tālāk savā iestādē?

**C. Noslēguma jautājumi**

7. Par ko esat visvairāk gandarīti šajā projektā?

8. Kas būtu turpmāk jāuzlabo vai jāpilnveido organizējot šādas apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība (saturs, metodes, forma, koordinācija)?

**I3 - Intervijas projektu vadītājiem**

Intervijas formāts: daļēji strukturēta intervija. Intervija tiks izmantota, lai identificētu nozīmīgu informāciju saistībā ar izvērtējuma uzdevumiem un tajā identificētajiem aktuālajiem jautājumiem, kā arī pārbaudītu izvērtējuma rezultātā iegūtos secinājumus un priekšlikumus.

Interviju tēmu/ jautājumu saraksts iekļauts zemāk. Intervētājs intervijas laikā jautājumu sarakstu var papildināt ar papildus specifiskiem jautājumiem saistībā ar konkrēto jautājumu.

 **A. Vispārēji jautājumi**

Intervētās personas vārds, uzvārds\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Intervētās personas amats\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Intervētās personas pārstāvētā iestāde/ organizācija\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Kādus komunikācijas kanālus (saistībā ar informēšanu par mācību iespējām) Jūs izmantojāt, lai informētu dalībniekus par mācību iespējām? Kuri no tiem bija visefektīvākie (t.i., veicināja vislielāko dalībnieku aktivitāti, u.c.)? (Darba uzdevums (DU) 4.1.)

2. Lūdzu, raksturojiet, vai/ kādā veidā tika apzināta dalībnieku iepriekšējā pieredze, zināšanas saistībā ar apmācību tēmām (DU 4.3.)

**B. Mācību satura atbilstība vajadzībām**

3. Vai iesaistītajām iestādēm bija iespēja ietekmēt mācību satura un mācību norises veida izvēli? Vai šāda nepieciešamība bija? Lūdzu, raksturojiet, izmantojot konkrētus piemērus (DU 4.3.)

4. Vai tika iegūta atgriezeniskā saite, par mācību saturu un metodēm, kuras dalībnieki uzskata par vislietderīgākajām viņu darbā? Lūgums sniegt piekļuvi šai informācijai (DU 4.3.)

5. Lūdzu, novērtējiet, kurām projektā izmantotajām mācību tēmām un metodēm jūsuprāt ir vistiešākā ietekme uz projekta specifisko mērķu sasniegšanu? Kas par to liecina? (DU 4.4.)

6. Lūdzu, novērtējiet, kurām projektā izmantotajām mācību tēmām un metodēm jūsuprāt ir vistiešākā ietekme uz pasākuma kopējo mērķu sasniegšanu? Kas par to liecina? (DU 4.4.)

**C. Faktori, kas veicina darbinieku profesionālo pilnveidi un mācību ietekme**

7. *Šo jautājumu uzdod tikai Valsts kontroles projektā[[20]](#footnote-20)* Lūdzu sniedziet viedokli, kādi faktori veicina iegūto **zināšanu, prasmju, attieksmju pielietojumu** Jūsu iestādes **darbībā**? Kādi faktori to kavē? (DU 4.5.)

**D. Noslēguma jautājumi**

8. Lūdzu, raksturojiet, ja iespējams, sinerģijas ar citiem Jūsu iestādes organizētiem apmācību pasākumiem, projektiem? (DU 4.15.)

9. Lūdzu, raksturojiet, kuras profesionālās pilnveides aktivitātes jūsuprāt ir bijušas visveiksmīgākās (vērtējot to efektivitāti, t.sk. pielietotās mācību metodes)? (DU 4.16)

10. Par ko esat visvairāk gandarīti šajā projektā? (DU 4.18)

11. Kas būtu turpmāk jāuzlabo vai jāpilnveido organizējot šādas apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība (saturs, metodes, forma, koordinācija)? (DU 4.18)

12. Vai Jums ir kādi citi ieteikumi vai komentāri.

**I4 - Intervijas jautājumi augstākā līmeņa vadītājiem**

Intervijas formāts: strukturēta intervija. Intervija tiks izmantota, lai identificētu nozīmīgu informāciju saistībā ar izvērtējuma uzdevumiem un tajā identificētajiem aktuālajiem jautājumiem, kā arī pārbaudītu izvērtējuma rezultātā iegūtos secinājumus un priekšlikumus.

Intervijas jautājumi veidoti tā, lai no intervijas iegūtu iestādes vadītāja (intervējamās personas) viedokli par:

1. Personīgo pieredzi un ieguvumiem piedaloties mācībās,
2. Novērojumiem saistībā ar iestādes darbinieku piedalīšanos mācībās un izmaiņām pārstāvētās institūcijas līmenī,
3. Ietekmi uz atbalstāmo jomu (D sadaļa).

Interviju tēmu/ jautājumu saraksts iekļauts zemāk. Intervētājs intervijas laikā jautājumu sarakstu var papildināt ar papildus specifiskiem jautājumiem saistībā ar konkrēto jautājumu.

 **A. Vispārēji jautājumi**

Intervētās personas vārds, uzvārds\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Intervētās personas amats\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Intervētās personas pārstāvētā iestāde/ organizācija\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Loma: apmācību dalībnieks “Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmā”**

**B. Mācību satura un organizācijas atbilstība vajadzībām**

1. Vai Valsts kancelejas organizētajās mācībās bija atbilstošas Jūsu mācību vajadzībām?

2. Vai mācību organizācija bija atbilstoša Jūsu vajadzībām un iespējām? Kas būtu jāmaina?

**C. Mācību ietekme uz iestādes darba uzlabošanu**

3. Kādi faktori veicina mācībās iegūto zināšanu pielietojumu Jūsu darbā? Kādi faktori to kavē?

4. Kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme uz iestādes darbību?

5. Vai Jūs varētu minēt kādu konkrētus labās prakses piemērus:

* + - darba organizācijā;
		- lēmumu pieņemšanas procesā;
		- pakalpojumu pilnveidē;
		- personāla iesaistē un motivēšanā.

**D. Noslēguma jautājumi**

6. Kā varētu uzlabot augstākā līmeņa vadītāju apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība – saturs, metodes, forma, koordinācija?

**Loma: iestādes augstākā līmeņa vadītājs**

1. Vai esat informēts par to, kāda veida mācībās piedalījās Jūsu iestādes?

**B. Mācību satura atbilstība vajadzībām**

2. Vai piedāvātās iespējas Jūsu iestādes darbiniekiem piedalīties VAS organizētajās mācībās bija atbilstošas Jūsu iestādes darbinieku vajadzībām?

* Labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā
* Korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā

3. Lūdzu sniedziet viedokli, kādi faktori veicina mācībās iegūto zināšanu, prasmju, attieksmju pielietojumu Jūsu padoto darbinieku darbā? Kādi faktori to kavē?

* Labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā
* Korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā”

**C. Mācību ietekme uz iestādes darba uzlabošanu**

4. Lūdzu, raksturojiet, kā Jūsuprāt projektā pilnveidotās darbinieku vispārējās kompetences **uzlabo darba organizāciju** Jūsu iestādē? Vai šādas izmaiņas ir?

5. Vai Jūs varētu minēt kādu konkrētus labās prakses piemērus:

* + - darba organizācijā;
		- lēmumu pieņemšanas;
		- pakalpojumu pilnveidē;
		- personāla iesaistē un motivēšanā.

**D. Mācību ietekme uz jomu/nozari**

6. Kādas **izmaiņas** uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā MVU ir notikušas/notiek saistībā ar VAS, Valsts kancelejas apmācībām?

7. Kādas **izmaiņas** efektīvākā korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā ir notikušas/notiek saistībā ar VAS/ Valsts kancelejas apmācībām?

**E. Noslēguma jautājumi**

8. Sakiet, kā Jūsuprāt varētu uzlabot, pilnveidot apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība – saturs, metodes, forma, koordinācija?

# Pielikums Nr.12. Anketu jautājumi

**A1 - Aptaujas anketa iestāžu personāldaļai**

1. Iestāde, kuru pārstāvat……………………………..

|  |  |
| --- | --- |
| Jautājumu bloks | Anketas jautājums |
| Komunikācija par mācību organizēšanu | 1. **Kā Jūs uzzinājāt par mācību iespējām Jūsu iestādes darbiniekiem?**
* *No vadības*
* *No konkrētā Projekta koordinatora*
* *No iestādes mācību koordinatora*
* *Cits informācijas avots (lūdzu, uzrakstiet ……………………)*
1. **Lūdzu, novērtējiet informācijas kvalitāti par mācību iespējām:**
* *Informāciju saņēmu savlaicīgi (nepiekrītu, drīzāk nepiekrītu, drīzāk piekrītu, piekrītu)*
* *Informācija bija izsmeļoša un saprotama (nepiekrītu, drīzāk nepiekrītu, drīzāk piekrītu, piekrītu)*
* *Komentāri: …………….*
1. **Kā Jūs informējāt jūsu iestādes darbiniekus par mācību iespējām?**
* *Izvietojot informāciju iestādes iekštīklā*
* *Pa e-pastu*
* *Telefoniski*
* *Informējot struktūrvienību vadītājus, informācija tika nodota tālāk darbiniekiem*
* *Izmantojot iestādes apmācību koordinatoru*
* *Cits (lūdzu, uzrakstiet………………)*
1. ***Vai mācību norise tika integrēta kopējā iestādes mācību plānā?***
* *Jā*
* *Nē*
* *Cits (lūdzu, uzrakstiet…………………)*
 |
| Dalībnieku skaits, sadalījums  | 1. **Cik dalībnieki no Jūsu iestādes piedalījās projektā (norādiet aptuveno proporcionālo sadalījumu pa amatu līmeņiem)?**
* *“Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā”*
	+ *Augstākā līmeņa vadītāji[[21]](#footnote-21) - \_\_\_\_\_(% sadalījums[[22]](#footnote-22))*
	+ *Vidējā līmeņa vadītāji[[23]](#footnote-23)- \_\_\_\_\_(% sadalījums)*
	+ *Zemākā līmeņa vadītāji[[24]](#footnote-24)- \_\_\_\_\_(% sadalījums)*
	+ *Atbalsta funkciju veicēji [[25]](#footnote-25)- \_\_\_\_\_(% sadalījums)*
	+ *Citi - \_\_\_\_\_(% sadalījums)*
* *“Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā*
	+ *Augstākā līmeņa vadītāji - \_\_\_\_\_(% sadalījums)*
	+ *Vidējā līmeņa vadītāji- \_\_\_\_\_(% sadalījums)*
	+ *Zemākā līmeņa vadītāji- \_\_\_\_\_(% sadalījums)*
	+ *Atbalsta funkciju veicēji - \_\_\_\_\_(% sadalījums)*
	+ *Citi - \_\_\_\_\_(% sadalījums)*
 |
| Mācību saturs, norise | 1. **Kādā veidā tika apzināta dalībnieku iepriekšējās zināšanas saistībā ar apmācību tēmām?**
* *Anketējot potenciālos apmācību dalībniekus*
* *Veicot pārrunas ar potenciālajiem apmācību dalībniekiem*
* *Ņemot vērā tiešā priekšnieka ieteikumus*
* *Atbilstoši ikgadējam iestādes darbinieku apmācību plānam*
* *Cits veids (lūdzu, uzrakstiet…………..)*
* *Netika veikta apmācību dalībnieku iepriekšējo zināšanu novērtēšana*
1. **Vai Jums bija iespēja mācību organizatoriem sniegt ierosinājumus par mācību tēmām un/vai mācību norisi?**
* *Nē, šādu iespēju nebija*
* *Jā, bija iespēja ierosināt konkrētas mācību tēmas un/vai norises veidu*

**7.’ Kādā veidā Jūs sniedzāt ierosinājumus?*** *Caur Konsultatīvo padomi*
* *Pārrunās ar mācību organizatoriem*
* *Citā veidā (lūdzu, paskaidrojiet………………………………….)*
 |
| Iegūto zināšanu pārnese iestādes darbā  | 1. **Lūdzu, novērtējiet, kas veicināja zināšanu piemērošanu darbā** (*nepiekrītu, drīzāk nepiekrītu, drīzāk piekrītu, piekrītu)*
* *Zināšanu un prasmju praktiskums*
* *Atbilstība amata pienākumu veikšanai*
* *Zināšanu un prasmju aktualitāte un atbilstība iestādes mērķiem*
* *Iestādes atvērtība jauninājumiem*
* *Cits (lūdzu, paskaidrojiet ……………………………………)*
1. **Lūdzu, novērtējiet, kas kavēja zināšanu piemērošanu darbā** (*nepiekrītu, drīzāk nepiekrītu, drīzāk piekrītu, piekrītu)*
* *Ierasto darba modeļu dominēšana*
* *Ierobežota iespēja tūlītēji pielietot zināšanas un prasmes*
* *Neprasme dalīties zināšanās*
* *Cits (lūdzu, paskaidrojiet ……………………………………)*
 |
| Mācību atbilstība  | 1. **Vai izvēlētās mācību tēmas atbilst iestādes darbinieku mācību vajadzībām?**
* *Pilnīgi atbilst*
* *Drīzāk atbilst*
* *Drīzāk neatbilst*
* *Pilnīgi neatbilst*
1. **Vai piedāvātās mācību formas (piemēram, moduļu mācības klātienē, e-mācības, specializēto mācību programmu kursi, darbnīcas, komandējumi, konferences u.c.) ir aktuālas iestādes darbībai?**
* *Noteikti jā*
* *Drīzāk jā*
* *Drīzāk nē*
* *Noteikti nē*
 |
| Mācību efektivitāte  | 1. **Kuras mācību formas bija visefektīvākās un sniedza vislielāko ieguldījumu darbinieka zināšanu pilnveidē?**
* *Moduļu mācības klātienē*
* *Moduļu e-mācības*
* *Specializēto mācību programmu kursi, darbnīcas*
* *Komandējumi (starptautiskās pieredzes un labās prakses pārņemšana)*
* *Diskusijas, semināri, konferences*
* *Citi (lūdzu, uzrakstiet ……………………………………)*
 |

# Pielikums Nr.13. Intervēto Personu un iestāžu saraksts

|  |  |
| --- | --- |
| *Iestādes nosaukums* | *Intervētās personas* |
| *Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs* | 1. ***Vārdu lūgts saglabāt anonīmu****, Augstākā līmeņa vadītājs*
 |
| *Kultūras ministrija* | 1. ***Vārdu lūgts saglabāt anonīmu****, Zemākā līmeņa vadītāja*
 |
| *Lauku atbalsta dienests* | 1. ***Vārdus lūgts saglabāt anonīmus****, Augstākā līmeņa vadītājs*
2. ***Vārdus lūgts saglabāt anonīmus****, Augstākā līmeņa vadītājs un vadītāja*
 |
| *Valsts administrācijas skola* | 1. ***Agita Kalviņa****, Direktore*
2. ***Linda Mose******– Mozus****, Mācību un resursu pārvaldības daļas vadītāja*
3. ***Indra Leonova****, Projektu daļas vadītāja*
4. ***Dzintra Riekstiņa****, Eiropas Savienības fondu projekta koordinatore*
5. ***Andris Kairišs****, Eiropas Savienības fondu projekta vadītājs*
6. ***Inese Andersone****, Eiropas Savienības fondu projekta koordinatore*
7. ***Līga Griķe****, Mācību pārvaldības sistēmas administratore*
 |
| *Valsts ieņēmumu dienests* | 1. ***Artūrs Vanags***
2. ***Inese Rīta***
3. ***Inese Laumane***
4. ***Sindija Ādmine****, Nodokļu kontroles pārvaldes Kontroles metodikas un uzraudzības daļas Procesu uzraudzības un atbalsta nodaļas vadītāja*
5. ***Vārdu lūgts saglabāt anonīmu****, Augstākā līmeņa vadītājs*
 |
| *Valsts kanceleja* | 1. ***Jānis Citskovskis****, direktors*
2. ***Inita Pauloviča, vadītāja, direktora vietniece valsts pārvaldes jautājumos***
3. ***Katri Vintiša,*** *vadītājas vietniece*
4. ***Ērika Gromule****, vadītāja,*
5. ***Haralds Beitelis****, vadītājs*
6. ***Dace Balode****, vadītāja vietniece*
7. ***Inese Kušķe****, konsultante*
8. ***Edgars Spruksts****, konsultants*
9. ***Laura Dimitrijeva,*** *konsultante*
10. ***Konstance Pīlēna,*** *konsultante*
 |
| *Valsts kase* | 1. ***Vārdu lūgts saglabāt anonīmu****, Augstākā līmeņa vadītāja*
 |
| *Valsts kontrole* | 1. ***Iveta Ozoliņa,*** *sektora vadītāja*
2. ***Žanete Abramenko****, IT auditore*
3. ***Agnese Jaunzeme****, Metodikas eksperte*
4. ***Dzintra Tripane****, vecākā valsts revidente*
5. ***Antra Apsīte****, vecākā valsts revidente*
6. ***Nataļja Mihailova****, Sektora vadītāja*
7. ***Mārtiņš Vilmanis,*** *informācijas sistēmu auditors*
8. ***Aija Buiķe****, personāla projekta vadītāja*
9. ***Emīls Pūlmanis,*** *attīstības projektu vadītājs*
 |
| *Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija* | 1. ***Gatis Ozols****, publisko pakalpojumu departamenta direktora vietnieks, Elektronisko pakalpojumu nodaļas vadītājs*
2. ***Margarita Krišlauka****, Vecākais eksperts*
3. ***Vārdu lūgts saglabāt anonīmu****, Augstākā līmeņa vadītāja*
 |
| *Zemkopības ministrija* | 1. ***Vārdu lūgts saglabāt anonīmu****, Augstākā līmeņa vadītājs*
 |
| *Labklājības ministrija* | 1. ***Jana Muižniece,*** *Augstākā līmeņa vadītāja*
 |
| *Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (LIAA)* | 1. ***Aija Jaunzeme****, Ārējās tirdzniecības veicināšanas departamenta direktore*
 |
| *Valsts dzelzceļa tehniskā inspekcija* | 1. ***Andris Dunskis****, Valsts dzelzceļa tehniskā inspekcijas direktors*
 |
| *Ernst&Young* | 1. ***Liene Cakare****, Law Services – vadīja*
 |
| *KPMG* | 1. ***Evija Miezīte****, partnere*
 |
| *SIA “O.D.A”* | 1. ***Vārdu lūgts saglabāt anonīmu***
 |
| *Sabiedriskās politikas centrs Providus* | 1. ***Iveta Kažoka****, direktore, pētniece*
2. ***Valts Kalniņš***
 |
| *SIA NUMERI* | 1. ***Lilita Beķere****, Vadītāja un partnere*
 |
| *SIA “PricewaterhouseCoopers”* | 1. ***Diāna Kurpniece****, Vecākā konsultante*
 |
| *SIA “Eiro Personāls”* | 1. ***Vārdu lūgts saglabāt anonīmu***
 |
| *Dutch Tax and Customs Administration* | 1. ***Huub Adema***
 |
| *Public Corruption and Organized Crime Section Office of the United States Attorney U.S. Department of Justice* | 1. ***Terry M. Kinney****, Assistant United States Attorney, International Affairs Coordinator*
 |
| *Konkurences padome* | 1. ***Ieva Šmite-Antoņenko***
 |
| *Zāļu valsts aģentūra* | 1. ***Ilze Bude****, Administratīvās nodaļas vadītāja*
 |
| *National Anti-mafia and Counter terrorism Directorate (Italy)* | 1. ***Maria Cristina Palaia****, National Deputy Prosecutor*
 |
| *Finanšu ministrija* | 1. ***Arina Andreičika****, Iekšējā Audita departamenta direktore*
2. ***Edijs Ceipe*** *Ēnu ekonomikas ierobežošanas koordinācijas departamenta direktora vietnieks*
3. ***Jana Salmiņa****, Valsts sekretāra vietniece nodokļu administrēšanas un ēnu ekonomikas ierobežošanas jautājumos*
 |
| *Latvijas republikas prokuratūra* | 1. ***Antra Sprudzāne****, Specializētā vairāku nozaru prokuratūra, virsprokurore*
 |
| *Valsts policija* | 1. ***Raitis Kalnačs***
 |
| *V/A Civilās aviācijas aģentūra* | 1. ***Dace Revizore****, Juridiskās, aviācijas drošuma tiesiskās uzraudzības un nodrošinājuma daļas vadītāja*
 |
| *Banku augstskola* | 1. ***Zane Raščevska***
2. ***Ieva Kozlovska***
 |
| *Latvijas personālvadīšanas asociācija* | 1. ***Dzintra Atstāja***
 |
| *Biedrība: “Latvijas korporatīvās sociālās atbildības platforma” (projektā kā KPMG apakšuzņēmējs)* | 1. ***Anete Lusāre***
2. ***Agnese Alksne***
3. ***Līga Neilande***
 |
| *Ekonomikas ministrija* | 1. ***Madara Ambrēna****, Departamenta direktora vietniece MVU konkurētspējas jautājumos*
 |
| *Uzņēmumu reģistrs* | 1. ***Marika Jančenko****, eksperts kavlitates vadības jautājumos*
2. ***Viktorija Pogodina***
3. ***Dace Dindone****, Personāla nodaļas vadītāja*
4. ***Guna Paidere****, Iestādes vadītāja*
 |
| *Satiksmes ministrija* | 1. ***Ilze Aleksandroviča****, Valsts sekretāra vietniece*
 |
| *Tieslietu ministrija* | 1. ***Raivis Kronbergs,*** *Valsts sekretārs*
 |
| *Veselības ministrija* | 1. ***Agnese Vaļuliene****, Valsts sekretāra vietniece resursu un pārmaiņu vadības jautājumos*
 |
| *Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra* | 1. ***Marika Nemme****, Personāla daļas vadītāja*
 |

# PIELIKUMS NR.14. Datu masīvi – interviju rezultāti

## Intervijas ar apmācību sniedzējiem

1. **Intervētās personas pārstāvētā iestāde/ organizācija: Ernst&Young**
2. **Kādus seminārus, kursus vai citus mācību pasākumus Jūs nodrošinājāt - VK/VAS/Valsts kontroles organizētajās mācībās?**

Valsts kontroles apmācības - juridiskie aspekti, kapitālsabiedrību darbību rādītāji

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā notika Jūsu sadarbība ar projekta koordinatoru mācību organizēšanā?**

Sadarbība bija ļoti veiksmīga. Izdarīja lielu priekšdarbu, vienojās ka VK iepriekš veic apmācāmo nelielu aptauju par interesējošiem jautājumiem un praktiskām situācijām. Saturs tika veidots atbilstoši praktiskākām vajadzībām – ar situāciju analīzi. Konkursā tika noteiktas tikai apmācību tēmas. Teoriju centās skatīties caur praktisko prizmu. Trīs tikšanas reizes pirms satura izstrādes- izskatīja stāstāmo tiesisko regulējumu, informācija tika papildināta ar ārvalstu labā prakses piemēriem (kas nebija iepirkumā). Problēmsituāciju apskates ar diskusiju.

**B. Mācību saturs un tā atbilstība apmācību dalībnieku vajadzībām**

1. **Kāds ir Jūsu viedoklis, vai mācībām atvēlētais stundu apjoms (ilgums, biežums) bija atbilstošs mācību mērķim? Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību ilgumu, biežumu (komentēt, mainīt)? Vai bija nepieciešamība?**

Tādu kursu augstskolās lasa pilnu semestri. Apmācībām bija ļoti koncentrēts saturs. Tiesību zinātnes maģistrantūrā tiek pasniegts tāds pats kurss. Varēja būt vairāk laiks visu izskatīt, vairāk stundas atvēlētas apmācību norisei.

1. **Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību saturu un norises veidu (t.sk. mācību metodes)? Kā pirms mācību uzsākšanas, veidojot mācību saturu un metodoloģiju, ievērojāt mācību dalībnieku faktiskās vajadzības? Vai pirms mācībām veicāt mācību dalībnieku aptauju vai sarunu ar projekta/ Pasūtītāja personālu?**

Tika piedāvāts apskatīties ārvalstu pieredzi, kā piemērus izvērtēt citu līdzīgu Eiropas dalībvalstu praktiskos aspektus.

1. **Kā Jūs saņēmāt atgriezenisko saiti par vadītajām mācībām (mācību saturu, norises veidu, metodēm)? Vai un kā izmantojāt atgriezenisko saiti mācību pilnveidošanai, lai ievērotu mācību dalībnieku vajadzības?**

Novērtējumu saņēma kā lektors – gan par saturu, gan metodēm, gan apmācību ilgumu. Individuālais novērtējums pirms PNA parakstīšanas tika atsūtīts pasniedzējam.

1. **Ja attiecināms - lūdzu novērtējiet *"train of trainers"* apmācību dalībniekus - vai viņiem ir atbilstošas kompetences un prasmes, lai attiecīgās zināšanas nodotu tālāk savā iestādē?**

Nav attiecināms

**C. Noslēguma jautājumi**

1. **Par ko esat visvairāk gandarīti šajā projektā?**

Saņemot vienu no visaugstākajiem novērtējumiem kā Valsts kontroles apmācību lektoram. Apmācāmo iesaiste – liela interese no auditorijas. Valsts kontroles darbinieki ir ieinteresēti pasniegtajās tēmas. Tēmas pietiekami juridiski specifiskas – bija sajūta, ka ir patiesa interese.

1. **Kas būtu turpmāk jāuzlabo vai jāpilnveido organizējot šādas apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība (saturs, metodes, forma, koordinācija)?**

Koordinācija – perfekta. Vairāk laika būtu bijis nepieciešams atvēlēt mācībām. Redzams no auditorijas, ka visas četras apmācību dienas tika patērētas mācoties, pēc tam nāca individuāli konsultēties, turpināja būt auditorijā un uzdot jautājumus no praktiskās pieredzes. Nākotnē būtu nepieciešams nedaudz vairāk darba grupas tipa apmācību izmantošana teorētisku jautājumu mācībās.

1. **Intervētās personas pārstāvētā iestāde/ organizācija: SIA “O.D.A”**
2. **Kādus seminārus, kursus vai citus mācību pasākumus Jūs nodrošinājāt - VK/VAS/Valsts kontroles organizētajās mācībās?**

VAS U-projekta apmācībās apmācības – divi mācību moduļi Pārmaiņu vadība un nākotnes vadītāju izaicinājumi

Valsts kancelejas apmācībās – attīstības programmā, moduļu mācības – efektīva vadītāja ABC un nākotnes vadītāja izaicinājums. Kompetenču novērtēšana.

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā notika Jūsu sadarbība ar projekta koordinatoru mācību organizēšanā?**

VAS U-projekta apmācībās apmācības – sadarbība mazāk cieša, nebija tik liela vajadzība. Tikšanās sākotnēji slēdzot līgumu, pārrunājot VAS vadības redzējumu par aktuālajām vajadzībām, VAS deva fona informāciju par potenciālajām darba grupām, kas ir gatavi iesaistīties, VAS priekšlikumi metožu kombināciju izvēlē. Auditorija – vidējā līmeņa vadītāji. Grupu sastāvs bija zināms 1 nedēļu iepriekš, tika saskaņots kas nepieciešams no mācību materiāliem, priekšmetiem. Apmācību novērtējums bija ļoti augsts.

Valsts kancelejas apmācībās – sadarbība bija daudz ciešāk, jo projekts ilgāks. Liela uzmanība pievērsta projekta plānam, pirms tika uzsākts projekta katrs posms. Plāns bija skaidra vadlīnija pēc kura strādāja. Projekts dalīts vairākos posmos, pēc katra tika veikta analīze, kas strādāja, kas jāuzlabo, kas jāņem vērā turpmākajās pamācībās - iekšējā komunikācija, komunikācija ar programmas dalībniekiem, regulāras sarakstes un atzvanes par aktuālajiem jautājumiem, nemainot iepirkumā noteiktās prasības. 10 darba dienu laikā jāsagatavo novērtēšanas kopsavilkums – grūti izpildāms, jo lai novērtētu 20 cilvēkus jau vajag 2 nedēļas, līdz ar to ļoti saspringti termiņi. Noteikumi bija strikti, un ļoti rūpīgi tika sekots tam vai piedāvājumā iesniegtais tiktu izpildīts.

**B. Mācību saturs un tā atbilstība apmācību dalībnieku vajadzībām**

1. **Kāds ir Jūsu viedoklis, vai mācībām atvēlētais stundu apjoms (ilgums, biežums) bija atbilstošs mācību mērķim? Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību ilgumu, biežumu (komentēt, mainīt)? Vai bija nepieciešamība?**

VAS U-projekta apmācībās – 6.modulis “Pārmaiņu vadība” bija saplānota labi. Tēma ar divu dienu programmu, tvērums bija adekvāts. Ar VAS vienojās par izmaiņām salīdzinājumā ar tehnisko specifikāciju, no VAS puses tika akceptēti. 7.modulis – līdzīgi kā Valsts kancelejai – tēmu tvērums ļoti līdzīgs, tā pati problemātika. Trīs dienas katru dienu bija par savu izvelēto tēmu “Līderība”. Pirmajā dienā pat divas tēmas , kurām noteikti vajadzēja katrai savu atsevišķu dienu. Atsauksmes no dalībniekiem, ka lielāks apjoms būtu skatāms, gatavi mācīties vairāk un dziļāk.

Valsts kancelejas apmācībās – 6.modulis – 4 mācību dienas, katra diena par savu tēmu. Katrai tēmai noteikti atvēlētais laiks varēja būt lielāks – jautājums, vai vajag visas tēmas, iespējams moduli vajadzētu sadalīt divos sīkākos apakšmoduļos, katrai tēmai pievienojot pa 1-2 dienām. Sarežģītāk ar 7.moduli – tēmu tvērums jau tika sākotnēji paredzēts ļoti apjomīga informācija, tēmu sadalījums pa 3 dienām bija pietiekami labs risinājums. Atsauksmes no dalībniekiem – vairāk laika tēmu izskatīšanai. Nākotnes vadītāja izaicinājumi – līdzīgi abās apmācības sniegtā informācija un ari saņemtie komentāri līdzīgi. No pasūtītāja puses ir jābūt ļoti skaidri noteiktam par kādām tēmām cik dziļi skatāmas apmācībās, bet ja grib treniņelementus, praktiskās darbības- tad tēmu tvērumam ir jābūt ļoti konkrēti noteiktam.

1. **Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību saturu un norises veidu (t.sk. mācību metodes)? Kā pirms mācību uzsākšanas, veidojot mācību saturu un metodoloģiju, ievērojāt mācību dalībnieku faktiskās vajadzības? Vai pirms mācībām veicāt mācību dalībnieku aptauju vai sarunu ar projekta/ Pasūtītāja personālu?**

Bija iespēja ietekmēt mācību saturu un norises veidu, izsakot priekšlikumus pirms līguma parakstīšanas vienojoties ar VAS projekta vadību.

1. **Kā Jūs saņēmāt atgriezenisko saiti par vadītajām mācībām (mācību saturu, norises veidu, metodēm)? Vai un kā izmantojāt atgriezenisko saiti mācību pilnveidošanai, lai ievērotu mācību dalībnieku vajadzības?**

VAS U-projekta apmācībās – dalībnieku anketas un komentāri no dalībniekiem katras dienas un programmas beigās. No Pasūtītāja puses nebija atsevišķu vērtējumu vai pārrunu par to, ko varētu uzlabot. Paši pasniedzēji pielāgojās grupai un piedāvāja metožu maiņu. Vērtējumi bija augsti. Iepriekš viss pārrunātais pirms līguma slēgšanas strādāja. Pretimnākšana no divām grupām bija, ka mācību ietvaros izstrādā pārmaiņu projekta vadības plāns, ko pēc tam apņemas realizēt, dalībnieki ierosināja, ka varētu satikties pēc vairākiem mēnešiem un paskatīties kāds ir progress. Plānota janvārī un februārī tikšanās abām grupām, lai pārrunātu paveikto pēc apmācībām. Pasniedzēju anketas netika pildītas.

Valsts kancelejas apmācībās - anketu analīze, bet vairāk kā pasniedzēju pašu novērtēšanai un darba uzlabošanai. Saturā un metodēs netika būtiskas izmaiņas veiktas. Par katru grupu tika gatavoti pasniedzēju novērojumi. Priekšlikumi kā turpmāk vajadzētu veidot līdzīgus moduļus, tika pausti no Izpildītāja puses.

1. **Ja attiecināms - lūdzu novērtējiet *"train of trainers"* apmācību dalībniekus - vai viņiem ir atbilstošas kompetences un prasmes, lai attiecīgās zināšanas nodotu tālāk savā iestādē?**

Nav attiecināms

**C. Noslēguma jautājumi**

1. **Par ko esat visvairāk gandarīti šajā projektā?**

VAS U-projekta apmācībās – dalībnieku interese satikties ari pēc kursiem, vērtējams kā pozitīvs rezultāts. Grupu sadarbība starpinstitucionālā starp dalībniekiem darbojas labi, ko pēc tam izmanto arī ikdienas darbā, pieredzes apmaiņa starp dalībniekiem. Tēmas ir būtiskas un atbilst vajadzībām, programmu definējums ir ļoti labs, tas deva gandarījumu, kad saproti, ka māci to, kas cilvēkus interesē. Veidojas zināšanu pēctecība un pārnese abos projektos dalībniekiem no augstākā līmeņa un vidējā līmeņa vadītājiem. Dominējošais vairākums bija ar augstu motivāciju mācīties.

Valsts kancelejas apmācībās - Dominējošais vairākums bija ar augstu motivāciju mācīties.

1. **Kas būtu turpmāk jāuzlabo vai jāpilnveido organizējot šādas apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība (saturs, metodes, forma, koordinācija)?**

No Sadarbības viedokļa viss bija lieliski izstrādāts. Apmācību ilgums –jāizvērtē nopietnāk.

VAS – grupu lielums jāizvērtē. Valsts kancelejas apmācībās 12 cilvēki grupā, kas ir optimāli, jo ir praktiskie uzdevumi, VAS – 25 dalībnieki grupā, kas praktiskās diskusijas un darbošanās prasa vairāk laika. Ja mērķis ir palielināt praktiskos darbu īpatsvaru un prasmju treniņu – tad jāsamazina grupu skaits. Vēsturiskās tradīcijas būt jāmaina – tēmu un grupu apjoma skaits. No treneru skatu punkta – ļoti grūti plānot laiku un tēmas dziļumu.

1. **Intervētās personas pārstāvētā iestāde/ organizācija: SIA “PricewaterhouseCoopers”**
2. **Kādus seminārus, kursus vai citus mācību pasākumus Jūs nodrošinājāt - VK/VAS/Valsts kontroles organizētajās mācībās?**

VAS K-projekta apmācībās, Valsts kancelejas un Valsts kontroles apmācības – jautājumos par Korupcijas novēršanu, konstatēšanu, normatīvo bāzi.

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā notika Jūsu sadarbība ar projekta koordinatoru mācību organizēšanā?**

VAS K-projekta apmācībās apmācības – laba sadarbība ar projekta koordinatoru, informācija par mērķgrupas pārstāvniecību tika laicīgi nosūtīts, praktiski jautājumi operatīvi risināti. Vienmēr pirms apmācībām projekta vadītājs sagaidīja apmācību sniedzēju.

Valsts kontroles projekts – ļoti laba sadarbība, iepriekš pārrunājot specifiskas Valsts kontroles mērķgrupas vajadzības korupcijas novēršanas jomā revīziju ietvaros.

Valsts kancelejas projekts – laba sadarbība, tomēr nav skaidrs, kāpēc šāda veida projekti būtu jāvada Valsts kancelejai.

**B. Mācību saturs un tā atbilstība apmācību dalībnieku vajadzībām**

1. **Kāds ir Jūsu viedoklis, vai mācībām atvēlētais stundu apjoms (ilgums, biežums) bija atbilstošs mācību mērķim? Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību ilgumu, biežumu (komentēt, mainīt)? Vai bija nepieciešamība?**

VAS K-projekta apmācībās – nebija iespēja ietekmēt mācību ilgumu, biežumu. Stingri tika sekots līdzi iepirkumā noteikto prasību un iedāvājumā aprakstīto apmācību metožu izmantošanai. Izmaiņas apmācību tematikā vai konkrētos punktos netika veiktas.

Valsts kontroles apmācības – Korupcijas risku apmācības ir ļoti plaša tēma, tāpēc noteikti vajadzēja vairāk laika lai izrunātu visus darbinieku interesējošos jautājumus – to praktisko pusi.

1. **Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību saturu un norises veidu (t.sk. mācību metodes)? Kā pirms mācību uzsākšanas, veidojot mācību saturu un metodoloģiju, ievērojāt mācību dalībnieku faktiskās vajadzības? Vai pirms mācībām veicāt mācību dalībnieku aptauju vai sarunu ar projekta/ Pasūtītāja personālu?**

Pirms apmācību uzsākšanas notika atsevišķas tikšanās ar visu projektu vadītājiem, pārrunājot iepirkuma piedāvājumā norādītās apmācību metodes, apmācāmo dalībnieku zināšanu līmenis, apmācību nepieciešamību specifiskākas jomas ņemot vērā, ka arī KNAB piedāvā apmācības korupcijas riska jautājumos, liels darbs tika ieguldīts, lai šīs apmācības atšķirtos atbilstoši nepieciešamai specifikai –Valsts kontroles darbības specifikai, augstākā līmeņa vadītāju darbība specifikai. Piemeklēti arī labās prakses piemēri no citām valstīm konkrētu jautājumu risināšanā un diskusiju praktiskajās nodarbībās.

1. **Kā Jūs saņēmāt atgriezenisko saiti par vadītajām mācībām (mācību saturu, norises veidu, metodēm)? Vai un kā izmantojāt atgriezenisko saiti mācību pilnveidošanai, lai ievērotu mācību dalībnieku vajadzības?**

VAS K-projekta apmācībās – novērtējuma anketas sākotnēji tika aizpildītas papīra formātā no dalībnieku puses, tāpēc jau uzreiz pēc apmācību beigām varēja iepazīties ar dalībnieku viedokļiem Vēlāk dati tika apkopoti elektroniski. No VAS tika saņemta informācija par kursa vidējo novērtējumu.

Valsts kontroles apmācībās – dalībnieku novērtējuma apkopojums tika pievienots PNA un pirms PNA parakstīšanas, atsūtīts pasniedzējam informācijai. Tāpat tika organizētas arī tikšanās ar projekta vadītāju, lai pārrunātu rezultātus, grupas atsaucību, ierosinājumus nākamajām apmācību tēmām.

1. Ja attiecināms - lūdzu novērtējiet *"train of trainers"* apmācību dalībniekus - vai viņiem ir atbilstošas kompetences un prasmes, lai attiecīgās zināšanas nodotu tālāk savā iestādē?

Nav attiecināms

**C. Noslēguma jautājumi**

1. **Par ko esat visvairāk gandarīti šajā projektā?**

Par savu zināšanu būtisku papildināšanu specifiskās jomās, kas līdz šim netika apskatītas. Par Valsts kontroles darbinieku atsaucību, ieinteresētību tēmas izskatīšanā, par ko liecināja arī daudzie jautājumi pēc apmācību beigām, atzinības vārdi no dalībniekiem un projekta vadītājiem.

1. **Kas būtu turpmāk jāuzlabo vai jāpilnveido organizējot šādas apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība (saturs, metodes, forma, koordinācija)?**

Noteikti jāizvērtē apmācību dalībnieku patiesās apmācību vajadzības, jo daļa klausītāju tikai “nosēdēja” apmācību laiku, nebija ieinteresēti pasniegtajās tēmās. Jāizvērtē apmācību ilgums un šajā periodā apskatāmo tēmu apjoms – būtu vairāk jākoncentrējas uz specifiskām tēmām jomā, ne tikai teorētisko zināšanu izklāstu (kaut gan teorija, likumdošanas normas arī ir jāpārzina).

Noteikti vairāk iespēju e-apmācībām, apmācību ierakstu veikšana un šo ierakstu izmantošana ilgtermiņā arī tiem, kas nepiedalījās apmācībās, tādejādi nodrošinot projekta rezultātu ilgtspēju un lielāku efektivitāti no veiktā ieguldījuma.

1. **Intervētās personas pārstāvētā iestāde/ organizācija: SIA “Eiro Personāls”**
2. **Kādus seminārus, kursus vai citus mācību pasākumus Jūs nodrošinājāt - VK/VAS/Valsts kontroles organizētajās mācībās?**

VAS U-projekta apmācībās apmācības. "Cilvēkresursu vadība: personāla atlase" mācību kurss "Kompetenču pieeja atlasē"

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā notika Jūsu sadarbība ar projekta koordinatoru mācību organizēšanā?**

VAS U-projekta apmācībās – ļoti laba, informācija tika atsūtīta savlaicīgi. Veidlapas dalībnieku apmeklējumiem tika sagatavotas. Pretimnākoši VAS darbinieki.

**B. Mācību saturs un tā atbilstība apmācību dalībnieku vajadzībām**

1. **Kāds ir Jūsu viedoklis, vai mācībām atvēlētais stundu apjoms (ilgums, biežums) bija atbilstošs mācību mērķim? Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību ilgumu, biežumu (komentēt, mainīt)? Vai bija nepieciešamība?**

VAS U-projekta apmācībās – skatoties kopējo kontekstu ir jāplāno vairāk laiks praktiskiem treniņiem, informācijas apjoms liels, mazāk laika paliek praktiskām diskusijām. Izvēlētais formāts- reizēm ir apgrūtinoši iekļauties visās iepirkumā noteiktajās tēmās, jo mēdz būt arī tā, ka grupa nav gatava šīs tēmas apzināšanai. Pasniedzējiem būtu jābūt iespējai pašiem mainīt tēmas, piemēram 15-20% apmērā, pielāgojot tās konkrētām grupām. Stingri turējās pie tēmām, kas bija noteiktas iepirkumā.

1. **Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību saturu un norises veidu (t.sk. mācību metodes)? Kā pirms mācību uzsākšanas, veidojot mācību saturu un metodoloģiju, ievērojāt mācību dalībnieku faktiskās vajadzības? Vai pirms mācībām veicāt mācību dalībnieku aptauju vai sarunu ar projekta/ Pasūtītāja personālu?**

Iepirkums paredz konkrētās tēmas, tāpēc atkāpe no tēmām nenotika. Uzstādījums – sniegt informāciju par tendencēm šajā tēmā, tika ievērots. Skatoties uz grupas sagatavotības līmeni, varēja pielāgot izvēlēto metodiku konkrētai grupai. Iepirkumā noteikts, ka jāsaglabā līdzsvars starp teorētisko un praktisko daļu. VAS deva informāciju par mērķa grupas vajadzībām.

1. **Kā Jūs saņēmāt atgriezenisko saiti par vadītajām mācībām (mācību saturu, norises veidu, metodēm)? Vai un kā izmantojāt atgriezenisko saiti mācību pilnveidošanai, lai ievērotu mācību dalībnieku vajadzības?**

Pasniedzēji sanāk kopā un diskutē par kopējo nodevumu, informējot VAS projekta koordinatoru par konstatētājām problēmām, ierosinājumiem, priekšlikumiem nākamo kursu organizēšanā. Pasniedzēju anketas tika aizpildītas. Pēc semināra vienmēr VAS projekta koordinators tika informēts par darba kopsavilkumu. Parakstot PNA, organizētas tikšanās lai pārrunātu sasniegtos rezultātus.

1. **Ja attiecināms - lūdzu novērtējiet *"train of trainers"* apmācību dalībniekus - vai viņiem ir atbilstošas kompetences un prasmes, lai attiecīgās zināšanas nodotu tālāk savā iestādē?**

Nav attiecināms

**C. Noslēguma jautājumi**

1. **Par ko esat visvairāk gandarīti šajā projektā?**

Pirmajās grupās zināšanu līmenis bija vājāk novērtēts nekā citam grupām projekta beigās – kas nozīmē, ka ir bijusi zināšanu nodošana un nākamās grupas jau nāca zinošākas. Zināšanu līmenis, izpratne un prasme pielietot iegūtās zināšanas ir augusi.

1. **Kas būtu turpmāk jāuzlabo vai jāpilnveido organizējot šādas apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība (saturs, metodes, forma, koordinācija)?**

Elastīgā iespēja tēmas mainīt pasniedzējiem. Nepieciešams izvairīties no papīra formāta materiāliem, jāpilnveido iespēja strādāt un glabāt apmācību materiālus e-vidē. Lielas grupas – grūti nodot praktisku diskusiju ietvaros kvalitatīvu vadību. Ja ir liela grupa, daudzi neiesaistās diskusijās, mazākās grupās lielāka iesaiste un praktisko zināšanu ieguve. Nevajadzētu būt vairāk kā 18 cilvēkiem grupā. Lielās grupām VAS telpas ir absolūti par mazu, it īpaši vasarā – karsti, grūti koncentrēties apmācībām. Nepieciešams turpināt apgūt ES finansējumu Valsts pārvaldes darbinieku izglītībai, jo valsts sektorā attīstības process ir lēnāks nekā privātajā sektorā. Tēmām ir jāatkārtojas, lai tās iemācītos. Rūpīgi izvēlēties mērķa grupas dalībniekus, kuriem būtu jāpiedalās konkrētos mācību pasākumos – ne tikai pēc pildāmā amata nosaukuma.

1. **Intervētās personas pārstāvētā iestāde/ organizācija: KPMG**
2. **Kādus seminārus, kursus vai citus mācību pasākumus Jūs nodrošinājāt - VK/VAS/Valsts kontroles organizētajās mācībās?**

Iepirkumu meistarklase VAS U projekta ietvaros

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā notika Jūsu sadarbība ar projekta koordinatoru mācību organizēšanā?**

Meistarklases uzstādījums, ideja nāca no VAS. Iepirkums tika īstenots cenu aptaujas veidā. Organizatoriski mācību nodrošināšana bija diezgan komplicēta un darbietilpīga – datu sūtīšana, komunikācija – tas prasa lielu resursu

**B. Mācību saturs un tā atbilstība apmācību dalībnieku vajadzībām**

1. **Kāds ir Jūsu viedoklis, vai mācībām atvēlētais stundu apjoms (ilgums, biežums) bija atbilstošs mācību mērķim? Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību ilgumu, biežumu (komentēt, mainīt)? Vai bija nepieciešamība?**

Meistarklases paredzēja lielu dalībnieku iesaisti praktisko uzdevumu veikšanā, t.sk., mājas darbu veikšanu, kas ne visiem dalībniekiem likām akceptējams veids. Dažiem dalībniekiem bija pretenzijas pret lielo praktisko darbu īpatsvaru meistarklases ietvaros (praktiska nolikumu sastādīšana, un tmldz.). Citiem dalībniekiem nepatika izvēlētie konkrētie gadījumi (case), kas tika analizēti meistarklases ietvaros, gribēja citus, piemēram, par IT. Tomēr pasniedzēji nevar atrast piemērotus gadījumus katram individuālam dalībniekam, jāņem vērā aktualitātes publisko iepirkumu jomā, un tmldz. Daži dalībnieki vēlējās praktizēties konkrēti EIS sistēmā, kas nav iespējams mācību vajadzībām, jo EIS nav paredzēta mācību/ testu vide.

1. **Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību saturu un norises veidu (t.sk. mācību metodes)? Kā pirms mācību uzsākšanas, veidojot mācību saturu un metodoloģiju, ievērojāt mācību dalībnieku faktiskās vajadzības? Vai pirms mācībām veicāt mācību dalībnieku aptauju vai sarunu ar projekta/ Pasūtītāja personālu?**
2. **Kā Jūs saņēmāt atgriezenisko saiti par vadītajām mācībām (mācību saturu, norises veidu, metodēm)? Vai un kā izmantojāt atgriezenisko saiti mācību pilnveidošanai, lai ievērotu mācību dalībnieku vajadzības?**

Mācību saturu izstrādāja sadarbībā ar VAS, kas definēja vajadzības/ ekspektācijas

1. **Ja attiecināms - lūdzu novērtējiet *"train of trainers"* apmācību dalībniekus - vai viņiem ir atbilstošas kompetences un prasmes, lai attiecīgās zināšanas nodotu tālāk savā iestādē?**

Nav attiecināms

**C. Noslēguma jautājumi**

1. **Par ko esat visvairāk gandarīti šajā projektā?**

Meistarklases ietvaros dalībnieki tika sadalīti 3 grupās – pasūtītājs, uzņēmējs un kontrolētājs. Nodarbībās visi dalībnieki praktiski strādāja, noslēgumā dalībnieki izteica atziņu, ka svarīgi neprasīt liekas lietas, mazināt administratīvo slogu uzņēmējiem. CFLA dalībnieki atzina, ka viņi ir sajutuši empātiju pret Pasūtītāja situāciju – iekāpuši pasūtītāja kurpēs, piedzīvo situāciju, kad reāli jāizšķiras par lēmumu, pat ja nav pilnīgi pietiekama informācija, zināšanas. Daudzi mācās darot, kļūdas, protams, ir jāfiksē, bet svarīgi nefokusēties uz “sodīšanu”. Iejūtoties uzņēmēju lomā, secina – cik daudz dokumentu jāpilda! Svarīgi mazināt administratīvo slogu.

Meistarklasē mēģinājām izmantot gadījumus, kur jau ir problēmas iekšā, lai būtu gatavi risināt negaidītas situācijas. Kopumā formāts bija baigi foršs!

1. **Kas būtu turpmāk jāuzlabo vai jāpilnveido organizējot šādas apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība (saturs, metodes, forma, koordinācija)?**

Līdzīgas apmācības vajadzētu pārējiem pasūtītājiem (pašvaldībām). Pašvaldībām varētu taisīt “saspiestu” mācību versiju, piemēram, 2 dienu apjomā. Ja VAS turpina izmantot šo mācību modeli, tad nav skaidrs, kas nodrošinās mācības. Neskaidrs jautājums par autortiesībām un iespēju izmantot ESF ietvaros izstrādātus materiālus, lai gūtu peļņu (VAS ietvaros).

## Intervijas ar projektu vadītājiem

1. **Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Projekta koordinators (Klients) - Sadarbības partneris**
2. **Iesaiste tēmu izvēlē un apmācību materiālu izveidē**

Piedalās tēmu definēšanā un darba grupās, lielie tēmu formulējumi atbilstoši vajadzībām. Piedalījās kā sadarbības partneris. KNAB specializētās tēmas VAS ņēma vērā. Kā sadarbības partneris ieteica institūcijas, amata grupas, t.sk. kontroles veicējiem, atbildīgie par iekšējās kontroles nodrošināšanu. VAS ņēma vērā. Visas nepieciešamās grupas apguva apmācības.

1. **Informācijas aprites kvalitāte**

Sadarbības partneris – laba komunikācija, gan klātienes, gan pa telefonu, e-pasts - ļoti intensīvi. Konfidenciālo informāciju vienmēr pārrunāja klātienē.

Klients – tas pats, elektroniskā reģistrācija MPS (pāris mēneši) – pilnībā vēl nestrādā. Info – mācību plāns, saturs, tēmas, laiki, pasniedzēju vārdi un uzvārdi, kur notiks. Ja nav visa informācija, tad papildina, datumus saskaņo.

1. **Apmācību organizācija**

Apmācību ilgums – pēc iespējām – atkarībā no mācību apjoma un darba intensitāte, atkarīgs no mērķa grupas specifikas. Saskaņo un skatās lai ir ērtāk. Ieguva daudz un laba komunikācija ar VAS, kā savējie, daudz konsultējas un ņem vērā, pretimnākoši, jūtas kā klienti. Kas ies – izskata pēc satura kurai nodaļai piederīgs un vadītājs izvērtē, kompetences, u.c.

Sadarbības partneris – vērtē VAS iepirkuma ietvaros, nepiedalās prasību definēšanā, nav bijušas pretenzijas, redz arī anketējot, ir bijuši ļoti reti gadījumi.

Klients – neredz anketas, no kolēģiem – nav bijušas sūdzības par pasniedzējiem. Sliktās prakses piemēri apmācībās – pratināšanas tehnika. ASV, NL, IT – pasniedzēji.

1. **Apmācību saturs**

Sadarbības partneris – nevar atbildēt, ko VAS vērtē mācību kvalitātē, informē par mācību kopskatu saskaņā ar anketām, VAS vērtē un maina, ja vajag. Saturs – jā vienmēr piedalās satura izstrāde, bet testus veica VAS un tā ir konkrētā pasniedzēja atbildība. Testi – nav viedokļa – atkarīgs no tēmas.

Klients – nav sūdzības, ir labas atsauksmes – gan lektori, gan tēmas, īpašu apmācību gadījumā KNAB struktūrvienības ietvaros tiek informēti par apmācību saturu. E-mācības – visur testi, lai saņemtu izdruku, bet klātienē atkarīgs no mācību specifikas. Mācības praktiķiem, starp institucionāla pieredzes apmaiņa. Vispārīgās kompetences nav – visas specializētās mācības – tas pats attiecas uz juridisko angļu valodu.

K-projekta bija e-mācības, testa režīmā, nebija negatīvi.

Pieredzes apmaina – pamatā KNAB vajadzības, bet, ja zina arī VAS piedāvā. Klienti – pieredzes apmaiņa – visiem patika, jauni kontakti, citu valstu iestādēm, kas KNAB ir vajadzīgas. Mācību efektivitāte – kā kuram – vispārējās mācības, kas tikko sāka strādāt – svarīgi. Pieredzējušiem darbiniekiem svarīgi mācību braucieni un īpašas specifiskas mācības, piemēram, juridiskā tehnika veicot izmeklēšanas darbības. Abas metodes, atkarībā no vajadzībām.

Ir noteikta kārtība kā nodod info – nodaļas ietvaros, raksta atskaiti – dienesta ziņojumu – priekšlikumi, Biroja priekšnieks uzliek rezolūciju ko ar to darīt un dažas atskaites pieejamas visiem darbiniekiem.

1. **Apmācību ietekme**

Jāskatās pirms un pēc – pašlaik ietekmi novērtēt nevar. Ir ļoti daudz dažādas mācības paralēli un nevar izvērtēt kuru mācību rezultātā sāka savādāk strādāt. Citas apmācības – ASV, paši, u.c, pašmācības ceļā. 99 % uz praktisko pielietojumu

Visi kas iet uz mācībām ir pamatfunkciju veicēji, operatīvā darbība.

No projekta naudas – stiprināja sadarbība OECD darba grupām (SPIO – Senior Public Integrity Officer) – KNAB brauca uz darba grupu, dažādo starptautisko pasākumos – veicina izmeklēšanas kvalitāti, STT (Lietuvas Speciālās izmeklēšanas dienests), Itālija Carabinieri, uz pretkorupcijas forumi – veidojas personiskie kontakti un tad var uzaicināt uz LV. Izmeklēšanas un operatīvai darbībai - var piezvanīt – atvieglo ikdienas darbu.

Labā prakse – trauksmes cēlāji – jauns likums “Trauksmes cēlāju likums”– sanāk kopā darba grupa un ar praktiskiem piemēriem var palīdzēt kolēģiem citās iestādēs. Iesaistītas visas valsts pārvaldes institūcijas, piemēram, Valsts kanceleja. Bija apmācības par tēmu – teorētiskā daļa un likuma piemērošanas praktiskā daļa. Vienādi skatās un izprot.

Mācību mērķī nav lēmumu pieņemšanas prakses – starp šo programmu nerisina lēmumu pieņemšanas prakses. Cik lielā mērā – korupcija valstī – pārāk īss laika posms lai izvērtētu un ietekmētu, uzlabo kompetenci valsts amatpersonām un **projekts neskar sabiedrības daļu.**

Bijusi iespēja uzaicināt uz LV starptautiskie eksperti un kolēģi novērtējuši ļoti augstu. Kontakti veidojās. Attiecību stiprināšana starp dažādām institūcijām.

1. **Kas motivē un kavē piedalīties apmācībās**

Kas motivē paaugstināt kompetenci - izaicinājumi, jaunas metodoloģijas un tam vajag zināšanas, to iegūst sadarbojoties ar profesionāli, ikgadējie novērtējumi. Kopumā attieksme pret mācībām ļoti pozitīva. Kavē – individuāli, nav pētījuši. Mācības dod atbildes – vai es pareizi daru, tās nav vispārīgas zināšanas, stāsts par niansēm.

1. **Valsts administrācijas skola**
2. **U-projekta organizācija un vadība**

Pasniedzēja anketa – pilota režīmā, novērtējuma apkopojums programmas noslēguma dokumentā. Dizaina domāšana – specializētās mācības – UK. Mācību materiāli nav pieejami KPVIS.

E-mācības - Uzņēmējdarbība un ekonomika; Publiskais iepirkums – nav mājas lapā, bet sūta kontaktpersonām gada sākumā mācību plānu ar atsevišķu e-pastu. Uzņēmējdarbība un ekonomika - konkrēts datums zināšanu testu nokārtošanai un tad uz līmeni, 3 nedēļas un tad gala pārvaldības tests un aicina uz gala klātienes apmācībām. Izstrādāja Datorzinību centrs, saturu izstrādāja sadarbībā LU. Statuss – sāka 15.08.2019, integrētas MPS – izgājuši e-vidē vairāki un klātienē būs decembrī (3 grupas katrā līdz 25 dalībniekiem). Materiāli pēc mācībām pieejami MPS.

Novērtējuma anketas – e-mācības virs 7, klātienes virs 8 un ļoti labas atsauksmes (LU – Gundars Bērziņš, Jānis Priede, Svetlana Saksonova, citi ) – ļoti labi mācību spēki.

E-mācības – jautājums, vai padara publiski pieejamu – pozitīva nostāja, bet, lai padarītu pieejamu ārpus MPS – tehnoloģiski risināms jautājums. Ja visi ies publiskā tīklā, tad nevarēs redzēt, cik apmeklēja.

1. **K-projekta organizācija un vadība**

K-projektam arī e-apmācības. K-projekts – e-mācības – nav zināšanu pārbaudes pirms un nav klātienes mācības pēc mācībām. Mācības jaunajiem dalībniekiem. Izveidoja – saturs – BICEPS un FM (tāds pats tehniskais risinājums). Nākamajās – NVO – Delna un Providus, KNAB. K-projekta klātienes apmācības – daļa ir MPS. Var pievienot tikai tad, kad kurss publicēts. K-prezentāciju materiāli – ir labi. Izdales materiāli, gadījumu analīzes, citu valstu piemēri. K-projekts – konfidenciāla informācija – neliek KPVIS un CFLA skatās uz vietas. K-projektā nodrošina sinhrono tulkošanu, jo valoda ir ļoti specifiska, U-projektam atsevišķos gadījumos, piemēram, LEAN mācībās, jo pasniedzēja no LT.

1. **MPS funkcionalitāte**

MPS funkcionalitātes, lietojamības un veiktspējas izvērtējums, GDPR ievērošana ārpus projekta sfēras. Euroscreen – MPS veidotāji. MPS – no mācību koordinatora viedokļa (redz visu), iestāžu puse – koordinatori – var pieteikt publicētajos kursos, bet K-projekts tagad tikai e-apmācības.

MPS – informācija par K-projektu, U-projektu un VAS maksas pakalpojumiem, bezmaksas pasākumi – vienota plānošana VAS. VAS finansē tālāko sistēmas uzturēšanu. Dokumentu un materiālu vadība – uzlabot, strukturēt.

Pamatā notiek pamatmoduļu mācības no 2017.gada, grupu komplektācija pamatā Excel un tikai vienotam modulim MPS. Pamatmoduļu prezentācijas nav MPS, bet uz publiskā servera.

1. **Valsts administrācijas skola – U projekts**
2. **U-projekta organizācija un vadība**

Sociālo partneru un NVO iesaiste – LPS, Providus, Delna, Transparency International – caur Konsultatīvo Grupu, prezentē, sniedz atbalstu pasākumos, augstā līmenī sadarbība, informācija par mācību saturu. Sadarbība ar Valsts kanceleju un KNAB – konsultāciju sniegšana, atbildības, pienākumi. KNAB oficiālais partneris, identificē jomas no stratēģiskā viedokļa

-Mācību koordinatoru tīkla izveide – pamatā HR, bet dažās institūcija ir arī citi, bet tas ir iestādes jautājums, VID speciāla nodaļa. Iestādēm var būt dažādi koordinatori U un K projektiem, bet VAS strādā ar abiem. Visās iestādēs ir koordinatori.

Apmācību dalībnieku informēšana par apmācībām – reizi pusgadā stāsta par VAS piedāvājumu, tālāk mācību koordinatori E-pasts sarakstē uzaicina visas 75 iestādes un vismaz 60 atnāk. Par specifisko kursu E-pasts un zvana. Dalība atkarīga no tēmas, noslodze darbinieka – klienta centri vai viens darbinieks, koordinatora, iestādēm ir savas iekšējās apmācības, kas tiek iepirktas. Ir ļoti dažādas iestādes, lielums , u.c.. U-projekts – mācību saturs dažāds – sarežģītas un nepopulāras un citreiz ir grūti savākt un tad populāras tēmas, LEAN, vasaras skola – pieprasītām iedala kvotas. Ja viena iestāde neizmanto, tad pārdala citai.

Ne visas padotības iestādes ir iekļautas un tad uzzina no ministrijām un tad lūdz iekļaut. Bija sākotnējā iestāžu atlase. U-Projektā tiem kas aktīvi piedalījās iedalīja kvotas. Kompetenču pieeja apmācību izveidē (tai skaitā VK nodrošinātā informācija no NEVIS) – kad iestādes ir savadījušas vajadzības un VK apkopo un runā ar VAS. Notiek augstākā līmenī.

Vienota un ilgtspējīga valsts pārvaldē nodarbināto apmācības sistēma – MPS kā sastāvdaļa, mācību koordinatoru tīkls,

Personāla vadības modulis – izstrādā kompetenču pieeju, tagad no satura 6.modulī ir programma par personāla vadību un cilvēku resursu nodarbinātību, OECD kompetences – grupas izstrādā mūsdienīgu kompetenču dizainu un turpmāku kompetenču moduļu izstrādi – ilgtspēja.

Mācību vajadzības – U-projektā – Valsts pārvaldes reformu plāns un VK, OECD tikšanās un metodēm. Decembrī – domās un runās par ilgtspēju, lai metodes nostiprinātu, jo VAS mazs pamatbudžets. Apzina vajadzības, izsūta iestādēm – ir apkopoti jautājumi, ko integrēt pamatmoduļos un ko attīstīt specializētās – apvienot vairākas iestādes. U-Projektā uzsvars uz pamat moduļiem – zina kādas tēmas, iet līdzi laikam un skatās kas ir aktuāls.

Sadala starp maksas un ESF– pēc satura un tēmas. ESF attīsta jaunu bloku. Ja krustojas ar maksas mācībām tad runā ar mācību daļu.

U-Projekts – definēti projekta resursi – ikgadējais uzņēmējdarbības attīstības plāns – noteiktas projekta tēmas. Ar jaunu aktivitāšu un reformu virzību.

Nav reģistrējušies EIS, domā par jautājumu, ir spējīgi konkurētspējīgi – cena ir laba, vēl nav reģistrēta kā izglītības iestāde. Konsultējas ar IZM un izglītības kvalitātes dienestu.

Neļauj štatu veidot un tikai no āra izmantotus ekspertus izmantos. Atļauj projektos palielināt štatu, bet citur nē.

LEAN EM un citur. Dizaina domāšana- 4 nodarbības kur izstrādā prototipus, apkopojuši reālos stāstus, atvērtās diskusijas – speciāli miksēja grupas no vienas iestādes,. VID dizaina domāšana – VID – iekšējā eksperte. “train the Trainer” - 20 -25 dalībnieki. Piesaistītie treneri – 20 - 25, kas var tālāk darboties, VAS to nefinansē un tad iestādēm tad jādomā kā to realizēt.

Dizaina domāšana – 12 grupas – katrā grupā 5 prezentācijas – daudzas grupas strādā pie EDIS uzlabošanas, bet ne VID darbinieki, kas nav tieši iesaistīti, bet kā lietotāji. Veicina, ka institūcijas uzzina par izveidotiem materiāliem. VK un VARAM projekti – prezentēja dizaina projekta rezultātus plašākai auditorijai.

VARAM ir savs projekts citādi finansēts – publiskā pakalpojuma pārvaldes pilnveidošanas projekts

1. **K-projekta organizācija un vadība**

K-projekts – nosaka kvotas uzreiz. VK iekļauj arī citas / jaunas iestāde, izvērtējot, pārsvarā atbalsta. VAS, K-projekts sešos stratēģiskos dokumentos, iegulda pa jomām, veidojas sistēmiska pieeja, par šīm tēmām nekur citur nemāca. Informācija mājas lapā. Sociālie tīkli, partneru mājas lapa – KNAB, ASV - apkopotas publikācijas – KP VIS – 3 sadaļa publikācijas.

Līdzīgi U-projekts un K-Projekts. Konsultatīvās padomes abos projektos. Vairāk strādā ar faktu un mazāk Konsultatīvās Padomes fokusējas uz saturu.

Prasības apzināja – 2016.g. un ar laika grafiku veic mācību vajadzību aptaujas – specializētās un konkrētas vajadzības un tad uz satura jautājumiem, piemēram, Viedā specializācija – iesaistīto iestāžu mācību vajadzības. Apzināja kas darbojas LV, saaicināja kopā un veidoja saturu.

Sanāksmes ar iestādēm regulāri, ikgadējie mācību plāni, projekta vajadzības un vispārīgās vajadzības. K-projekts tik ar iestāžu iesaisti. Zina reālās mācību vajadzības – proaktīvi – kas notiek valstī un pasaulē.

Specializētās mācības – veido atvasinājumus no projekta Konsultatīvās grupas, lai veidotu saturu.

1. **Mācību pārvaldības sistēma**

MPS – mācību pārvaldības sistēma - MPS no 2019.gada pavasara – informācija - tie kas mācījās kopš konkrēta brīža. No Excel nepārnesa uz MPS. Pirms tam bija cita datu bāze. IT sistēma – plānota visiem projektiem (3). Valsts kontrolei nebija paredzēta. Dalībnieku saraksts VAS – no projekta sākuma – Excel – viss no projekta sākuma

Tagad ir gan MPS, gan Excel, jo MPS ir ieviešanas stadijā. MPS – visi kursu dalībnieki, visi materiāli, pasniedzējiem arī pieejas tiesības, liek VAS MPS sistēmā..

1. **E-mācības**

E-mācības – komplektē un plāno. Izkontrolētu mērķu grupu un personāldaļu vadītāji ievada savus darbiniekus. Tagad e-mācības, bet pārējām vēl būs.

VAS mācību koordinatori, iestāžu mācību koordinatori, apmācāmie. Katrai grupai sava pieejas tiesības. Reģistrējas caur latvija.lv.

Plāno kā popularizēt e-mācības. Var plaši izmantot – caur VAS mājas lapu.

Apzināja visas iespējas, bet Moodle nebija iespējas, sistēma “Medus”. E-mācību kursu rādīs caur MPS, bet plašāk caur internetu.

Pašvaldības – e-mācību kurss salīdzinoši un tad varētu skatīties. Bija pieslēgušās, safilmēti kursi, sadarbība ar Latvijas pašvaldību Savienību – tikšanās vismaz reizi gadā.

1. **Apmācību novērtējumi un ilgtspēja**

Pēc katra kursa un apkopo ļoti ātri, veidlapas, gan punktu skaits,, gan komentāri. Salīdzina starp grupām, lai saprastu kas pamainījās un tad p-mas rezultātus kopā, organizē tikšanās p-mas beigās ar pasniedzējiem. Ņem vērā ieteikumus. Uzsvars uz kvalitāti.

Sertifikāti – instrukcija – divi veidi dalība vai pārbaudījumu. Parasti VAS, ir visi logo, numuri, u.c.. Citreiz arī pasniedzēja paraksta.

Licencēšana – Izglītības kvalitātes vadības dienestam ideja nepatika un tad VAS kļūst par izglītības sniedzēju – kā nodot augstskolai, kas komercializē produktu.

Mācību ilgtspēju – VAS - izvērtē moduļus, veiksmīgākos tālāk varēs izmantot un kas izstrādāts projekta ietvaros.

Nodošana iestādēm caur pilotiem un nodrošinot pieeju MPS.

Mācību materiāli paliek VAS, publiski nav pieejami. Saturs ir ļoti detalizēti izstrādāts, ka var izveidot e-apmācības. Tematiskais plānojums, metodoloģija, norises izvērsums – visos apmācību veidos – moduļu apmācībās. Specializētās arī ir struktūra, bet varbūt īsa metodoloģija.

1. **Valsts administrācijas skola – K projekts**
2. **Kādus komunikācijas kanālus (saistībā ar informēšanu par mācību iespējām) Jūs izmantojāt, lai informētu dalībniekus par mācību iespējām? Kuri no tiem bija visefektīvākie (t.i., veicināja vislielāko dalībnieku aktivitāti, u.c.)?**

 E-pasts ir izplatīts kanāls, telefons – lai varētu izstāstīt visu. Ja mācības ir lielas un sarežģītas – tikšanās, vai iekšējās sanāksmes ar dienesta pārstāvjiem. Pārrunā saturu. Papildus zvani WhatsApp, telefons, LinkedIn, visi iespējamie veidi, daudz darba starptautiski. Sanāksmēs, konferencēs, visur kur var popularizēt projektu, tādejādi iegūst to ārvalstu pasniedzēju interesi. Daudz publicē informāciju web. Partneri bieži pārpublicē šīs ziņas.

Sākot ar 2019.gadu sāk specializēties uz ļoti specifiskām mācībām. Dienesti sāk prasīt dziļākas apmācības, darbinieki kļūst gudrāki. Vidējais līmenis pieaug. Institūciju vadības nāk un pauž atbalstu tam ko dara, ļoti tas ir svarīgs pasākums kopumā. VAS mācības organizē paši sadarbībā ar institūcijām – neņem no malas kursu organizatoru. Vidēji 3-4 mēneši līdz apmācību uzsākšana, notiek apmācību vajadzību aptauja darba grupā (neformālā) , dienesti labprāt piedalās un piesakās. Jo aktīvāks dienests, jo lielākas iespējas tikt pie šādas tēmas apmācībās.

Darba grupas pirms katru apmācību īstenošanas. Iepriekš galvenais bija izsniegto sertifikātu skaits. Ja mācības jau ir bijušas citur – piemēram KNAB, tad skatās vai ir vērts piedalīties.

Pamatmoduļiem arī bija darba grupas.

Konsultatīvā grupa – mazliet vairāk kā 20 institūcijas pārstāvētas. Darba grupas ir atvasinājumi no Konsultatīvās grupas. Konsultatīvās grupai jāsanāk kopā vismaz reizi gadā, reāli – caur mazajām dara grupām sanāk vairākas reizes. Nav protokols, ir kopsavilkums.

Oficiālās vēstules – formālam akceptam. Vēstules ārvalstu delegācijām ar piedāvājumiem sadarbībai.

MPS – mācību pārvaldības sistēma. Sistēma šobrīd tiek pilnveidota ar 2019. gadu.

1. **Lūdzu, raksturojiet, vai/ kādā veidā tika apzināta dalībnieku iepriekšējā pieredze, zināšanas saistībā ar apmācību tēmām – divi virzieni!! Pretkorupcija un ēnu ekonomikas mazināšana (kriminālekonomikas koncepts – kontrabanda līdz ienākumu slēgšana)**

Ne visās mācībās pārbauda iepriekšējo pieredzi. Tēmas ir diezgan specifiskas. VAS zina kuros jautājumos dalībnieki orientējas, bet dažos jautājumos testēšanu veica pirms kursiem – tad kad tiek apmācītas matemātiskās metodes korupcijas līmeņa aprēķinam. Reti kad veica šo darbību. Jo VAS zina ko viņi zina, ja ir šaubas, jautā vadībai vai personāldaļai un turklāt, tēmas ir gana specifiskas.

Juridiskā angļu valoda – veikts novērtējums, kuram līmenim atbilst.

1. **Vai iesaistītajām iestādēm bija iespēja ietekmēt mācību satura un mācību norises veida izvēli? Vai šāda nepieciešamība bija? Lūdzu, raksturojiet, izmantojot konkrētus piemērus**

Darba grupas un aptaujas pirms apmācībām. Un Pirms pašām apmācībām precizē speciālos jautājumus, kas būs jāapskata kursos. Visi kursi jo praktiskāk, jo labāk novērtēti!

Ja dalībnieki ir sajūsmā par mācībām (pēc anketu analīzes), tad ir saruna ar pasniedzēju, bet ne tik detalizēti, jo ir trāpīts punktā ar tēmu. Ja novērtējums ir nelabs, ir pāris saturiski slikti komentāri, notiek pārrunas ar pasniedzējiem, analizēts – kur bija kļūda. Bieži izkristalizējas jauni risinājumi – piemēram, kurss “ Noziedzīgie nodarījumi pret vidi” - pasniedz gan privātais, VARAM, VVD un citi – mācībās parādījās diskusija, ka ne visi dienesti, kam tas interesē, piedalās mācībās. Un tad tika pieaicināti mācības militārā policija.

1. **Vai tika iegūta atgriezeniskā saite, par mācību saturu un metodēm, kuras dalībnieki uzskata par vislietderīgākajām viņu darbā?**

Jā, anketas tika aizpildītas gan no dalībnieku puses, gan no pasniedzēju puses. Pasniedzēji sniedz informāciju par to, kādi jautājumi tika uzdoti, kas interesēja vairāk. VAS skatās kas notiek un kas drīz būs vajadzīgs- pievienošanās starptautiskām konvencijām, piemēram, tad par to arī tiek rīkotais tēmas.

Uz nākotni – VAS varētu palikt visas mācības, kas īstenotas projekta ietvaros. Tēmas nezaudē aktualitāti. Jautājums – kuras institūcijas varētu pārņemt šīs mācības. LV nav cits vienas vienotas institūcijas, kas varētu pārņemt šo visu kompleksi.

Projekta ietvaros tiek piesaistīti ārvalstu speciālisti, dažkārt pat labākie pasaulē. VAS ir stingra organizatoriskā struktūra un labi sakari ārvalstīs –tas palīdz projekta īstenošanai efektīvi.

Anketas – katru reizi katram mācību dalībniekam. Anketas tiek apkopotas pa grupā, un tad skatās pa kursu. Tiklīdz jau pirmajā mācību grupā redz ka kaut kas nestrādā, tiek veikti uzlabojumi. KVIS – 3.sadaļā ir katra mācību kursa novērtējums.

1. **Lūdzu, novērtējiet, kurām projektā izmantotajām mācību tēmām un metodēm ir vistiešākā ietekme uz projekta specifisko mērķu sasniegšanu (citāts…)? Kas par to liecina?**

Projekts ir iekļauts 5-6 LV stratēģiskos dokumentos. Izmantotās metodes – prezentācija, paneļdiskusija, grupu darbs, kāzusi, interaktīvā aktivitāte, spēļošana. Forums – tas ko dara grupās, apvienojot institūcijas kopā. Mācīšanās notiek arī kafijas pauzēs, pārtraukumos utt. Dienesti ikdienā ne tik bieži komunicē. Mācības orientētas uz ciešāku starpinstitūcijas sadarbību.

1. **Lūdzu, novērtējiet, kurām projektā izmantotajām mācību tēmām un metodēm ir vistiešākā ietekme uz pasākuma kopējo mērķu sasniegšanu (citāts…)? Kas par to liecina?**

Specializētās fokusētās mācības, kas attiecas uz konkrētiem aktuāliem jautājumiem, ko risina projekta ietvaros. Ja mācības ir sarežģītas, jaunie darbinieki nesapratīs, profesionāļiem – neinteresanti.

Fokusētajās mācībās – visefektīvākās, tiek iesaistīti paši dienesti. Personāldaļas bieži nezina ko dara speciālisti institūcijā. VAS uzdevums ir izdibināt, kuras struktūrvienības, kuriem cilvēkiem šie kursi ir aktuāli – policija, VID – lielās institūcijās jāatrod persona, kas var pateikt informāciju par potenciālo dalībnieku.

Starptautiskie semināri - starptautisko lektoru piesaiste semināram LV – vairākos jautājumos LV nav kompetences, tāpēc VAS mēģina dabūt pasniedzējus no ārvalstīm (ekspertus, speciālistus – kas pat nav pasniedzēji). Bieži tie ir pārstāvji no publiskām iestādēm, kur iestāde viņiem apmaksā dienas naudu, bet VAS sedz ceļa izdevumus un nakšņošana.

1. **Lūdzu sniedziet viedokli, kādi faktori veicina iegūto zināšanu, prasmju, attieksmju pielietojumu Jūsu iestādes darbībā? Kādi faktori to kavē?**

 Mācību vajadzību matrica ir izveidota (starptautiski labi novērtēta) – kurā tiek prasīts, ko dalībnieki grib no šīm mācībām un kā viņi izmantos to savā darbā.

VAS apkopo informāciju, kā mācības palīdzējušas atrisināt kādu situāciju. Jēga no mācībām - uzsākti vairāki kriminālprocesi.

Nīderlandes finanšu policija apmācīja LV kolēģus 2 gadu projektā – FM (TP), Tiesu administrācija (Justīcija attīstībai) un VAS. Lielākais administratīvais slogs VAS, TA – tiesnešus un prokurorus, FM – pasniedzējus. Pēc kursiem, dienesti sākuši strādāt savādāk - efektīvāk.

1. **Kādi faktori veicina (iestādes/ indivīda līmenī) darbinieku vispārējo profesionālo kompetenču pilnveidi? Kādi faktori to kavē ?**

Kavē – darbinieku mainība, rotācija. Darba ir ļoti daudz, fiziski nav laika mācīties. Specializētās mācības notiek retāk, cilvēku mazāk, bet efektīvāk. Investīcijas (apguve).

Daudzus pasākumus īsteno kopā ar ārvalstu partneriem un viņi nosedz lielāko daļu izdevumu, VAS nodrošina administratīvās lietas. Komandējumos tiek apgūts finansējums. Komandējumu paiet zem Specializētajām mācībām - ir paredzēts projekta budžetā. Komandējumi ir saistīti ar mācību vajadzību matricu. Komandējuma kontaktpersona var rakstīt pieteikumu dalībai komandējumā, nevis pats dalībnieks.

1. **Lūdzu, raksturojiet, kāda ir projekta ietekme uz Jūsu iestādes darbinieku vispārējo profesionālo kompetenču pilnveidi? Kas par to liecina? (iestādes/ indivīda līmeni?)**

Vispārējās kompetences nav vispār šajā projektā

1. **Lūdzu raksturojiet, kādas specifiskās darbinieku kompetences Jūsu iestādē bija/ir nepieciešams pilnveidot? Kāda ir sasaiste ar projekta aktivitātēm?**

99% specifiskās kompetences tiek pilnveidotas šajās mācībās. Bet vispārējās profesionālās kompetences jau tiek iesaistītas no paša sākuma.

CFLA – kad kursos tiek apskatīti sensitīvi jautājumi, CFLA tos neapmeklē un nepārbauda.

1. **Sakiet, kā varētu uzlabot, pilnveidot apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība – saturs, metodes, forma, koordinācija? Citas?**

Tiešu saikni nevar konstatēt nevienā projektā. VAS skatās dažādu rādījumus, ka parāda vai ar šiem kursiem iet pareizā virzienā.

VAS ir paredzējis jautājumus, kas adresēti institūcijām pēc kuriem pēc zināma laika – kas tieši ir uzlabojies, ieviests utt. VAS skatās reitingus, *best practice*, apkopo info no dalībniekiem, pasniedzējiem.

Nav statistiskās informācijas, bet acīmredzami ka dienesti sākuši strādāt labāk. Dienesti apvienojas, lai uzlabotu statistiskos valsts rādītājus. Dienesti sāk apzināties, ka jāstrādā komandā, nevis pa vienam – VID, KNAB, CFLA, prokurori, tiesneši, Tiesu administrācija, KNAB, utt. Tagad top līgums par kopīgu mācību organizēšanu ar Tiesu administrāciju – jumta dokuments, kas dod iespēju īstenot mācības, nosaka finansējuma sadalījumu utt. Sadarbība būs abu ESF finansēto projektu ietvaros – Iniciatīva no VAS. Vieni un tie paši cilvēki var piedalīties abos projektos.

**Trainer of trainees** – kolēģi no USA nodos zināšanas VAS. Šobrīd identificē jomas, kuros vajadzētu šos pasniedzējus, paralēli – pašu instruktoru kritēriji. Tad seko saskaņošana ar USA. Apmācības plānotas 2020.gadā. Tēmas – finanšu izmeklēšana, kibernoziedzība, naudas atmazgāšana.

1. **Valsts kanceleja**
2. **VK apmācību organizēšana**

Konference Valmierā - inovāciju manifesta vadība - vadītāji izveidoja manifestu. Celmlauzis – konference par labās prakses inovāciju rezultātiem, 8 labās prakses stāsti.

Daļa materiāli publicēti, prezentācijas, video, u.c. VK mājas lapā. Sūta materiālus pa tiešo vadītājiem. Ilgtspēju palīdzētu veidot IT sistēma, sarunas būs ar VAS , jo ir lietas kas neapmierina. Stratēģisko sēžu protokoli. Moduļu apmācības – dalībnieki novērtē, izrunā kas jāuzlabo, atskaites par katru grupu – prezentāciju par 2019.gada apmācību vērtējumus

Apmācību sniedzējam jābūt sertificētai apmācību iestādei un viņi izsniedz sertifikātu.

1. **Projekta ietekme**

Skatīties SKDS pētījumu, rāda ietekmi, klientu apmierinātības uzlabojums. Iesaistīšanās pētījums par 2018.un 2019.gadu būs decembrī.

1. **Kompetenču novērtēšana**

Kompetences noteiktas MK noteikumus, 2016/2017 izvēlējas vienu kompleksu, kas rada rezultātu – stratēģiskais redzējums, darbinieku attīstība, orientācija uz rezultātu. Būs tikai stratēģiskiem vadītājiem – VS, VSV un lielās iestādes. Sāka ar VS un VSV un caur viņiem iesaista pārējos. Uzrunāja 2016 – VS, VSV, 2017. lielo uzņēmumu vadītāji. 46 izgāja pirmā kārtā, uzrunāja apmēram 100. Dažādas pieejas kur 100% visa komanda gāja, SIA “O.D.A” eksperti veica novērtējumus visiem 46 dalībniekiem. Individuālie plāni un tad pēc diviem gadiem progress – pēc 2 gadiem vairāk nebija 46, jo vairs tajos pašos amatos nebija apmācību dalībnieki – bija tikai 30.

Individuālie plāni – koučings, supervīzors, pašattīstības lietas, moduļu mācības. Virkne pasākumi tikai tiem, kam ir individuāli plāni. Ik pa laikam atgādināja par iespēju un organizēja speciālas pieredzes apmaiņas. Arī pašattīstības joma. Izvērtēja metodes kas strādā vadītājiem, metodes saistītas ar amata pienākumu pildīšanu, lai spētu no pieredzes mācīties. Atkārtota novērtēšana – jau beidza – gaida kopējo apkopojumu rezultātu – SIA “O.D.A” to veic. 2. kārta pievienoja jaunus, vēl pievienoja 3 jaunas kompetences – komandas vadīšana, pārmaiņu vadīšana, spēja uzņemties atbildību.

Sagaida augstākas kompetences nekā MK noteikumos

Mentorings . Koučings – skaidrs mērķis ko grib sasniegt, Supervīzija – nav konkrēts mērķis, bet visas aktuālās tēmas. Izmanto ekspertus – LV ir asociācijas.

Mentorings – vadītāji, kas ir ļoti attīsti un tad kļūst par mentoriem, veidoja vadlīnijas mentoriem – 12 un 6 vadītāji, kas varētu būt mentori. Salikšanu kopā darīja VK, izveidoja 4 mentoru pārus, 1 nebija rīcība, 2 dažas tikšanās, trešajā gadījumā aktīvs mentorings, ceturtais – mentors nebija no programmas. Atziņa - laikietilpīgs process.

Koučs, supervizors – sākās 2018.gada sākumā – līdz 2019. gada vidum, 17 un 12 pilnībā izmantoja, 3 daļēji un 2 daļēji, bet atstāja amatus. Koučings – 8 sesijas, supervīzijas – 10 sesijas. 11 deva atgriezenisko saiti.

1. **Gada aktuālā tēma**

Gada aktuālā tēma – šogad jau pabeiguši – sākas ar gada tēmas atvēršanas pasākumu – pabeidz iepriekšējo un uzsāk jauno un organizē papildus pasākumus. Šogad – inovācijas laboratorija – 2 OECD pasākumi vadītājiem (eksperti inovāciju jomā), stāstīja VS par publiskā sektora inovācijām, atsevišķa darbnīca par publiskā sektora inovācijas kultūru. OECD loma mudināt vadītājus domāt par tēmu. Otra tēma – 2018.g – vietējās pieredzes apmaiņas – mazas vietējās pieredzes apmaiņas –čempions LEAN ieviešanā, RTU dizaina fabrika, Vērtību darbnīca, Brocēni, CSDD (vērtību iedzīvināšana)

Ārvalstu brauciens uz Somiju – primāri VS.

Pieredzes apmaiņas pasākumi (starptautiskie) – dalība ir limitēta – 2018.g publiskie pakalpojumi – saistīts ar gada tēmu . Piedāvāja iespēju VID, UR, PMLP, VARAM, EM, PKC – pirms tam piedalīties laboratorijā. 2019.g. inovācijas un tad deva iespēju visiem VS – no katra resora viens augstākā līmeņa vadītājs varēja piedalīties.

1. **Valsts kontrole (Apmācību organizētāji, Apmācību dalībnieki, Vidējā līmeņa vadītāji)**
2. **Pakalpojums nodrošinātāji un mācību metodes**

Galvenie pakalpojumu nodrošinātāji – top 4 audita kompānijas, specifiskos jautājumos mazāki pakalpojuma sniedzēji, RTU – akadēmiskā vide, zinoši profesionāļi, bet ne vienmēr ir padziļināta izpratne par publisko sektoru. Izstrādātos materiālus plānots izmantot vēlāk arī citām vajadzībām.

Tautsaimniecības nozaru risku analīzes metodes un to praktiskais pielietojums revīzijas darba procesā – RTU Risku novērtēšana – vispārīgās un specifiskās – nodrošināja RTU – zinātniskais pamatojums, veica IT jomas risku analīzi un sāka izmantot citus informācijas avotus. Izvērtēja ES stratēģiju 2020, platjoslas interneta ieviešanas revīzija

Labi, ka dažādas mācību metodes. Vispārīgās – lielākam skaitam. Darba grupās – tas kas ikdienā darbojas. Praktiskā ietekme lielāka no ārvalstu ekspertiem, bet arī LV ekspertu un ārvalstu sadarbība – pieredzes apmaiņa

Vispārīgās – netieša ietekme, bet nav tā izmērāma, uzturēt kompetenci.

1. **Apmācības – revīzijas materiālu publiskošana**

Svarīgi par revīzijas ziņojumu publiskošanu, lai ieinteresētu iedzīvotājus, prezentēja un ierakstīja video – bija praktiskais darbs – kā izskatījās, profesionālā uzstāšanās. Daudz izdarīts, lai pasniegtu sabiedrībai. Publicēt revīzijas rezultātus – katrs gāja ar savu revīziju un savu stāstu – noteica 3 lietas, kas jāprezentē.

1. **Testi un pārbaudes**

Testi un pārbaudes – korupcijas apmācībām bija. Procesu analīzes apmācībās bija praktiskais darbs uz lomu spēlēm – katrs mēģina izpildīt.

1. **Ārvalstīs īstenotie profesionālās kompetences paaugstināšanas projekti**

Izstrādāja kopīgas revīzijas metodikas, LT, RB Rail. Budžeta joma – fiskālās politikas darba grupa (ES līmenī informācijas apmaiņas tīkls) – dalās pieredzē par plānotām un realizētām revīzijām. Darba grupa vienojas, ka apkopos ES dalībvalstis revīzijas lai novērtētu “Europe 2020” rezultātu sasniegšanu. LV maz koncentrējusies, tikai uz izglītības jomu. Varbūt vērts novērtēt valsts darbu attiecībā uz BREXIT. Izveidoja darba grupu – BREXIT – NL veica revīziju vai valdība ir gatava BREXIT sekām, e.g. muita, infrastruktūra. LV arī BREXIT ietekmēs, vai valdība apzinās riskus – izstrādāja priekšlikumu, ka tas ir katrā revīzijā skatāms jautājums – horizontāls jautājums.

1. **Neatkarīgu ekspertu/konsultantu piesaiste revīziju ietvaros**

Likumības un lietderības revīzija vai kases aparātu reforma pamatota un sasniedz mērķus. Pabeigta 2019.gada martā, uzsāka 2018.g. pavasarī. Pēc tikšanās ar VID saprata, ka bez eksperta nevar veikt, jo VID ir eksperti jauno tehnisko prasību izstrādei. Daudz pretestības no NVO un uzņēmējiem. Nepieciešams neatkarīgs eksperts – kas var sniegt skaidrojumu par dažādām normatīvā regulējumā iekļautām jomām un vai ieviešanas kaut ko mainīs. Eksperti sagatavoja savu ziņojumu un vienojās par gala ziņojumu un ekspertu atzinumi iekļauti ziņojumā. Sadarbība abpusēja. Eksperti no LV – “AA Projekts” – lai nebūtu interešu konflikts. Līgums – VK mājas lapā un pie revīzijas. Revīzijas rezultātā 9 ieteikumi, VID sakārtojis iekšējos procesus, progress notiek un aparāti tiek mainīti, satikās ar kases aparātu ražotāju un izplatītāju pārstāvjiem, meklē kopīgus risinājumus.

Budžets – budžeta sasaiste ar attīstības plānošanas dokumentiem – grib mainīt budžeta plānošanas sistēmu, lai sāk ar veiktajiem uzdevumiem. Mācības par politikas ietekmes novērtēšanu – kā saistīt ar dzīvi – izpratne, kad rezultāti neiet kopā ar solīto, u.c. rādītāji – dzīves ilgums, vai kaskadējas.

1. **Finanšu ietekmes metodoloģijas izstrāde**

VK stratēģija 2018.- 2021. – finanšu atdeves aprēķins un cik ar savu darbu atpelna līdzekļus, atdeve 1:2 – atdeve nāk no ieteikumiem. Ieteikumu rezultātā radies ieguvums – ekonomiskā atdeve, Kad ir ieviests ieteikums, tad veic aprēķinu kādu pienesumu devuši ieteikumi.

Metodoloģija – vadlīnijas – lietderības revīzijas. Vadlīnijas revīzijas rezultātu ietekmes noteikšana apstiprinātas 2019.g jūlijā, bet piemēroja jau 2018.g.

Aprēķins – katram ieteikumam dažāds – 36 gadījumi (2018.gadā) – izdevumu ietaupījums, un citi tarifi, katram aprēķins savādāks. Izdevumu samazinājums un ienākumu palielinājums.

Eksperts no ASV (ASV Augstākā revīzijas iestāde)– viesojās LV, runāja ar sektoriem par konkrētām revīzijām, pilnveidoja metodiku, t.sk. par ietekmi jādomā kad identificē revīzijas tēmu, kādi dati, kāda veida ietekme, informē, ka rēķinās. Gadījumi – nevar iedot konkrētu formulu, tikai lai revidenti sāktu domāt.

Piemēram, tarifs aprēķināts nepareizi, pārskatīt tarifu, ieteikumu rezultātā radies. Formula. Paņem datus,

Ļoti atšķirīgi principi, tādēļ labi, ka vadlīnijas. Reāla prakse UK un pamatojoties uz UK metodi bija iepriekšējā metodika, jo pievienoja sadarbību ar revidējamo vienību.

Apmācības par metodiku – vairāku stundu seminārs (visiem kopā 127, sākumā ar ekspertu pa sektoru jomām pa revīzijām, praktiski bija jāsagatavo savi piemēri no revīzijām) – apmācībās izanalizēja arī piemērus , lai prezentētu jaunās vadlīnijas un ko dod. Vadlīniju saturs, izmaiņas procesos. Arī pašlaik procesi vēl tiek pilnveidoti, atbalsts, konsultēšanā, aprēķinu verifikācija.

1. **Apmācību vajadzību apzināšana**

Mērķa grupa bija valsts tiešās pārvaldes institūcijas. Iestāde ir neatkarīga, neizstrādā un neīsteno nozares politiku. VK ne tikai pilnveido zināšanas, bet arī veic personāla kapacitātes celšanu, auditējot iestāžu politikas, tai skaitā lietderības revīzijas. Caur revīziju darbu rezultātā ir ieteikumi un tie ir obligāti. Tādēļ tieša ietekme. Sākuma uzstādījums bija apmācības un nebija piemērota pamācību metode, VK gribēja kombinēt metodes, lai nosegtu visu revīzijas jomu. Pamatojums - dažādās mācību metodes.

Starptautiskā sadarbība - tie paši principi - plāno gada sākumā, izlemj no darbinieku pilnveides vajadzībām. Darbinieks raksta pamatojumu, saskaņo ar nodaļas un departamenta vadītāju, un Valsts kontrolieris apstiprina. Ja pasākums iekļauts, tad pamatojums jāraksta. Pamatā Eiropas Revīzijas Palāta (ECA), INTOSAI, EUROSAI - tieši revīzijai domātas tēmas, darba grupas, "case studies". Lai atbilstu SAM mērķiem. Starptautiskais virziens - bilaterāls - EE Revīzija, piemēram, Rail Baltica projekts - kā revidēs. Otrs - UK - transporta enerģētikas joma un LT. Jāpilnveido arī dokumentācija - revīzijas finanšu ietekmes noteikšana - ASV vislabāk dara - piesaistīja ASV ekspertu LV - izvērtē situāciju un dod priekšlikumus, apmācīja revīziju grupas un izstrādāja vadlīnijas, kas apstiprināts kā oficiāls dokuments.

Projektu organizē attīstības projektu vadītājs, uzsākot 2017.g. Vajadzības daudz un dažādas. Veica struktūrvienību aptaujas - izsūtīja vadītājiem, kopā ar HR apkopoja rezultātus. Identificēja, ko zem SAM un ko no vispārīgām apmācībām, integrēja SAM mācības ikdienas mācību plānošanā. Ļoti koncentrēja mācību jomas. Būtiski - kapitālsabiedrības, risku analīze, apkopoja tēmas un nodalīja, kas nav attīstāmas zem SAM. HR darīja kopā ar projekta vadītāju, saprata dalībnieku skaitu, sarakstīja apakštēmas. Pēc tam iepirkums. Visa grupu komplektācija pēc iepirkuma.

Centās dažas tēmas pirmdien un piektdien, bet ne vienmēr bija viegli plānot. Bija 2 grupas, tad varēja mainīt dalību grupā - tā pati tēma, otra grupa.

Tikās vairākas reizes ar pasniedzēju, materiālus no dažādām tēmām, dalībniekiem lūdza iesūtīt jautājumus par tēmu. Pasniedzēji izmantoja iespēju iepriekš aizsūtīt zināšanu novērtēšanas līmeni. Laicīgi atsūtīja prezentāciju.

1. **Mācību organizācija**

Līdz darbiniekiem nonāk informācija un vadītāji zina, kas nepieciešams darbiniekiem. Ļoti pareiza pieeja, ka sadala dienu - paralēli - jaunās zināšanas un ikdienas darbi. Visu dienu uzturēt uzmanību grūti, 4 h optimāls.

Mācības 4 h dienā, lai noturētu uzmanību un neatrautu no pamatdarba, tas ir, katru otro dienu. Zina, ka aprīlī ir daudz revīziju. Veicot aptauju, redz tēmas, no kuriem departamentiem nākušas - enerģētika, un tās nodalīja un piesaistīja nozares ekspertus - tad plānoja seminārus.

Tēmas - aptaujas un tad labā prakse - uzaicina lektoru un departamenta pārstāvi, kas tēmu virzīja, izrunāja ar pasniedzēju, kāds ir zināšanu līmenis, pielāgoja saturu, izdiskutēja labu laiku pirms mācībām.

1. **Mācību saturs**

Mācības bija labas - ne tikai IT auditoriem, arī plašākai grupai. Ietekmes, kādus standartus izmantot. Normatīvā bāze, lai veidotu sapratni. Mācību metode IT kursam - tikai lekcijas, labā prakse, mācības klasē - normatīvi un labā prakse.

IT joma - konkrētu uzlabojumi revīzijās - starptautiskās aktivitātes, vizīte LT 2 -3 IT auditori, spēja sagatavot jautājumus par izmantotajiem kritērijiem, datu analīze, secinājumi. Valstij kritisko IT sistēmu audits - drošības prasības, VK veica revīziju par IT infrastruktūras pārvaldību un VK arī pārbaudīja datu prasības. Kā LT nosaka drošības prasības normatīvajā bāzē, ceļa karti iestādēm, kā dažādi normatīvie akti ir saistīti. LT bija problēmas ar uzraudzības mehānismiem. Jāpilnveido uzraudzības mehānisms. Otra joma - elektronisko sakaru joslu attīstības projekti - LT veica līdzīgu revīziju, kādus kritērijus, lai izveidotu tīklus, valsts veidoto tīklu dublēšanās, koordinācija. Izmantoja LV auditos. Plaši izmanto - metodes - labā prakse - ģeotelpisko informāciju izmanto auditos, bet LT piesaistīja no universitātes ekspertu, kādu rīku izmantoja. Rezultātā - VK izmantos revīzijā šo metodi un revīzijas ziņojumi ĢIS analīzei.

Otrs aizsardzības jomas - seminārs Berlīnē, no ES lektori par Aizsardzības jomas iepirkumiem un LUX 2019.g. maijā - NATO un ES ECA kopīgs pasākums – stāstīja, kā strādā aizsardzības sektorā. Informācijas pieejamības jautājumi, progress ļoti labs. Aizsardzības sektorā veido struktūru, kas pārbaudīs katru iepirkumu - vai nav interešu risks.

Specifisko kompetenču apgūšana - aizsardzības jomas audits - LV nevar iegūt apmācības klasē, tāpēc tikai sadarbība ar ekspertu un starptautiskā sadarbība dod iespēju apgūt. Sabiedrības joma - lielāka sabiedrības uzmanība un kā lai revidē šo jomu. Sadarbība ar Latvijas Ārpolitikas institūtu, kas piesaistīja ārzemju ekspertu no EE. Rezultātā konkrētā auditā iekļāva plašākas tēmas - pētīja EE aizsardzības spēku plānošanas un nodrošināšanas sistēmu - sadarbība ar ekspertu. Gala produkts - pētījums - "Igaunijas Aizsardzības spēku attīstības un nodrošinājuma plānošana'. Sadarbība ar ekspertu vēl arvien turpinās. Rīkoja semināru VK iekšienē, jo apgūtās metodes var būt aktuālas arī citām nodaļām. Rezultātā Aizsardzības ministrija apņēmās ieviest 20 ieteikumus. ĀM rīko seminārus par militāro iepirkumu politiku, jo neefektīvi izmantoja likumus un VK piedalās, arī Elīna Egle. Rezultāti atspoguļojas arī Latvijas Ārpolitikas institūta gadagrāmatā 2018 "Latvijas ārējā un drošības politika". VK piedalās normatīvās bāzes izstrādē - aizsardzības resors ir novērtējis kā diskusijas partneri un gaida viedokli, tāpat par jaunatnes izglītošanu valsts aizsardzība, grozījumi mobilizācijas likumā - VK izsaka viedokli.

Darbinieku motivācija - mazinās nedrošības sajūta, gūst apstiprinājumus, ka darīja pareizi.

1. **Informācijas un komunikācijas kārtība**

Mācību kārtība un reģistrācijas saites - izsūta daļu vadītājiem, daļu vadītāji izvērtē, kuriem nepieciešams, skatās noslodzes. HR neizlēma. HR saņem info, kas piereģistrējās un HR skatījās, vai jau nav apmeklējis līdzīgu tēmu. Mācību plāns - Excel. Plānu izsūtīja jūlijā, bet mācības vēlu rudenī. Tie darbinieki, kam pārbaudes laiks - neiekļāva mācībās. Katram indivīdam nav apmācību plāns, bet ikgadējā novērtējuma laikā ir identificētas tēmas, bet HR speciāli neskatījās un neanalizēja.

E-mail vadītājam, izziņots Padomes sēdē, Intranet (mācību plāns un kalendārs). E-mail vadītājam, lai struktūrvienības vadītājs zina, kurš apmeklē. Obligātas apmācības, piemēram, IT drošība - sūta visiem. HR seko, ja konkrēts sektors nav pieteicies, tad HR zvana un jautā, kāpēc nepieteicās.

1. **Apmācību aptaujas**

HR sagatavoja mācību aptaujas anketu, kas ir elektroniski. Dažādām mācībām sūtīja pēc pirmās dienas, lai pasniedzējs var vēl izmainīt. Vislabākās atsauksmes, kur praktiskie uzdevumi un darbi grupās, piemēram, rēķināja ar datoriem. Lūdza visiem pasniedzējiem iesaistīt dalībniekus, ja var tēmā iekļaut, proti, IT nevar tā iekļaut. Pasniedzēji izmantoja arī citus rīkus mācību procesa izvērtēšanai, bet šī informācija nebija pieejama. Bija, kur jāsagatavojas uz kursu.

Sagatavoja materiālu par 4 jomām, kur jāpilnveido sistēma aizsardzības jomā. "Kas ir pilnveidojams valsts aizsardzības spēju attīstībā?" - VK materiāls. ASV eksperts - lietderības revīzijas par zemessardzi.

1. **Mācību ietekme un uzlabojamie faktori**

Ja eksperti apmeklēja starptautisko semināru, tad organizē semināru uz vietas - 1 – 1,5 h seminārs, lai dalītos pieredzē.

Juridisko aspektu kursi bija ļoti labi.

Nozares riska seminārs - pasniedzējs deva papildus info un atbalstīja pēc apmācībām. Darbinieki pēc zināšanu papildināšanas var tikt uz nākamo amata pakāpi. VK stratēģija darbā - jāapmeklē vismaz 40 h mācības. Visās mācībās lūdza, lai stāsta par starptautisko pieredzi. Līdz šim dalībnieki lika vērtējumu 1 - 4 izmantošana darbā, tagad pārgāja uz citu vērtēšanas sistēmu. Gada beigās vairs nevar izvērtēt.

Nākotnē - iepirkumi - liels administratīvais slogs iepirkumiem - universitātes negrib piedalīties administratīvā sloga dēļ. Organizatoriskie jautājumi labi atrunāti.

Projektā - ceļa izdevumi un viesnīca - ļoti mazas izmaksas, bet liels ieguvums. Piesaistīja ekspertu, kas apmācīja un izmantoja rīku - konsultēja un apmācīja. Ekspertam - tirgus izpēte 3- 5 pretendentiem. Attiecībā uz ASV - sadarbības līgums (saskaņots ar IUB).

Vispārīgās mācības - ziņojuma rezultātu publiskošana - tiešie un netiešie ieguvumi. Sektora vadītāji un revidenti sniedz viedokli sabiedrībā, vēstījums citā formātā. Blakusprodukti - atraktīvi. Politikas ietekmes novērtēšana - horizontāls jautājums, kā arī tautsaimniecības risku noteikšana.

Nodod zināšanas tālāk. Iekšējie treneri - tiek attīstīts.

Revidents izrāda iniciatīvu revīzijas plānošanā un būs kompetents veikt revīziju.

Starptautiskā sadarbība - detalizēta komandējuma atskaites, pēc pasākuma dalībnieki atskaitās Padomē un tad izlemj, vai ielikt info Intranet, vai rīkot iekšējo semināru. Eksperti - taisa nodevumu un konsultatīvo pakalpojumu (nodevumu) un projekta vadītājs - kuri ir tie, kas izmantoja eksperta pieredzi.

Mainītu nākotnē - svarīgi izvēlēties pareizo pasniedzēju, kompetences, pasniegšanas spējas un izpratne par publisko sektoru. Laba plānošanas sistēma jau sākumā.

IA iesaiste - "case studies" no IA viedokļa. ISAI standarti 2020.g kopā ar IA. IA bija atsaucīgi, ka piedāvāja vietas, pozitīvi - domu apmaiņa. IA stratēģiskais virziens - attīstīt lietderības revīzijas.

Izstrādāja procedūru, ka ikdienas darbā izmantot ekspertus un ņemt naudu no pamatbudžeta. Attīsta jau ārpus projekta. Gandarīts par projektu - tēmu atlasīšana, mācību metodes, iekšējās sistēmas sakārtošana, lēnām var redzēt rezultātus. Labi, ka iesaista IA un nākotnē nedaudz paļauties uz IA, tādēļ var saskaņot darbu. Projekta efektivitāte - augsta, jo nav admin izdevumi, visas tiešās investīcijas apmācībās. 90% ir pabeigts, palikuši 29,000 EUR.

Valsts kancelejā bija stingra ikmēneša uzraudzība, palīdzēja plānot un darīt, paātrināt procesu, kad bija progress - reizi ceturksnī diskutēja arī ar pārējiem finansējuma saņēmējiem - CFLA, VAS, VK, VK, VARAM (brīvo arodbiedrību projekts).

MK Uzraudzības Komiteja - pirmajā projekta gadā vienreiz organizēja MK.

VAS ne vienmēr ir lētākie kursi, bet ja vajag 1 -2 cilvēkiem un VAS piedāvā, tad izmanto.

Izmaināmas - CFLA jāstrādā ar citām sistēmām un jāņem dati no sistēmām. Prasa formās par daudz detalizētu informāciju - personas kodu, vecumu, utt.

Valsts kontrole ir neatkarīga un tāpēc ne tik ļoti Valsts kancelejas politikas personālvadības sistēma, VK nav valsts kopējā sistēmā.

1. **Valsts kontroles apmācību budžets**

VK gada apmācību projekts 30,000 gadā - ikgadējais - šobrīd mazāk plānoja, jo noteiktas kompetences uzrunā pa tiešo, tas ir, uzrunā IUB, Statistikas pārvaldi, utt. - jo valsts pārvaldei jāsadarbojas. Nekad neatsaka prezentēt. Konkurences Padome runāja par karteļiem.

1. **Sadarbība ar VAS un Valsts kanceleju**

Sadarbība ar VAS - seko līdzi, ko piedāvā (par velti). VAS SAM aktivitātēs neiesaistās, jo izslēdza, jo ir savs projekts. VAS - bezmaksas - ētika, interešu konflikts, ārējo dokumentu izstrāde. Pārējās visas par maksu, piemēram, ievads valsts pārvaldē. VK nav VAS tiešā mērķa grupa.

Sadarbība ar Valsts kanceleju - no personālvadības viedokļa – nekāda.

VAS izmantos specifiski 1 - 2 darbiniekam, bet ikdienā daudz nē.

NEVIS - neizmanto, jo gribēja autonomu, jo nevarēja nodrošināt autonomu sistēmu. Izmanto citu programmnodrošinājumu. Iemesls - autonomija - revīzijas mērķi un plāni. Katra darbinieka individuālie mērķi, utt.

Valsts kanceleja - paaicina piedalīties pasākumos par aktualitātēm.

## Intervijas ar augstākā līmeņa vadītājiem

1. **Centrālā finanšu un līgumu aģentūra**

**A. Vispārēji jautājumi**

**0.1. Lūdzu, raksturojiet savu iesaisti VK un VAS īstenotajās mācībās?**

Gan A.Krūmiņa, gan G.Šulce piedalījās Valsts Kancelejas īstenotajās mācībās.

**0.2. Lūdzu raksturojiet mācības, kurās piedalījās Jūsu iestādes darbinieki/ Jūs?**

G.Šulce piedalījās gan Jura Rubeņa vadītajos kursos „Apzinātības treniņi vadītājiem”, gan G. Dāvidsones mācībās „Nākotnes līderis”.

A.Krūmiņa piedalījās Jura Rubeņa vadītajos kursos „Apzinātības treniņi vadītājiem”, gan kādā no moduļu mācībām (neatceras konkrētu). Piedalījās kompetenču vērtēšanā, pēc tam varēja izmantot koučingu un supervīzijas.

2017. gadā īstenotās mācības „Moduļu apmācība augstākā līmeņa vadītājiem” bija ļoti intensīvas un notika savstarpēji paralēli. Tajās tika mācītas gan vadības prasmes, gan vispārējās prasmes.

**B. Mācību satura atbilstība vajadzībām**

1. **Vai piedāvātās iespējas Jūsu iestādes darbiniekiem piedalīties VK/VAS organizētajās mācībās bija atbilstošas Jūsu iestādes darbinieku /Jūsu mācību vajadzībām?**

A.Krūmiņa: Mācību piedāvājums ir ļoti plašs, tēmas ir visaptverošas. „Moduļu apmācības augstākā līmeņa vadītājiem” notika paralēli, tādēļ, ja bija interese par vairākām tēmām, tad nebija iespējams apgūt paralēlus moduļus. Ļoti pozitīvs projekts un fantastiska iespēja būt starp līdzīgiem vadītājiem un mācīties gan no Latvijā atzītiem ekspertiem, gan vienam no otra. Līdz šim tāda iespēja nav bijusi. Mēs aģentūrā paši esam organizējuši pieredzes apmaiņas pasākumus vietējā (aģentūras) mērogā. Ir vērtīgāk, ja pieredzi vari gūt no ārpuses, jo tad daudz atklātāk vari runāt par aktuālajām problēmām. Turpretī, ja pasākums ir iekšienē, tad viss ir pārāk labi zināms un pazīstams un nevar izrunāt sarežģītākus jautājumus.

Tomēr mācību laikā bija grūti saplānot apmeklējumu, lai iegūtu maksimālu labumu no visiem moduļiem.

Tāpat es atzinīgi vērtēju koučingu, kas, manuprāt, augstākā līmeņa vadītājiem ir ļoti vajadzīgs, lai varētu izrunāt un izanalizēt to, kas pašam ir vajadzīgākais un kas ir mani vājie punkti. „Tet a tet” sarunās nav šo ievainojamības risku. Tajās varēja saņemt profesionālu palīdzību gadījumos, kad tā bija vajadzīga. Taču apjoms bija par mazu. To vajadzētu turpināt ilgāk, jo tas bija pārāk īss. Šai laikā var paspēt nonākt pie tā, kas būtu jārisina, bet tālākai rīcībai atbalsts pazūd. Ja nu vienīgi to turpina privāti.

Individuālos attīstības plānus sagatavo pats. Ar konsultantu palīdzību nonāku pie vērtējuma, bet pēc tam es pati domāju, ko un kā darīt. Tas ir individuāls darbs, jo pašam ir jāseko līdzi plānu izpildei. Aģentūrā arī esam to veikuši. Ir vajadzīgs tas impulss no ārpuses. Ja gribas efektīvu plānu, tad pašam priekš sevis ir jāgatavo neērtus (mācību) pasākumus, bet tam ir grūti saņemties. Es vēlētos turpinājumu ar profesionālu palīdzību plāna sagatavošanai, lai varētu saņemt atgriezenisko saikni.

Man patīk pieeja apzinātības treniņā, jo ir laiks atgriezeniskajai saitei. Ir laiks gan pašā grupiņā, gan arī ir iespēja pieteikties uz individuālu konsultāciju.

G.Šulce: Koučingā tika iesaistīti tikai paši augstākie vadītāji. Tikai pēdējā laikā aģentūra varēja iesaistīt 2 šādus cilvēkus. Apzinātības treniņu sekmes atkarīgas no tā, kā katrs izvēlējās. Bija “baiss” pieprasījums. Es biju pie datora (kas izsludināja), man sanāca to pārdomāt. Tie, kas pieteicās pie Rubeņa, tie saprot, ko dara. Man arī tā laime tika. Tā grupa saprot, uz kurieni ir atnākusi. Vislielākā nozīme, manuprāt, ir tieši Rubeņa personībai. Otrai grupai tik labi nav veicies. Mums ir izveidojusies domubiedru grupa. Mēs tīklojamies ar citiem dalībniekiem un eksperimentējam ar Otto Šarmera U teoriju.

Pārcirst nerunāšanu starp iestādēm - tā ir ļoti vērtīga lieta. Mans vērtējums ir 12 punkti no 10. Mēs paši kā personības esam ieguvuši. Enerģija ir mainījusies. Caur manu personību tam ir ietekme iestādē. Tas darbojas vairāk kā personības attīstības instruments. Pēc gada būtu atgriezeniskā saite.

U projektā piedalījās 8 cilvēki no aģentūras. Puse no viņiem realizēja lielākos projektos, bet otra puse – mazākus projektos. 5 cilvēki apmāca tālāk arī citus cilvēkus (CFLA darbiniekus). Bija tīklošana un pieredzes apmaiņa par aktuālām tēmām un lēmumu pieņemšanu. Par pieredzi darbā ar grūtajiem darbiniekiem grupā var apmainīties viedokļiem. Koļegova, VARAM, NVA – daudzus no dažādām institūcijām pazīstu personīgi un varu noskaidrot, vai risinājums ir bijis labs. Piemērām, Uzņēmumu reģistrā ar viņu e-tīkliem. Bet tas visvairāk atkarīgs no tā, cik pieredzējis un aktīvs esi. CFLA ir daudziem nodevusi savu pieredzi un tur (kursos) nav daudz pārsteigumu. Resursu vadības jautājumos CFLA ir ļoti moderna. Ar NVA tiekamies decembrī, lai pastāstītu, kā mēs piemērojam motivācijas instrumentus. Mēs esam Vkanc Cilvēkresursu attīstības padomes biedri, mūs aicina forumos un balstās uz viedokli. Dalāmies.

1. **Lūdzu sniedziet viedokli, kādi faktori veicina iegūto zināšanu, prasmju, attieksmju pielietojumu dalībnieku darbībā (t.sk., Jūsu darbā)? Kādi faktori to kavē?**

CFLA ietvaros es jūtu brīvību. Ir redzams liels entuziasms. Komandas vadība ir atvērta un gatava darboties. Mēs esam liela organizācija un varam atrast resursus, kur iestādē ir 7 cilvēki un 1 dara 10 darbus, tur ir grūtāk atrast laiku. Bet aģentūras ietvaros nav grūti. Grūtāk ir tad, kad mēģini rezultātu nest augstāk, jo tur saskaramies ar daudzu institūciju interesēm – kur jāsadarbojas daudzām institūcijām.

Aģentūras ir brīvākas savā rīcībā. Ministrijas ir smagnējas un arhaiskākas, tāpēc tur ir grūtāk, jo no ministriju puses mēs maz sajūtam atbalstu.

Traucē – iniciatīvās esam nonākuši pie risinājumiem, ko varētu mainīt. Darbība ar Valsts kanceleju ir ļoti aktīva un laba, bet izmaiņu ieviešana normatīvajā regulējumā ir ļoti lēns process. Piemēram, iniciatīva par motivātoriem –kur mazie bonusiņi (piemērām, redzes korektori), bet tas viss ir ļoti smagnēji. Šobrīd ir likuma apspriešana un kaut kas likumā ir iestrādājas, bet process nav ātrs.

Mēs esam pieraduši, ka aģentūrā visu varam ātri paveikt.

Neesam jutuši vienotu Valsts kancelejas (cilvēkresursu) politiku. Esam aktīvi, dalāmies ar savu viedokli un esam mēģinājuši ietekmēt Valsts kancelejas politiku. Taču tas balstīts tikai uz mūsu atdevi, enerģiju, jo Valsts kanceleja pie mums nenāk – mēs nākam pie viņiem ar savu iniciatīvu. Vai tas bija sistemātiski? Nezinu.

**C. Mācību ietekme uz iestādes darba uzlabošanu**

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā pilnveidotās vispārējās kompetences uzlabo darba organizāciju? Vai šādas izmaiņas ir?**
2. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā pilnveidotās vispārējās kompetences uzlabo lēmumu pieņemšanu dažādos līmeņos? Vai šādas izmaiņas ir?**
3. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā pilnveidotās vispārējās kompetences uzlabo pakalpojumus? Vai šādas izmaiņas ir?**

Par U un K projektiem: esam tajās daudz piedalījušies – 255 dalībnieki 38 tēmās. Tas ir ievērojams skaits. Mūsu darbinieki uzskata, ka apmācības ir papildus motivators, tāpēc pēc tām ir pieprasījums. Ir jāizvērtē tēmas, kuras ir pietiekami plašas. Krāpšana, uzņēmējdarbības veicināšana ir veicinājusi lielāku apzinātību par riskiem, vajadzībām.

U projektā - tādas tēmas kā dizaina domāšana, LEAN – ir palīdzējušas un palīdz procesos, kuros pārskatām savas kontroles pieejas, sistēmas, kā optimizēt savu darbu, lai būtu gatavi jaunam periodam piemērot metodes.

Gitānes Dāvidsones kursā tika doti ļoti praktiski instrumenti. Izstrādāja reālu projektu, ko realizēt institūcijās, tas sasējās kopā vēl ar dizaina domāšanu U projektā. To var realizēt aģentūrā. Dizaina domāšanu nu jau būšu iemācījusi 10 cilvēkiem un mēs atradām lietas, ko mainīt, lai mazinātu birokrātiju. Lai likvidētu birokrātiju ir projekts Kumelīte. Tajā esam prototipējuši SF pieteikumu veidlapu. Ir jāiegulda laiks, lai varētu ietekmēt vadošo iestādi uz jauno fondu programmēšanas periodu. Ja izdotos ietekmēt politikas dokumentāciju, tad no tā būtu dziļa ietekme uz to, ka dizaina domāšana tiktu praktiski realizēta.

Aģentūrā ir inovāciju darba grupa ar LEAN un dizaina domāšanas pieredzi. No mācībām esmu dzirdējusi labas atsauksmes par spēli „Prezidents”, tā ir tieši uzņēmējdarbības spēle. Darbinieki saka: tagad es domāju citādāk. Tas ir ļoti spēcīgi ietekmējis manu domāšanas līmeni. Dizaina domāšana prasa intervēt, un mēs esam veikuši 70 intervijas ar CFLA klientiem. Bijām iesaistīti EM organizētajā ēnošanas pasākumā. Sapratām, ka intervēšana ir daudz personīgāks paņēmiens, lai uzzinātu klientu viedokli, nekā aptaujas. Ir zināma domāšanas maiņa

Korupcijas stāsts – K modelis. Bijām aktīvi līdzdalīgi satura veidošanā. Tur bija konferences, plašāki pasākumi, tur piedalījāmies kā fondu līderi. Paši, kas nodarbojamies ar tiem – juristi – jūtam, ka esam tuvāk iepazinušies, tas mums palīdz labāk saprasties ar Prokuratūru, Valsts policiju. Mums ir neformālie tīkli, kuros varam apmainīties ar informāciju. Līdz šim fondu specifiku viņi nebija tik labi sapratuši, ir bijuši vairāki diskusiju raundi, mūsu cilvēki ieguldīja tajā saturā. Par to neesam nelaimīgi.

Kurss par publisko iepirkumu – mums visu laiku ir jāmācās šis jautājums. Moduli attīstīja KPMG ar Andžu Ūbeli. Tur tapa jauns veids kā mācīties. Piedalījās 3 grupas, kas pildīja 3 lomas: pretendents iepirkuma sagatavošanā, pasūtītājs un tiesībsargājošā iestāde. Tas labi strādāja, bet drusku traucē “latviešu viensētīgums”. Vēl pozitīva pieredze ar Zviedru augstskolas īstenoto uzņēmējdarbības un ekonomikas modeli. Ir ļoti labi, ka starptautiskais resurss ienāk Latvijā.

**D. Mācību ietekme uz jomu/nozari**

1. **Kādas izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā MVU ir notikušas/notiek saistībā ar pilnveidotajām specifiskajām kompetences?**
2. **Kādas izmaiņas efektīvākā korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā ir notikušas/notiek saistībā ar pilnveidotajām specifiskajām kompetencēm?**

G.Šulce: Tā ir ļoti aktuāla tēma. Sadarbība, izpratnes veidošana, informācijas apmaiņa ir veiksmīgs ieguvums. Beidzot iestāžu vadītāji redz, runā, savstarpēji apmainās ar idejām – tas ir viens no sasniegumiem. Agrāk nebija tādas iespējas. Tēmas Valmierā – daudzas lietās sāp, trūkst informācijas. Bet vērtējot pasniedzējus – mācībās dalībniekus izmet no komforta zonas. Jādemonstrē, lai VK sekotu līdzi, vai to ievieš. Valmierā radīja sajūtu, ka daudzās jomās tas princips ir iedzīvojies. Sasniegt kritisko masu, mēģināt inovēt. Tas valsts pārvaldē ir brīnums. To vajadzētu vairāk iestādēs. Tas ir mazāk iedzīvojies ministrijās, jo politikas rāmis ir pārāk žņaudzošs. EM ir izņēmums.

A.Krūmiņa: Augstākā līmeņa apmācībās ieguvums ir tas, ka beidzot ir iespēja satikties un apmainīties ar pieredzi. VAS vecajās apmācībās tēmas priekš vadītājiem nebija aktuālas. Lielie pasākumi ir 2x gadā, kad visi sanāk kopā. Pilnīgi piekrītu par neaktīvo ministriju līdzdalību. Būtiska nozīme ir personīgajam faktoram. Bija aktīvie darbinieki, kas domā par inovācijām, procesu uzlabojumiem- tie arī piedalījās. Tajos sektoros nav tādu problēmu. Bet tajos sektoros, kuros problēmas ir – tajos vadītāji neparādās. Būtu vērtīgi tās (iestādes) iesaistīt. Tur ir daudz VS, VSV, kuriem būtu vērtīgi pamācīties.

**E. Noslēguma jautājumi**

1. **Lūdzu, raksturojiet, ja iespējams, sinerģijas ar citiem pasākumiem, projektiem, kuros piedalās Jūsu vadītā iestāde (t.sk., iestādes organizētajām mācībām)?**

Priecājamies, ka tad, ja VAS piedāvā, tad mēs savus resursus varam novirzīt uz ko citu. Kuriem tēmas ir aktuālas, tos darbiniekus nešķirojām – piedāvājām kursus visiem darbiniekiem. Finansēšanas avots nav tik būtisks. VAS jautā viedokli katru gadu - tur ir tas, ko esam pasūtījuši. Mēs sev nedublējam tēmas un organizējam ar specifiskākiem novirzieniem. Vadītāji veido viedokli, kā strādā ar darbiniekiem. Mēs koncentrējamies uz savām sāpēm, kas izkristalizējas no aptaujām. Saturiski vadītāju līderu prasmes esam varējuši mācīties caur VAS.

Mēs maksimāli izmantojam visas iespējas. Mums strādā 400 cilvēki, kuru novērtēšanas procesā iesaistījās departamentu direktori. Novērtēšanas procesā skatījāmies un izvērtējām atsevišķas mācības, kas atnestu pienesumu organizācijai. Rēķinies, ka ies tie, kas dosies mājās un mācīs tālāk. LEAN un dizaina domāšanas izmantos neatkarīgi no pozīcijas.

1. **Sakiet, kā varētu uzlabot, pilnveidot apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība – saturs, metodes, forma, koordinācija? Citi?**

Par augstākā līmeņa vadītāju apmācībām – piedāvājumu vajadzētu izlīdzinošu, lai nebūtu klusuma perioda. Jo jūlija periodā bija pieejams tikai viens apzinātības treniņš. Un ja notiek 7 paralēlie moduļi, tad nevar visu paspēt.

Par U teorijas un K projektiem – tajos vispārīgām tēmām nav nozīmes. Vajadzētu aktuālās jomas vairāk. Dažādus aspektus. Piemēram, krāpšanas joma ir diezgan aktuāla. To varētu uz piemēru bāzes analizēt, piemēra, karteļu tēmu, kas ir aktuāla. Vajadzētu būt dinamiskākiem un sekot līdzi būtiskākām lietām un noorganizēt apmācības.

Ja ir 7 moduļi, tad vairāk par 2 neesi gatavs paņemt. No formas viedokļa – ja ilga tikai dažas stundas, tad ļoti patika. 1 vai 2 reizes nedēļā. Tas ir savlaicīgi jāieplāno.

Par konferencēm – rudens konferencē bija daudz ideju, bet tās nav nonākušas līdz mums “sapakotā” formā. Tās idejas, kas tika radītas, tās dzīvojas konkrētā vietnē, kurā var apskatīt visu izdarīto un pārdomas. Gribas sadabūt.

Augstākā līmeņa vadītājiem vajadzētu nodrošināt pēctecību apmācībām. Ja ir vienreiz mācīts, pēc kā vajag atgriezenisko saiti un turpinājumu.

Par Dāvidsones kursu – to vajadzētu organizēt pēc iespējas vairāk dalībniekiem, lai valsts pārvaldē visi varētu “runāt vienā valodā”. Uz to stāvēja rindas, jo bija uz izķeršanu. Gribētāju bija vairāk, nekā vietu.

1. **Kultūras ministrija**
2. **Valsts Kancelejas apmācības**

VK - kompetences ļoti labi novērtēja, kā iegūst amatu, kā ietver apritē. Negatīvi - ļoti ātri jāatbild uz piedāvājumiem piedalīties apmācībās. Piedalījās plašākos semināros, bet nepiedalījās moduļos, jo nesaprata, kā var pieteikties, jo tagad informē tikai par brīvām vietām atsevišķām vietām - izrauta informācija un nav izprotams, cik bieži piedāvā sistēmiskas moduļu mācības - programmas labi izveidotas. Šoruden bija inovāciju konference, kur varēja radīt valsts pārvaldes inovāciju manifestu, tie, kas darbojās darba grupās - prezentēja rezultātus un prototipus, bet nesaprata, kad un kurš darbojas darba grupās.

Problēma - komunikācija – “open call” un info par visu programmu. Pozitīvi - divas reizes dalība franču valodas mācībām (1 nedēļu Francijā) – pieteikums tika rakstīts personīgi un tad 20 h individuālas apmācības. Uzaicinājums atsūtīts uz ministrijas personāla daļu - atsevišķiem virzieniem personalizēti. Pozitīvi - Valmierā inovāciju konference un atsūtīja gala dokumentu, par kuru vadītāji varēja tālāk informēt pārējos iestādes dalībniekus. Konferencē piedalījās ~ 200 cilvēki.

Kompetenču novērtēšana - ja būs iespēja, labprāt pieteiktos. KM ir darbinieku novērtēšanas sistēma NEVIS. Vadītāju Rokasgrāmata ir pieejama. Materiālu pieejamība - ja neatsūta, tad pati nav meklējusi un nezina, kur meklētu.

Labās prakses piemēri - datu aizsardzības regula (e.g. komandējums ASV, ka datus nodod tūrisma aģentūrai). Pārspīlējums regulas piemērošanā ir radījis nevajadzīgu darbu apjomu, jārod risinājums kā samazināt birokrātiju. Kursos bija diskusija un prezentācija no Tieslietu ministrijas, ļāva apmainīties ar domām, situāciju izvērtējumiem.

Nākotne - datu aizsardzības regula - kam process jāvada, Tieslietu ministrijai vai kādam citam. Tēmas – inovācijas, apzinātības mācības (labas metodes - ja cilvēki ir gatavi ziedot laiku un veikt vingrinājumus, tad var sasniegt labus rezultātus).

Svarīgi izglītot vadītājus, lai var atbalstīt darbinieku izaugsmi. Ja paši mācās, tad spēj novērtēt ieguvumus.

1. **Valsts kanceleja kā personālresursu politikas veidotājs**

Simtgades organizēšana - netipiska valsts pārvaldes funkcija. KM mēģina uzsākt sarunu par pēctecību tradīcijās ar lielu svētku svinēšanu - izvēlēties tos vēsturiskos notikumus, ko atzīmēt. Simtgade spēj cilvēkus aizraut un pārliecināt. Ja neviena institūcija valstī nepārņem funkciju un nejūt, ka Valsts Kanceleja interesējas.

Valsts Kanceleja neplāno pēctecību pēc lielu un unikālu projektu realizācijas. Kā saglabāt valsts sektorā šo ekspertīzi un pieredzi. Valsts Kancelejas loma attiecībā uz personālvadības procesiem: vai valsts pārvalde iegūst, ja darbiniekam maksā mazāk kā ierēdnim.

1. **VAS apmācības**

VAS - plaša apmācību programma un reizi pusgadā drīkst izvēlēties kādu no mācību kursiem, bet jāpamato ar iegūto zināšanu izmantošanu darbā. Neredz VAS bez maksas kursu iespējas - vai nu nokavēts, vai nav interesants. Grupā VAS mācās franču valodu - līgums LV ar FR valdību. Tikai pamatlīmenis ir par maksu. KM gājis uz prezentāciju apmācībām, Diplomātiskais protokols un etiķete, Excel funkcijas, tabulas, datu kārtošana un filtrēšana, nosacījumformatēšana. KM komisija skatās kādus kursus darbiniekam vajag apmeklēt. Ikgadējā novērtēšanā jānorāda, ko grib mācīties, vadītājs norāda vai atbalsta šādu kursu apmeklēšanu. Gribēja iet VAS uz kursiem “Procesa vadība”, bet reti ir, tāpat Pārmaiņu vadība. NEVIS izmanto - novērtēšana tikai caur šo sistēmu.

NEVIS ir arī vēsture un iepriekšējā perioda informācija. VAS - mēģināt noskaidrot kādas jaunas zināšanas ir vajadzīgas - meklēja iespēju, kā ērtāk izmantot kalendārus, un tml. - datu meklēšana, bet līdz šim nekādi praktiski risinājumi nav piedāvāti.

1. **Kultūras ministrija – papildus intervija**
2. **Kādās mācībās piedalījās un kādi komentāri par šīm mācībām?**

**Mācījās par “Train to be trainer” apmācībās Dizaina domāšanas kursā**

Izejot šo kursu soli pa soli, paveras redzes lauks par kopsakarībām - kā viena lieta ietekmē citu, kā viens lēmums ietekmē otru. Saprotu, ko nozīmē starpdisciplināra sadarbība, kā valsts [pārvaldes darbības vai normatīvie akti var dažādi ietekmēt uzņēmēju.

Pasniedzēji bija ļoti labi – izcili. Svarīgi, ka pasniedzēji bija ar starptautisku pieredzi un ļoti labi pārzināja Latvijas situāciju. Attiecīgi materiālus varēja gatavot ar praktisku ievirzi ņemot vērā esošo valsts pārvaldes situāciju, bet iedodot arī starptautisko redzējumu un skatījumu.

Labākais šajos kursos bija tas, ka uz kursiem jau bija jānāk ar gatavu problēmu savā iestādē. Pasniedzēji lika dalībniekiem kā valsts pārvaldes darbiniekiem strādāt praktiski pie šīs identificētās problēmas. Pie risinājuma strādāja gan uz vietas auditorijā lekciju laikā, gan arī mājās.

Uzstādījums sājos kursos bija tas, ka bija jāpaņem reāla iestādē eksistējoša **problēma, ko gribas atrisināt** un **pēc tam risinājumu var reāli notestēt iestādes darbā**. Savukārt, tam bija ļoti svarīgi, lai ir iestādes vadības atbalsts, ka šī problēma tiek šķetināta, risinājums meklēts un pats galvenais, lai ļauj šo risinājumu testēt un ieviest dzīvē. No kursiem varēja redzēt, ka ne visās iestādēs vadītāji ir tam gatavi – celt gaisā problēmu un nav laika iedziļināties arī piedāvātajā risinājumā un to patiešām risināt. Diemžēl, tas daļēji ir arī KM stāsts.

Šis kurss bija metodiski ļoti labi iepriekš izplānots un sagatavots. Uzsākot kursu tika parādīts kopējais plāns, grafiks, uzstādījums un noteikumi praktiskajiem darbiem. Šajā kursā bija ļoti daudz praktisko darbu. Strādāja grupās un pēc katras nodarbības bija praktiskais uzdevums, kam bija jābūt izpildītam līdz nākamajai reizei. Šādi praktiski un konkrēti uzdevumi, meklēt risinājumu reāli eksistējošai problēmai, bija šo kursu lielākais ieguvumus, bija jārada idejas un daudz jātestē. Testēšana bija izaicinoša un atsevišķos brīžos grupas dalībniekiem prasīja izkāpt ārā no sava ierastā rāmja, it īpaši situācijās, kur risinājums bija jātestē uz uzņēmējiem vai kādām citām ārpus iestādes esošiem klientiem.

Labi, ka sākumā bija sagatavots viss mācību kursa grafiks. Laika rāmis bija tāds, ka lekcijas klātienē notika aptuveni 1 reizi mēnesī. Tātad starp nodarbībām bija aptuveni mēnesis laiks, kura laikā tad mājās tika izpildīts praktiskais darbs. Tas parasti bija konkrēts praktiskais uzdevums, kas bija jāizpilda līdz nākamai lekcija un tad attiecīgi nākamā lekcijā bija jāprezentē šī uzdevuma rezultāti.

Un pats labākais bija tas, ka pasniedzēji apkopoja savus ieteikumus un komentārus, un vispārējo atgriezenisko saisti par šiem izpildītajiem uzdevumiem un šo apkopojumu iekļāva nākamās reizes materiālos. Tas tika saglabāts, notika refleksija un bija iespēja vēlreiz par to padomāt un ko no tā mācīties un izmantot arī turpmākajā darbā.

Bija arī darba lapas ļoti labas – praktiskas un reāli izmantojamas. Tās darba lapas sākumā nebija latviešu valodā, jo pasniedzēji izmantoja ārvalstu praksi. Tagad cik ir dzirdēts, tās jau ir pārtulkotas latviešu valodā. Tas ir ļoti vērtīgs un noderīgs darba materiāls:

1. Pirmkārt, pašiem tālāk izmantot darbā iekšēji savās komandās risinot un šķetinot kādas problēmsituācijas
2. Otrkārt, tā kā šis bija mācības “Train ti be Trainer”, to materiālu var izmantot tālāk pasniedzot dizaina vai radošos domāšu tālāk.
3. **Kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme uz Jūsu iestādes darbiniekiem? Vai esat novērojuši kādas būtiskas izmaiņas, darbinieku motivācijā, iesaistē, attieksmē pēc projektos organizētajām apmācībām?**

Iestādē vadība noteikti nevērtē pēc šādas prizmas, ka var būt kāda saistība starp darbinieku apmācībām un motivāciju, iesaisti vai attieksmes uzlabošanos. Mācības drīzāk ir kā rīks, lai uzzinātu kādu informāciju, kas “akūti” būtu nepieciešama pienākumu izpildei.

1. **Kā un vai KM darbinieki mācībās iegūtās zināšanas un prasmes, tālāk pielieto darbā? Kādi faktori to kavē?**

Mācību vide KM ir tāda, kur varētu daudz ko reorganizēt un pilnveidot. Darbinieku apmācības un kompetences paaugstināšana nav iestādes vadības dienas kārtībā, tas nav stratēģisks jautājums. Iestādes vadība nodarbojas ar kultūras jomas politiku un būvniecību.

KM vadība apmācības un citus kompetences paaugstināšanas pasākumus neredz kā stratēģisku jautājumu. Ar šo jautājumu iespējams nodarbojas Personāla nodaļa. “**Iespējams”**, tāpēc, ka visdrīzāk ar to nenodarbojās mērķtiecīgi, plānveidīgi, stratēģiski, bet gan drīzāk ad-hoc līmenī. Atnāca piedāvājums – kādu aizsūtīsim. Ja izrādi iniciatīvu un pats pa tiešo atrodi mācību iespējas, uzbāzies, tad arī aizej mācīties.

Šis bija arī mans gadījums, nejauši caur citiem kanāliem (ne Personāla nodaļu) uzzināju par plānotām dizaina domāšanas mācībām VAS, kā ar šo jomu saistīts valsts ierēdnis pati aktīvi uzbāzos VAS un pateicu, ka tur noteikti gribu piedalīties un mani paņēma.

KM vadībai apmācības nav stratēģisks jautājums un attiecīgi iestādē nav stratēģiskas vīzijas, kā, vai un kāpēc tiek paaugstināta darbinieku kompetence. Nav noteikts arī tas, kurš īsti atbild par darbinieku kompetences paaugstināšanu. Nav nodefinēts tāds iekšējais redzējums, kāda līmeņa kompetencēm būtu jāatbilst darbiniekiem, un kā tās attīstīt.

Darbiniekiem pa lielam nav pieejama strukturēta un konkrēta informācija par mācību iespējām, neviens iestādē par šādu jautājumu neatbild un nerūpējas. Personāla nodaļa saņem informāciju no VAS par to, kādas ir mācības pieejamas, un tālāk personāla nodaļa to izlemj drīzāk ad-hoc bez kāda nopietnāka mērķtiecīgāka un stratēģiskāka uzstādījuma. Šajā gadījumā pat šķiet, ka struktūrvienību vadītāji pat labāk zina, kādas ir viņu darbinieku vājās puses un kādas kompetences vajadzētu paaugstināt. Zemākā līmeņa vadītāji zina labāk kā personāla vadītājs, bet šie vadītāji nav iesaistīti personāla kompetences paaugstināšanas plānošanā.

1. **Vai un kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme uz Jūsu iestādes darbību?**

Atnākot no mācībām virzīja atsevišķas iniciatīvas, bet diemžēl bija ļoti neelastīga iekšējā kultūra. Iestāde kopumā nebija atvērta pārmaiņām un līdz ar to bija zināmas grūtības (lai neteiktu, ka nebija iespējams) piedāvātos risinājumus virzīt visas iestādes līmenī.

Vadībai ir tik daudz pienākumi un atbildības jomas, līdz ar to kopējā darbinieku apmācību stratēģija nešķiet stratēģisks jautājums. Vadībai arī nebija laika iedziļināties un uzklausīt izstrādātos risinājumus izmaiņu ieviešanai un to tie netika ieviesti vadības atbalsta trūkuma dēļ.

Novērojums, ka darbinieki aiziet uz mācībām un tur viņi arī paliek ar savām iegūtajām zināšanām – zināšanas paliek indivīda līmenī un tad ir jautājums, kā kurš indivīds šīs zināšanas izmanto individuāli. Daži saskata kā tās var pielietot un individuāli izmanto, viņi uzlabo paši savu personīgo darbu. Daži sliktākā gadījumā aiziet prom un atrod jaunu citu darba vietu, kur realizēties. Daži iespējams nevar pielietot savas zināšanas un tā arī to atstāj, neizmantojot tālāk.

Vēl ir novērojums ne tikai no KM, bet arī no citām iestādēm, ka ir daži darbinieki vai drīzāk dažas struktūrvienības iestādē – aktīvākas un atvērtākas gan darbinieku kompetences paaugstināšanai, gan pārmaiņu ieviešanai. Viens darbinieks aiziet uz kādām mācībām, iesaka otram, un trešajam, tad šie darbinieki paši pa taisno meklē ceļu pie VAS un piesakās mācībām.

Tāpat pēc šādām mācībām paši aizejot atpakaļ uz iestādi ar savu risinājumu, ievieš mikro (mazas) izmaiņas vai uzlabo procesus savās mazajās vienībās vai nodaļās, nevis visā iestādē. Tātad pasīvajās iestādēs vai pie pasīvām iestāžu vadības ir arī cerīgie entuziasti, kas iekustina ūdeni no apakšas, jo vadībai nav laika kustēties līdzi un pavilkties uz pārmaiņām. Tad citas struktūrvienības redzot šīs mazās pārmaiņas pavelkas līdzi, kamēr ir kritiskā masa un tad jau tas paliek interesanti arī vadībai. Ir sajūta, bet tie ir tikai mani personīgie novērojumi, kas nav pārbaudīti, ka šādi notika EM ar Lean mācībām un procesu uzlabojumiem, ka aizgāja vien, otrs darbiniek, viena pēc otras struktūrvienības pavilkās, līdz iekustējās visa ministrija, visi izmācījās un notika lielas izmaiņas visas iestādes līmenī. Izveidojās pietiekami liela kritiskā masa un visi pavilkās uz to.

Tas nozīmē, ka baigi svarīgi iekšēji atvērtība un informācijas dalīšanās par ieguvumiem no šādiem kompetences paaugstināšanas pasākumiem, jo īpaši informācijas dalīšanās starp departamentiem vai lielākā struktūrvienībām, kas ikdienā savstarpēji nekomunicē vai komunicē reti.

Ir sajūta, ka KM Vadībai nav laika uzzināt no darbiniekiem, ko viņi jaunu uzzinājuši un iemācījušies mācībās. Viņiem neinteresē un nav bijis laika izveidot sistēmu, kur vieni nodod citiem no jauna apgūto. Dažreiz tas būtu vērtīgi, it īpaši gadījumos, ja būts tādās mācībās, kas noderētu visas iestādes darbiniekiem.

1. **Kāda ir vispārējā apmācību plānošanas un organizēšanas prakse KM. Kā projektos īstenotās apmācības ir skatāmas un vērtējamas saistībā ar citiem izglītošanas pasākumiem, ko organizē EM?**

Sk. atbildes pie 2. un 3.jautājuma.

Nav sajūta, ka ir mērķtiecīga plānošana un tam tiek mērķtiecīgi paredzēti līdzekļi. Šajā gadījumā atbalstītu ideju, ka tas iespējams kaut kur tiek centralizēti (piemēram Valsts Kancelejā) plānots un stratēģiski un mērķtiecīgi virzīts. Tādās uz mācībām kūtrās vai “aizņemtās” iestādēs prasās pēc cita ārēja spēlētāja, kas darbinieku kompetences paaugstināšanu iekustinātu un paceltu stratēģiskā līmenī. Iespējams šāds ārējs resors varētu mērķtiecīgi iekustināt, arī vēl parādīt pozitīvu savstarpējo saistību starp kompetences paaugstināšanu un motivāciju, “engagement” un lojalitāti. Tad vadība arī varbūt kādā brīdī iekustētos.

1. **Vai Jūs varētu minēt kādus konkrētus labās prakses piemērus par izmaiņām, kas notikušas iestādē projektos organizēto apmācību rezultātā:**
	* + darba organizācijā;
		+ lēmumu pieņemšanas procesā;
		+ pakalpojumu pilnveidē.

KM no manām mācībām nevaru minēt pozitīvus piemērus.

1. **Kādi ir komentāri par *“Train – to be – trainer”* sistēmu un kā tas darbojas tālāk?**

Nav nekādi uzstādījumi, mūs apmācīja, bija ļoti vērtīgas mācības. Tagad šādu kursu varu pasniegt kā pasniedzēja izglītības iestādē, kurā arī strādāju kā lektors. Nesen satiekot VAS pārstāvjus, mani uzrunāja ar jautājumu “Kad tad Tu nāksi atstrādāt iegūtās zināšanas un kādam novadīsi šīs mācības. Tā arī nebija skaidrs vai tas ir domāts kā joks vai nopietni? Vai un uz kādiem nosacījumiem man jānāk “atstrādāt”?” Katrā ziņā piesakoties ”train-to be trainer” mācībām nebija uzstādījums, nebija līgumiskas vienošanās un kā citādi noteikts, ka pēc tam būs jāstrādā VAS.

Netika atrunāts tas, kā tālāk man kā apmācītam trenerim būs jāizmanto šīs iegūtās zināšanas. Šis ir iespējams jautājums, ko negribētu ļoti publiskot. Bet katrā ziņā nepiekrītu un neuzskatu, ka man pa brīvu būtu jāiet atstrādāt šādas mācības. Tomēr konkrētībai par “train-to-be trainer” tālāk darbības formātu vajadzētu būt pirms šādu mācību organizēšanas.

Racionāli šķistu, ka tam tiek paredzēts budžets un tad, es tālāk varu pa noteiktu samaksu iet mācīt. “Train-to be trainer” sistēmai **prasās apkašā stratēģiskās skatījums no VAS puses, ko un kāpēc un ar kādu mērķi vispār sagatavo.**

**C. Mācību ietekme uz jomu/nozari un sinerģija ar citiem kapacitātes paaugstināšanas pasākumiem**

1. **Vai šīs mācības ir devušas ietekmi uzņēmējdarbības vides uzlabošanā, administratīvā sloga un normatīvisma mazināšanā MVU? Vai varat minēt kādus labos piemērus?**

Šīm mācībām bija vistiešākā saistība parādīt ierēdnim kā viņa viens lēmums vai administratīvais akts ietekmē uzņēmēju vai kādu citu steikholderi, kādu ietekmi tas atstās. Nevaru šobrīd minēt konkrētu piemēru, kur notikušas tiešas izmaiņas, vismaz ne no saviem problēmu keisiem, pie kā strādājām, bet šim kursam viennozīmīgi ir tālāka un plašāka ietekme. Šis kurss paņem ļoti dziļi, liek ierēdnim apzināties un padomāt, priekš kam viņš strādā, kas būs rezultāts un kas to izmantos.

Varbūt ietekmi uzreiz neredz, bet tas ir kā sniega bumbas efekts, kas aiziet pamazām. Arvien vairāk ierēdņi par šo uzzina un viņi attīsta domāšanu, pat tādi, piemēram, Aizsardzības ministrijas iepirkumu daļa, kurai šķiet, ka nekāda sakara ar uzņēmējiem. Tomēr nākamajā reizē veidojot iepirkuma nolikumu un organizējot iepirkuma procedūru, viņi uz šo uzdevumu spēs paskatīties arī no uzņēmēja acīm un sagatavot uzņēmējam jēgpilnāk saprotamu un sakarīgi izpildāmu darba uzdevumu. Šķiet, ka tie, kas paņēma iepirkumu problēmu situācijas, tur iespējams uzreiz būs jūtama tieša ietekme. Dažām ministrijām, šķiet, ka iepirkumi ir vienīgais virziens, kur tiem ir jāsadarbojas ar uzņēmējiem.

1. **Vai šīs mācības ir devušas ietekmi efektīvākai korupcijas novēršanai un ēnu ekonomikas mazināšanai? Vai varat minēt kādus labos piemērus?**

Grūti komentēt, nebūs viedoklis par šo.

1. **Kā šo projektu apmācības saistās ar Jūsu iestādes attīstības stratēģiju?**

Dizaina un radošā domāšana būtu jābūt tiešai saistībai ar KM politikas jomu, bet nu drīzāk no iestādes kopējās kultūras un vadības viedokļa maz saskatāma saistība.

**D. Noslēguma jautājumi**

1. **Kas būtu jāuzlabo un kādiem jautājumiem turpmāk būtu jāpievērš uzmanība?**

Citu komentāru nebūs

1. **Par ko Jūs esat visvairāk gandarīti no mācībām šajos projektos?**

*Ir vairākas labas lietas un tās jau ir pieminētas augstāk:*

* *grafiks – perfekti saplānots*
* *labs balanss starp teoriju un praktiskajiem*
* *izcili un zinoši lektori.*
1. **Lauku atbalsta dienests**
2. **Valsts kancelejas apmācības**

Piedalījās konferencē Liepājā, uzaicināti ļoti labi spīkeri, aizraujoši, iedvesmojoši. Pirms pāris nedēļām konference Celmlauzis - prezentēja LAD pieredzi, jauns uzstāšanās veids - TEDex formāts, prezentācijas prasmju pilnveidošana. Apzinātības mācības pie Dūšeles un Apines - par sevis pilnveidi, nesadegt. Apzinātības mācības- 8 nodarbības un ne vienmēr visi var piedalīties. Labā prakse - pašiem jāveido citādākas prezentācijas par redzesloka paplašināšanu.

Moduļu apmācības - nav piedalījies. Kompetences nav novērtētas.

1. **VAS apmācības**

VAS - pats nepiedalās. Paši organizēja apmācības, kā veidot vēstules, darba drošība, utt. - iekšējie lektori var prezentēt labāk. VAS tik labi nestāsta, pēkšņi piedāvājumi un saraustīta organizatoriskā puse. Ietekme uz LAD darbību ne tik liela, jo organizatoriskā puse jāuzlabo.

VAS - horizontālās funkcijas valstī tiek centralizētas un attiecīgi jākoordinē arī apmācības, bet VAS jārunā ar iestādēm vadības līmenī, kas nākamajos gados ir nepieciešams. Nevis tikai izstrādājot piedāvājumu, bet arī apzinot iestāžu vajadzības, e.g. aptauja, ko vajag mācīties. VAS - reģionālā struktūra - no Rīgas labāk, ja daļēja darba diena, bet no reģiona pilna diena.

Nākotne - tendences darba tirgū (slīdošais grafiks), kā organizēt darbu, lai var strādāt no mājām. Privātais sektors aizsteidzies priekšā šajā sfērā. Veidot vadītājiem izpratni, kā sasniegt rezultātus, kā uzraudzīt, kā motivēt. Jādomā par klientam saprotamu komunikāciju - vienkārši un jaunās tehnoloģijas to veicina, vairāk digitālas kontroles.

Visiem tiek dota iespēja apmeklēt kursus, bet informācija ir pieejama pēdējā brīdī. Mācību materiālu vide - vienota, lai visi var piekļūt, konferences - jānodrošina YouTube - Celmlauzis un Apzinātības vadītājs sūta. Audio lekcija un prezentācija - failiem.lv - nav VAS mājas lapā.

1. **Lauku atbalsta dienests, papildus intervija**

VAS – labas apmācības, tur, kur LAD gāja, bet specifiskās metodes ikdienas darbā pašiem jāmāca. VAS - paši paņēma lektoru - vienkārša un skaidra komunikācija (rakstiska un mutiska). LAD piesaistīja pasniedzēju un VAS nepiedāvāja savus. Pasniedzēja - intervēja vietniekus un departamentu direktorus un rādīja, kā var darīt savādāk, strukturēt darbu savādāk. Ļoti labas un vērtīgas mācības.

VAS - informāciju sūta personālvadībai un ir vienojušies, kuras tēmas interesē, bet informē arī vadību. Pilnveidojams – pašlaik - kurš pirmais piesakās, tas var piedalīties apmācībās, bet pēc iestādes nozīmības un svarīguma. LAD nekad nav bijušas iespējas piedalīties. VAS mācās par interešu konfliktiem, stresa vadīšanu. LAD būtu nepieciešams - specifiskākas lietas. Inovācijas attīstās tik strauji, ka valsts pārvalde netiek līdzi. Mācību metodes - jābūt klātienē, lielāks efekts nekā E-vidē.

VAS - juridiskais departaments, par komunikāciju un saziņu, labi strukturēts.

Ietekmi būtu grūti mērīt, nav ļoti liela un nav maza. Ir idejas, ko adoptē LAD.

Nākotne - abas mācības turpināt, bet tām iestādēm, kas ar līdzīgām funkcijām, veidot specifiskākus kursus - jaunākās tehnoloģijas, pie tehnoloģiju ieviesējiem, tehnoloģiju jautājums - ir kārtībā, jāmēģina iestādes darbiniekiem saprast uzņēmēju, un tad sasniegs daudz labus rezultātus. Pēc U un K projektu apmācībām tiek atsūtītas prezentācijas, kuras LAD izmanto iekšējā apmācību vidē, papildinot tās ar saviem piemēriem.

Svarīgi - nošķirt daļu no LAD darbiniekiem kā lauksaimniekus - iekāpt citās kurpēs.

1. **Lauku atbalsta dienests, papildus intervija**
2. **Valsts kancelejas apmācības**

Atzinīgi, ka ir iesākts un notiek šāds projekts, jo pirms tam specifiskie jautājumi bija atstāti novārtā. Ir 4 lieli kursi, bet, ja sanāk dažādi līmeņi, tad zaudē laiku, piedaloties tajos. Labi, ka saliek kopā augstākā līmeņa dalībniekus. Mācības - intensīvas, bet grūti atrast laiku, piemēram, komandējums, un tml. Nākotnē - formātu, kas būtu e-mācības, kā video, papildināt klātienes formātu, lai ir iespēja, ka neko nezaudē no informācijas apmācību laikā. Nofilmēt diskusiju vai citas digitālas formas. VK - kompetenču novērtēšana - 2018.g. anketa bija par garu, vadītājam bija par daudz un atkārtojās. 2019.g. īsāka un saprotamāka. Bija interesanti, jauna pieredze, paņem daudz laiku.

VK - formāts – labi, ka var komunicēt vadītāji. Iestāžu kvotēšana nepieciešama, komunikācija. Jāpasaka ļoti ātri atbilde par dalību apmācībās, bet tik ātri nevar izlemt, jo LAD sūta dalībniekus uz apmācībām mērķtiecīgi.

VK - ļoti labi ikgadējās konference, ļoti labs formāts - noteikti jāturpina. Formātu - digitāli.

1. **VAS apmācības**

VAS - saprot, bet mācības orientētas uz struktūrfondiem un ar struktūrfondu projektiem. Nosaukumi atbilstoši, bet VAS atsaka dalību. Kompetences - tagad vairāk sūta materiālus, bet nākotnē VAS koordinācija jāuzlabo, jo pašlaik - kurš pirmais piesakās, tas iegūst vietu. Nepieciešamas kvotas iestādēm.

Komunikācija - VAS - laba - sabiedrisko attiecību vadītāja. E-vidi izmantos, bet ir arī dienestā sava e-vide un internetā visi materiāli.

VAS - korupcija - visur piedalījās, ne tik daudz teoriju, bet izspēlēt ar lomām. Lomu spēles veidot.

Ievads darbā jaunam darbiniekam - izmanto, bet LAD vēl papildus veido materiālus. Galvenais, lai būtu atraktīvi. Pa pārvaldēm - mācības jauniem darbiniekiem īpaši svarīgas.

VAS - ietekme - darbinieku redzes loks un kontakts ar kolēģiem, domu apmaiņa.

VAS - iekšējais audits - labi - pieredzes apmaiņa, specifisks kurss. Pasniedzēji - nav dzirdētas sliktas atsauksmes, nomainīja vienu pasniedzēju un VAS respektē.

1. **Valsts kase**
2. **Valsts kancelejas apmācības**

VK - info aprite ļoti labi noorganizēta. Forumi - ļoti regulāri izsūta informāciju. Organizācija ļoti laba. Nefokusējas tikai uz profesionālo kompetenci, bet arī sociālās kompetences, mentālā veselība, izdegšanas sindroms. Apzinātības prakses - sabiedrībā kritizēja - bet sabiedrība nepareizi uztvēra. Vērtīgi - platforma ļauj iestāžu vadītājiem tikties, eksperti biežāk tiekas, iestāžu vadītāji tik bieži netiekas. Palīdz kopējai lietai, ka cilvēkus pazīst, vieglāk uzrunāt. Var redzēt ko dara citi un mācīties no citiem.

Nepiedalījās laboratorijās, jo liela noslodze, bet laboratorijas - komunikācija laba, tur bija vairāk par atbalsta procesiem un palīdz uzturēt klimatu kolektīvā. Deva iespēju padomāt par darba vidi. Kompetenču novērtēšana - nesaskārās.

Moduļi - 3 piedalījās - bija labi - grupu darbs. Materiāli pieejami caur web, var padalīties ar informāciju ar kolēģiem. No VK projekta var saprast kur paņemt. Valsts kase piesaistīja atsevišķu LEAN pasniedzēju - 4 - 5 grupas. Grupās analizēt aktuālās problēmas un analizēja konkrētu praktisku darbību un kā varētu strādāt racionālāk - budžeta izpildes iesnieguma apstrāde, tagad no tā plūstošais darba laiks un vienošanās, ka līdz ko izmainīs likumdošanu attiecībā uz darba traumatismu - ieviesīs attālināto darbu - tas bija grupu dara rezultāts. Cits rezultāts - sadarbība ar gidi un iziet pa pilsētu - saliedē kolektīvu.

Augstākā līmeņa mācības - vadītāju tikšanās platforma tiktu saglabāta. Veicināt sabiedrības mentālo veselību un kā labāk plaisu noklāt starp ierēdņiem un sabiedrību - darbs abās pusēs. No valsts pārvaldes puses kā komunicēt ar sabiedrību.

Vadītāja rokasgrāmata - nebija daudz novitāšu, vērtīga ka kaut kas tāds tiek veidots, daudzas lietas nebija jaunas, bet citi sāka aizdomāties par šīm tēmām. Nodeva rokasgrāmatu kolēģiem kas tad detaļās analizēja. Nav rokasgrāmata bet iedvesmas avots. Kopumā - priecājas, jo 10 gadus atpakaļ nebūtu šāda iespēja. VK labi dara un ar interesi - starptautiskais konteksts, inovāciju manifests. Nākotnē - kā sevi nekritizēt par 10 % ko neizdarām , celt pašapziņu. Valsts kontrolei vajadzēja piedalīties VK mācībās un izmainīt komunikāciju.

1. **VAS apmācības**

VAS K-projekts – Valsts Kase nepiedalījās, jo akcents uz sankcijām un atmazgāšanu. VID piedalījās un viņiem bija svarīgi. Valsts Kase meklē vairāk izeju uz budžeta iestādēm. Korupcija nav aktuāla.

VAS loma - profesionāli organizē, bet konkrētā gadījumā bija vilšanās - kursa apraksts nebija tik precīzs. Patīk piedāvājums, bieži izmanto, veicina apmeklēšanu, ja ir veiksmīgi kursi, tad reklamē. Labas un praktiskas lietas, e.g. Excel, dokumentu noformēšana. Organizē - Inga HR. Taisa mācību plānu un caur ikgadējo novērtēšanu, vadītāji nosaka un darbinieki arī prasa. apmācības VAS informē par piedāvājumu personālvadību un personālvadība aktīvi izmanto saņemto informāciju. Agrāk bija formāli kursi, bet pēdējos gados mūsdienīgi un aktuāli kursi, māca arī cilvēciskās kvalitātes.

VAS pie Valsts kases nav nākusi, bet satika Valsts Kancelejas forumos. Mācību vajadzības - sabiedrībai kopumā lielāku empātiju pret citādību, domas dažādību, jāmazina arogance sabiedrībā kopā, savstarpējā tolerance un sadarbība. Dara labi. Ar apzinātības kursiem - sabiedrība nesaprot, VAS arī bija domājis, bet reakcija no sabiedrības bija pārāk asa. Praktiskas lietas - LEAN. Agile, u.c. - labi, ka saprot, ka jāmainās un ir jaunie instrumenti, bet izskata visas iespējas un nenostiprina un neattīsta iesākto un visi vienādi neattīstās. Sabalansēt inovācijas ar reālo dzīvi, jo visu laiku nevar inovēt - vajag nostiprināt un izskatīt tempu. Kase gatava pārmaiņām.

1. **Valsts kancelejas loma cilvēkresursu attīstībā**

VK loma cilvēkresursu attīstībā - saskaras ar jaunu projektu – “upgrade” NEVIS, kompetenču bloka novērtēšana, rotācijas platforma un aizstāt algu bloka analīzes informāciju. Saskaras ar šo projektu, jo Valsts kase nodarbojas ar grāmatvedības centralizāciju un tas iet kopā ar personālvadības funkcijā,. VK nav skaidrs ko grib un ko vajag, Kase domā, ka personāla lietvedība nocentralizēta, iztrūkst - personāla procesi - valsītī nav centralizēti vadīti procesi. Par citiem jautājumiem valstī ir kas atbild, bet personālvadības regulējums valstī ļoti nekonkrēts un grūti novienādot.

No VK nesaņem atbalstu, labas augsta līmeņa idejas un grūtības ar izpildi. Startē SRSS - Kase un kanceleja - grāmatvedības centralizācija, budžeta izpildes process, Kanceleja nav strādājusi ar lielām IT sistēmām un vizualizējusi.

1. **VARAM**
2. **Lūdzu, raksturojiet savu iesaisti Valsts Kancelejas un VAS īstenotajās mācībās?**

VARAM tikšanās Somijā par mākslīgā intelekta jautājumiem - Somijā analizēja dzīves situācijas, atvērtāki pret jaunām idejām. Somijā apmeklēja Ministru Prezidenta biroju un Universitātes inovāciju fondu. Universitāte – palīdz citām valstīm ieviest uzlabotus procesus– mobilo telefonu aplikācija, starptautiskais finansējums, eksportē valsti. Bezdarbnieku pabalsts – izvēlas 500 cilvēkus, kas ir bez darba un maksā minimālo algu – lai psiholoģiski motivētu.

VK paskatīties 10 top valstis un sataisīt mācību p-mas ar konkrēto valsti. Top valstis – Singapūra. Fokusētas p-mas kopā. Tie kas bija – pastāsta sabiedrībai, kas ir redzēts- pozitīvu PR – par saturu un metodēm – uz ko vēlas tiekties.

VARAM – VARAM akadēmija, darbinieki kas gāja mācīties, dalās ar zināšanām ar citiem – vada seminārus un apmācību kursus, t.sk. reģionālās reformas ietvaros. Formāts ļoti labs –ieviest Office produktus – no kompānijām pārņem labo praksi. Ļoti labi izveidots, aicina no iestādēm. Nedara kopā ar VAS, bet VAS vada VARAM akadēmijai kursus.

Pilnveidot – reģistrēšanās, vietu sadale starp iestādēm. VAS – labi kursi – noziegumi pret vidi. Tiesnešu mācību centrs – lielāka veiktspēja un jauda nekā VAS. VAS vajadzētu veidoties spēcīgākiem. Nākamā periodā visas apmācības zem viena jumta.

1. **Lūdzu raksturojiet mācības, kurās piedalījās Jūsu iestādes darbinieki/ Jūs?**

Ministrijas darbinieki ir apmeklējuši lielāko daļu no piedāvātajiem mācību pasākumiem, tai skaitā dažādu līmeņu vadītāji ir apmeklējuši mācības, kas iekļautas zem programmas “Laba pārvaldība, stratēģiskā plānošana un pārmaiņu vadība”, kā arī gan 2018.gadā, gan 2019.gadā ir piedalījušies Vasaras skolā vadītājiem. Vairāk kā 30 darbinieki apmeklēja simulācijas spēli “Prezidents”. Mācības “Dizaina domāšana” apmeklēja 9 darbinieki, “Praktiskās darbnīcas LEAN sistēmas metodes apguvē” apmeklēja 10 darbinieki un “Ievads LEAN sistēmā” apmeklēja 6 darbinieki. Darbinieki ir apmeklējuši mācības par korupcijas un interešu konflikta risku novēršanu, kā arī mācības, kas palīdz izprast uzņēmējdarbību un valsts pārvaldes lomu un funkcijas mazo un vidējo uzņēmumu ilgtspējas veicināšanā un valsts pārvaldes institūciju darbības principiem ilgtspējas kontekstā un noziedzīgiem nodarījumiem pret vidi. Tāpat arī darbinieki aktīvi izmanto iespēju mācīties neklātienē - e-mācībās “Publiskais iepirkums” un “Uzņēmējdarbība un ekonomika”.

1. **Vai piedāvātās iespējas Jūsu iestādes darbiniekiem piedalīties Valsts Kancelejas/VAS organizētajās mācībās bija atbilstošas Jūsu iestādes darbinieku mācību vajadzībām**

Šobrīd piedāvātās mācību tēmas ir daudz un plašas un nosedz lielu daļu no ministrijas darbinieku mācību vajadzībām. Nākotnē priekšlikums vairāk piedāvāt mācības, kas attīsta nākotnes kompetences, piemēram, kritiskā domāšana, radošums un sadarbība, emocionālā inteliģence, darbs ar datiem, IT zināšanu attīstīšana, administratīvā sloga mazināšanas iespējas, jo īpaši tas svarīgi jauniem darbiniekiem un tiem, kas maina kompetences.

1. **Lūdzu sniedziet viedokli, kādi faktori veicina iegūto zināšanu, prasmju, attieksmju pielietojumu dalībnieku darbībā (ja piedalījās apmācībās)? Kādi faktori to kavē?**

Svarīgi, lai mācību tēma sasaistītos ar tiešajiem darba pienākumiem, lai gūtajām zināšanām būtu praktisks pielietojums. Pozitīvi vērtējam mājas darbus mācību procesā, jo tas dod atgriezenisko saiti un nostiprina teorētisko zināšanu bāzi. Veicina – darbinieka motivācija un vēlme izmantot jaunās zināšanas un vadītāja atbalsts tam. Kavē – neieinteresētība no vadītāja puses, motivācijas trūkums, prasmju trūkums pielietot jaunās zināšanas, kūtrums.

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā gūtās vispārējās zināšanas, prasmes, attieksmes uzlabo darba organizāciju? Vai šādas izmaiņas ir?**

Jebkuras jaunas zināšanas un prasmes uzlabo darba sniegumu. Kā piemēru var minēt LEAN mācības, kur darba grupa apzināja nepilnības, izstrādāja priekšlikumus un pēc tam attiecīgi tika veikta darba vides sakārtošana un uzlabošana. To pašu var teikt par dizaina domāšanu un vairākiem citiem attīstības un izaugsmes kursiem. Ļoti palīdz arī kursi par administratīvā sloga mazināšanu un uzņēmējdarbību, jo tas pēc tam tiek reāli pielietots darbā un būtiski uzlabo sagatavoto dokumentu un projektu kvalitāti.

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā gūtās vispārējās kompetences uzlabo lēmumu pieņemšanu dažādos līmeņos? Vai šādas izmaiņas ir?**

Mācību ietvaros veidojas jauni kontakti, tai skaitā starpinstitūciju, kā rezultātā izveidojas ciešāka sadarbība un līdz ar to arī komunikācija un lēmumu pieņemšana norit raitāk un vieglāk. Izprotot labāk procesus un cēloņsakarības, ir iespējams uzlabot darba vidi un darba kvalitāti, ko pierāda prakse.

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā gūtās vispārējās kompetences uzlabo pakalpojumus?**

Mūsu primārā darbības kompetence ir IKT tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu sniegšanas pilnveidē. Šobrīd, papildus šai dimensijai, būtiska uzmanība tiek pievērsta pakalpojumu dizaina un lietotājcentrēta dizaina aspektiem, kas paredz padziļinātu fokusu uz lietotāju vajadzību analīzi un kopradi ar iedzīvotājiem.

Koprades un pakalpojumu dizaina metodes tiek izmantotas arī politikas izstrādes un plānošanas procesā, kas nodrošina atbilstošāka regulējuma izveidi.

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā iegūtās vispārējās kompetences uzlabo personāla iesaisti un motivēšanu, Jūsu iestādes ietvaros? Vai/ kā ir mainījusies dalībnieku individuālā motivācija un iesaiste darbā, kas par to liecina?**

Izglītotāki darbinieki ir zinošāki un arī motivētāki. Dokumenti un to projekti tiek sagatavoti daudz augstvērtīgāk un kvalitatīvāk.

1. **Lūdzu, sniedziet piemērus par dalībnieku gūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojumu un ietekmi vispārējām kompetencēm un uz institūcijas darbību un efektivitāti.**

Uzlabojam procesus iestādē, esam maksimāli atteikušies no papīra dokumentiem, uzlabota dokumentu kvalitāte, komunikācijas process par tiem ar mērķgrupām un sabiedrību.

1. **Kā/ cik lielā mērā iegūtās specifiskās kompetences uzlabo iestādes darba organizāciju, personāla iesaisti, pakalpojumu pilnveidi? Kas par to liecina?**

Attiecībā uz pakalpojumu dizainu, tiek pievērsta papildus uzmanību lietotājcentrētam pakalpojumu dizainam un procesu analīzei. Piemēram darbinieki paši veic lietotāju vajadzību analīzi un organizē koprades sesijas ar iedzīvotāju pārstāvjiem (Latvija.lv fokusgrupas). Tāpat strādājot pie Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla attīstības, lielāka uzmanība tiek pievērsta daudzkanālu pakalpojumu pieejamībai un lietotāju problēmu/ vajadzību identificēšanai.

Tāpat izmantojot Lean pieeju ministrijā ir ieviesti atsauksmju un problēmu pieteikšanas mehānismi.

1. **Kādas izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā MVU ir notikušas/notiek saistībā ar iegūtajām specifiskajām kompetences?**

Uzlabota izstrādāto dokumentu kvalitāte, komunikācijas process par tiem ar mērķgrupām un sabiedrību. Izstrādājot dokumentus, vairāk tiek pievērsta uzmanība uzņēmējdarbības vides uzlabošanai, administratīvā sloga samazināšanai, īpaši pievēršot uzmanību MVU attīstības specifikai. Efektīvāk tiek īstenota komunikācija un atgriezeniskā saite ar mērķgrupām politiku izstrādes un īstenošanas gaitā.

1. **Kādas izmaiņas efektīvākā korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā ir notikušas/notiek saistībā ar specifiskajām kompetencēm?**

VAS projekta ietvaros mācības korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas sekmēšanai ir apmeklējuši vairāki gan jaunie, gan jau esošie darbinieki, arī tie, kas strādā ar ES un Kohēzijas fonda projektiem.

1. **Lūdzu, raksturojiet, ja iespējams, sinerģijas ar citiem pasākumiem, projektiem, kuros piedalās Jūsu vadītā iestāde? Starp ESF un iestādes organizētajām mācībām?**

VAS projekta mācībās gūtās zināšanas mēģinām nodot tālāk citiem kolēģiem caur iekšējām apmācībām, piem., VARAM Akadēmijas ietvaros, kā arī departamentu ietvaros tiek izplatītas jaunās zināšanas un prasmes.

1. **Jūsu viedoklis - kā varētu uzlabot, pilnveidot apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība – saturs, metodes, forma, koordinācija? Citas?**

Jāuzlabo mācību koordinācija, tas kā notiek reģistrēšanās, vietu sadale starp iestādēm. E-mācības varētu būt vairāk. Uzteicama ir VAS reaģēšana uz valsts pārvaldes darbinieku vajadzībām un interesēm, veidojot specifiskus kursus, kā tas, piemēram bija par noziegumiem pret vidi.

1. **VARAM – papildus intervija**
2. **Kādās mācībās vai kompetences paaugstināšanas pasākumos piedalījāties un kādi ir galvenie komentāri par šīm mācībām?**

Piedalījās mācībās par dizaina domāšanu.

Un vēl kopā ar VAS priekš citām iestādēm veidoja speciālās mācības par pakalpojumu pilnveidi, par valsts pārvaldes iestāžu mājas lapu pilnveidošanu un izveidošanu no klienta perspektīvas.

**B. Mācību ietekme uz iestādes darba uzlabošanu**

**2. Kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme uz Jūsu iestādes darbiniekiem? Vai esat novērojuši kādas būtiskas izmaiņas, darbinieku motivācijā, iesaistē, attieksmē pēc projektos organizētajām apmācībām?**

Līdz dizaina domāšanas mācībām tas viss bija vairāk tādā taustīšanās līmenī, bet nebija konkrētu metožu. Mācības iedeva tādu ceļa karti, kā soli pa solim nonākt līdz rezultātam, iedeva metodisku pieeju un kādus rīkus, kurā solī izmantot. Lielāka spēja un pārliecība citiem komentējot, kā nepieciešams veidot un dizainēt politikas instrumentus un pasākumus. Pašiem ir pārliecība par to, kādas konkrētās metodes jāizmanto izstrādājot jaunus normatīvos aktus vai pilnveidojot publiskos pakalpojumus.

Valsts kanceleja šajā ziņā ir ļoti pozitīvs piemērs, kas ar savu inovāciju laboratoriju jau arī paralēli virza šos jautājumus un palīdz iedzīvināt praksē dizaina domāšanas metodes. Valsts kancelejā nav ilgi jāskaidro, kādas metodes vai pieejas izmanto, pretī visi uzreiz saprot, par ko ir runa un ir gatavi sadarboties izmantojot dizaina domāšanas metodes.

**3. Kā un vai VARAM darbinieki mācībās iegūtās zināšanas un prasmes, tālāk pielieto darbā? Kādi faktori to kavē?**

Viennozīmīgi ir nostiprinājusies pārliecība, ka šīs dizaina domāšanas metodes ir jāizmanto politikas plānošanā un publisko pakalpojumu dizainā.

Dizaina domāšanas praksi izmanto ikdienas darbā un šīs metodes izmanto arī praktiskā darbā sadarbojoties ar citiem ārpus VARAM. **Šo pieeju izmanto politikas dizainā.** Tagad piemēram, sadarbojas ar Vidzemes plānošanas reģionu, Inovāciju nedēļas ietvaros vadīs vienu diskusiju “Par inovatīvu pakalpojumu attīstību valsts pārvaldē” ar konkrētu no mācībām iegūtu metodi.

Mācības iedeva skaidrību un pašpārliecinātību, vieglāk citiem paskaidrot un pamatot savu viedokli. Pēc mācībām ir zināšanas, kādus rīkus izmantot un kāpēc šo rīkus nepieciešams izmantot gan sapulču organizēšanā, gan normatīvu izstrādē, gan citu iniciatīvu attīstībā.

**4. Vai un kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme uz Jūsu iestādes darbību? Vai Jūs varētu minēt kādus konkrētus labās prakses piemērus par izmaiņām, kas notikušas iestādē projektos organizēto apmācību rezultātā:**

* + - **darba organizācijā;**
		- **lēmumu pieņemšanas procesā;**
		- **pakalpojumu pilnveidē.**

Piemērs, Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2020 -2023, šī plāna izstrādē un saskaņošanā izmantoja dizaina domāšanas metodes sadarbojoties ar citām iestādēm, un veidojās daudz labāka un kvalitatīvāka sadarbība. Citas iestādes bija iesaistītas jau izstrādes procesā. Un izstrādājot šo plānu varēja just pozitīvo un praktisko rezultātu no dizaina domāšanas metožu izmantošanas.

Vēl šīs metodes izmantoja, piemēram, izstrādājot jaunu redakciju MK noteikumiem (25.09.2018. MK not. nr.611 “Kārtība, kādā iestādes ievieto informāciju internetā”). Kad bija jāgroza vai būtiski jāuzlabo vecā šo MK noteikumu redakcija, nolēma izmantot dizaina domāšanas metodes.

Sāka nevis ar klasisko procesu, ka VARAM vispirms izstrādā savu MK noteikumu redakciju un tad sūta saskaņošanai, bet vispirms sasauca maksimāli citas saistītās iestādes, ministrijas un kopīgi ģenerēja vajadzības, ko būtu nepieciešams uzlabot, grozīt un mainīt MK noteikumos. Tas citām vairākām ministrijām bija šoks, ka nesāk ar MK notekamu redakciju, kuru nosūta komentēšanai un saskaņošanai, bet sauc kopā un liek brainstormot uz vietas un sāk ar diskusiju par problēmu un vajadzībām, ko sagaida un kādi ir iespējamie risinājumi. Sākumā iestādes pārstāvji bija neapmierināti un pārsteigti, jo netika izmantota ierastā pieeja, bet pēc tam rezultāts bija ļoti labs. MK noteikumi tika ļoti veiksmīgi pilnveidoti, saskaņoti un apstiprināti MK.

Dizaina domāšanas metodes izmantoja izstrādājot metodiku publisko pakalpojumu re-dizainam.

Pārmaiņu vai uzlabojumu ieviešanai iestādē, šīm mācībām lielāka pievienotā vērtība būtu tad, ja no katras iestādes var izveidot komandu, kas pirms mācību uzsākšanas iekšēji izanalizē dažādas iespējamās problēmas, un tad tālāk mācību laikā reāli strādā pie šīs problēmas analīzes, risinājumiem un pēc tam jau reālu risinājumu aizved līdz realizācijai, to ieviešot dzīvē – nodrošinot nepieciešamās pārmaiņas vai uzlabojumus iestādē. Esošajā versijā atsevišķās mācībās bija mākslīgi saveidotas komandas, kam bija grūtības ar problēmas izvēli, ko risināt tālāk. Un tad, ja paņem izdomātu vai nedaudz abstraktu vai nesvarīgu problēmu, tad tas nav lietderīgi. Svarīgi veidot no iestādes komandas, kas no sākuma līdz galam noved visu risinājumu.

Un vēl būtu svarīgi piesaistīt pēc tam arī kādu mentoru, kas tālāk vēl kādu brīdi atbalsta šīs komandas līdz problēmas risinājums tiek ieviests dzīvē realizācijai. Iespējams, ka “train to be trainers” vārētu pārtransformēt šajā iniciatīvā.

VARAM ir izveidojusi iekšējo “**Zināšanu akadēmiju”**, kur savstarpēji viens otram dalās ar iegūtajām zināšanām dažādās mācībās un citos kompetences paaugstināšanas pasākumos. Šāda iniciatīva ir attīstīta visā ministrijā un arī atsevišķu departamentu iekšienē. Sabildē piemērus, informāciju no mācībām un tad viens otram noprezentē iegūto informāciju. Gata un Margaritas pārstāvētais departaments šo Zināšanu akadēmijas” ideju izveidoja savā departamentā un pēc tam tas tika pārņemts visā ministrijā.

Iekšēji varēja just, ka vadība ir bijusi uz Lean apmācībām, pēc tam tika ieviesta visādas būtiskas pārmaiņas un uzlabojumi iekšējos procesos, piemēram, tika ieviesta “tehnisko problēmu pieteikšanas poga” – iekšējiem tehniskiem un administratīviem pieprasījumiem un ziņošanai (lampu, toneru nomaiņai u.c.). Šis process iepriekš nebija sakārtots un bija haotisks, problēmas nereti netika atrisinātas un bija vairākas reizes jāzvana, šobrīd šis ir būtisks uzlabojums, kas atvieglo darbu.

Personāla vadība iekšējā sistēma tika uzlabota pie līdz šim izmantotās HORIZON programmas tika izveidots papildus modulis “HOPSIS”, kur vieglāk plānot, organizēt un ziņot personāla vadību saistītus jautājumus, piemēram, atvaļinājumu plānošana, darba nespējas ziņojumi, citi iesniegumi. Tas būtiski atvieglo darbu gan darbiniekiem un arī vadītājiem.

Minētie uzlabojumi būtiski atvieglo darbu, it īpaši ņemot vērā faktu, ka ministrijas darbinieki atrodas dažādās ēkās.

Departamentā tika pilnveidota iekšējā dokumentu arhivēšanas un uzglabāšanas sistēma, iepriekšējo fizisko dokumentu glabāšanu mapītēs nomainīja uz mākoņu tehnoloģijām. Visi departamentā novienojās un pārgāja uz mākoņu tehnoloģijām, tagad visi dokumenti tiek glabāti mākonī, kas atvieglo un uzlabo ikdienas darbu un piekļuvi nepieciešamajiem dokumentiem.

Ir dzirdējuši par pozitīviem piemēriem, kā pēc šādām mācībām uzlabots darbs Valsts Kasē. Gatis iesaka aprunāties ar Mārtiņu Prikuli, lai pastāsta par visiem uzlabojumiem Valsts Kasē.

**5. Kāda ir vispārējā apmācību plānošanas un organizēšanas prakse VARAM. Kā projektos īstenotās apmācības ir skatāmas un vērtējamas saistībā ar citiem izglītošanas pasākumiem, ko organizē VARAM?**

VARAM ir ikgadējā novērtēšana, kur saraksta mācību vajadzības. Personāls apkopo šīs mācību vajadzības un tad skatās pēc iespējām. Nav VARAM konkrēts apmācību plāns, bet Personāla nodaļa skatās pēc iespējām. Personāla nodaļa organizē arī VARAM Zināšanu akadēmiju, kur šad tad tiek uzaicināti arī citu iestāžu eksperti vai paši viens otram kaut ko māca vai dalās zināšanās. VARAM Zināšanu akadēmija nav regulārs pasākums, bet ik palaikam parādās. Nav īsti skaidrs, kā tā “Agenda” tiek veidota.

Personāla daļā apmācību plānošanas un Zināšanu akadēmija process netiek ļoti mērķtiecīgi koordinēts, varētu būt labāks.

Saistībā ar VAS apmācībām, jāmin, ka saslēdzās kopā pat 3 dažādi projekti, **šis ir labs piemērs savstarpējai papildinātībai un sinerģijai**:

* VARAM ESF projekts nr.3.4.2.3/18/001 “Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija”, kur tika izstrādāta publisko pakalpojumu re-dizaina metodika - teorētisks modelis.
* VAS U-projekts deva pienesumu ar praktiskām mācībām un mācību metodēm, kā praktiski veikt publisko pakalpojumu pilnveidi un re-dizainu.
* HORIZON 2020 projekts “CITADEL”, kur VARAM bija kā testējošais partneris. Šajā projektā tika izstrādāta koprades metodika publisko pakalpojumu pilnveidei iedzīvotājiem. Šajā projektā vairāk tehniski testēja nodevumus, un izstrādāja metodika, ko dot iestādēm, kā iesaistīt ieinteresētās puses un iedzīvotājus publisko pakalpojumu pilnveidē. Šajā projektā izstrādāja koprades vadlīnijas un mājas lapu [www.koprade.lv](http://www.koprade.lv) (tur pieejami materiāli).

Tas parādīja labu sinerģiju starp šiem projektiem, un secināja, ka tas viss jāsavelk kopā, veidojot veselu klāstu ar instrumentiem.

Vēl var pieminēt arī INTERREG Baltijas jūras reģiona programmas projektu “Diginno” (https://projects.interreg-baltic.eu/projects/diginno-148.html), kur paredzēts risināt 4 pārrobežu situācijas jeb izaicinājumus, kur viens no tiem ir saistīts ar inovāciju un “interoperability” attīstību publiskos pakalpojumos.

**C. Mācību ietekme uz jomu/nozari un sinerģija ar citiem kapacitātes paaugstināšanas pasākumiem**

**6. Vai šīs mācības ir devušas ietekmi uzņēmējdarbības vides uzlabošanā, administratīvā sloga un normatīvisma mazināšanā MVU? Vai varat minēt kādus labos piemērus?**

Kopumā secinājums, ka ar klientu orientētas pieejas un citu dizaina domāšanas metožu izmantošanu vieglāk aprobēt un ieviest ir tām valsts pārvaldes iestādēm, kuru pamatfunkcijas ir sniegt konkrētus pakalpojumus klientiem, piemēram, VID.

Grūtāk klientu orientētu pieeju pārņemt ir tām iestādēm, kam nav pienākumi tiešā veidā strādāt ar klientiem, piemēram politikas veidotājiem vai tādām iestādēm, kam nav kapacitātes, ir liela noslodze ar rutīnas darbiem.

**7. Vai šīs mācības ir devušas ietekmi efektīvākai korupcijas novēršanai un ēnu ekonomikas mazināšanai? Vai varat minēt kādus labos piemērus?**

Mazāka saistība

**8. Kā šo projektu apmācības saistās ar Jūsu iestādes attīstības stratēģiju?**

Cenšas maksimāli izmantot VAS iespējas un skatīties plašāk, kā tās sasaistīt ar pašu pamatuzdevumiem.

Gata un Margaritas pārstāvētais departaments kopā ar VAS izstrādāja jaunas moduļu apmācības – ir sagatavota speciāla mācību programma. Šī departamenta pārziņā nāca jauna joma, kas tika iniciēta no starptautiskām institūcijām, kā valsts pārvaldes iestādēm ir jāveido tīmekļa vietnes saturs tā, lai personas ar invaliditāti var piekļūt un maksimāli ērti un efektīvi to izmantot. Vispirms šis departaments vienās no mācībām kā praktisko uzdevumu paņēma metodikas izveide par minēto problēmu (par tīmekļa vietnes satura veidošanu tā, lai to var izmantot personas ar īpašām vajadzībām) - tika radīta metodika citām iestādēm, kā tas jādara. Un pēc tam VAS izveidoja arī speciālu mācību kursu iestādēm, kur ar praktiskām metodēm un teoriju apmācīja valsts iestādes par šīs metodikas piemērošanu dzīvē. Šis ir labs veids un piemērs sadarbībai un sinerģijai uz vienu mērķi. (Sk. iepriekš 5.jautājumu).

**D. Noslēguma jautājumi**

**9. Kas būtu jāuzlabo un kādiem jautājumiem turpmāk būtu jāpievērš uzmanība?**

**10. Par ko Jūs esat visvairāk gandarīti no mācībām šajos projektos?**

Gandarīti, ka ir pieejamas ārpus standarta apmācību domāšanas veida apmācības. Šobrīd plāno organizēt semināru ar pārrobežu speciālistiem. Prieks, ka VAS ir atvērts arī citām apmācību metodēm. Paši piedāvā un labprāt atbalsta.

Ir izveidojusies ļoti laba sadarbība ar VAS direktori un ka ir iespēja veidot šādas sadarbības gan ar saviem projektiem (sk. iepriekš. 5jautājumu). VAS ir ļoti atsaucīgs, atvērts un pretimnākošs šajā ziņā.

Ja VARAM paši organizētu apmācības, to nevarētu tik tehniski labi noorganizēt semināru, VAS tomēr ir jau pieredze un plašāks redzējums, kā veidot mācības. Viņiem ir kapacitāte un spēja piesaistīt ārzemju lektorus. Ir pieredze, kā to visu nopirkt un noorganizēt. Piemēram, kad izstrādāja uzlabojumus latvija.lv, tad ar VAS palīdzību varēja piesaistīt ekspertu no Dānijas.

VAS iedziļinās un domā līdzi, kā labāk attīstīt un pilnveidot mācības.

Pozitīvi, ka paralēli VAS, Valsts kanceleja veido arī mācības Augstākā līmeņa vadītājiem un līdzīgas tēmas pastāsta arī vadītāju līmenī. Tad zināšanas nāk paralēli gan darbinieku un zemākā vadītāju līmenī, gan augstākā līmeņa vadītājiem – tad visi ir uz viena viļņa un vienādi saprotas. Ir ļoti labi, ka palaiž paralēli gan augstākā līmeņa vadītāju apmācībās un VAS apmācībās. Tas noteikti tā jāturpina.

Nākotnē vispār VAS saskata kā Kompetenču centru, kas spēj noklāt kompetenču attīstītību un stimulēt publisko pakalpojumu pilnveidi.

Turpmāk nākotnē būtu labi attīstīt attālināto mācību iespējas un vajadzētu arī vietni digitālu apmācību resursu uzglabāšanai. Svarīgi izveidot profesionālus video, ko skatās un mācās, - īsu informatīvu un izglītojošu, nevis tikai garas iefilmētas mācību lekcijas.

Baigi svarīgi, nākotnē attīstīt mācību programmas tā, ka ne tikai apmeklē mācības, bet ka arī pēc tam pārliecinās, ka tālāk to prot izmantot un pielieto. Ne tikai mācīties un noklausīties, bet arī prot to izmantot un reāli izmanto.

Vēl VAS varētu veidot ekspertu tīklu, kas vadītu mācības un dalītos savstarpējā pieredzē. Šobrīd eksperti (train to be trainer) savstarpēji nesazinās, ekspertiem arī vajadzētu savstarpējās tīklošanās platformu, kur var satikties un apmainīties ar informāciju. Vajag “network”, jo iekšēji valsts pārvaldē ir ļoti daudz zinoši un kompetenti eksperti, kuri varētu dalīties pieredzē.

1. **Valsts ieņēmumu dienests**
2. **VAS apmācības**

VAS – nezina, kas pretī būs kvalitātes ziņā, projektu vadība un IKT - bija ļoti labi un ļoti slikti. Ir lektori, kur zinām, kas labi. VAS, VK - lektori - ļoti prominentas personas un pauž negatīvu nostāju pret VID. Mācību kurss, kur vairākas iestādes - 2017.g. pasniedzēji cilā VID kā slikto piemēru un ne par tēmu. VK apmeklēja - vienā kursā pasniedzēja negatīvi par valsts pārvaldi - mamma ar trim bērniem - kritizēja valsti.

VAS - atsūta personāla vadītājai, tad skatās mājas lapā vai kursa aprakstā. LEAN bija labs kurss - VAS un praktiskā daļa bija labs. Zygon Baltic Consulting kursi bija sliktāki par VAS kursiem. VAS ļoti labi, jo prasīja iestādēm sameklēt lietas un uzlabot, un VID pārvalžu kolēģi skatījās IT - pasniedzējs izanalizēja un paskaidroja. *Zygon* Baltic Consulting kursos kritizēja valsts pārvaldi. Augstprātība pret valsts iestādēm. VAS pēdējā laikā arvien biežāk labi. LEAN - paņem reālu problēmu un analizēja. VAS par e-vide - pirmā dzirdēšana.

1. **Valsts kancelejas apmācības**

VK - vieglāk būtu vakarā, bet citi arī dienā. Ideāli būtu saplānot pusgadu uz priekšu, bet viss notiek ad-hoc un tad ir komandējumi un atvaļinājumi.

VK - kompetenču novērtēšana - papīrs, ieteica, ko darīt, tikai papīrs un nav nekāda konkrēta piedāvājuma. Bija apzinātības kursi, bet tās ir 8 nodarbības un tam nav laika. Kompetences novērtēja un tad tikai papīrs. Kompetenču vērtēšana - ārējais pakalpojumu sniedzējs, saruna nebija slikta. Leadership uzskata, ka vadītājam jābūt draugam visiem. Kompetences - komandu vadīšana, pārmaiņu vadīšana un lēmuma pieņemšana. Atskaite par vadības kompetences izvērtējumu. Veica - ODA. VK - šogad maz piedāvāja un, kas pirmais pieteicās, tas piedalījās. Kad atsakās, tad vairs nevar samainīt. Konferences - vienā piedalījās un nebija slikti. Konferencēm un kursiem - mazāku iestāžu vadītāji.

Jādomā par lielo iestāžu vadītājiem, vairāk jāiesaista, platforma, kā saliedēt valsts pārvaldi. Starpresoru vadītāju mācības un pasākumus - saliedēt valsts pārvaldi. Grūti atvēlēt visu dienu - reāli pa pusei dienas. Tēmas - pieņemto lēmumu izpilde un plānošana. Veselības nozare - iesāka reformu un nepabeidza, efektīva lietošana vēl nav sākusies. Kā nodrošināt stabilu pamatlietu izpildi - noturēt to, kas ir.

VK - ļoti labi ikgadējās konference, ļoti labs formāts - noteikti jāturpina. Formātu - digitāli. VK - cilvēkresursu plānošana, bet ar direktīvām metodēm. Saskaņo amata aprakstu un algas kategorijas. Piesaka atlīdzības likuma grozījumus. VID prasības pret HR ir savādāks, jo ļoti konkrēti lēmumi. VID - kā nomainīt lidojuma laikā nomainīt dzinēju.

VK - sola reformas, bet nenotiek laikā. Tas pats Uzņēmumu reģistram. Atdeve - vislabāk ar HR. Ieguvumi - paskatās no uzņēmēja viedokļa - darbinieki par to daudz runāja. IKT projektu vadība – kursi, kur pastāsta par citām metodēm, e.g. Agile, VAS mācības par tām metodēm, ko VID jau izmanto.

NEVIS - ideja ir laba, bet pamatā ļoti formāla. Novērtēšana vajadzīga. Slikti - jāpilda veidlapas, bet, ja strādā ar sistēmu - ļoti neērta, grūti kaut ko sameklēt. Pamatā kā veidlapu pārvaldība. VID veic darbinieku novērtējumu martā. Snieguma novērtēšana ir neatņemama sastāvdaļa, bet katru gadu jānosaka šoferim un lietvedim, arhivāram mērķi.

Nākotne - emocionālā inteliģence kā kultūra visos līmeņos, kritizē VID. Dažāda veida datu aizsardzība un ētika attiecībā uz datu izmantošanu. Mācīt par kiberdrošību, lielākā problēma no iekšējiem procesiem. Materiāli YouTube. Paaudžu starpības un ko un kā mainīt. Kā sabiedrība mainās, sociāli antropoloģiskās lietas. Kiberdrošība. Jāturpina VK un VAS. Laba VAS vadītāja.

Finansējumu HERKULESS un OLAF - pirka dronus. Mācībām ir iespējas.

1. **Valsts ieņēmumu dienests, papildus intervija**
2. **Valsts kancelejas apmācības**

VK - trešajā statusā - piedalās. Noderīgi un darbā piemērojams. Ir liels prakses īpatsvars. Lektori labi izvēlēti - kvalitatīvāks piedāvājums, Top labākie pasniedzēji pa tēmām. Operatīva nomaina, ja kritiska attieksme, bet nebija tādi pasākumi. Kompetences - ļoti labi - nebija daudz atklāsmju un kas tagad startē VK konkursos.

Darbības pēc kompetenču vērtēšanas - bija individuālais plāns, bet visu neīstenoja, bet tagadējo plānu nodeva HR, lai iedziļinās. Jo ne vienmēr ir laiks reaģēt un tagad lūdz personālvadību nosūtīt piedāvājumu. Kompetenču pārvērtēšana - 6 tagad, 3 obligātās un tad pārejās.

VK - nākotne - vadītāji mainās un vienmēr ir aktualitātes - vadības teorijas - jāturpina tā līnija - nest visu jaunāko, ne vienmēr vadītājs turpinās jaunākās metodes. VK atlases process nodrošina, ka ir cilvēki ar zināšanām. Apskatus, satikties, sadarbība starp iestādēm un informāciju par iestādēm, līdzīgas problēmas. Tīklošanās un satikšanās.

1. **Valsts kancelejā kā cilvēkresursu attīstītāja**

VK - cilvēkresursu attīstība - veiksmes stāsts par struktūrvienību, bet ietekme nav pietiekama - mandāts nav pietiekami plašs, atšķirības starp ministrijām lielas - politikas turētājs nav jūtams un politika nav vērsta darbinieku virzienā. Nevienlīdzības starp ministrijām jālikvidē. Nav vienota civildienesta un to varētu panākt ar mandāta maiņu - piemērošanai jābūt obligātai.

VK - jāmaina - politikas turētājs ne tikai mācību pasūtītāji, bet turētu virzienu ne tikai valsts reformu plāna līmenī, bet tie ko Premjers ieklausās un saka ko grib. Grūti vadītājiem, ja dažādas ministrijas dara dažādi. Nav īsti vienots civildienests. No EM bija EK - vienota iestāde - Koledža sāka lemt kam iedot naudu, nodaļa un departaments visās DG vienāda. Strukturālās izmaiņas Koledžas līmenī, papildus finansējumu augstākā līmenī. Darba samaksas regula - arī būtu ņemama vēra. OECD - arī ir struktūra.

1. **VAS apmācības**

VAS - ar jauno direktori - jauna dzīve un viss tagad mainās, spēles, jaunas programmas, gan lektoru piesaiste, sarunas ar klientiem. VAS runā ar VID par vajadzībām personīgi. Nākotnē – pielāgota spēle - VAS skatīsies. Spēles ir svarīgs mācību elements, VID ir arī savs iepirkums. VAS nevar piedalīties iepirkumā - EIS būtu jābūt arī VAS. Ja ilgtermiņā grib VAS, tad vajag to.

VAS - piedalījās no EM un formēja pasūtījumu.

Labā prakse - HR - Katrīna pasniedza - uzreiz kopā ar HR EM veidoja jaunu struktūru EM, uz vērtībām balstīta komandas veidošana, pieņemšana, ievadīšana, novērtēšana, vērtības paradumi rīcības, domnīcas - uzsāka procesu EM un noformulēja vērtības. VID tagad noformulēja vērtības un vērtību ieviešanas politiku uz vērtībām balstītas komandas veidošanu. Bija ļoti materiāli. – vislabākais vienā vietā. Rokasgrāmata - stāv uz galda - bet bieži neliek lietā, labāk patīk vienas lapas principi. Nav slikta, ja ir jauns vadītājs, bet tas posms jau iziets.

VAS - uz pareizās takas un virziens ir labs, būt iepirkumu sistēmā. Vai vajag VAS - VID varētu iet arī individuāli, bet mazām iestādēm būs grūti, jo privātais sektors nepiedāvā ievada kursu administratīvā procesā, ir valsts pārvaldes specifika, ko privātais nemāca. Vai vajag štatā - VAS - spēj piesaistīt tos kam ir vārds, cilvēki nebūs ar mieru pāriet VAS un tad zudīs kvalitāte.

Mācību materiāli - e-kursi VID veido sev un darbinieki arī izmanto, VAS ir materiāli, kurus VAS reklamē kā e-materiālus. Svarīgi, kā VAS strādās ar katru klientu, mācību vajadzībām jābūt formulētām - tad varētu ieteikt VAS kursu - būtu jābūt VAS kursa katalogs. VAS uzzina tieši NEVIS, kādas ir nepieciešamības, lai zina on-line. NEVIS - patīk, ir skatītas citas novērtēšanas sistēmas - visas vienādas. Kompetenču apraksti arī tādi paši - problēma - vadītāji nav gatavi vest kompetences attīstības sarunas. Spēja pielāgoties pie IT sistēmas specifikas

VAS kursi - par ietekmi. Redz tikai par tieši pakļautajiem. Redz tikai pārskatus, kas piedalījušies. Vairāk problēma ar plānošanu saistībā ar NEVIS - nav ciešas sasaistes ar kvalifikācijas palielināšanu un novērtējuma rezultātiem. Ieguldījumiem ir jāatmaksājas - tas ir VID jautājums.

Ieteikumi - augsta līmeņa vadītājus / lektorus uzaicināt - pasaules vārdi - uzaicināt valsts pārvaldei. Tēma prioritāra - darbinieku viedokļus kā ātrāk noskaidrot par dažādu procesu efektivitāti – rīks, ko izstrādā VAS vai VK, kur ar aptaujas palīdzību iegūt info. Parādītu tendences. Pašlaik katram jādomā, tas pats par darbinieku aptaujām. Katrs iegulda laiku, bet varētu piemēri. Personālvadības procesu un politikas veidošanas paraugi no VK, vienota matrica.

1. **Valsts kontrole**

Labā prakse – kases aparātu revīzija

Galvenie – BIG 4, specifiskajos jautājumos mazāki, RTU – akadēmiskā vide, zinoši profesionāļi – nav padziļināta izpratne par publisko sektoru. BIG 4 – labi materiāli, izmanto arī pēc kursu īstenošanas.

Svarīgi par revīzijas ziņojumu publiskošanu, lai ieinteresētu iedzīvotājus, prezentēja un ierakstīja video – bija praktiskais darbs – kā izskatījās, profesionālā uzstāšanās. Daudz izdarīts, lai pasniegtu sabiedrībai.

Testi un pārbaudes – korupcijas apmācībām bija. Procesu analīzes apmācībās bija praktiskais darbs uz lomu spēlēm – katrs mēģina izpildīt.

Publicēt revīzijas rezultātus – katrs gāja ar savu revīziju un savu stāstu – noteica 3 lietas, kas nozīmīgas.

Tautsaimniecības nozaru risku analīzes metodes un to praktiskais pielietojums revīzijas darba procesā – RTU Risku novērtēšana – vispārīgās un specifiskās – nodrošināja RTU – zinātniskais pamatojums, veica IT jomas risku analīzi un sāka izmantot citus informācijas avotus – cik uzticami – vērtējot finanšu ministriju stratēģiskos plānus – WB Doing Business. Pieliek ES līmeņa prakses un kategorijas, izvērtēja ES stratēģiju 2020. Platjoslas interneta ieviešanas revīzija

Ārvalstīs īstenoti personāla profesionālās kompetences paaugstināšanas pasākumi – metodikas, revīzijas LT, RB Rail

Budžeta joma – fiskālās politikas darba grupa (ES līmenī informācijas apmaiņas tīkls) – dalās pieredzē par plānotajām un realizētajām revīzijām, piemēram, darba grupa vienojās, ka apkopos ES dalībvalstis revīzijas, lai novērtētu Europe 2020 revīzijas. LV maz koncentrējusies, tikai izglītības jomu. Varbūt vērts novērtēt valdības darbu. Izveidoja darba grupu – BREXIT – NL veica revīziju, vai valdība ir gatava BREXIT sekām, t.sk. muita, infrastruktūra. LV arī BREXIT ietekmēs, vai valdība apzinās riskus – izstrādāja priekšlikumu, ka tas ir katrā revīzijā skatāms jautājums – horizontāls jautājums

* Kompetenču – jaunus horizontālus jautājumus revīzijām
* LT IT revīzija
* Neatkarīgu ekspertu/konsultantu piesaiste revīziju ietvaros – LV , ASV – metodika – konkrēta revīzija
* Rokasgrāmata

Likumības un lietderības revīzija, vai kases aparātu reforma pamatota un sasniedz mērķus. Pabeigta 2019.gada martā, uzsākta 2018.g. pavasarī. Pēc tikšanās ar VID saprata, ka bez eksperta nevar veikt, jo VID ir eksperti jauno tehnisko prasību izstrādei. Daudz pretestības no NVO un uzņēmējiem. Nepieciešams neatkarīgs eksperts – kas var sniegt skaidrojumu par dažādām normatīvā regulējumā iekļautām jomām un vai ieviešanas kaut ko mainīs. Eksperti sagatavoja savu ziņojumu un vienojās par gala ziņojumu un ekspertu atzinumi iekļauti ziņojumā. Sadarbība abpusēja. Eksperti no LV – “AA Projekts” – lai nebūtu interešu konflikts. Līgums – VK mājas lapā un pie revīzijas. Revīzijas rezultātā 9 ieteikumi, VID sakārtojis iekšējos procesus, progress notiek un aparāti tiek mainīti, satikās ar kases aparātu ražotāju un izplatītāju pārstāvjiem, meklē kopīgus risinājumus. Viens ieteikums – VID un FM – izvērtēt kases aparātu reformu, jo tas prasīja lielus ieguldījumus

Labi, ka dažādas mācību metodes. Vispārīgās – lielākam skaitam. Darba grupās – tas, kas ikdienā darbojas. Praktiskā ietekme lielāka no ārvalstu ekspertiem, bet arī LV ekspertu un ārvalstu sadarbība – pieredzes apmaiņa

Vispārīgās – netieša ietekme, bet nav tā izmērāma, uzturēt kompetenci

Budžets – budžeta sasaiste ar attīstības plānošanas dokumentiem – grib mainīt budžeta plānošanas sistēmu, lai sāk ar veiktajiem uzdevumiem. Mācības par politikas ietekmes novērtēšanu – kā saistīt ar dzīvi – izpratne, kad rezultāti neiet kopā ar solīto, e.g. rādītāji – dzīves ilgums, vai kaskadējas

VK stratēģija 2018- 2021 – finanšu atdeve (vai piešķir budžetu) un cik ar savu darbu atpelna līdzekļus, atdeve 1:2 – atdeve nāk no ieteikumiem - ieteikumu rezultātā radies ieguvums – ekonomiskā atdeve. Kad ir ieviests ieteikums, tad veic aprēķinu kādu pienesumu devušas

Aprēķins – katram ieteikumam dažāds – 36 gadījumi (2018.g.) – izdevumu ietaupījums u.tml., citi tarifi, katram aprēķins citādāks. Izdevumu samazinājums un ienākumu palielinājums

Lai būtu pārliecība - eksperts no ASV viesojās LV, runāja ar sektoriem par konkrētām revīzijām, pilnveidoja metodiku, t.sk. par ietekmi jādomā, kad identificē revīzijas tēmu, kādi dati, kāda veida ietekme, informē, ka rēķinās. Gadījumi – nevar iedot konkrētu formulu, tikai lai revidenti sāktu domāt

Piemēram, tarifs aprēķināts nepareizi, pārskatīt tarifu, ieteikumu rezultātā radies. Formula. Paņem datus.

Metodoloģija – vadlīnijas – lietderības revīzijas. Vadlīnijas revīzijas rezultātu ietekmes noteikšana - apstiprinātas 2019.g jūlijā, bet piemēroja jau 2018.g.

Ļoti atšķirīgi principi, tādēļ labi, ka vadlīnijas. Reāla prakse UK un, pamatojoties uz UK metodi, bija iepriekšējā metodika, jo pievienoja sadarbību ar revidējamo vienību

Revidējot budžeta plānošanas procesu – noteikt valsts parāda līmeni

Apmācības par metodiku – vairāku stundu seminārs (visiem kopā 127, sākumā ar ekspertu pa sektoru jomām pa revīzijām, praktiski bija jāsagatavo savi piemēri no revīzijām) – apmācībās izanalizēja arī piemērus , lai prezentētu jaunās vadlīnijas un ko tās dod. Vadlīniju saturs, izmaiņas procesos. Arī pašlaik procesi vēl tiek pilnveidoti, atbalsts, konsultēšana, aprēķinu verifikācija

Eksperts – ASV Augstākā revīzijas iestāde

1. **Zemkopības ministrija**
2. **Valsts kancelejas apmācības**

Valsts kontrolei būtu jāpiedalās, jo visi runāja par svarīgiem jautājumiem - daudzu novērojums.

VK - visu to labāko, 7 bloki un bija uz 5 - ne visiem pietiek laiks, cik ieplānots. Labas mācības, pasniedzēji un organizēts. Ļoti pozitīvi - strukturēti un valsts pārvaldes dažādi līmeņi sagrupēti veicot vienu uzdevumu - iepazina viens otru. Veidoja blokus - dažādi dalībnieki, daudz jaunu kontaktu. Info pietiekami un savlaicīgi. Kompetenču vērtēšana - nebija, kolēģi izgāja un pozitīvi, acis atveroši, iedod vēl citu skatījumu.

VK - konferences - ļoti labas. Izbraucieni uz ražošanas objektiem - ļoti pozitīvi, jo ikdienā nevar redzēt, citādi paskatīties uz lietām. Pēdējais uz Brocēniem, tehnoloģiju attīstība - ļoti labi izmantotas tehnoloģijas. Konference - Valmierā - domas lidojums, ne tik taustāms efekts, labi, jo visi satiekas. VK vāca idejas no valsts pārvaldes, no ministrijas daži piedalījās. Laiks paskatīties savādāk.

Materiāli - mācību - trūkums - materiāls ar programmu kopā pirms un uz konkrēto nodarbību drukāti izdalīts uz vietas, tāpēc nevar sagatavoties iepriekš uz pasākumu. Prezentācijas no konferencēm - saites kādu laiku pēc konferencēm bija web. Moduļi - failu apmaiņas saite un tagad vairs nav. Jautājums par autortiesībām un kā tagad pieejami. VK mājas lapā nav un tikai tiem, kas piedalās moduļos. Web formās salikt datumus, kādos var piedalīties.

VK - budžeta apmācība - neskatās inflāciju, jo tā noēd efektivitāti. Nulles budžets - ko tas dotu - ieguvumu vai problēmas - vai iedeva pozitīvo efektu - tur notika īstā pārskatīšana. Lielākais - kontakti - pieredzes un domu apmaiņas un dažāda grupu komplektācija. VK nākotne - atkārtotos pēc kāda perioda - līdzīgi vai tādi paši. Galvenais - ka bija pozitīvi un vajag turpināt.

VK - IT centralizācija - vajadzēja Valsts kontrolei piedalīties. LEAN principi - nebija dzīvē, jo daudz ko vajag.

YouTube daudz izmanto, t.sk. darba aizsardzībā. Nav informācijas par ārzemju vizītēm.

Vadītāju rokasgrāmata - nelieto - tas nav tehnisks materiāls. Koučings - vairāk vidējam līmenim - iekāpt cita kurpēs.

1. **VAS apmācības**

VAS - info ienāk HR un tad pēc ikgadējās vērtēšanas. Centralizēti nelēma, saistīts ar ikgadējo novērtēšanu vai pēc amata jādara, darīja HR un vadība nepiedalījās lēmumos. Vai vadība jūt ietekmi no VAS kursiem - tiešie vadītāji zinātu. Kopsajūta, ka būtiski mainījies - nav. Nav komunikācija ar VAS. Kādas apmācības vajag - laika menedžments, konflikta situāciju vadīšana, angļu valoda kaut kur, valodas lietošanas kursu, pasliktinās vidējais līmenis valodas lietošanā.

Apmācību organizēšana - VAS ir tikai koordinators, vajadzētu viņiem piešķirt finansējumu, uztur sistēmu un kopskatu. VAS kaut kādus blokus paši pasniegt, e.g. valsts pārvalde - biežāk pieprasītās jomas. Plānošana - izmantot labo praksi un HR speciālistus.

Problēma - kursa identitātes jautājums - nav zināms - E-mail no HR, iespēja pieteikties - 3. līmenī un bez maksas. Ekonomika un uzņēmējdarbība – 1. grupa viegla, 2. grupa - piedalīsies. Uzķēra - pasniegs teoriju, kas nav iepriekš zināma. Vajag atkārtot zināšanas. E-apmācība - vēl labāk, jo var darīt sev ērtākā laika - pašorganizējošs. Tikai e-apmācības un tests beigās. E-apmācības - visa vide jau pilna, piemēram, TEDex Rīga un var atrast info, jautājums, kā organizē. Nav vērts no malas organizēt. Svarīgi - VAS komplekts. Apmācību materiāli - YouTube – nē, tikai video rullīši.

E-lietu pamācībai jābūt plašākai, jo divas tendences - datu drošība un fizisko personu datu aizsardzība un open source - kurā brīdī noslēpis un kur pārāk izzudis. Tehniskie rīki – LinkedIn - vai pārstāv organizāciju.

Korupcija - nav ietekmes iestādes līmenī. Vide kļūst pārlieku caurspīdīga. Attieksme ir mainījusies, salīdzinot ar pagātni, kursi nemaina attieksmi, vajag cita veida rīkus. Vai kursi ir pareizākais un efektīvākais veids un ar kādiem rīkiem jāsaliek kopā. Cita dimensija korupcijai.

1. **Valsts kanceleja kā cilvēkresursu politikas veidotājs**

Valsts kanceleja - vai ir HR politikas veidotāji. Kādreiz caur VAS bija vairāk jūtams un saistībā ar jauno atlīdzības politiku atdod vairāk iestādēm. Nezina, vai atvieglos dzīvi kopumā. Tikai reformu plāns un to var just un to dara zināmu. HR politika un ilgtermiņa skatījums - nav. No FM ir pretējais, tur skatās faktu un reti vērtē cēloņus. FM redz, kas notiek valsts pārvaldē un daudz ko nosaka. PKC - vairāk kapitālsabiedrībās un NAP, kura publiskā apspriešana beigusies. NAP - tikai fondu daļa un nacionāli plāno, bet vajag arī kopumā.

1. **Labklājības ministrija**
2. **Lūdzu, raksturojiet savu iesaisti Valsts Kancelejas un VAS īstenotajās mācībās?**

 VK organizētajās augstākā līmeņa vadītāju mācībās

1. **Lūdzu raksturojiet mācības, kurās piedalījās Jūsu iestādes darbinieki/ Jūs?**

Es esmu par VK organizētajām mācībām – esmu iesaistījusies, ir ļoti noderīgi, interesē - par nākotnes vadītāju izaicinājumiem, kompetencēm, stratēģijas izstrādi. Šobrīd iesaistos (VK) piedāvātajās apmācībās, gribu uzsvērt, ka manā karjerā nav bijušas tik augsta līmeņa apmācības. Gan no savas puses, gan no kolēģu puses. Tas liecina, ka Valsts pārvaldei ir iespēja paaugstināt zināšanas, tas ir viens, bet arī apziņas līmeni paplašināt. Tā ir drosme no organizatoru puses tik plaši un dziļi pieskarties jautājumiem, ko vajag apgūt valsts pārvaldei, tas kā tas tiek organizēts augstākā līmeņa vadītājiem. Tas nozīme, ka vadītāji var nest pārmaiņas caur saviem darbiniekiem. Laikmets prasa pārmaiņas visās jomās, pa perimetru, ja vadītājiem iedod zināšanu instrumentu – tas ir apsveicami.

1. **Lūdzu sniedziet viedokli, kādi faktori veicina iegūto zināšanu, prasmju, attieksmju pielietojumu dalībnieku darbībā (ja piedalījās apmācībās)? Kādi faktori to kavē?**

Kavē – vienā no apmācību modeļiem mācījāmies metodi, kā inovatīvas lietas varētu darīt, diskutēt, bet atnācu darbā, darbs dzen darbu, tagad nezinu īsti to metodi, neatceros, kur liku materiālus. Ir neticība – kā darbiniekiem tas šķitīs ... Mani kavē neuzdrošināšanās, ja jaunas lietas neizdara uzreiz, tad paliek. Ja noliks maliņā, tad nevaru atrast.

Kas veicina – ir iespēja kļūt savādākiem vadītājiem, tas ir ikdienas darbā pierādāms, tas ir nemanāmi. Tam jānotiek dabiski... ja mēs ar darbiniekiem varam aizvien vairāk sasniegt rezultātus, tas atspoguļojas ikdienas darbos. Tas nav ar hronometru mērāms

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā gūtās vispārējās zināšanas, prasmes, attieksmes uzlabo darba organizāciju? Vai šādas izmaiņas ir?**

Patika – pasniedzēja teica, ka jūs iziesiet to kursu, nebūs tā, ka bildīte nomainīsies un jūs būsiet *uber* kruti vadītāji. Tas lēnām notiek, slāni pa slānim, ilglaicīgi, tās izmaiņas būs pamanāmas ilglaicīgi, bet nenotiks vienā dienā

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā gūtās vispārējās kompetences uzlabo lēmumu pieņemšanu dažādos līmeņos? Vai šādas izmaiņas ir?**

Par tīklošanu – tas bija ļoti labs veids, kā iziet ārā no sava kabineta, paskatīties, kādi ir vadītāji. Pie reizes mēs daudz jautājumus mēģinājām risināt. Tā pārstāvniecība bija tik dažāda (nevar atbildēt ar kurām iestādēm tika risinātu kopēji jautājumi)....

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā iegūtās vispārējās kompetences uzlabo personāla iesaisti un motivēšanu, Jūsu iestādes ietvaros? Vai/ kā ir mainījusies dalībnieku individuālā motivācija un iesaiste darbā, kas par to liecina?**

Kas ir izdevies – es lēnām pati mainos. Tas ir izdevies, tās mācības, kur es biju, tās paplašina manu laukumu ka vadītājai – esot mierīgākai, nosvērtākai, es to mieru varu aiznest uz darbiniekiem, nekā stresojot. Pieņemt dažādo.

1. **Kā/ cik lielā mērā iegūtās specifiskās kompetences uzlabo iestādes darba organizāciju, personāla iesaisti, pakalpojumu pilnveidi? Kas par to liecina?**

Vadītājiem ir tikai vispārējās kompetences, ja tā godīgi. Par specifiskajam kompetences, varbūt ir kur vajag. Ja vadītājs ir audzis no zemākiem līmeņiem uz augšu, tas viņš to laukumu zina.

1. **Kādas izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā MVU ir notikušas/notiek saistībā ar iegūtajām specifiskajām kompetences?**

Ja galva strādā – tad arī pārējais mehānisms strādā

1. **Lūdzu, raksturojiet, ja iespējams, sinerģijas ar citiem pasākumiem, projektiem, kuros piedalās Jūsu vadītā iestāde? Starp ESF un iestādes organizētajām mācībām?**

VAS mācības pati neesmu apmeklējusi. Pieļauju ka tur arī notiek, ņemot vērā VAS direktores progresīvo domāšanu. Ir VAS, kur apmācības ir pa maksu – valsts maksa valstij. Budžets maksā valstij. Piedāvāto kursu sarakstu redzēju – gribētos aiziet. Barjera – ka par to iestādei ir jāmaksā. Saturs ir ļoti labs, tēmas ir labas.

1. **Jūsu viedoklis - kā varētu uzlabot, pilnveidot apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība – saturs, metodes, forma, koordinācija? Citas?**

Aplaudēju VK par drosmi! Kur es eju – J.Rubeņa apzinātības prakses, kur viss tika ļoti noniecināts. Izejot šo kuru – fantastiski. Pēc 1. Rubeņa kursa – tā ir jaunās un vecās pasaules sadursme. Vecai pasaulei nevajag citādi domājošus cilvēkus! Ja pēc šīm mācībām valsts pārvalde nav pagrieziens, tad es brīnītos. Mani skumdina EK viedoklis (ka nepiešķirs naudu valsts pārvaldes mācībām). Jo ļoti progresīvi no VK /VAS puses.

Tas kas mani uztrauc – mums ir ļoti līdzās stress. No tā izraisītām situācijām pieaug saslimstība. Tas kas noteikti ir turpināms – mācīt, skaidrot, cilvēkiem saprast viņu lomu pasaules kustībā, reakcijas, stresa izraisītas situācijas, to mēs neesam iemācījušies ka cilvēki. Viens stresa vilnis, kas bija sagrūstot vecajai pasaulei, tas kas tagad nāk iekšā – no sociālo tīklu ietekmes, no sabiedrības spiediena, kā tajā visā atrast sevi. Kad sāc saprast lietu kartību, kas tu esi, tad dzīve paliek vieglāka. Laiks spiežas, tie visi ir ārējie faktori, tas kas pieaug jauniešu vidū - GRT – tās ir šausmas.

1. **LIAA**

**1.Lūdzu, raksturojiet savu iesaisti Valsts Kancelejas un VAS īstenotajās mācībās?**

LIAA vadītāja v.i. piedalījās apzinātības nodarbības (10x) ar Rubeni un Inovatīvās domāšanas modelī.

**2.Vai piedāvātās iespējas Jūsu iestādes darbiniekiem piedalīties Valsts Kancelejas/VAS organizētajās mācībās bija atbilstošas Jūsu iestādes darbinieku mācību vajadzībām**

Valsts kancelejas projektā tēmas interesantas, atbilst, noder, problēma, ka nevar piedalīties visos kursos/apmācībās, jo laiks ir ierobežojums. Ir interesanti, lietderīgi apmainīties savā starpā starp vadītājiem, kā katrs strādā. Ir vērtīgi. Veicinātu apmeklējumu, ja datumi būtu ļoti iepriekš zināmi. Jau gada programma (uz priekšu) Tas ir būtiski. It kā šobrīd informēšana ir laicīgi. Garuma ziņā mācību nodarbības ir ļoti labas, pusdienu tam veltīt var atļauties.

Es īsti neesmu pārvaicājusi dalībniekiem par K projektu; par tiem riskiem mums (LIAA) tāpat ir savas mācības un kurss, pat to (atbilstību vajadzībām) īsti nezinu, jo mēs administrējam fondus, bet īsti neesmu pārliecināta, ka tas (K projekts) ir vairāk nekā mēs jau regulāri darām.

Par U projektu – kursu tēmas ir interesantas, noderīgas, tie ir jautājumi, par ko runājam ar uzņēmējiem, par darbu ar sociālajiem medijiem, situāciju modelēšanu ir noderīgi. It kā zini, bet kursi sakārto, darbinieki ir pozitīvi vērtējuši. Darbinieki to uztver ka bonusiņu sev.

**3.Lūdzu sniedziet viedokli, kādi faktori veicina iegūto zināšanu, prasmju, attieksmju pielietojumu dalībnieku darbībā (ja piedalījās apmācībās)? Kādi faktori to kavē?**

Veicina, ja tās tēmas ir tādas, kas ir ikdienā svarīgas. Ja nav svarīgas, tad nepiesakās. Pēc tam skaties uz lietām savādāk. Ir situācijas, kur izmanto. Vienreiz noklausoties situācija jau fundamentāli nemainās, bet apvārsnis paplašinās.

Kavē, ja tēmas ir ļoti teorētiskas, tad grūtāk. Ir vērtīgāk, ja ir praktiskie piemēri, praktiskas nodarbības - uz praktiskiem piemēriem balstīta apmācība.

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā gūtās vispārējās zināšanas, prasmes, attieksmes uzlabo darba organizāciju? Vai šādas izmaiņas ir?**
2. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā gūtās vispārējās kompetences uzlabo lēmumu pieņemšanu dažādos līmeņos? Vai šādas izmaiņas ir?**
3. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā gūtās vispārējās kompetences uzlabo pakalpojumus?**
4. **Lūdzu, raksturojiet, kā iegūtās vispārējās kompetences uzlabo personāla iesaisti un motivēšanu, Jūsu iestādes ietvaros? Vai/ kā ir mainījusies dalībnieku individuālā motivācija un iesaiste darbā, kas par to liecina?**
5. **Lūdzu, sniedziet piemērus par dalībnieku gūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojumu un ietekmi vispārējām kompetencēm un uz institūcijas darbību un efektivitāti.**

Nevaru sniegt konkrētus piemērus. Drīzāk tā ir dažādu interneta resursu izmantošana, veidošana, darbinieks atceras, kad strādā ar šīm lietām. Saskarsmes jomā.

Darbiniekiem bija kurss, kā tikt galā ar grūtiem “pacientiem, tad redzi, kad tev ir taisnība, tad šādā situācijā pasaudzē sevi no nevajadzīgas emocionalitātes krīzes. Pielietojums ir vairāk praktisks, piemēram, mūsu komunikācija caur jaunākiem resursiem.

Kursi ir cilvēkiem motivējoša lieta, pat ja uzreiz neizmanto. Ka par viņiem (darbiniekiem) domā

1. **Kādas izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā MVU ir notikušas/notiek saistībā ar iegūtajām specifiskajām kompetences?**
2. **Kādas izmaiņas efektīvākā korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā ir notikušas/notiek saistībā ar specifiskajām kompetencēm?**

Es domāju, ka tas (izmaiņas jomā) var būt daudzu dažādu iemeslu pēc. Ir daudzi pilotprojekti, Vkanc vienoto mājas lapu projekts. EM vienotās darba vides izveidošanas pilotprojekts. Tiek izveidota LIAA lietu pārvaldības sistēma. Tas mūs veicina apmeklēt kursu par šīm tēmām. Dod drošības sajūtu dalībniekiem. Mums arī ir augsts procents ar klientiem, kas ir apmierināti ar mūsu darbu - veicām klientu aptauju. Vai tāpēc, ka VAS projekts? Tas (VAS) noteikti ir papildina.

1. **Lūdzu, raksturojiet, ja iespējams, sinerģijas ar citiem pasākumiem, projektiem, kuros piedalās Jūsu vadītā iestāde? Starp ESF un iestādes organizētajām mācībām?**

Es domāju, ka pienesums veidojas komunikācijā ar citiem valsts pārvaldes ietvaros. Tur kursos apmainies ar cilvēkiem, kas ir ierēdņi, ja taisām pašiem, tas ir savs loks. Ja taisām uzņēmējiem, tad paši arī apmeklējam, tā ir tā starpība. (tas ir no aģentūras budžeta).

1. **Jūsu viedoklis - kā varētu uzlabot, pilnveidot apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība – saturs, metodes, forma, koordinācija? Citas?**

Pēdējā laikā tēmas ir ļoti aktuālas – dizaina domāšana. Diezgan precīzi un labi tiek izprasts. Paši arī organizē kursus, jo personāls mazāk grib dzirdēt teoriju, bet vairāk piedalīties praktiskās nodarbībās. Aktuāls digitālais mārketings, sociālie tīkli.

1. **Valsts dzelzceļa tehniskā inspekcija**

**1.Lūdzu, raksturojiet savu iesaisti Valsts Kancelejas un VAS īstenotajās mācībās?**

VAS – es nekādā gadījumā neliedzu saviem darbiniekiem iet uz mācībām, ja viņi saskata nepieciešamību paplašināt zināšanas – t.is., uz kursiem, ko piedāvā VAS, darba iespēju robežās cenšos to atbalstīt, daudzi darbinieki to izmanto. Ļoti daudzi darbinieki ir izgājuši tos (VAS) kursus. Katrs no kursiem izvelk savu labumiņu.

**2.Lūdzu raksturojiet mācības, kurās piedalījās Jūsu iestādes darbinieki/ Jūs?**

Es no sava skata punkta uz visām mācībām skatos kā uz vispārējām, nevis specifiskām. Tādas (specifiskas) nevar mums piedāvāt ne VAS, ne RTU. Tās vispārējās zināšanas – tās vērtēju kā ļoti lielu papildus ieguvumu - darbinieku dzīve pamainās, atnesam uz darba vietu, aizejam no rutīnas. Viennozīmīgi vērtēju pozitīvi.

Es piedalījos apzinātības vadībā – 8 nodarbības, es biju Miervidos. Personīgas atziņas, ka man ļoti patika, pirmkārt tāpēc ka uz daudzām lietām – izdevās restartēt, paskatīties uz lietām no jauna, no cita leņķa. Esmu ļoti apmierināts. Pats ne vienmēr atrodu laiku. Augstu novērtēju šo kursu. Kad pabeidzām kursu – varu salīdzināt ar datoru, kam veikta defragmentācija, diska sakārtošana.

VAS mācības – piedāvā kā vispārīgu kursu, ar mācībām, kas ir nepieciešamas sabiedrības šī brīža vajadzībām. Aizejot uz kādiem kursiem, mēs izvelkam esenci, nevaram piemērot 100% savām vajadzībām. Tas ka cilvēki aizejot uz kursiem, uzklausot, spēj izcelt kas ir noderīgs. Mums visi darbinieki ir ar pieredzi, skatos, ka korupcija ir vajadzīga visiem, aicinu 2-3 darbiniekus iziet šajā gadā, 2-3 nākamajā gadā. Datu analīze – aicinu iziet apmācību, viņi iziet, atnes pienesumu. Loti labu pienesumu – katru gadu mēģinām meklēt savas rezerves, optimizēties, progresēt, izveidot programmas, kas atvieglo dzīvi. Mācības ir dod graudiņu pa graudiņam. Kurss dod iedvesmu, kurss dod ideju, tad mēs analizējam, paši veidojam (IT) programmas.

1. **Lūdzu sniedziet viedokli, kādi faktori veicina iegūto zināšanu, prasmju, attieksmju pielietojumu dalībnieku darbībā (ja piedalījās apmācībās)? Kādi faktori to kavē?**

Veicina – darbinieki. Viņu motivācija iestādē, darbam. Viņi no katra kursa – datu analīze, komunikācija, mēģina atnest un pienest kaut vai pa kripatiņai. Kaut vai ideja. Ko mēs tālāk attīstām.

Manas mācības bija no cita konteksta – pēc tām mācībām es sapratu, ka esam ieciklējušies ikdienas rutīnā, aizmirstam, ka esam cilvēki, ka arī mums kā jebkuram mehānismam iestājas nogurums. Tas palīdzēja restartēties.

Lai pārtrauktu izdegšanu saviem darbiniekiem, es noorganizēju to arī saviem darbiniekiem. Mums bija 10 cilvēku grupa, lai izietu to apzinātības praksi. Puse no grupas ir guvusi labu rezultātu, ir iemācījušies strādāt pa jaunam, lai neizdegtu. Tas bija par iestādes līdzekļiem (ne VAS projekta ietvaros).

Kavē - VK grib likvidēt kā mazo iestādi. Mēs esot neefektīvi.... (bet nav datu, kas par to liecinātu)

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā gūtās vispārējās zināšanas, prasmes, attieksmes uzlabo darba organizāciju? Vai šādas izmaiņas ir?**
2. **Lūdzu, raksturojiet, kā projektā gūtās vispārējās kompetences uzlabo lēmumu pieņemšanu dažādos līmeņos? Vai šādas izmaiņas ir?**
3. **Lūdzu, raksturojiet, kā iegūtās vispārējās kompetences uzlabo personāla iesaisti un motivēšanu, Jūsu iestādes ietvaros? Vai/ kā ir mainījusies dalībnieku individuālā motivācija un iesaiste darbā, kas par to liecina?**
4. **Kā/ cik lielā mērā iegūtās specifiskās kompetences uzlabo iestādes darba organizāciju, personāla iesaisti, pakalpojumu pilnveidi? Kas par to liecina?**

Kā tika minēts, viss sistēmā tiek apkopots - statistika par ātrumu, cik ātri tiek atbildēts uz iesniegumu, tas tiek uzkrāts sistēmā, reizi gadā cenšamies iet cauri sistēmai, lai sapratu, ko varam darīt labāk. Daudzi rādītāji nav atkarīgi no mūsu darba, bet procesiem (piem., nodotie objekti). Esam ieviesuši e-dokumentu apriti, piemēram, 2014 g. bija 42 dokumenti, 2018. g. bija 1824 dok.

1. **Kādas izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā MVU ir notikušas/notiek saistībā ar iegūtajām specifiskajām kompetences?**

Ar VAS mācībām nē. To varētu izvilkt savādākā kontekstā – darbinieki pēc mācībām ir ieguvuši plašākas zināšanas. Ir uzlabota vispārējā komunikācija – varam labāk paskaidroti viedokli klientiem. Esam ļoti eksakti, ļoti specifiski, ja es sākšu runāt savos terminos, tad neviens nesapratīs.

Mēģinām visi iziet kursus, tad cenšamies visam sekot, lai tajos korupcijas riskos nenokļūtu

1. **Lūdzu, raksturojiet, ja iespējams, sinerģijas ar citiem pasākumiem, projektiem, kuros piedalās Jūsu vadītā iestāde? Starp ESF un iestādes organizētajām mācībām?**

Paši veidojam specifiskas mācības, specifiskām mērķa grupām, komunikācijas prasmes nāk par labu pašiem organizējot seminārus – piemēram, bīstamo kravu padomniekiem, tad kaut kādas iemaņas izmantojam.

1. **Jūsu viedoklis - kā varētu uzlabot, pilnveidot apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība – saturs, metodes, forma, koordinācija? Citas?**

No sava skatu punkta – man kā darba devējam, kam ir ļoti būtiski kā darbinieks dara darbu, tad vairāku dienu kursi ir apgrūtinoši. Varētu būt maksimums 2 dienas. No lekciju garuma – ir grūti 8 stundas nosēdēt. 4 stundas ir ok, 6 stundas arī vēl var, bet 8 h uztvere ir apgrūtināta. Mēs paši cenšamies strādāt pie dažādiem projektiem –var būt 3 h intensīva darba, tad tālāk grūti nokoncentrēties.

Vēl problēma bija izteikta – VAS bija grupas, kad sanāk kopā gan iesācēji, gan profesionāļi, tad ir grūti nokoncentrēties, tad iesācējs tiek iedzīts stūrī, tad iedzen kompleksu. Centrālā vērtība – ja darbinieks spēj atnest kaut nelielu graudiņu.

Par Valsts kancelejas mācībām – es skatījos no laika. Tā apzinātība sakrita laikā. To laika periodu varēja veltīt kursiem. Skatoties pēc laika – ja redzu, ka nevaru apmeklēt, tad nepiesakos.

1. **Tieslietu ministrija**
2. **Vai Valsts kancelejas organizētās mācības bija atbilstošas Jūsu mācību vajadzībām?**

Apzinātība nebija, jo bija tik intensīvs grafiks veselu mēnesi 2 reizes nedēļā, ka es nevaru saprast, kā var paspēt uz visiem, pašiem bija simtgade, kur bija 1 vai 2 pasākumi, tāpat paspēju 1 moduli izskriet, turklāt vēl rudens, darbs ar budžetu.

1. **Vai mācību organizācija bija atbilstoša Jūsu vajadzībām un iespējām? Kas būtu jāmaina?**

Bija pārāk intensīvi. Ja es sastādītu plānu, tad vismaz 1 vai 2 mācības gadā, tas ir pietiekoši. Valmierā bija arī stresa menedžments, tas bija ļoti vērtīgs. Tur mācīja, ka pirms darba neskriet, nesteigties un pēc darba mājās nestrādāt. Es domāju, ka 1 vai 2 bloki ir pārāk intensīvi.

Es pirms tam jau biju runājis un izvēlējos to mentoru, kad man būtu “logi”, lai var ieplānot, bet tas nedarbojās. Jo mans kalendārs 24/7 mainās. Tad nostrādā tas, ka par mani ir samaksāts, bet es saprotu, ka es nevaru upurēties online režīmam.

Es taisu aptaujas, kurās uzrādās tendence, ka darbinieki no 10 uz augšu ir tie, kas ilglaicīgi strādā, darbā neturās tas, kas 1 no 2-3. Tad notiek tā, ka tie vecie nodzen to jauno un viņš neiztur, aiziet no darba. Arī atlīdzība par švaku. Arī paaudžu maiņa- mums ir jāmainās, ar to jauno jāstrādā, ar viņiem ir savādāk jārunā, jāiegulda laiks, jāpievērš lielāka uzmanība. Es esmu ieviesis mentorus- tas ir kolēģis, kas nav tiešais priekšnieks, uz 3 mēnešiem. Ir diezgan labas atsauksmes – pieņemam darbā jauno darbinieku, ja arī viņa priekšniekam ir atvaļinājums. Ieviesām to no 2018. gada – pagaidām ir 4 mentori uz 3 mēnešiem. Gadā sanāk 1 reizi būt par mentoru. Uz 2020.gada 1. janvāri ir 1 aktīvs mentors. Personāldaļa parunā, VS pats parunā. Ja cilvēki iet prom, es cenšos parunāt. Ir tādi gadījumi, ja es zinu, ka kāds dodas prom, tad pajautāju.

Mums ir ikgadēja aptauja. Rezultāti ir līdzīgi, bet jaunajiem runa nav tik daudz par tradīcijām – viņiem svarīgi ir tas, lai saprastu apjomu, komunikāciju.

Visa informācija ir pieejama internetā- par atalgojumu un atmosfēru jaunie ir daudz apmierinātāki nekā vecie. Es saprotu – es izveidoju atlīdzības sistēmu – pirms VK – lai tiktu līdz maksimumam. Tiem darbiniekiem, kam ir maksimums, tos es motivēju ar piemaksām. Jaunie sajūt to dinamiku, no viņiem ir daudz labākas atsauksmes par to anketās. Par uzdevumu apjomu/ intensitāti – visi domā, ka slodze ir liela. Tāpat mums ir daudz pasākumu – tiesu varas sporta spēles, mini turnīri boulingā, tad resora apbalvošanas pasākums, ielīgošanas, atvērto durvju dienas, lielā talka, 100gadē sakopām Tieslietu ministriju. Šogad ieviesām tīro galdu principu. Tāpat šogad Baltijas ceļa laikā ļāvu iet pilsētu baudīt.

1. **Kādi faktori veicina mācībās iegūto zināšanu pielietojumu Jūsu darbā? Kādi faktori to kavē?**

Es esmu par to, ka valsts augstākajiem vadītājiem ir jāstrādā noteiktu termiņu – ja es jūtu, ka palieku īgns, tad ir jādod izaugsmes iespēja citam. Anketā parādās, ka darbiniekiem nav izaugsmes iespēju. Man tā nebija, man bija izaugsme- tādā veidā valsts pārvalde atjauno savas asinis. Tad arī vari nodefinēt savus lielos mērķus, es tos sasniedzu. Es tiku līdz maksimumam - esmu ieviesis elektronizāciju. Tikai tā varētu atjaunoties. Kursos mēs gudri runājam, bet realitātē cīnāmies, nevaram atlaist vecos, jo ir pretestība. Jautājam kāpēc negribi iet prom. Atbild, ka nekur neies, kamēr neiznesīs. Viņiem ir stabilitātes izjūta. Man ir 22 gadīgi darbinieki, mums ir elastīgs darba laiks. Es lecu līdzi laikam, es gribu, lai cilvēki izbauda, ka kolektīva strādāšana ir kaut kas cits – attālinātais darbs ir tikai tad, ja ir force majore. Es ņemu nost printerus, ņemšu nost fiksētos telefonus – es gribu mainīt paradumus tā, lai mazāk izmantotu papīru. Tagad visi resursi ir pieejami online.

Man ir darba grupa, kurā mēs izrunājam visas pārmaiņas. Bet kad izmaiņas sākam ieviest, tad cilvēki iekrampējas un nepiekrīt izmaiņām. Ja mēs runājam par mūžizglītību – tāpēc es palīdzu tam cilvēkam nepalikt ārpus pārmaiņām, jo tās ir bailes no nezināšanas. Es uztaisīju 10 cilvēkiem kursus, jo gribēju saprast, ka tiem 40 uz augšu, kas nelieto kalendāru, var salāgot kalendārus, ka var Outlook. Izrādās, ka kādam trūkst iemaņas ar Excel.

1. **Kā varētu uzlabot augstākā līmeņa vadītāju apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība – saturs, metodes, forma, koordinācija?**

Vajadzētu 1 vai 2 blokus katram, tad nebūtu tik grūti iegūt atgriezenisko saiti. Vajadzētu nodrošināt izaugsmes iespējas valsts pārvaldē- ka nedrīkst šeit sēdēt ilgāk par 2 termiņiem. Tad mēs dabūtu resursus, kas izmainītu valsts pārvaldi un jaunatne vairāk nāktu strādāt un paliktu ilgāk par 2 gadiem.

VAS – jauno darbinieku apmācības – tas ir mīnuss, pret kuru cīnos. Ir jāstandartē tas civildienesta ierēdnis. Tad juristu var aizrotēt, bet katram ir sava metode. Atšķirīgas ir grāmatvedības/ lietvedības sistēmas – visa valsts pārvalde varētu ieviest vienotu sistēmu – tagad tiek veidotas individuālas sistēmas, bet tās ir dārgas un nevar salāgot, bet vajag standartizēt procedūras – nevajag katram citādu. Valsts pārvaldes procesus atvieglotu, ja viss būtu standartizēti, tad tikai vajadzētu sektorus – tieslietu utt. Vajadzētu sākt ar VK.

Šeit ir jābūvē Maslova piramīda no augšas. Piemēram, personāla atlasei noteikt- kādām prasībām jābūt, cik kārtās konkurss, vai visas prasmes prasām, vai VAS apmācībās kaut ko paredzam. Es redzu, ka cilvēks no ielas kaut ko nezina, tad VAS var apmācīt normatīvo aktu kvalitāti, rakstību, atzinumu sniegšanu. Vai tas būtu jāprasa pretendentam, kas grib uzsākt darbu? Sistēmai jābūt tādai, kas ir atvērta kandidātiem no malas. Ja mēs izsmelsim to pīļu dīķi, tad nebūs resursu.

1. **Kādas izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā MVU ir notikušas/notiek saistībā ar VAS, Valsts kancelejas apmācībām?**

UNA, chatbox pārtrauc lietot dzīvo zvanu.

1. **Kādas izmaiņas efektīvākā korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā ir notikušas/notiek saistībā ar VAS, Valsts kancelejas apmācībām?**

Vai mēs būtu gatavi publicēt algu sarakstu? Jo es nemaksāju maz, bet gan maksimālās algas. Jo es maksāju piemaksas. Ir iepirkumu likuma sliekšņi, lai mazinātu korupciju visā nozarē. Lai iestādes neņemtu darbā savus radiniekus, atlase notiek centralizēti. Bet ja kāds ienāk, tad mēs skatāmies.

1. **Sakiet, kā Jūsuprāt varētu uzlabot, pilnveidot apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība – saturs, metodes, forma, koordinācija?**

Cilvēki, kas ienāk no ielas, būtu jāsagatavo tam, kas notiek. Tas, kāds esi sabiedrībā, kad kļūsti par vadītāju, ir redzams sociālajos tīklos, un sabiedrība ir nežēlīga. Jaunie tam ir jāsagatavo. Privātais bizness ir slēptāks, uz tiem tā neskatās.

Vadītāji – neskatās virsū uz VAS. Mēs saviem darbiniekiem paši varam izstāstīt - ir rokasgrāmatas, pašiem internets. Vai varam to dublēt? Lai strādā ar jaunajiem – jāmaina fokuss – administrācijas skolā lai strādā ar tiem, kas gatavojas un grib nokļūt darbā valsts pārvaldē. Vai arī gatavo darbam starptautiskā vai privātā sektorā.

Veidot individuālas programmas – ja atrod kādu pasniedzēju, tad piedāvāt individuālu VIP pakalpojumu.

1. **Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra**
2. **Kādas izmaiņas iestādes darbībā ir veicinājusi dalība mācībās?**

Man 2 lietas nāk prātā – U projektā. Uz LEAN mēs gājām aktīvi, mums bija grupa izveidota, kolēģi izvēlējās iziet cauri procesam par starpresoru vienošanās slēgšanu. Mums ir sadarbības līgums ar VDI, ar zvērinātajiem notāriem. Taču tā skaidri saskatīt izmaiņas nevar. [zvana kolēģiem, lai uzzinātu par rezultātiem] Pēc mācībām bija informatīvā pēcpusdiena. Taču pēc tam nonācām pie secinājuma, ka var visu sakārtot iestādes iekšienē, tikai jāuzliek darbiniekiem stingrus termiņus, kas jāievēro. Šobrīd ir 1 starpresoru vienošanās. Kādi faktori kavē ieviest izmaiņas procesos? - Vienkāršāk ir izdarīt, kā darīji 10 gadus, jo jebkurš jauns process sākumā ir ilgāks, kamēr ieiet rutīnas sliedēs. Tie LEAN grupas ļaudis ir ļoti noslogoti, kā to mainīt- tas ir cits jautājums. LEAN mācībās bija vidējais līmenis, tas amats, kas virza visus procesus iestādē - pamatprocesu daļas, tad IT līmenis. Jo viņi pēc būtības strādā kopā. Viss iet roku rokā, jo visa darbība notiek IT sistēmās. Likās, ka savienojot (IT un pamatprocesu daļas) varētu sanākt kaut kas noderīgs. Laikam tā iekšējā motivācija noslīgst rutīnā. Ja vien būtu augstākās vadības atbalsts lielāks... Mūsu augstākā vadība ir orientēta uz pārmaiņām, tas atspoguļojas tajā, ka viņi atļāva šos ļoti noslogotos darbiniekus sūtīt uz mācībām. Mūsu direktore teica – viss ir ļoti labi, tas ir jāievieš dzīvē. Esmu dzirdējusi, ka bankās ir tā, ja padotie izsaka priekšlikumus, tad ir atlīdzība par pārmaiņu ieviešanu. Mēs varētu ieviest kaut ko līdzīgu.

Mums bija arī mācības par labo praksi, izmantojot dizaina domāšanu. Tas varbūt vēl nav īstenojies līdz galam, bet aģentūrā uzsāksies ES projekts – “Publisko pakalpojumu daudzkanālu piegādes tehnoloģisko risinājumu izveide Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras pakalpojumu nodrošināšanā” (ir norādīts Stratēģijā). Projekta ietvaros tiks mainītas visādas lietas – tur ir uzstādījums, ka jāizmanto dizaina domāšanas pieeja. Uz dizaina domāšanas kursu bija 7 darbinieki, bet ES projektā būs iesaistītas 30 personas. Tur [projektā] ir uzstādījums, ka pakalpojumam jābūt vērstam uz lietotāju. ES projekta mērķi – uzlabot aģentūras pakalpojumu sniegšanu, pakalpojumu pieejamību elektroniskajā vidē, uzlabot iedzīvotāju personīgo informētību par aģentūras pakalpojumiem, uzlabot datu kvalitāti. Projekts vairāk vērsts uz pakalpojumu sniegšanas efektivitātes paaugstināšanu. Līdz šim procesus esam veidojuši tā, lai mums iekšā [iestādē] ir viss ātri/ efektīvi. Tagad fokusējamies uz to, ka pakalpojums ir jāveido, lai ir ērti arī klientam, ir notikusi fokusa maiņa. **Kā mēs uzzinājām, ka ir pakalpojuma dizains? Tas nāca no mācībām, par to nav šaubu**. Jautājums – vai projektā reāli tiks iesaistīta pakalpojuma mērķa grupa??? Atbilde: es nezinu, bet nesen viens mūsu klients bija uzrakstījis twiterī, kā uzlabot konkrētu pakalpojumu. Mēs viņu uzrunājām un aicinājām uz tikšanos. Ināra Cīmure – projekta vadītāja

Un personāl vadībā mēs mācījāmies. Es gandrīz visus kursus pati izgāju.

Šogad mēs likām pašapkalpošanās modeli klāt mūsu IT sistēmai. Biju uz mācībām par IT sistēmām. Bijām izstrādājuši tehniskās prasības pirms es gāju uz mācībām. Iespējams liktu citas prasības, ja sākumā būtu gājusi uz mācībām. Lielāks zināšanu apjoms liek paskatīties no citiem skatu punktiem. Bet sajūta būtu drošāka, pārliecinošāka. Par IT sistēmām – tas mācību kurss bija labs no tā viedokļa, jo HR vadība ļoti ātri attīstās, viss uzrodas ātri kā sēnes pēc lietus. Valsts pārvalde gan tikai var paskatīties. Valsts kontrole mums teica - ja varēsiet pieradīt, ka jums vajag regulāru darbinieku apmierinātības pētījumu, tad pērciet, droši, bet jūs nevarēsiet neko pierādīt. Mums ir gadā reizi darbinieku apmierinātības pētījums. 2019. gadā bija par 2018. gadu. Pašlaik notiek. Skatīt prezentācijā rezultātus.

Vēl bijām Frontline apmācību kursā. Bijām VAS pilots, kur bija mācības par klientu apkalpošanu. Tur bija teorija, mājasdarbi, testi, video. Tas gāja caur jauno VAS mācību platformu. Tā bija 1. reize platformai. Kopumā bija labi, bet izlīda visādas lietas, ņemot vērā teritoriālo novietojumu, mums tas ir ļoti aktuāli. Es to principā atbalstu. Kāpēc VAS mūs uzrunāja? Daugavpils teritoriālā nodaļa uz Rīgu negrib braukt. Jo dārgi. Pilot modelī laiks bija par maz. Bija 2-3 nedēļas laiks, lai izietu to kursu, tie VAS uzņemtie video bija sliktas kvalitātes, jo vienkārši bija nofilmētas esošās lekcijas (nebija specifiski filmēts kursu auditorijai). Mums jāmācās katru gadu par klientu apkalpošanu. Jautājums par kursu kvalitātes vērtējumu, atgriezenisko saiti VAS. Atbilde - pati VAS pēc katra kursa veic apmierinātības izvērtējumu. Papildus mēs neko nesniedzām. VAS viennozīmīgi saņēma šo atgriezenisko saiti no dalībniekiem.

1. **Sinerģija ar citiem projektiem/ mācībām**

Mums ir iekšējās mācības. Iekšējām mācībām atsevišķa budžeta nav- tās ir metodiskās daļas amata aprakstā. Ārējās mācības – VAS vai citas, ko nevar nodrošināt VAS. Pirmais vēršamies pie VAS.

Pirms sākām plānošanu 2019. gadam, vajadzēja mācības par KPI. Pēdējos 2 gadus mums ir jauns mācību plānošanas veids. Aģentūras plānā nosakām mācību prioritātes. Tās no kaut kurienes izriet. Šogad ir saistītas ar stresa faktoru, psihoemocionālo darba vides faktoru. To vajag tiem darbiniekiem, kas ir iesaistīti klientu apkalpošanā. Korupcija un interešu konflikta novēršana arī pastāvīgi tiek iekļauta mācību plānā, ir arī 1. palīdzības sniegšana. Aģentūras plāns ir iekšējs dokuments. Stratēģijā 2017. – 2019. gadam (<https://www.vsaa.gov.lv/media/uploads/UserFiles/par_vsaa_/strategija/strategija_scan.pdf>) ir jautājums par nodarbināto apmierinātību. Stratēģijā ir arī atsauce uz mācībām – gan iekšējām, gan ārējām. (IC- Stratēģijā ir izvirzīts mērķis uzlabot darbinieku apmierinātību, bet nav konkrētu indikatoru, par cik)

Pārmaiņu vadība (mēģina noskaidrot, vai tā tika mācīta no projekta, bet grūti to noskaidrot, beigās izrādās, ka tika mācīta no Aģentūras līdzekļiem) – aizgāja visi teritoriālo nodaļu vadītāji....sakarā ar to, ka esam uzsākuši pakalpojumu specializāciju. Ir 13 nodaļas. Tas, ko mēs darām, ir specializējam pakalpojumus konkrētās vietās, piem., slimības pabalstus visus apkalpo Daugavpils nodaļa. Tās ir lielas pārmaiņas, lai atvieglotu zināšanu uzturēšanu, jo ir vieglāk iemācīt 1 pakalpojumu 40 cilvēkiem, nevis visiem.

1. **Vai mācības ir iespaidojušas iestādes personāla motivāciju?**

Aģentūras atalgojuma līmenis ir zem vidējā valsts pārvaldē... līdz ar to redzam, ka visi komentāri darbinieku apmierinātības aptaujā ir par to, ka par maz naudas ir patreiz.

Specializācija – uz to virzāmies, veicām noslodžu monitorēšanu, izrēķinājām, cik klientu apkalpošanas speciālistus vajag. Ko dara aģentūra, ja algas ir zem vidējā? Jārod citas iespējas – piedāvājam drošību. Nodrošinām aizvietošanas atvaļinājumu, caur politiku esam pateikuši, ka neaiztiekam dzīvus cilvēkus. Uzsākām backoffice kārtošanu, no 1.marta būsim specializējuši visus pakalpojumus, varēsim nomērīt. Rīgā atalgojums ir nekonkurējošs, notiek cilvēku rotācija, tāpēc pakalpojumus pārceļam uz reģioniem. Lēnu garu, dabīgā ceļā būs viens brīdis, kad atalgojuma rezerve būs tāda, ka visiem varēs algas paaugstināt. Algas palielinām no 1.marta sapludinot Madonu un Valmieru, būs visi vecuma pakalpojumi.

1. **Sakiet, kā Jūsuprāt varētu uzlabot, pilnveidot apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība nākotnē?**

Viena no lielākajām vajadzībām ir mācīšanās par digitālajām iespējām, kā tās var izmantot ikdienā, atvieglot darbu. Piemēram, mācības par efektīvu darbu ar Outlook. Tur pat pietiktu ar manuāli… nevajag pat mācībās. Vai tā ir ES tēma – nezinu, tas drīzāk būtu iekšējs projektiņš. Es biju patīkami pārsteigta, ka no ES projekta tiek mācīta personālvadība. Personālvadības kompetence valsts pārvaldē nav augsta, taču nopirkt citus speciālistus / darbiniekus mēs nevaram. Jāstrādā ar to fondu, kas mums ir. Es sūtīju, mācīju savus darbiniekus, dalos ar zināšanām, to cilvēku domāšanu ir ārkārtīgi grūti izkustināt. Ir nepieciešamas pāmaiņas. Tas nav iespējams bez zināšanām. Es iesaku to turpināt. Tā ir joma, kas attīstās.

Valsts kancelejas[VK] loma – ir jābūt metodikai, skaidrošanai, informācijas nodošanai. Es varu salīdzināt, strādāju citur, bet arī personāla vadībā. Es sajutu izmaiņas, kad K.Vintiša kļuva par vadītāju. Es aktīvi piedalos VK pasākumos, biju hakatonā. Kādēļ - atrodies informācijas plūsmā. Novērtēju tās priekšpusdienas, kad VK stāsta, ko dara. Var papildināt ar zināšanām par to, kas aktuāls, lai zini, kā tas notiek, lai tad, kad būs aktuāli, zināsi, ka to var meklēt.

Attiecībā uz personālvadību – svarīgi kā vērtēt ieguvumus no mācībām - es gribu mērījumu. Kā to izdarīt? Kādi ir instrumenti?

**19. Banku augstskola**

1. **Kādus seminārus, kursus vai citus mācību pasākumus Jūs nodrošinājāt - VK/VAS/Valsts kontroles organizētajās mācībās?**

Organizēja apmācību kursu: **Grāmatvedības aspekti tiesībaizsardzības iestāžu darbiniekiem**.

Sniedza piedāvājumu Cenu aptaujā arī uz apmācībām par Ēnu ekonomiku, bet to nevinnēja.

**K projektā**

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā notika Jūsu sadarbība ar projekta koordinatoru mācību organizēšanā?**

Tika organizēta Cenu aptauja, bet tas bija ļoti birokrātisks. Cenu aptauja tika organizēta vasarā, kas izglītības iestādei pamatā ir atvaļinājumu laiks un radīja grūtības, bet VAS no savas puses bija ļoti atvērti un izpalīdzīgi.

Cenu aptaujā pieprasīja pasniedzēju CV ar ļoti skurpulozu pieredzi – prasīja akadēmisko, praktisko pieredzi un zinātniskos rakstus par noteikto tēmu. Šādas prasības priekš šīs nelielās cenu aptaujas bija nesamērīgi augstas. Lai pasniegtu grāmatvedību, lektoram tika pieprasītas vismaz 3 zinātniskās publikācijas, pieredze grāmatvedībā un akadēmiskā pieredze, kas šķita pilnīgi nesamērīgi. Pēc tādām prasībām bija grūti atrast pieejamus lektorus.

Banku augstskola pirmajā Cenu aptaujas aicinājumā nepiedalījās, bet izteica komentārus par nesamērīgām prasībām lektoriem. Tur tika noteikta lektoriem arī izglītības prasība tāda, kādu nevarēja nemaz atbilstošu Latvijas diplomiem atrast. Tad pēc komentāru saņemšanas VAS nedaudz precizēja specifikācijas prasības.

Tehniskā specifikācijā norādītās prasības abiem šiem apmācību kursiem bija nesamērīgas prasības. Ēnu ekonomikas apmācību modulī bez apmācību sniegšanas tika **pieprasīts veidot arī saturu un apmācību materiālu e-apmācību platformai**.

Apmācību norises laikā sadarbība bija ļoti veiksmīga. Vispirms tika saskaņoti apmācību materiāli, pēc tam arī apmācību laika un pasniedzēju plānošana – viss bija veiksmīgi. Pēc apmācībām arī atsūtīja feedback no apkopotajām novērtējuma anketām. Sadarbība bija laba un ļoti veiksmīga.

Sadarbība bija pretimnākoša un viss bija termiņos.

1. **Kāds ir Jūsu viedoklis, vai mācībām atvēlētais stundu apjoms (ilgums, biežums) bija atbilstošs mācību mērķim?**

Jā, bija atbilstošs. Bija 3 dažādas grupas, kopā bija aptuveni pilni 2 mēneši un mācījās divas reizes nedēļā.

1. **Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību ilgumu, biežumu (komentēt, mainīt)? Vai bija nepieciešamība?**

Nebija nepieciešamība mainīt un ietekmēt. Viss bija atbilstoši un labi saplānots. Viss tika savlaicīgi ieplānots un viss bija labi.

Nebija iespēja mainīt kursu ilgumu, varēja variēt ar tematiem, kuriem velta vairāk un kuriem mazāk laika. **Ieteikums**: **turpmāk derētu paredzēt ne tikai lekcijām laiku, bet arī konsultāciju laiku. Jo temata specifikas dēļ daudziem dalībniekiem bija ļoti individuāli konkrēti jautājumi saistīti ar konkrētu darbu izpildi un parasti pēc mācību oficiālā laika daudzi palika un jautāja konkrētus jautājumus.**

1. **Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību saturu un norises veidu (t.sk. mācību metodes)?**

Mācību metodes varēja izvēlēties un noteikt paši apmācību sniedzēji, TS bija uzstādījums, cik lielam apjomam jābūt praktiskiem darbiem.

Mācību saturs bija noteikts TS, bet tās kopumā bija atbilstošas. Lielās tēmas, tālāk katras tēmas ietvaros jau varēja pielāgot stāstāmo un tāpēc pirms mācībām notika tikšanās, kur tika pārrunāts saturs.

1. **Kā pirms mācību uzsākšanas, veidojot mācību saturu un metodoloģiju, ievērojāt mācību dalībnieku faktiskās vajadzības? Vai pirms mācībām veicāt mācību dalībnieku aptauju vai sarunu ar projekta/ Pasūtītāja personālu?**

Pirms materiālu sagatavošanas bija tikšanās ar Pasūtītāju, kur viss tika pārrunāts. Tiekoties piedalījās pārstāvji no KNAB un Finanšu policijas, un šie pārstāvji paskaidroja, ko viņi vēlētos dzirdēt pie katras no šīm tēmām un no Banku augstskolas puses piedalījās jau lektori, kas bija jau sagatavojuši savu redzējumu, ko varētu pasniegt katrā no tēmām. Tad tas tika pārrunāts un saskaņots ar Pasūtītāju, KNAB un Finanšu policiju.

Viena tēma no TS bija tāda, ka viņa pārklājās un saplūda ar otru tēmu, bet tad attiecīgi saskaņoja ar Pasūtītāju pieeju un veidu, kas tiks pasniegts. Vēl viena tēma nebija īsti saprotama Pasūtītājam, viņi nespēja paskaidrot, ko viņi ar to ir domājuši un tad lektori to interpretēja pēc savas saprašanas, jo Pasūtītājs nespēja izskaidrot.

Dalībnieku anketēšanu neveica. Pasūtītājs sniedza aptuvenu informāciju, kādas institūcijas tiks pārstāvētas. Bija uztraukums par to, ka nebija informācijas no Pasūtītāja par to, kāds ir zināšanu līmenis dalībniekiem. Nezināja, cik padziļināti un kādā līmenī nepieciešamas apmācības (pamati vai jau advancēts līmenis). Lai saprastu šo zināšanu līmeni, uzsākot apmācības, pirmajā nodarbībā tika veikts neliels zināšanu novērtēšanas tests, lai novērtētu priekšzināšanu līmeni.

Tikšanās ar pasūtītāju pirms mācību materiālu gatavošanas bija ļoti veiksmīga. Viņi konkrēti izstāstīja kādos griezumos stāstīt, kuras tēmas un cik dziļi. Tiekoties KNAB un Finanšu policijas pārstāvji pieminēja jau uzreiz konkrētus gadījumus/ piemērus, kurus izmantot kā pamatu mācībām. Tas ļoti noderēja.

Dažas bija ļoti specifiskas tēmas, piemēram, ļoti juridiski jautājumi par KNAB specifiskajiem jautājumiem. Starp dalībniekiem bija juristi, kam interesēja juridiskas lietas un tām vajadzēja prasīt cita veida speciālistus, jo iepirkumā vairāk prasīja finanšu un grāmatvedības profila lektorus. Drīzāk prasījās, ka vajadzētu ar juridisku nevis finanšu *background* pasniedzēju.

1. **Kā Jūs saņēmāt atgriezenisko saiti par vadītajām mācībām (mācību saturu, norises veidu, metodēm)?**

VAS veica dalībnieku aptauju pēc apmācībām. Un pēc tam par katru kursu un par katru pasniedzēju veikts novērtējums un komentāri. Pēc tam VAS atsūtīja iepazīties. Tāpat arī nodarbībās katras nodarbības beigās.

1. **Vai un kā izmantojāt atgriezenisko saiti mācību pilnveidošanai, lai ievērotu mācību dalībnieku vajadzības?**

Nevarēja izmantot šo atgriezenisko saiti, jo vērtējumu atsūtīja pēc kursu noslēgšanas. Atgriezeniskā saite vairāk bija kā noderīga informācija katram pasniedzējam tālāk attīstot savu akadēmisko pieredzi.

1. **Ja attiecināms – lūdzu novērtējiet *“train of trainers”* apmācību dalībniekus – vai viņiem ir atbilstošas kompetences un prasmes, lai attiecīgās zināšanas nodotu tālāk savā iestādē?**

Nebija šādas apmācības

1. **Par ko esat visvairāk gandarīti šajā projektā?**

Gandarījums, ka Banku augstskola varēja iesaistīties šādās apmācībās, ņemot vērā BA īpašo kompetenci finanšu jomā bija prieks, ka varējām dalīties zināšanās ar valsts sektora darbiniekiem.

Bija ļoti laba un viegla sadarbība ar Pasūtītāju. VAS bija ļoti atsaucīgs un pretimnākošs, it īpaši ņemot vērā, ka bija vasara un atvaļinājumu laiks.

1. **Kas būtu turpmāk jāuzlabo vai jāpilnveido organizējot šādas apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība (saturs, metodes, forma, koordinācija)?**

Jāpievērš uzmanība saturam, bija sajūta, ka Tehniskajā specifikācijā bija samesti gudri vārdi, bez sapratnes no Pasūtītāja puses.

Samērīgas prasības lektoriem – prasība zinātniskajām publikācijām.

Juristi piedalījās mācībās, kam vispār nebija priekšzināšanas finansēs un bija ļoti noderīgas mācības. Pozitīvi, ka nāca ar konkrētiem gadījumiem no darbiem un tos analizēja un diskutēja. Dalībnieki bija ļoti motivēti un ieinteresēti mācīties, gribēja strādāt pie konkrētiem uzdevumiem. Šīs mācības bija vienas no tām, kur bija ļoti motivēti dalībnieki un nāca ieinteresēti un griboši mācīties.

Mācībās ļoti varēja just dalībnieku ieinteresētību, entuziasmu un vēlmi noskaidrot savus specifiskos jautājumus. Tāpēc prasījās pēc individuāla konsultāciju laika. Jo katram dalībniekam sava sensitīvā lieta vai jautājums, kuru nevar, iespējams, citiem stāstīt un viņi tos jautājumus nevarēja publiski uzdot, tikai pārrunāt individuāli.

1. **Kāds viedoklis, cik lielā mērā šīs mācības veicināja projekta mērķu izpildi, korupcijas un ēnu ekonomika samazināšanu? Kādi piemēri par to liecina?**

Ļoti lielā mērā, jo daudz mācību dalībnieki atzina, ka viņiem trūkst praktisko grāmatvedības un finanšu zināšanu. Dalībnieki minēja, ka viņi veicot operatīvās darbības, piemēram, izņem datorus un visu slēpto finanšu informāciju, bet reāli nezina, ko iesākt ar šo informāciju un kā to izmantot procesuālajās lietās.

Mācībās dalībnieki nāca jau ar konkrētām procesuāliem problēmu gadījumiem, tie tika izdiskutēti, kā pareizāk rīkoties no finanšu un grāmatvedības viedokļa.

Tāpat tika pārrunāti vairāki gadījumi, kas jau ir nonākuši līdz tiesai, kur lietas aizstāv ar juridisko background speciālisti un kā izrādījās vairākiem likumiem juristiem var būt viena interpretācija, finansistiem/ grāmatvežiem cita interpretācija. Un tika pārrunāts kā šos gadījumus pareizāk un labāk interpretēt no piemēram finanšu/ grāmatvedības un starptautisko standartu viedokļa.

1. **Biedrība “Latvijas korporatīvās sociālās atbildības platforma” (projektā kā KPMG apakšuzņēmējs)**
2. **Kādus seminārus, kursus vai citus mācību pasākumus Jūs nodrošinājāt - VK/VAS/Valsts kontroles organizētajās mācībās?**

U projektā – no moduļu apmācību cikla - 3. kurss Valsts loma MVU ilgtspējas attīstīšanā (12 semināri)

Kopumā 3 moduļi - 1) Kas ir sociālā korporatīvā atbildība un ilgtspējas indekss, 2)

70% - 80% apmācību dalībnieki bija no VID. Bija arī daži no CFLA, sākumā atnāca no LIAA (bet tiem nebija aktuāli, viņi bija jau zinoši), bija no VARAM, LAD, ZM u.c.

Vidēji grupā 20 dalībnieki.

Katras mācības tika novadītas 12 grupām.

80% dalībnieku nāca pēc savas iniciatīvas, bet aptuveni 20% nāca tāpēc, ka viņus atsūtīja vadītājs.

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā notika Jūsu sadarbība ar projekta koordinatoru mācību organizēšanā?**

Kad VAS izsludināja cenu aptauju, VAS aizsūtīja pāris iespējamie plaši zināmākajiem pretendentiem, netika veikta nemaz tāda priekš izpēte, kas to var darīt vai Latvijā ir šādas kompetences un kas to var darīt.

Tad VAS izrādīja interesi un uzrunāja KPMG kā partneri novadīt minētās mācības, jo bija jau iepriekš pieredze šādas mācības organizēt Darba devēju konferencē. Ieteikums VAS pirms iepirkumu sludināšana veikt tirgus priekš izpēti, kas nodrošina valstī šāda veida mācības un kam ir kompetences.

No VAS dabūja tikai mācību dalībniekus, aptuveni nedēļu iepriekš. Viņi nodrošināja tehnisko organizēšanu – telpas, aparatūru.

Saturu, mācību programmu un materiālus skaņoja ar KPMG un KPMG tālāk skaņoja ar VAS.

Tehniskā specifikācijā bija ļoti vispārīgi noteikts un sajūta, ka tie, kas to izstrādāja, nesaprata, ko viņi iepērk, jo atsevišķas tēmas bija neloģiskas, atsauces uz veco Uzņēmējdarbības vides plānu, dažās tēmas vispār nodefinētas bez sasaistes ar kopējo loģiku.

VAS iztrūkst kompetences, lai nodefinētu kursa saturu un kopējo apmācību programmas loģiku, ko viņi grib iepirkt.

Sadarbība ar KPMG bija smagnēja. Jo viss bija pārāk birokrātiski jāsaskaņo vispirms ar KPMG un pēc tam ar VAS.

Kad beidzās apmācības KPMG prasīja sagatavot tabulu, kurā vietā apmācību materiālos ir katra no TS tēmām.

Nebija skaidrs, kāpēc jākontraktē tāds lielais KPMG, viņš nedeva kompetenci un pievienoto vērtību, bet tikai radīja papildus birokrātisko slogu saskaņošanā.

Šobrīd ir pieredze, ka ar šādiem lielajiem negribas strādāt, jo viņiem nav saturiskas kompetences un viedokļa. Bet dažkārt ķekša pēc nodrošina tikai kontroli, un tas samazina vēlmi iesaistīties un kā ekspertam strādāt un mācīt. Šādā sadarbības modelī vairāk negribētu strādāt.

Kopumā sadarbība ar VAS bija laba. Sākumā grupas bija mazākās, pēc tam aplika arvien lielākas. Šķiet, ka aizgāja.

1. **Kāds ir Jūsu viedoklis, vai mācībām atvēlētais stundu apjoms (ilgums, biežums) bija atbilstošs mācību mērķim?**

Šim apmācību kursam bija atvēlētas 2 dienas pa 16 akadēmiskā stundām, bet reāli, lai atbilstoši TS varētu sagatavot apmācību kursu, tam vajadzētu vismaz 4 dienas. Bija dalībnieki, kam interesēja klausīties padziļinātāk, bet 2 dienās varētu pieskarties tikai vispārīgi.

Bija noteiktas ļoti daudz komplicētas tēmas un daudziem tas bija jauns, ka daudz par to jāstāsta un nevarēja paspēt visu aptvert.

1. **Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību ilgumu, biežumu (komentēt, mainīt)? Vai bija nepieciešamība?**

Bija nepieciešamība pēc garāka kursa, un nebija iespēja mainīt ilgumu, viss bija noteikts TS. Daudzas mācības bija ceturtdien un piektdien, piektdienās vairākās iestādēs darba laiks ir līdz plkst.15:00, bet mācības bija ilgāk, jo ir noteiktais stundu skaits un daudzi bija neapmierināti. Stundu skaits, no cikiem līdz cikiem notika mācības, bija jāskaņo ar CFLA, piemēram, ka saīsina pusdienu laiku, lai piektdien pabeigtu ātrāk.

Mācībās piedalījās ļoti daudz dalībnieku no reģioniem, kam bija jāpielāgojas ar transportu.

1. **Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību saturu un norises veidu (t.sk. mācību metodes)?**

Rāmis lielajām tēmām tika nodefinēts. Bet turpmāk pirms tam vajadzētu organizēt konsultācijas ar nozari, ko un kā iekļaut. Bija jaušams, ka VAS bija kādas tēmas meklējis un nodefinējis no citām VAS sniegtām mācībām (piemēram, Darba devēju konfederācijā). Šajā gadījumā, piemēram, 3.noslēdzošajai daļai bija jānāk kā pirmajai.

Tēmu uzstādījums un secība no profesionāļu viedokļa nebija korekti nodefinēts. Nebija nodefinēts ne mērķis, ne rezultāti, kādas prasmes un rezultātus sagaida no šī mācību kursa. Piemēram, ka ierēdņi turpmāk sagatavos plānošanas dokumentus no ilgtspējas prizmas. Šādas konkrētas lietas netika nodefinētas, līdz ar to nebija konkrēts fokuss un uzstādījums parādīts arī dalībniekiem, līdz ar to arī nāca tik atšķirīgs un dažādu priekšzināšanu līmeņa dalībnieki.

Norises veidu varēja ietekmēt, interaktīvo un praktisko darbu domāja un noteica pati lektore.

Apmācību saturu nebija iespēja ietekmēt, jo tas viss bija noteikts specifikācijā (TS). Lai gan bija nepieciešamība koriģēt gan saturu, gan arī bija sajūta, ka šim apmācību kursam bija jābūt vienam no pirmajiem, jo tas iedeva daudz pamatlietas vispār par MVU un MVU vidi, bet šis kurss bija ceturtais vai trešais kopējā modulī.

1. **Kā pirms mācību uzsākšanas, veidojot mācību saturu un metodoloģiju, ievērojāt mācību dalībnieku faktiskās vajadzības?**

Iepriekš nebija iespēja noskaidrot dalībnieku faktiskās vajadzības, vadījās tikai pēc Tehniskās specifikācijas. Vajadzības tika noskaidrotas, tikai uzsākot mācības un noskaidrojot jau mācību ietvaros uz vietas (prasīja katram kāds ir apmācību mērķis un vajadzības, tad arī uz vietas pielāgoja akcentus pēc dalībnieku vēlmēm).

Jau sākotnēji veidojot apmācību materiālu, nebija indikācijas kāda veida un profila dalībnieki būs. KPMG bija savi pieņēmumi, kas būs dalībnieki, un KSA bija savi pieņēmumi, un tie bija atšķirīgi.

Starp dalībniekiem pēc tam izjuta, ka bija speciālisti, kas strādā klientu apkalpošanā (piemēram VID) un tad bija politikas plānotāji, piemēram, ZM, kas raksta MK noteiktumus atbalsta programmām, atšķīrās vajadzības un vēlmes.

1. **Vai pirms mācībām veicāt mācību dalībnieku aptauju vai sarunu ar projekta/ Pasūtītāja personālu?**

Starp dalībniekiem bija tik dažādas iestādes, tik dažādas tēmas un dažādām vajadzībām, ka tas radīja grūtības pielāgot apmācību saturu un materiālus visu vēlmēm.

Mācību dalībnieku aptauju neveica, saturs atbilda TS. Un saskaņošana par saturu un mācību materiāla saturu bija pamatā ar KPMG, nevis Pasūtītāju. Bet no visas sadarbības bija sajūta, ka nav īpaši iespēja mainīt mācību saturu, jo TS viss bija strikti noteikts. Būtu bijis lietderīgi visu izrunāt ar VAS gan gatavojot materiālu, jo tad rastos lielāks priekštats, gan par dalībnieku loku, pieredzi, vajadzībām, gan arī par to, uz ko likt akcentus apmācībās.

1. **Kā Jūs saņēmāt atgriezenisko saiti par vadītajām mācībām (mācību saturu, norises veidu, metodēm)?**

Sākumā pēc katra mācību kursa aizpilda anonīmu novērtējumu papīra formā, tad ar to varēja iepazīties. Otrajā pusgadā dalībnieki pildīja jau elektroniski un tad atsūtīja apkopojumu.

1. **Vai un kā izmantojāt atgriezenisko saiti mācību pilnveidošanai, lai ievērotu mācību dalībnieku vajadzības?**

Saprotot, kas ir dalībnieki, to ņēma vērā, bet jebkuras izmaiņas mācību materiālu saturā bija jāsaskaņo. Tāpēc mācību materiālu nemainīja, bet ņēma vērā savā stāstījumā un piemēros.

1. **Ja attiecināms - lūdzu novērtējiet *"train of trainers"* apmācību dalībniekus - vai viņiem ir atbilstošas kompetences un prasmes, lai attiecīgās zināšanas nodotu tālāk savā iestādē?**

Nemācīja *train of trainers*.

1. **Par ko esat visvairāk gandarīti šajā projektā?**

Pozitīvi, ka iestādes savstarpēji izveidoja komunikāciju, pat VID iekšienē vairākas nodaļas pirmo reizi savstarpēji komunicēja un atrisināja savstarpējās problēmas. Tāpat savstarpēji iestādes izveidoja komunikāciju – VARAM ar VID un citi. Iestādes varēja paplašināt savstarpējo komunikāciju dažādu iestāžu starpā.

Daudziem dalībniekiem tas radīja interesi paskatīties pēc tam vairāk un dziļāk vairākas tēmas.

Bija kopumā ļoti pozitīvas atsauksmes.

1. **Kas būtu turpmāk jāuzlabo vai jāpilnveido organizējot šādas apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība (saturs, metodes, forma, koordinācija)?**

Pasūtītājam nav kompetences izstrādāt Mācību saturu TS., Tur būtu jau jāpiesaista eksperti, kas šo tēmu pārzina.

Mērķtiecīgāku darbu plānojot mērķa auditoriju – nevis visiem par visu, bet atbilstošāk vajadzībām, saliekot kopā līdzīga sākotnējo zināšanu līmeņa dalībniekus.

Iespējams, ja apmācības būtu organizētas pa iestādēm, tad saturu varētu mērķtiecīgāk pielāgot dalībnieku vajadzībām. Bet ja apmācības ir vērstas uz plašāku auditoriju, tad tēmām vajadzētu būt ne tik daudz un plašākām, virspusīgākām.

Viss izstrādātais Mācību materiāls ir lektora autordarbs, bet līgumiski bija noteikts, ka tas būs Pasūtītāja autordarbs, bet īsti nesaskata veidu kā viņi tālāk varēs izmantot prezentāciju tālāk. Tāpat tālāk būs jāalgo viņa vai kāds līdzīga profila eksperts, kas to varēs pasniegt. Samaksas jautājums lektoram bija diskutabls, nebija balansa starp saņemto summu salīdzinot pret to apjomu, birokrātisko procesu un to, ka materiāls nav Tavs autordarbs. Tas mazināja motivāciju iespringt un strādāt.

Pedagogiem bija vidējais novērtējums 9,4, ļoti augsts novērtējums, VAS vidēji ir 8.

Šāds kurss būtu jāiziet valsts sekretāriem un politikas veidotājiem (ierēdņi, speciālisti). Politikas veidotājiem būtu bijis ļoti noderīgs šāds saturs, bet tie bija vismazāk pārstāvēti.

Un ja vēlreiz šādu apmācību projektu veidotu, **jādefinē tēmu, mērķi un rezultātu,** kādu sagaida apmācību dalībniekiem. Kādas būs zināšanas un kompetences, kādas prasmes iegūs un kā tās pielietos darbā, un tad attiecīgi lektoriem un profesionāļiem dot elastību izveidot atbilstošu saturu.

1. **Kāds viedoklis, cik lielā mērā šīs mācības veicināja projekta mērķu Uzņēmējdarbības vides uzlabošana, strukturālās reformas, birokrātijas un normatīvisma mazināšana? Kādi piemēri par to liecina?**

Viena VID darbiniece pat atzina pēc mācībām, ka viņa beidzot ir sapratusi, cik sarežģīta un risku pilna dzīve ir uzņēmējiem. Atzina, ka beidzot sāk saprast, ko nozīmē būt uzņēmējam, it īpaši mazajiem uzņēmējiem. Un daudzi šādi apmācību dalībnieki atzina, ka vairāk izprot uzņēmēja ikdienu un risināmo jautājumu sarežģītību. Kā arī labāk izprata, kā viens vai otrs lēmums tālāk ietekmē uzņēmēja darbību/ ikdienu.

Liela daļa dalībnieku vispār nezināja, kas, piemēram, ir Uzņēmējdarbības vides plāns un par to vispār uzzināja pirmo reizi. Liela daļa VID darbinieku pirmo reizi uzzināja, ka Konsultēt vispirms ir viena no aktivitātēm Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas plānā un kāds ir šīs iniciatīvas mērķis, un kā tieši VID darbinieki var uzlabot vai palīdzēt uzņēmējdarbības vides uzlabošanā.

647 dalībnieki kopumā tika apmācīti šajās mācībās.

Bija daudz cilvēki, kam mirdzēja acis kaut ko mainīt, uzlabot un darīt, bet daudzi teica, ka ir vadība, politika un normatīvie dokumenti, kas ierobežo.

Mācīja metodes – komunikācija ar ietekmes pusēm. Un mācīja ierēdņus ar sabiedrību sarunāties un konsultēties, piemēram, veidojot jaunus normatīvos aktus vai politikas dokumentus. Cerams, ka tas politikas veidotājiem palīdzēs vairāk izprast uzņēmējus un sociālos partnerus.

Bija vairākas metodes un praktiskie darbi, kur dalībnieki noteica visas iesaistītās puses un analizēja, kā pieņemtie lēmumi vai rīcības ietekmē dažādas iesaistītās puses, to starp arī uzņēmējus.

Runāja par to, kas ir rezultatīvie rādītāji (KPI) un diskutēja, kā to mēra. Diskutēja par to, kas ir patiesais KPI no “Konsultē vispirms”, vairāki teica, ka daudz konsultē uzņēmējus un uzņēmēji izlaižas, diskutēja par to, kas ir patiesā produktivitāte. Ka normatīvais regulējums labāk strādās, jo mazāk uzņēmējam vajadzēs konsultēties, un kas nozīmē, ka tieši mazāk “Konsultē vispirms” konsultācijas nepieciešamas.

Diskutēja par normatīvo aktu ekonomisko ietekmi, kā izanalizēt un definēt ietekmi, mērījumus un rezultātus. Dalībnieki par to aizdomājās un strādāja pie praktiskajiem darbiem. Saprata, kā definēt efektīvus rādītājus, kas parāda darba produktivitāti un uzlabojumus no uzņēmējdarbības vides uzlabojuma viedokļa.

Diskutēja arī par to, ko katra iestāde tā globāli var pateikt, ko pēdējo 7 gadu laikā ir izdarījuši būtiski, kas ir atstājis izmaiņas paliekošas izmaiņas 5 un 7 gadu laikā. Un definēja, ko darīja, kāda bija problēma, kādas valstiskas izmaiņas notika un kā tas ietekmēja vidi. Šī bija liela dilemma skatīties tādā kategorijā, jo daudzi ir nogrimuši ikdienas rutīnā un bija spiesti pārslēgties uz šādu ietekmes un “pārmaiņu ieviešanas” domāšanu.

Daudz diskutēja par dažādības vadības konceptu, lielākā daļa par to vispār neko nezina un bija pilnīgs jaunums. Un daudzi minēja piemērus, it īpaši reģionos, ka jau šobrīd vairāk tādēļ, ka nav darbinieku, tiek pieņemtas darbā “sociāli atstumtās grupas”. Un nāca apziņa, cik viņi ir sociāli atbildīgi un veicina dažādības vadību. Šī lielai daļai bija pilnīgi jauna atziņa.

Šīs mācības bija arī kā iekšējās un ārējās saliedēšanas un komunikācijas veicināšanas instrumenti (gan institūcijas iekšienē, piemēram, VID darbinieki viens otru savstarpēji nepazīst un bija priecīgi savstarpēji iepazīties), gan arī starpinstitūciju sadarbībā.

Daudz uzdevumi bija tādi, kas attīsta “cross-sectoral thinking”. Viņi analizēja dažādas likumsakarības, kā lēmumi vienā nozarē ietekmē citu nozari vai kā atbalsts vienā nozarē maina citu nozari.

1. **Latvijas personālvadīšanas asociācija**

1. **Kādus seminārus, kursus vai citus mācību pasākumus Jūs nodrošinājāt - VK/VAS/Valsts kontroles organizētajās mācībās?**

Moduļu apmācībās zem Ilgtspējas tēmas: apmācības “Darba vide” un “Personālvadība”

Klātienes mācības

1. **Lūdzu, raksturojiet, kā notika Jūsu sadarbība ar projekta koordinatoru mācību organizēšanā?**

Sadarbība notika, bija ieinteresēti perfekta un vislabākā rezultāta sasniegšanā. Rekomendēja dažādus sekundāros pētījumu un materiālus, ko gribētu, lai mācībās izmantotu.

No VAS puses IT pārstāvis un juriste bija ļoti atsaucīga.

Konkursa kārtībā tika izvēlēts, saturiski prasības bija ļoti labi definētas, un piedāvājuma izstrādes laikā bija iespēja konsultēties.

1. **Kāds ir Jūsu viedoklis, vai mācībām atvēlētais stundu apjoms (ilgums, biežums) bija atbilstošs mācību mērķim?**

Saturu izstrādājot, jau respektēja rāmi tādā apjomā, kas bija noteikts.

1. **Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību ilgumu, biežumu (komentēt, mainīt)? Vai bija nepieciešamība?**

Sākotnējo grafiku nācās mainīt, jo kaut kas bija plānots rudenī, bet lasīja pavasarī lektora slimības dēļ.

1. **Vai Jums bija iespēja ietekmēt mācību saturu un norises veidu (t.sk. mācību metodes)?**

Jā, pilnībā iekš tā rāmja, ko sākotnēji VAS bija nodefinējis.

Pirms mācību materiālu izstrādes uzsākšanas regulāri tikās ar VAS pārstāvjiem un pārrunāja saturu, metodes. VAS deva ieteikumus un komentēja.

1. **Kā pirms mācību uzsākšanas, veidojot mācību saturu un metodoloģiju, ievērojāt mācību dalībnieku faktiskās vajadzības?**

Pirms mācību uzsākšanas bija informācija, ka būs jāapmāca personāla speciālisti ar pieredzi un priekšzināšanām personālvadības jomā, bet izrādījās, ka ir cita mērķa grupa lielākoties bez priekšzināšanām. Tad pēc pirmajām mācībām bija jāmaina izmantotie piemēri un gadījumi, lai piemērotu konkrētajai mērķa grupai materiālus.

Pirmajā apmācību dienā caur diskusijām un grupu darbiem tika novēroti apmācību dalībnieki un tad arī novērtēts viņu zināšanu līmenis. Tad lektori pielāgojās faktiskajām vajadzībām.

Izrietot no tā nācās mainīt gan sagaidāmos rezultātus, gan mērķus un uzstādījumus, pielāgojoties citai mērķa grupai.

1. **Vai pirms mācībām veicāt mācību dalībnieku aptauju vai sarunu ar projekta/ Pasūtītāja personālu?**

Pirms mācībām neveica nekādas aptaujas vai priekšzināšanu novērtēšanu. Ir sajūta, ka grupas nokomplektējās ad-hoc un neviens neveic viņu novērtēšanu. Ir sajūta, ka neviens šo dalībnieku faktiskās vajadzības nav apzinājis, bet iespējams institūcijās iepriekš noskaidro, kādas ir vajadzības un VAS to nokomunicēja skaņojot materiālus.

1. **Kā Jūs saņēmāt atgriezenisko saiti par vadītajām mācībām (mācību saturu, norises veidu, metodēm)?**

Tika izsūtīta anketa dalībniekiem un tad atsūtīja apkopojumu. Šādu atgriezenisko saiti dalībnieki saņēma pēc katras mācību dienas.

1. **Vai un kā izmantojāt atgriezenisko saiti mācību pilnveidošanai, lai ievērotu mācību dalībnieku vajadzības?**

Operatīvi- pēc pirmās dienas uzreiz varēja pilnveidot. Pirmais, ko noskaidroja, bija dalībnieku faktiskās vajadzības un intereses un kādus piemērus izmantot, kādām mācību metodēm dalībnieki ir gatavi.

Pēc visa modeļu pabeigšanas bija tikšanās ar VAS, kur kopumā tika pārrunās, kas bija veiksmīgs un kādi ieteikumi turpmākajam.

1. **Ja attiecināms - lūdzu novērtējiet *"train of trainers"* apmācību dalībniekus - vai viņiem ir atbilstošas kompetences un prasmes, lai attiecīgās zināšanas nodotu tālāk savā iestādē?**

Nebija.

1. **Par ko esat visvairāk gandarīti šajā projektā?**

Tas, ka dalībnieki nāca individuāli ar jautājumiem. Vairāki dalībnieki uzrunāja, ka šādas pašas mācības gribētu noorganizēt savā iestādē visiem iestādes darbiniekiem.

1. **Kas būtu turpmāk jāuzlabo vai jāpilnveido, organizējot šādas apmācības? Kādiem jautājumiem būtu jāpievērš uzmanība (saturs, metodes, forma, koordinācija)?**

Bija daudz sliktu komentāru par kafijas pauzēm, un tas nebija patīkami, ka šie komentāri nāca kopā ar komentāriem par saturu. Paralēli notika dažādas mācības, un dalībnieki komentēja, ka citiem, kas VAS mācās blakus bija bagātīgas kafijas pauzes ar augļiem un maizītēm, bet šajās mācībās bija knapi cepumiņi. Dalībnieki sajutās nevienlīdzīgi.

Dalībnieki gribēja garākus starpbrīžus.

1. **Kāds viedoklis, cik lielā mērā šīs mācības veicināja projekta mērķu Uzņēmējdarbības vides uzlabošana, strukturālās reformas, birokrātijas un normatīvisma mazināšana? Kādi piemēri par to liecina?**

Savstarpējā sapazīšanās un komunikācija - daudziem palīdzēja apskatīties uz citām iestādēm, ka citās iestādēs ir līdzīgas problēmas, vai arī tas, ka ir kardināli atšķirīgas problēmas vai darba pieejas, strādājot līdzīgos amatos. Dalībnieki savstarpēji komunicēja un apmainījās ar savu savstarpējo pieredzi. Daudz varēja savstarpēji diskutēt un mācīties viens no otra, salīdzināt darba pieejas un risinājumus.

1. **Valsts kancelejas direktors**
2. **Kādas ir VK aktualitātes, aktuālie izaicinājumi?**

Valsts Kanceleja ir centrālā valsts pārvaldes iestāde, kas tur rūpi par valsts pārvaldes personālu, tā attīstību. Nākošajā plānošanas periodā plānojam paplašināt šo atbildību arī uz pašvaldībām.

Šobrīd galvenie sasāpējušies jautājumi:

* Pirmais un galvenais ir atlīdzība, kas saistīta ar daudziem jautājumiem, t.sk. amatu klasifikāciju jautājums u.c.;
* cilvēkresursu vadības ietvars (pieņemšana, atlaišana utt.). Te ir izstrādāts priekšlikums, kas ietver gan reālā laikā īstenojamas idejas līdz pat sapņiem, ko būtu labi, ja būtu;

Šobrīd top mācību attīstības stratēģija, ko izstrādā VAS un eksperti;

Aktuāls jautājums ir arī personāla novērtēšana, darba snieguma rādītāju sistēmas ieviešana vadītājiem u.c..

Plānošanas dokumenti:

Iepriekšējā periodā galvenais politikas plānošanas dokuments bija Valsts pārvaldes attīstības politikas pamatnostādnes 2014.–2020.gadam un Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija. Šobrīd šīs pamatnostādnes ir zaudējušas spēku, līdz ar to vienīgais šobrīd spēkā esošais dokuments, kas regulē valsts pārvaldes cilvēkresursu jautājumu ir Valsts pārvaldes reformu plāns. Paskatoties atpakaļ uz šiem plānošanas dokumentiem ir redzams, ka tur bija daudz sapņu un vēlmju sarakstīts un pārāk maz realitātes. Šobrīd esošajam valsts pārvaldes reformu plānam iet pēdējais gads. Sākām izstrādāt jau nākošā perioda plānu uz (3?) gadiem. Par šo Valsts pārvaldes politikas departamentā detalizētāk izstāstīs.

1. **Kādu redzat VAS lomu nākotnē?**

Mēģinām marketēt VAS kā platformu, kurā īstenot administrācijas personāla attīstības, apmācību procesu. Šobrīd NAP procesa kontekstā notiek naudas meklēšana, cenšamies pārliecināt ministrijas neveidot jaunus, alternatīvus apmācību mehānismus, bet ņemt to, kas strādā, izmantot to, kas ir. Plānojam nākošajā periodā paplašināt kompetenci un atbildību arī uz pašvaldībām. Te ir citām ministrijām viņu vīzijas, projekti par viedajām pašvaldībām, citu ministriju vīzijas par mūžizglītību. To sadaļu, kur parādās valsts pārvaldes, pašvaldību apmācības redzam, ka tur būtu VAS loma. Redzēsim ka sarunas virzīsies tuvāko pāris mēnešu laikā.

1. **Finansējuma avoti VAS attīstībai?**

Valsts budžeta līdzekļi ir trūcīgi. No valsts katru gadu nāk aptuveni 100 000 EUR, kas ir mazāk kā 1/3 no VAS budžeta. No tā viņi var nosegt administratīvo daļu tikai. Pārējo VAS nopelna paši, plus piedalās projektos. Šobrīd vienīgā finansējuma alternatīva ir ES fondi, neredzu citu avotu.

1. **VAS nākotnes prioritātes – vai tās ir ES fondu prioritātes?**

Šobrīd norit diskusijas ar EK. Šajā periodā bija atsevišķa, horizontāla prioritāte, zem kuras bija apakšā kapacitāte, visas apmācības.

EK uzstādījums jaunajam periodam ir – pietiek mācīt tāpat, pamatlietas. Jāmāca tie, kas veic reformas. Tikai tajās nozarēs, sektoros, kur notiks pārmaiņu procesi, tur jāiegulda resursus mācot cilvēkus. Pašlaik mācām visus, bet neredzam tam atdevi. Reaģējot uz EK uzstādījumu šobrīd notiek diskusijas, ir signāli arī no citām valstīm, kas iebilst šādai pieejai. Redzēs. Šobrīd VKanceleja runā ar 4-5 ministrijām, kuru portfeļos redzam kādas sadaļas, kuras varētu īstenot caur VAS. VAS ir pieredze, iestrādes – varam apgūt finansējumu.

1. **Tas nebūs viegli, sastrādāties ar vairākām ministrijām, finansēt no dažādiem avotiem**

Jā, katram ir savas intereses utt.

1. **EK līmenī ir atbalsts strukturālajām reformām - structural reform support services, kur valstis var pieteikt projektus, arī apmācības**

Latvija te aktīvi piesakās – no šīs naudas bija 2019.gadā inovācijas laboratoriju projekts, kur izstrādāja vienoto cilvēkresursu vadības projektu. Šogad ir jau nākošais projekts, kur turpina strādāt ar šo tēmu. Šim finansējuma avotam ir katru gadu konkurss, tā nauda nav garantēta. Piemēram, 2020.gadā iesniedzām vienu kopīgu projektu par vienota pakalpojuma centra izveidi kopā ar Valsts Kasi, bet naudu nedabūjām.

Ari NAP procesā šobrīd meklē visi naudas avotus skaistajām idejām, kas tur ieliktas, bet nav garantētas. Es pats reklamēju šo EK programmu – uzrakstot 3-4 lapas, par katru lapu vari nopelnīt 100 000 EUR. Trūkums ir, ka te saņem tikai ekspertīzi, konsultantus, kas ir labi, bet tad nepieciešams finansējums arī ideju īstenošanai.

1. **Kas būtu jāpamaina, lai nodrošinātu VAS lomu nākotnē? Šobrīd mēs skatāmies ari uz ilgtspēju. Kas būtu jādara, lai to nodrošinātu?**

VAS ir līdzīgi kā būvniecībā: kad ir krīze, nav naudas, un tad pēkšņi ir nauda, kuru apgūst pa galvu pa kaklu, un tad atkal nav naudas un ir krīze. No plānošanas viedokļa tas ir galīgi nepareizi. Normāli būtu – saprātīgi ieguldām šai lietā, lai nav pārrāvumu, lai nav viļņveidīgais [process].

Lielais izaicinājums ir, lai mācības būtu atraktīvas. Cilvēki grib kaut ko nebijušu! Sevišķi kolēģi, kas jau ir pastrādājuši ilgāku laika periodu, lai viņus iekustinātu. Jaunieši ir atvērtāki visādām lietām. Jautājums ir kā mācību saturu padarīt interesantu, atraktīvu. Cik kvalitatīvs ir piedāvājums Latvijā? Šajā periodā esam centušies iedot visu, ko vien var. Kaut vai augstākā līmeņa vadītājiem – kouči un supervīzijas. Pat pa presi un medijiem mūs vazā par to vienu mācību kursu par apzinātību. Tagad domājam uz priekšu, kas vel nav bijis, ko vēl iedot. Apmācību piedāvātājiem jau arī nav tā jaunā satura, iesaiņo to pašu zem cita nosaukuma. Mēs gribam ko interesantu!

Klasiskais stāsts: aizgāju uz mācībām, noklausījos – forši! Bet kas mainījās manā ikdienas darbā? Ir cilvēki, kas grib tikai klausīties, bet lieciet mani mierā! Nākošais – kā to pārnest tavā ikdienas reālajā darbā? Šis aptaujas rezultātā gribam noskaidrot, vai mācībām vispār bija kaut kāda jēga? Vai bija tikai forši, vai valsti arī kaut kas mainījās.

1. **Intervējot augstākos vadītājus bija ļoti, ļoti, ļoti labas atsauksmes par Valsts Kancelejas apmācībām, par iespēju darboties kopīgi. Izskanēja reti dzirdēti cieņas apliecinājumi Valsts Kancelejai par drosmi, nebaidīšanos, tieši par apzinātības kursu. Par citam lietam daudz mazāk reflektēja, atcerējās. Tie neradīja tādu sajūsmu šiem augstākajiem vadītājiem. Kādu būtisku vajadzību šis piedāvājums aizķēra?**

Jā, arī es pats apmeklēju šo kursu. Varu tikai pievienoties. Bez saturiskā nākošā pievienotā vērtība ir tīklošanās, iespēja satikties. Te ir vieta, kur aiz aizvērtām durvīm var parunāt ar pārējiem par sev aktuālām lietām. Forši – tāda vecu draugu kopa, klubiņš, kur satiekas, veidojas tīkls, iepazīstas, var viens otru uzrunāt. Tas palīdz darbā. Klausoties vienu otru, kas ir self-made vadītājs un saka: “Beidzot man kāds ir iedevis strukturētu kārtību, beidzot sapratu kā darīt”. Bet, ja vienreiz uztaisi labu ballīti, visi ir sajūsmā, bet šobrīd ir izaicinājums- ko tad vēl? Viss jau ir bijis!

Ballīti nākošo vajag; jautājums, kas būs tai nākamajā ballītē? Uz ko fokusējamies? Šajā periodā bija augstākie vadītāji Es esmu valsts pārvaldes Vadītāju atlases komisijā. Es redzu, kas notiek. Labu vadītāju vienkārši nav! Tie ir jāaudzina, jāveido. Kritisks ir vidējais līmenis. Atnāk, piemēram vadītājs ar idejā, iedvesmojies, bet ja viņam nav vidējā līmeņa menedžments, tā ir tā atslēga. Ja vidējā līmeņa menedžments nāk ar idejām – tas ir reti. Nedomāju, ka kaut viens vadītājs to vienkārši apturētu, nelaistu cauri. Bieži vien ir otrādi – vadītājs atnāk ar ideju, bet vidējais menedžments ar atstrādātām metodēm to [norok]. Visi sapņo par mazu valsts pārvaldi ar augsta līmeņa ekspertiem. Bet cilvēki ir kādi ir.

1. **Šajā pasākumā VKanceleja organizē apmācības augstākā līmeņa vadītajiem, VAS pārējiem. Varbūt tad sasaistām šos abus? Jābūt kopīgai mācību programmai.**

Piekrītu. Neesmu painteresējies kāpēc tā. Ja nopietni, domājam par VAS un nākotnes lomu. Nebūtu jāsadala viens projekts te, otrs tur. Arī jau šobrīd tos moduļus, kurus izstrādāja augstākajam līmenim, izmantoja arī vēlāk vidējam līmenim.

1. **Augstākā līmeņa vadītāju projekts iziet no VAS projektu salīdzinoši šaurākā rāmja iedot tikai zināšanas un prasmes. Tas jau iet atbalsta, motivācijas filozofijā.**

Piekrītu. Vadītājiem vajag šo atbalstu. Nesen bijām braucienā Somijā. Tur valsts sekretāri man saka – iedod mums ko šādu reizi trijos mēnešos, Vajag redzēt, kas notiek pasaulē, idejas pasmelties, iedvesmu. Bez formālajām zināšanām vadītājam vajag iegūt arī jaunu lādiņu, iedvesmu, uzrāvienu. Vajag paskatīties, kas notiek apkārt. Mēs nezinām arī kas labs notiek tepat uz vietas vienā otrā resorā.

1. **Šķiet, ka šajā projektā bija uzdrīkstēšanās atrast plašāku pievienoto vērtību, atbalsta funkciju. Vadītājiem līdz šim tās ir iztrūcis. Pieļauju, ka tās iztrūkst arī vidējā līmeņa vadītājam. Katram ir savi izaicinājumi. Vai šo būtu vēlme un iespēja saglabāt?**

Es teiktu, ka tas būtu jāsaglabā, jo tā ir viena no šo mācību vērtībām. Jo tikai plikas mācības – tas ir forši. Bet tā kā tas ir izdevies... Pats esmu bijis klāt apmācībās, satiekot, iepazīstot cilvēkus. Cilvēki pēc tam to izmanto, piezvana, pajautā lietas darba jautājumos. To novērtē, sapazīstas. Ir vieglāk, ērtāk, bez lieka formālisma sazināties. Jo cilvēki jau - kolektīvs atjaunojas. Skatos, valsts sekretāri 2,5 gadu laikā gandrīz puse ir nomainījušies Liela mainība. Jauniem jāienāk.

1. **Šīs ir lielas finanšu investīcijas. Vai atlikušajā laikā VAS nevajadzētu skatīties, kā esošos materiālus utt. maksimāli izmantot, lai pietiek līdz nākošajam finansējumam?**

Noteikti! Par to jau ir runāts, kā mācību materiālus izmantot nākotnē. Visi tie e-mācību kursi, kas ir izveidoti, kurus varam izmantot daudz plašāk. Šobrīd, protams šis ir struktūŗfondu projekts, kur ir ierobežota mērķauditorija. Bet tos varētu izmantot plašāk.. Labi materiāli. Varbūt pamats tev ir, pieliec klāt vēl ko un tad jau dod daudziem. Citādi, lielu naudu izgrūdām cauri, nauda beigsies, būsim turpat, kur esam.

1. **VAS proaktīva darbība – kas ir nepieciešams, un ko izmantojam. NEVIS?**

NEVIS ir sāpju bērns. Bija plāns to mainīt. Nevienam tas nepatīk, visi viņu lamā. Mums bija plāns to mainīt, bet nepietika naudas. Pat veicām izvērtējumu, cerējām, ka zem viena ERAF projekta to pārbūvēsim, bet izskatās, ka tam nepietiks naudas. Kaut ko domājam. Problēma ir ar izmantošanu, attieksmi. Ja NEVIS izmanto tikai tāpēc, ka tas ir jādara [neredz ieguvumu], tad to nevar izmantot kā pamatu [apmācību plānošanai].

VAS ir sava mācību pārvaldības sistēma. Neesmu pārliecināts, ka to var sajūgt ar NEVIS. Ideāli būtu, ja es kā vadītājs, veicot novērtējumu, apstiprinu, ka vajag tādas mācības un tas automātiski iekrīt VAS sistēmā. Šobrīd, godīgi sakot NEVIS dara tāpēc, ka tas ir jādara - sapildījām, ķeksītim izdarījām un aizmirsām. Pēc gada atkal nākam kopā un sākam no jauna. Es dzirdu no visam ministrijām, ka vajag ko jaunu. Mums ir idejas ka vajag ko jaunu. Tai vienotajā cilvēkvadības ietvarā jau tas ir ielikts, izsapņots.

1. **Vai runājat tikai par tehnisko risinājumu, vai arī plašāku procesu?**

Idejiski nekas jau šobrīd to netraucē, jo NEVIS jau ir apmācību sadaļa, kur var saplānot, ielikt.

Būtu jāsāk jau no paša sākuma, kā jauns cikls šai stāstā. Šogad jau ir nokavēts, jo jaunie vērtējumi jau sākas. Lai, kad veic novērtēšanu, visi saprot, ka tas ir nopietni. Es pats zinu, ka tur saraksta visādus brīnumus, pat nezinot vai un kas to piedāvā. Ideāli būtu, piemēram, ir VAS mācību kursu saraksts, tu tur vari atzīmēt ko vajag. Jeb laicīgi identificēt ar ministrijām, kas ir jaunās lietas ko vajag, sagatavojam kursus. Šobrīd sanāk, ka ražotāji ražo vienu, plānotāji dara ko citu. Ideāli tas būtu superīgi.

1. **Jautājums ir, ja iestādēm ir jāizvēlas kaut ko, ko piedāvā VAS, tad VAS būtu jāpiedāvā tomēr to, kas ir vajadzīgs. Kurš būs pirmais? Ir iestādes, kas spēj argumentēti paust savas vajadzības un reflektēt, bet citi tikai gaidīs ko piedāvās.**

VAS vēl ir arī juridiskais jautājums. Ļoti maz ir kursu, kas ir par velti – kaut kādi ievada juridiskie - pārējais ir par maksu. Pirms es kādu nosūtīšu, man jāsaprot, vai man pietiks naudas. Vēl otra lieta, ka iestādes bieži rīko iepirkumus apmācībām, kur VAS bieži startē kā pakalpojuma sniedzējs. Varbūt tad lai primāri viss iet caur VAS un tas, ko VAS nevar, tas no privātā. Tas jautājums nav juridiski sakārtots.

Mums kopā ar VAS top mācību un attīstības stratēģija. Neesmu redzējis aktuālo redakciju, bet te varētu tas atspoguļoties.

1. **Bet VAS paši jau tās apmācības nenodrošina, iepērk pasniedzēju un tas beigās tāpat nonāk līdz privātajam sektoram. Tad VAS ir tikai starpnieks.**

Jā, mēs esam starpnieki, platforma. Mūsu ambīcijas ir, ka audzinām kapacitāti iekšēji. Šobrīd mums ir liela nauda, par ko varam jebko nopirkt. Ballīte beigsies, jāspēj nodrošināt nākošā perioda apmācības, Audzinām nākošos trenerus, Jautājums ir par kvalitāti un, ka arī viņiem būs jāmaksā. Varbūt var nepirkt tik dārgus ekspertus, var iztikt ar lētākiem, bet kvalitatīvi ne sliktākiem ekspertiem.

1. **Vai tas būtu šis ekselences, kompetences centrs tepat uz vietas, jeb kā atvērta platforma, *sharing economy*?**

Domāju, ka būs mix. Cilvēki, kas pasniedz VAS, ir ļoti daudzi no valsts pārvaldes. VKancelejas cilvēki, no TM u.c. Šiem iekšējiem resursiem VAS ir platforma, kur šie cilvēki nodod zināšanas tālāk. Domāju, ka būs tāpat iekšējie un ņems arī no malas. Jautājuma, cik būs naudas, cik labus varēsim paņemt no ārpuses. Atkarīgs no naudas daudzuma.

1. **Kāda ir VKancelejas loma attiecībā uz cilvēkresursu vadības procesiem? Un arī par lielu IT sistēmu ieviešanas praksi?**

*CIlvēkresursu vadība:* Laboratorijas ietvaros izstrādājām cilvēkresursu vadības ietvaru. Kolēģi izstāstīs detaļas. Redzam no vienas puses standartizāciju: rutīnas darba standartizēšana, automatizācija visām lietām, kur tērējam daudz resursu. Personālvadība šobrīd raksta standarta dokumentus vienu pēc otra. Ejam uz to, lai HR nodarbojas ar personālvadības lietām - *onboarding* utt. To visu mēs vēlamies vairāk ieviest. Ir idejas par ekspertu bankām, kur ekspertus varam iznomāt, mobilas ekspertu komandas. Mēs par to domājam, ari ministrijas jau ir uzrunājušas, ka mēs to vēlamies. Man nevajag pastāvīgi ekspertu, bet uz gadu es labprāt aizņemtos. Mēs redzam, ka Valsts Kancelejai par to [šāda pakalpojuma turētāju] jākļūst, esam morāli gatavi. Kapacitāte ir. Darāmo darbu saraksts ir garš un vienmēr ir citas prioritātes. Esam šim gatavi, jautājums kad būs pieprasījums no ministrijām.

*IT projekti:* jā, lielu projektu vadība ir problēmu zona valstī. Redzam, kā iet ar vienu, otru, trešo. Jaunajā periodā runājot par kompetencēm – kā vienu redzam spēju strādāt komandā. Spēja īstenot projektu ir viena kompetence, uz kuru koncentrējamies. Katram atsevišķi prast kaut ko ir forši, bet prast pieciem kopā novest kādu līdz rezultātam - tam jāpievērš uzmanība.

To, ka varētu uzņemties centralizētu projektu vadību, pārvaldību, es teiktu, tā nav mūsu ambīcija šobrīd. Es esmu reālists, nav jēga uzbūvēt sapņu pilis, jo redzu kādi ir resursi. Jau pie Kučinska domājām veidot lielo projektu uzraudzības vienību. Ir arī līdzīga pieredze citās valstīs. Bet te jāatrod resurss, kompetenti cilvēki. Paanalizējot, sapratām, ka šobrīd ir citas prioritātes. Ar šiem resursiem to nevar nopietni paveikt. Bija doma par IKT kompetences centru. Bet, ja ir jau VARAM šī funkcija - vai nu ņemam to visu uz šejieni un uz tā bāzes veidojam nākošo pārvaldības modeļa versiju, bet neveidojam kaut ko paralēli.

Man knapi pietiek resurss savus trīs ERAF projektus novadīt, kur vēl kādu citu vadīt.

1. **IT projekti. TM izskanēja bažas – grūti ir idejiski pārliecināt valsts pārvaldi, ka nevajag veidot paralēlos mazdārziņus attiecībā uz IKT sistēmām. Tās bažas izskanēja, protams, arī kapacitāte.**

Mani bieži kolēģi uzrunā ar domu, ka esmu tas laimes lācis, ka varēšu nodrošināt kādu virzību, ja ir iestrēguši horizontālajos procesos starp ministrijām. Bet es nevaru visas problēmas atrisināt. Jā, es to varu, bet tad man jāpaskatās kur šī problēma ir manu prioritāšu sarakstā. IKT lietās ir līdzīgi. VARAM te ir vadošā institūcija. Kā viņiem veicas, ir cits stāsts. Tur ir bijusi gan politiskās vadības un ierēdniecības [ne]ieinteresētība. Esmu gatavs atbalstīt lietas, iesaistīties, lai ir virzība. Bet nevaru uzņemties vadīt procesu.

Man jau ambīcijas ir, bet paskaties pēc būtības, kas ir jāizdara un tad domā, vai grābt kaut ko jaunu. Ja varu izdarīt labāk, tad varbūt. Bet cilvēkresursu vadība un apmācības- par to nav diskusijas. Par pārējām lietām – ja nu man ir garlaicīgi un ir brīdis, kad visu esmu atrisinājis … varbūt jā. Bet ne no šodienas skatu punkta.

Piemēram, vienotais pakalpojuma centrs ar visām atbalsta funkcijām- personālvadība, grāmatvedība utt. Vienā brīdī bijām gatavi ņemt šo, jo neviens negribēja. Šobrīd Valsts kase ir gatava to darīt, ir pārdomājuši. Bet arī te Valsts kase ir gatava to darīt, bet prasa mūsu (Valsts kancelejas) zīmolu, lai ministrijas mums pakļautos. Te būs laba sadarbība, ceru, ka izdosies novest līdz galam.

Ļoti lielu lomu spēlē laiks, kas nepieciešams kamēr cilvēki akceptē pārmaiņas. Redzu, kā mainās cilvēku domāšana un uztvere. Ir pagājuši 2 gadi, no sākotnējā nolieguma jau nāk paši un prasa, kad tas notiks. Vairākās jomās tas jau ir, ka vairs nevēlas veidot IT paralēlās sistēmas, ir gatavi ņemt kāda cita pakalpojumu, bet tad nav neviena, kas būtu gatavs piedāvāt. Realitāte tāda, kā ir.

1. **Kādas izmaiņas valsts pārvaldē jūs saskatāt pa šiem gadiem, kamēr iet projekts?**

Protams, ka nevaru pateikt kādas izmaiņas ir notikušas, cēloņsakarību ķēdi kā šis projekts ir ietekmējis. Tās ir mazas lietas - iedvesma, iegūtas zināšanas. Šīs mācības ir daļa no kopēja procesa. Ir virkne ministriju, kur mācības palīdzējušas pārmaiņu komandām. Pat nezinu, kas bija vispirms - vai mācības, vai pārmaiņu komandas. Bet redzu, ka cilvēki var un dara fantastiskas lietas. Reizi gadā mēs rīkojam ar katru ministriju reformu pārrunas. Tās ir smagas sarunas par dzīvi, kā veicies, kādi ir sasniegtie rezultāti, kas plānots nākošajā periodā. Reizēm ir tā, ka dzirdi un domā, ka te nu nekas nebūs, bet pēc kāda laika ir rezultāts. Un zināmu lomu tur ir spēlējis tas, ka vadītāji, arī pārējie ir piedalījušies apmācībās. Es varēju mācības izmantot kā sava veida burkānu. Nevis tikai iet kā ar pātagu, bet arī piedāvāt ko pretī. Sākumā ieskriešanās bija lēna, beigās pietrūka visiem vietas. Kad daudzi saprata, ka tas ir labs instruments kā motivēt savējos, apmācīt. Kad saprata, ka tas ir labs instruments, nāca un teica, ka mēs ari gribam. Tad VAS nācās teikt, nav vairs vietas. Pirmie ieguva vairāk.

Iespējams, ka darot vēlreiz varētu izdarīt efektīvāk, par mazākām summām, jo bija īss laiks, milzīgas summas, iepirkumi. Varētu arī pārvērtēt viena otra mācību kursa saturu. Bija tā, ka pat nācās vienam modulim mainīt saturu, pasniedzējus.

Apzinātība – nākošajā periodā šo turpināsim noteikti. Es gan pats vairs neiešu uz tam mācībām, lai vieglāk attaisnoties. Jo neformāli daudz pozitīvu novērtējumu dzird.

1. **Vai februārī / martā mēs varētu atkal tikties uz beigu sarunu par secinājumiem?**

Jā, labprāt.

**23. Veselības ministrija**

1. **Kāda ir mācību ietekme uz iestādes darbību?**

Mēs ieviešam LEAN, skatāmies, kur var uzlabot procesus. Viss iet kopsolī ar to ko iemācāmies, darbinieki nāk no apmācībām ar kādām idejām, saka: dzirdēju, ka varam darīt šādi.

No VAS apmācībām atzīmē LEAN, pārmaiņu vadību, viss ir viens otru papildinošs.

1. **Ar kādām metodēm ieviesiet izmaiņas?**

Ir gan formālās, gan neformālās darba grupas. Viss gāja kopsolī, kad strādājām pie ministrijas darbības stratēģijas 2019.-2021.gadam 2018. g. vasarā <http://www.vm.gov.lv/lv/ministrija/veselibas_ministrijas_darbibas_strategija/>). Sākām pirmo reizi ministrijas vēsturē stratēģiju veidot no 2 dalām. 1 daļa ir vērsta uz nozares attīstību (mērķis: stiprināt sabiedrības pārliecību, ka veseliba ir vērtība), bet 2. dala uz ministrijas kā darba devēja lomu (mērķis: Veselības ministrija ir darba devējs Nr. 1 valsts pārvaldē). Pie stratēģijas strādāja gan formālās, gan neformālās darba grupas. Mēs nerakstījām stratēģiju pie 1 galda, bet rakstījām grupiņās, kur katrs varēja pieteikties, izveidojām arī formālu pārmainu vadības grupu. Tagad tās vairs nav, ir vairākas grupas, t.sk., neformālās, kur 1 ir par ārpusdarba aktivitātēm, darba vidi, utt. Izveidojām formālas grupas – personālvadības darba grupu, kur tiekas struktūrvienību vadītāji, kas tiekas, lai runātu par vadītāju izaugsmi. Ir vēl vairākas dažādu uzdevumu izpildei. Viss notiek uz brīvprātības principiem.

Mēs LEAN mācībās paņēmām milzīgi smagu procesu - par rezidentu plānošanu, tas sastāv no vairākiem procesiem. Tā rezultātā konstatējām, kur ir daudz birokrātiskie zudumi, tos likvidējām. Tad vēl pārskatījām parakstu deleģēšanas procedūru, tagad jau ir 2. vai 3. pārskatīšanas vilnis. 1.vilnī nodeleģējām no VS uz leju, tas viss attīstās.

1. **Vai jūs veicat/plānojat izvērtēšanu stratēģijai/ darbinieku apmierinātībai?**

Šogad stratēģijai plānojam veikt vidustermiņā pārskatu, lai saprastu, ko vēl varam iespēt. Mums bija agrāk darbinieku kopsapulces. Ir lietas, kur atgriežamies pie labās pieredzes. Piem., tāda ir darbinieku kopsapulces, kur VSV atskaitās darbiniekiem par stratēģijas izpildi. Mēs prezentējam rezultātus.

Paši savu darbinieku aptauju neveicam, pietika ar VK iesaistes aptauju, kur nodrošinājām pietiekamu reprezentativitāti, lai varētu rezultātus analizēt iestādes griezumā (gaidām rezultātus no VK). Par stratēģiju – plānojam veikt iedzīvotāju aptauju par stratēģijas izpildi, esam jau noslēguši līgumu ar SKDS par 2 iedzīvotāju aptaujām.

1. **Kādi faktori veicina/ kādi kavē zināšanu pārnesi darba vidē/ izmaiņas?**

Veicina tas, ka vadība tam tic, vadība mums ir kuģa stūrmanis. Palīdz, ja redz tos ātro ieguvumus, ja jāgaida ilgs laiks uz rezultātiem, tas varētu būt bremzējoši. Jāstrādā uz ātrajiem ieguvumiem. Bremzē - pārslodze visiem darbiniekiem –ir pārslodze visā valsts pārvaldē. Kaut kādā mirklī jāsāk teikt, ka stratēģijās jāsāk rakstīt tikai stratēģiskās lietas – jo nevaram ar mūsu [mazajiem] resursiem, darīt to ko dara lielās valstis.

1. **Sinerģijas ar citiem ES projektiem/ valsts budžeta aktivitātēm**

Citi fondu projekti – tie ir tikai vērsti uz ārstniecības personām, piem.: “ Veselības aprūpes un veselības veicināšanas procesā iesaistīto institūciju personāla tālākizglītība nozares ilgtspējīgai attīstībai”, 1.3.2.1. aktivitāte.

Vēl lielāks jautājums ir medicīnas personāla piesaiste reģioniem (Ārstniecības un ārstniecības atbalsta personāla pieejamības uzlabošana ārpus Rīgas” 9.2.5.0/17/I/001). Esam sapratuši, ka daudz kas no tā, ko mācāmies VAS, ir nepieciešams ārstniecības personām, piem., mentoru apmācības, vadītāju prasmes. Bet gribam to [fondu finansēto projektu ārstniecības personām] paplašināt., saprast, kur varam no tiem fondiem aizsniegties, lai tiktu pie tiem, kas strādā nozarēs, kas nav pagājušas zem VK projekta.

1. **Kāda ir sinerģija ar VM mācību budžeta plānošanu?**

Kad sākās VAS apmācības, bija liela mācību intensitāte, jo tad mums, es atcerējos, pa lielam bija citas apmācības, kas bija cita EK strukturālo reformu projekta ietvaros (laikam VM projekts “Apmācības publiskā pārvaldē veselības nozarē”). Tāpēc 2019. gada ietvaros mums nebija īsti savs mācību budžets, jo bija ļoti intensīvas apmācības (VAS). Šogad mūsu neformālajā grupiņā domājām, kur vajadzētu likt mācību mērķus, personāla daļas vadītāja mēģināja ar inovatīvām metodēm tos dabūt no mums ārā. Redzēsim, kad būs apkopoti. Kas ir stratēģijā ierakstīts, tas nepazudīs – t/i., visa līmeņa vadītāju kompetences celšana.

1. **Kā būtu jāorganizē apmācības nākotnē?**

Šobrīd esošā sistēma ir gana laba, nezinu vai mēs būtu gatavi atdot savu mācību budžetu centralizētai apgūšanai, jo VAS nevar nosegt visas specifiskās prasības. Mums ir darba devēja stratēģija, mācību vajadzības ir atkarīgas no tā, kurā līmenī iestāde atrodas, no tā ir atkarīgs, kādas mācības nepieciešamas. Jau tagad ir ļoti laba situācija, kad VAS piedāvā savus speciālistus par maksu. Tos mēs iepērkam, piem., pagājušajā gadā sapratām, ka pie visa lielā mācību apjoma vēl nepieciešams mediju treniņš vairākiem cilvēkiem, kas bieži runā medijos. Mēs iepirkām apmācības no VAS. Viņi nākotnē varētu būt “pools”.

1. **Kāds ir Jūsu lielākais gandarījums no dalības projektā?**

Tie kas esam gājuši uz augstākā līmeņa mācībām, esam ļoti, ļoti apmierināti. Patika visas U mācības, tas ko dara A.Kalniņa ir vērā ņemams. Par augstākā līmeņa mācībām – vadītāju kopā sanākšanai 2x gadā vajadzētu palikt. Šogad tās būs vērtības, par kurām runāsim, tas saskan ar to ko mēs ministrijā plānojam darīt. Zini, ka neesi viens ar savām problēmām, uzzini, kā to ir citi atrisinājuši, “insight” no TOP profesionāļiem ir ļoti vērtīgs. Es pati izgāju kompetenču vērtēšanas pasākumu – ļoti gribētu, lai kādi kolēģi vēl tiek, to vajadzētu, tas ir atkārtojams. Ar VS runāju, tā ir vieta, kur top vadītājs var aiziet parunāties. VS nav kur aiziet. Kur katrs ērtāk justos (vai pie valsts pārvaldes “peer” vai privātā sektora profesionāļa), bet lai ir parunāšanās iespēja. Augstākā līmeņa vadītāji arī ir cilvēki.

**24. Ekonomikas ministrija**

**B. Mācību ietekme uz iestādes darba uzlabošanu**

**1. Kādās iepriekšminēto projektu mācībās vai profesionālās kompetences paaugstināšanas pasākumos (turpmāk – mācības) esat piedalījusies**

Valsts kanceleja, projekts "Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma" – LEAN apmācības, simulācijas spēle “Prezidents”

**2. Vai esat novērojusi kādas būtiskas izmaiņas, savā un Jūsu darbinieku motivācijā, iesaistē darba pienākumu veikšanā, attieksmē pēc projektos organizētajām mācībām?**

Grūti pateikt

**3. Kuras mācības uz Jums atstājušas visspilgtākos iespaidus un kāpēc?**

Jā, ļoti labas atsauksmes par simulācijas spēli “prezidents” – tās ļāva nestandarta situācijās vēro kolēģu un padoto prasmes, iemaņas un darbību stresa apstākļos, domāšanu “ārpus kastes”

**4. Vai Jums ir iespēja mācībās iegūtās zināšanas un prasmes tālāk pielietot darbā? Vai ir kādi faktori, kas to kavē?**

LEAN apmācības – izmantoju metodes savos ikdienas darba pienākumos.

**5. Vai Jūsu un padoto darbinieku mācības ir kaut kā būtiski ietekmējušas/ mainījušas Jūsu iestādes darbību?**

Jaunas metodes dod iespēju darbiniekiem izmanot radošas metodes turpmākā darbā – gan attiecībā uz dizaina domāšanu, gan arī LEAN metodēm, kas ļauj īstenot inovācijas procesos.

**6. Vai Jūs varētu minēt kādus konkrētus labās prakses piemērus par izmaiņām, kas notikušas iestādē projektos organizēto apmācību rezultātā:**

* + - darba organizācijā;
		- lēmumu pieņemšanas procesā;
		- pakalpojumu pilnveidē;
		- darba efektivitātes / produktivitātes izmaiņas;
		- u.c.

Dažāda veida jaunievedumi, kas radušies, ieviešot Kaizen idejas – piemēram darba procesu uzlabojumi, izmantojot dažāda veida digitālos rīkus un risinājumus.

**7. Vai mācību rezultātā esat novērojusi kādu procesu uzlabošanos Jūsu iestādē? Vai varat minēt piemērus?**

Dažāda veida jaunievedumi, kas radušies, ieviešot Kaizen idejas – piemēram darba procesu uzlabojumi, izmantojot dažāda veida digitālos rīkus un risinājumus.

**8. Kāda ir vispārējā apmācību plānošanas un organizēšanas prakse EM vai iekšējā kārtība un prakse veicina darbinieku profesionālo pilnveidi?**

Atbilstoši vajadzībām tiek saskaņota apmācību nepieciešamība ar vadītāju un tiek plānotas mācības. EM personāldaļa veic arī ikgadējo personālam nepieciešamo apmācību plānošanu.

**9. Vai pēdējo 2 gadu laikā esat piedalījusies arī kādos citos profesionālās kompetences pilnveides pasākumos, kas netika finansēti no iepriekš minētajiem projektiem?**

Jā, pamatā par ES fondu jautājumiem – gan VAS organizētas mācības, gan Eiropas Komisijas organizētas mācības

**C. Mācību ietekme uz jomu/nozari un sinerģija ar citiem kapacitātes paaugstināšanas pasākumiem**

**10. Vai šīs mācības ir devušas tiešu vai netiešu ietekmi uzņēmējdarbības vides uzlabošanā, administratīvā sloga un normatīvisma mazināšanā MVU? Vai varat minēt kādus labos piemērus?**

Jā, palielināta izpratne gan no normatīvo aktu izstrādes viedokļa, gan no kopējā atbalsta politikas viedokļa.

**11. Vai šīs mācības ir devušas tiešu vai netiešu ietekmi efektīvākai korupcijas novēršanai un ēnu ekonomikas mazināšanai? Vai varat minēt kādus labos piemērus?**

Nē, ne tiešā veidā.

**D. Noslēguma jautājumi**

**12. Kas būtu jāuzlabo un kādiem jautājumiem turpmāk būtu jāpievērš uzmanība?**

Lektori un laika plānojums.

**13. Par ko Jūs esat visvairāk gandarīti no mācībām šajos projektos?**

Par nestandarta metodēm, kas tiek pielietotas mācībās.

**25. Valsts ieņēmumu dienests**

1. **Kādās mācībās vai kompetences paaugstināšanas pasākumos piedalījāties un kādi ir galvenie komentāri par šīm mācībām?**

Mācījās praktiskās darbnīcās par Lean, iepriekš arī mācījās vispārīgi par Lean un vēl kaut kādās citās VAS mācībās.

Mācības bija 1 reizi divās nedēļās, parasti piektdienās, tas bija ļoti labi un veiksmīgs grafiks. Praktiskās Lean darbnīcās strādāja grupā pa 5 cilvēki, Grupa tika izveidota no VID darbiniekiem, kas katrs bija no citas struktūrvienības.

**Savā struktūrvienībā ir tāda pieeja**, ja kāds kaut kur ir bijis labās un vērtīgās mācībās, tad to informāciju nodod tālāk saviem kolēģiem.

Bet vispār kopumā atsauksmes par mācībām ir ļoti labas. Jo tās metodes, ko iemācīja Lean, noder tagad ikdienas darbā, piemēram, tagad izstrādājot jaunu metodisko materiālu, vairākas metodes izmantoja.

**B. Mācību ietekme uz iestādes darba uzlabošanu**

1. **Kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme uz Jūsu iestādes darbiniekiem? Vai esat novērojuši kādas būtiskas izmaiņas, darbinieku motivācijā, iesaistē, attieksmē pēc projektos organizētajām apmācībām?**

Pēc mācībām **it īpaši pirmo mēnesi bija liels entuziasms**, galvā bija visādas pārdomas, ko un kā gribētos pamainīt. Pēc tam jau entuziasms pamazām noplok, jo ikdienas darbu steiga pārņem ar savu ritmu un režīmu.

Labi, ka šīs apmācības tika organizētas ik pēc 2 nedēļām piektdienās. Divu nedēļu pārtraukumā, katru reizi uzdeva mājas darbu un pēc 2 nedēļām tas bija jāizpilda un nākamajā reizē bija jāprezentē izpildītais mājas darbs. Pēc prezentācijas uzreiz dabūja atgriezenisko saiti. Šāds apmācību režīms visu laiku uzturēja tonusā to mācību laiku. Bija ļoti labi, ka pasniedzēji katrai grupai deva atgriezenisko saiti par mājās paveikto, deva ieteikumus, ko darīt citādi un ko vajadzētu uzlabot.

1. **Kā un vai VID darbinieki mācībās iegūtās zināšanas un prasmes, tālāk pielieto darbā? Kādi faktori to kavē?**

Ir sajūta un novērojumi, ka pēc šīm mācībām darbus var padarīt ātrāk un efektīvāk. Lean mācībās apskatītās metodes viennozīmīgi noderēja un turpina pielietot darbā.

Lean ir tāds jauns domāšanas veids. Šīs mācības un Lean pieeja kopumā liek domāt par to, ko nedarīt lieku un nevajadzīgu. No šīm mācībām ļoti noderēja tēma par ikdienas plānošanu un prioritāšu nospraušanu.

Lean mācībās tika pārrunātas arī metodes, ko var izmantot sapulcēs (radošās domāšanas metodes, problēmu risināšanas metodes, u.c.) un no tā šobrīd daudz izmanto ikdienas darbā gan kā sapulču vadītāja, gan kā sapulču dalībnieks. Par sapulcēm un metodēm, tā bija jauna informācija un ļoti noderīga. To savā struktūrvienībā tālāk darbā izmanto, jo ikdienas darbā sapulces aizņem lielāko dienas daļu. Tagad ir izpratne, cik svarīga ir sapulču efektīvāka organizēšana un plānošana. Citreiz nosēdi sapulcē 2 stundas un saproti, ka no sapulces iznāc ārā bez rezultāta. Tur ieguva pārliecību, ko drīkst sapulcēs darīt un kā aizrādīt, ja sapulces paliek neefektīvas. Drīksti uzstādīt arī prasības sapulcei. Tās mācības tā ir aizrāvušas un liekas, ka daudz lietas jau ir sen bijušas, bet tās mācības salika pa plauktiņiem un atgādināja vairākas lietas, vai arī apstiprināja, ka domā un dari pareizajā virzienā.

Uzzināja par Gemba audita metodi un tās priekšrocībām. Šī metode liek problēmas cēloņu un problēmas situāciju novērtēt un analizēt tajā vietā, kur tā problēma ir radusies vai notiek (faktiski uz vietas), fiziski novērojot procesu. Secinājums no šīs metodes apguves, ja no distances mēģina izanalizēt un uzmodelēt problēmas cēloņus, var rasties nevajadzīgi pieņēmumi un lieka, maldīga un dažreiz nepareiza informācija. Šī metode palīdz būt precīzākiem un konkrētākiem jau sākotnējā izpētē. Tas bija kaut kas jauns, par ko padomāt un turpmāk ieviest praktiski darbā, to izmanto vairāk tālāk arī savā darbā kontroļu metodikā.

1. **Vai un kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme uz Jūsu iestādes darbību? Vai Jūs varētu minēt kādus konkrētus labās prakses piemērus par izmaiņām, kas notikušas iestādē projektos organizēto apmācību rezultātā:**
	* + **darba organizācijā;**
		+ **lēmumu pieņemšanas procesā;**
		+ **pakalpojumu pilnveidē.**

Praktiskajās Lean darbnīcās vajadzēja katrā grupā atrast kādu problēmu no darba vides, ko praktiskajās darbnīcās risinās – tas bija kā daļa no mācību procesa. Sindijas grupa izvēlējās vienu problēmu saistītu ar jauno nodokļu informācijas sistēmu (MAIS), ko pašreiz izstrādā VID un tā aizstās esošo NIS. Bija konstatējuši kaut kādu problēmu darba ekrānā, kas apgrūtina darba procesu.

Radošo darbnīcu laikā strādāja pie šīs problēmas izpētes un risinājuma, visam izejot cauri pamazām pa solīšiem. Definēja un sīkāk izpētīja problēmu, noteica uzdevumus, mērķus, novērtēja problēmas risinājuma alternatīvas un sastādīja ieviešanas plānu, kā to realizēt.

Vispirms jau ļoti grūti gāja ar pašas problēmas definēšanu. Pēc tam vēl lielākas grūtības sagādāja nodefinēt kvantitatīvus **mērīšanas indikatorus, kā novērtēs tā konkrētā risinājuma un mērķa izpildi, un atdevi. Nav bijusi iepriekšēja pieredze šādi definēt rezultatīvos rādītājus un tāpēc tas sagādāja grūtības.** Pasniedzēja deva ieteikumus un izdevās nodefinēt gan problēmu, gan mērījumus. Palīdzēja problēmas izpētē iekšējā aptauja, mācību procesa ietvaros izveidoja aptaujas anketu un izsūtīja citiem VID darbiniekiem un atklājās, ka ir arī citi daudz darbinieki, kam šāda problēma pastāv.

Ņemot vērā, ka gāja tik grūti ar problēmas definēšanu un izpēti, laiks bija mazliet par īsu, pietrūka, lai izstrādātu tādu lielāka mēroga risinājumu. Šobrīd mācības ir beigušās, pēc mācībām izstrādātais risinājums **būtu jāievieš praksē dzīvē, lai nonāktu pie vēlamajiem uzlabojumiem**, **bet tas nav izdevies**. Tas lielā mērā saistīts ar to, ka šai 5 cilvēku grupiņai vairs īsti nesanāk laiks satikties un virzīt to risinājumu tālāk, jo katrs ir no citas struktūrvienības un pat esot vienā ēkā, tomēr savstarpējā sadarbība ikdienā praktiski nav.

Saprot, ka šī identificētā problēma bija būtiska un svarīga to tālāk risināt. Bet ir ikdienas darbs un darbu apjoms liels, grafiks pārslogots, ir visādi citi steidzamāki darbi un uzdevumi, ka nav laiks pievērsties izmaiņu ieviešanai VID. Visiem, kas strādāja šajā grupiņā, entuziasms ir mazliet ir noplacis, jo pārņemti ar ikdienas rutīnu.

Iespējams tas daļēji arī saistīts ar to, ka jau sākotnēji izvēlēta ne tik kritiski aktuāla problēma. Ejot uz praktisko darbnīcu bija jāatrod jebkāda veida problēma, ko izmantot, lai caur praktiskajās darbnīcās iemācītajām metodēm var iztestēt Lean jau praksē, iespējams problēma beigās nebija tik milzīga, lai iestādes līmenī to nopietni paceltu, ieviestu un tik lielā mērogā mainītu sistēmu. Tas iestādes līmenī nebija tik svarīgi un attiecīgi, tam tad netiek veltīts darba laiks (tas nav saistīts ar pamatpienākumu veikšanu).

Tomēr saistībā ar šo problēmu un vispār jauno MAIS sistēmu bija efekts VID. MAIS sistēmas ieviešanai ir izveidota speciāla projekta vadības grupa, kurai nodeva šo informāciju. Pēc sniega bumbas efekta tālāk nākošajās organizētajās praktiskajās nodarbībās, saistībā ar MAIS sistēmu izveidoja papildus praktisko darbnīcu tieši uz vietas VID, kur piedalījās VID darbinieki, kas iesaistīti MAIS attīstībā. VAS mācību spēki un pēc šīm darbnīcām MAIS attīstības projekta komandai bija vairāki vērtīgi rezultāti.

No pazīstamiem kolēģiem uzzināja, ka viena cita VID darbinieku grupiņa šādās praktiskās nodarbībās paņēma problēmu par sapulču telpu rezervāciju. Tā iepriekš visā lielajā VID ēkā bija milzīga problēma, nebija kopīgas sistēmas sapulču telpu rezervācijai, tas bija apgrūtinoši, ka nebija iespējams ieplānot precīzu telpu priekš tikšanās un tur reizēm veidojās sastrēgums, ka tikšanās sarunāta, bet telpu brīvu nav. Pēc šīs grupas iniciatīvas **izveidoja vienotu sistēmu sapulču telpu rezervācijai,** kur jebkurš darbinieks var norezervēt sev tikšanās vai sapulču telpu. Visi plānojot tikšanās un sapulces, tagad var redzēt, iepriekš un neveidojas sastrēgumi. **Tas bija reāls ieguvums, un palīdzējis uzlabot darba procesu.**

Vairāk nav īsti informācijas par to, kādas problēmas risināja citas grupas. Par to iekšēji VID nav bijusi informācijas apmaiņa, bet **būtu bijis vērtīgi uzzināt šādu informāciju**.

Patiesībā jau ik pa brīdim vajadzētu katrā struktūrvienībā, ja jūti, ka kaut kur veidojas sastrēgums vai karies augšā ar darbiem, tad prasītos pēc Lean pieejas šādus procesus sazīmēt, izanalizēt, un saprast kā tos padarīt efektīvākus un nooptimizēt. Ieejot darba rutīnā nav laika problēmas risināt, bet šādas mācības paver redzes loku un pārliecību, cik būtiski tomēr ir izkāpt no ikdienas skrējiena un sakārtot problemātiskās situācijas, lai darbs būtu labāks.

Secinājums - baigi grūti ir ieviest pārmaiņas, ja Tev ir tekošie pienākumi. Otrs, ko Lean mācīja, ka pie risinājuma, ir jāiesaista visas iespējamās ieinteresētās puses, pat klienti vai VID gadījumā nodokļu maksātāji. Un ar to ir lielas grūtības, mēs nemākam iesaistīt, nav šādas pieredzes un nav atsaucības vai ir mulsums no otras puses. Bet ja visā jau problēmas definēšanas, analīzes un tapšanas procesā būtu vismaz pa vienam katras saistītās struktūrvienības pārstāvim, pārmaiņu ieviešana noteikti izdotos labāk. Tev vienam pašam ir grūti iesaistīt plašāku darbinieku kolektīvu, tur vajadzīgs vadības atbalsts un lēmums vai rīkojums iesaistīties. Vienas struktūrvienības darbinieki nevar uzdot pienākumus citas struktūrvienības darbiniekiem.

Sindija atnākot no mācībām ar lielu entuziasmu un vēlmi ieviest uzlabojumus, mēģināja iesaistīt citus darbiniekus, bet saproti, ka pārējie, kas nav bijuši mācībās nav ar šādu degsmi un vēlmi ieviest pārmaiņas, uzreiz nāk ar lielu pretestību un to uztver kā kaut ko negatīvu, it īpaši ja ir jāveic savi ikdienas pienākumi un pārmaiņas ir kā papildus darbs. Vienam nav tāda spēka pacelt šādas pārmaiņas vai uzlabojumu ieviešanu. Svarīgi, ka ir atbalstoša vide un cilvēki, kam ir spējas, vēlme, pozitīva motivācija un pilnvaras ieviest pārmaiņas.

1. **Kāda ir vispārējā apmācību plānošanas un organizēšanas prakse VID. Kā projektos īstenotās apmācības ir skatāmas un vērtējamas saistībā ar citiem izglītošanas pasākumiem, ko organizē VID?**

VID organizē arī savstarpējās sadarbības aktivitātes, pēc darba ir dažādi neformālie pasākumi, lai savstarpēji var vairāk dažādas struktūrvienības iepazīties, lai padarītu efektīvāku un ātrāku sadarbību. Tur šīs VAS mācības labi papildināja, šo VID iekšējo iniciatīvu.

**C. Mācību ietekme uz jomu/nozari un sinerģija ar citiem kapacitātes paaugstināšanas pasākumiem**

1. **Vai šīs mācības ir devušas ietekmi uzņēmējdarbības vides uzlabošanā, administratīvā sloga un normatīvisma mazināšanā MVU? Vai varat minēt kādus labos piemērus?**

Lean mācības kopumā bija vērtīgas – lika izpētīt no citu skatu punkta, ir lieks un kas nav būtiski, ko varētu nedarīt, bet kas iedod vērtību, lai sasniegtu labāku rezultātu. Var novērot to, ka nodokļu maksātāji – VID klienti, zinībās un kompetencēs aug ātrāk un straujāk. VID arī nedrīkst stagnēt un jāiet straujāk uz priekšu. To bieži var novērot, ka tas kas VID vakar bija jaunums un jauna pieeja, šodien jau nodokļu maksātāji jau ir atkoduši un ir zinošāki par VID. Šī darba vide prasa straujas pārmaiņas un nepārtrauktu mācīšanos.

1. **Vai šīs mācības ir devušas ietekmi efektīvākai korupcijas novēršanai un ēnu ekonomikas mazināšanai? Vai varat minēt kādus labos piemērus?**

Nebūs tieša ietekme

1. **Kā šo projektu apmācības saistās ar Jūsu iestādes attīstības stratēģiju?**

VID jau iepriekš ir izveidojuši katrā struktūrvienībā tā saucamos “Pārmaiņu vēstnešus”, tie ir cilvēki ar augstāku entuziasmu un motivāciju veicināt un sludināt pārmaiņas. It kā katrā struktūrvienībā ir izveidoti vai noteikti šādi ”Pārmaiņu vēstneši”, bet viņi veica arī savus tekošos darba pienākumus. Tas tika izveidots, kad VID veidojās lielie skandāli un bija milzīgi reputācijas apdraudējumi. Tad tika ieviesta šāda pieeja, lai veicinātu uzlabojumus iestādē. Pārmaiņu vēstnešus VID ieviesa neatkarīgi no VAS mācībām, vairāk kontekstā ar VID vērtībām, lai veicinātu šo vērtību ieviešanu un iedzīvināšanu VID.

“Pārmaiņu vēstnešu” ideja ir laba un šādas praktiskās nodarbības to papildina un vairāk iedzīvināja. Jo “Pārmaiņu vēstnešu”, jo pēc Lean mācībām tagad ir sapratne, ka pārmaiņu un uzlabojumu ieviešanai vajag laiku un resursus, proti, lai šiem cilvēkiem ir laiks, pilnvaras un iespējas ieviest pārmaiņas. Ikdienas darbi tā noslogo, ka arī šiem “Pārmaiņu vēstnešiem” noplok entuziasms un vajadzīgs iekšējais atbalsts, kas stiprina entuziasmu.

**D. Noslēguma jautājumi**

1. **Kas būtu jāuzlabo un kādiem jautājumiem turpmāk būtu jāpievērš uzmanība?**

Nākotnē vajadzētu padomāt par to, ka šādās grupās vairāk vajadzētu iesaistīt ne tikai darbinieku, bet arī vadības līmeni. Jo darbiniekam aizejot uz šādām mācībām, pēc tam ir jāpatērē ļoti daudz enerģijas un savs resurss, lai iestāstītu vadībai un pēc tam citiem darbiniekiem, kāpēc to vajag un kā to risināt. Tad arī vadība tālāk varētu dot atbalstu un pilnvaras ieviest konkrētas pārmaiņas.

1. **Par ko Jūs esat visvairāk gandarīti no mācībām šajos projektos?**

No mācībām lielākais gandarījums ir par praktiskajām nodarbībām, kas lika iesaistīties ar pilnu jaudu un pa maksimumu visu metožu apgūšanā – praktiski pašam iziet cauri savai konkrētajai problēmai. Par praktiskajiem darbiem ir lielākais gandarījums.

**26. Satiksmes ministrija**

1. **Kādās mācībās vai kompetences paaugstināšanas pasākumos piedalījāties un kādi ir galvenie komentāri par šīm mācībām?**

Piedalījās dažādos augstākā līmeņa vadītāju kompetenču paaugstināšanas pasākumos, piemēram, 360 novērtēšana, Ievadkurss par koučingu, brainstormi un citi.

Ilze mācījās arī atsevišķas vispārīgākas tēmas, piemēram, par laika plānošanu, kas vienmēr aktuāli un var vienmēr kaut ko uzlabot šajā jomā.

**B. Mācību ietekme uz iestādes darba uzlabošanu**

1. **Kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme uz Jūsu iestādes darbiniekiem? Vai esat novērojuši kādas būtiskas izmaiņas, darbinieku motivācijā, iesaistē, attieksmē pēc projektos organizētajām apmācībām?**

Kopumā šis projekts bija ļoti nozīmīgs un vērtīgs. Bija iespēja novērtēt, cik dažāda ir vadības pieeja dažādās valsts pārvaldes iestādēs un ar kādām situācijām saskaras dažādi vadītāji gan sadarbībā uz augšu ar augstāko un politisko vadību, gan sadarbībā uz leju ar darbiniekiem. Varēja uzzināt un novērot, cik dažādas situācijas ir iestādēs, arī problemātiskas, tādas kā mobings. Bija vērtīgi satikt citus vadītājus, un varēja novērtēt kāda veida vispār ir dažādi vadītāji valsts pārvaldē – ļoti interesanti un dažādi gadījumi.

Bija ļoti vērtīga 360 novērtēšana, tā laikam kā metodes šobrīd ir ieviesta FM. SM kā metode tāda nav ieviesta, bet parādīja dažādas interesantus faktus. Šajā 360 novērtēšanā Ilzei bija īpašs gadījums, ko analizēja eksperti – no visiem vērtējumiem, viens vērtējums bija izteikti subjektīvi novērtēts (lika domāt un analizēt par kāda augstāk stāvoša vadītāja iemesliem dot šādu vērtējumu, iespējams bailes vai konkurences draudi pazaudēt savu pozīciju), jo pārējiem darbiniekiem bija daudz maz vienots viedoklis. Manu gadījumu izķidāja personāla eksperti un analizējām šo situāciju. Tas bija vērtīgi, ka šādi to izanalizēja un izķidāja sīkāk un deva komentārus, ieteikumus, kā reaģēt uz šādam situācijām.

Būtu bijis interesanti paklausīties FM, kā viņiem veicas ar 360 grādu vērtēšanu, ja šo rīku ir ieviesuši praktiski dzīvē. No šši 360 vērtēšanas bija atsevišķas institūcijas, kur vadītājiem visos agregātvērtējumos bija augstākais vērtējums, kas patiesībā signalizē zināmas darbinieku bailes un pietāti pret vadītājiem, parāda to, ka tiem ir barjeras un ierobežojumi izteikties un dot objektīvu vērtējumu. Dažos vērtējumos parādījās, ka prevalē tas, ka šis vērtējums un vispār novērtēšana tiek sasaistīta tikai ar prēmēšanu un atalgošanu, un tāpēc gribas veidot tendenciozu vērtējumu tā, lai tas apmierinošus rezultātus arī finansiālajā aspektā (atalgojumā).

Dāvidsone – Gitāne vadīja intervijas un pārsteidza, ka attiecībā uz Ilzi nebija daudz ieteikumu, vienīgais būtiskais ieteikums bija meklēt un stiprināt turpmāko motivāciju tālākam darbam valsts pārvaldē.

Ievadkurss par koučingu bija ļoti vērtīgs, it īpaši tiem vadītājiem, kas no maziem ekspertu vai speciālistu amatiem pamazām soli pa solim ir audzis un nonācis līdz augstākās vadības amatam. Tas parādīja rīkus, instrumentus, ko izmanīt vadībā. Jo nereti labi speciālisti izaugot par vadītājiem ir bez šādiem rīkiem un ir nepieciešams apgūt vadības prasmes.

Mācībās arī izspēlēja dažādus gadījumus un lomu spēles, bija diskusijas starp vadītājiem. Tas ir būtisks un liels ieguvums. Ikdienā vadītājam nav līdzīgo vai līdzvērtīgo ar ko parunāt, it īpaši par organizatoriskiem vadības jautājumiem. Mācībās bija iespēja satikt līdzīga līmeņa vadītājus un diskutēt par grūtām situācijām cilvēkresursu vadībā, konfliktsituācijām darbā un kā tās risināt. Tie ir ļoti aktuāli un būtiski jautājumi, bija vērtīgi dalīties savstarpēja pieredzē. Ļoti būtiska bija un novērtē komunikācijas iespējas un pieredzes apmaiņa starp vadītājiem.

Parunājot ar vadītājiem, kas ir jau ļoti sen valsts pārvaldē (dinozauri), bija kopumā ļoti liela ieinteresētība un motivācija. Kombinācijā teorija, diskusija, praktiskie darbi bija ļoti laba vērtīga kombinācija. Tas radīja pārliecību, ka neesi viens uz salas, bet problēmas ir līdzīgas un visiem aktuālas.

Pozitīvi, ka šīs mācības organizēja Valsts kanceleja, kas ir tuvāk arī Premjeram un vispār pārstāv ierēdniecības augstāko vadības līmeni, attiecīgi Valsts Kanceleja pacēla šo mācību un vispār cilvēkresursu vadības jautājumus stratēģiski augstākā un būtiskākā līmenī. Valsts Kanceleja ar šo projektu deva augstākajai vadībai signālu, ka valsts pārvaldē ir svarīgi vadītāji un un cilvēkresursu vadība. Tas ir būtiski arī kontekstā ar to, kā notiek augstākā līmeņa vadītāju rotācija un raganu medības no politiskās vadības puses.

Bija liela motivācija rezervēt kalendārā laiku šiem pasākumiem, jo **atdeve ir jūtama personiskajā motivācijā. Valsts kanceleja iedeva grūdienu un signālu, ka ievirzīt kustību pārmaiņām esošajā lielā mērā stagnējošā valsts pārvaldes sistēmā. Valsts Kanceleja rosināja aizsākt un ievirzīt modernākas pārmaiņas un uzlabojumus, bija jūtams, ka Valsts kancelejas atbalsts šādām pārmaiņām**.

No šī pasākuma būtiskākā atziņa un lielākais novērtējums, ka **Valsts kanceleja padomāja par vadītāju attīstību un motivācijas uzlabošanu**. Jo parasti ir pieņemts, ka vadītājam ir jārūpējas par darbiniekiem uz leju, bet par vadītājiem īsti neviens nerūpējas.

Motivācija noteikti mainījās un uzlabojās. Par paradumu maiņu gan nevar runāt, jo paradumi var mainīties, ja iedod jaunas metodes un rīkus, Ilzei uz paradumu maiņu nebija tik liela ietekme, jo kā vadītāja jau iepriekš ir ļoti daudz mācījusies un jau bija liela zināšanu bāze par dažādiem vadības rīkiem. Bet redzēja un satika daudz vadītājus, kam nav bijusi šāda vadītāju pieredze un nav bijušas apmācības vadītāju prasmēs, izauguši no laba eksperta uz vadītāju, bet nav vadītprasmes un kompetences, tiem šķita ļoti būtiski un varēja novērot arī paradumu maiņu. Bet tas ilgstošs process, kas notiek pamazām, ne uzreiz. Katras mācības virza solīti tuvāk.

Ilzei jau sākumā kļūstot par augstākā līmeņa vadītāju, pati pēc savas iniciatīvas daudz mācījās un meklēja pareizos rīkus, daudz strādāja pie savas attieksmes un paradumu maiņas. Šīs mācības daudzās jomās apstiprināja un iedeva pārliecību par to, ka pieeja ir pareiza. Šīs mācības bija laba atkārtošana un atgādināja lietas, kas ir būtiskas.

**3. Kā un vai SM darbinieki mācībās iegūtās zināšanas un prasmes, tālāk pielieto darbā? Kādi faktori to kavē?**

Izmaiņas “engagement” vai iesaistē kādu brīdi bija lielāks entuziasms. Valsts kanceleja caur mācībām deva stimulu un signālu atvērtībai strukturālām pārmaiņām un jūtot šo atbalstu un to, ka visi ir uz viena viļņa, bija lielāks entuziasms. Valsts kanceleja iedeva sajūtu un pārliecību, ka ir iespējamas būtiskas strukturālas reformas un uzlabojumi, tajā brīdī nozīmīgi un vairoja vispārējo pozitīvo attieksmi starp vadītājiem. Tas entuzisms tomēr ar laiku noplok un ir nepieciešama regulāra šāda stimulēšana.

**4. Vai un kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme uz Jūsu iestādes darbību? Vai Jūs varētu minēt kādus konkrētus labās prakses piemērus par izmaiņām, kas notikušas iestādē projektos organizēto apmācību rezultātā:**

* + - **darba organizācijā;**
		- **lēmumu pieņemšanas procesā;**
		- **pakalpojumu pilnveidē.**

SM bija aizsākta procesu digitalizācija, pēc mācībām šis process aizgāja straujāk un pārliecinošāk. Sk. zemāk par iestādes stratēģiju

VAS līdz šim veido vairāk sadarbību ar Personāla daļu. Bet piemēram SM personāla nodaļa ir gana formāla vairāk uz dokumentu lietvedību orientēta, līdz ar to nav mērķtiecīga pieeja personāla pilnveides un kompetences paaugstināšana pasākumiem. VAS būtu vairāk jāstrādā ar visu līmeņu vadītājiem, jo tie labāk pārzina situāciju un lai vairotu uzticību un mainītu attieksmi pret VAS.

**5. Kāda ir vispārējā apmācību plānošanas un organizēšanas prakse SM. Kā projektos īstenotās apmācības ir skatāmas un vērtējamas saistībā ar citiem izglītošanas pasākumiem, ko organizē SM?**

**Vai ir saskatāma sinerģija ar citiem pasākumiem?**

Ministrijai ir plašs un liels jomu tvērums, bet ministrijas resurss ir salīdzinoši niecīgs un mazs priekš cilvēkresursu attīstības, kompetences un motivācijas paaugstināšanas pasākumiem. Pēdējos gados to ir mēģināts mainīt.

Kādreiz un diezgan ilgu laiku SM bija ļoti neliela (ļoti izteikti maza) kadru mainība, bet pēdējos gados tā būtiski palielinās. Un tad šis jautājums par motivāciju un cilvēkresursu attīstību aktualizējas. Ilzes padotajā departamentā pēdējos gados ir nomainījusies vismaz puse darbinieku, kas ir kritiski.

Ministrijai ir neliels iekšējais budžets apmācībām, un darbinieki aiziet mācīties par iepirkumiem, par grāmatvedības un nodokļu izmaiņām. VAS varētu būt viens no pirmajiem, kas varētu nodrošināt mācības par kādām būtiskām likumdošanas izmaiņām. VAS varētu sekot līdzi, kas un kādas izmaiņas virzās likumdošanā, un tad paralēli jau dizainētu apmācību kursu, lai tad kas šīs izmaiņas stājas spēkā, var iet un mācīties.

**C. Mācību ietekme uz jomu/nozari un sinerģija ar citiem kapacitātes paaugstināšanas pasākumiem**

**6. Vai šīs mācības ir devušas ietekmi uzņēmējdarbības vides uzlabošanā, administratīvā sloga un normatīvisma mazināšanā MVU? Vai varat minēt kādus labos piemērus?**

Mācībās tika cilāta un aktualizēta tēma par “service approach” vai “customer – oriented approach”. Valsts pārvalde šobrīd ir ļoti stingra pret šo, bet tas ir ļoti būtiski un aktuāli. Šobrīd valsts pārvalde ir veidota pēc hierarhijas principa, lielai daļai šādu pieeju ir grūti ievērot un uztvert. To uztver kā papildus apgrūtinājumu, ka papildus savam darbam ir jādomā arī par klienta pieeju.

Patiesībā cilvēki un sabiedrība grib domāt caur klientu- orientētu pieeju, daudzi tieši tajā saskata jēgu. It īpaši, jaunie šo labi uztver un grib virzīt. Bet te iejaucas politika pa vidu, kas ne vienmēr argumentēti ievieš izmaiņas un uzstādījumus, kas ne vienmēr ir klientu – orientēti. Tur dominē citas intereses, kam reizēm nav racionāli argumenti.

Tad vajadzētu spēcīgu un stabilu stratēģisko uzstādījumu, kas to kopējo virzību nevar tā izsist un mainīt. Citādi, ja samotivē visus darbinieku līmeņus strādāt uz konkrēto pakalpojumu vai procesu izveidi un ieviešanu, visi motivēti un entuziastiski iesaistās, un ministrijā atnāk jauns politiskais spēks un pasaka, ka tas nav vajadzīgs, ko Jūs darāt un viss ieguldītais darbs jāizmet ārā, tad tas nograuj motivāciju un entuziasmu, rada pretējo efektu.

Politiskā kultūra diemžēl nav laba un veidojas visādas raganu medības, kas arī traucē pilnvērtīgu pakalpojuma-orientētas pieejas attīstību. Valsts pārvaldes darbinieki pat atplaukst, kad pēc šādas pieejas strādā, bet ļoti jāmāca par šo ir vecākās paaudzes vadītāji un vispār vadītāji kopumā, arī politiķi (politiskā vadība).

Daudz, kur ir gados vecāki vadītāji, kas nav gatavi pārorientēties uz klientu-orientētu pieeju un tur lēnām un pakāpeniski jāmāca metodes, tās pavisam lēni, bet pamazām aiziet.

Piemērs, Somijā, Transporta ministrija attīstīja digitālo un pilnībā visu ministriju pārorientēja uz pakalpojumu vai “user” perspektīvu. Bet tam ministrijā darbinieki nebija gatavi un sākās ļoti liels apjukums. Tad ir jābūt skaidrai lomai un citam sadarbības veidam. Izklausās ļoti skaisti, bet ir daudz masīvāks projekts – viens mainīt mindsetu, otrs mainīt hierarhisko struktūru un lēnām veidot pārmaiņas un mācīt vadītājus. Ļoti jālauž sistēma.

Ir jābūt pilotiem, kas uz savas jomas ir gatavi uzdizanēt jaunu modeli un kā pirmie parādīt citiem, kas mainījies, kas uzlabojies un kādi ieguvumi.

Būtu superīgi izveidot “service” vai “customer - oriented approach” starp, piemēram, VARAM un SM, jo ir daudz saskares punkti un tas tālāk no klienta perspektīvas aizietu kā vienots pakalpojums. Bet šobrīd vēl ir resoriskā pieeja un katrs resors tomēr to deķīti rauj uz savu pusi.

Te prasītos kādu moderatoru vai mediatoru, ar maksimālu neitralitāti, kam nav neviena institucionālā sasaiste ar konkrēto resoru. Varbūt nākotnē tieši šis ir nepieciešams.

Var jau būt, ka var veidot ekspertu tīklu no iekšējiem resoriem – no tiem cilvēkiem, kam ir entuziasms un kam mirdz acis, bet tad katrā resorā šiem cilvēkiem ir jāatslogo resursi, lai ir laiks un spēja pie tā strādā, lai tas nav kā papildus slogs vēl esošajiem pienākumiem.

Ilze pārliecināta, ka nepieciešams ieviest inovācijas un risināt digitalizācijas jautājumus, kas paātrina lēmuma pieņemšanu. Jo resurss efektīvāk un produktīvāk strādās, jo tas straujāk un ātrāk iedos ietekmi uz uzņēmējdarbības vidi.

Ministrijām iespējams ne vienmēr ir tiešie kontaktpunkti vai sadarbība ar uzņēmējiem, jo nav jānodrošina pakalpojumi. Tāpēc jūtas tālāk no šīs jomas un nesaistīti vai neredz šo saistību. Vieglāk ir tām iestādēm, kam ir tiešs kontakts un sakars ar pakalpojumu sniegšanu, tur dabīgi veidojas vajadzība uzlabot klientu apkalpošanu.

**7. Vai šīs mācības ir devušas ietekmi efektīvākai korupcijas novēršanai un ēnu ekonomikas mazināšanai? Vai varat minēt kādus labos piemērus?**

Netiešā veidā caur to, ka diskutēja par labāka servisa piegādi no valsts pārvaldes puses. Jo valsts pārvalde labāk un efektīvāk strādā, tad citi faktori paliek mazsvarīgi, to starp arī korupcija un ēnu ekonomika. Jo modernāka un atvērtāka būs valsts pārvalde, jo vairāk sabiedrība un uzņēmēji uzticēsies valsts pārvaldei, un būs ieinteresēti arī labākā nodokļu nomaksā.

**8. Kā šo projektu apmācības/ kompetences paaugstināšanas pasākumi saistās ar Jūsu iestādes attīstības stratēģiju?**

Parādījās jaunas idejas, kā uzlabot un pilnveidot ministrijas stratēģiju. Jau iepriekšējo SM stratēģiju veidoja tādu, kā šobrīd Valsts kanceleja rosina arī citām ministrijām, proti, “ar jēgu, lietderību un bez formālisma”, tad pēc mācībām guva pārliecību un apstiprinājumu, ka pareizā virzienā veido iestādes stratēģiju.

Tagad veidojot jau nākamo stratēģiju būs vēl lielāks fokuss uz cilvēkresursu attīstību. Iepriekšējā iestādes stratēģijā atdūrās pret to, ka ir ļoti ierobežotas iespējas un nepietiekami resursi cilvēkresursu attīstībai, bet vismaz par to domāja un pacēla šos jautājumus. Ilgu laiku iepriekš bija tā, ka vispār nebija resurss un budžets cilvēkresursu attīstībai un pozitīvi, ka šo jautājumu sāka pacelt jau iepriekšējā stratēģijā. Šīs mācības paspilgtināja šīs lietas svarīgumu.

Šķiet, ka iepriekš SM ārējo spiedienu jeb sitienus uzņēma vadītāji, veidojot lielu buferi un lielā mērā darbiniekus pasargājot no tā. Darbinieki iespējams jutās pietiekami droši, stabili un komfortabli.

Tas tagad ir mainījies un ārējie negatīvie spiedieni vai sitieni nonāk arī līdz darbiniekiem, nav vairs tiks spēcīgs vadītāju buferis. Un attiecīgi arī kadru mainība ir būtiski paaugstinājušies. To ietekmē arī jaunā paaudze. Jaunā paaudze darba tirgū arī SM un valsts pārvaldē kopumā ienāk ar citiem principiem, paradumiem un pieejām. Jaunai paaudzei ir vajadzīgi pilnīgi citi motivācijas instrumenti. Jaunā paaudze nav tik stabila, tie visu laiku ir atvērti jauniem piedāvājumiem, pārmaiņām, jaunās iespējams, to starp arī jaunām darba iespējām. Tie neturas stīvi pie savas darba vietas, viņi jūtas brīvi un atvērti jauniem piedāvājumiem darba tirgū.

Turpmāk no VAS vai Valsts kancelejas noderētu apmācības par to, kā veidot personāla politiku, motivācijas sistēmu un kādas darba metodes izmantot darbā ar šo jauno paaudzi. Jaunajiem ir jāizskaidro jēga un mērķis, kāpēc to katrs no uzdevumiem ir jādara. Jaunā paaudze vairs nav zaldāti un tehniski izpildītāji, tagad ir jāmeklē jauns modelis, kā viņus iesaistīt pienākumos un vadīt. Un tad kontekstā ar šo neatbildēts jautājums ir, kas notiks ar vadītāju līmeni, it īpaši zemākā un vidējā līmeņa vadītāju lomu. Nav skaidrs, kā pārorientēties vadītājiem. Šobrīd viena daļa vadītāji (it īpaši vecās pieejas piekritēji) krīt izmisumā, jo darbinieki ir mainīgi un vairs nestrādā pēc vecajām metodēm, un attiecīgi vadītājiem gulstas lielāks slogs. Vadītāju loma un pienākumi nākotnē valsts pārvaldē ir aktuāls jautājums. Jaunajai paaudzei iespējams vajadzīgas citas formas – kouči, mentori vai citas tam līdzīgas formas – kas ir vairāk kā atbalstošais un virzošais spēks, ne tik daudz rīkojumus un uzdevumus dodošais spēks. Šobrīd var novērot, ka vadītāji arī var mierīgi aiziet prom un kādu laiku nestrādāt valsts pārvaldē, vairs nav tas stress, ka ir jāpieturas dzelžaini pie amata un darba vietas. Tirgū ir plašas un brīvas iespējas. Motivācija nākotnē visos līmeņos ir aktuāls jautājums.

Dažkārt sajūti, ka arī kolēģi nav gatavi akceptēt jauno darba organizācijas modeli – jaunā paaudze ienāk ar savu dinamiku un citu redzējumu, bet saproti, ka ne visi (it īpaši ilgstoši strādājoši šajā iestādē vai gados vecāki) nav gatavi mainīt sadarbības formu. Jaunajai paaudzei ir svarīgs “ownership” par virzāmo jautājumu, svarīga ir autonomija un jēga – viņi grib sadarbību un diskusiju, iespēju izteikties. Tas vilnis ienāk valsts pārvaldē un prasa būtiskas iekšējās strukturālas reformas.

**9. Kādu lomu VASam un Valsts Kancelejai saskatāt turpmāk saistībā ar valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstību un strukturālām reformām?**

**VAS** ir būtiski audzis. Priekš sevis kā vadītāja nejūt VAS kā instrumentu izaugsmei. Vairāk ir veidojusies pieredze par viņu tradicionālo lomu – jaunajiem valsts pārvaldes darbiniekiem iziet ievadmācības par valsts pārvaldi.

VAS vairāk komunicē ar Personāla daļu un līdz vadītājiem neaiziet informācija par VAS iespējām un piedāvājumu, tur iespējams veidojas informācijas un sadarbība plaisa.

Būtu svarīgi, ka VAS sāktu komunicēt arī ar vidējā un augstākā līmeņa vadītājiem, prezentējot un skaidrojot savu piedāvājumu un iespējas. Iespējas tas ir iemesls, kāpēc no SM puses ir neaktīva sadarbība ar VAS. Jo līdz šim priekšstats ir, kas VAS ir tikai resurss darbinieku pamatapmācībām. Jānāk un jāskaidro, jādemonstrē modernās apmācību metodes, ko VAS piedāvā.

VASam ir jābeidz slēpties un jāsāk aktīvāk mārketēt savu piedāvājumu. VASam būtu jābūt arī elastīgākam piedāvājumām, lai tas atbilstu iestādes vajadzībām, lai, piemēram, var mācības vai kompetences paaugstināšanas pasākumus organizēt arī ārpus VAS telpām, citā vidē.

**Valsts kancelejai** būtu jābūt lokomotīvei, lai uzdizainētu šo jauno pieeju cilvēkresursu vadībā un motivācijā. Valsts kancelejā saskata resursu un iespējas, lai virzītu radikālās pārmaiņas. Iniciētu rotācijas un iespējams būtu nozīmīgi centralizēt kādas funkcijas, piemēram, cilvēkresursu atlasi, jo tad to redzētu kopskatā. Valsts kanceleja redzētu visu perimetru un analizētu, ja tas cilvēks neder vienā vietā varbūt ir piemērots citā vietā. Ja šo rīku uztaisa gana ātru un modernu, tad šāda centralizēšana būtu laba un sevi attaisnotu. Ja tas process paliek smagnējs un lēns, tad tas neder. Būtiski ir ieviest un izmantot digitālās tehnoloģiju iespējas, procesus automatizēt un padarīt ātrus.

Varbūt ir jāveido centralizēta kompetenču pieeja, kur darbiniekus ieprofilē un vērtē psiholoģisko bāzi, piemērotību, tam ir ļoti liela nozīmē. Tas varētu samazināt nevajadzīgo darbinieku rotāciju.

Un vadītājus aizdzīt uz apmācībām var tikai Valsts kanceleja. Vadītāji neies uz VAS, pret Valsts Kanceleju ir respekts. Liela daļa vadības līmenis jau ir sen valsts pārvaldē un ir izveidojies zināms priekšstats pret VAS un maza uzticība, ka priekš vadītāja būs ieguvumi. Tādā ziņā Valsts kanceleja ir pietiekami respektabla autoritāte, ka vadītāji respektē un ir motivēti piedalīties.

**D. Noslēguma jautājumi**

**10. Kas būtu jāuzlabo un kādiem jautājumiem turpmāk būtu jāpievērš uzmanība?**

Jaunā paaudze un tās ietekme uz cilvēkresursu politiku, vadības un iesaistes metodēm. Jaunā paaudze jau nāk kā darbinieki, tas ir kritiski un valsts pārvalde tam ir pilnīgi negatava. Citādi pretējā gadījumā valsts pārvaldē akūti trūks darba spēka. Un būtu jāsāk ar vadītāju apmācībām par šo tēmu. Neviens jau nav īsti idiots, katram ir jāmāk atrast pareizo vietu darbā un par to ir jāmāca vadītājus.

**11. Par ko Jūs esat visvairāk gandarīti no mācībām šajos projektos?**

Gandarīta par to, ka tika pievērsta uzmanība vadītājiem, jo neviens cits bez valsts kancelejas to nevar izdarīt. Vadītāji paši par sevi nepadomā, jo ir jādomā uz leju par savu personālu un darba dunā personāla vadības jautājumiem paliek vismazāk laika un resursa. Tāpēc ir vajadzīgi šādi pasākumi, lai tam veltītu laiku un paceltu to stratēģiskākā nozīmīgumā.

**27. Uzņēmumu reģistrs**

1. **Kādās mācībās vai kompetences paaugstināšanas pasākumos piedalījāties un kādi ir galvenie komentāri par šīm mācībām?**

***Vislabākās atsauksmes par Simulācijas spēli “Prezidents”:***

* Šī simulācijas spēle “norāva jumtu” un izsita no komforta zonas, bet bija ļoti vērtīgi.

***IKT Vadītājiem*** (vadīja Aldis Ērglis):

* šādas mācības vajadzētu visiem vadītājiem. Apmācības par praktiskām iespējām, parādot reālus rīkus, ko var praktiski darbā izmantot.
* Šīs mācības pavēra plašāku redzes loku par blokķēdēm, mākslīgo intelektu un citām it kā dzirdētām, bet iepriekš maz izprastām tēmām. Vadītājiem ir ļoti svarīgi paplašināt redzes loku, jo dažreiz, ja darbinieki nāk ar ierosinājumiem un iniciatīvu, bet vadītājs vispār nesaprot, par ko ir runa, tas šo jautājumu aptur un nevirza tālāk.
* Tika runāts par IT projektiem, kā no arhitektūras nonāk līdz realizācijai. Tāpat arī pat hakatoniem, analizēja piemērus, kāpēc neizdevās realizēt, ko sagaidīja un plānoja, un parādīja kā paraudzīties uz vienu un to pašu problēmu no dažādām pusēm – kā redz programmētājs, pasūtītājs, klients un lietotājs.
* Valoda un stāstījums bija tik vienkāršs un saprotams, kā lietotājam, nevis IT ekspertam.
* Apmācībās mācījās par Power BI rīku un tā izmantošanas iespējas – var novērot tiešu ietekmi uz darba procesu uzlabošanu, **pēc šīm mācībām ieviesa šo rīku Uzņēmumu reģistrā un tagad to aktīvi lieto ikdienas darbā.** Šis rīks palīdz veikt un ilustrēt datu analīzi. Tas atvieglo arī datu analīzes rezultātu parādīšanu citām personām. Intervētās personas citāts: “ir tik baudāmi skatīties uz datiem un tik viegli tos analizēt”.
* Bija ļoti labi, ka lekcijas bija vairākas dienas, un tika ieplānots pārtraukums starp apmācību dienām, lai var mājā pamēģināt un savākt jautājumus, tad nākt uz nākamo lekciju jau ar konkrētiem un praktiskiem jautājumiem.
* Ļoti veiksmīgs lekciju plānojums – lekcijas notika pusi dienas no rīta līdz pusdienas laikam. Pēc lekcijām vari doties uz darbu un strādāt ar aktuālajiem un steidzamiem jautājumiem. Negribētu visu dienu mācīties, jo tad iespējams ir kāds degošs jautājums un nevar tik ātri uz to noreaģēt/

***Lean:***

* **Vienas no mācībām, kas Uzņēmumu reģistrā deva praktisku pienesumu un tiešā veidā palīdzēja uzlabot iestādes darba procesus.** Bija reāls mājas darbs. No UR gāja 2 komandas. No UR iestādes paņēma savu problēma un pie tās arī strādāja un bija ļoti veiksmīgi. Problēma bija saistīta ar iesniegto dokumentu šķirošanas un apstrādes procesu. Bija “kaudze ar dokumentiem, kas bija uzkrājušies vairākus mēnešus, to apstrāde bija iekavēta un faktiski nerisinājās. Lean mācībās uzzīmēja esošo procesu (road map), salika visas funkcijas, saprata, kuras funkcijas iedod vērtību un ir vajadzīgas, kas nav nepieciešams (nedod vērtību). Atrada veidu, kā šo procesu restrukturizēt un nooptimizēt. Pēc tam izstrādāto risinājumu uzreiz reāli ieviesa UR.
* **UR bija viena no retajām grupām, kas** praktiski savu risinājumu izrēķināja slodzēs un pamatoja tā dzīvotspēju un efektivitāte ar potenciālajiem cilvēkresursu un finanšu resursu ietaupījumiem. Citas grupas to neizdarīja mācībās tik tālu, bet ļoti noderīgi. Šobrīd iestādē tas risinājums tika ieviests un situācija, kas bija iekavējusies 3 mēnešus – tika atrisināta, funkcijas tika sakārtotas un pārdalītas. Un no šī veidojās ietaupījums - Iepriekš bija atskaitījuši, lai to novērstu un atrisinātu šo darbu, būtu bijušas nepieciešamas papildus 5,5 slodzes (42 000 EUR – 48 000 EUR gadā). Uzlabojot procesu, un pamainot funkcijas atrada veidu, kā pārorganizēt darbu un procesu uzlabot. Veidojot procesu kartes, atrada liekās funkcijas, no kurām var atteikties un daļu funkcijas pārlika no vienas uz citu iestādi. Ļoti labi, ka mācībās bija arī Valsts kase, tad uzreiz varēja turpināt mācībās izrunāt, konsultēties un atrisināt jautājumu.
* Vēl viens būtisks ieguvumus - iegūtie personiskie kontakti ar citu iestāžu darbiniekiem. Konkrēts piemērs, mācībās iepazināmies par valsts kases darbiniekiem. Un mācību laikā mums UR radās problemātisks jautājums, kur bija iesaistīta arī Valsts kase. Ja šo problemātisko jautājumu risinātu oficiālā ceļā sarakstoties, tā atrisināšana aizņemtu vairākas nedēļas. Pateicoties iegūtajiem kontaktiem, varēja uzreiz uzzvanīt konkrētajiem Valsts kases darbiniekiem un tie palīdzēja atrisināt šo jautājumu ļoti ātri: “**Visu varēja ātri atrisināt vienkārši pazvanot”**.
* Pozitīvi, ka vienlaicīgi Lean apmācībās strādā vairākas komandas no dažādām iestādēm, katra ar savu problēmu un meklēja risinājumus savām problēmām. Tad varēja novērtēt kādas problēmas ir citās iestādēs, kādas ir problēmas, ar ko tās saskaras un kā to risina
* Pozitīvi, ka lektors strādāja uz pieprasījuma principu, viņš reaģēja uzreiz uz vajadzībām – papildināja ar slaidiem vai piemēriem konkrētiem pēc apmācību dalībnieku pieprasījuma un interesēm.

***Nesaucot konkrētas apmācības, bet kopumā komentējot Augstākā līmeņa vadītāju apmācības:***

* Lielākais ieguvums bija kontaktu tīkls, iepazīties un izveidot labāku sadarbību ar citu iestāžu vadītājiem. UR ir ļoti specifiska iestāde un sanāk sadarboties ar salīdzinoši ierobežotu valsts pārvaldes iestāžu loku. Sadarbība pat vairāk ir ar uzņēmēju vidi, kā valsts pārvaldi. Tomēr UR ir vairākas līdzīgas problēmas kā citām valsts iestādēm un šādās mācībās bija laba iespēja izdiskutēt par acīmredzami līdzīgām problēmām.
* Piemēram, UR un Veselības ministrijai nekad nepārklājas jomas un pasākumi kuros tiekas, un šķietami nav līdzīgi risināmie jautājumi. Tomēr sīkāk diskutējot no iestādes vadības viedokļa ir līdzīgi problēmjautājumi. Bija iespēja tikties ar tādu iestāžu vadītājiem, ar kuriem nekad nesadarbojas un savstarpēji diskutējot ieraugi, ka citas iestādes saskaras ar līdzīgām problēmām un risina līdzīgus jautājumus. Dažādās nozares, bet līdzīgas problēmas.
* Nozīmīga atziņa, ka vairākos gadījumos pat bija vērtīgāk satikt citu valsts pārvaldes iestāžu vadītājus un apmainīties ar labo pieredzi ar tiem, kā braukt mācīties uz UR profilam līdzīgu iestādi ārvalstīs. Jo Latvijā Valsts pārvaldē mums ir vienota sistēma, kultūra, tradīcijas un normatīvi, mēs viens otru saprotam, jo strādājam vienotā aparātā. Šī noteikti bija iespēja apmainīties ar informāciju vienā vienotā valstiskā sistēmā.

***Administratīvais process un tā ietekme uz mazo un vidējo uzņēmumu.***

* Vispārējs izklāsts uz administratīvo procesu iestādē, ļoti būtiski un vērtīgi bija tas, ka varēja un lika paskatīties uz klientu - uzņēmumu, kā viņš redz no sava skatu punkta mūsu iestādes darbu.
* Šajās mācībās piedalījās vairāk tādi kā juristi un tiem bija ļoti noderīgi apskatīties uz administratīvo procesu no klienta viedokļa. Tāpat varēja varēja apskatīties uz situācijām, kas ir citās iestādēs, kas patiesībā ir aktuāli arī mūsu iestādē, bet par to nav domāts šādā griezumā, bet to varētu risināt.
* Patika, tas, ka pasniedzējs piemeklēja dažādus gadījumus, kas nonākuši līdz tiesai, tai skaitā dažus UR piemērus un diskutēja, kā to situāciju varēja atrisināt, lai abām pusēm būtu daudz maz veiksmīgs risinājums un “win-win” sadarbība.
* Analizējām tiesā nonākušos gadījumus no visu iesaistīto pušu viedokļa - kā uz to tiesa raudzījās un daudziem tas bija pārsteigums, kā tiesa to varēja tā pieņemt. Konkrētajai intervētajai darbiniecei ieguvums bija vairāku jau zināmu jautājumu atkārtošana un padziļinātāka izpēte, ko iespējams ikdienas darba rutīnā skrienot, nav laiks padomāt un nemaz nezini, kur un ko paskatīties šādā griezumā. Bija noderīgi.

***Mācības “Vadītāju vasaras skola”***:

* Bija ļoti vērtīgi. Tiem, kas visaktīvāk apmeklēja VAS mācības, tiem tad piedāvāja šīs mācības. Citā vidē ārpus iestādes (piemēram, vienas organizēja Liepājā), bija komandas saliedēšana, un visādas aktivitātes, tas ir ne tikai svarīgi kādas zināšanas iedod, bet iepazīsti savus kolēģus un komunikācija uzlabojas, veidojas komanda. Lekcijas bija vairākas un dažādas, un varēja piedalīties dažādās lekcijās, kas gāja paralēli un varēja izvēlēties sev piemērotākās.

***Publisko iepirkumu mācības:***

* Ļoti svarīgi kā šādās mācībās izveidojas grupa. Intervētajai darbiniecei bija grupa, kurā bija profesionāli pieredzējuši iepirkumu speciālisti un tad tādi, kas bez pieredzes. Un nepieredzējušiem ir ļoti grūti sekot līdzi, jo pieredzējušie jau uzreiz runā par konkrētiem pantiem.
* Tās mācības bija pārāk intensīvas - katru otro nedēļu un ar apjomīgiem mājas darbiem, kas pa šīm divām nedēļām jāpaveic, to nevarēja paspēt. Vajadzētu pa vidu mazliet lielāku pārtraukumu, lai var sagremot un apdomāt jautājumus. Savukārt tiem, kam ir lielāka pieredze, neko būtiski dziļāku nesagaidīja, jo vairāk konsultēja un skaidroja citiem apmācību dalībniekiem par jautājumiem.
* Šīs apmācības bija par īsu, jo ļoti ātrā tempā sanāca mācīties un vēl mājas darbi, tad nevarēja paspēt dziļāk apgūt teoriju. Vajadzētu veidot labāk dalībnieki atlasi, lai grupas ir daudz maz līdzīga sagatavotības līmeņa.
* Publisko iepirkumu apmācībās arī būtu jāiziet visiem darbiniekiem, jo iepirkumu procedūrā bieži iesaistīti ne tikai iepirkumu speciālisti, bet arī satura cilvēki, kas definē darba uzdevumu un prasības. Tiem būtu jāsaprot šis process arī no uzņēmēja perspektīvas.

**B. Mācību ietekme uz iestādes darba uzlabošanu**

**1. Kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme uz Jūsu iestādes darbiniekiem? Vai esat novērojuši kādas būtiskas izmaiņas, darbinieku motivācijā, iesaistē, attieksmē pēc projektos organizētajām apmācībām?**

No mācībām īstermiņā viennozīmīgi ir pacēlums, kad Tu uzreiz atnāc pēc mācībām atpakaļ ir liels entuzisams un vēlme darīt savādāk.

Ilgtermiņā ir grūtāk, entuziasms noplok. It īpaši gadījumos, kad saproti, ka daudzas no jauna uzzinātās zināšanas un prasmes, lai tas reāli ieviestu un pielietotu darbā, prasa personīgo ieradumu maiņu un vienam pašam sev tos nav tik viegli mainīt. Vai nu ir vajadzīgs kolektīva atbalsts vai kolektīva vienošanās par konkrētu rīcību maiņu – vajadzīga kopējā plūsma un atbalsts, kas veicina ieradumu maiņu.

Privātos uzņēmumos tiek algoti patstāvīgā darbā kouči vai mentori, kas individuāli strādā ar darbiniekiem, tos motivē un atbalsta ieviest jaunus ieradumus un personiskās pārmaiņas. Valsts pārvaldē šāda mentoru vai kouču atbalsta nav. Paveicas tiem, kam vadītāji vai kolēģi nodrošina šādu atbalstu.

Prezidents ļoti mainīja domas, izturēšanos savstarpēji, pret citām iestādēm un pats galvenais pret uzņēmumiem.

Personāla vadītāja arī piedalījās spēlē “Prezidents” un viņai tas devu iespēju paskatīties uz kolēģiem no citas puses kā HR attīstības speciālistam, proti, pamanīja, ka no zemākā līmeņa darbiniekiem bija kāds darbinieks ar izciliem vadības talantiem un spējām, un tai pašā laikā kādam vadītājam parādījās tas, ka viņš jūtas slikti un nekomfortabli vadītāja lomā, tur visdrīzāk nokļuvis, jo ir labs un zinošs speciālists, un darbā vislabāk justos kā izpildītājs, nevis vadītājs.

Spēle “Prezidents” ļāva personīgi atklāt sevī daudz dažādas īpašības un jaunas prasmes, atklāja sevī daudzas tādas lomas, par ko neapzinājās iepriekš. Saprata, ka varētu būt arī uzņēmējs ar šādām prasmēm un pieeju dzīvei.

Prezidents bija arī gana liela psiholoģiskā slodze un ne visi spēja saturēt sevi rokās, varēja arī redzēt dažus dīvainus un neveiksmīgus gadījumus. Šajā spēlē viss izlec kā uz delnas, bija atsevišķi gadījumi, kad cilvēku nevarēja savākt un spēles vidū aizveda prom. VAS iespējams iepriekš komplektējot grupu vajadzētu brīdināt, ka šī spēle ir psiholoģisks un emocionāls pārbaudījums. Tiem, kas piedalās to būtu nepieciešams pirms tam zināt.

Atziņa no vienas darbiniece: “Pēc šīs spēles es sapratu, kāpēc uzņēmējs tā rīkojas, jo viņu iedzen stūrī un variantu nav, nevis tāpēc, ka viņš gribētu krāpties. Bet gan tāpēc, ka meklē izeju no nejēdzīgiem un atsevišķos gadījumos neizpildāmiem noteikumiem vai prasībām”.

Prezidentā bija vienas iestādes vadītāja, kas ikdienā strādā ar ļoti autoratīvu stilu, un te neviens nepakļāvās un sita ārā viņas autoratīvo pieeju. Bet tur viņa ļoti gudri un profesionāli noreaģēja un mainīja savu pieeju un stilu. Tas pūlis nepakļaujas un katrs darbojas, lai izdzīvotu, reāla pārmaiņu vide un neviens nepasaka līdz galam visus noteikumus. Esi reālā pārmaiņu vidē, un tad tas jau ir katra personīgs izaicinājums, kā Tu reaģē uz to. Tam klāt nāk arī reāls pārgurums, jo tur strādāja divas dienas no rīta līdz vakaram un tie apstākļi rada spriedzi.

Marikai, kas UR nāk no biznesa vides, spēlējot Prezidentu, nokonstatēja, ka lielākā daļa no ierēdņiem nesaprot, kā tirgū veidojas cena un peļņa. Tirgojoties ierēdņi nespēja saprast, kā tas ir, ka uzņēmējs produkta cenā ieceno savu peļņu. Daudzi to uztvēra kā negodīgu un krāpniecisku rīcību. Tas ir šokējoši, ka valsts ierēdņi šādas lietas nesaprot. Šādas lietas būtu jāmāca katram ierēdnim, spēle Prezidents to iemācīja praktiskā veidā. Tas noteikti būtu jāmāca un jāskaidro ierēdņiem praktiski, jo tas nozīmē, ka ierēdņi neizprot Komerclikuma vienu no pirmajiem pantiem, ka Komersanta mērķis ir gūt peļņu. Tas ir šokējoši.

**2. Kā un vai UR darbinieki mācībās iegūtās zināšanas un prasmes, tālāk pielieto darbā? Kādi faktori to kavē?**

Bija grūtības ar e-apmācībām. E-apmācībās atnāk uzdevumi un mācības tēmas, bet grūtības radīja tas, ka nav kam un nevar uzdot jautājumu, ja kaut ko nesaproti. Nevar izdiskutēt situācijas un dziļākus jautājumus. Bet e-apmācības der vispārējām “basic“ mācībām, kur apgūsti pašus pamatus. Ja gribas kaut ko apgūt detalizētāk, dziļāk un praktiskāk, tad labāk ir klātienes mācības, jo tur diskutē, uzdod jautājumus, risina situācijas. Šādas mācības tad arī palīdz nonākt pie reālām izmaiņām iestādē vai paša attieksmē un ieradumos. Savukārt e-apmācības var būt labs rīks, lai iepazītos ar darbam primāri nepieciešamo informāciju, neprasot izmaiņas rīcībā, attieksmē, ieradumos vai iestādes procesos. E-apmācībās nevar tik dziļi un praktiski izsekot līdzi šādām izmaiņām.

Tāpēc e-vidē var būt konkrēta teorētiskā tēma, ar ko var iepazīties. E-apmācībās arī svarīgi padomāt arī par metodēm, labāk, ja e-apmācības ir filmētas kā video lekcijas, kur pasniedzējs izstāsta (webināra formā). Tās būtu ērtāk. Konkrētajās mācībās, ko mācījās intervējamā persona, bija slaidi un mācību materiāli, kas pašam ir jālasa un beigās jāatbild uz kontroljautājumiem. Šādas mācības bija grūti uztvert, bija grūti sakoncentrēties lasīt un apgūt mācību vielu.

Par publiskiem iepirkumiem e-mācībās uzreiz deva atgriezenisko saiti, vai atbildēji pareizi vai nepareizi, tas savukārt bija pozitīvi un to var izmantot turpmāk. Būtiski ir iegūt šo atgriezenisko saiti, lai novērtētu vai esi sapratis pareizi.

Vadītājiem – Apkalns mācīja komunikāciju un lika praktiski darīt un uzreiz izanalizēja kļūdas, kas sanāk un kas nesanāk, un varēja uzreiz mācīties. Daudz labāk ir, ka strādā praktiski nevis tikai klausīties teoriju. Piemēram, spēlēja lomu spēles un bija jāveido dialogs dažādās lomu spēlēs, varēja trenēties kā veidot un vadīt smagas sarunas ar dažādām iesaistītajām pusēm. Tas ļoti palīdz paraudzīties no malas un analizēt, kā dažādās situācijās izturēties.

Intervētās personas piekrīt, ka pārmaiņu radīšanai vislabākās apmācības ir tās, kur praktiski vari pamēģināt un izrisināt konkrētas situācijas, metodes, vai prasmes. Tās ir visvērtīgākās mācības.

Par augstākā līmeņa vadītājiem - dažreiz vadītājus vajag vienkārši izraut no ierastās vides, lai apmainās ar viedokļiem un saprot, ka visiem ir līdzīgas problēmas un ka nevajag sevi individuāli dedzināt un grauzt dēļ konkrētajām problēmām. Izrādās, ka citiem ir līdzīgas problēmas.

**3. Vai un kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme uz Jūsu iestādes darbību?**

UR komandā Lean mācībās bija vadītāji ar pieredzi un pilnvarām ieviest izmaiņas iestādes darbā. Tas ir pozitīvi, ka šādās mācībās iesaistījās arī vadītāji, līdz ar to tie bija tiesīgi jau izlemt par risinājumu ieviešanu un nepieciešamajām izmaiņām, kādas un kā ieviest pārmaiņas iestādē.

Jāatzīst, ka kopumā viegli negāja, jo Lean meklē vispirms problēmas un tad piedāvā risinājumus un šo risinājumu ieviešana prasa pārmaiņas. Tas savukārt prasa domāšanas un sistēmas maiņu. Ne visi darbinieki ir atvērti pārmaiņām, bet UR gadījumā finālā visi darbinieki ir priecīgi par ieviesto pārmaiņu rezultātu. Pats pārmaiņu process, kamēr izmaiņas tik ieviestas un pieņemtas, bija samērā grūts.

Trūkums, ko minēja dažās citās komandās (no citām iestādēm), ka no iestādes atnāk neliels skaits darbinieku (5 vai mazāk cilvēku) un, it īpaši ja tie ir no dažādām iestādēm, pēc tam aizejot iestādē atpakaļ viņi izšķīst katrs savā struktūrvienībā un nav nevar pacelt pārmaiņu jautājumu. Tas nav stratēģiski svarīgi iestādē un tad nevarēja ieviest konkrētos mācībās izstrādātos risinājumus, vai pat atsevišķos gadījumos nebija atbalsts vai atļaujas no vadības. **Ļoti svarīgi, tiem, kas iet apgūt Lean, ka šī darbinieku grupa iestādē tiek pilnvarota pēc tam ieviest pārmaiņas un ka vadība atļauj mainīt procesus**. UR arī izgāja cauri visām iekšējām procedūrām ar jauniem rīkojumiem, iekšējo citu dokumentu un normatīvu izmaiņā, tas bija birokrātiski un darbietilpīgi, bet finālā ir reāls ieguvums un gandarīti par ieviestajām pārmaiņām.

Bija vēl vienas mācības, kuras kartēja (radošā darbnīca par Procesu uzlabošanu, ieviešot “Konsultē vispirms principu”). **No šīm mācībām bija reāla ietekme uz uzņēmēju birokrātiskā sloga mazināšanu un iestādes darba efektivizēšana - uzlabojums klientu apkalpošanā.** Tas bija saistīts ar UR lēmumu pieņemšanu par klientu iesniegtajiem dokumentiem, lai veikti vai reģistrētu izmaiņas Komercreģistrā. Galvenokārt par veidu kā iepriekš tika sagatavots lēmums par nepieciešamajiem uzlabojumiem iesniegtajos dokumentos. Kādreiz lēmums par šo tika sagatavots ļoti birokrātiskā formā un klienti bieži nesaprata, kas tiem ir jālabo un ko no tiem prasa, dažiem pat nebija spēka izlasīt lēmumu līdz galam, jo parasti būtiskākais bija uzrakstīts pašās beigās. Šajās mācībās analizēja un izķidāja šādus atliktos lēmumus (tad ja iesniedz dokumentus UR un ir kādas kļūdas un nepieciešami uzlabojumi) iepriekš notāri to rakstīja juridiskā tekstā, ko klienti nesaprot un bieži gadījās, ka klienti vairākkārtēji iesniedza labojumus, jo īsti nesaprata, kas jālabo. Analizējot izdomāja risinājumu, kā so procesu uzlabot un optimizēt, lēmumā ieviesa tabulu – esošais dokumenta teksts vienā kolonnā un pretī otrā kolonnā pateikts, kas jāizlabo vai jāizmaina (sk. pielikumā jauno lēmuma forma). Un tagad ir jūtams uzlabojums, nav precīza statistika, bet ir novērojumi, ka atliktie lēmumi un šo precizēto dokumentu iesniegšanas un izskatīšanas process ir efektīvāks un klienti labāk spēj reaģēt un iesniegt vajadzīgos labojumus.

UR ir veiktas būtiskas izmaiņas mājas lapā. Šīs izmaiņas īsti nevar sasaistīt ar šīm mācībām. Iepriekš mājas lapa bija tāda, kas bija no UR darbinieku viedokļa ļoti ērti uztverama pašiem UR darbiniekiem. Un tad analizēja, kur ir problēmas klientu apkalpošanā – saprata, ka informācijas un konsultāciju atbalsta darbinieki daudz skaidroja klientiem, kur un ko atrast mājas lapā. Tad ieviesa būtiskas izmaiņas mājas lapā to veidojot no klienta perspektīvas un ieviesa “Unu” (mākslīgo intelektu, kas daļu no jautājumiem jau izskaidro mājas lapā). Šis UR bija sen plānots un stratēģisks projekts vēl pirms VAS mācībām. Bet pēc tam aizejot uz VAS mācībām uzzināja no teorijas viedokļa par “klientu orientētu pieeju” un guvu apstiprinājumu, ka gan šis, gan arī citi ieplānotie projekti pakalpojumu attīstībai un pilnveidei no klienta perspektīvas ir ļoti būtiski. Aizejot uz Dizaina domāšanas mācībām bija apstiprinājums no teorijas viedokļa, ka darījuši pareizi un UR vadībai ir pārliecība un apstiprinājums, ka šis iestādē uzņemtais pārmaiņu kurss ir pareizs.

Lielākie ieguvumi no mācībām ir iekšēji iestādē – procesu izmaiņās. Lielas pārmaiņas nāk pamazām, pa maziem solīšiem, jo UR ir arī daudz darbinieki, kas jau sen ir strādājuši un tiem ir grūti mainīties – aiziet uz mācībām un uzreiz sākt darīt savādāk nevar, tam vajadzīgs laiks, lai mainītos.

Dažkārt aizejot uz mācībām, it kā ir dzirdētas tēmas, bet atnākot atpakaļ dažreiz neievieš pārmaiņas, ļoti atkarīgs no paša cilvēka. Ir arī atziņa, ka atnākot no mācībām pārmaiņas iestādē ir jāievieš uzreiz, citādi pēc tam noplok entuziasms un aizmirstas. Visizteiktākais un labākais efekts ir no praktiskajām mācībām, kur uzreiz risina situāciju, liek izmēģināt un praktiski testē risinājumu, un tad arī ir motivācija tālāk ieviest izmaiņas, it īpaši ja var saskatīt pamatotu un reālus uzlabojumus darbā.

**4. Kāda ir vispārējā apmācību plānošanas un organizēšanas prakse UR. Kā projektos īstenotās apmācības ir skatāmas un vērtējamas saistībā ar citiem izglītošanas pasākumiem, ko organizē UR?**

Iestādei ir pieejams budžets un regulāri iepērk mācības. Tāpat arī labprāt izmanto arī VAS maksas mācības. Ir apmierināti ar VAS mācību piedāvājumu. Mācības noteikti vajadzīgas un arī turpmāk izmantos VAS mācību piedāvājumu.

Pateicoties UR personāla daļas neatlaidībai, kas ļoti uzstājīgi VAS prasīja par Lean apmācību iespējām un uzstājīgi prasot, dabūja iespēja piedalīties ne tikai vienai, bet divām komandām. UR Personāla vadītāja aktīvi sadarbojas ar VAS un cenšas izmantot maksimāli visas apmācību iespējas no VAS. Tas ir reāls ieguvums darbiniekiem un iestādei.

Darbinieku kompetences paaugstināšana ir svarīgs un stratēģisks jautājums UR, par ko tiek diskutēts Stratēģiskajā vadības grupā. Personāla apmācības un kompetences paaugstināšana ir UR Vadības grupas dienas kārtības jautājums.

UR Personāla vadītāja minēja, ka viņi mēģināja maksimāla gūt feedback no saviem darbiniekiem, kas apmeklējuši VAS mācības. Ja kāds darbinieks aizgāja uz mācībām un bija super labas, tad mēģināja tālāk sarunāt ar VAS iespēju, ka aizsūta arī citus darbiniekus uz šīm mācībām.

**5. Vai Jūs varētu minēt kādus konkrētus labās prakses piemērus par izmaiņām, kas notikušas iestādē projektos organizēto apmācību rezultātā:**

* + - **darba organizācijā;**
		- **lēmumu pieņemšanas procesā;**
		- **pakalpojumu pilnveidē;**

Lai ieviestu kādas pārmaiņas, ir svarīgi, lai ir tādi darbinieki, kas ir tendēti ieviest praktiski zināšanas. Tādi darbinieki, kam mirdz acis un ir vēlme ieviest pārmaiņas nav daudz. Piemēram, Marika atnāca no mācībām un enerģiski visas iegūtās zināšanas uzreiz ievieš praksē un ne tikai domā, kā ieviest pārmaiņas, bet reāli strādā uz to. Viņa ir spējīga šādas pārmaiņas iznest un novadīt līdz galam. Viņai ir arī spēja un jauda pavilkt līdzi citus, panākt no vadības atļauju virzīt pārmaiņas. Bet ne visi to spēj. Tāpēc baigi jāizvērtē pēc individuālām prasmēm, kur kuru darbinieku sūtīt uz šādām mācībām. Uz mācībām, kas novedīs līdz pārmaiņām iestādē iespējams jāsūta selektīvi tos, kas paši ir gatavi uz to un spēs ko tādu pacelt, vai jau nākt ar reālu problēmu, kurai meklē risināju un ir ieinteresēti risināt.

Šādi darbinieki ir arī labs motivators un “drive” augstākajai vadībai, sūtīt šādus darbiniekus uz mācībām. Viņi atnāk ar mirdzošām acīm, motivēti, pavelk līdzi uzreiz visus citus, ieviešot pārmaiņas reāli dzīvē un sasniedz pozitīvus rezultātus.

Lean mācīties ir jēga tad, ja ir vadības un iestādes uzstādījums, ka esam atvērti un gribam ieviest pārmaiņas. Nav jēga iet teorētiski mācīties, tur ir jēga iet mācīties praktiski un uzreiz strādāt pie konkrētās problēmas, tad arī vajag komandai deleģēt pilnvaras ieviest šīs pārmaiņas. Uz Lean mācībām veiksmīgi ir tad, ja iestāde izveido savu iekšējo komandu, kas pēc tam ir pilnvaroti ieviest pārmaiņas.

**C. Mācību ietekme uz jomu/nozari un sinerģija ar citiem kapacitātes paaugstināšanas pasākumiem**

**6. Vai šīs mācības ir devušas ietekmi uzņēmējdarbības vides uzlabošanā, administratīvā sloga un normatīvisma mazināšanā MVU? Vai varat minēt kādus labos piemērus?**

Netiešā veidā ir ietekme. Tiešā veidā ietekmi šobrīd vairāk redz uz iestādes iekšējo procesu izmaiņām, bet tās viennozīmīgi nesīs pozitīvas izmaiņas arī uz uzņēmēju vidi, jo UR klienti ir uzņēmēji.

Plašākām izmaiņām vajadzīgs laiks, lai mainītos sapratne, mainītos metodes un pieejas un tālāk tas jau radītu lielāku ietekmi, šis laiks ir par īsu, lai mainītos nozare. Bet noteikti mācības ir rosinājušas domas par nākamiem projektiem, kas dos pozitīvu ietekmi uz administratīvā sloga mazināšanu.

Iestāde kopumā ir ļoti atvērta inovācijām un domā kā uzlabot procesus, kā vairāk ieviest un pilnveidot klientu pašapkalpošanās procesu. Šajā procesā gribētu vairāk iesaistīt klientus, bet uzņēmēji aizņemti, tas ir jauns izaicinājums arī UR – kā vislabāk iesaistīt klientus gan jaunu risinājumu testēšanā gan feedback iegūšanai no klientiem. Tas varētu būt perspektīvs virziens arī turpmākajām VAS mācībām uzņēmējdarbības jomā. UR ikdienā strādā ar uzņēmējiem, bet tāpat prasītos izmaiņas veidojot vairāk uz sadarbību vērstu darbības stilu.

Mācībās lika paskatīties ar uzņēmēja acīm, piemēram, Publisko iepirkumu mācībās, bija jālasa no uzņēmēja viedokļa nolikums un jāsagatavo piedāvājums, tas lika saprast no uzņēmēja viedokļa, vai to varētu izpildīt un saprast. Tur veidojās izpratnes maiņa un to nākotnē ieviesīs darbā. Par publisko iepirkumu ļoti veiksmīgi, bija ļoti laba diskusija par to, kur iestāde sastāda nolikumu nesaprotot (piemēram UR jāiepērk IT risinājums, par ko neko nesaprot un tādu iepērk varbūt vienu reizi 5 gados un nesaprot un nemāk veidot šādu nolikumu un Tehnisko specifikāciju) iepērkamo pakalpojumu vai produktu un kā uzņēmējs tālāk to lasa. Un saproti, ka uzņēmējs beigās arī nesaprot, kas tur ir domāts. Un šo noteikti var izmatot arī citās situācijās gatavojot UR lēmumus, nolikumus, domājot par to, kā to izlasīs uzņēmējs. Tika analizēti dažādi gadījumi un tiki iemests citās situācijas, ar kurām ikdienā nestrādā un var paskatīties plašāk. Publiskos iepirkumos bija mājas darbi, kur bija jāstrādā grupās, tie, kas ar mazāku pieredzi tek līdzi un pieredzējušākie jau visi ir sataisījuši vai arī pārtaisījuši, un beigās nepieredzējušais knapi tiek līdzi un nepaspēj tajā nemaz iebraukt.

Bija arī reāli jāgatavo piedāvājumi no uzņēmēja perspektīvas uz kādu konkrēto iepirkumu. Tas bija vērtīgi, bet apgrūtināja arī darbs grupās ar dažāda sagatavotības līmeņa dalībniekiem.

**7. Vai šīs mācības ir devušas ietekmi efektīvākai korupcijas novēršanai un ēnu ekonomikas mazināšanai? Vai varat minēt kādus labos piemērus?**

UR ir nesen ieviesuši iespēju bez maksas piekļūt Komercreģistra datiem (līdzīgi tam, ko līdz šim piedāvāja UR). Atvērtie dati (datu bāze) jau bija sens plāns izveidot šādu datu bāzi, bet nebija atbalsta un finansējuma. Un tad līdz ar naudas atmazgāšanas jautājumu saasināšanos un Moneywall lēmumiem, saņēma politisku lēmumu un resursus publiskot datus un izdevās šādu datu bāzi publiskot. Šīm pārmaiņām atkal nav tiešas ietekmes no mācībām, bet gan citi faktori ir bijuši noteicošāki. Mācības iespējams iedeva pārliecību, ka virziens ir pariez un ļāva labāk pamatot šo pārmaiņu nepieciešamību.

Personāla vadītāja piedalījās mācībās saistībā ar Korupciju. Bija vērtīgi apzināties, kas jau iestādē ir nodrošināts un saprast, kas vēl būtu jānodrošina vai jāmaina iekšējā kārtībā un procedūrās. Saprata, kas iestādē jau ir, bet ko vēl vajadzētu izdarīt, lai nerodas koruptīvas situācijas. Bija vērtīgi saprast kā reaģēt un ko darīt neskaidrās situācijas, piemēram situācijā, kad klienti atnes puķes un saldumus, zini kā reaģēt un kā ieteikt rīkoties darbiniekiem.

**8. Kā šo projektu apmācības saistās ar Jūsu iestādes attīstības stratēģiju?**

Turpmāk tagad ļoti domās par to, kādus darbiniekus sūtīt uz mācībām, bet rūpīgāk analizēs tos, kas vēlas ieviest izmaiņas un grib mainīt, uzreiz ieviest praksē.

UR vērtē mācību piedāvājumu no VAS un saista to ar iestādes mērķiem, un tad piedzen klāt mācības.

Iestādes stratēģiskie mērķi vairāk ir vērsti uz pakalpojumu uzlabošanu, bet tālāk uzdevumi jau ir uz visām struktūrvienībām un tad piemēram, lai uzlabotu pašapkalpošanos, tad arī Personāla daļai ir uzstādījums, kā attīstīt un pilnveidot kompetences. Bet personāla attīstība un prasmju uzlabošana nav kā viens no stratēģiskajiem mērķiem.

UR ir laba prakse, ka Personāla vadītājs ir iesaistīts Vadības stratēģiskajā grupā, līdz ar to Personāla vadītājs ir ne tikai tehnisks personāla lietvedis, bet iesaistās stratēģiskā plānošana un vadības grupā lemj par personāla attīstību. Un tad ja Personāla vadītājs ir šāda vadības līmenis, tas arī parāda, ka iestādei Personāla attīstība ir stratēģisks un svarīgs jautājums.

**D. Noslēguma jautājumi**

**9. Kas būtu jāuzlabo un kādiem jautājumiem turpmāk būtu jāpievērš uzmanība?**

Turpmāk būtu nepieciešamas mācības, kas attīsta kritisko domāšanu un kā to piemērot ikdienas darbā, gatavojot lēmumus un administratīvos aktus.

**10. Par ko Jūs esat visvairāk gandarīti no mācībām šajos projektos?**

Moduļu pieeja sevi attaisno, un bija noderīgi, tas, ka tās tiek organizētas pa pusdienai ar noteiktiem pārtraukumiem (vairākas nedēļas pa vidu) un ka ir arī mājas darbi, kas padziļina interesi un iekustina uz konkrēto tēmu. Caur mājas darbiem un praktiskajiem darbiem iekustina un piespiež mainīt praksi vai ieradumus. Ja vēl ir grupas darbi, tad vēl ir citi kolēģi un no citām iestādēm, kas iedod spiedienu un pastiprina “engagement”, jo citi gaida un nevar pievilt, ir jāizdara.

Augstākā līmeņa vadītājiem ļoti vērtīgi bija strādāt ar kouču. Tas būtu bijis nepieciešams katram vadītājam, koučs atspoguļo sevi, lieka paskatīties uz sevi un praktiski iziet cauri ieradumu un paradumu maiņai. Liek praksē apzināties, ko Tu dari un kādas sekas izraisi ar savu rīcību. Koučs palīdz mainīt rīcības un ieradumus. Privātā sektorā ir uzņēmumu štatā kouči vai mentori, kas palīdz darbiniekiem individuāli attīstīties un strādāt ar sevi. Tā ir noderīga lieta. Skaidrs, ka visi cilvēki organizācijā nebūs tādi, kam degs acis un darīs, bet dot vismaz iespēju tiem, kam deg acis un gribas mainīt savus ieradumus un prasmes.

Tiem, kam nedeg acis un kas nav uz attīstību un pārmaiņām vērsti, tiem vajag pamatzināšanas par ar viņu pienākumiem saistītām mācībām – 1 dienas seminārs vai nelielas apmācības, kur iedot informāciju darbam.

Un vēl nepieciešams tādas kā komandu saliedēšanas mācības ar zināmu regularitāti, kur visi mācās ar mērķi saliedēt komandu.

Un tad ir darbinieki, kas jau saknē ir ļoti atvērti attīstīties un tad ar tiem dziļāk strādāt un virzīt uz mācībām, kuru rezultātā izstrādā risinājumus pārmaiņām.

Ilgtermiņā skatoties, iestādes vadības uzdevums ir veidot tādu kultūru, lai darbiniekiem pārmaiņas ir pieņemamas un atvērtas, tāpat tie ir arī atvērti kompetences paaugstināšanai.

**28. Dutch Tax and Customs Administration**

1. **Please explain your role and involvement in the training for the Latvian law enforcement agencies.**

It was a little while ago, there was a joint effort, whereas the programme with Andris Karišs took care of logistics, bet the content of the programme was responsibility of the structure reform project (MoF). Idea was not mine, but there was a request to the structural reform EU section, because of the FATF . I have worked in several countries, Greece, and FATF asked to provide assistance to Latvia. We needed place to work, public administration school was providing technical space, regarding content it was only for SRS, I had relations. I only know, that request was from state reform project to FIOD, as I have worked in Greece as part of FIOD.

One part of the training was for the government parties, 2nd for the market parties (banks). I was involved in vast majority of activities.

We have been working for quite some time in Latvia. It was a joy, it was a lovely job to do. I was involved as project managers/ trainer.

One of the delightful reasons, that Latvia responded so quickly, having negotiations so quickly, so eager to learn, to gain new knowledge. It was pleasure.

What they learned – the main theme - was to look at the money laundering at a different way. Latvia used to look at this as a part of other crimes. They (LV) took money laundering as an *extra*. We (NL) treat money laundering as a stand alone crime. They [criminals] may be guilty of money laundering alone, that attitude has been changed dramatically over a short period of project.

Latvia was able to inbolve judges, supervisors, police, cirminal investigatoros, tax investigators, prosequetors. That is unique. Other countries would not send judges, becaues of independence.

1. ***What were the main themes and the most important emphases in the training programme conducted by FIOD with the Latvian law enforcement agencies?***

Especially as money laundering as a stand alone crime. Techniques of finding proof for the crime of the money laundering.

1. **What do you think are the main benefits of the training programme for the Latvian law enforcement agencies (State Police, State Revenue Service, Corruption Prevention and Combating Bureau, Prosecutor’s Office and others) and courts? Has the training programme strengthened the professional capacity of these agencies?**

Advantage was mixed groups, no isolation, we had mixed groups of all government agencies, they even quarrelled, intensively discussed topics. After 2-3 months we had high level discussion, further the law was changes, through the mixed groups connections were made, change of attitude took place. We had projects with real life cases, projects. Auditory invented the projects, the level 1 of the training was awareness level, level 2 was on specific topics (cyber crime, asset recovery, in depth topics, international operations). Level 3 had 2 masterclasses on real cases, where people struggled with. Examples were provided by Latvians, e.g., unusual expensive cars, expensive real estate, money mules.

People from different agencies, they had to work together, had to develop joint understanding. It was first time this happened. The police struggled with a certain case, we had intense discussions between prosecutor and police to come up with a joint understanding. We did not have in our knowledge sessions we did not have teaching type of work, group discussions, we did not want people to sit in theatre sitting. 8 people work groups. On this level, with experts, this worked well. That is mine opinion.

1. **How do you evaluate the progress of knowledge and skills of the officers of Latvian law enforcement agencies, and particularly in the fields of:**
* **money laundering,**
* **cyber-crime,**
* **economic crimes,**
* **evidence collection and presentation?**

That is thinking about money laundering, that is the highest score, that has been the red line in all training. It was not the people, but the system, there are more countries who think, that you have to prove that there must be another crime to prove that money laundering is a crime. It took us [NL] 8 years to come to this. From the projects discussed in the training there are cases that are going to be brought to court. The judges explained during the discussion how they need to receive the case, to be able to pass a decision. We asked the question - is this constitutional? In a group of 15 of judges, 4 said it was not constitutional. We started discussions. During the whole event these judges changed their view. Main progress was made in money laundering. It was a red line from beginning to end, it started from 0. In 2 years of project duration it was developed into a new legislation.

Interview techniques – people said they had no idea, that there was a theory behind. It was cultural. In the group we saw more eastern Europe type of work in the beginning, we had a group of 3 days, but we did not follow up.

1. **Have they demonstrated their progress in fulfilling practical tasks during the training?**

Most of the people participated in from beginning. They had to work on real cases. Vast majority of participants was operational level, or they had coordinating role in operational level. In training for managers we had managers.

*Strategy of training* - we did not think of everything before, we were responding to the situation we saw on place. Level 1 was awareness to test and see, to what extend people were willing to discuss. Training was my 2nd time in Riga, I did not know how people would respond.

I was very happy, we fully agree with the outcome statement of the closing conference - taking step by step, not being smarter than audience. We were not teaching, we were introducing topics, but we did not bring mirrors and pearls, we were trying to see where people were.

Latvia is a young country, there are differences, there is starting point, you are close to Russia, there are vulnarabilities related to this.

1. **How do you think these skills and knowledge have helped/will help to decrease the level of crime in the spheres of grey economy, economic crimes, money laundering, cyber-crime in Latvia?**

The skills can help, as money laundering is not impossible to proof, sometimes it is easier to proof then in the case of corruption. If government official is bribed to get a permit, it is difficult to prove, but that the government official is using expensive ferrari, then it is possible to prove.

Main achievement is close cooperation between the agencies, that they speak the same language - with judges.

1. **Do you think the training programme might have played an important role in Latvia’s progress in fulfilling FATF (Financial Action Task Force) recommendations to Latvia with regard to prevention and eradication of money laundering[[26]](#footnote-26)?**

I know that it was very critical, negative report, but because Latvia changed, that was one of the reasons Latvia was not in the gray list, due to FATF pressure a lot has been changed. The whole project contributed to it. In the beginning of the training Latvians were a bit uncomfortable, but it changed quickly.

1. **How do you evaluate the level of cooperation with the State Administration School? Was the support provided by State Administration School adequate (coordination of the work of agencies, practical issues, technical support, translation etc.)? What was the opinion and view of the instructors of FIOD?**

Cooperation was brilliant. They [VAS] took care of everything, interpretation was very good.

1. **Future needs and recommendations.**

I think it is important, that we make people acquainted with inter-agency cooperation in relation to problems in society. It would make a huge difference. It was sometimes difficult, to have them in one group, as they did not know each other. If you look at problems, money mules, dugs, the question is - should we run after each small case, how to use effectively resources? It is possible only together. We [NL] work together on a problem, e.g., assets that are hidden abroad, then we (FIOD) get public prosecutor to our office, to address this issue. We can do as many investigations and we need to decide on strategy.

If you want to change something, there must some pressure, need people that have energy to lead that kind of work. Tone at the top. Policy rules would not be a bad idea. In Latvia was a temporary protocol – to exchange the information for the purpose of the project. But what happened after to the protocol? Look at the closing statement from the conference - the 3rd priority – the strategy is needed.

Of behalf of my colleagues – we had a few, it really was a top of the bill.

**29. Public Corruption and Organized Crime Section Office of the United States Attorney U.S. Department of Justice**

We have been doing for this [training] for 20 years – to take experience from our experience, it improves cooperation, we learn a lot from experience of allies. I have been working for 15 years, I have been allover with similar activities.

Latvia was facing serious issues with Russian money laundering. Prosecutors from Chicago were asked to help – one of the most corrupted towns in world. I have dealt with public corruption cases, we have a lot of police officers in prison. We were contacted through USA embassy. We have a lot of money laundering in Chicago, we have Russian mafia, Russian money laundering, Russia sending money to buy expensive real estate.

Initially in Latvia we came for 1 week before preparation of training programme, had meetings with prosecutor, judges, political figures. Issues: we see in Latvia the same problems, the same types of cases, we are working for. Police and prosecutors in Latvia are working with high sophistication. Therefore it was big challenge to present a programme for them that would be useful. My office has 200 prosecutors, therefore we were able to bring teams that are very professional.

We wanted to make them [prosecutor, judges, police officers] attend the programmes together. Interviews show that in Latvia there is a different system - in USA long before we charge the case, police would be in my office, I put together investigation strategy, then I tell what I need. We sit together.

In Latvia, the criminal investigators do their job independently. In Latvia the system is different - LV police can get permission from judge, without prosecutors. We suggested that there is huge difference to work together for police and prosecutors. But in Latvia the prosecutors are too busy.

We invited judges to all trainings, 1-2 judges would come, one programme was for judges only. During training on money laundering we were mixing tables together – police, judges, prosecutors. We stimulated discussions among them three.

In USA there is now a big differences – we follow money carefully – we want to grab everything from criminal, to use for the victims of the crime or to support the judicial system. Therefore we began to identify new and big defendants, we started to work with financial intelligence group. We try to find financial intelligences, Latvia does not have desk information completed.

Police, prosecutors, financial intelligence officers, judges – were all at the table, we did 3 types of training activities – lectures in the beginning, case studies that we prepared, at the end - hour for questions. We used flip chart for discussions. We prepared hypotheticals that we together with the embassy – and presented these hypotheticals to the group. We deal in the group with sophisticated people. It was easy and difficult at the same time.

We covered topics of public corruption, money laundering, electronic investigation issues. Within the programme on money laundering we discussed the issues of legal assistance, because there is a lot of transnational crime. In Latvia there is interest to do things to fight the crime. Russian criminal organization world is exploiting the holes. Basically it was watchman sleeping in the post.

In Chicago we have developed training programme on cyber enhanced crimes – how criminals use computers for the crime, how to fight it. We were able to deliver 4 hour lecture, but a lot needs to be discussed in addition to this. We delivered a lot of information.

*Sustainability* – there will be full time USA federal prosecutor in Latvia [in the USA embassy] – I will be working to figure out what to do. You have in your system two structural things that affect the situation: 1) you [LV] are unable to tackle cases very quickly . When we [USA] do a trial, it should go for a day after a day. In Latvia’s case defenders advocates use it to delay the case, but in USA we begin it and there is an end. In LV criminals know, that it could take 5 or 10 years for the case to go on. 2) lack of communication between the prosecutors and police. We [USA] speak before – I have just done a gambling case, it involves 30 agents, bookmaker, 1000 gamblers. We only prosecuted 10 people who were the most significant. You [LV] need a legislation for that. I just turned down some insignificant case – I have a principle in a public school system, who is steeling every day, I have a public parking officer, who sells tickets and keeps half of the money. But I will not proceed with these cases. It gives me the flexibility to decide how to work on the cases. In federal prosecutor system we have too many cases, and we can only a little.

We have a prosecutor guidelines, we would not prosecute a case, which is bellow 1 million dollars. I have 30 years of experience, how we address the issues.

Public prosecutor from NY in the USA embassy who will work with financial intelligence officers in Latvia - he could address the structural issues, to develop a system in LV when trials do not take 10 years, or policy for declination of cases. He could do a serious of training. The federal prosecutor – is very talented. We wanted to get someone good.

We loved to come to your country. Washington watched our progress very carefully. We used self-evaluations from the participants to adjust our course. This feedback was very useful. We had political support from the embassy.

There is a lot of issued that still need to be addressed - bitcoin – we were able to spend 2 hours on this topic, and we would like to add more information on this.

Added benefits was improved international cooperation with USA. So far it was difficult for Latvian officers to get information from the USA, there were often a lot of delays. Prosecutors / police officers do not know what information/ how they can ask for information. During the programme we brought together people from FBI and Latvia. Programme has introduced LV police officers to the FBI officers in the Embassy. Problem is partly in USA, we need to be a lot better, we have taken a lot of steps, we can not ask from your information, if we do not provide information in return.

We were very honored to work for Latvia – in Indonesia, that was not the case. Andris was God sent. In our programme we had 250 000 dollars. You could not do very much with this money. VAS provided premises, food, interpretations. It helped us a lot, and we could do much more.

In Chicago – corruption is there for 100 years. It is much more difficult to work on corruption prevention.

**29. Valsts kanceleja**

1. **Lūdzu raksturojiet savu iesaisti K projektā? Kāda loma, kā tika veidota sadarbība ar VAS, citām iestādēm (piem., KNAB)?**

Es esmu konsultatīvas grupas dalībnieks, ko Ķ projektā izveidota 2016. Gadā ar VAS vēstuli. Valsts kanceleja tika informēta par grupas izveidošanu, es viņā piedalījos. Otra mana cepure ir tāda, ka VK ir viens no labuma guvējiem projekta, tā kā tēmas K projektā ir Valsts kanceleja tēmas. Piedalījos grupas darbā ikdienā, dažādos aspektos, ir grupas sēdes, info aprite, ir dalība dažādās darba grupās, lai izstrādātu mācības, runātu par vajadzībām nākotnē, meklētu pasniedzējus. Svarīgs aspekts ir tam, ka mums kā augstākajai iestādei ir sadarbība starp abām iestādēm, lai īstenotu kopīgas mācības, kas ir abu pušu sadarbības rezultāts – trauksmes celšana, ētikas kodekss.

Trauksmes celšanas likums – periods līdz likuma stāšanās spēkā laikam bija 6 mēnesi, lai valsts pārvalde sagatavotos tam. K projekta mācības iegūlās Valsts kanceleja mācībās, bijām kā pilnvērtīgi līdzorganizatori. Bija ļoti produktīva laba sadarbība, mācībām bija liela nozīme likuma ieviešanā. Tas parādīja, cik svarīgi pielietot *agile* pieeju, darām tad kad vajadzīgs.

Par ētiku un vērtībām – ļoti vērtīga tēma, bija aizmetņi, rudenī bija liela konference par ētiku, kas bija ļoti labs pasākums, labi apmeklēts, ar augsta līmeņa ekspertiem.

Bija par trauksmi – trauksmes likums bija procesā, kad 2016. Gadā bija pirmā sadarbība, bija konference par trauksmes celēju aizsardzību, ar Saeimu, VAS. Bija 1 dienas pasākums, bet liela nozīme, jo tas notika laikā, kad likumprojekts tika precizēts, tā var teikt, ka ietekmējām likumdošanas pilnveidi. Links <https://www.mk.gov.lv/lv/content/trauksmes-celeji>

1. **Kuras tēmas/ jautājumi, Jūsuprāt, ir svarīgākie no K-projektā iekļautajiem? Kādēļ? Vai tie tika pietiekamā apjomā/ tvērumā aplūkoti projekta ietvaros?**

Es domāju, pirmšķietamības līmenī – svarīgi skatīties uz cīņu ar korupciju kompleksi, tā ir arī novēršana, tā ir ļoti saistīta ar sabiedrības informēšanu, novēršanu, tas ir zelta modelis, kas būvēts uz Honkongas modeļa. Projektā ir būtiski skatīties, cik līdzsvaroti ir pasākumi, ir jāskatās, cik līdzsvaroti. Apkarošanas pasākumu lielākais slogs ir dominējošs, korupcija ir latents noziegums, zināšanas ir objektīvi nepieciešamas, kā atklāt, kā savākt pierādījumus, citās valstīs metodes ir vairāk pieejams, pozitīvi, ka mācībās kā pasniedzēji piedalījās vairākas valstis, kas ir līderi. Pasniedzēji, kas paši ir praktiķi. Nevis konsultantu kompānijas, bet kur pasniedzējiem ir aktuāla, praktiska pieredze. Pozitīvi, ka izdevās atvest praktiķi no citas valsts. Bet ir ierobežojums, ka tur ir cita Sistēma, bet par praktiskām metodēm - ir labi apgūt. Mācības, kur dominē teorija un formulas, tas vairs nav modē. Tieši praktiķi, izspēle, e-platformas, tas būtu jāattīsta. Tam būtu vairāk jāpievērš uzmanība, to vispār paplašināt. Pagaidām nav e-platformas, kur mēs varam apskaust Igauniju, Poliju.

E-platformas, modernas metodes, mūsdienīgākas, izspēles, inovatīvas metodes, *user journey*. Tas prasa kvalifikāciju.

1. **Lūdzu raksturojiet projekta sniegumu “Valsts pārvaldes darbība tiesiskā valstī” moduļa ietvaros. Vai projekts sniedza būtisku devumu jauno darbinieku/amatpersonu apmācībā, kas par to liecina? Kādi Jūsuprāt ir nākotnes risinājumi attiecībā uz jauno v/p darbinieku apmācību?**

Biju tajā darba grupā, kas izstrādāja tehniskās specifikācijas. Man būtu jāpēta, kas izdarīts. Tur tika nolīgts konsultants, bija labi, ka bija tikšanās ar nolīgto konsultantu, tika iziets cauri, kas bija prasīts, tā, lai tiktu nodota aktuālā informācija, lai pasniedzējs ir vismaz tikpat zinošs kā mērķauditorija. Tas mācību modulis ir ārkārtīgi svarīgs, citu valstu pieredze rāda, ka tur šīs tēmas ir vairāk. Citās valstīs tiek ļoti uzsvērts, lai jaunais darbinieks uzzina, kas ir ētikas prasības, ko no viņa sagaida, kas notiks, ja tās neievēros. Tas ir svarīgi, ta ir vienota izpratne valsts pārvaldē kopumā. Tās bija svarīgas, bija nozīmīgas, bet vai var nodrošināt pēctecību, vai varam to veiksmīgo mācību aprakstus iekļaut pamatprogrammā.

1. **Kā Jūs vērtējiet situāciju valsts pārvaldē attiecībā uz ētikas jautājumiem? Vai Jūs redziet izmaiņas salīdzinot ar situāciju pirms projekta īstenošanas (piem., 2016.gads)? Kas par to liecina?**

Es nekomentēšu, tā tēma ir aktuāla vismaz 10 gadus. No 2014. G. sākās diskusijas, FGD par ētiku valsts pārvaldē, 2018. Gadā ētikas kodekss tika apstiprināts, tas ir process ir stadija. To ietekmi vērtēt ir pāragri, iestādēs ir savi ētikas kodeksi, ne vienmēr ir ļoti veiksmīgi, bieži palika uz papīra. Vai tika izmantota iespēja caur projektu ielikt sēklu pastāvīgām mācībām – to vajadzētu vērtēt.

Konference bija ļoti svarīga, izspēlējām spēli, lai parādītu ka par to var runāt mūsdienīgi, tagad Maijā plānota 2. Konference, kā turpinājums. Mēs jau bijām labā stadijā ar tēmām un runātājiem, iespējams, ka tas būs rudenī. Ir svarīgi, ka tas notiek vairākās dalās, ir pateicīga tēma, projekta cilvēki par to atgādina, brīvā atmosfērā, ka par to vajag runāt.

Ir ES direktīva par trauksmes cēlējiem, ir starptautiskā platforma NEIVA, kurā mēs piedalāmies, ir viegli atrast starptautiskus runātājus.

Par ētikas tēmu – cits stāsts, smags stāsts, tur arī ļoti līdzīgi var paskatīties uz to, ka ir MK noteiktumi, ka katrā iestādē ir jāizveido uzticības personas, gads ir pagājis, ir izveidojies loks, tīkls, to var izmantot lai tēmu varētu turpināt.

Runājot par **korupcijas pamatnostādnēm, bija vidussposma izvērtējums**, sāksies jauno nostādņu izstrāde, svarīgi, lai K projekts būtu tur klāt, lai būtu « salinkoti » projekti ar šādu politikas plānošanas dokumentu izstrādi.

1. **Vai šīs izmaiņas var tieši saistīt ar K-projekta ieguldījumu? Kas par to liecina? Lūdzu miniet labos piemērus.**
2. **Kādi ir galvenie izaicinājumi/ risināmie jautājumi attiecībā uz ētikas jautājumiem valsts pārvaldes sektorā? Ar kādiem līdzekļiem plānots tos risināt? Kādas iestādes ir iesaistītas, kāds būs atbildības /funkciju dalījums?**

Mani ļoti interesē pēctecības jautājums, no arhīva skatu punkta, kas paliks no projekta pēc 2022 gada? Kādas ir šo individuālo mācību pēctecība, kādas pārmaiņas rodas no tādas vienreizējas apmācības?

Vezumu tikai kopā varam pavilkt, paši [VK] baidāmies, vai varēsim to vezumu pavilkt, mums ir maz resursu, VK gatavojas organizēt sanāksmi ar KNAB, par to ko katrs ir darījis, kam ir jēga, ko var darīt nākotnē. Pasākumi ir segregēti, nav īsti skaidrs, kāda ir pasākumu ietekme, lielāko vezuma daļu ir nesis KNAB, kam tā ir kompetence, bet mums ir valsts pārvaldes attīstības kompetence, VAS ir tas apmācību resurss, sadarbība ir viena no valsts pārvaldes vērtībām.

Es domāju, ka tas nenotiks vienas dienas laika, tā daļa, kas ir vērtības ir diezgan labi paņēmusies, “govlab” projektā radījām spēli, tā ir spēlēta pašvaldībās, es ceru, ka spēli varēs izmantot ari skolā, ir kolēģi, kas ar to nodarbosies.

KNAB ir darījuši ļoti daudz, noguruši, viņi arī ir veikuši pētījumu. Ir mācības, klātienē, pēc pieprasījuma, var pajautāt, redzēt, sajust, bet pēdējā konferencē, kur Igaunija rādīja savu platformu, var redzēt, ka tur izgāja…. N tūkstoši. Poļiem ir īpaša platforma, kur viņiem ir mācības par korupciju un ētiku.

Ko vajadzētu ?

Vajadzētu lietotāju aptauju par mācību vajadzībām - būtu labi, ja veiktu aptaujas, kad ir izvēlētas tēmas, kad tiek aptaujāti darbinieki – pajautāt praktiķiem ko viņiem vajag. Mēs esam papīru cilvēki, aptauja dod iespēju uzrunāt kolēģus, pajautāt metodes, tēmas, nāk ļoti precīzas tēmas, kas varbūt tiek palaistas garām.

**30. Konkurences padome**

1. **Lūdzu raksturojiet savas iestādes dalību K-projektā, ja iespējams, norādiet konkrētus moduļus.**

Es piedalījos mācībās par krāpšanas novēršanu ES fondos, kas bija pieredzes apmaiņas seminārs uz 2 dienām, iesaistījos kā lektors un moderators. Labs pasākums, jo iesaistījās institūcijas, kas sadarbojas – Prokuratūra, Konkurences padome, Valsts policija, KNAB, CFLA

Iniciatīva bija no VAS – mums no sākuma bija “brainstorms”, pie apaļā galda izrunājām saturu un dalību, mērķauditoriju, izvēlējāmies pieredzējušos darbiniekus, kam ir sadarbība, kur stiprināt nepieciešams sadarbību, kur jādarbojas kā komandai. Mācībās sapratām, ka varam daudz dažādos formātos sadarboties, pozitīvais punkts, ka mācību dalībnieki veido sadarbību institūciju starpā. *Vai sadarbība/tikšanās ir tikusi turpināta?* Nē, nav bijusi nepieciešamība turpināt. Pēc mācībām ir anketas, kur norāda apmierinātību. Ik pa laikam vajadzīgs pārskats, ko katra institūcija dara, jo jaunajiem darbiniekiem vajag izpratni par citu iestāžu kompetencēm. Jo darbinieki nepārzina citu iestāžu kompetences, jo darbiniekiem, kas nestrādā ilgstoši der izstāstīt par citu iestāžu kompetencēm.

No mūsu iestādes mācībās piedalījās 3-4 cilvēki, dalījām kvotas pēc iestādes lieluma, no VP bija liels skaits. Mācībās bija brīvs formāts, tas bija jūtams. Katrs kaut ko paņēma līdzi. Bija kāzusi, grupu darbs, praktiskie piemēri.

1. **Lūdzu raksturojiet, kādas jaunas zināšanas ieguva Jūsu iestādes darbinieki piedaloties projekta apmācībās? Vai tika padziļināta izpratne par kādām tēmām, lūdzu sniedziet konkrētus piemērus.**

Mācības bija uz padziļināto izpratni vērstas, piedalījās ļoti daudz institūcijas, katrs stāstīja par pieredzi savas kompetences ietvaros. Kādam informācija bija pilnīgi jauna. Katrs prezentēja savu labo praksi – par sadarbību ar KNAB. Mums ir izteikta sadarbība semināru organizēšanā, kopā ar IUB, KNAB, kur 2 gadu laikā veicam izglītošanu visā Latvijā par karteļu atpazīšanu, IUB par iepirkumu, KNAB par korupcijas riskiem. Piemēru bija daudz, šis bija ļoti praktisks piemērs, nebija daudz teorijas, bija vērsts, lai iedrošinātu sadarbību.

Andris K. sola atsūtīt apkopojums par ieguvumiem no mācībām.

1. **Vai Jūs esiet ieguvuši atgriezenisko saiti no mācību dalībniekiem pēc dalības mācībās? Kādas ir galvenās atziņas, ko pauda mācību dalībnieki? Vai/kā tās tika ņemtas vērā plānojot nākamās mācības?**

Es neesmu iniciators, ja no VAS puses būtu tāda vēlme, tad mēs to atbalstīsim. Mēs paši veicam aktīvi izglītojošu darbu. Izglītojošais darbs ir no mūsu iestādes pamatbudžeta.

1. **Lūdzu raksturojiet, kādā veidā šīs mācības palīdzēja uzlabot iekšējos procesu procesus Jūsu iestādē – attiecībā uz:**
* iekšējo kontroli,
* ētikas kodeksu (vai ir izstrādāts, kādās situācijās tas tiek izmantots) –
* ziņošanas procedūrām – ir par trauksmes celšanu -
* riska faktora identificēšanu,
* interešu konflikta novēršanu –.
* amatu savienošanu

Nē nebija uz to vērsts, bija vērsts un sadarbības stiprināšanu, bija praktisks, nebija vērsts uz procedūru izveidošanu, neviens normatīvais akts neierobežo sadarbību starp iestādēm šobrīd.

1. **Vai tikušas organizētas iekšējās apmācības iestādes darbiniekiem par šiem/ citiem jautājumiem pēc dalības K-projektā? Vai kādā citā veidā tikusi organizēta zināšanu nodošana iestādes iekšienē pēc dalības K-projektā?**

*Kādas reālas problēmas projekts palīdzēja risināt* - resursu efektīva izmantošana, virzāmies uz vienu mērķi, saliedētība, sabiedrības vērtējuma uzlabošana. Katra iestāde darbojas savā rakursā, dod resursu atbalstu, ja nepieciešams, tādēļ ir būtiski apzināt resursu iespējas, piemēram, ja ir procesuālās darbības, tad Valsts policijā ir spēcīga IT ekspertīze, mēs varam to izmantot. Tā ir sadarbība resursu izmantošanai.

1. **Lūdzu norādiet, kādas problēmas apmācībās ir palīdzējušas risināt, norādot konkrētus “labās prakses piemērus.**
2. **Kādi ir galvenie veicinošie faktori, kas veicina zināšanu pārnesi uz iestādes darbu – konkrētu procesu pilnveidi? Kādi ir galvenie kavējošie faktori?**

Kas veicina – ja ir bijušas vērtīgas mācības, kur viss bijis atbilstošs- auditorija, lektors, praktiski piemēri. Ja tas ir tad katrs dalībnieks paņems sev kaut vienu atziņu. Mācību kvalitāte. Pasniegt un izstāstīt. Ja spēj aizraut, tad spēs izmantot. Pie mums iestādē nevienam nav liegts izmantot darbā jaunas metodes. Mums ir iekšējā plānošana, kur pastāsta to, ko ir mācījušies, ir kopsapulces, kur to pastāstīt – ja ir bijis labs piemērs. Pats pamats, lai atgriežoties no mācībām ir tās «degošās acis ».

Kavē – ja mācībās nav praktisko piemēru, ja lektors nav praktiķis, ja nav atbilstoša auditorija, nevar vienas mācības piedāvāt visiem, jāapzina mērķa grupa. Nevar stāstīt jaunajiem to pašu, ko pieredzējušiem, varētu nodefinēt pirms mācībām, piemēram, ka tās ir praktiķiem, kam 5 gadu pieredze ; parasti nav šāda informācija, nav info par lektoru, lai ieintriģētu auditoriju. Netaisīt masu pasākumus, vairāk individualizētus.

1. **Kādas nākotnes vajadzības ir identificētas iestādē, kur/kā tās ir fiksētas? Kā plānots tās risināt:**

Mūsu iestāde mācības plāno pēc NEVIS sadaļas, kur katrs uzraksta, ko vajag pilnveidot. Kaut kas protams rodas procesa laikā. Mēs izmantojam ne tikai VAS, bet arī maksas pasākumus. Iestāde nāk pretim. Samēro iespējas, ja dārgs pasākums, kur visi nevar aiziet, tad uztaisa prezentāciju pēc tam kopsapulcē prezentē atziņas no pasākuma.

1. **Kā Jūs raksturojiet līdzšinējo sadarbību ar VAS (savlaicīga, pietiekama informācija)? vai Jums bija iespēja ietekmēt/piemērot mācību saturu, norises laiku un veidu savām vajadzībām?**

*Vai VAS ir jūsu partneris mācību organizēšanā* - es nepateikšu, man nav tik plaša, ilgstoša pieredze. Sadarbība ir pozitīva, ir zināmi cilvēki. Daļā, kas ir pamatlietas, jā, otrā daļa, kas varētu būt specializētas mācības, kas ir konkrētai auditorijai, tur VAS šobrīd nepiedāvā. Vajadzētu sūtīt aptaujas personāldaļām, lai testētu vajadzības, tad vairāk zinātu institūcijas.

*Par e-vidi*. Ir dažādi cilvēki, dažādas paaudzes, ir pieraduma jautājums, kam vajag mācības klātienē. Apmācībās redzi cilvēkus, aprunājies, gan par mācībām, gan par sadarbības jautājumiem, redzi emocijas. Ir savādāk.

**31. Zāļu valsts aģentūra**

1. **Lūdzu raksturojiet savas iestādes dalību K-projektā, ja iespējams, norādiet konkrētus moduļus.**

Man īsti nav iespējams saprast, kuras mācības attiecas uz kuru projektu. Mēs neesam kaut kādā formātā fiksējuši to. Vajadzētu, lai iestādes var atlasīt un saprast, kura projekta ietvaros mācības ir nodrošinātas.

1. **Lūdzu raksturojiet, kādas jaunas zināšanas ieguva Jūsu iestādes darbinieki piedaloties projekta apmācībās? Vai tika padziļināta izpratne par kādām tēmām, lūdzu sniedziet konkrētus piemērus.**

Nevienu nevaru izcelt kā jaunu, drīzāk mācības darbiniekiem lika paskatīties uz lietām no jauna – katrs izlasām noteikumus, bet kursos paskatāmies uz lietām ar vēl kaut kādu skatu. Par mācību būtiskumu – teiksim, ja darbinieks nāk ar iniciatīvu kā to mācībās uzzināto realizēt, ko vajag mainīt, ko izdarīt, tad ir būtiska nozīme mācībām. Uz mācībām par interešu konfliktu bijām 2 cilvēki – pēc tam mēs taisījām prezentāciju iestādes darbiniekiem (piedalījās vismaz 50%), pārskatījām visus nosacījumus, kas mums ir attiecībā uz interešu konfliktu. Tāpat var teikt par trauksmes celšanas mācībām– gāja darbinieki, kas pēc tam izstrādās iekšējos noteikumus. Būtiski.

1. **Vai Jūs esiet ieguvuši atgriezenisko saiti no mācību dalībniekiem pēc dalības mācībās? Kādas ir galvenās atziņas, ko pauda mācību dalībnieki? Vai/kā tās tika ņemtas vērā plānojot nākamās mācības?**

Jā, bija iekšējais seminārs, bijām 2 cilvēki, tas bija pagājušajā gadā. Pēc mācībām pāris mēnešu laikā taisījām iekšējās apmācības. Vismaz 50% darbinieki piedalījās (skat. Iepriekšējo jaut.). Ieguvums ir varbūt vairāk kādi akcenti, kādi jauninājumi, ko gribas visiem darbiniekiem pateikt.

1. **Lūdzu raksturojiet, kādā veidā šīs mācības palīdzēja uzlabot iekšējos procesu procesus Jūsu iestādē – attiecībā uz:**
* Iekšējo kontroli,
* Ētikas kodeksu (vai ir izstrādāts, kādās situācijās tas tiek izmantots) – attiecībā uz nākotnes vajadzībām - reizi gada pārskatām, tas stāv sarakstā, ka tas būtu jāpārskata. Mums ir aktualitāte par sodu veidiem, kad ir situācija, ka atnāk iesniegums, skaidrs, ka viena pagale nedeg – ja būtu nopietnāka situācija, tad vajadzētu ielikt kaut kādu sodu (?)… ja ētikas komisija atzīst, ka ir pārkāpums, tad vajadzētu kā to risināt pašas ētikas komisijas ietvaros. Kādi būtu mehānismi kā to risināt…
* Ziņošanas procedūrām – ir par trauksmes celšanu -
* Riska faktora identificēšanu,
* Interešu konflikta novēršanu – skatījām iekšējās procedūras. Kaut ko ielikām, no kursos apgūtā. Kad bija VM audits mums izteica pateicību (2019.g.rudens), cik labi viss ir sakārtots. To daļēji var sasaistīt ar apmācībām. Pie šī jautājuma mēs esam daudz strādājuši, tā kā mūs daudz auditē no Eiropas – tur bija saistībā ar atbilstības novērtēšanu, bija daudz jautājumu par šo tēmu. Šie kursi bija kā atbalsts. Mēs esam maza valsts, no mūsu likumu puses ir identificēta prasība neiesaistīties lēmumu pieņemšanā – bet salīdzinot ar Eiropu, jautājums kā ir ar konkurentiem ? Ja es nepieņemu lēmumu, kur ir mans radinieks, vai es drīkstu pieņemt lēmumu pret konkurentiem ? Mēs nevaram noidentificēt, ja likums pasaka, ka jāskata pret trešo pusi. Mēs esam maza valsts, šāda tēma mums parādās diezgan reāli, mums ir tikai viens cilvēks, kas ir profesionālis kādā jomā…
* Amatu savienošanu.

Valsts kancelejai bija iesaistes pētījums, mums bija ļoti labi rādītāji.

KPI = tas mums nav nekas jauns, jo “benčmarkings” ir bijis jau 4 x, tas viss gāja caur KPI. Tur visi jautājumi bija sadalīti atslēgas posmos, tur viņi prasīja pierādījumus par to ko esam sarakstījuši.

1. **Vai tikušas organizētas iekšējās apmācības iestādes darbiniekiem par šiem/ citiem jautājumiem pēc dalības K-projektā? Vai kādā citā veidā tikusi organizēta zināšanu nodošana iestādes iekšienē pēc dalības K-projektā?**

Ja netiešā veidā – bija par risku vērtēšanu – tas cilvēks, kas bijis mācībās, tas tikās ar katru vadītāju un izstrādāja riskus, kas attiecas uz konkrētu struktūrvienības vadību.

1. **Lūdzu norādiet, kādas problēmas apmācībās ir palīdzējušas risināt, norādot konkrētus “labās prakses piemērus.**

Kursiem bija laba lieta, ka satikāmies līdzīgi cilvēki no līdzīgām, bet atšķirīgām iestādēm. Bija vērtīgas diskusijas, kā katrā iestādē tas notiek. Iestāde pasaka, ka mēs darām tā, mācībās tā komunikācija varēja būt vairāk. Tas notika tā spontāni. To pat varēja (vajadzēja) vairāk iniciēt no vadītājiem, tā bija tā labā prakse. Viena valsts pārvalde, bet dažreiz darām atšķirīgi. *Vai kontaktējaties pēc kursiem* - Nav šobrīd bijusi vajadzība pēc kursiem, bet kontakti ir vērtīgi. VM arī taisa tādas grupas, kur satiekamies tie kas atbild par personālu, par dokumentiem, varētu būt, ka tas ir izrietējis no mācībām. Nezinu kur radās tā ideja. Paralēli gāja tie centralizācijas projekti, kas saistījās ar sistēmas maiņu. Tas varēja būt gan, gan, - ideja, ka jāsanāk kopā un jāiepazīst vienam otru.

1. **Kādi ir galvenie veicinošie faktori, kas veicina zināšanu pārnesi uz iestādes darbu – konkrētu procesu pilnveidi? Kādi ir galvenie kavējošie faktori?**

Veicina - Ja es atnāku no mācībām, vadītājs saka - kā tev gāja, kas tev ir svarīgs, ka vadītājs pasaka, ka ir jāprezentē rezultāti. Vadītājs zina, ka es biju kursos, ja man viņam jāsniedz atgriezeniskā saite, tad tas ir motivējošs faktors, tad jau kursos domā par to.

Kavē - ja es aizeju mācīties to, kas man tajā brīdī nav aktuāli, tad pēc tam reti pie tā atgriežamies, jākaļ dzelzs, kamēr karsta, ja es saku - pēc pusgada es paskatīšos tos materiālus, tad nē. Visvairāk var izdarīt, kad esi atnācis ar emocijām, ja noguļas, tad nebūs.

1. **Kādas nākotnes vajadzības ir identificētas iestādē, kur/kā tās ir fiksētas? Kā plānots tās risināt:**

Šogad sākām taisīt aptaujas – nav vel rezultāti par mācībām. Iepriekš akcentējām uz novērtēšanu, bet tur raksta [mācību vajadzības] ļoti vispārīgi, bet šogad parunājām ar pasniedzējiem, ko var piedāvāt, tad prasām jau konkrēti. VAS to nepiedāvā. Bija laba VAS programma par svešvalodu. Izgājām vienu kursu, tagad tas vairs nē. Šobrīd tur iet projekts par U, es teiktu, ka mums valsts pārvaldē tā nav tā aktuālākā tēma, mēs maz varam ietekmēt lēmumu pieņemšanu, mēs varam iet uz rezultātu, mazliet ir aizšauts garām ar tēmas izvēli.

Interešu konflikts bija ļoti aktuāls darbā. U projekts ir mazliet ne. Varbūt ministrijas darbiniekiem, kas tieši strādā uz normatīvo aktu izstrādi, mēs nejūtam, ka varam to ietekmēt. Varam sniegt priekšlikumus, bet ietekmēt ne tik ļoti.

Vajadzētu mācības kas saiet kopā ar likumdošanas piemērošanu, mācības sasaistot ar aktualitātēm, piemēram, par atlīdzību civildienestā. Šobrīd attālinātais darbs un tā - par tiem pašiem dokumentiem, cik vienoti, kā nodosim Valsts arhīvam.

Apmācību veids – normālā situācijā varētu būt balanss starp klātieni un e-vidi – teoriju e-vidē, bet klātienē kontaktus, praktisko… teoriju varētu darīt sev ērtā laikā, netērējot visu dienu klausoties lekciju, doties uz lekciju ar “bekgraundu”.

Mums ir specifiska sadarbība ar Eiropas zāļu aģentūru – tur ir vienots mācību centrs, saviem spēkiem meklējam universitātes mācībspēkus, tad slēdzam līgumus, ar mācībspēkiem par statistiku, tas sanāk finansiāli izdevīgāk (nekā VAS). Profesionālās, kas attiecas un farmāciju, tās VAS nebūs.

1. **Kā Jūs raksturojiet līdzšinējo sadarbību ar VAS (savlaicīga, pietiekama informācija)? vai Jums bija iespēja ietekmēt/piemērot mācību saturu, norises laiku un veidu savām vajadzībām?**

VAS ir diezgan ērti, tur visu var redzēt, tur ir lietas, kas interesē daudzus, piemēram, spēles, tad daudzi viņas vēlas, tad ir tā, ka mēs gaidām rindā.

VAS ir jauna platforma – es nezinu, bet būtu ērti, ka es varu ieiet, ka es redzu ka ir tik un tik vietas, ka ir dinamiskāka sistēma bez e-pasta. Šobrīd viss nāk e-pastā, būtu forši, ja es ieeju platformā un redzu, ka ir tās vietas, kas ir brīvas, kas var pieteikties. Viegli, pārskatāmi, iebaksti ar pirkstu, tas viss notiek. Piemēram, VM - ir parastais Excelis, kur varam visi “onlainā” rīkoties.

**32. National Anti-mafia and Counter terrorism Directorate (Italy)**

1. **Please explain your role and involvement in the training for the Latvian law enforcement agencies.**

I took part in the “*International training seminar on aspects of combating organized crime and corruption*” It was a two days training, in which was shared the Italian experience in the fight against organized crime and its increasingly insidious use of corruption and money laundering as operational tools .

I’m in fact an Italian magistrate with the status of National Public Prosecutor at the National Anti-Mafia and Counterterrorism Directorate (DNA) .

The DNA plays in Italy an important role in coordination and impetus of investigations concerning organized crime, mafia or terrorism. In the same way the Directorate has a key role in information processing and analysis.

In this Office I’m also inserted in the anti-corruption group, as well as in the international cooperation service.

1. **What were the main themes and the most important emphases in the training program with the Latvian law enforcement agencies?**

The main topics were links between Mafia or organized crime and corruption and the legal and judicial aspects of Italian corruption crimes and relevant investigative activities

So, it was possible to talk about infiltration of the Mafia in public tenders, contractors, sub-contractors and applicable controls, financial investigations, also aimed at the application of assets seizures.

Other themes were:

- Investigations and indictments of large-scale corruption cases and financial crimes related to corruption (issues, good practices, etc..)

- Cryptocurrency issues;

- Possibility of applying simplified procedures in corruption offenses;

- Legislation relating to the liability of legal persons (Italian Criminal Corporate Law );

- private commercial bribery in Italy

- benefits for voluntary disclosing criminal by suspects / accused of corruption offenses

1. **What do you think are the main benefits of the training program for the Latvian law enforcement agencies (State Police, State Revenue Service, Corruption Prevention and Combating Bureau, Prosecutor’s Office and others) and courts? Has the training program strengthened the professional capacity of these agencies?**

I think that the examined full training program is important to contribute to enhanced efficiency of the whole Latvian Judicial System (MoJ, Courts, Prosecution Offices , law enforcement agency and others):

- improving capacities of the judicial and prosecution authorities and law enforcement to more effective share information and develop a common European culture

- enhancing professional capacities of state prosecutors, judges and officers and increasing their knowledge on International and EU legal and operational framework in the field related to the organized crime and instruments in fighting it.

Due to these meetings it’s possible to suggest procedures for regular inter-departmental communication, to show the necessity of cooperation at the national and international level and to share best practices.

A high level, deeper and wider knowledge of magistrates legitimizes also their judicial intervention and allows them to be truly independent and autonomous

1. **How do you evaluate the progress of knowledge and skills of the officers of Latvian law enforcement agencies, and particularly in the fields of:**
* **money laundering,**
* **cyber-crime,**
* **economic crimes,**
* **evidence collection and presentation?**

I noted a great interest in the topics of conducting investigations and gathering evidence and they enjoyed the interactive exchange of practical experiences, also thorough discussion with the international experts.

They talked about important investigations concerning money-laundering and financial crimes, and they seemed to have a good background and skills, obtained also from previous training activities. They are capable to identify the features of organized crime (hierarchical structure, high operability, strict loyalty), its coordinate activities against the State (illicit activities such as, job smuggling, drugs, terrorism) and the use of illicit money.

There was a specific interest in Italian experience, know-how and best practices in the prevention and repression of these criminal matters. We didn’t talk about cyber-crime

1. **Have they demonstrated their progress in** **fulfilling practical tasks during the training?**

There weren’t practical tasks during the training I took part The interest in the seminar is reflected in the fact that the discussions always took place over a long period. For instance, they focused their question on the Italian legal system of Preventive Measures aimed at fighting mafia and terrorism in a phase prior to (and regardless of) the commission of a crime.

1. **How do you think these skills and knowledge have helped/will help to decrease the level of crime in the spheres of grey economy, economic crimes, money laundering, cyber-crime in Latvia?**

Knowing different investigative models and different preventive or punitive tools can help to ensure an effective action, a nation wide approach to combat crimes.

Judicial authorities and LEAs can have a wider and deeper strategy in their activities, not limiting proceedings and judgments at single conducts and simple crimes, but trying to find connections, wider criminal programs and the core of the organized crime, strengthening also the international legal cooperation, using also links obtained by the international experts

1. **Do you think the training program might have played an important role in Latvia’s progress in fulfilling FATF (Financial Action Task Force) recommendations to Latvia with regard to prevention and eradication of money laundering?**

Nothing else to say. See my previous answers, please.

1. **How do you evaluate t****he level of cooperation with the State Administration School? Was the support provided by State Administration School adequate (coordination of the work of agencies, practical issues, technical support, translation etc.)?**

The level of cooperation with the State Administration School was and is excellent. I received a very good support in all my activities related to the seminar in Riga and the help of the EU Funds Project Manager was precious

**33. Finanšu ministrija**

**B. Mācību ietekme uz iekšējo auditoru kompetences un kapacitātes paaugstināšanu**

1. **Kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme iekšējo auditoru kapacitātes un kompetences paaugstināšanu? Vai esat novērojuši kādas būtiskas izmaiņas, darbinieku motivācijā, iesaistē, attieksmē pēc projektos organizētajām apmācībām?**

Finanšu ministrija bija galvenais koordinators jeb sadarbības partneris Valsts kontrolei šajā projektā. Finanšu ministrija apzināja citu institūciju iekšējo auditorus par apmācību vajadzībām un tālāk apkopoja viedokli, un kopā ar Valsts kontroli diskutēja un plānoja nepieciešamās mācības.

Finanšu ministrija un arī citu iestāžu iekšējie auditori ļoti augstu novērtē šo projektu un sadarbību ar Valsts kontroli.

Iekšējiem auditoriem šīs mācības ir bijušas ļoti nozīmīgas un tās tūlītēji izmanto darbā. Šīs mācības arī stiprināja sadarbību un dialogu ar Valsts kontroli, it īpaši uz efektivitātes auditiem, kur turpmāk paredzama daudz ciešāka savstarpējā mijiedarbība un sadarbība ar Valsts kontroli.

1. **Vai un kāda bija iegūto zināšanu un prasmju ietekme uz iekšējo auditoru tālāko darbu?**

Šādas mācības ir bijušas nozīmīgas. Mācībās tika stiprināta savstarpējā komunikācija un sadarbība ar Valsts kontroles revidentiem. Tas viennozīmīgi noder un palīdz iekšējiem auditoriem tālākā darbā. Novērtē arī iespēju mācīties no profesionāliem un pieredzējušiem lektoriem, tika diskutētas dažādas praktiskās situācijas un piemēri no dzīves, gūtās mācības, uzzinātās metodes var tālāk pielietot ikdienā.

Novērtē, ka bija iespēja kopā ar Valsts kontroles revidentiem strādāt un risināt gadījumus vai konkrētus piemērus, no tā uzzināja ne tikai jaunu informāciju un pieredzi, bet arī mācījās no savstarpējās komunikācijas, varēja uzzināt kā Valsts kontroles revidenti plāno revīzijas un atbilstošās audita metodes.

Šobrīd pieaug prasības iekšējam auditam, it īpaši uz efektivitātes auditiem, un tas savukārt rada būtisku nepieciešamību stiprināt un paaugstināt iekšējo auditoru kompetenci un kapacitāti. Līdz šim iekšējais audits lielā mērā vispār nav saņēmis atbalstu cilvēkresursu attīstībai. Iekšējo auditori kompetences paaugstināšana bijusi vienīgi pašu auditoru privāta iniciatīva vai atsevišķu iestāžu neliela apmēra iniciatīvas, piemēram, divpusējās sadarbības projektiem. Bet kopumā stratēģiski šī joma ir bijusi atstāta novārtā.

Iekšējām auditam vispār nav atbalsta no valsts budžeta kapacitātes celšanai, tad šāds projekts un apmācību pasākumi bija ļoti nozīmīgi auditoru kompetences paaugstināšanā. Tas ir apstiprināts arī Iekšējo auditoru padomē. Nozaru ministrijas iekšējie auditori ļoti augstu vērtē projekta ieguvumus un saskata būtisku nepieciešamību šādu praksi turpināt.

FM šobrīd uzsākusi ir sarunas ar VAS, lai nākamā periodā VAS piedāvājumā būtu vairāk fokusētas apmācības iekšējo auditoru kompetences paaugstināšanai.

FM šobrīd gatavo arī ziņojumu MK par iekšējo auditoru kompetences paaugstināšanas pasākumu nepieciešamību. Iekšējā audita padomē ir nolemts vērst uzmanību Valdībai, ka ir nepieciešams celt kapacitāti un kvalifikāciju iekšējiem auditoriem.

FM arī atbalsta VK iniciatīvu organizēt šādus kompetences paaugstināšanas pasākumus. Turpmāk jāpievērš uzmanību, lai VK un VAS aktivitātes nepārklājas.

**34. Finanšu ministrija**

1. **Kā mācības palīdzēja pilnveidot profesionālās kompetences?**

Es neesmu bijis mācībās, bet sākumā, kad notika sarunas ar nīderlandiešiem un diskusijas ar EK, manuprāt, nīderlandieši bija pareizi izvēlēti, bija profesionāli un kompetenti un tās mācības ietvēra arī praktiskus apsvērumus. Tās bija ar nekustamā īpašuma un transporta līdzekļu jomām, dažādu nesamērīgu īpašumu esamība pret personu ienākumiem un nelegālās izcelsmes pierādīšana. Tur bija analītisks darbs, ko veica iestādes, gan KNAB, gan policijas, gan VID pārstāvji. Un šis formāts bija ļoti pareizs, jo ir iespējas starpinstitūciju sadarbībai, kur kompetence vieniem, kur kompetence otriem; kāda ir informācijas apmaiņa un kādas ir iespējas izmantot kopējās zināšanas un iespējas.

Modernā pasaulē finanšu noziedznieki nestāv uz vietas, viņi mainās, nāca klāt gan kiber-vide, gan viss pārējais, bitkoini un tādas lietas. Tas nozīmē, ka nav tikai skaidrā nauda. Ir banku pārskaitījumi kaut kādi. Tas, ka iestādes mācās un papildina ar citu valstu pieredzi, tas vienmēr ir noderīgi, ka stāsta par lietderību.

Bet ja būtu jāvērtē lietderība, ar ko sekmējusies individuālo darbinieku zināšanas un viņu ieguldījums darbā, tad būtu jāskatās, kādi bija dalībnieki. Vai tie bija no darba veicējiem, vai tie bija arī vadošie darbinieki un organizē darbu, lai šīs zināšanas transponētu uz lielāko daļu pārējiem darbiniekiem, kas strādā iestādē. Un tādas informācijas man nav, kādu kategoriju darbinieki bija. Ja atsevišķs darbinieks kļūst profesionāls, viņa zināšanas varbūt netiek pilnvērtīgi izmantotas vai viņa vadītāji nav tik zinoši. Tāpēc no tāda viedokļa ir jāpavērtē.

Vai darbinieki nodod tālāk zināšanas. Ja būtu piedalījušies vadošie darbinieki, viņi kā vadītāji organizē darbu un zināšanas nodod saviem darbiniekiem.

Starptautiskā sadarbība. Ja mēs runājam par finanšu vai nodokļu izmeklēšanu, tad nozīme ir ļoti liela, lai izmeklētu šīs lietas, lai notiktu informācijas apmaiņa. Tā ir visa pārrobežu noziedzība. Piemēram, kur nelegālie līdzekļi tiek slēpti – ārzonās, ārvalstīs, gan izmantojot dažādas pārrobežu darījumu formas, lai paveiktu šos noziegumus un valstij vienai pašai, nesadarbojoties, ir grūti iegūt visus pierādījumus. Tāpēc ir visādas sadarbības formas, kopējās izmeklēšanas, *joint investigation teams*, kas tiek veidoti praksē. Un pielietojot un izmantojot Eirojusta atbalstu un mācības arī dod šo iespēju un iespējams, ka mācībās tika likts akcents uz šo. Eurojust, Europol kā izlūkošanas darbs, lai dalītos ar informāciju, bet kā norisinājās tieši projekta ietvaros, grūti pateikt.

Nākotnes vajadzības, ja ņem vērā ēnu ekonomikas īpatsvaru un nodokļu plaisas Latvijā, koruptīvos riskus tādā mazā sabiedrībā, es domāju, ka aktualitāte… arī no situācijas šobrīd, kad ekonomikai vīrusa dēļ būs grūtības, un tiklīdz ir grūtības, tad parādās tolerance neievērot likumus, jo īpaši nodokļu likumus, mēģinājumi ietaupīt naudu ar prettiesiskiem līdzekļiem – gan komersanti, gan indivīdi. Krāpnieki sāk sarosīties, lai piedāvātu savus pakalpojumus tiem, kuriem ir grūtības. Mēs būsim atsviesti uz kādu laiku atpakaļ, VID, KNAB jāsarosās, lai ietekmētu noziedzības jomu.

Ko nākotnē? Katra iestāde pateiks savu. Policija pateiks savu, VID pateiks vel vienu un VAS jāapkopo šīs vēlmes un jāatrod optimālais variants. Ja policija, piemēram, nesaskata vajadzību, tad grūtu pateikt, kāds būs efekts. Pasūtījumam jānāk no tā, kurš grib iemācīties.

Nākotnē noteikti tās diskusijas, kas bija 2019.g. novembrī ģenerālprokuratūrā, tiesnešu diskusijas, kurās es arī piedalījos, kur finanšu un ekonomisko jomu noziegumiem vēl joprojām prokuroriem un tiesnešiem ir dažāda izpratne par šo noziegumu izpausmes formām, par pierādījumiem, kas ir nepieciešami šajos noziegumos, par pierādīšanu kā tādu un piemērojamām sankcijām tiesas procesā. Tās varētu būt kopējās mācības. Lai visiem būtu vienota izpratne, kas ir pierādījumi, pierādīšanas metodika, kādas ir nodarījuma sekas. Tāda būtu nākotnes perspektīva.

Bet sliktāka nākotnes perspektīva ir tāda, ka palielināsies darbs visticamāk, šīs prasmes būs jāizmanto jau pavisam drīz.

1. **Vai šīs apmācības palīdzēja veidot šo kopējo izpratni?**

Es varu pateikt tur, kur bija mani darbinieki. Neviens nav teicis, ka nav patikušas mācības. Visi ir teikuši, ka ir bijis ļoti interesanti un lietderīgi. Šad tad esmu dzirdējis, jā, tas ir iespējams pie viņiem, bet pie mums kaut kas traucē. Ja nu tās ir tiesību normas… bet tad tās tiesību normas ir jāidentificē un jāvirza kaut kur. VAS tiecas nokomplektēt mācībās arī no TM darbiniekus un Prokuratūras darbiniekus. Viņi var arī saskatīt mācībās, kas mums pietrūkst.

Neviens nav pateicis, ka lieka laika pavadīšana. Visi ir izgājuši ar pozitīvu iedvesmu. Bet visus 100% neapmāca, jautājums, kā tie, kas ir atgriezušies no mācībām savas zināšanas nodod. Ja tas ir bijis vadītāju līmenis, tad visticamāk viņi nodod tālāk, bet ja nē, tad grūtāk iespējams.

Labi, mums apmāca juristus, ir Policija koledža, bet nav tādas mācību iestādes, kura apmācītu policistus, izmeklētājus vai operatīvus darbiniekus, it īpaši uz finanšu vai nodokļu noziegumiem. Tas nozīmē, ka tiek apmācīts jurists, kurš zina tiesību zinātnes, ekonomiku pārzina, bet metodes, kā atklāt… jāsaka tā, praktiskā ceļā, mentoriskā ceļā, ja jauns cilvēks sāk strādāt un viņam ir kāds pieredzējis kolēģis, viņš apmāca prasmes, kas nepieciešamas izmeklētājam. Tāpēc šādas mācības arī ir tādas, ka var atbraukt apmācīt, īsā formā, nekā akadēmiskas, bet tomēr. Arī ārvalstu praksi un metodes apgūt.

Nekādā gadījumā negribu pateikt, ka šādas mācības būtu jāpārtrauc, nē, ja būtu līdzekļi, tad ir jāturpina. Jautājums ir par pareizo vajadzību definēšanu. Ja mācības netiek uztvertas par ļoti nepieciešamām, tad uz tām atsūta cilvēkus, kuri pašreiz darbā nav nepieciešami, apmēram. Tā kā svarīgs jautājums ir iestāžu nepieciešamība, kādas prasmes viņi grib attīstīt savos darbiniekos.

**35. Latvijas republikas prokuratūra**

1. **Vai mācības paaugstināja kvalifikāciju?**

Mācības VAS viennozīmīgi paaugstina profesionālo kompetenci, jo ja ir runa par vides noziegumiem, vides jautājumiem, tad tā ir aktuāla tēma, jo līdz šim Latvijā par to vispār nerunāja. Pateicoties šīm mācībām tika apgūta informācija, kas tas tāds ir, kādi ir visi šie izmeklējamie veidi, noziegumu sastāvi. Tādā veidā iesaistoties apmācībās es paaugstināju savu kompetenci konkrētā jomā.

Bet tādā veidā notiek mācības arī citās jomās, viņas tiešām paaugstina profesionālo kompetenci, jo mēs nekad nevaram visu zināt, un lai cik gudrs tu varētu būt kādā jomā, jebkuras zināšanas nāk par labu. Un vides jomā tas ir ļoti, ļoti liels atsvars tam visam uz sākuma posmu.

Jo es zinu arī par VP, valsts pārvaldes struktūrās, viņi arī tā teica, ka katrs savas profesijas pārstāvis, vai iestādes pārstāvis, kas ir saistīts ar kaut kādu konkrētu apgūstamu vielu, viņi pārzina savu jomu, un kad notiek šīs mācības, tad faktiski tādā veidā, tad viens uzzina to, ko dara prokuratūra, viens uzzina to, ko dara izmeklētājs un tad, visu to saliekot kopā, veidojas sadarbība tiesībsargājošo institūciju starpā.

Jo bieži vien mēs strādājam un nezinām, ko kolēģis vai iestāde pāri ielai dara. Un šīs mācības tiešām ir veicinājušas pozitīvu sadarbību. Un arī vides jomā nebija ne sadarbība ne policijas, ne prokuratūras, ne Valsts vides dienesta starpā un ministrijas starpā. Un pateicoties šīm mācībām mēs nonācām līdz komunikācijai un gan Valsts vides dienesta darbinieki, gan ministrija, gan policijas zina šo sfēru un jebkurā jautājumā var griezties un prasīt. Tiešām, tikai pozitīvi vērtējama šī sadarbība pateicoties tikai šīm mācībām.

1. **Kā kompetences palīdzēs darbā?**

Viennozīmīgi lietderīgi, nevarēšu pateikt par citām mācībām, bet runājot par vides jomu, tad par statistiku var runāt. Jo ja mums līdz šim statistiskie rādītāji rādīja, ka nezin kāpēc mēs personas sodījām administratīvi un krimināllietu mums nebija, kaut gan mēs saprotam, ka daba un vide tiek piesārņota un notiek trakas lietas, tad pateicoties šīm mācībām mums ir palielinājušies statistiskie rādītāji un mums ir palielinājies krimināllietu skaits. Tas vien liecina un pierāda to, ka līdz šim cilvēkiem nav bijis tādas informācijas, viņi nezināja, ka par tāda un tāda veida pārkāpumiem var saukt pie kriminālatbildības. Un ne tikai saukt. Personas tiek sauktas un attiecīgi saņem cita veida sodus. Tāda tiešām ir šī lietderība.

Un nākotnē viennozīmīgi ir nepieciešams turpināt, jo ir daudzas jomas un tēmas, kas nav apzinātas un tādā veidā, kā tika organizētas šīs mācības, tas, par ko es nebaidos teikt, izslēdz vai samazina iespēju veidoties šiem koruptīvajiem momentiem, jo mēs bieži vien saprotam, ka aiz kāda veida sadarbībām saruna vai tur tā, tiek slēpti dažāda veida noziegumi, pārkāpumi. Un ja ir jārunā par vidi, tad es uzskatu, ka tie ir latenta veida noziegumi, šajā gadījumā tas tikai veicinās un nākotnē par to jārunā, lai veicinātu šo koruptīvo momentu izslēgšanu un apkarošanu. Un arī citas tēmas, par ko runā un stāsta, jo bieži vien svarīga ir arī citu valstu pieredze. VAS organizē, ka brauc un sniedz citu valstu pieredzi. Un mēs esam atvērti mācīties. Un veidot praksi, pārņemt labos piemērus no citām valstīm mūsu valstī.

1. **Varbūt varat atzīmēt kādas mācības ar citu valstu līdzdalību?**

Vides jomā tas tiešām bija lietderīgi un pozitīvi vērtējams. Lietuvas kolēģi arī ņēma šo labo piemēru, tika Corvids to ir izjaucis. Viņi plānoja organizēt kaut ko līdzīgu kā Latvijā. VAS bija organizējusi, uzaicinot šos dažādu valstu pārstāvjus. Gan no policijas, gan no prokuratūras un sniedzot šo informāciju, apmainoties ar labajiem piemēriem un analizētu mūsu valsts piemērus. Tas arī būtu jāturpina, un iesaistot ne tikai tiesībsargājošas institūcijas, bet pakļautās arī – ministrijas, ierēdniecības iestādes. Valsts vides dienests, VID, jo tas vēl jāaktualizē. Ja par vides jomu, tad vispār nav pētīta dabas resursu nodokļu atvieglojumu izkrāpšana, tur ir milzīgas naudas. Un es nezinu, vai tā ir mērķauditorija VAS, bet daudzas lietas būtu jārunā arī ar pašvaldības institūcijām. Jo bieži vien, kad valstī kaut kas notiek un katra pašvaldība ir sava veida maziņa valsts valstī, un viņus arī vajag informēt par dauzām lietām. Ir sava veida neziņa daudzās lietās.

1. **Varbūt Jūs varētu pakomentēt par apmācību formām, kas patika, kas nepatika?**

Viss bija ļoti labi, jo visās mācībās, kur ir būts, ir gan darbs grupās, dažādu kāzusu analīze un līdz pat diskusijas augstos līmeņos. Izkristalizējas reālās problēmas. Vienīgais, es saprotu, ka tie ir resursi un līdzekļi, bieži vien šīs tēmas ir tik plašas un darbs ir salikts vienā vai divās dienās un darbs tik intensīvs, ka uz dienas beigām, tad informācijas uztveršanas iespēja… katram sava. Bet pilnīgi viss apmierina. Gan prezentācijas materiālu pieejamība, viss ir ļoti labi. Un janvārī ieviesa tādu modeli, ka ir aplikācija un tad no telefona tu pieslēdzies, auditorijā ir cilvēki, kuri ir kautrīgāki un neuzdod jautājumus. Tu pieslēdzies, jautājumu uzraksti aplikācijā, tu paliec anonīms un saņem atbildi uz interesējošo jautājumu. Tā vietā, ka tu būtu noklausījies un kautrējies pajautāt. Bet viss ir ļoti pozitīvi.

1. **Ko nozīmē diskusija augstos līmeņos? Grozījumi likumos?**

Jā. Es arī pati par to runāju un šo domu neesmu atmetusi. Diskutējot, izkristalizējas likumdošanas robi, ka ir nepieciešami likuma uzlabojumi. Tas pats piemērs, ka tu saproti, ka personu soda administratīvi, bet tie sodi ir tik smieklīgi. Vienas un tās pašas personas ilgstošā laika posmā… varbūt tā ir metode, sistemātiskums, viņam nospļauties, viņš samaksā administratīvo un tad atkal turpina to pašu darīt. Neviens to nav pētījis. Ir jādomā par soda politikas maiņu. Un krimināllikumā jāuzlabo sankcijas, jo ja runā par vides noziegumiem, tad ja citi panti paredz obligāto mantas konfiskāciju, bet vides noziegumiem nevienā pantā nav paredzēta mantas konfiskācija. Kaut gan es uzskatu, ka tur ir tādi panti un tādas lietas, jo cilvēki nodara dabai, ka tur tiešām vajadzētu būt mantas konfiskācijai.

1. **Kā notika dalīšanās ar zināšanām/zināšanu nodošana kolēģiem?**

Pēc iespējas mēs centāmies visiem, kas strādā, nodrošināt mācības, bet tā nesanāk. Gan mēs dalāmies ar izdales materiāliem un citām tiesībsargājošām institūcijām padalāmies – ka tur tādās mācībās izkristalizējās tas un tas vai iegūta tāda informācija un ja jūs neesat bijuši, tad vai nu piesakieties, vai atrodiet iespēju. Jo mēs tādā veidā iesaistījām militāro policiju. MP izmeklē visu veidu noziegumu kategorijas, ne tikai savas speciālās, līdz ar to piesaistījām jaunas interesējošās personas. Gan savā vidē, gan pakļautajās institūcijās.

1. **Vai jums ir vēl kaut kas piebilstams?**

Viss ir tiešām ļoti labi un noteikti jāturpina. Jo tas ir ceļš uz profesionālo izaugsmi jebkura jomā. Un informācijas apmaiņa, kas notiek šāda veida mācībās… jo piemēram, Vides dienests saprata, kādas ir mūsu prasības un ko mēs gribam redzēt. Lai nonāktu pie tāda rezultāta, viņi saprata, ka viņu darbiniekiem nav tādu un tādu zināšanu un tad viņi meklē, kā viņi var apmācīt, lai dabūtu vēlamo rezultātu. Vides dienesta darbinieki, veicot notikuma vietas apskati, bet no notikuma vietas apraksta, paraugu iegūšanas ir atkarīga lietas tālākā virzība un kas notiks.

**36. Valsts ieņēmumu dienests**

1. **Kā mācības pilnveidoja jūsu zināšanas par iekšējo kontroli? Kādas izmaiņas jūsu iestādē tās veicināja?**

Vai ļāva padziļināt zināšanas, te var pateikt jā. Programma izstrādāta ļoti detalizēti, šeit ir paņemta arī starptautiskā prakse, paņemtas OECD vadlīnijas, metodika risku identificēšanai.

Bija paņemti un izvērtēti arī dokumenti no citām iestādēm un izvērtēti, piemēram, FKTK ētikas kodekss piemēram, tad iedeva piemērus, es uzreiz par ētiku, pašiem pavērtēt, kas varbūt nav tik labs, kur stipra, kur vāja puse, citu iestāžu ētikas kodeksi. UGD, ugunsdzēsēju ētikas kodeksu.

Tad arī noskanēja tāds priekšlikums par ētikas dilemmām, ka tas ir labi darbiniekiem. Un mums ētikas dilemmas bija integrētas programmā jau pieņemtajiem darbiniekiem. Bet nebija specifika no VID, bija paņemtas vispār aptverošas, no KNAB metodikas. Un es redzēju tādu priekšlikumu, un izrādās, ka mēs attīstām šo programmu tādā veidā, kā mēs izstrādājam savas ētikas dilemmas papildus un apmācam jau pieņemtos darbiniekus.

Piemēram, VIS auditori dodas uz gaļas kombinātu, no turienes iziet ar diviem gaļas maisiem. Ko jūs darīsiet šajā situācijā? Vienkārši, bet dod cilvēkam iespēju par to padomāt.

Pēc šīm apmācībām tika aktivizēta VID vadības komiteju darbība attiecīgajā jomā, bija pārskatīts darbs, bija akcentēts darbs, ka tas ir svarīgi. Mums VID dalās pa nozarēm VID vadības komitejas un akcentēts darbs, ka ne tikai domā par korupcija, bet arī kaut ko dara. Bija priekšlikumi, izskatīti procesi, kur var kaut ko izdarīt. Un kā no mācībām arī bija, ka ir caurspīdīguma trūkums. Tāda problēma tika aktualizēta. Un ņemot šo vērā, VID mēģināja pārskatīt iekšējās procedūras, varbūt ir kaut kādas nepilnības.

Atbilstoši mācībās norādījumiem mēs vienkāršojām procedūras par pārkāpumu ziņošanu. Mēs strādājam ar to visu laiku, bet valsts pārvalde ir tāda, kāda tā ir, brīžiem nekustīga, procedūras diezgan birokratizētas. Lai ne tikai varētu vienkāršot procedūras, nepietiek izdot kādu rīkojumu, bet vajag arī veikt apmācības. Bija runa par to, ka ir vajadzīgas apmācības, jāskaidro cilvēkiem, ko darīt kādā koruptīvajā situācijā un 2019.g. februārī, uzreiz pēc mācībām tika organizēts plašs pasākums, vairāk nekā 700 cilvēkus izdevās piesaistīt, vairākas dienas mēs strādājām. Un skaidrojām korupcijas novēršanas normas, interešu konflikta situācijas utt. Un tad, apzinoties mācību nepieciešamību, mēs braucām reģionos, mums ir pārstāvniecības, tikāmies klātienē ar cilvēkiem un arī labi, ka mēs varam saredzēt problēmas. Mēs savukārt stāstījām, kā pareizi darīt.

Bija izskanēta doma, amatu savienošanas atļaujas izsniegt terminētas. Protams, mums ir pastiprināta kontrole, ņemot vēra, ka VID ir 4000 darbinieki un ne vienmēr var to ieviest, bet dažkārt mēs to ieviešam, lai paskatītos, kā tādu monitoringu, mēs dodam uz 3 mēnešiem, uz pusgadu, skatāmiem, vai cilvēks ir ievērojis … piemēram, nav skatījies informācijas sistēmas, vai viņš ir paklausīgs, ētisks un vai vispār viņam ir iespēja turpināt šo amatu savienošanu. Ja nekādu aizrādījumu nav, tad izdodam vēl. Terminēta, saskaņā ar šo norādījumu, mums ir ieviesta.

Ētikas kodeksa popularizēšana tur arī bija norādīta. Mēs arī to darām, caur dilemmām, mēs ar to tagad strādājam. Ētikas kodeksam mazāk pievērš uzmanību, citās iestādēs tā tas arī ir. Aptaujas par korupciju. Pagājušogad arī bija aptauja par korupciju, atbilstoši norādījumiem, mēs izpētām, ko cilvēki runā, ko uzskata, kāda ir problēma un atbilstoši arī veidojam pasākumus.

Vēl viens punkts bija par pārbaužu veikšanu. Un protams, ka pateicoties mācībām mēs izstrādājām plānu, tematisku, apzinājāmies, kur ir riskantas nozares. Piemēram, skata informācijas sistēmu par VID vadību. Mēs paveicam pārbaudi, konstatējam kaut ko, atskaitāmies, paveicam tālāk.

Vai arī, darbinieki, kuri ir aizgājuši no darba un pirms tam viņi ir skatījušies informācijas sistēmā, piemēram, vai ir labs darba devējs. Tā arī skaitās interešu konflikta situācija un mēs arī šādus atlasām.

Tad mums bija pasākums, visi, kam ir izsniegtas pilnvaras, amatpersona kādā uzņēmumā un varbūt viņi paši neiedomājas, ka viņiem ir jāprasa amata savienošana, bet arī bija vesels saraksts, kam ir, kam nav un faktiski pateicoties mācībām mēs veicām tematiskas pārbaudes.

IKL noteikto aizliegumu ievērošana. Tur aizliegumu ir ļoti daudz.

Un vēl man ir pierakstīt, ka ir nulle tolerance pret dāvanu pieņemšanu. Tur arī bija akcentēts, ka tur bija tāda izspēle, ar mani izpēlēja, pienāca pasniedzēja, iedeva šokolādi un teica paldies jums par labu darbu. Cilvēki bija šokā. It kā mācības par korupciju un te man pēkšņi šokolādi.

Un tad mēs arī popularizējam nulles toleranci pret dāvanu pieņemšanu.

Inese.

Mums izglītojoši pasākumi iet nepārtraukti. Viņi viscaur gadu, tikai varbūt kādu reizi ir plaša mēroga pasākumi un mēģinām aptvert pēc iespējas vairāk darbiniekus un dot viņiem ziņu, ko var un ko nevar, kam jāpievērš uzmanība. Un ir tādi, kur mēs izmantojam infografikas, vai ar e-pasta palīdzību, vai internetā rakstus par visu – par korupciju, par interešu konfliktu, par ētiku, par amatu savienošanu. Kad ir kādā brīdī kāds uzliesmojums, akūts.

Artūrs.

Mācībās arī bija par to, ka nevar, ka tu izveido un sēdi, punktiņi aizpildīti un ir forši. Visu laiku vajag reaģēt uz kaut kādiem signāliem.

Pagājušogad pēc mācībām mēs sapratām, ka ir forši reaģēt uz kādu situāciju. Piemēram, konstatējam, ka kādā struktūrvienībā vadītājs pats neievēro interešu konfliktu, bet viņam jāuzrauga padotie, un tad mēs uzskatām, ka tas ir ārkārtīgs gadījums un mēs šo struktūrvienību apmācam. Ejam uz to struktūrvienību, stāstām viņiem un tad lai cilvēki paši saprot. Tie, kas ir vainīgie, viņi uzreiz saprot. Viņiem uzreiz ir kauns. Reaģējam mērķtiecīgi. Ejam ar konkrētu problēmu un konkrētu jautājumu un stāstām. Tas bija arī ļoti pozitīvi, cilvēki pārlaimīgi, raksta pateicības rakstus, tikai nenāciet vēlreiz. To mēs uzskatām par efektīvu.

*Kas vēl izskanēja mācībās*: augstākās vadības autoritātes nepieciešamība. Bet man liekas, ka mēs tā nevaram jebkurā iestādē. Cik var… cik te ir pārvaldes, 15 pārvaldes, katra ir kā atsevišķa iestāde. Mums tagad pieņēma cilvēku no KNAB par direktoru. Sanāk, ka mēs arī šo ieviešam.

Bija minēta arī darbinieku videonovērošana, audio ierakstīšana. Protams, tas ir dārgs pasākums, bet muitas posteņos arī ieviesta videonovērošana, audio ierakstīšana. Arī šo mēs ieviešam. Kad mēs ejam uz kaut kādām mācībām, mēs uzmanīgi skatām, ko varam izmantot un ejam pie vadības un stāstām, ka ir tāda un tāda ideja.

Par riskiem – mums iestādē ir izstrādāta kārtība, kā mēs identificējam un vadām riskus, kā mēs risku reģistru veidojam, kā mēs pretkorupcijas plānu veidojam un kā mēs novērtējam sensitīvos amatus. Metodiska bāze mums sava ir. Katrs, kuram ir jāvērtē, viņš izlasa un to izdara. Risku reģistrs mums aktualizējas pēc nepieciešamības. Mēs to darām tikai reizi gadā. Bet bieži sanāk reizi mēnesī, citreiz sanāk reizi pa diviem mēnešiem. Tas ir atkarīgs no tā, kāds incidents ir iestājies. Vai ir kādi uzdevumu procesi, kuri uzreiz ir jāpārskata. Un tas pats arī ir ar sensitīviem amatiem. Aktuālās informācijas atspoguļošana šajos dokumentos notiek ne pēc noteikta laika, bet kad ir reālās izmaiņas.

Arī jebkurā iestādē notiek reorganizācija un ja jauna struktūrvienība veidojas, netiek gaidīts, kad gads beigsies, informācija tiek izvērtēta, ja ir jauni amati, tad tiek izvērtēts, kāds ir korupcijas risks.

Vai mācības bija vērtīgas, mēs uzskatām, ka mums diezgan daudz viss kas bija jau ieviests. Mācības bija ļoti vērtīgas un tām iestādēm, kurām tikai dažas lietas bija ieviestas un iestrādātas, es domāju, ka viņi būs vislielākie ieguvēji.

Bet viņiem tas būtu šoks. Bet mēs sapratām, ka mēs pareizi darām, ka mēs pareizi rīkojamies. Mazliet savus procesus pieslīpēt un pilnveidot. Bet mēs iekšienē runājam, ka **šīs mācības būtu ļoti vērtīgas iestādes vadībai un struktūrvienību vadītājiem**. Jo tas dod priekšstatu par to, kāpēc tas ir vajadzīgs un ko tas dod.

Jo korupcija eksistē kaut kur paralēli. It ka viņus neskar parasti. Un mēs varam arī no pieredzes pateikt, ka tad, kad notiek pārskatīšana, mēs cenšamies, lai nebūtu formāli, aizpildot ailes, man liekas, ka tur ir korupcija. Ja tev liekas, tad tā nedari. Tev vajag pierādīt, ka konkrēti kā tas izpaužas, vai tur ir kaut kāda procedūra, vai tur ir darbs ar naudu, vai darbs ar klientu vai tu skaiti naudu kases aparātā. Tātad, cik tu ieguvi punktus. Nevis ka tas viss eksistē formāli. Tas nevienam nav vajadzīgs.

Bija arī pozitīvi, ka arī biznesa piemēri bija.

Mums nebija tik lielas pārliecības, ka OECD nodarbojas ar šīm lietām. Izrādās, ka KNAB prasības atbilst OECD prasībām. Bet ja tu nezini to pamatdokumentu, tad tu nesaproti, kāpēc KNABam ir tādas prasības. Jo mums ir tāda attieksme reizēm, KNAB kaut ko izdoma un mums tagad jāievieš.

ISO standarts arī bija. Pretkorupcijas vadības sistēma. Mēs par šīm lietām arī uzzinājām.

1. **Risku reģistrs.**

Korupcijas un interešu konfliktu risku reģistrs. Bet mums ir arī izstrādāts korupcijas incidentu reģistrs. Tas ir par ziņošanas kanāliem. Darbinieks jebkurā brīdī var ziņot par viņam zināmiem korupcijas incidentiem.

Tāda procedūra eksistē, ka ja viņš uzzina, tad nekavējoties. Jo ir arī grozījumi IKL.

Ir pretkorupcijas pasākumu plāns, kas izriet no reģistra un sensitīvie amati.

KNAB atsūtīto darbinieku saraksts, mēs to arī analizējam. Kādi pārkāpumi bija, kurā sfērā, cik smagi, no kuras struktūrvienības.

Šīs mācības **bija ļoti noderīgas**, jo **stājas jauni MK noteikumi** par riskiem, **ka ir jābūt iestādei un tas bija labs veids, kā iestādēm šos noteikumus iedzīvināt savās iestādēs**. Kas ir vajadzīgs, kas ir jāņem vērā, kādas ir tās lietas, kādām ir jābūt. Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmas pamatprasībām korupcijas un interešu konflikta risku novēršanai.

Jo KNAB šobrīd nav tik plašas apmācības programmas šobrīd, jo viņiem nav, kam to darīt. Bet problēma eksistē.

Maza struktūrvienība nevar uz visām struktūrvienībām izbraukt un izstāstīt, kā veidot šo sistēmu. Ja tur būtu pašvaldību vadītāji, ja viņi izietu šīs mācības, varbūt viņiem būtu skaidrāka bilde.

Un ir arī tādas iestādes, kurām ir pretkorupcijas politika, kur ir iekšējās drošības vienības.

Viņiem arī vajag skaidrot metodiku, ieviešot, piemēram, pārbaudes sistēmu, ka nedrīkst amatpersonai būt monopola stāvoklis, piemēram, pilnvaras piešķirtas un viņš gan pārbauda, gan akceptē. Tā nevar būt.

Un es zinu no citām iestādēm iekšējās drošības daļas cilvēkus, viņiem vienmēr ir problēma, kāda ir metodoloģija. Kā es varu atrast pārkāpumus. Mēs paši izstrādājam metodoloģiju, darbojāmies pēc šīs metodoloģijas, bet mēs nezinām, vai tā ir veiksmīga, vai nē. Vai 30 pārkāpumus gadā konstatēt, tas ir labi vai nav. Tas ir maz vai daudz. KNAB pasaka, ka mēs esam viskorumpetāki, ka tik daudz nosūtām. Kaut arī nav loģiski. Varbūt ka tas ir tieši tāpēc, ka mēs ar to nodarbojamies.

1. **Ētikas kodekss.**

Izmaiņas nē tieši pēc šīm mācībām, bet mēs paši nepārtraukti strādājam un ētikas kodekss mums ir ikdienas neatņemama sastāvdaļa. Mums ir pašiem ētikas komisija, kura izskata šos jautājumus. Mēs paši skatāmies, ko mums vajag un ko nevajag uzlabot. Šobrīd ētikas kodekss ir uz pārskatīšanu un būs kaut kādi labojumi un precizējumi. Laiks mainās, cilvēki mainās.

KNAB neskaidro, ko darīt, ja tu konstatē neētisku rīcību. Ja IKL noteikts, ka vajag sūtīt KNAB par šo, bet kur ir ētiska rīcība. Nav noteikti nekādi mehānismi, ko darīt ar šo cilvēku. Komisija veic pārrunas. Bet vai tas ir lietderīgi. Protams, ka lietderīgi. Ja neko nedarīt, tas problēma aiziet uz priekšu un viss. Administratīvā atbildība, tur ir skaidrs, ka par to tev ir paredzēts sods, par ētiku nav nekāda gradācija, ne metodoloģija izstrādāta, piemēram, ko darīt, ja es esmu rupjš, nesveicinos ar kolēģiem. Tas ir ētikas pārkāpums. Ja kāds izstrādās metodoloģiju, saņems ordeni.

Viss sākas no ētikas. Ja ir neētiska persona, tad viņa ir tendēta uz smagākiem pārkāpumiem. Bet ar ētiku neviens tik padziļināti nenodarbojas.

1. **Ziņošana.**

Šeit ir daudz juridisku jautājumu, no kā sastāv šie ētikas jautājumi, IKL ir arī tāds, ka tur ir daudz interpretācijas iespējamas, katra šādas situācija, jāpārliecinās, ka tu pareizi rīkojies, **daudz jāstrādā ar cilvēkiem, jābūt autoritātei zināmā mērā**. Ir jābūt uzticībai, ka tas, ko tu saki, tiešām ir rakstīts IKL, tiešām tā domā KNAB. Un arī KNAB ir ļoti liela nozīme, ja viņi atbalsta, tad ir vieglāk strādāt. Ja ir šķībs jautājums, nav atrunāts IKL, tad ir grūtāk strādāt un cilvēkam pierādīt, jo cilvēks meklē, kur var izvairīties no pārkāpuma. Meklē to izeju. No KNAB puses ir jābūt brīžiem stingrākai politikai drusciņ.

Pašvaldībām tas viss noderētu, jo viņiem tas viss ir jāievieš.

**37. Valsts policija**

1. **Kā mācības paaugstināja jūsu profesionālo kvalifikāciju?**

Es pats iniciēju mācības par pierādījumiem. Bija arī princips *train the trainer*, kad aizsūta un tad atreferē un izstāsta pārējiem darbiniekiem. Jo visi darbinieki nevar apmeklēt šīs mācības. Tur bija ne tikai policija, bija arī VID attiecīgi dienesti, KNAB, IDP; bija praktiskas un teorētiskas. Par kontaktiem ir viennozīmīgi pozitīvais, jo atrodoties mācībās vairākas dienas pēc kārtas, tika nodibināti kontakti un ne tikai ar Latvijas tiesībsargājošajām iestādēm; tur bija arī no Holandes, no Amerikas dienesti. Risinājām arī iestrēgušās problēmas tiesiskās palīdzības. Tur bija arī prokurori no Amerikas, attiecīgi ar viņiem risinājām.

Mainījās domāšana par arestiem, konfiskāciju. Mēs tagam mēģinām konfiscēt to, ko mēs agram nebijām mēģinājuši darīt. Skaitļos es nevaru ņemties un novērtēt ieguvumu. Ieguvums ir, bet lai to novērtētu, ir jāveic atsevišķs pētījums. Bija mācības, uzķēru noteiktas idejas, tad es tās dodu tālāk savam personālam; un es esmu policijas koledžā mācu profpilnveidi un nododu šīs ideja citiem reģioniem, kolēģiem, lai viņi tālāk to varētu izmantot aktīvi darbā. Pievienoto vērtību būs grūti novērtēt. Jo pieredzes apmaiņa aiziet no viena uz otru iekšienē. Un bija galvenais nosacījums mācībām, ka ir ierobežots skaits un lai iet tādi, kas pēc tam var pastāstīt citiem. Ja aiziet jauns darbinieks… no otras puses nav slikti sūtīt jaunos darbiniekus, viņš noklausīsies, varbūt kaut ko paņems, bet ja viņš to nespēs nodot tālāk, tad tam pievienotās vērtības nav. Viens darbinieks sistēmai, tas ir labi, bet nav ideāli.

Man patika kursi par *open sources* izlūkošanu. Tur mēs saprotam, ka šādas mācības vajadzētu. Iepriekšējā periodā, kad Amerikas pārstāvji griezās pie mums, mēs arī teicām, ka mums vajag pierādījumu prezentēšana. Amerikā strādā spēcīgi pie pierādījumu prezentācijas. Izmeklētājs savāc pierādījumus, viņš griežas pie prokurora, prokurors prezentē tiesai. Un tas ir svarīgākais, kas būtu vajadzīgs – kā pareizi prezentēt pierādījumus, kā „nopārdot” klientu. Prokuratūrai vajag pēc iespējas vairāk pierādījumu. Bet ir jāsaprot, ka pierādījumu ir tik, cik ir, un jādomā, kā šos pierādījumus noprezentēt, lai pēc tam ar šiem pierādījumiem ietu uz tiesu un panākt rezultātu.

Mums tagad viena lieta šobrīd – pierādījumu ir tik, cik ir, prokurore saka, ka viņai ir par maz, bet ņemot vērā mācībās iegūtās zināšanas, mēs mēģināt viņu pārliecināt.

Plus analītiskais, kā apstrādāt liela daudzuma datus, e-pastus, konta izrakstus, kā tos analizēt, strukturēt un prezentēt. Galvenā problēma šobrīd Latvijā ir tāda, ka tiesībsargājošām iestādēm pierādījumu līdz galam nav, viņš dara tā, kā viņš māk, pašmācības ceļā. Un ja var paņem no Eiropas pieredzes, kas to dara jau gadiem ilgi, tas palīdzētu un atvieglotu - nākotnes kursiem.

 Angļu valodas kursi – par tiem atsauksmes ir ļoti labas. Bija ārzemnieki, kas izskaidroja terminus, jo mums starptautiskajā sadarbībā ir svarīgi, lai mēs runātu vienā valodā, lai mēs terminus saprotam vienādi.

Arī būtu jāspiež uz to vairāk. Šie kursi bija ļoti ierobežoti, mums tādu angļu valodas pedagogu nav. Tie, kas bija, svarīgākos momentus izstāstīja, bet šie kursi būtu ļoti svarīgi. Organizētai noziedzībai nav robežu, faktiski mums ir lietas, kur mēs sadarbojamies ar virkni Eiropas valstu un valodas barjera un galvenā problēma. Tas nav ne tikai no mūsu puses – Spānijā reti, kurš runā angliski… tā ir vesela problēma. Kad ir jāsazinās ar šīm valstīm. Francija - vispār. Arī mūsu kursos bija maz tādu, kuri zina angļu valodu pietiekoši labā līmenī, lai varētu komunicēt. Nākotnē vajadzētu vairākus kursus tādus. Ja sakarā ar Breksitu būs pāreja uz franču valodu, tad masveidā būs jādomā par apmācībām.

Digitalizācija. Noziedzība pāriet tur – viltus dokumentu izplatība, ieroču izplatība. Ja agrāk tas bija persona pret personu, tas šobrīd tas aiziet tur. Ir nepieciešams stiprināt zināšanas. Kibernodaļa, kas mums VP ir, viņa šīs funkcijas nedara, viņiem ir savas funkcijas. Tāpēc ir jādomā, kā apmācīt darbiniekus, arī operatīvos darbiniekus, kas veiks šo darījumu izlūkošanu, lai iegūtu maksimālo informāciju, *open source intelligence*. Mēs, piemēram, bijām veiksmīgi izmantojuši argumentus drošības naudas atstāšanai. Bija iegūti no Instagram konta bildes, ka persona bija apmeklējusi Japānu, bija piemērota drošības nauda 30 tūkstoši, viņš paziņo, ka viņš nevar samaksāt. Pārsūdz lēmumu par drošības naudu. Tiesai, piestādot bildes no šī sociālā tīkla, tika pamatots, ka Japānas brauciens viņam samaksāja tikpat, ap 30 tūkstošiem, un ja viņš ceļo, tad viņam jābūt naudai. Un faktiski tiesa noraidīja šo sūdzību un tika atstāta spēkā šī drošības nauda, ko arī šī persona beigās samaksāja. Jāspiež uz šo, jo to var izmantot ne tikai operatīvajā darbībā, bet arī lai iegūtu pierādījumus kriminālprocesos. Tas būtu lielais bloks, ko nākotnē būtu vajadzīgs. Pierādījumu izmantošana, izlūkošana. Un tas ir ne tikai kibernoziegumos, bet visām specializētām vienībām, kas fokusējas uz kaut kādu noziegumu, bet arī pārējās vienības, ņemot vēra, ka mums nav absolūto pierādījumu, bet mēs viņus vērtējam kopsakarā un mēs viņus kopā prezentējam. Arī sociālajos tīklos iegūtie pierādījumi var nospēlēt izšķirošo lomu krimināllietas virzībai.

1. **Kādi komentāri par starptautisku sadarbību?**

Es biju uz pratināšanu, kas man ļoti patika, to holandieši pasniedza. Izlūkošanas sistēma, tagad mēs ar viņiem sazināmies, kad ir jautājumi. Man ļoti patika. Es valodu protu, tāpēc varēju sazināties arī bez tulku starpniecības. Varu pateikt tikai to labāko.

Bija arī kurss par kriptovalūtu. Tur bija juristi, viņi vairāk no tiesību viedokļa, ko dara tiesa utt., bet ņemot vērā, ka tur bija tiesneši un prokurori, viņiem tas bija labi. Es no policijas viedokļa skatos, mani interesē, kā tas ir praksē. Šīs apmācības bija vairāk vērstas un prokuroriem un tiesnešiem. Mani interesētu praktiski, pieslēdzamies, izveidojam maku. Kā fiziski veikt šīs darbības, paroles, maku veidi, iet vairāk tehniski. Šīs zināšanas būs vajadzīgas prokuroriem, tiesnešiem. Bet ir vajadzīgas zināšanas, kā konkrēti veikt kratīšanas, kur izņemt – ko gribētos vairāk. Tad būtu jānodala.

Bija dažādi kursi, bija praktiskāki, bija datori, mēs veicām uzvedumu. Un tad pamāca, kā labāk darīt.

Man – viennozīmīgi pozitīvs, bet uz nākotni jāskatās, lai būtu praktiski, ārzemnieki būs vienalga vajadzīgi. Prokuroriem arī ir svarīgi, kā viņi prezentē pieradījumus. Šobrīd prokuratūra grib pēc iespējas vairāk pierādījumus, kad cilvēks ir pieķerts pie rokas. Bet bieži vien lietas, kuras ir vērtējamas, analizējamas caur netiešo pierādījumu prizmu, prokurori bieži vien baidās iet un mēģināt pierādīt savu taisnību. Tā arī ir prokuratūras problēma, jo pēc tam prokuroram ir jāiet uz paklāju, jādod pārskats, kāpēc viņš ir zaudējis lietu, un prokurori baidās riskēt.

Tagad ir panākta vienošanās ģenerālprokuratūras līmenī arī noziegumos, kur nav tiesu prakses, mēs sakām, ejam un mēģinām. Attaisnos – attaisnos. Un tagad ģenerālprokuratūra dod zaļo gaismu, lai mēs veidojam tiesu praksi, lai mēs paši saprastu.

Ņemot savu praksi es teikšu tā, ka lietas, kuras pirms 5 gadiem bija bezcerīgas, šobrīd šīs lietas jau iet uz kriminālvajāšanu, arī nav izgājušas ciklu, bet prokurori jau ņem. Tā kā izmaiņas mēs jau jūtam, ka mainās attieksme. Tā kā pievienotā vērtība ir.

Bija no Izraēlas, Amerikas, - par līdzekļu legalizāciju. Tur bija labas idejas par pašlegalizāciju, mēs sākam mēģināt to arī dzīvē integrēt, bet protam, daudzas idejas ir nevis utopiskais, bet tas, kas iet citās valstīs, šobrīd pilnībā Latvija neiet cauri. Idejas ir ļoti labas, mēs viņas mēģināt iedzīvināt, bet uz šīm mācībām kā reiz ir vajadzīgi tiesneši un prokurori. 25.28.

Man patika mācības pie amerikāņiem VAS, kur pie viena galda mēs sēdējām izmeklētāji, prokurori un tiesneši. Un es ceru, ka tiesneši, kas bija, sāks modernāk uz daudz ko skatīties un lietas savādāk vērtēt. Ir svarīgi, lai visas puses kopā.

Ja ir tehniskās mācības, tad prokuroru nevajag piesaistīt. Bet kur ir teorētiskā bāze, kā pareizi darīt vai nedarīt un kā ir citās valstīs, tad vajag pilno komplektu ar tiesnešiem. Ja tu strādā vienā grupā ar prokuroru un tiesnesi, tad redzi, ja par kaut ko viņam nav izpratnes. Šajās mācībās mēs tiesnešiem daudz ko skaidrojām. Ka ir dzīvē. Un es ceru, ka tas labi palīdzēs turpmāk. Šie tiesneši varēs objektīvāk un efektīvāk izskatīt lietas. Tas ir pozitīvais.

Tur bija arī PVD, muita, KNAB. Ar muitu mums arī ir nodibināti kontakti. Nodibinās personīgie kontakti un manā skatījumā tas ir ļoti pozitīvi. Var risināt jautājumus daudz efektīvāk.

Kā analizēt gada pārskatu utt. Tas arī būtu jāstiprina, šis finanšu bloks. Jo pats saskaros ar problēmu, cilvēks ir piesavinājies līdzekļus, ko viņš nedrīkstēja darīt, tā bija valsts nauda un prokurors nesaprot, kas ir avanss līdz galam. Aizdomās turamā persona paņem advokātu, kurš sāk stāstīt, ka tā ir naudas plūsma. Un prokuroram trūkst argumentu.

Šīs apmācības ir vajadzīgas prokuroriem, tiesnešiem, lai viņi saprot šīs nianses finanšu noziegumos. Jā, slepkavība, problēmu nav. Viņiem ir skaidrs, ka ir noticis noziegums. Bet visas krāpšanas, piesavināšanas, tur ir problēmas, vai tas bija vai nebija noziegums. Prokuroriem un tiesnešiem bieži vien pietrūkst izpratnes. Viņi gribētu padziļināt šīs zināšanas. Arī kur iepirkumi, korupcija. Ja tiesnesim ir šaubas, tad prokurors baidās iet uz tiesu.

1. **Apmācībās bija uzsvars uz NILL?**

Te bija vislielākais panākts. Jo ārzemju lektori, kas bija, viņiem bija 6 soļu princips un es zinu, ka šis 6 soļu princips jau efektīvi strādā. Jau tiek konfiscēti nelegālie līdzekļi. Šis modelis, kuru mēs pārņēmām no holandiešiem, ļoti efektīvi šobrīd strādā Latvijā.

Viena lieta jau aizsūtīta uz tiesu, jāskatās, kā tiesa skatīsies uz šo lietu. Ja šī lieta aizies, un es domāju, ka tas būs, tad tas būs pozitīvais signāls, ka šādas lietas varēs virzīt. Bet tas nav vienas dienas jautājums. Lai mainītu tiesu praksi… lieta vidēji iziet 3 gadu laikā, iziet visas instances. Un pēc 3 gadiem mēs redzēsim rezultātu. Ja sāks veidoties tiesu prakse, tad varēs teikt, ka ir sasniegts rezultāts. Šobrīd mēs sākam strādāt efektīvāk un virzīt lietas uz prokuratūru, bet kamēr nav spriedumu, pateikt, ka strādā, ir grūti. Redzēsim, ko tiesa nolems. Bet katrā ziņā, mainās attieksme, mainās pieeja.

1. **Kas ir 6 soļu princips?**

Kā analizēt netiešos pierādījumus. Ka viņš agrāk ir izdarījis noziegumus. Ir nesen nokonfiscēta nauda. Ir uzsākts process par akcīzes preču izplatīšanu. Cilvēki iepriekš ir tiesāti par to. Bet tad, kad viņus aizturēja, taisīja kratīšanu, viņiem bija 3 kastes ar cigaretēm. Nepietika kastes, lai būtu kriminālatbildība. Šajā gadījumā viņiem iestājas tikai administratīvā atbildība. Lieta bija jāizbeidz. Bet viņš nevarēja izskaidrot izcelsmi daudzām lietām, ienākumu legālu nav. Skaidrs, ka šī nauda ir iegūta no akcīzes preču tirgošanas. Un izmantojot šo holandiešu principu, ka viņš agrāk ir tiesāts. Un tiesa atzina, ka šī nauda ir iegūta noziedzīgā ceļā, visticamāk, un visa šī manta tika konfiscēta. Tas ir holandiešu princips, ka mēs analizējam personu kā tādu, ceļot visu kopā un uz tā pamata. Pirms 2 gadiem šī lieta būtu izbeigta. Bet šobrīd tika uzlikts arests. Un veikta konfiskācija. Nav pietiekoša pamata, lai sauktu pie kriminālatbildības, bet manta tika konfiscēta. Un tas ir pozitīvais piemērs, ko mēs tagad izmantojam.

Mēs šobrīd arī strādājam pie krimināllikuma grozījumiem. Būs arī samazināti apjomi, lai noteiktu kriminālnoziegumu.

Nav mērķis visus ielikt cietumā, bet ja mēs konfiscējam mantu, viņiem tas ir vissāpīgāk. Tas ir tas, ko saka ārzemju kolēģi, nefokusējieties uz to, lai ieliktu cietumā, bet lai konfiscētu nelegāli iegūtu mantu. Ja viņai viss ir atņemts, viņš nevar investēties. Mantas atņemšanu viņi pārdzīvo visvairāk.

**38. V/A Civilās aviācijas aģentūra**

1. **Kurā K-projekta modulī Jūsu iestādes darbinieki ir piedalījušies?**

Valsts aģentūras «Civilās aviācijas aģentūra » darbinieki piedalījās kursā « Valsts pārvalde tiesiskā valstī ».

1. **Lūdzu raksturojiet, kādas jaunas zināšanas ieguva Jūsu iestādes darbinieki piedaloties projekta apmācībās? Vai tika padziļināta izpratne par kādām tēmām, lūdzu sniedziet konkrētus piemērus.**

Tika iegūtas praktiskas zināšanas attiecība uz līdz šim teorētiski apskatītajiem jautājumiem.

1. **Vai Jūs esiet ieguvuši atgriezenisko saiti no mācību dalībniekiem pēc dalības mācībās? Kādas ir galvenās atziņas, ko pauda mācību dalībnieki? Vai/kā tās tika ņemtas vērā plānojot nākamās mācības?**

Jautājums nav attiecināms uz apmācību dalībniekiem.

1. **Lūdzu raksturojiet, kādā veidā šīs mācības palīdzēja uzlabot iekšējos procesu procesus Jūsu iestādē – attiecībā uz:**
* **iekšējo kontroli,**
* **ētikas kodeksu (vai ir izstrādāts, kādās situācijās tas tiek izmantots)**
* **ziņošanas procedūrām,**
* **riska faktora identificēšanu,**
* **interešu konflikta novēršanu,**
* **amatu savienošanu**

Apmācību rezultātā tika uzlabotas iestādes iekšējas procedūras attiecībā uz amatu savienošanu un iekšējo kontroli.

1. **Vai tikušas organizētas iekšējās apmācības iestādes darbiniekiem par šiem/ citiem jautājumiem pēc dalības Kprojektā? Vai kādā citā veidā tikusi organizēta zināšanu nodošana iestādes iekšienē pēc dalības Kprojektā?**

Iekšējās apmācības organizētas netika. Apmācībās apgūtais tika apspriests darbinieku, kuri piedalījās apmācības, starpā.

1. **Kādi ir galvenie veicinošie faktori, kas veicina zināšanu pārnesi uz iestādes darbu – konkrētu procesu pilnveidi? Kādi ir galvenie kavējošie faktori?**

Veicinošs faktors – nepieciešamība radīt patiešām efektīvu iekšējās kontroles sistēmu, kavējošs factors – darbinieki pretkorupcijas jautājumu neuzskata par būtisku un pietiekami svarīgu savā ikdienas darbā.

1. **Kādas nākotnes vajadzības ir identificētas iestādē, kur/kā tās ir fiksētas? Kā plānots tās risināt:**
* **sadarbībā ar VAS (klātienes vai e-apmācību vidē)**
* **ar iestādes pašas resursiem (t.sk., citiem SF projektiem)**
* **sadarbībā ar citām iestādēm**

Plānojam sadarbībā ar VAS regulāri apmācīt pilnīgi visus valsts aģentūras “Civilās aviācijas aģentūra” darbiniekus.

1. **Kā Jūs raksturojiet līdzšinējo sadarbību ar VAS (savlaicīga, pietiekama informācija)? vai Jums bija iespēja ietekmēt/piemērot mācību saturu, norises laiku un veidu savām vajadzībām?**

Sadarbība ar VAS ir ļoti laba – tiek saņemti regulāri piedāvājumi par aktuālajām apmācībām, kā arī izmantota iespēja uzaicināt VAS pasniedzējus apmācību veikšanai uz vietas, iestādē.

# Pielikums Nr.15. IZVĒRTĒJUMA RUBRIKAS

**Pasākuma ietekme uz valsts pārvaldes darbinieku vispārējo un specifisko profesionālo kompetenču pilnveidi un projektu mērķu sasniegšanu (4.8, 4.13)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nav konstatējama** | **Zema (pamatprasības)** | **Vidēja** | **Augsta** | **Ļoti augsta** |
| **Valsts kancelejas projekts** | Neviena no augstāk minētajām pazīmēm nav konstatējama. | Lielākā daļa augstākā līmeņa vadītāju ir piedalījušies profesionālās pilnveides pasākumos. | Izpildītas visas iepriekšējā līmeņa prasības un papildus: lielākā daļa augstākā līmeņa vadītāju uzskata, ka viņu profesionālās kompetences ir pieaugušas.  | Izpildītas visas iepriekšējā līmeņa prasības un papildus: ir konstatējami pierādījumi, ka augstākā līmeņa vadītāji, kas ir piedalījušies profesionālās pilnveides pasākumos, pielieto iegūtās individuālās un vadības kompetences praksē.  | Izpildītas visas iepriekšējā līmeņa prasības un papildus: lielākā daļa vadītāju atzīst, ka profesionālās pilnveides pasākumu rezultātā tie labāk izprot citu nozaru vajadzības, saskata sadarbības iespējas un var minēt konkrētus starpnozaru sadarbības piemērus. |
| **VAS U projekts** | Neviena no augstāk minētajām pazīmēm nav konstatējama. | Lielākā daļa no projekta mērķauditorijas ir piedalījusies profesionālās pilnveides pasākumos. | Izpildītas visas iepriekšējā līmeņa prasības un papildus: lielākā daļa no profesionālās pilnveides pasākumu dalībniekiem uzskata, ka viņu profesionālās kompetences ir pieaugušas.  | Izpildītas visas iepriekšējā līmeņa prasības un papildus: ir konstatējami pierādījumi, ka lielākā daļa no profesionālās pilnveides pasākumu dalībniekiem pielieto iegūtās profesionālās kompetences praksē. | Izpildītas visas iepriekšējā līmeņa prasības un papildus: ir konstatējami pierādījumi, ka profesionālās pilnveides pasākumu dalībnieku iegūtās profesionālās kompetences ir būtiski mainījušas viņu ikdienas praksi. |
| **VAS K projekts** | Neviena no augstāk minētajām pazīmēm nav konstatējama. | Lielākā daļa no projekta mērķauditorijas ir piedalījusies profesionālās pilnveides pasākumos. | Izpildītas visas iepriekšējā līmeņa prasības un papildus: lielākā daļa no profesionālās pilnveides pasākumu dalībniekiem uzskata, ka viņu profesionālās kompetences ir pieaugušas. | Izpildītas visas iepriekšējā līmeņa prasības un papildus: ir konstatējami pierādījumi, ka lielākā daļa no profesionālās pilnveides pasākumu dalībniekiem pielieto iegūtās profesionālās kompetences praksē. | Izpildītas visas iepriekšējā līmeņa prasības un papildus: ir konstatējami pierādījumi, ka profesionālās pilnveides pasākumu dalībnieku iegūtās profesionālās kompetences ir būtiski mainījušas viņu ikdienas praksi. |
| **Valsts Kontroles projekts** | Neviena no augstāk minētajām pazīmēm nav konstatējama. | Publiskā sektora revīzijās iesaistītais personāls ir piedalījies profesionālās pilnveides pasākumos. | Izpildītas visas iepriekšējā līmeņa prasības un papildus: lielākā daļa no profesionālās pilnveides pasākumu dalībniekiem uzskata, ka viņu profesionālās kompetences ir pieaugušas.  | Izpildītas visas iepriekšējā līmeņa prasības un papildus: ir konstatējami pierādījumi, ka revīzijas personāls aprobē un praktiski piemēro profesionālās pilnveides pasākumos iegūtās zināšanas un prasmes. | Izpildītas visas iepriekšējā līmeņa prasības un papildus: ir konstatējami pierādījumi, ka revīzijas ziņojumu saturs ir uzlabojies. |

**Cik lielā mērā sasniegtos rezultātus (valsts pārvaldes darbinieku vispārējo un specifisko profesionālo kompetenču pilnveide, valsts pārvaldes attiecīgo procesu efektivitāte, projektu tematiski specifisko mērķu sasniegšana) var cēloniski attiecināt un tieši saistīti ar ieguldījumiem pasākumā kopumā un tajā īstenotajos projektos (4.9., 4.14.)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nav konstatējama** | **Zema** | **Vidēja** | **Augsta** | **Ļoti augsta** |
| **Valsts kancelejas projektsVAS U projektsVAS K projektsValsts Kontroles projekts** | Cēloniskā saikne starp pasākuma un projektu īstenošanu un rezultātiem nav konstatējama. | Sasniegtajiem rezultātiem ir konstatējama netieša saistība ar pasākuma un projektu īstenošanu. Rezultāti sasniegti pateicoties vairākiem citiem procesiem, kur konkrētajam pasākumam un projektiem nav nozīmīga loma. | Saistība starp īstenoto pasākumu un projektiem un rezultātiem ir tieša, bet pastarpināta. Rezultāti sasniegti pateicoties tikai vairākiem, saistītiem procesiem, kur pasākuma un projektu īstenošanai ir nozīmīga loma, bet tikpat nozīmīga loma ir arī citiem, paralēliem procesiem. | Tieša un nepastarpināta saistība starp īstenoto pasākumu un projektiem un sasniegtajiem rezultātiem. Pasākuma un projektu īstenošana ir kritiska rezultātu sasniegšanai. Citu, paralēlo procesu loma ir maznozīmīga. | Izpildītas visas augstas atbilstības pazīmes, un papildus, pasākuma un projektu īstenošana atzīstama par izcilu piemēru un labu praksi. |

**Zināšanu, prasmju un attieksmju pielietošanas radītā ietekme uz izmaiņām projektos pārstāvēto valsts pārvaldes institūciju:**

* **darba organizācijā, optimizējot laika resursus, cilvēkresursus un finanšu resursus;**
* **lēmumu pieņemšanas procesā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos;**
* **pakalpojumu pilnveidē;**
* **personāla iesaistē un motivēšanā, izvērtējot gan mērķa grupas dalībnieku individuālo motivāciju un iesaisti darbā valsts pārvaldē, gan viņu spēju veikt uzlabojumus viņu institūcijās. (4.6., 4.10.)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nav konstatējama** | **Zema** | **Vidēja** | **Augsta** | **Ļoti augsta** |
| **Izmaiņas institūciju darba organizācijā, optimizējot laika resursus, cilvēkresursus un finanšu resursus** | Zināšanu, prasmju un attieksmju pielietošanas radītā ietekme nav konstatējama. | Konstatējamas dažas pazīmes, kas apliecina zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma radītās izmaiņas darba organizācijā, tomēr tās ir sporādiskas un nav sistemātiskas.  | Ir konstatējamas zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātas izmaiņas darba organizācijā un novērojama virzība uz šo izmaiņu nostiprināšanu. Tomēr izmaiņas nav attiecināmas uz visu institūciju.  | Ir konstatējamas zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātas būtiskas izmaiņas visas institūcijas darba organizācijā, ko atbalsta gan apmācību dalībnieki, gan vadītāji. | Zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rezultātā ir pilnībā mainīta līdzšinējā prakse. Izcils piemērs un laba prakse.  |
| **Izmaiņas institūciju lēmumu pieņemšanas procesā dažādos lēmumu pieņemšanas līmeņos** | Zināšanu, prasmju un attieksmju pielietošanas radītā ietekme nav konstatējama. | Konstatējamas dažas pazīmes, kas apliecina zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma radītās izmaiņas lēmumu pieņemšanas procesā, tomēr izmaiņas ir sporādiskas un nav sistemātiskas.  | Ir konstatējamas zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātas izmaiņas lēmumu pieņemšanas procesā un novērojama virzība uz šo izmaiņu nostiprināšanu. Tomēr izmaiņas nav attiecināmas uz visu institūciju.  | Ir konstatējamas zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātas būtiskas izmaiņas visas institūcijas lēmumu pieņemšanas procesā dažādos līmeņos, ko atbalsta gan apmācību dalībnieki, gan vadītāji. | Zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rezultātā ir pilnībā mainīta līdzšinējā prakse. Izcils piemērs un laba prakse.  |
| **Izmaiņas institūciju pakalpojumu pilnveidē**  | Zināšanu, prasmju un attieksmju pielietošanas radītā ietekme nav konstatējama. | Konstatējamas dažas pazīmes, kas apliecina zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma radītās izmaiņas pakalpojumu pilnveidē, tomēr izmaiņas ir sporādiskas un nav sistemātiskas.  | Ir konstatējamas zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātas izmaiņas pakalpojumu pilnveidē un novērojama virzība uz šo izmaiņu nostiprināšanu. Tomēr izmaiņas nav attiecināmas uz visu institūciju.  | Ir konstatējamas zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātas būtiskas izmaiņas pakalpojumu pilnveidē visas institūcijas mērogā, ko atbalsta gan apmācību dalībnieki, gan vadītāji. | Zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rezultātā ir pilnībā mainīta līdzšinējā prakse. Izcils piemērs un laba prakse.  |
| **Izmaiņas institūciju personāla iesaistē un motivēšanā, izvērtējot gan mērķa grupas dalībnieku individuālo motivāciju un iesaisti darbā valsts pārvaldē, gan viņu spēju veikt uzlabojumus viņu institūcijās** | Zināšanu, prasmju un attieksmju pielietošanas radītā ietekme nav konstatējama. | Konstatējamas dažas pazīmes, kas apliecina zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma radītās izmaiņas personāla iesaistē un motivēšanā, tomēr izmaiņas ir sporādiskas un nav sistemātiskas. Personāla iespējas veikt uzlabojumus ir ierobežotas. | Ir konstatējamas zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātas izmaiņas personāla iesaistē un motivēšanā un novērojama virzība uz šo izmaiņu nostiprināšanu. Personālam ir iespējas veikt uzlabojumus, tomēr tā nav ierasta prakse.  | Ir konstatējamas zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātas būtiskas izmaiņas personāla iesaistē un motivēšanā visas institūcijas mērogā. Gan personālam, gan vadītājiem ir radīta labvēlīga vide veikt uzlabojumus.  | Zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rezultātā ir pilnībā mainīta līdzšinējā prakse. Izcils piemērs un laba prakse.  |

**Novērtēt iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietošanas rezultātā radīto ietekmi uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu, administratīvā sloga mazināšanu mazajiem un vidējiem komersantiem un efektīvāku korupcijas novēršanu un ēnu ekonomikas mazināšanu. (4.11.)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nav konstatējama** | **Zema** | **Vidēja** | **Augsta** | **Ļoti augsta** |
| **Ietekme uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanu, administratīvā sloga mazināšanu mazajiem un vidējiem komersantiem**  | Iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietošanas radītā ietekme nav konstatējama. | Konstatējamas atsevišķas pazīmes, kas apliecina iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma radītās izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā, tomēr tās ir sporādiskas un nav sistēmiskas.  | Ir konstatējamas vairākas iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma veicinātas izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā un novērojama virzība uz šo izmaiņu nostiprināšanu. Tomēr izmaiņas skar tikai mazāk nozīmīgus aspektus.  | Ir konstatējamas iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātas būtiskas izmaiņas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā un administratīvā sloga mazināšanā. Izmaiņām ir sistēmisks raksturs. | Iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rezultātā ir pilnībā mainīta līdzšinējā prakse. Izcils piemērs un laba prakse.  |
| **Ietekme uz efektīvāku korupcijas novēršanu un ēnu ekonomikas mazināšanu** | Iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietošanas radītā ietekme nav konstatējama. | Konstatējamas atsevišķas pazīmes, kas apliecina, ka iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rezultātā rīcības korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā ir kļuvušas efektīvākas. Tomēr pazīmēm ir gadījuma raksturs un izmaiņas nav sistēmiskas.  | Ir konstatējamas vairākas pazīmes, kas apliecina, ka iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rezultātā rīcības korupcijas novēršanā un ēnu ekonomikas mazināšanā ir kļuvušas efektīvākas un novērojama virzība uz šo izmaiņu nostiprināšanu. Tomēr izmaiņas skar tikai mazāk nozīmīgus aspektus.  | Ir konstatējamas iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rosinātas būtiskas izmaiņas, kas paaugstinājušas korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas efektivitāti. Izmaiņām ir sistēmisks raksturs. | Iegūto zināšanu, prasmju un attieksmju pielietojuma rezultātā ir pilnībā mainīta līdzšinējā prakse. Izcils piemērs un laba prakse.  |

**Novērtēt, cik lielā mērā pasākuma īstenošanas rezultātā attiecīgajās atbalsta jomās ir radīti priekšnoteikumi strukturālo reformu īstenošanai. (4.12.)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | **Nav konstatējama** | **Zema (pamatprasības)** | **Vidēja** | **Augsta** | **Ļoti augsta** |
| **Valsts kancelejas projektsVAS U projektsVAS K projektsValsts Kontroles projekts** | Cēloniskā saikne starp pasākuma un projektu īstenošanu un strukturālo reformu īstenošanas priekšnoteikumiem nav konstatējama. | Strukturālo reformu īstenošanas priekšnoteikumiem ir konstatējama netieša saistība ar pasākuma un projektu īstenošanu. Virzība strukturālo reformu īstenošanā panākta pateicoties vairākiem citiem procesiem, kur konkrētajam pasākumam un projektiem nav nozīmīga loma. | Saistība starp īstenoto pasākumu un projektiem un strukturālo reformu īstenošanas priekšnoteikumiem ir tieša, bet pastarpināta. Virzība strukturālo reformu īstenošanā panākta pateicoties vairākiem, saistītiem procesiem, kur pasākuma un projektu īstenošanai ir nozīmīga loma, bet tikpat nozīmīga loma ir arī citiem, paralēliem procesiem. | Tieša un nepastarpināta saistība starp īstenoto pasākumu un projektiem un strukturālo reformu īstenošanas priekšnoteikumiem. Pasākuma un projektu īstenošana ir kritiska strukturālo reformu īstenošanas virzībai. Citu, paralēlo procesu loma ir maznozīmīga. | Izpildītas visas augstas atbilstības pazīmes, un papildus, pasākuma un projektu īstenošana atzīstama par izcilu piemēru un labu praksi priekšnoteikumu radīšanai strukturālo reformu īstenošanai. |

1. <http://www.esfondi.lv/planosanas-dokumenti> [↑](#footnote-ref-1)
2. https://komitejas.esfondi.lv/\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/Shared%20Documents/VKancAnot\_342\_SAM\_(precizets)\_23032015.docx&action=default [↑](#footnote-ref-2)
3. https://likumi.lv/ta/id/275361 [↑](#footnote-ref-3)
4. <https://em.gov.lv/files/attachments/uznemejdarbibas_vides_pilnveid_plans.pdf> [↑](#footnote-ref-4)
5. <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40426623&mode=mk&date=2017-11-28> [↑](#footnote-ref-5)
6. <https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/vp_v5.1_4.pdf> [↑](#footnote-ref-6)
7. <http://polsis.mk.gov.lv/documents/4231> [↑](#footnote-ref-7)
8. <http://polsis.mk.gov.lv/documents/5069> [↑](#footnote-ref-8)
9. https://www.doingbusiness.org/en/rankings [↑](#footnote-ref-9)
10. https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/49990817.pdf [↑](#footnote-ref-10)
11. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip089\_en\_0.pdf [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/indicators-of-regulatory-policy-and-governance-2019-latvia.pdf [↑](#footnote-ref-12)
13. <http://www.sseriga.edu/shadow-economy-index-baltic-countries> [↑](#footnote-ref-13)
14. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/167508/1/cesifo1\_wp6522.pdf [↑](#footnote-ref-14)
15. http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf [↑](#footnote-ref-15)
16. https://em.gov.lv/lv/nozares\_politika/nacionala\_industriala\_politika/petijumi/ [↑](#footnote-ref-16)
17. https://ec.europa.eu/taxation\_customs/sites/taxation/files/2018\_vat\_gap\_report\_en.pdf [↑](#footnote-ref-17)
18. http://www.vas.gov.lv/lv/specializetas-macibu-programmas [↑](#footnote-ref-18)
19. http://www.vas.gov.lv/lv/box/images/Par\_mums/K%20projekta%20faktu%20lapa\_2018.pdf [↑](#footnote-ref-19)
20. Nr. 3.4.2.0/16/I/001 “Publiskā sektora revidentu profesionālā pilnveide komercdarbības vides sakārtošanas, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā”, finansējuma saņēmējs – Valsts kontrole [↑](#footnote-ref-20)
21. *Augstākā līmeņa vadītāji* ir iestāžu vadītāji un to vietnieki; [↑](#footnote-ref-21)
22. Pērsonāldaļas vērtējums: % no attiecīgā amatu līmeņa personu kopskaita iestādē [↑](#footnote-ref-22)
23. *Vidējā līmeņa vadītāji* iestādē vada augstāka līmeņa struktūrvienību, piemēram, departamentu [↑](#footnote-ref-23)
24. Z*emākā līmeņa vadītāji* iestādē vada zemāka līmeņa struktūrvienību, piemēram, nodaļu [↑](#footnote-ref-24)
25. Personas, kuru pienākumos ietilpst iestādes darbības nodrošināšana un atbalsta sniegšana pamatfunkciju speciālistiem. [↑](#footnote-ref-25)
26. Eiropas Padomes noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma finansēšanas novēršanas ekspertu komitejas (Moneyval) [ziņojums](https://www.fid.gov.lv/index.php/127-noziedzigi-iegutu-lidzeklu-legalizacijas-noversanas-sistemas-efektivitates-uzlabosanas-rezultatu-apkopojums#link_tab) par Latvijas normatīvo regulējumu publiskots 2020.gada 22.janvārī. FATF 2020.gada 21.februāra plenārsēdē Parīzē secināts, ka Latvija ir izveidojusi stipru un noturīgu finanšu noziegumu novēršanas sistēmu un netiks pakļauta “pastiprinātai uzraudzībai” jeb iekļaušanai tā dēvētajā “pelēkajā sarakstā”.

https://www.fid.gov.lv/index.php/127-noziedzigi-iegutu-lidzeklu-legalizacijas-noversanas-sistemas-efektivitates-uzlabosanas-rezultatu-apkopojums [↑](#footnote-ref-26)