

Valsts pārvaldes darba efektivitātes novērtēšanas problēmas Latvijā

Iveta Baltina, *Riga Technical University*, Maija Shenfelde, *Riga Technical University*

Kopsavilkums. Valsts pārvaldes efektivitāte ir būtiska jebkurai valstij pasaulē. Ekonomiskajā literatūrā tiek piedāvātas dažādas metodes un kritēriji valsts pārvaldes efektivitātes un kvalitātes novērtēšanai. Valsts pārvaldes kvalitāti un efektivitāti nevar novērtēt ar vienām un tām pašām metodēm. Uz snieguma novērtēšanu balstītās metodes pēta, kā valdība strādā, bet rezultātu novērtēšanas metodes to, ko tā „ražo”. Izanalizējot Latvijā uzsāktos valsts pārvaldes optimizācijas pasākumus, jāsecina, ka institūcijām netiek izvirzīta prasība nodrošināt veikto ieguldījumu novērtējumu, un tādēļ uzsvars tiek likts uz mehānisku funkciju samazināšanu, nevērtējot, kā un ar kādām metodēm valsts pārvaldes darbu padarīt efektīvāku. Rakstā tiek izvērtēta strukturālo reformu lietderība un to nozīme valsts pārvaldes efektivitātes celšanā.

Atslēgas vārdi: valsts pārvalde, efektivitāte, izvērtēšana, darba kvalitāte, novērtējums.

Valsts pārvaldes efektivitāte ir būtiska jebkurai valstij pasaulē, tāpēc valsts pārvaldes darba kvalitātes novērtējuma problēma pēc būtības ir tik sena, cik ilgi pastāv valsts institūcija kā tāda. Taču īpaši tā tika aktualizēta 19.gs. beigās. Šajā laikā V.Vilsons (*W.Wilson*), kuru Amerikas Savienotajās Valstīs dēvē par valsts pārvaldes „ciltstēvu”, savā rakstā “Pārvaldes izpēte” padziļināti pievērsās valsts pārvaldes nepieciešamībai un tās nozīmei. Nākamais ASV prezidents rakstīja, ka administratīvās izpētes mērķis ir, pirmkārt, atklāt, ko valdība var pareizi un veiksmīgi darīt un, otrkārt, kā tā var darīt šīs pareizās lietas ar iespējami lielāku efektivitāti un iespējami mazākām izmaksām [1].

Latvijā šis jautājums arī ir bijis aktuāls jau kopš valsts pārvaldes sistēmas izveides, tomēr īpaša uzmanība tam tiek pievērsta kopš 2008.gada beigām, kad Latviju skāra ekonomiskā krīze, un Latvijas valdība ļoti aktīvi meklēja iespējas valsts budžeta izdevumu samazināšanai un ieņēmumu palielināšanai. Kā liecina Valsts kancelejas sniegtā informācija, tad Latvijā 2009.gada decembrī valsts pārvaldes iestādēs strādāja 64 218 darbinieki, un uz 2010.gada 1.martu tādu iestāžu bija 95. Ierēdņi, kas nodarbināti tiešajā valsts pārvaldē - ministrijās un ministriju padotības iestādēs - pašreiz pēc samazināšanas ir 14 tūkstoši. Valsts budžeta līdzekļu ietaupījums funkciju samazināšanas rezultātā 2010.gada budžetā, salīdzinot ar 2009.gada 1. janvāri, ir 719 003 845 LVL. [2]

Vispārējā valdības sektorā strādājošie sastāda 9,08 % no visiem iedzīvotājiem. Tas nav vislielākais rādītājs Eiropas Savienībā, taču nav arī vismazākais. Igaunijā un Lietuvā vispārējās valdības sektors ir ievērojami mazāks. Somijā tas ir 8,2%. [3]

Līdz ar to varam uzstādīt jautājumu: vai Latvijai ar 2237.8 tūkstošiem iedzīvotāju tāds skaits valsts pārvaldē strādājošo

darbinieku ir daudz vai maz? Vai minētie skaitļi liecina par to, ka valsts pārvaldes darbs ir kvalitatīvs un efektīvs?

Šī jautājuma aktualitāte arī noteica raksta mērķi - izpētīt, kā tiek noteikta valsts pārvaldes darba efektivitāte Latvijā, kas ir sevišķi svarīgi šobrīd strukturālo reformu kontekstā.

Daudzās pasaules valstīs jau vairākus gadus desmitus tiek īstenoti pasākumi, lai novērtētu publiskās pārvaldes rīcības efektivitāti. Lai novērtētu valsts pārvaldes iestāžu darbu un padarītu to pēc iespējas efektīvāku, visai plaši tiek izmantota uz snieguma vadību balstītā teorija. Šīs teorijas ievērojama priekšrocība ir tā, ka, balstoties uz tās atziņām, ir iespējams novērtēt valsts pārvaldes sniegumu jeb, citiem vārdiem runājot, tieši tās darbībā sasniegtos rezultātus. Balstoties uz minēto teoriju, publikajā pārvaldē tiek nodrošināta uz sniegumu orientēta vadība, kurai ir gan stratēģiska, gan arī integrēta pieeja. Tas nozīmē, ka vadības procesā uzsvars tiek likts uz ilgtermiņa mērķu izvirzīšanu un sasniegšanu, ņemot vērā šo procesu ietekmējošos faktorus: cilvēkresursu vadību, organizācijas iekšējo kultūru, komunikācijas tīklus u.c. Jebkuras organizācijas mērķis ir īstenot aktivitātes, kas palīdz sasniegt rezultātus pēc iespējas efektīvākā un produktīvākā veidā. Taču, lai to panāktu, jebkuras programmas izstrādes sākumā ir būtiski izprast, ko un ar kādiem līdzekļiem vēlamies sasniegt. Īstenojot uz snieguma vadību balstītās teorijas principus, var nodrošināt attīstību un izaugsmi.

M.Armstrongs (*M.Armstrong*) un A.Barons (*A.Baron*) šo pieeju definēja kā “stratēģisku un integrētu pieeju, lai palielinātu organizāciju efektivitāti”[4]. Savukārt B.Bens (*B.Behn*) piedāvā 8 veidus, kā minētās metodes ietvaros piemērot snieguma mērījumus. Tie ir: rezultātu novērtējums, kontrole, budžets, motivācija, atzīšana, veicināšana, mācīšanās un uzlabošana. Saskaņā ar šo pieeju, lai uzlabotu valsts pārvaldes darbu, ir nepieciešams regulāri novērtēt, cik labi valsts iestāde strādā. Lai to izdarītu, vadītājam, pirmkārt, ir jānodedinē, kas ir jāsasniedz. Lai noteiktu kritērijus, pēc kuriem vēlāk veikt novērtējumu, B.Bens (*B.Behn*) iesaka uzdot četrus jautājumus:

- efektivitāte - vai tiek sasniegti vēlamie rezultāti;
- izmaksu efektivitāte – kāda ir sasniegtā rezultāta vērtība attiecībā pret ieguldījumu;
- ietekme - kādu vērtību rada organizācija;
- labākās metodes un prakses piemēri - vai tiek izmantoti labākie, salīdzinot ar efektīvākajiem un produktīvākajiem šajā jomā.

Arī izdevuma „Sociāli ekonomisko programmu novērtēšana” autori izvirza četrus galvenos kritērijus rezultātu novērtēšanai:

- būtiskums;

- efektivitāte, kas raksturo, cik lielā mērā mērķi ir sasniegti;
- izmaksu efektivitāte, kas parāda, vai rezultāts ir sasniegts ar mazākajām izmaksām;
- lietderība [5].

Tomēr B.Bens (*B.Behn*) arī norāda, ka budžets ir visai neprecīzs instruments snieguma novērtēšanā. Vāju sniegumu ne vienmēr var labot ar budžeta samazināšanu kā disciplināru pasākumu. Dažreiz tieši budžeta palielinājums var veicināt snieguma uzlabošanu. Efektivitāti nosaka arī snieguma uzraudzība: vai sasniegtais rezultāts atbilst procesā iesaistīto cilvēku skaitam (produktivitāte uz vienu cilvēku) un izmaksām (ņemot vērā gan tiešās, gan netiešās izmaksas). Uz snieguma vadību orientētās teorijas mērķis ir palīdzēt veikt uzlabojumus, tātad likt saprast, kas tieši katram ir jādara citādāk, lai uzlabotu sniegumu. Tādējādi, lai varētu novērtēt valsts pārvaldes sniegumu, ir nepieciešams izstrādāt un ieviest sistēmu, pēc kuras ir iespējams izmērīt rezultātus.

Ņemot vērā nepieciešamību mērīt sniegumu un rezultātus, daudzās Eiropas valstīs rezultātu novērtēšana ir kļuvusi par vienu no valsts pārvaldes darbības modeļa sastāvdaļām. Tomēr jānorāda, ka ne visās Eiropas valstīs rezultātu izvērtēšana notiek vienādi. Dažādās valstīs tiek izmantotas dažādas izvērtēšanas pieejas jeb koncepcijas.

Izdevuma „Sociāli-ekonomisko programmu izvērtēšana” autori ir apkopojuši informāciju par lielāko daļu politisko lēmumu, kas tiek pieņemti Eiropas valstīs, un rezultātā piedāvā trīs vadošās izvērtēšanas koncepcijas (sk.1.tabulu).

1.TABULA
IZVĒRTĒŠANAS TRĪS KONCEPCIJAS [5]

	Vadošā	Demokrātiskā	Plurālistiskā
Programma	Publisko resursu optimizācija	Iesaista iedzīvotājus un ziņo tiem	Kolektīva problēmu risināšana
Novērtējums	Neatkarīgi izvērtētāji – eksperti	Ievēlētu pārstāvju vērtējums	To, kas iesaistīti darbībā, vērtējums
Standarti	Objektivitāte	Pieejas publicēšana	Taisnīgums

1.tabulā īsumā ir apkopoti principi un rekomendācijas, kuras raksturo katru no koncepcijām. Tā, piemēram, vadošās

izvērtēšanas galvenā ideja ir nodrošināt, ka ierobežotie valsts ieņēmumi tiek efektīvi vadīti. Šī pieeja tiek izmantota Lielbritānijā, un tai galvenokārt raksturīgi divi principi: 1) to veic neatkarīgi izvērtētāji; 2) tiek nodrošināta gala rezultāta objektivitāte. Savukārt Dānijā tiek izmantota demokrātiskā pieeja, kur novērtējumu formulē plurālistiskās izvērtēšanas organizācija, kurā ir kā politiķi, tā arī administrācijas pārstāvji. Raksturīgi, ka šajā koncepcijā, izvērtēšana ir tikai daļa no kopējā problēmu risināšanas procesa, jo valsts pārvaldes iestādēm ir jābūt pilnībā atbildīgām par savu rīcību iedzīvotāju priekšā. Šī pieeja ļoti plaši tiek izmantota Francijā.

Iepriekš minētās koncepcijas var salīdzināt ar „četrpaaudžu” teoriju, kura tika pēģināta ASV. Tās pamatā ir dažādie izvērtēšanas attīstības posmi ASV kopš 1950.gada. Tā saucamās pirmās paaudzes izvērtējumi koncentrējās uz publisko ieguldījumu ietekmes uz sabiedrību izskaidrošanu. Otrā paaudze fokusējās uz cēloņu analīzi, savukārt trešā paaudze sāka sistēmiski pārbaudīt mērķu sasniegšanu, kas to padara ļoti līdzīgu iepriekšminētajai vadošai izvērtēšanai. Beidzot ceturtās paaudzes izvērtēšanas ir attīstījušās plurālistiskā veidā, apvienojot vairākus izvērtēšanas pieejas piekritis.[5]

Arī valsts pārvaldes pētnieks M.Šakters (*M. Schacter*) no Kanādas savā rakstā “Cik laba ir jūsu valdība?” diskutē par valsts pārvaldes darba kvalitāti un par to, vai ir iespējams radīt ticamu un praktisku novērtēšanas ietvaru jebkuras valdības vadībai. Lai to noskaidrotu, viņš izvirzīja divus jautājumus:

1. Vai ir iespējams sasniegt vienprātību galvenajos valsts pārvaldes vadības līmeņos visā valsts pārvaldē?
2. Vai ir iespējams izstrādāt izmērāmus lielumus vadības ietvaram, kas būtu, ja ne perfekti, tad pietiekami labi, lai raksturotu valsts pārvaldes darba kvalitāti jebkurā valdībā [6]?

Savā novērtēšanas ietvarā viņš uzsvāra liek uz publisko resursu transformāciju rezultātos un piedāvā valsts pārvaldes darba kvalitātes novērtēšanas ietvaru, kurā izmantoti divpadsmit rādītāji, kuri ir sadalīti četrās grupās.

M.Šakters (*M. Schacter*) valsts pārvaldes darba kvalitātes novērtēšanai piedāvā analizēt resursu izmantošanu, darbaspēka prasmes un tā vadības efektivitāti, sabiedrības iesaisti lēmumu pieņemšanā un sociāli ekonomiskos rezultātus (sk.2.tabulu).

2.TABULA
VALSTS PĀRVALDES DARBA KVALITĀTES NOVĒRTĒŠANAS KRITĒRIJI [Pēc 6]

Kategorija	Snieguma rādītājs	Skaidrojums
Resursi, kurus parlaments ir piešķīris, tiek efektīvi vadīti saskaņā ar likumiem, noteikumiem un programmām/politikām		
Resursi	1.Cilvēku /finanšu resursu vadības un sociāli/ekonomisko rezultātu sasniegšanas kvalitāte	- Valdības rezultātu sasaiste ar resursiem, t.i., uz rezultātiem balstīta snieguma informācija ir iekļauta resursu piešķiršanas un pārdalīšanas lēmumos - Uz rezultātiem balstīta snieguma informācija tiek izmantota parasti kā pamats turpmākiem programmu/politiku uzlabojumiem - Vadošie darbinieki komunicē iecerētos programmu rezultātus darbiniekiem - Individuālā snieguma novērtējums ir saistīts ar ieguldījumu rezultātu sasniegšanā - Valdībai ir skaidri galvenie riski, kuri ietekmē iecerēto rezultātu sasniegšanu, un tā veic atbilstošas darbības risku mazināšanai

	2. Apjoms, kādā valsts pārvaldes resursu vadība ir saskaņā ar tiesību, regulējošām un operatīvām prasībām	- Kontroles sistēmas attiecībā uz resursu vadību ir visaptverošas un efektīvas; - Kontroles sistēmas neapdraud efektīvu programmu realizāciju
	3. Valsts pārvaldes ētiskās vides kvalitāte.	- Ierēdņi un valsts pārvaldes darbinieki saskaņā ar darba vietā veselīgi ētisku vidi; - Ētiskas rīcības kontroles sistēmas ir vispusīgas un efektīvas; - Ir izveidota efektīva sistēma, lai regulāri ziņotu par ētisko vidi valsts pārvaldē
	4. Valdības finanšu ziņojumu kvalitāte un pieejamība	- Valdība laikus publicē precīzus, ticamus, pilnīgus un viegli saprotamus finanšu ziņojumus, jo parlaments prasa no valdības atbildību par publisko resursu izmantošanu; - Valdības finanšu ziņojumi ir savlaicīgi un sabiedrībai viegli pieejami
	5. Valdības ieņēmumu un izdevumu aprēķinu kvalitāte	- Valdība savlaicīgi sagatavo precīzu un pilnīgu ieņēmumu un izdevumu prognozi
	6. Finanšu informācijas kvalitāte	- Vadītājiem ir savlaicīgi pieejami operacionāli un pilnīgi finanšu dati
	7. Kvalitatīva pamatlīdzekļu vadība	- Valdība efektīvi koordinē pamatlīdzekļu iegādi; - Valdība pamatlīdzekļus izmanto efektīvi
	8. Valdības informācijas sistēmu kvalitāte	- Lai veicinātu programmu vadību un īstenošanu, vadītāji tiek nodrošināti ar informāciju; - Politikas tiek īstenotas, lai nodrošinātu maksimāli iespējamu informācijas sistēmu standartizāciju un integrāciju starp valdības dienestiem; - Valdība analizē prasības turpmākām informācijas sistēmām un nodrošina to ieviešanu
Valsts pārvaldes darbinieki ir prasmīgi, motivēti, kvalificēti un efektīvi		
Darbspēks	9. Valsts pārvaldes sektora darbinieku kvalitāte	- Valsts pārvaldes darbiniekiem un ierēdņiem ir nepieciešamās prasmes, lai savu darbu darītu prasmīgi un efektīvi
	10. Cilvēkresursu vadības kvalitāte	- Lēmumi par darbinieku pieņemšanu darbā, noturēšanu, atlīdzību, sodiem un paaugstināšanu ir caurspīdīgi un uz sniegumu balstīti; - Valdība ir informēta un tai ir sapratne par darbinieku esošo statusu attiecībā uz nekavējošām un ilgtermiņa vajadzībām, un tā darbojas efektīvi, lai uzrunātu/adresētu esošos un sagaidāmos izaicinājumus; - Valdība ir informēta un tai ir sapratne par darba vides jautājumiem, tādēļ kā veselība un drošība, konflikta un darba attiecības, taisnīgums, cilvēktiesības, apmierinātība ar darbu. Tā darbojas efektīvi, lai šos jautājumus risinātu; - Valsts sektora atalgojums ir samērojams ar atalgojumu, kuru maksā citiem darbiniekiem par līdzvērtīgu darbu; - Valsts pārvalde tiek uzskatīta par pievilcīgu darbavietu
Valsts programmas, politikas un pakalpojumi nodrošina sabiedrības vajadzības un gaidas		
Sabiedrība	11. Sabiedrības atsaucība	- Politiku, programmu un pakalpojumu izstrāde, kā arī to īstenošana notiek, ņemot vērā saņēmēju vajadzības; - Sabiedrība saprot, ka valdība reaģē uz viņu vajadzībām un gaidām; - Sabiedrība saprot, ka tā tiek labi nodrošināta ar valdības programmām; - Valdība uzrauga pakalpojumu standartu kvalitāti; - Sabiedrība tic, ka valdība darbojas sabiedrības interešu labā
Valsts programmas un politikas tiek izstrādātas un īstenotas, lai sasniegtu rezultātus, kurus ir izvirzījušas valdības		
Sociālie un ekonomiskie rezultāti	12. Rezultātu vadības kvalitāte	- Valdības darbības sociālie un ekonomiskie rezultāti ir noteikti un izskaidroti, un valsts programmu ieguldījums to sasniegšanai tiek novērtēts caur snieguma vadību un izvērtēšanu; - Valdība regulāri ziņo par tās sniegumu salīdzinājumā ar plānotajiem rezultātiem, izmantojot pilnīgus, precīzus un spēkā esošus datus tādā veidā, lai parlaments varētu prasīt no valdības atbildību par tās sniegumu

Kā redzams, M.Šakters piedāvā novērtēšanas ietvaru, kurā tiek apvienota lēmumu pieņemšana un vadība ar sasniegto rezultātu izvērtēšanu. Lai arī piedāvātajā novērtēšanas ietvarā tiek izmantota arī sociāli ekonomisko rezultātu analīze, tomēr uzsvars tiek likts uz procesa vadību. Tādējādi, novērtējot valsts pārvaldes darba kvalitāti pēc divpadsmit kritērijiem, ir iespējams novērtēt valdības darbu.

Analizējot valsts pārvaldes sektora vadību, ir jāņem vērā, ka tā raksturo valsts spēju veikt tai noteiktās funkcijas: politiku izstrādi un īstenošanu, valsts pārvaldes institūciju organizāciju un vadību un īstenoto programmu efektivitāti. Tādējādi valsts pārvaldes sektora darbu raksturo visu minēto komponentu

mijiedarbība. Tādēļ snieguma mērījumiem ir jābūt daļai no valsts pārvaldes sektora reformu programmas.

Valsts pārvaldes sektora birokrātijas vājās puses bija viens no iemesliem valsts pārvaldes reformām industriālajās valstīs. Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (ESAO) valstīs veiktā valsts pārvaldes sektora analīze 20. gs. 80. gados iezīmēja vairākas problēmas:

- uzdevumi un atbildības nebija pietiekami definētas;
- mērķi bija neskaidri un izmērāmie rādītāji nebija definēti;
- īstermiņa prioritātes bija aktuālākas par ilgtermiņa plānošanu;

- robežšķirtne starp atbildību un atbildīgumu bija neskaidra;
- pārāk liela uzmanība tika veltīta naudas tērēšanai, nevis rezultātu sasniegšanai;
- pārāk daudz konsultāciju un pārāk maz rīcības radīja situāciju, ka koordinācija bieži vien bija laikietilpīga un neefektīva;
- valsts pārvaldes darbinieki netika atalgoti atbilstoši to sniegumam, kā arī atlaisti par vāju veikumu;
- centralizācija sagrāva personīgās atbildības ētiku.

Cenšoties novērst minētos trūkumus, tika izveidota atbildīga vadība, nosakot skaidrus mērķus, ieviešot stratēģisku domāšanu, radot informāciju vadībai un lēmumu pieņemšanai, kā arī novērtējot rezultātus, kas galu galā ir sasniegti. Šīs pārmaiņas radīja nepieciešamību pēc snieguma mērījumiem un rādītājiem, kas kļuva par neatņemamu valsts pārvaldes sektora vadības sastāvdaļu. [7]

Desmit ESAO valstīs veiktā valsts pārvaldes snieguma analīze parāda katras valsts atšķirīgo pieeju vadības snieguma novērtēšanā. Tā piemēram, Austrālijā, Dānijā, Somijā, Nīderlandē, Zviedrijā un ASV, mērot valsts pārvaldes sniegumu, lielāka uzmanība tiek pievērsta vadībai un iestāžu iekšējiem uzlabojumiem, savukārt Francijas, Jaunzēlandes, Zviedrijas, Lielbritānijas un arī Austrālijas valsts pārvaldes sistēmā lielāks uzsvars tiek likts uz atbildību un kontroli. Turpretī Kanādā, Somijā, Jaunzēlandē, Lielbritānijā un ASV prioritāte ir līdzekļu ietaupījumi. [7]

Analizējot dažādās pasaules valstīs izmantotās valsts pārvaldes darba novērtēšanas pieejas, jāsecina, ka tās ir atkarīgas no katras valsts iestrādēm, politiskās kultūras, valsts pārvaldes struktūras un pārmaiņu filozofijas. Valstīs ar senu vēsturi un senu politisko kultūru rezultātu novērtēšana vienmēr ir bijusi aktuāla, lai politiķi un amatpersonas spētu pamatot savus lēmumus un atskaitīties par paveikto sabiedrībai.

Dažādu valstu valdības valsts pārvaldes darba analīzē liek uzsvaru uz dažādām aktivitātēm: Jaunzēlande, Austrālija un ASV uz rezultātiem, Dānija uz pētījumiem par klientu apmierinātību, bet Lielbritānija uz finanšu rezultātiem. Visās iepriekšminētajās valstīs publisko resursu izvērtēšana ir ļoti atzīta un tiek izmantota publisko resursu ieguldījumu novērtēšanai. To izmanto gan politiķi, gan vadītāji, lai nodrošinātu sekmīgu un efektīvu publisko resursu vadību un izmantošanu, jo paši par sevi snieguma mērījumi ir tikai viens no atskaitīšanās veidiem. Ir būtiski, lai rezultātu novērtēšana tiktu īstenota kontekstā ar uz sniegumu orientētu vadību, tādējādi nodrošinot stratēģiskās plānošanas sasaisti gan ar publisko resursu vadību, gan efektīvu rezultātu sasniegšanu.

Ņemot vērā, ka Latvija kā neatkarīga valsts pastāv nepilnus divdesmit gadus, valsts pārvaldes un lēmumu pieņemšanas sistēma jāraksturo kā jauna un nenobriedusi, jo tā ir nemitīgā attīstības un labāko metožu meklējumu procesā.

Analizējot izstrādātos politiku plānošanas dokumentus un normatīvos aktus, kas regulē valsts pārvaldes darbu, ir jāsecina, ka ir veiktas labas iestrādes valsts pārvaldes politiku plānošanas sistēmas izveidē. Tomēr pagaidām ir grūti spriest par šīs sistēmas izmantošanas efektivitāti, jo nav attīstīta un netiek veikta regulāra rezultātu novērtēšana, kas neļauj izdarīt

pilnīgus secinājumus par valsts pārvaldes sniegumu un darba efektivitāti.

Kā jau iepriekš tika minēts, finanšu un stratēģiskās plānošanas sasaiste ir viens no priekšnoteikumiem efektīvas valsts pārvaldes vadības nodrošināšanai. Arī Latvijā jau vairākus gadus tiek runāts par vidēja termiņa budžeta ieviešanas nepieciešamību. Kopš 2006.gada septembra spēkā ir koncepcija par Stratēģiskās plānošanas un vidēja termiņa budžeta plānošanas ieviešanu valsts pārvaldē. Dokumentā tiek piedāvāti virzieni vidējā termiņa budžeta plānošanas un stratēģiskās plānošanas attīstībai Latvijā, nodrošinot budžeta līdzekļu novirzīšanu valdības prioritāšu īstenošanai, nozares stratēģijas plānošanu atbilstoši pieejamiem resursiem un uz rezultātiem balstītu resursu piešķiršanu. Tiek paredzēts arī, ka valsts iestāžu vidējā termiņa stratēģijās ir jānosaka institūcijām deleģēto funkciju izpildē sasniedzamais rezultāts un izlietotā finansējuma efektivitāte. [8] Atbilstoši koncepcijā noteiktajam, Latvijā īstenojamais variants paredz katru gadu veidot likumu par budžetu vienam gadam uz priekšu un izdevumu ietvaru trim gadiem. Kā mēs redzam, tad praksē pagaidām izveidotā sistēma nedarbojas.

Apskatot publiski pieejamās valsts pārvaldes iestāžu stratēģijas, jāsecina, ka tās ir novecojušas un tajās iekļautā informācija neatbilst faktiskajai situācijai. Šobrīd spēkā esošās iestāžu stratēģijas ir izstrādātas 2007.-2009.gadam un aktualizētas 2008.-2010.gadam [9, 10]. Atbilstoši Ministru kabineta 2007.gada 27.februāra instrukcijai Nr.4 "Kārtība, kādā 2007.gadā aktualizējamās Valsts kancelejas, ministriju un īpašu uzdevumu ministru sekretariātu darbības stratēģijas" noteiktajam, stratēģijās tika aktualizētas tādas sadaļas kā politikas un darbības rezultāti un to rezultatīvie rādītāji, jaunās politikas iniciatīvas un tām plānotais budžeta finansējums. Tādējādi ir izveidojusies situācija, ka, piemēram, šobrīd spēkā esošajā Finanšu ministrijas stratēģijā 2008., 2009. un 2010.gadam plānotie sasniedzamie rādītāji ir nereāli un neatbilstoši esošajai situācijai. Piemēram, iekšzemes kopprodukta pieaugums faktiskajās cenās % attiecīgi tika plānots 2008.gadā - 15,9%, 2009.gadā - 13,9% un 2010.gadā - 12,6%, bet pieaugums salīdzināmās cenās attiecīgi - 7,5% 2008.gadā, 7,5% - 2009.gadā un 7,3% - 2010.gadā [9]. Diemžēl pasliktinoties ekonomiskajai situācijai, izvirzītos rādītājus sasniegt nav izdevies, un tie ir daudz zemāki nekā sākotnēji plānots. Pēc Finanšu ministrijas novērtējuma IKP 2009.gadā kopumā, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, samazinājies par 18,4%. [12] Tāda pati situācija ir vērojama arī ar citiem stratēģijā noteiktajiem darbības un politiku rādītājiem. Tādējādi jāsecina, ka minētās stratēģijas ilgtermiņa plānošanai un valsts pārvaldes iestāžu darba novērtēšanai nav pilnībā izmantojamas, jo veidojas situācija, ka valsts pārvaldes iestādes nosaka mērķus un sasniedzamos rādītājus, bet to izpilde netiek novērtēta un sasaistīta ar publisko resursu efektīvu vadību.

Minēto situāciju raksturo arī dokumentā "Valsts pārvaldes attīstības politikas pamatnostādnes 2008.-2013.gadam. Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte" iekļautā informācija. Tas aptver ļoti plašu apskatāmo jautājumu loku, t.sk. politikas plānošanu un finanšu vadību, pakalpojumu vadību un institucionālos jautājumus. Analizējot valsts pārvaldes politiku dokumentus un sasniegtos rezultātus,

tieks atzīts, ka Latvijā nepastāv precīzi noteikta saikne starp politikas mērķiem, tiem pakārtotajiem uzdevumiem un plānotajiem politikas un darbības rezultātiem. Politikas plānošanas dokumentos plānotais finansējums nereti neatbilst valsts budžeta finansiālajām iespējām. Bieži tiek noteikts ievērojams skaits dažādu rezultātu, kas nesniedz pietiekamu informāciju par līdzekļu izmantošanas lietderību un rezultātu sasniegšanas efektivitāti. [13]

"Valsts pārvaldes attīstības politikas pamatnostādnes 2008.–2013.gadam" ietvertā analīze liecina, ka nepastāv vienota un efektīva atskaitīšanās sistēma par sasniegtajiem rezultātiem. Tādējādi praktiski Latvijas valsts pārvaldē darbojas sistēma, kurā iestādes nosaka mērķus, rādītājus, kurus plānots sasniegt ar noteiktiem resursiem, tomēr nenotiek sasniegto rezultātu un rādītāju izvērtēšana.

Kā lielākā problēma šādā situācijā būtu jāatzīmē politikas plānošanas dokumentu sasaistes ar nepieciešamo finansējumu trūkums. Kā piemēru varētu minēt pamatnostādnes izvirzītos sasniežamos rezultātus rīcības virzienam Finanšu vadības un stratēģiskās plānošanas sistēmas uzlabošana. Tiek plānots, ka budžeta programmu īpatsvars, kurām veikta budžeta programmu izvērtēšana un optimizēšana (funkcionālie auditi) vismaz reizi 3 gadu periodā 2007., 2008. un 2009.gadā būs 0, bet attiecīgi 2010.gadā pieaugs līdz 2%, 2011.gadā 5%, 2012.gadā 8% un 2013.gadā jau 10%. Diemžēl arī šajā dokumentā tiek norādīts mērķis, bet netiek runāts par plānoto finansējumu un metodēm, kā to nodrošināt. Dokumenta autori atzīst, ka politikas īstenošanu un atbilstošāko instrumentu izvēli apdraud nepilnīgi veikta politikas ietekmes novērtēšana. Tādēļ minētajās pamatnostādnes tiek izvirzīts rādītājs - Politikas plānošanas dokumentu *ex-post* novērtējumu īpatsvars attiecībā pret visiem politikas dokumentiem. Tiek plānots, ka pa gadiem īpatsvars pieaugs no 15,3% 2007.gadā līdz 53% 2013.gadā. Tomēr minētajā dokumentā nav norādītas plānotās izmaksas mērķa sasniegšanai. Neparedzot finanšu resursus šim pasākumam, tas diemžēl paliek kā laba ideja tikai uz papīra, jo reāli nav īstenojama. [13]

Lai iepriekšminētās problēmas tiktu risinātas un uzlabota valsts pārvaldes iestāžu darba rezultātu novērtēšana un sasaiste ar plānoto finansējumu, valdība, lemjot par vidēja termiņa budžeta attīstību, uzdeva Finanšu ministrijai līdz 2007.gada septembrim izstrādāt rīkojuma projektu par rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas pamatnostādņēm. Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas pamatnostādnes 2008.–2013.gadam tika apstiprinātas Ministru kabinetā 2008.gada jūnijā. Šajā dokumentā tiek apskatīti un analizēti rezultatīvo rādītāju teorētiskie aspekti un pamatota to nepieciešamība. Šī dokumenta mērķis ir pilnveidot rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmu, lai uzlabotu to informatīvo kvalitāti un to praktisko izmantošanu politikas plānošanas, īstenošanas un uzraudzības procesā, kā arī budžeta plānošanas, izpildes un uzraudzības procesā. Analizējot šajā dokumentā izklāstītos rīcības virzienus, jāsecina, ka to īstenošana varētu uzlabot valsts pārvaldes darba novērtēšanu, jo tiek paredzēti rezultāti un to rādītājus izmantot politikas plānošanā un ieviešanā, kā arī tiešās pārvaldes iestādes darbības un budžeta izpildes novērtēšanā. Pamatojoties uz šajā dokumentā noteiktajām prioritātēm, ir izstrādāti noteikumi attiecībā uz rezultātu plānošanu iestāžu darbības stratēģijās:

- Ministru kabineta 2008.gada 30.jūnija instrukcija Nr.7 "Kārtība, kādā izstrādā, aktualizē un novērtē institūcijas darbības stratēģiju".
- Ministru kabineta 2009.gada 13.oktobra noteikumi Nr.1178 „Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi”.

Šajos dokumentos ir plānota arī sasniegto rezultātu novērtēšanas kārtība, paredzot, ka stratēģijā plānoto darbības rezultātu izpildi novērtē katru gadu stratēģijas aktualizācijas procesā. Savukārt stratēģijā plānoto politikas rezultātu izpildi novērtē ne retāk kā reizi četros gados pēc kārtējā stratēģijas plānošanas cikla beigām. Tādējādi valsts pārvaldes iestādēm ir uzdots atskaitīties par sasniegtajiem rezultātiem un novērtēt to efektivitāti.

Papildus tam noteikumi par Attīstības plānošanas dokumentu izstrādi un ietekmes izvērtēšanu paredz, ka politiku plānošanas dokumentiem ir jāveic sākotnējais, starpposma un gala ietekmes novērtējums. Saskaņā ar minēto dokumentu gala ietekmes novērtējuma ietvaros vērtē sākotnēji izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpi, kā arī mērķa sasniegšanā ieguldīto līdzekļu izlietojuma pamatotību.

Pašlaik ir grūti spriest par izveidotās rezultātu novērtēšanas sistēmas efektivitāti, jo, kā norādīts iepriekš, šobrīd spēkā esošajās valsts pārvaldes iestāžu stratēģijās ir iekļauta novecojusi informācija. Finanšu ministrijas 2009.gada publikajā pārskatā ir atspoguļota informācija par ministrijas paveikto 2009.gadā, bet to ir grūti izmantot kā analītisku dokumentu iestādes darba novērtēšanai, jo tajā netiek iekļauta izvirzīto mērķu un faktisko rezultātu salīdzināšana. Jāatzīmē, ka pārskatā ir norādīts, ka ministrijas darbības stratēģija, politikas un darbības rezultāti, kā arī to rezultatīvie rādītāji pēdējo reizi tika aktualizēti 2007.gadā, un ka neprognozētā situācija globālajā finanšu tirgū, valsts makroekonomiskajā attīstībā un politisko prioritāšu pārvērtēšana ietekmēja arī ministrijas darbību un rezultātus. [17]

Tādējādi, analizējot rezultātu novērtēšanas sistēmu Latvijā, jāsecina, ka ir veiktas iestrādes, lai izveidotu sistēmu valsts pārvaldes snieguma novērtēšanai. Tomēr diemžēl pagaidām tā ir tikai teorētiska, jo ir izstrādāts normatīvais regulējums, bet nav praktisku rezultātu, lai varētu veikt analīzi par tās ieviešanu.

Saskaņā ar Valsts sekretāru sanāksmē 2010. gada 29. aprīlī nolemtu nākamais plānošanas cikls valsts pārvaldes iestāžu darbības stratēģiju izstrādei ir 2012.–2014.gads, un darbības stratēģiju projekti nākamajam plānošanas ciklam Ministru kabinetā jāiesniedz līdz 2011. gada 1.jūnijam [18]. Ir redzams, ka 2011.gada budžeta izstrāde netiek pamatota ar iestāžu stratēģijām un to plānotajiem rezultātiem.

Īpaši aktuāls jautājums par rezultātu novērtēšanu un valsts pārvaldes darba efektivitāti kļūst strukturālo reformu kontekstā. Kopš 2009. gada ir izveidota un Valsts kancelejas vadībā darbojas darba grupa, kura strādā pie valsts pārvaldes funkciju pārskatīšanas. Funkcijas tiek vērtētas pēc „drošības, konkurētspējas, sociālā nodrošinājuma, kultūras un vides kapitāla kritērijiem, kā arī labas un saprātīgas pārvaldības pamatnosacījumiem – vai funkciju pēc būtības var īstenot tikai un vienīgi valsts” [19]. Institūcijām ir uzdots veikt detalizētu izvērtēšanas procesu, nosakot konkrētās funkcijas atbilstību

definētajiem kritērijiem. Valdība ir apstiprinājusi dokumentu valsts īstenoto funkciju izvērtēšanas procesa organizācijai. Šis dokuments atspoguļo plānoto procesu, kā notiks funkciju izvērtēšanas darba organizācija. Tomēr kritiski šo pieeju liek vērtēt apstākļi, ka ir noteikti kritēriji, bet nav noteikti rezultātīvie un salīdzināmie rādītāji, ko un kādā apmērā un ar kādu finansējumu vēlamies sasniegt. Bez tam izmantotajai pieejai nav sasaistes ar politikas plānošanas dokumentos un normatīvajos aktos noteiktajiem principiem rezultātu noteikšanā un īstenoto politiku sasniegto rezultātu novērtēšanā. Šobrīd Latvijā izveidotā valsts pārvaldes sasniegto rezultātu novērtēšanas sistēma parāda, ka ir izstrādāti politikas plānošanas un normatīvie dokumenti, kas nosaka plānoto rezultātu noteikšanas un sasniegto rādītāju analīzes principus, bet, veicot strukturālās reformas, tiek izmantota pilnīgi cita pieeja. Tādējādi jāsecina, ka kārtējo reizi tiek veikta mehāniska funkciju pārskatīšana, kuras galvenais mērķis ir finansējuma samazinājums, nevis ilgtspējīgas reformas.

Teikto apstiprina nesen valdības pieņemtais lēmums par papildu finansējuma piešķiršanu Valsts ieņēmumu dienesta (VID) darbinieku atalgojuma palielināšanai. 2010.gadā Valsts ieņēmumu dienestam darbinieku atalgojumam papildus tiek piešķirti un tiks tērēti 1,8 miljoni latu. Uzmanīgus šajā situācijā dara fakts, ka par finansējuma palielinājumu 2011.gadā un 2012.gadā tiek plānots lemt tikai kontekstā ar ikgadējā budžeta sagatavošanu un apstiprināšanu. Minētajā dokumentā tiek analizēti statistikas dati par darbinieku skaita un atalgojuma dinamiku izmaiņām no 2005.līdz 2010.gadam. Tomēr bez lozungam līdzīga apgalvojuma, ka „vienotas un atbilstošas VID atalgojuma sistēmas ieviešana garantēs sekmīgu nodokļu un citu VID administrēto budžeta ieņēmumu iekasēšanu”, citi rādītāji, pēc kuriem būtu iespējams novērtēt VID darba efektivitāti, nav atrodam. Teorētiski šādiem rādītājiem vajadzētu būt ietvertiem kādā citā dokumentā „Pasākumu plānā ēnu ekonomikas apkarošanai un godīgas konkurences nodrošināšanai”, kurš arī tika apstiprināts valdībā šajā pašā datumā. Diemžēl arī šajā dokumentā netiek ietverti konkrēti rādītāji, kurus plānots sasniegt, realizējot norādītos uzdevumus. Tādējādi nav skaidrs, kā tiek plānots novērtēt gan šī plāna ieviešanas efektivitāti, gan VID darbinieku darba efektivitāti situācijā, kad iestāžu stratēģijas ir novecojušas un 2011.gada budžeta plānošana netiek balstīta uz sasniedzamajiem rādītājiem un iepriekšējo rezultātu analīzi.

Tādējādi veidojas situācija, ka valdības pieņemtie lēmumi bieži vien ir balstīti uz matemātiskiem finanšu aprēķiniem, bet nav pilnībā realizējami, jo tiem trūkst izvērtējuma un stratēģiskā pamatojuma. Kā piemēru var minēt vienu no uzdevumiem, kuru plānots ieviest, īstenojot plānu „ēnu” ekonomikas apkarošanai un godīgas konkurences nodrošināšanai: „Izstrādāt normatīvo aktu projektus, uzliekot personām par pienākumu veikt mantiskā stāvokļa sākumdeklarāciju un nosakot, ka par nelegāli iegūtiem ir uzskatāmi visi tie mantiskie līdzekļi, kas iegūti pēc sākumdeklarācijas un kuru izcelsmi nav iespējams pierādīt. Sākumdeklarācija ieviešama ne vēlāk kā 01.07.2011” . [21] Ņemot vērā, ka saskaņā ar Centrālās Statistikas pārvaldes datiem Latvijā uz 2010.gada pirmo ceturksni bija 1152,1 tūkstoši ekonomiski aktīvo iedzīvotāju, īstenojot minēto

uzdevumu, Valsts ieņēmumu dienestam būs jāapstrādā vairāk kā viens miljons sākumdeklarāciju. Vai tas būtu paveicams ar esošajiem VID resursiem? Vai šobrīd tiek plānots ieviest kādas metodes, kas ļautu minēto darbu veikt efektīvāk? VID jau šobrīd izskata valsts amatpersonu iesniegtās deklarācijas, tomēr pieredze rāda, ka pat krietni vien mazāku skaitu deklarāciju neizdodas izskatīt diez cik ātri. Tā, piemēram, kāda amatpersona par savu 2007.gada deklarāciju, kura tika iesniegta VID līdz 2008.gada 1.aprīlim, precizējošu jautājumu saņēma tikai 2010.gada augustā.

Šodienas kritika fokusējas uz to, ka mūsu valsts pārvaldes efektivitāte un darba kvalitāte tomēr vēl ir visai tālu no optimālā līmeņa, kādu mums, mazai ES dalībvalstij, būtu iespējams sasniegt. Tādēļ vēl jo aktuālāks kļūst jautājums, kas valsts pārvaldē tiek darīts, lai novērtētu tās sniegumu un nodrošinātu uz snieguma balstītu lēmumu pieņemšanu?

Pasaules teorētiķi un praktiķi piedāvā dažādas metodes un kritērijus valsts pārvaldes efektivitātes un kvalitātes novērtēšanai. Jāsecina, ka valsts pārvaldes kvalitāti un efektivitāti nevar novērtēt ar vienām un tām pašām metodēm. Uz snieguma novērtēšanu balstītās metodes pēta, kā valdība strādā, bet rezultātu novērtēšanas metodes analizē to, ko tā „rada”.

Teorētiski Latvijā spēkā esošajos politiku plānošanas dokumentos, koncepcijās un stratēģijās daļēji ir iestrādāti rādītāji, kurus plānojam sasniegt, bet visos šajos dokumentos trūkst sasaiste ar plānoto finansējumu. Šobrīd valsts pārvaldes institūcijām tiek izvirzīta prasība nodrošināt veikto ieguldījumu novērtējumu, tomēr situācijas analīze parāda, ka tā praktiski netiek izmantota. Izanalizējot valsts pārvaldē uzsāktu funkciju optimizācijas pasākumus, jāsecina, ka uzsvars tiek likts uz mehānisku funkciju samazināšanu, bet netiek vērtēts, kā un ar kādām metodēm valsts pārvaldes darbu padarīt efektīvāku. Ne velti viens no redzamākajiem vadības teorijas jautājumu analītiķiem P.F.Dukers (*P. F.Dukers*) ir teicis: „Vislielākā iespēja efektivitātes palielināšanā ir jāmeklē zināšanās, darbā un īpaši menedžmentā”. [22]

Tāpēc aktuāls jautājums šobrīd ir ne tikai teorētiski, bet arī praktiski ieviest valsts pārvaldes darba kvalitātes un efektivitātes novērtēšanas sistēmu, kas palīdzētu uzlabot valsts pārvaldes sniegumu un īstenot ilgtspējīgas reformas.

LITERATŪRAS SARAKSTS

1. **Fry, Brian R.**, *Mastering public administration : from Max Weber to Dwight Waldo / Brian R. Fry, Jos C. N. Raadschel*, 2008. p.365
2. *Valsts pārvaldes reformu dienasgrāmata* [tiešsaiste]. Rīga, Ministru kabinets, [skatīts 01.08.2010.]. Pieejams: <http://mk.gov.lv>.
3. *Demogrāfiskie rādītāji* [tiešsaiste]. Rīga, LR Centrālā statistikas pārvalde, [skatīts 15.08.2010.]. Pieejams: <http://csb.gov.lv>.
4. **Aubrey C. Daniels** *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness*. 4th ed., Performance Management Publications, 2006.p.321
5. *Evaluating socio-economic programmes Evaluation design and management, Means Collection Volume 1*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1999. 225p.
6. **Mark Schacter**. Re: *How good is your government? Assessing the quality of Public Management* [tiešsaiste]. Ottawa, Ontario Canada: Mark Schacter Consulting, August 2008, [skatīts 02.08.2010.]. Pieejams: <http://www.schacterconsulting.com>
7. *Measuring & Managing Results*, By Derek Poate ITAD Ltd, OESP 1997, 132p

8. *Koncepcija par Stratēģiskās plānošanas un vidēja termiņa budžeta plānošanas ieviešanu valsts pārvaldē* [tiešsaiste] Rikojums Nr.703, 14.09.2006 Rīga: Ministru kabinets [skatīts 01.12.2010]. Pieejams <http://www.fm.gov.lv>.
9. *Finanšu ministrijas darbības stratēģija 2007.- 2009.gadam (aktualizēta 2008.-2010.gadam)* [tiešsaiste]. Rīga, Finanšu ministrija [skatīts 15.08.2010]. Pieejams <http://www.fm.gov.lv>.
10. *Valsts kancelejas darbības stratēģija 2007.- 2009.gadam (aktualizēta 2008.-2010.gadam)* [tiešsaiste]. Rīga, Valsts kanceleja [skatīts 01.12.2010]. Pieejams <http://www.mk.gov.lv>.
11. *Kārtība, kādā 2007.gadā aktualizējamas Valsts kancelejas, ministriju un īpašu uzdevumu ministru sekretariātu darbības stratēģijas* [tiešsaiste] Instrukcija Nr.4, 27.02.2007 Rīga Ministru kabinets [skatīts 01.12.2010]. Pieejams <http://www.likumi.lv>.
12. *Par tautsaimniecības attīstību un kopbudžeta izpildes gaitu 2009.gadā* [tiešsaiste] Rīga Finanšu ministrija [skatīts 01.12.2010]. Pieejams <http://www.fm.gov.lv>.
13. *Valsts pārvaldes attīstības politikas pamatnostādnes 2008.-2013.gadam. Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte* [tiešsaiste]. Rīga, Ministru kabinets, [skatīts 15.08.2010]. Pieejams: <http://www.mk.gov.lv>.
14. *Rezultātu un rezultātīvo rādītāju sistēmas pamatnostādnes 2008.-2013.gadam* [tiešsaiste] Rikojums Nr.344, 28.06.2008 Rīga Ministru kabinets [skatīts 01.12.2010]. Pieejams <http://www.likumi.lv>.
15. *Kārtība, kādā izstrādā, aktualizē un novērtē institūcijas darbības stratēģiju* [tiešsaiste] Instrukcija Nr.7, 30.06.2008. Rīga Ministru kabinets [skatīts 01.12.2010]. Pieejams <http://www.likumi.lv>.
16. *Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi* [tiešsaiste] Noteikumi Nr.1178, 13.10.2009. Rīga Ministru kabinets [skatīts 01.12.2010]. Pieejams <http://www.likumi.lv>.
17. *2009.gada publiskais pārskats* [tiešsaiste] Rīga Finanšu ministrija [skatīts 01.12.2010]. Pieejams <http://www.fm.gov.lv>.
18. *Valsts sekretāru sanāksmes protokols* [tiešsaiste] Nr. 17, 29.04.2010. Rīga Ministru kabinets [skatīts 01.12.2010]. Pieejams <http://www.mk.gov.lv>.
19. *Funkciju izvērtēšanas process 2010.gadā* [tiešsaiste]. Rīga, Ministru kabinets, [skatīts 15.05.2010]. Pieejams <http://www.mk.gov.lv>.
20. *Valsts ieņēmumu dienesta atalgojuma sistēmas koncepcija* [tiešsaiste]. Rīga, Ministru kabinets [skatīts 15.05.2010]. Pieejams <http://www.mk.gov.lv>.
21. *Pasākumu plāns ēnu ekonomikas apkarošanai un godīgas konkurences nodrošināšanai* [tiešsaiste]. Rīga, Ministru kabinets [skatīts 15.05.2010]. Pieejams <http://www.mk.gov.lv>.
22. Praude V., Beļčikovs J. *Menedžments. Rīga* : Vaidelote, 1996. 409lpp.

Iveta Baltina obtained master of social sciences in 2002 in the University of Latvia. From September 2010 will continue doctoral studies in the Riga Technical University. Currently author is performing as *independent consultant*. The last expertise was done in Romania performing consultation for the Ministry of Finance on Monitoring of implementation system and reporting on project progress in Romania. Previous experience is mainly related with public administration and management of EU structural funds. Since 1999 professional carrier has been developed in the Ministry of Finance of Latvia starting with senior officer position. From 2004 to 2007 was dealing with EU financing as a *head of EU Funds department of the Ministry of Finance*. Finally from 2007-2010 work experience was related with local government dealing as *head of municipal institution*. The previous studies were done on the issues of EU Regional policy and structural funds implementation system. The doctoral studies will be performed in the field of Public Administration to do in depth analysis of structural reforms in the Public Administration and to work on its optimisation. E-mail: iveta.baltina@inMail24.com.

Maija Shenfelde holds a Doctor degree in Economics (1993) from Scientific Council of Latvian University. She has been working for Riga Technical University in different positions. Since 2003 Maija Šenfelde is Profesor of Faculty of Engineering Economics and Management, from 1997 to 2007 she was a Deputy Dean for Studies, since 2009 she is Director of Institute of National and Regional Economy. Main fields for research are macroeconomics, international and regional economics. She has published scientific papers in peer-reviewed journals and articles and is the author of study books as well. Maija Šenfelde is Expert of Latvian Science Council, Member of Promotion Council, Member of Professors Councils of RTU and LU etc. E-mail: majja.senfelde@rtu.lv

Iveta Baltina, Maija Shenfelde. Problems in the assessment of the efficiency and effectiveness of Public Administration in Latvia

The question on efficiency and effectiveness of public administration of Latvia became more and more frequent with implementation of structural reforms in public management. The purpose of this article was to study how effectiveness and efficiency of public administration can be evaluated. What kinds of methods and indicators are used to evaluate performance of public administration in Latvia, particularly in the context of structural reforms? During the preparation of article authors made study of theory on development of evaluation system of public administration, on the methods and criteria used. Special attention was paid to analysis of performance management. To assess if and what kind of methods are used for evaluation of effectiveness and efficiency of public administration in Latvia author did a review of same latest policy planning documents approved by the Latvian government. Executives of public administration agree that elasticity in the process of administration of public resources is missing. There are no common criteria developed for optimization of state budget. The common and effective reporting system on the results and outcomes is missing. In practice there is the system in the public administration of Latvia under which institutions define targets and indicators, but assessment and analysis of outcomes is missing. Currently executives of public administration are performing reforms in the public administration. Unfortunately the main emphasis is made on the process, but not on the outcomes. There are criteria defined, but measurable indicators are missing. This lead to conclusion, that review of functions is performed mechanically and sustainable reforms are not the target, because the aim is to reduce expenses of the budget.

Ивета Балтина, Майя Шенфельде. Проблемы оценки эффективности государственного управления в Латвии

Вопросы эффективности государственного управления в Латвии становятся всё более актуальными в связи с проведением структурных реформ в его сфере. Целью данной статьи явилось изучение возможности повышения эффективности государственного управления. В статье оцениваются методы, а также показатели, применяемые для оценки результатов деятельности государственного управления, изучаются теоретические вопросы развития системы оценки его эффективности. Особое внимание уделяется анализу результативности и эффективности некоторых важнейших документов, принятых в последнее время правительством и направленных на совершенствование деятельности государственного аппарата страны. Доказывается, что недостаточна эластичность управления административными ресурсами, нет критериев оптимизации государственного бюджета, нет эффективной системы отчётности о достигнутых результатах. В реальности действует система государственного администрирования, в рамках которой институции ставят задачи и определяют показатели, однако система оценки достигнутого отсутствует. В настоящее время предлагаются реформы в системе, но, к сожалению, основное ударение ставится на сам процесс, но не на результат деятельности. Определены критерии, но нет показателей, которые могли бы их оценить. Это приводит к выводу, что пересмотр функций госаппарата происходит механически с целью уменьшить расходы госбюджета, а не повышения его эффективности в долгосрочном периоде.