



Labklājības ministrija

DARBĪBAS STRATĒGIJAS 2020.–2023. GADAM NOVĒRTĒJUMS

2024. GADĀ



SATURS

Priekšvārds	3
Pamatinformācija	4
Kopsavilkums	5
Stratēģijas ieviešanas novērtējums	6
Misijas vērtēšana	6
Vīzijas vērtēšana	6
Vērtību analīze	6
Stratēģijas vērtēšana	9
Stratēģijas rādītāju ieviešana	14
Sadarbības partneru aptaujas rezultāti	19



Valsts sekretārs **Ingus Alliks**, atklājot konferenci "Līdzvērtība kopā: zēnu un vīriešu lomas stiprināšana līdztiesīgas sabiedrības veidošanā", 2024. gada 17. oktobrī

SVEICINĀTI, KOLĒĢI UN PARTNERI!

Liekas, tik tikko kopīgi definējām savas vērtības un izvirzījām sasniedzamos mērķus, un jau esam ceļā uz ministrijas darbības stratēģiju nākamajam periodam. Šajā novērtējumā atskatāmies uz viena cikla noslēgumu, lai apkopotu paveikto, fiksētu *status quo* sasniegtajam un vērtīgo pārņemtu nākamajā ciklā.

Vērtējot un apkopojot galveno, secināms, ka vairāk kā puse stratēģijā izvirzīto mērķu un to rezultāti ir sasniegti plānotajā termiņā un gandrīz visi plānotie rezultāti ir izpildīti, piemēram, ieviestas jaunas sadarbības formas (dažādi tiešsaistes un hibrīdpasākumi, jauna kopstrādes vide – MS Teams, savstarpējā mācīšanās), īstenota iniciatīva "Virtuālais paldies" un "zaļās" domāšanas principa atbalsta pasākumi, tāpat pilnveidoti pakalpojumi (ieviesta vienota nozares dokumentu vadības sistēma LIETVARIS, precizēts process padotības institūciju pārraudzībai), paaugstināta nodarbināto aktivitāte profesionālajā pilnveidē un atbalstīts attālināts darbs. Savukārt vēl turpināms darbs pie iekšējās mācību sistēmas izveides, satraucoši ir dati par nodarbinātajiem ar izdegšanas pazīmēm, kā arī pilnveidojami ministrijas procesi efektīvākai pienākumu veikšanai.

Novērtējumā secināts, ka stratēģija ir bijusi ne tikai saskaņota, bet arī adaptīva, ļaujot ministrijai veikt nepieciešamos pasākumus, nemainot prioritātes, mērķus un vērtības pat krīzes apstākļos (COVID-19, energoresursu cenu pieaugums). Stratēģija bijusi atbilstoša saistošajiem politikas plānošanas dokumentiem nacionālajā līmenī, kā arī ir piemērota globālajām tendencēm.

Augsta ir nodarbināto informētība par ministrijas vērtībām, un vēl augstāka ir to personīga atzišana, ko parāda maijā veiktās aptaujas dati. Labāk mums varētu sekmēties ar to, kā paši rīkojamies vai kolēģi rīkojas ikdienas

darbā atbilstoši šīm vērtībām. Aptauja arī apliecina, ka 2020. gada sākumā kopīgi noteiktās vērtības savu aktualitāti nav zaudējušas un, lielākā daļa no mums uzskata, ka nezaudēs arī turpmākajos gados.

Novērtējot ministrijas partneru apmierinātību par sadarbību ar mums, jūlijā jautājam vērtējumu arī pašiem partneriem. Kopumā lielākā daļa aptaujas respondentu mūs novērtējuši pozitīvi, norādot, ka ir apmierināti vai drīzāk ir apmierināti ar ministrijas darbu pēdējā gada laikā. Sadarbības partneri norādījuši, ka esam laipni un zinoši, bet atbildēs būtu sniedzama izsmēlošāka informācija, kā arī būtu uzlabojams sniegto atbilžu savlaicīgums. Turpmāk mums arī jādomā, kā kļūt atvērtākiem inovācijām. Aptaujā īpaši vērtīgi, ka partneri mūsu sadarbībā pilnveidojamo minējuši arī konkrēti, piemēram, vairāk jāizrāda iniciatīva kopīgo risinājumu meklēšanai tieši praksē, biežāk apmeklējot partnerus klātienē, iespējams, pat ēnojot praktiskus, vairāk informēt par plānoto un iniciatīvām, ieviešot to kā sistemātisku un kompleksu pieeju. Visi sniegtie priekšlikumi tiks izvērtēti, izvirzot mērķus mūsu turpmākajai attīstībai.

Veiktais novērtējums ļauj secināt, ka kopumā mums ir sekmējies ar ministrijas darbības stratēģijas īstenošanu un veiksmes faktors tam nenoliedzami ir plašā nodarbināto iesaiste gan definēšanas, gan īstenošanas procesā, tāpēc arī turpmāk aicinu katru sniegt savas idejas un ieguldījumu, lai atskatoties uz stratēģiju pēc nākamā īstenošanas cikla, rezultāti neizpaliktu.

Par visu minēto plašāk lasāms šajā novērtējumā. Vienlaikus saku paldies katram par paveikto mūsu kopīgi sasniegtajā, kā arī novēlu sekmes mums turpmākajā!

Valsts sekretārs **Ingus Alliks**

PAMATINFORMĀCIJA

DARBĪBAS PILNVAROJUMS

Labklājības ministrija ir vadošā valsts pārvaldes iestāde darba, sociālās aizsardzības, bērnu un ģimenes tiesību, kā arī personu ar invaliditāti vienlīdzīgu iespēju un dzimumu līdztiesības jomā.

MISIJA

Veidot cieņpilnu, sociāli drošu, iekļaujošu un līdztiesīgu vidi ikvienam.

VĪZIJA

Uzticams partneris iedzīvotāju drošumspējas – spējas pielāgoties mainīgiem apstākļiem – stiprināšanai.

VĒRTĪBAS

CILVĒKS – empātiska, vienlīdzīga, godprātīga un vajadzību izpratnē balstīta pieeja gan organizācijas cilvēkresursu vadībā, gan attiecībās ar sabiedrību.

SADARBĪBA – savstarpēji saskaņota rīcība kopēju mērķu sasniegšanai, iesaistot ieinteresētās puses.

ATBILDĪBA – rūpes par pieņemto lēmumu tiesiskumu un pamatotību, izsverot visas priekšrocības un trūkumus.

PROFESIONALITĀTE – zināšanās un prasmēs balstītas pieejas iestādes mērķu sasniegšanai.

PRIORITĀTES [\(Darbības stratēģija 2020.–2023. gadam\)](#)

- Komandā (paš)motivēti, profesionāli un novērtēti darbinieki
- Uz rezultātu vērsta sadarbība un snieguma vadība
- Atbalstoša, inovatīva un ilgtspējīga darba vide

PADOTĪBAS INSTITŪCIJAS

- [Nodarbinātības valsts aģentūra](#)
- [Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra](#)
- [Valsts darba inspekcija](#)
- [Sociālās integrācijas valsts aģentūra](#)
- [Bērnu aizsardzības centrs¹](#)
- [Veselības un darbības ekspertīzes ārstu valsts komisija](#)
- Valsts sociālās aprūpes centri: [“Kurzeme”](#), [“Latgale”](#), [“Rīga”](#) un [“Zemgale”](#)
- Labklājības ministrija ir valsts kapitāla daļu turētāja valsts sabiedrībā ar ierobežotu atbildību [“Šampētera nams”](#)

1 Līdz 2024. gada 1. janvārim – Valsts bērnu tiesību aizsardzības inspekcija

KOPSAVILKUMS

Labklājības ministrijas darbības stratēģija 2020.–2023. gadam (turpmāk – stratēģija) tika izstrādāta, ievērojot tiesību akta “Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu” projektu (kārtība apstiprināta Ministru kabinetā 2022. gada 1. februārī), tādējādi stratēģijas ieviešanas novērtēšanai izmantots spēkā esošais regulējums.

Stratēģijas novērtēšana veikta atbilstoši izvēlētajiem 3 kritērijiem – atbilstība, rezultativitāte un saskaņotība. Atsevišķi aplūkota ministrijas misija, vīzija un vērtības. Papildus minētajam, lai noskaidrotu ministrijas nodarbināto viedokli par vērtību aktualitāti, 2024. gada maijā veikta arī aptauja.

Atbilstoši vērtēšanas rezultātiem stratēģija ir ne tikai iekšēji saskaņota un tās mērķi ir savstarpēji papildinoši, bet tā ļāva arī pielāgoties neparedzētiem apstākļiem (COVID-19, karš Ukrainā), nemainot stratēģijas pamatelementus. Stratēģija atbilst saistošajiem politikas plānošanas dokumentiem nacionālajā līmenī, kā arī ir piemērota globālajām tendencēm.

Stratēģijas ieviešanas analīzes procesā identificētas vairākas rekomendācijas nākamajam periodam:

- vairot izpratni par vērtībām, īpaši gadījumos, ja vērtība (piemēram, cilvēks) tiek attiecināta uz vairākām mērķgrupām;
- pilnveidot vai paredzēt papildu pasākumus vērtību iedzīvināšanai, lai veicinātu rīcības atbilstību vērtībām ikdienas darbos;
- ievērojot tendences publiskās pārvaldes attīstībā, tajā skaitā pieaugošo mākslīgā intelekta un inovāciju lomu, kā arī arvien kāpjošo reakcijas ātrumu, kuru sagaida sabiedrība, minētie elementi jāiekļauj vides faktoru analīzē un mērķu definēšanā;
- paredzēt tādus rezultātus mērķu sasniegšanai, kas ļautu spriest par mērķu sasniegšanas pakāpi pilnā mērā.

Turpmākajās nodaļās pieejams detalizēts stratēģijas ieviešanas novērtējums, informācija par stratēģijas rādītāju ieviešanu un sadarbības partneru aptaujas, kas norisinājās 2024. gada jūlijā, rezultāti.

STRATĒGIJAS IEVIEŠANAS NOVĒRTĒJUMS

MISIJAS VĒRTĒŠANA (kritēriji: oriģināla, fundamentāla, uzrunājoša, neaizmirstama)²

Labklājības ministrijas misija ir veidot cieņpilnu, sociāli drošu, iekļaujošu un līdztiesīgu vidi ikvienam. Tā ir:

- ✓ **oriģināla**, jo misijā ir iekļauti nozares politikas virzieni, pēc kuriem var identificēt tieši Labklājības ministriju;
- ✓ **fundamentāla**, jo paskaidro ministrijas darbības pamatmērķi un to nav nepieciešams mainīt, ievērojot to, ka ministrijas funkcijas arī nav mainījušās;
- ✓ **uzrunājoša**, jo tā nav ministrijas nolikuma kopija, vienlaikus tā iekļauj sevī visu struktūrvienību darbības būtību;
- ✓ **neaizmirstama**, jo tā ir formulēta pietiekami īsi, izmantojot plašai sabiedrībai saprotamus jēdzienus.

VĪZIJAS VĒRTĒŠANA (kritēriji: nākotnē vērsta, norādoša, ambicioza, aprakstoša)³

Labklājības ministrija ir uzticams partneris iedzīvotāju drošumspējas⁴ stiprināšanai. Tā ir:

- ✓ **nākotnē vērsta**, jo iekļauj sevī norādi par spēju pielāgoties mainīgajiem [nākotnes] apstākļiem;
- ✓ **norādoša**, jo skaidri formulē vēlamu stāvokli (šajā gadījumā – lomu sabiedrībā);
- ✓ **ambicioza**, jo vēlamā stāvokļa sasniegšanai nepieciešams vairāk kā vienas stratēģijas termiņš;
- ✓ **aprakstoša**, jo ietver apzīmētāju – “uzticams partneris” –, kurš raksturo, kāda ministrija būs nākotnē.

VĒRTĪBU ANALĪZE (aptauja un vērtību atbilstība izvirzītajām prioritātēm un mērķiem)

Stratēģijā izceltas šādas vērtības:

- **Cilvēks**
Empātiska, vienlīdzīga, godprātīga un vajadzību izpratnē balstīta pieeja gan organizācijas cilvēkresursu vadībā, gan attiecībās ar sabiedrību.
- **Sadarbība**
Savstarpēji saskaņota rīcība kopēju mērķu sasniegšanai, iesaistot ieinteresētās puses.
- **Atbildība**
Rūpes par pieņemto lēmumu tiesiskumu un pamatotību, izsverot visas priekšrocības un trūkumus.
- **Profesionalitāte**
Zināšanās un prasmēs balstītas pieejas iestādes mērķu sasniegšanai.

2 Stratēģiskās plānošanas vadlīnijas valsts pārvaldes iestādēm, 2022, <https://www.mk.gov.lv/lv/media/12837/download>.

3 Ibid.

4 Saskaņā ar Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2014.-2020. gadam noteikto drošumspēja ir spēja pielāgoties mainīgiem apstākļiem.

IZVIRZĪTĀS VĒRTĪBAS ATBILST ŠĀDĀM PRIORITĀTĒM:

1. tabula

	vērtības	cilvēks	sadarbība	atbildība	profesionalitāte
prioritātes					
komandā (paš)motivēti, profesionāli un novērtēti darbinieki		x		x	x
uz rezultātu vērsta sadarbība un snieguma vadība		x	x	x	x
atbalstoša, inovatīva un ilgtspējīga darba vide		x	x	x	x

TĀPAT IR KONSTATĒTA MĒRĶU UN VĒRTĪBU SASAISTE:

2. tabula

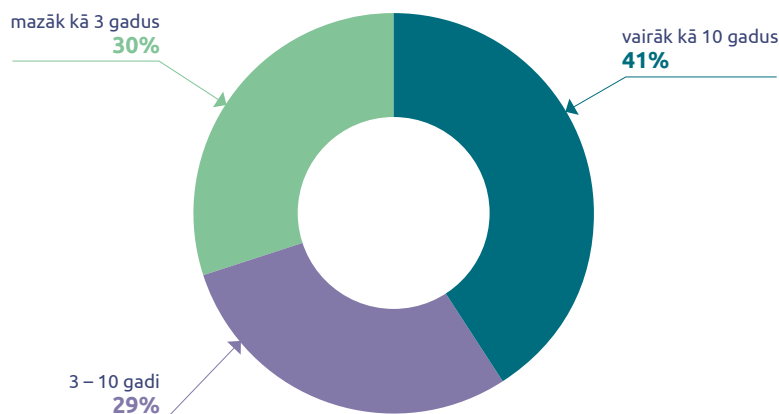
	vērtības	cilvēks	sadarbība	atbildība	profesionalitāte
mērķi					
1) Attīstīta korporatīvā identitāte un kultūra		x			x
2) Īstenota vadītāju attīstība un līderība		x			x
3) Īstenota individuāli fokusēta darbinieku izaugsme		x			
4) Darbojas ieguldījumam atbalstoša un valsts pārvaldē konkurētspējīga darbinieku motivācijas sistēma		x		x	x
5) Nodrošināta sadarbības dažādība un pilnveide		x	x		
6) Pilnveidoti procesi		x	x		
7) Pārskatīti un modernizēti pakalpojumi		x	x		x
8) Virzība uz draudzīgu visa veida vides pieejamību, balstīta komandas interesēs un atbalstoša individuālajiem risinājumiem		x	x		
9) Darbojas "zaļās" domāšanas princips		x		x	

Lai uzzinātu ministrijā nodarbināto viedokli par iestādes vērtībām, 2024. gada maijā tika veikta iekšējā aptauja. Tajā piedalījās 126 respondenti jeb apmēram 61% nodarbināto.

30% respondentu ministrijā strādā mazāk kā 3 gadus, tātad ministrijas kolektīvam pievienojušies šīs stratēģijas īstenošanas laikā un nepiedalījās vērtību definēšanā. Tomēr, kā liecina aptaujas dati, šie nodarbinātie organiski iekļāvušies kopējās kolektīva tendencēs.

1. attēls

CIK ILGI JŪS STRĀDĀJAT MINISTRIJĀ?



Aptaujā tika noskaidrots, ka:

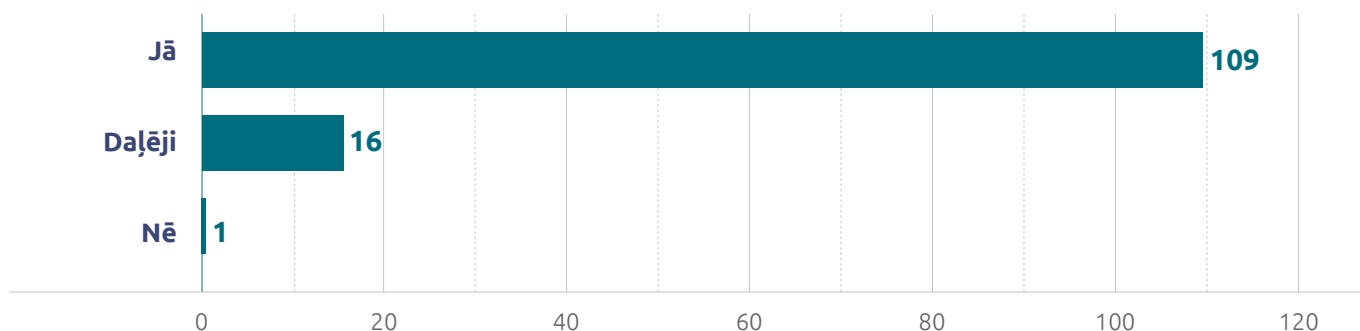
- pārliecinošs vairākums nodarbināto (91%) ir informēti par ministrijas vērtībām, gandrīz visi no tiem spēj nosaukt vērtības korekti;
- vairums (93%) nodarbināto atzīst, ka ministrijas vērtības ir tuvas personīgi;
- vairāk par pusi (57%) nodarbināto uzskata, ka vērtību definēšanā jāpiedalās visiem iestādē strādājošajiem;
- tikai 1% respondentu ir pārliecināti, ka ministrijas vērtības ir tikai "uz papīra", savukārt apgalvojumam "visi kolēģi rīkojas atbilstoši šīm vērtībām" un "es veicu savus darba pienākumus atbilstoši šīm vērtībām" piekrit attiecīgi 27% un 38% aptaujāto.

Aptaujas rezultāti ļauj secināt, ka nodarbinātie zina iestādes vērtības, apzinās nepieciešamību iesaistīties to formulēšanā, tomēr ir nepieciešami papildu pasākumi vērtību iedzīvināšanai, lai veicinātu rīcības atbilstību vērtībām ikdienas darbos. Tāpat ir nepieciešams vairot izpratni par izvēlēto vērtību būtību, īpaši gadījumā ar vērtību "cilvēks", ievērojot tās attiecināšanu gan uz ministrijas cilvēkresursiem, gan attiecībās ar pārējo sabiedrību.

Aptaujas dati rāda, ka absolūts vairākums respondentu (109) uzskata, ka ministrijas vērtības būs aktuālas arī nākamajā stratēģijas periodā.

2. attēls

VAI, JŪSUPRĀT, VĒRTĪBAS "CILVĒKS", "ATBILDĪBA", "PROFESIONALITĀTE" UN "SADARBĪBA" BŪS AKTUĀLAS PĒC 4 GADIEM?



STRATĒGIJAS VĒRTĒŠANA (kritēriji: atbilstība, rezultativitāte un saskaņotība)

Pirms vērtēšanas kritēriju izvēles tika aplūkoti Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (ESAO) un Eiropas Komisijas (EK) izstrādātās metodoloģijas un ieteikumi⁵. Ņemot vērā, ka vairāki kritēriji apskatītajās metodoloģijās ir kopīgi (piemēram, kritēriji “atbilstība”, “efektivitāte”, “rezultativitāte”), savukārt atsevišķi kritēriji nav relevanti dažādu apsvērumu dēļ (piemēram, kritērijs “pievienotā vērtība ES” drīzāk nav atbilstošs iestādes pārvaldības līmenim un kritērijs “ilgtspēja” nav atbilstošs, ievērojot stratēģijas darbības termiņu), stratēģijas vērtēšanai tikai atlasīti šādi kritēriji:

- **Atbilstība** (jautājumi, uz kuriem jāsniedz atbilde: Vai stratēģijas mērķi palika aktuāli stratēģijas ieviešanas procesā? Vai tie joprojām ir aktuāli? Cik lielā mērā stratēģijas rezultāti atbilst mērķiem?);
- **Rezultativitāte** (jautājumi, uz kuriem jāsniedz atbilde: Cik lielā mērā stratēģijas mērķi/rezultāti tika sasniegti? Vai sasniegti laikā? Vai un kādi ārējie faktori ir ietekmējuši virzību uz mērķu/rezultātu sasniegšanu? Kādi ir galvenie iemesli, kāpēc mērķi/rezultāti ir vai nav sasniegti?);
- **Saskaņotība** (jautājumi, uz kuriem jāsniedz atbilde: Cik lielā mērā stratēģija un tajā iekļautie pasākumi ir saskaņoti savā starpā? Ar citiem saistošiem pasākumiem, politikām utt. iestādē, nozarē, valstī?).

Atbilstība

Stratēģijā tika izvirzīti 9 mērķi un vismaz viens sasniedzamais rezultāts katram mērķim jeb pārmaiņas, kuras raksturo mērķa sasniegšanas pakāpi. Vērtējot rezultātu atbilstību mērķiem, katrs mērķis tika aplūkots atsevišķi. Vērtēšanas procesā konstatēti 2 mērķi, kuru rezultāti ir daļēji atbilstoši. Iznākuma atspoguļošanai izmantots “luksofora princips”⁶:

1. mērķis. Attīstīta korporatīvā identitāte un kultūra – atbilst rezultāts “Veicināta vērtību iedzīvināšana”, taču, ievērojot, ka korporatīvo kultūru veido normu, uzskatu un kolektīvu attieksmju kopums, kas nosaka to, kā lietas tiek paveiktas konkrētajā iestādē⁷, nozīmē, ka arī pārējie rezultāti⁸ pirmās prioritātes blokā tieši vai netieši ietekmē mērķa sasniegšanu.

2. mērķis. Īstenota vadītāju attīstība un līderība – atbilst rezultāti “Izveidota iekšējā mācību sistēma”, “Pilnveidota vadītāju profesionalitāte un līderības kompetence” un “Pilnveidotas darbinieku digitālās prasmes”.

3. mērķis. Īstenota individuāli fokusēta darbinieku izaugsme – atbilst rezultāti “Izveidota iekšējā mācību sistēma”, “Paaugstināta nodarbināto aktivitāte profesionālajā pilnveidē” un “Pilnveidotas darbinieku digitālās prasmes”. Lai gan nodarbināto profesionālā pilnveide tiešā veidā neliecina par individuāli fokusēto izaugsmi, tomēr savienojumā ar iekšējo mācību sistēmu var palīdzēt mērķa sasniegšanā. Formulējot jaunu stratēģiju, būtu nepieciešams izvēlēties precīzākus rezultātus.

4. mērķis. Darbojas ieguldījumam atbilstoša un valsts pārvaldē konkurētspējīga darbinieku motivācijas sistēma – atbilst rezultāts “Veicināta nodarbināto snieguma novērtēšanas objektivitāte”. Rezultāts daļēji atbilst mērķim. Tas neraksturo 4. mērķa sasniegšanas pakāpi pietiekami, jo gan rezultāts, gan arī tā rādītājs neļauj spriest par valsts pārvaldē konkurētspējīgas motivācijas sistēmas darbību.

5. mērķis. Nodrošināta sadarbības dažādība un pilnveide – atbilst rezultāti “Ieviestas jaunas sadarbības formas”, “Ieviests vienots e-pasta risinājums (nozarē)”, “Pilnveidota iekšējā komunikācija, t.sk. attīstīta iekšējā komunikācijas platforma Intranets (iekštīkls)”.

6. mērķis. Pilnveidoti procesi – atbilst rezultāti “Ieviests vienots e-pasta risinājums (nozarē)”, “Pilnveidota iekšējā komunikācija, t.sk. attīstīta iekšējā komunikācijas platforma Intranets (iekštīkls)” un “Veikts nozares informācijas sistēmu datu audits”.

5 ESAO un EK metodoloģijas: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm#relevance-block>, https://www.oecd-ilibrary.org/development/applying-evaluation-criteria-thoughtfully_543e84ed-en, https://www.oecd-ilibrary.org/governance/toolkit-for-the-preparation-implementation-monitoring-reporting-and-evaluation-of-public-administration-reform-and-sector-strategies_37e212e6-en, https://commission.europa.eu/document/download/9c8d2189-8abd-4f29-84e9-abc843cc68e0_en?filename=BR%20toolbox%20-%20Jul%202023%20-%20FINAL.pdf

6 Zaļā krāsā iezīmēti mērķi, kuros konstatēta rezultātu atbilstība, oranžā krāsā iezīmēti mērķi, kuriem varēja būt detalizētāks rezultāta formulējums, savukārt sarkanā krāsā iezīmēti mērķi, kuru rezultāti ir daļēji atbilstoši.

7 What Is Company Culture? Definition & Development Strategies. Forbes, https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/#what_is_company_culture_section.

8 Rezultāti “Izveidota iekšējā mācību sistēma”, “Pilnveidota vadītāju profesionalitāte un līderības kompetence”, “Paaugstināta nodarbināto aktivitāte profesionālajā pilnveidē”, “Veicināta nodarbināto snieguma novērtēšanas objektivitāte”.

7. mērķis. Pārskatīti un modernizēti pakalpojumi – atbilst rezultāts “Pilnveidoti pakalpojumi”. Mērķa un rezultāta formulējumā izmantoti saturiski ļoti līdzīgi jēdzieni – modernizēt nozīmē pilnveidot, pārveidot, kā arī atjaunot atbilstoši kāda laika posma attīstības pakāpei, līdz ar to rezultāts neizskaidro mērķa sasniegšanas līmeni pilnā mērā. Papildus jāatzīmē, ka saskaņā ar ITIL4 pamatiem⁹ pakalpojumu pilnveide ir cieši saistīta ar procesu pilnveidi, tādējādi, lai izvairītos no pārpratumiem gadījumos, kad saistīti mērķi ir secīgi iekļauti stratēģijā, nākotnē vēlams detalizētāk definēt mērķi un/ vai rezultātu.

8. mērķis. Virzība uz draudzīgu visa veida vides pieejamību, balstīta komandas interesēs un atbilstoša individuāliem risinājumiem – atbilst rezultāti “Pieejama aktuāla tīmekļvietne”, “Pilnveidotas darbinieku digitālās prasmes” un “Atbalstīts attālināts darbs un elastīgā darba laika izmantošana”. Kaut gan rezultāti ir vērsti uz digitālās vides pieejamību, sasniedzamie rezultāti atbilst mērķim, jo mērķa formulējumā ir norāde par virzību uz visa veida vides pieejamību. Formulējot jaunu stratēģiju, būtu nepieciešams izvēlēties precīzākus rezultātus.

9. mērķis. Darbojas “zaļās” domāšanas princips – atbilst rezultāti “Ieviesti/īstenoti “zaļās” domāšanas principa atbalsta pasākumi” un “Pilnveidotas darbinieku digitālās prasmes”.

Nolūkā atbildēt uz jautājumu par stratēģijas aktualitāti tās ieviešanas laikā, kā arī šobrīd, tika veikta trendu analīze. Analīzē tika aplūkotas gan globālās tendences kopumā, gan tendences publiskajā pārvaldē, gan arī dzīves politikas plānošanas dokumenti, kuri piešķir vai piešķir kontekstu nacionālajā līmenī.

Dažas globālās tendences, kuras skar Labklājības ministrijas kompetenci:

- sabiedrības novecošanās (virzītājspēki: demogrāfiskā attīstība, fokuss uz veselību, ekonomikas izaugsme, tehnoloģiju attīstība);
- 21. gs. dzīvesveids (t.sk. bezbērnu ģimenes, bērni vēlākā vecumā u.t.t.);
- urbanizācija un globālā migrācija (pakalpojumu koncentrēšanās apdzīvotākās vietās);
- vidusšķiras palielināšanās noteiktos pasaules reģionos;
- *sheconomy* (sieviešu īpatsvara ekonomikā palielināšanās);
- automatizācija darba tirgū un nepieciešamība pēc jaunajām iemaņām;
- darba tirgus polarizācija (izzūd “vidējā līmeņa” prasmes, pieaug pieprasījums pēc augsti kvalificēta un mazkvalificēta darbaspēka);
- cīņa par talantiem;
- klimata pārmaiņas;
- digitalizācija (t.sk. mākslīgais intelekts (turpmāk – MI), nevienlīdzība).¹⁰

Līdzīgs skatījums ir arī Eiropas Komisijai (*Global Trends To 2030. Challenges And Choices For Europe*¹¹). Savukārt Somijas fonds SITRA¹² uzliek akcentus atsevišķām tendencēm (piemēram, uzsver pieaugošu mentālās veselības nozīmi, vērš uzmanību uz tiešās sabiedrības līdzdalības un mikroaktīvisma pieaugumu iepretim dalībai NVO u.c.) un piedāvā saskatīt ieguvumus šķietami negatīvajās tendencēs – piemēram, sabiedrības novecošanās, ievērojot veselīgāku dzīvesveidu un attīstītus medicīnas pakalpojumus, jāskata kā ieguvums un panākums.

Globālās tendences publiskajā pārvaldē:

- publiskās pārvaldes loma vienlīdzības veicināšanā, tostarp izmantojot tehnoloģiju, uz cilvēku vērsta pieejas, iekļaujošu politiku un stratēģiskas partnerības;
- publiskā pārvalde “gaismas ātrumā” (ātrums publisko pakalpojumu sniegšanā un administratīvā sloga mazināšana);
- publiskās pārvaldes produktivitāte, pateicoties MI;
- publiskās pārvaldes veiktība un spēja pielāgoties (angļu *agility*) dažādās jomās (iepirkumi, politikas plānošana, likumdošana u.t.t.);
- ekosistēmu veidošana inovāciju palielināšanai;

⁹ IT pakalpojumu pārvaldība atbilstoši ITIL4 pamatiem, <https://www.axelos.com/certifications/itil-service-management/what-is-it-service-management>.

¹⁰ Future Outlook. 100 Global Trends 2050. United Arab Emirates Ministry of Cabinet Affairs and the Future, https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/what_we_do/research_and_education/docs/foresight/2017_UAE_Future%20Outlook.pdf.

¹¹ GLOBAL TRENDS TO 2030. CHALLENGES AND CHOICES FOR EUROPE. European Strategy and Policy Analysis System report, https://ec.europa.eu/assets/epsc/pages/espas/ESPAS_Report2019.pdf.

¹² Megatrends 2023. Understanding an era of surprises. SITRA, https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/03/sitra_megatrends-2023_v3.pdf.

- sadarbība (ar citām institūcijām un citu sabiedrības grupu pārstāvjiem);
- publiskās pārvaldes noturība (noturības mehānismu un atgūšanās spēju veicināšana);
- lietotāju pieredzes uzlabošana (digitālie rīki + uz cilvēku orientēts dizains).¹³

Nacionālajā līmenī kontekstu piešķir:

- Latvijas stratēģija 2030 (valsts attīstības virzieni kopumā);
- NAP 2027 (valsts attīstības virzieni kopumā);
- Administratīvi teritoriālā reforma (pakalpojumu piekļūstamība, pieejamība);
- Transporta attīstības pamatnostādnes 2021.-2027. gadam (pakalpojumu piekļūstamība, pieejamība);
- Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam (digitalizācija, t.sk. digitālo prasmju attīstība);
- Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2024.-2027. gadam (pakalpojumu pārvaldība);
- Valsts pārvaldes modernizācijas plāns 2023.–2027. gadam (cilvēkresursi, iestāžu darbības un procesu pilnveide);
- Cilvēkkapitāla attīstības stratēģija 2024.-2027. gadam¹⁴ (darba tirgus paplašināšana, kvalificētu darbinieku piesaiste, pieaugušo izglītība);
- Sabiedrības veselības pamatnostādnes 2021.–2027. gadam;
- Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam;
- Bērnu, jaunatnes un ģimenes attīstības pamatnostādnes 2022.–2027. gadam u.c. saistoši politikas plānošanas dokumenti.

Ievērojot ministrijas izvirzītos mērķus un balstoties uz veikto izpēti, secināms, ka stratēģijas mērķi bija piemēroti gan globālajām, gan nacionālajām tendencēm. Šie mērķi joprojām nezaudē savu aktualitāti, tomēr, veidojot jaunu stratēģiju, būtu vēlams pārskatīt akcentus mērķu formulējumos saistībā ar pieaugošu ātruma, inovāciju un MI nozīmi un atbilstoši vides faktoru analīzei (piemēram, *LoNGPESTEL*).

Rezultatīvitate

Detalizēts mērķu un rezultātu sasniegšanas progress ir atspoguļots nodaļā “Stratēģijas rādītāju ieviešana”. Ievērojot progresa analīzi un atbilstības kritērija vērtēšanas iznākumu, 5 no 9 mērķiem, kā arī to rezultāti, ir sasniegti plānotajā termiņā (1., 5., 6., 8. un 9. mērķis). Divos gadījumos (4. un 7. mērķis) konstatēts, ka mērķa ietvaros noteiktie rezultāti ir sasniegti laikā, tomēr neprecizitātes mērķa vai rezultāta formulējumos liedz spriest par rezultātiem atbilstošu mērķu sasniegšanas pakāpi. Savukārt vēl divos gadījumos (2. un 3. mērķis) secināts, ka mērķi nav sasniegti stratēģijas darbības termiņā (ir izpildē), jo to kavēja viens kopīgs rezultāts – “Izveidota iekšējā mācību sistēma”.

Stratēģijas ieviešanu ietekmēja vairāki negaidīti ārējie faktori – COVID-19 un karš Ukrainā, kam sekoja energoresursu cenu pieaugums. Šie faktori palielināja nodarbināto noslodzi, jo ministrija aktīvi iesaistījās atbalsta pasākumu izstrādē un ieviešanā. COVID-19 ietekmē tika attīstītas attālinātā darba iespējas (rezultāts “Atbalstīts attālināts darbs un elastīgā darba laika izmantošana”), tomēr nevar apgalvot, ka rezultātu izpilde ir ārējo faktoru sekas.

Neskatoties uz ārējo ietekmi, visi plānotie rezultāti, izņemot vienu, ir izpildīti, un uzskatāms, ka stratēģija atbilst rezultatīvātes kritērijam.

Saskaņotība

Labklājības ministrija ir atbildīga par vairākiem politikas virzieniem – darbs, sociālā aizsardzība, bērnu un ģimenes tiesības, personu ar invaliditāti vienlīdzīgas iespējas un dzimumu līdztiesība. Ministrijas atbildībā¹⁵ ir virkne uzdevumu valdības deklarācijā (piemēram, uzdevumi Nr. 005, 006, 007, 008, 020, 031, 034, 095, 100, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 148 Deklarācijā par Artura Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta iecerēto

¹³ https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us187225_gov-trends-24/DI_Gov-trends-24.pdf.

¹⁴ Projekts (24-TA-273) analīzes brīdī.

¹⁵ Ministrija ir minēta kā atbildīgā institūcija.

darbību) un Nacionālajā attīstības plānā 2021.-2027. gadam ([84], [85], [87], [89], [101], [102], [103], [117], [118], [119], [120], [121], [172], [220], [221], [223], [225], [281], [317], [408], [430]), kuri bija saistoši stratēģijas darbības periodā un kuru izpildei bija jānosprauc mērķi operacionālajā līmenī.

Analizējot stratēģijā izvirzītos mērķus, secināms, ka tie ir ne tikai saskaņoti savā starpā, bet arī papildina cits citu. Piemēram, sadarbības pilnveide veicina gan procesu pilnveidi, gan arī pakalpojumu modernizēšanu; savukārt individuāli fokusēta darbinieku izaugsme un vadītāju attīstība un līderība korelē ar attīstītu korporatīvo identitāti un kultūru.

Mērķu izpētes procesā konstatēta to sasaiste ar nozares politikas plānošanas dokumenta – Sociālās aizsardzības un darba tirgus pamatnostādņem 2021.-2027. gadam – 5. rīcības virziena “Sociālās aizsardzības un darba tirgus politikas pārvaldības stiprināšana” mērķiem. Piemēram, minēto pamatnostādņu mērķi “Uzlabot pakalpojumu pieejamību, mazinot administratīvo slogu klientiem un optimizējot nozares darbības procesus” un “Pārskatīt sociālās aizsardzības un darba tirgus pakalpojumus administrējošo institūciju nodarbināto plānošanas sistēmu, kā arī celt darba nozīmīgumu un panākt adekvātu atalgojumu” atbilst vai papildina stratēģijas mērķus “Attīstīta korporatīvā identitāte un kultūra”, “Darbojas ieguldījumam atbilstoša un valsts pārvaldē konkurētspējīga darbinieku motivācijas sistēma” un “Pārskatīti un modernizēti pakalpojumi”.

Stratēģijas mērķi iekļaujas arī citu institūciju izstrādāto politikas plānošanas dokumentu rīcību virzienos. Ņemot vērā stratēģijas prioritāšu un mērķu būtību, analizē tika aplūkoti šādi politikas plānošanas dokumenti: Valsts pārvaldes reformu plāns 2020, Valsts pārvaldes modernizācijas plāns 2023.-2027. gadam, Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam, Vides politikas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam. Analīzes rezultāti ir apkopoti tabulā. Atzīmējams, ka stratēģijas mērķu sasaiste ir konstatēta arī ar ilgtermiņa dokumentu – Nacionālo attīstības plānu 2021.-2027. gadam.

3. tabula

Mērķi	VPRP2020 ¹⁶ virzieni	VPMP 2023.-2027. gadam ¹⁷ virzieni	DTP 2021.-2027. gadam ¹⁸ virzieni	VPP 2021.-2027. gadam ¹⁹ virzieni
1. Attīstīta korporatīvā identitāte un kultūra		Vienota un efektīva valsts pārvalde, cilvēkresursu attīstība		
2. Īstenota vadītāju attīstība un līderība		Vienota un efektīva valsts pārvalde, Cilvēkresursu attīstība		
3. Īstenota individuāli fokusēta darbinieku izaugsme		Cilvēkresursu attīstība		
4. Darbojas ieguldījumam atbilstoša un valsts pārvaldē konkurētspējīga darbinieku motivācijas sistēma	Pilnveidot darba snieguma vadības un novērtēšanas sistēmu	Cilvēkresursu attīstība		
5. Nodrošināta sadarbības dažādība un pilnveide		Vienota un efektīva valsts pārvalde, Valsts pārvaldes digitālā transformācija		

16 Valsts pārvaldes reformu plāns 2020, <https://likumi.lv/ta/id/295343-par-valsts-parvaldes-reformu-planu-2020>

17 Valsts pārvaldes modernizācijas plāns 2023.-2027. gadam, <https://likumi.lv/ta/id/341706-par-valsts-parvaldes-modernizācijas-planu-2023-2027-gadam>

18 Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam, <https://likumi.lv/ta/id/324715-par-digitalas-transformācijas-pamatnostādnes-20212027-gadam>

19 Vides politikas pamatnostādnes 2021.-2027. gadam, <https://likumi.lv/ta/id/335137-par-vides-politikas-pamatnostādnes-2021-2027-gadam>

Mērķi	VPRP2020 virzieni	VPMP 2023.-2027. gadam virzieni	DTP 2021.-2027. gadam virzieni	VPP 2021.-2027. gadam virzieni
6. Pilnveidoti procesi		Valsts pārvaldes digitālā transformācija	Tautsaimniecības (t.sk. valsts pārvaldes) digitālā transformācija	
7. Pārskatīti un modernizēti pakalpojumi	Celt valsts pārvaldes pakalpojumu vērtību	Valsts pārvaldes digitālā transformācija	Tautsaimniecības (t.sk. valsts pārvaldes) digitālā transformācija	
8. Virzība uz draudzīgu visa veida vides pieejamību, balstīta komandas interesēs un atbilstoša individuālajiem risinājumiem		Viedas darba vides izveide	Digitālās prasmes un izglītība	
9. Darbojas "zaļās" domāšanas princips				Resursu efektīva izmantošana un aprites ekonomika

Izpētes rezultātā konstatēts, ka stratēģija bija ne tikai saskaņota, bet arī adaptīva, ļaujot ministrijai veikt nepieciešamos pasākumus, nemainot prioritātes, mērķus un vērtības neparedzamos apstākļos. Piemēram, procesu pilnveidošana un pakalpojumu pārskatīšana gan COVID-19 gadījumā, gan uzsākoties karam Ukrainā, sasaistē ar vērtībām sekmēja efektīvu iestādes darbu krīzes laikā. Arī jaunas stratēģijas izstrādē rekomendējams apsvērt nākotnē vērstu prioritāšu un mērķu nosprašanu.

STRATĒGIJAS RĀDĪTĀJU IEVIEŠANA

Prioritāte	Mērķis	Sasniedzamie rezultāti un to rādītāji	Sasniegtais
Komandā (paš) motivēti, profesionāli un novērtēti darbinieki	1. Attīstīta korporatīvā identitāte un kultūra	Veicināta vērtību iedzīvināšana ✓ iesaistījušos nodarbināto īpatsvars	IZPILDĪTS Īstenota iniciatīva "Virtuālais paldies" (2021. un 2022. gads), izmantojot <i>Peero</i> portālu. ✓ 2022. gada nogalē reģistrēts 191 dalībnieks (97% no personāla, kas ir par 14 procentpunktiem vairāk nekā 2021. gada sākumā), no tiem gada laikā "Paldies" sūtījuši 85 dalībnieki jeb 45%. Iekštīklā regulāri publicēta informācija par iniciatīvas rezultātiem. Noslēgumā apbalvoti vērtību vēstneši.
	2. Īstenota vadītāju attīstība un līderība	Izveidota iekšējā mācību sistēma	PROCESĀ Sagatavots Nodarbināto profesionālās attīstības noteikumu projekts.
	3. Īstenota individuāli fokusēta darbinieku izaugsme	Pilnveidota vadītāju profesionalitāte un līderības kompetence ✓ kompetenci pilnveidojušo vadītāju īpatsvars	IZPILDĪTS ✓ Vadītāju reģistrētā dalība iekšējos mācību un attīstības pasākumos pieauga 2,6 reizes, salīdzinot ar 2016.–2019. gada periodu. Īstenotās iekšējās mācības dažāda līmeņa vadītājiem: 2020. Risku vadība un iekšējās kontroles sistēma (11 vadītāji); Sarunu vadīšana ar darbiniekiem un atgriezeniskās saites sniegšana (12 vadītāji). 2021. Darba izpildes un attīstības mērķi ikgadējo novērtēšanas un attīstības pārrunu kontekstā (13 vadītāji); Prezentēšanas prasmju attīstības kurss vadītājiem. Stāstniecība (14 vadītāji). 2023. Autentiskā līderība un koučings darba vietā (26 vadītāji). Reģistrētas 300 dalības dažādos ārējos mācību un attīstības pasākumos (2016.–2019. gada periodā 116 dalības)*. * Dati par ārējām pasākumiem pieejami indikatīvi atbilstoši nodarbināto sniegtajai informācijai.
	2. Īstenota vadītāju attīstība un līderība	Pilnveidota vadītāju profesionalitāte un līderības kompetence ✓ kompetenci pilnveidojušo vadītāju īpatsvars	IZPILDĪTS ✓ Nodarbināto reģistrētā dalība iekšējos mācību un attīstības pasākumos pieauga 3 reizes, salīdzinot ar 2016.–2019. gada periodu. Īstenotās iekšējās mācības nodarbinātajiem: 2020. Dizaina domāšana (18 nodarbinātie). 2021. Emocionālā, psihiskā, mentālā veselība: kas tas ir un kāpēc par to jādomā? (47 nodarbinātie); Psihologiskā krīze: no briesmām uz iespējam (61 nodarbinātais); Vēstījuma vizualizēšanas un prezentāciju veidošanas prasmju attīstības kurss (46 nodarbinātie); Prasmes sarunām ar "sarežģītiem" klientiem (21 nodarbinātais). Reģistrētas 943 dalības dažādos ārējos mācību un attīstības pasākumos (2016.–2019. gada periodā 306 dalības)*. * Dati par ārējām pasākumiem pieejami indikatīvi atbilstoši nodarbināto sniegtajai informācijai.
	3. Īstenota individuāli fokusēta darbinieku izaugsme	Paaugstināta nodarbināto aktivitāte profesionālajā pilnveidē ✓ pilnveidē iesaistījušos nodarbināto īpatsvars	IZPILDĪTS ✓ Vidējais vērtējums apgalvojumā "Mans tiešais vadītājs pret mani izturas taisnīgi" nav mainījies un ir samērā augsts – 4,1 pēc 5 punktu skalas. Šim apgalvojumam 2024. gadā piekrit 81,6% aptaujāto*. * Valsts pārvaldes iestāžu darbinieku iesaistīšanās aptaujas rezultāti 2021. gadā (89 respondenti jeb aptuveni 46% nodarbināto), 2022. gadā (120 respondenti jeb aptuveni 61% nodarbināto) un 2024. gadā (152 respondenti jeb 68% nodarbināto).
4. Darbojas ieguldījumam atbilstoša un valsts pārvaldē konkurētspējīga darbinieku motivācijas sistēma	Veicināta nodarbināto snieguma novērtēšanas objektivitāte ✓ objektīva vērtējuma saņemšanu atzinušo nodarbināto īpatsvars	IZPILDĪTS ✓ Vidējais vērtējums apgalvojumā "Mans tiešais vadītājs pret mani izturas taisnīgi" nav mainījies un ir samērā augsts – 4,1 pēc 5 punktu skalas. Šim apgalvojumam 2024. gadā piekrit 81,6% aptaujāto*. * Valsts pārvaldes iestāžu darbinieku iesaistīšanās aptaujas rezultāti 2021. gadā (89 respondenti jeb aptuveni 46% nodarbināto), 2022. gadā (120 respondenti jeb aptuveni 61% nodarbināto) un 2024. gadā (152 respondenti jeb 68% nodarbināto).	

Uz rezultātu vērsta sadarbība un snieguma vadība	5. Nodrošināta sadarbības dažādība un pilnveide	leviestas jaunas sadarbības formas ✓ skaits	IZPILDĪTS <u>Iekšējā sadarbība:</u> 1. leviesta jauna kopstrādes vide – MS Teams. 2. Iedibinātas kolektīva tiešsaistes tikšanās par aktualitātēm (reizi mēnesī), tostarp kopīga svētku atzīmēšana COVID-19 izraisīto ierobežojumu laikā. 3. Izveidotas tehniski aprīkotas (monitors/dokstacija) kopstrādes telpas individuālam un nelielu grupu darbam. 4. leviesta savstarpējā mācīšanās (kolēģis kolēģiem) tiešsaistē (pieejamas ierakstā). 5. Izveidotas un aktualizētas ceļa kartes un videopamācības iekštīklā. 6. Pieejamas nedēļas aktualitātes un notikumu kalendārs iekštīklā, aktualitāšu e-pasta ziņa kolektīvam (reizi nedēļā). 7. Norisinās struktūrvienību prezentācija / iepazīstināšana ar kolēģiem iekštīklā. 8. Iekštīklā nodrošināta emociju zīmju pievienošana rakstiem un rakstu komentēšanas iespēja. 9. Īstenota iniciatīva "Virtuālais paldies". 10. leviestas tiešsaistes tikšanās ar padotības iestāžu vadītājiem par aktualitātēm (reizi mēnesī). 11. leviestas klātienē tikšanās ar padotības iestādēm par aktualitātēm valsts sekretāra vietnieka līmenī (reizi ceturksnī). <u>Ārējā sadarbība:</u> 12. Tiešsaistes pasākumu īstenošana. 13. Hibrīdpasākumu īstenošana. 14. Īpaša Facebook konta izveide tēmas / mērķa grupas veiksmīgākai sasniedzamībai. 15. Radošas iniciatīvas Sarunu festivāla LAMPA ietvaros. 16. Inovatīvas sadarbības formas ar jauniešiem (Lielā Eiroviktoriņa, sarunu darbnīcas). 17. Pasākumi dažādu mērķa grupu saliedēšanai (Meža dienas, kopīgi filmas seansi, jauniešu un senioru domnīca u.c.).
	6. Pilnveidoti procesi 5. Nodrošināta sadarbības dažādība un pilnveide	leviests vienots e-pasta risinājums (nozārē)	IZPILDĪTS Vienots e-pasta risinājums nozarē ieviests.
	7. Pārskatīti un modernizēti pakalpojumi 6. Pilnveidoti procesi	Pilnveidoti pakalpojumi ✓ pakalpojumu skaits	IZPILDĪTS 1. leviesta vienota nozares dokumentu vadības sistēma LIETVARIS. 2. Precizēts process padotības institūciju pārraudzībai (padotībā esošo iestāžu pārraudzības kārtība). 3. Sagatavota ministrijas rīcība trauksmes gadījumā (trauksmes gatavības plāns). 4. Apstiprināta personas datu aizsardzības sistēma. 5. Nodrošināta sistēmiska pieeja amatu klasificēšanā visās padotības iestādēs.
	6. Pilnveidoti procesi	Veikts nozares informācijas sistēmu datu audits	IZPILDĪTS Veikts labklājības nozares informācijas sistēmu SPOLIS un LabIS datu audits.
	5. Nodrošināta sadarbības dažādība un pilnveide	Pilnveidota iekšējā komunikācija, t.sk. attīstīta iekšējā komunikācijas platforma Intranets (iekštīkls) ✓ lietotāju skaita pieaugums	IZPILDĪTS Kopš 2020. gada pieejama platforma Intranets (iekštīkls) ērtākai savstarpējai saziņai (lieto maksimālais nodarbināto skaits). 2022. gadā papildināta funkcionalitāte, nodrošināta emociju zīmju pievienošana rakstiem un rakstu komentēšanas iespēja, darbinieku dzimšanas dienas atspoguļošana vietnes augšpusē, Ģimenei draudzīgas darba vietas logo izvietošana, kā arī veikti atjauninājumi, uzlabota vadāmība, meklētājs un izveidota atsevišķa sadaļa ar nedēļas jaunumiem tīmekļvietnē. 2023. gadā nodarbinātie aptaujā atzīmējuši, ka ir apmierināti ar ievietotās informācijas apjomu, tāpēc veikti tikai tehniski uzlabojumi. Palielināts platformu Intranets (iekštīkls) lietojošo nozares iestāžu skaits (BAC, VSAA, VDEĀVK). Skatīt arī informāciju par rādītāju – leviestas jaunas sadarbības formas.

	<p>8. Virzība uz draudzīgu visa veida vides pieejamību, balstīta komandas interesēs un atbalstoša individuālajiem risinājumiem</p>	<p>Pieejama aktuāla tīmekļvietne</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ informācijas pārskatīšanas regularitāte ✓ lietotāju skaita pieaugums 	<p>IZPILDĪTS</p> <p>Regulāri pārskatīta informācijas aktualitāte, sagatavota informācija vieglajā valodā, pieejama arī iespēja "Atskaņot tekstu".</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Noteikti atbildīgie un informācijas pārskatīšanas regularitāte – ik ceturksni. ✓ Vidējais mēneša tīmekļvietnes apmeklētāju skaits ir 23 tūkstoši, skaits nemainīgs gada mēnešu griezumā*. <p>* Google Analytics dati par 2023. gadu. Nav datu par 2020.–2022. gadu (nebūtu salīdzināmi uzskaites pieejas maiņas dēļ).</p>
	<p>2. Īstenota vadītāju attīstība un līderība</p> <p>3. Īstenota individuāli fokusēta darbinieku izaugsme</p> <p>8. Virzība uz draudzīgu visa veida vides pieejamību, balstīta komandas interesēs un atbalstoša individuālajiem risinājumiem</p> <p>9. Darbojas "zaļās" domāšanas princips</p>	<p>Pilnveidotas darbinieku digitālās prasmes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ iesaistījušos nodarbināto īpatsvars 	<p>IZPILDĪTS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nodarbināto reģistrētā dalība digitālo prasmju attīstības pasākumos pieauga 4,7 reizes, salīdzinot ar 2016.–2019. gada periodu. <p>Ikgadēji sadarbībā ar CERT.LV ekspertiem organizētas arī obligātās mācības informācijas un komunikācijas tehnoloģiju drošības jautājumos.</p> <p>Reģistrētas 156 dalības ārējos digitālo prasmju attīstības pasākumos (33 dalības 2016.–2019. gada periodā)*.</p> <p>* Dati par ārējām pasākumiem pieejami indikatīvi atbilstoši nodarbināto sniegtajai informācijai.</p>
<p>Atbalstoša, inovatīva un ilgtspējīga darba vide</p>	<p>8. Virzība uz draudzīgu visa veida vides pieejamību, balstīta komandas interesēs un atbalstoša individuālajiem risinājumiem</p>	<p>Atbalstīts attālināts darbs un elastīgā darba laika izmantošana</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ pieejamības īpatsvars 	<p>IZPILDĪTS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 97% respondenti norādīja, ka tiem ir piedāvāta iespēja nepieciešamības gadījumā strādāt attālināti, un 85% – izmantoja šo iespēju*. <p>* Valsts pārvaldes iestāžu darbinieku iesaistīšanās aptaujas 2022. gada rezultāti (120 respondenti jeb aptuveni 61% nodarbināto).</p> <p>HoP sistēmā sadaļā "Mana darba vieta" nodarbinātajam iespējams atbilstoši norādīt – darbs no biroja vai attālināti (statuss redzams Prombūtnes kalendārā).</p> <p>2020.–2023. gada periodā attālinātajam darbam bija 213 pieteikumi (vislielākais –131 pieteikums 2020. gadā, ko ietekmēja arī darba organizācijas maiņa COVID-19 izraisīto ierobežojumu dēļ).</p> <p>Elastīga darba laika izmantošanas pieteikumu skaits ir samazinājies (5 pieteikumi 2023. gadā; 9 – 2022. gadā; 23 – 2021. gadā; 23 – 2020. gadā).</p> <p>2023. gadā saņemts statusa "Ģimenei draudzīga darbavieta" pagarinājums (dalība iniciatīvā kopš 2021. gada).</p>
	<p>9. Darbojas "zaļās" domāšanas princips</p>	<p>Ieviesti/īstenoti "zaļās" domāšanas principa atbalsta pasākumi</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ pasākumus skaits 	<p>IZPILDĪTS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Paaugstināta ēku energoefektivitāte, veicot siltināšanas pasākumus. <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2023. gada 12 mēnešos par 127 MWh samazinājies siltumenerģijas patēriņš apkurei, salīdzinot ar attiecīgu pārskata periodu 2019. gadā. 2. Pieejama estētiski pievilcīga vide un iespējas darbam svaigā gaisā (veikti iekšpagalma labiekārtošanas darbi). 3. Dzeramā ūdens pieejamība četrās vietās (nodrošinātas energotaupīgas, pie centralizētās ūdensapgādes sistēmas pieslēdzamas iekārtas ūdens filtrēšanai bez pudeļu nomaiņas). 4. Izstrādāts ēku apkures sistēmas atjaunošanas projekts (īstenošana 2024. gadā).

Galvenie snieguma rādītāji	Sasniegtais
Nodarbināto iesaistīšanās līmenis ir vismaz 60%	<p>IZPILDĪTS</p> <p>Nodarbināto iesaistīšanās līmenis ir 90,83% (83,33% iesaistīti un 7,5% pilnībā iesaistīti), vidējais iesaistīšanās līmenis ir 5,3 (max = 7)*.</p> <p>* Valsts pārvaldes iestāžu darbinieku iesaistīšanās aptaujas 2022. gada rezultāti (120 respondenti jeb aptuveni 61% nodarbināto).</p>
Nodarbināto īpatsvars ar izdegšanas pazīmēm nepārsniedz 20%	<p>IZPILDĪTS</p> <p>Nodarbināto īpatsvars ar izdegšanas pazīmēm ir 17,5%, vidējais izdegšanas līmenis ir 2,9 (max = 5)*.</p> <p>* Valsts pārvaldes iestāžu darbinieku iesaistīšanās aptaujas 2022. gada rezultāti (120 respondenti jeb aptuveni 61% nodarbināto).</p>
Novēršamās personāla mainības līmenis nepārsniedz 10% gadā	<p>IZPILDĪTS</p> <p>2023. gadā novēršamās personāla mainības līmenis sasniedzis 10%, kas ir par 3 procentpunktiem mazāk nekā iepriekšējā gadā (2022. gadā –13%; 2021. gadā – 11%, 2020. gadā – 6%).</p>
Digitalizēto iekšējo procesu skaita pieaugums	<p>IZPILDĪTS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ieviests platformas Intranets (iekštīkls) apsardzes modulis (elektroniska apmeklētāju reģistrēšana, apmeklētāju plūsmas izsekojamība). 2. Digitalizēts inventarizācijas process. 3. HoP sistēmā ieviests modulis “Esmu iepazīties” (dokumentu pakete jaunajiem darbiniekiem). 4. Resursu pieprasīšanas procesa digitalizācija (sistēma RŪDIS). 5. Ieviesta jauna kopstrādes vide – MS Teams.
Pakalpojumu skaits, kam ieviesti e-risinājumi	<p>IZPILDĪTS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. E-pakalpojums “Pieteikšanās mācībām adoptētāja, audžuģimenes vai specializētās audžuģimenes statusa saņemšanai/ ikgadējai zināšanu pilnveidei”. 2. E-pakalpojums “Mani tehniskie palīgīdzekļi”. 3. E-veselības papildinājuma izstrāde, nodrošinot iespējas ārstiem e-veselībā izrakstīt ārsta atzinumu, kas nepieciešams, lai persona pieteiktos uz daļu no tehniskajiem palīgīdzekļiem. 4. Pilnveidota informāciju sistēmu funkcionalitāte: <ul style="list-style-type: none"> - vardarbībā cietušo un vardarbību veikušo personu rehabilitācijas, kā arī asistenta pakalpojuma; - tehnisko palīgīdzekļu pakalpojuma modulis; - sociālās rehabilitācijas pakalpojuma personām ar redzes vai dzirdes invaliditāti modulis; - ārpusģimenes aprūpes atbalsta centru modulis; - sociālo uzņēmumu modulis; - līgumorganizāciju modulis; - nozares informācijas sistēmās ieviestas novadu reformas izmaiņas; - būtiskas izmaiņas valsts statistikas gada pārskatā, ieviešot minimālo ienākumu līmeni.
Klientu un partneru apmierinātība ar sadarbību un komunikāciju ir virs vidējā līmeņa	<p>PROCESĀ</p> <p>Kopumā 89% respondentu ir apmierināti (36%) vai drīzāk ir apmierināti (53%) ar ministrijas darbu pēdējā gada laikā, savukārt 9% drīzāk nav, bet 2% nav apmierināti ar ministrijas darbu pēdējā gada laikā*.</p> <p>* Labklājības ministrijas 2024. gada jūlijā veiktās sadarbības partneru aptaujas rezultāti. Tajā piedalījās 197 respondenti: 144 valsts pārvaldes, 33 pašvaldību un 20 NVO pārstāvji. Plašāka informācija nodaļā “Sadarbības partneru aptaujas rezultāti”.</p> <p>Kopumā vērtējot valsts pārvaldes darbu atbilstoši labas pārvaldības principiem, visos vērtētajos aspektos ir saņemtas vairāk kā 60% pozitīvu atbilžu*.</p> <p>Lūgti izvērtēt, vai saņemtais pakalpojums atbilst labas pārvaldības kritērijiem pēdējās skarsmes laikā, visbiežāk aptaujātie uzteica darbinieku profesionālās un klientu apkalpošanas prasmes, piekrītot, ka valsts pārvaldes darbinieki bijuši laipni (81%), zinoši un profesionāli (78%), pauda cieņu un pozitīvu attieksmi (77%), runā/ raksta saprotami, vienkāršā valodā (77%) un ir atbildīgi par savu darbu, padarīto (74%). Jomas, kas novērtētas mazliet vājāk, taču joprojām ar augstu atzīmi – elastība, izvēloties piemērotāko risinājumu (64%) un vērsti uz sadarbību (65%)*.</p> <p>* Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums 2023 – sabiedriskās domas pētījums par Latvijas iedzīvotāju apmierinātības līmeni, vērtējot valsts pārvaldes iestāžu darbu un iedzīvotāju attieksmi pret valsts pārvaldi kopumā.</p>

<p>Nodarbināto apmierinātība ar iekšējo sadarbību un komunikāciju ir virs vidējā līmeņa</p>	<p>IZPILDĪTS</p> <p>Nodarbināto vidējais vērtējums komandas darbam (kolēģu sadarbībai) ir 4,1 (max = 5)*.</p> <p>* Valsts pārvaldes iestāžu darbinieku lesaistīšanās aptaujas 2022. gada rezultāti (120 respondenti jeb aptuveni 61% nodarbināto).</p>
<p>Nodarbināto īpatsvars, kuri uzskata, ka ministrijas procesi palīdz efektīvāk strādāt, ir vismaz 65%</p>	<p>IZPILDĪTS</p> <p>Nodarbināto vidējais vērtējums apgalvojumā "Iestādē izstrādātās instrukcijas, noteikumi un procedūras palīdz man efektīvi pildīt tiešos pienākumus" ir 3,5 (max = 5)*.</p> <p>* Valsts pārvaldes iestāžu darbinieku lesaistīšanās aptaujas 2022. gada rezultāti (120 respondenti jeb aptuveni 61% nodarbināto).</p>
<p>Samazinās izmaksas papīra iegādēm</p>	<p>IZPILDĪTS</p> <p>2020.–2023. gada periodā izmaksas biroja papīra iegādei vidēji gadā samazinājušās par 1,7 tūkst. eiro jeb 43%, vienlaikus par 1,1 tūkst. eiro jeb 77,5% samazinājušās arī izmaksas drukas iekārtu (toneru) iegādei, salīdzinot ar 2019. gadu*.</p> <p>* Ietekmēja arī darba organizācijas maiņa COVID-19 izraisīto ierobežojumu dēļ un turpinātā darba organizēšana hibrīda formā klātienē un attālināti.</p>
<p>Darba plāna pasākumu īstenošanas izpilde noteiktajā laikā ir vismaz 75%</p>	<p>IZPILDĪTS</p> <p>2023. gadā darba plāna pasākumu īstenošanas izpilde noteiktajā laikā ir 75,7% (2022. gadā – 85,3%; 2021. gadā – 99,4%, 2020. gadā – 82,2%).</p>

SADARBĪBAS PARTNERU APTAUJAS REZULTĀTI

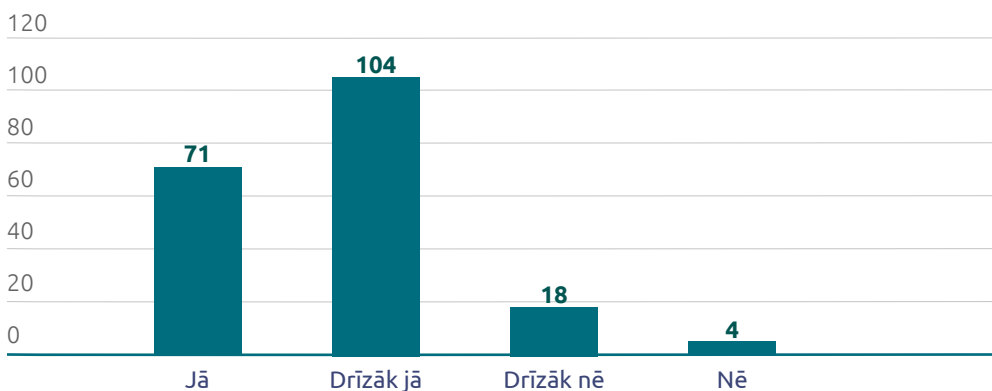
2024. gada jūlijā Labklājības ministrija organizēja aptauju par pieredzi sadarbībā ar ministriju, kurā piedalījās 197 respondenti: 144 valsts pārvaldes, tostarp no ministrijas padotības iestādēm, 33 pašvaldību un 20 NVO pārstāvji.

Apmierinātība ar ministrijas darbu un sadarbības biežums

Kopumā 89% respondentu ir apmierināti ar ministrijas darbu pēdējā gada laikā (36% respondentu pilnībā apmierināti, 53% – drīzāk apmierināti), savukārt 11% respondentu pauž savu neapmierinātību.

3. attēls

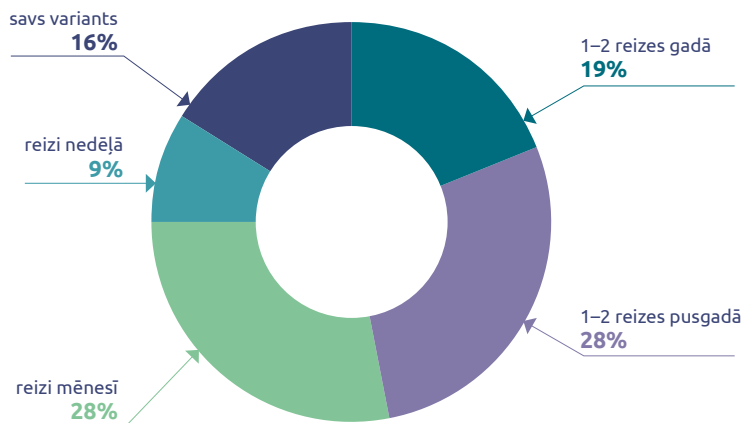
APMIERINĀTĪBA AR MINISTRIJAS DARBU, RESPONDENTU SKAITS



Vairāk kā puse (65%) respondentu no aptaujātajām iestādēm un organizācijām ar ministriju sadarbojas regulāri, proti, sadarbības biežums svārstās no reizes 2–3 mēnešos līdz par regulārai iknedēļas sadarbībai. Savukārt 19% respondentu sadarbības pieredze nav tik intensīva – tā nepārsniedz 1–2 reizes gadā.

4. attēls

JŪS SADARBOJATIES AR MINISTRIJU



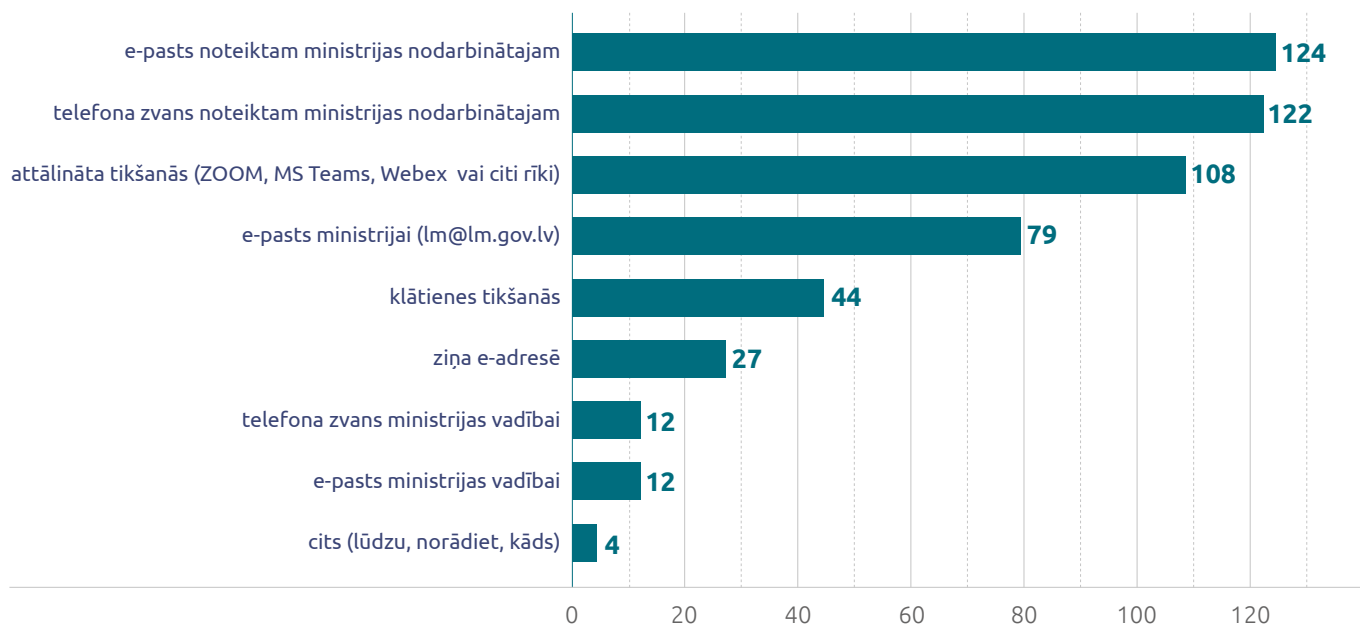
Saziņas kanāli

5. attēlā atbilstoši sniegtajam atbilžu biežumam sarindota saziņas kanālu izvēle. Dati rāda, ka partneru primārā izvēle ir personificēta saziņa ar noteiktiem ministrijas nodarbinātajiem, izmantojot gan e-pastu (124 atbildes), gan tālruni (122 atbildes). Nedaudz retāk kā noderīgs saziņas kanāls norādītas attālinātas tikšanās (108 atbildes).

5. attēls

KĀDAM SAZIŅAS KANĀLAM AR MINISTRIJU JŪS ĀDODAT PRIEKŠROKU?

(iespējams izvēlēties vairākus variantus – atbilžu skaits 532)



193 no 197 respondentiem norādījuši, ka saziņai ar ministriju arī turpmāk vēlētos izmantot tādu pašu kanālu kā līdz šim.

Pārliecinošs vairākums (51%) respondentu sadarbību novērtē kā abpusēju procesu, proti, atbildēs par sadarbības iniciēšanu tiek uzsvērti abu iesaistīto pušu līdzvērtīgā loma un atbildība. Savukārt, trešdaļa respondentu (33,5%) uztver ministriju kā galveno sadarbības iniciatoru.

Piemērotākās sadarbības formas

Līdzīgi kā saziņas kanālu izvēlē arī sadarbības formu izvēlē dominē iespēja veidot personificētu sadarbību ar ministrijas nodarbinātajiem. Vispopulārākā partneru norādītā sadarbības forma ir attālināta tikšanās (98 atbildes), bet arī klātienes tikšanās ir visai populārs variants (74 atbildes).

Popularitātes ziņā seko uzreiz divas sadarbības formas – dalība ministrijas darba grupā (padomē, komitejā) un ministrijas jaunumu saņemšana partnera e-pastā (katrai 91 atbilde).

6. attēls

KĀDA VEIDA SADARBĪBAS FORMA AR MINISTRIJU JUMS IR PIEMĒROTĀKĀ?

(iespējams izvēlēties vairākus variantus – atbilžu skaits 687)



No atbildēm secināms, ka partneri visai pārliecinoši dod priekšroku (abpusējai) sadarbībai un diskusijai dokumentu projektu izstrādē un saskaņošanā pirms darba uzsākšanas Tiesību aktu projektu portālā (turpmāk – TAP portālā): līdzdalība ministrijas dokumentu projektu izstrādē pirms to izsludināšanas TAP portālā (74 atbildes), ministrijas izstrādāto dokumentu projektu saskaņošanai pirms izsludināšanas TAP portālā (44 atbildes), ministrijas līdzdalība partnera pārstāvētās institūcijas dokumentu projektu izstrādē pirms to izsludināšanas TAP portālā (42 atbildes) un partnera institūcijas izstrādāto dokumentu projektu saskaņošana ar ministriju pirms izsludināšanas TAP portālā (40 atbildes).

Oficiālā līdzdalība saskaņošanas procesā TAP portālā partneru skatījumā ir guvusi zemāko atbalstu sadarbības formu izvēlē. Tikai 4,4% gadījumu partnera pārstāvētās institūcijas izstrādāto dokumentu projektu saskaņošana TAP portālā un 3,7% gadījumu ministrijas izstrādāto dokumentu projektu saskaņošana TAP portālā ir novērtētas kā piemērotākās sadarbības formas.

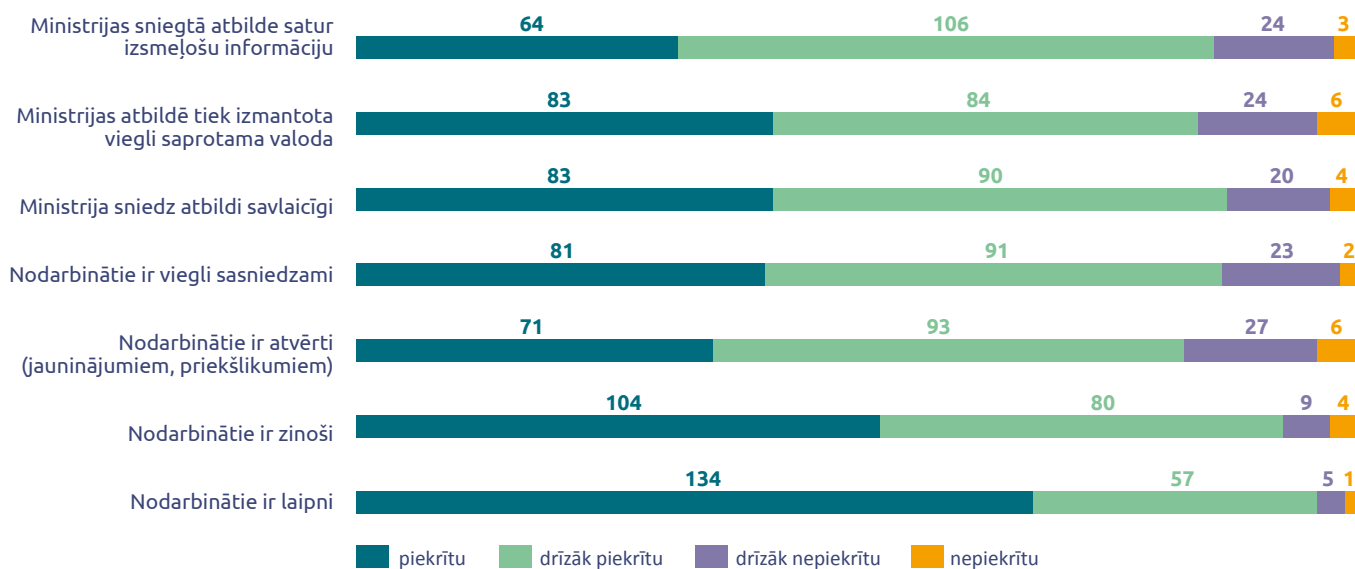
Ministrijas un nodarbināto tēls

Sadarbības partneri, sniedzot savu skatījumu par ministrijas darbinieku attieksmi, kompetenci un atbildību, kopumā pauž pozitīvu vērtējumu par dažādiem sadarbības aspektiem (vērtējums "piekrītu" un "drīzāk piekrītu"). Aptaujas dati liecina, ka pēc partneru domām ministrijas nodarbinātie ir laipni (piekrīt 134 respondenti) un zinoši (piekrīt 104 respondenti).

Analizējot sadarbības partneru vērtējumu, kā būtiskākie pilnveidojamie aspekti (vērtējums "drīzāk nepiekrītu" un "nepiekrītu") turpmākajā ministrijas darbā ir jāizceļ spēja būt atvērtiem jauniem risinājumiem un inovācijām, komunikācijā izmantotās valodas un sniegtās informācijas saprotamība visām iesaistītajām pusēm, sasniegšanas nodrošināšana un savlaicīgas atgriezeniskās saiknes nodrošināšana.

7. attēls

LĪDZŠINĒJĀS SADARBĪBAS AR MINISTRIJU NOVĒRTĒJUMS



Problēmas saskarsmē ar ministriju

Aptaujā lielākā daļa (129) respondentu savā sadarbībā ar ministriju neidentificē kādas problēmas, vai nu izceļot līdzšinējo veiksmīgo sadarbības pieredzi, vai iespēju sazināties ar ministrijas darbiniekiem un pārrunāt neskaidros jautājumus. Kā pozitīvie aspekti līdzšinējā sadarbības pieredzē ir uzsvērti:

- komunikācijas uzlabošanās pēdējos gados, īpaši izceļot sadarbību ar pašvaldību sociālajiem dienestiem un sadarbību vardarbības mazināšanas politikas izstrādē;
- regulāras tikšanās un informācijas apmaiņa par aktuālajiem jautājumiem attālinātā režīmā.

Analizējot sadarbības partneru identificētās problēmas un izaicinājumus, tos nosacīti var sagrupēt vairākos blokos:

- **stratēģiskā skatījuma trūkums** – kā problēma tiek norādīta neskaidrība par stratēģiskajiem mērķiem un virzieniem, vīzijas trūkums par politikas attīstību, nepietiekama horizontālā starpministriju sadarbība (paralēli dažādās ministrijās norisinās līdzīgu vai identisku jautājumu risināšana), atsevišķās politikas jomās vērojama pasivitāte virzībā uz pārmaiņām;
- **komunikācijas problēmas un atgriezeniskās saiknes nenodrošināšana** – ne vienmēr laipna un uz sadarbību vērsta attieksme, skaidru un pārliecinošu atbilžu nesniegšana, formālisms partneru sniegto priekšlikumu izvērtēšanā un atgriezeniskās saiknes nodrošināšanā, grūtības vienoties par kompromisa risinājumiem, "pareizā" speciālista atrašana, lai saņemtu atbildes uz interesējošiem jautājumiem, minēti kā izaicinājumi sadarbībā ar ministriju;

- **nepietiekama kompetence un problēmas izpratne** – starp problēmām tiek norādīts, ka ministrijas darbinieki neizprot situāciju praksē uz vietas (skatījums uz klientu no ministrijas skatu punkta) vai ne vienmēr izprot problēmas nozīmību, pieminēta arī neizpratne par situācijas nozīmīgumu iestādēm, ministrijas sniegto atbildžu neatbilstība normatīvajos aktos vai ministrijas izstrādātajās vadlīnijās noteiktajam, nepietiekamas juridiskās zināšanas;
- **uzdevumu izpildes un atbildžu sagatavošanas termiņu ievērošana un samērīgums** – kā galvenie izaicinājumi tiek norādīti pārāk saspringti uzdevumu izpildes termiņi, īpaši izceļot nepietiekamu laiku tiesību aktu projektu izskatīšanai un saskaņošanai, saskaņošanas termiņu neievērošana, novēlota atbildžu sniegšana, savlaicīgas komunikācijas trūkums par aktuāliem jautājumiem, līdztekus norādot uz ilggadēju likuma grozījumu apstiprināšanas procesu un tādējādi negatīvi ietekmēto iestādes darbu vai pakalpojuma sniegšanu;
- **atbalsta un motivācijas trūkums** – sadarbības partneru vērtējumā problēmas rada savlaicīga metodiskā atbalsta trūkums jaunu iniciatīvu ieviešanas sākumposmā, ministrijas darbinieku nevēlēšanās uzņemties lielāku atbildību par savas kompetences jautājumu risināšanu vai komplicētu jautājumu risināšanā, iniciatīvas trūkums visu labklājības nozari skarošu problēmu risināšanā;
- **informācijas un datu apmaiņas problēmas** – sociālās palīdzības datu apmaiņas problēmas, nepietiekama un novēlota informācija par sadarbības iespējām (darba grupām);
- **sadarbības uzlabošana ar padotības iestādēm** – uzdevuma pārvirzīšana uz padotības iestādēm, nereti novēlota ar nesamērīgi īsiem uzdevumu izpildes termiņiem.

Līdztekus sadarbības problēmām partneri savā vērtējumā ir norādījuši arī tos izaicinājumus un problēmas, kas skar/ietekmē sadarbības partnera institūciju un/vai organizāciju un darbiniekus, kā arī aktuālos politiskās dienaskārtības jautājumus. Cita starpā ir izcelti izaicinājumi resursu piesaistē organizācijai, darbinieku atalgojuma jautājumi, lēna konkrētu politikas iniciatīvu virzība vai politiskā atbalsta trūkums. Atsevišķos jautājumos tiek sagaidīta ministrijas iniciatīva un atbildība tādu problēmu risināšanā, kas nav ministrijas kompetencē un ietekmes lokā. Lai gan iepriekšminētie aspekti šeit netiek padziļināti analizēti, ministrija tos ņems vērā diskusijās par politikas vai budžeta plānošanas jautājumiem.

Papildus vērā ņemams, no atsevišķām atbildēm izrietošs signāls ir iekšējās problēmas pašu partneru institūcijās, proti, ne visi nodarbinātie drīkst sazināties ar ministriju.

Saziņā ar partneriem uzlabojamais

Aptaujā par nepieciešamo saziņas uzlabošanai paustie viedokļi sadalās divās daļās: apmēram divas trešdaļas (124) respondentu uzskata, ka nav nepieciešami uzlabojumi, nav ieteikumu uzlabošanai vai saziņa apmierina. Tajā pašā laikā trešdaļa (73) respondentu snieguši priekšlikumus un komentārus saziņas uzlabošanai, kas grupējas vairākos tematiskos virzienos:

- **vairāk jāizrāda iniciatīva sadarbībai un kopīgo risinājumu meklēšanai tieši praksē:** nepieciešams iesaistīties pasākumu īstenošanā uz vietas, biežāk apmeklēt partnerus klātienē/ēnot (lai ministrijas darbinieki ir lietas kursā), vairāk būtu jāņem vērā praktiķu viedoklis, jābūt elastīgākiem tiesību normu interpretācijā, jāveido darba grupas normatīvo aktu un citu dokumentu izstrādei, iekļaujot jomas profesionāļus, tai skaitā praktiskā darba veicējus u.tml.;
- **kompetences pilnveidošana:** paaugstināt savas zināšanas par kompetencē esošajiem jautājumiem, spēt pārresoriski analizēt jautājumus un pārzināt situāciju, būt elastīgiem risinājumu meklēšanā, veidot vienotu redzējumu par konkrētu jautājumu, lielāka atvērtība inovācijām un vēlme risināt problēmas, paaugstināt izpratni par padotības iestāžu darbu;
- **vairāk uz sadarbību vērsta komunikācija:** jāveido abpusēja un cieņpilna komunikācija, tai skaitā, ar padotības iestāžu darbiniekiem, jānovērš augstprātība, jāpilnveido un jāveido aktīvāka sadarbība arī starp ministrijas struktūrvienībām;
- **saprotamāka komunikācija:** jāsniedz vienkāršākas un skaidrākas, un koncentrētākas atbildes, lielāka atklātība problēmsituācijās un situācijās, kad nav iespējams pildīt panāktās vienošanās, nepārprotama un neinterpretējama uzdevumu definēšana;
- **vairāk komunikācijas un informācijas:** savlaicīga informācija par aktualitātēm, detalizētāka informācija, tikšanās un prezentācijas par jauninājumiem, vairāk informēt par plānoto un iniciatīvām, ieviešot to kā sistemātisku un kompleksu pieeju, organizēt regulāras tikšanās ar partneriem, lai pārrunātu aktuālos jautājumus, dalītos ar informāciju un apspriestu nākotnes plānus, u.tml.. Biežākas tikšanās ZOOM un citās platformās par aktuālajiem jautājumiem ar noteiktu tikšanās regularitāti – šis saziņas veids aptaujā guvis ļoti pozitīvu novērtējumu par līdzšinējo praksi;

- **vairāk konsultēt, apmācīt, metodoloģiski vadīt:** normatīvajos aktos paredzot jaunus pakalpojumus vai atbalsta veidus, būtu vairāk jāskaidro, kā noteikto realizēt praktiski pa soļiem, sagatavot nepieciešamo dokumentu paraugus utt., ieviest vienotus procesus, skaidrot piedāvātos risinājumus un pamatot priekšlikumu izvēli, nepieciešamības gadījumā sniegt juridisku atbalstu.

Partneriem turpmāk nepieciešamais atbalsts

Trešā daļa (72) respondentu aptaujā nav snieguši priekšlikumus par nepieciešamo atbalstu nākamo četru gadu laikā vai norādījuši, ka līdzšinējā sadarbība ir sekmīga un vēlētos tā arī turpināt, piemēram, svarīgi ir saglabāt sadarbību tikpat labā līmenī; kā līdz šim – profesionalitāti, atsaucību, atbalstu un laipnību; saglabāt labi izveidojušos praktiski veiksmīgai abpusējai sadarbībai.

Pārējās (125) atbildēs sniegtās idejas un priekšlikumi iedalās atbilstoši saturam. Atsevišķos gadījumos par turpmāk nepieciešamo atbalstu piesauktas tikai vispārējas frāzes, piemēram, finansiāls vai informatīvs atbalsts.

Kopumā secināms, ka partneru minētais caurvijas un atkārtotās atbildēs dažādos aptaujā uzdotajos jautājumos, attiecīgi **ministrijas darba turpmākajai attīstībai** izdalāmi šādi **tematiskie virzieni**:

Iniciatīva – kopumā lielāka iniciatīva, tostarp lielāka iniciatīva jauninājumu ieviešanā un sadarbības ierosināšanā, atvērtība pārmaiņām.

Stratēģiskais redzējums – skaidrs stratēģiskais redzējums sociālās politikas plānošanā un realizēšanā, pēctecība, skaidri uzdevumi, redzējums par pakalpojumu attīstību, sasaiste ar NVO iniciētiem risinājumiem, palīdzot tos mērogot (neveidot paralēli risinājumus), veicot izmaiņas, paredzēt arī resursus.

Iesaiste – praktiķu iesaiste politikas un normatīvo aktu izstrādē, turpināt organizāciju iesaisti darba grupās, kas skar jautājumus konkrētām mērķgrupām, attīstīt kopīgus projektus ar NVO, iekļaujot apmācības un seminārus (kopīgi ieviest aktivitātes, inovācijas un veidot kopīgu pieredzi – plānošanā, ieviešanā un izvērtēšanā).

Informēšana/proaktivitāte – savlaicīga informācija (par plānotajiem grozījumiem vai jauninājumiem), regulāra informēšana, detalizētāka informācija par jauniem (iespējami vienkāršāka komunikācija, saprotamā valodā), tāpat arī savlaicīga saziņa par aktualitātēm (konsultatīvi/informatīvi e-pasti), regulāras tikšanās ar ministrijas pārstāvjiem par aktuālo.

Konsultatīvais/metodoloģiskais atbalsts – konsultācijas un padomi, metodikas, vadlīnijas (konkrētākus un precīzākus skaidrojumus vadlīnijās) un infografikas, mutisks skaidrojums kopējās sanāksmēs (informācija par normatīvo aktu izmaiņām), atbalsts zināšanu un pieredzes pilnveidē, metodoloģiskas apmācības, psiholoģiskais atbalsts, sarežģītu situāciju risināšana, atbalsts starpinstiūciju jautājumu risināšanā, tikšanās dažādās platformās.

Komanda nozarē – vairāk kopīgas jaunas politikas iniciatīvas, jāveicina lielāka izpratne par padotības iestāžu darbu un funkcijām (piemēram, attīstīt fokusu uz atbalstu, konsultēšanu, procesēšanu, vienota viedokļa veidošanu), veidrojama viena līmeņa sadarbība, nevis no augšas uz leju, laicīgi grozījumi tiesību aktos savlaicīgai grozījumu veikšanas iespējai pašvaldības normatīvajos aktos, (palīdzība) kopīgi risināt problēmas, labās prakses popularizēšana, kopīga ikgadēja konference.

Praktiskais atbalsts – līdzdalība pārnozaru tiesību aktu izstrādē, IT sistēmas (datu apmaiņa ar sociālajiem dienestiem), atbalsts datu ieguvē (pabalsti, pabalstu apmērs, salīdzinājums ar kaimiņvalstīm), atbalsts pakalpojuma attīstībā (stratēģija par pakalpojuma veidiem, to paredzēto uzlabošanu), finansiāls atbalsts vienreizēju projektu īstenošanai, finansiāls atbalsts infrastruktūras uzlabojumiem, tai skaitā darbinieku un klientu labbūtības uzlabošanai, palīdzība nestandarta situāciju risināšanā.

Procesu un pakalpojumu uzlabojumi – birokrātijas mazināšana, atvieglotas atskaites par komandējumiem, vienota pieeja personāla vadības jautājumos visās padotības iestādēs, izstrādātas vienotas procesu kartes, vienotu rīku izmantošana, atbildes koordinēšana ar padotības iestādēm (lai neizpaliktu atbilde citai ministrijai), kvalitatīvi, izvērtēti un pieejami mūsdienīgi sociālie pakalpojumi, līdzfinansējums sociālo pakalpojumu un pabalstu nodrošināšanā iedzīvotājiem u.tml..

Atalgojums/bonusi – algas palielinājums, prēmijas, labākas apdrošināšanas polises, apmaksātas profesionālās pilnveides mācības un supervīzijas sociālā darba speciālistiem, materiālais atbalsts sociālo darbinieku atlīdzībai speciālistu noturēšanai un piesaistei nozarē (jomas profesionāļu aizstāvība un nozares iespējošana).