



Edvīns Vanags

**VALSTS PĀRVALDES
REFORMAS ĀRVALSTĪS
UN LATVIJĀ**

Edvīns Vanags

Valsts pārvaldes reformas ārvalstīs un Latvijā

**Rīga
Latvijas Statistikas institūts
2007**

UDK 328 (100) (075.8)
VA 463

Edvīns Vanags

Valsts pārvaldes reformas ārvalstīs un Latvijā

Rīga: Latvijas Statistikas institūts, 2007, 103 lpp.

Recenzenti:

Oļģerts Krastiņš, Dr. habil.oec., LZA akadēmiķis, profesors

Žanete Ilmete, Dr.oec., LU profesore

Datorsalicēja: Irēna Sproģe

Vāku foto: Oļģerts Krastiņš

Reģ. apl. Nr.90001841604

ISBN 978 - 9984 – 9761 – 5 – 0

Iespiests: "Drukātava" SIA, Rīgā, Lāčplēša ielā 14, LV-1011

© Edvīns Vanags, 2007

© Latvijas Statistikas institūts, 2007

© Oļģerts Krastiņš, 2007

Satura

Ievads	5
1. Publiskās pārvaldes un tās reformu teorētiskie aspekti	6
1.1. Publiskās pārvaldes jēdziens	6
1.2. Publiskās pārvaldes reformu virzieni un modeļi	7
1.3. Reformu principi	11
1.4. Reformu īstenošana	18
1.5. Publiskās pārvaldes resursu – rezultātu modelis	22
1.6. No valdības uz pārvaldību: sadarbības publiskā pārvalde	24
2. Eiropas Savienības pamatnostādnes	28
2.1. Eiropas Savienības izveidošanās un Eiropas Konstitūcija	28
2.2. Eiropas Savienības kompetence, subsidiaritātes un proporcionalitātes princips	29
2.3. Eiropas Savienības institūcijas	30
2.3.1. Eiropas Parlaments	31
2.3.2. Eiropadome	31
2.3.3. Eiropas Savienības Ministru padome	32
2.3.4. Eiropas Komisija	32
2.3.5. Ārlietu ministrs	33
2.3.6. Eiropas Savienības Tiesa	34
2.3.7. Eiropas Centrālā banka	34
2.3.8. Citas Eiropas Savienības institūcijas	34
2.3.9. Aģentūras	35
2.4. Publiskā pārvalde Eiropas Savienībā	35
2.5. Eiropas Savienības civildienests un Eiropas labās administratīvās prakses kodekss	37
2.6. Eiropas Savienība un pašvaldības	39
3. Valsts pārvaldes attīstība ārvalstīs	41
3.1. Apvienotā Karaliste. Ļoti centralizēta valsts. Reģionālās politikas pirmuzsācēja Eiropā	41
3.2. Amerikas Savienotās Valstis. Plaša moderno vadības metožu izmantošana. Izteikta varas dalīšana	44
3.2.1. ASV publiskās pārvaldes attīstības posmi	44
3.2.2. ASV civildienesta vēsture	45
3.2.3. ASV varas un pārvaldes institūcijas	46
3.2.4. Publiskās pārvaldes reformu galvenie virzieni	48
3.3. Austrija. Ļoti spēcīga juridiskā regulēšana. “Konkurējošās valsts” programma ...	49
3.4. Dānija. Reformas turpinās. Viena no visdecentralizētākajām valstīm Eiropā	51
3.5. Francija. Liela centralizācija. Izcili ierēdņi	52
3.6. Igaunija. Atvērta reformām. Apgabala varas nostiprināšana	54
3.7. Īrija. Fantastiska izaugsme. Liela uzmanība reģionālajai attīstībai	55
3.8. Lietuva. Valsts administrācija apgabalu līmenī. Paredzama reģionālo pašvaldību izveidošana.	58
3.9. Norvēģija. Akadēmiskā personāla iesaistīšana reformu īstenošanā. Diskusijas par lielāku un stiprāku reģionālo pašvaldību izveidošanu	59
3.10. Portugāle. Nepieciešama decentralizācija. Stipras administratīvā likuma tradīcijas	61
3.11. Somija. Lēnas, bet pārdomātas reformas. Pievēršanās reģionālajai politikai	62
3.12. Vācija. Senas pārvaldes pilnveidošanas tradīcijas. Balstīšanās uz administratīvajām tiesībām	65
3.13. Zviedrija. Dienaskārtībā reģionālās attīstības padomes. Liela dekoncentrācija ...	68

4. Valsts pārvaldes reformas Latvijā	70
4.1. Valsts pārvaldes reformu vēsture	70
4.1.1. Valsts pārvalde Latvijas PSR sociālisma periodā	70
4.1.2. Publiskās pārvaldes reformas posmi Latvijā no 1990.gada līdz mūsdienām	70
4.2. Publiskās pārvaldes jautājumi Latvijas Republikas Satversmē.....	
4.3. Reformu saturs formalizētā veidā	73
4.4. Valsts civildienesta attīstība	76
4.5. Valsts pārvaldes reformas stratēģijas no 2001.līdz 2006.gada īstenošana	77
4.6. Galvenie publiskās pārvaldes jautājumi partiju un politisko organizāciju	85
9.Saeimas priekšvēlēšanu programmās un 9.Saeimas valdības deklarācijā	
Nobeigums	90
Literatūra	93
	95

IEVADS

Jau pagājuši vairāk nekā simts gadu kopš pastāv Maksa Vēbera klasiskais birokrātijas modelis. Tas raksturīgs ar stabilām organizācijas struktūrām, pastāvīgām funkcijām, stingri reglamentētu ierēdņu un darbinieku lomu, specializāciju, bezpersoniskumu, karjeru, stingru nošķirtību starp publisko un privāto sektoru.

Taču mūsdienās atšķirības starp publisko un privāto sektoru arvien samazinās, vērojama to tuvināšanās. Lai arī publiskā sektora mērķis ir apmierināt iedzīvotāju vajadzības, bet privātā sektora - gūt maksimālu peļņu, abiem kopēja ir tiekšanās pēc efektivitātes savā darbībā. Efektivitātes vārdā, no vienas puses, tiek privatizēti valsts un pašvaldību uzņēmumi, atsevišķas publiskās pārvaldes funkcijas tiek uzticētas komercuzņēmumiem, tiek īstenota publiskā - privātā partnerība, no otras puses, publiskajā pārvaldē arvien plašāk tiek izmantoti uzņēmējdarbības vadības principi un metodes.

Gandrīz visās valstīs iedzīvotāji ir neapmierināti ar valdību, tās pārāk plašām funkcijām. Viņi uzskata, ka ierēdņu ir pārāk daudz, ka nereti tie ir korumpēti un bezatbildīgi. Tas viss kopumā rada nepieciešamību pēc valsts pārvaldes reformām.

Grāmatas "Valsts pārvaldes reformas ārvalstīs un Latvijā" mērķis ir sniegt lasītājiem informāciju par valsts pārvaldes attīstību pasaulē un Latvijā, iepazīt publiskās pārvaldes teorētiskos aspektus, parādīt modernās publiskās pārvaldes virzienus Eiropas Savienības kontekstā, dot labas prakses piemērus gan no ārvalstu, gan no Latvijas pieredzes.

Autors izvirzīja uzdevumu ievērot vienkāršības principu, izklāstot materiālu, proti, pat salīdzinoši sarežģītas lietas sniegt vienkāršā, skaidri saprotamā, viegli uztveramā formā. Kur ir iespējams, tika mēģināts materiālu formalizēt, iekļaujot tajā daudz uzskaitījumu maksimāli vienkāršotā veidā.

Grāmatu veido četras nodaļas.

Pirmajā nodaļā analizēti publiskās pārvaldes un to reformu teorētiskie jautājumi, atspoguļoti reformu modeļi, sniegti publiskās pārvaldes reformu virzieni un principi.

Otrā nodaļa vēltā Eiropas Savienības pamatnostādņēm, raksturotas ES institūcijas, analizēta publiskā pārvalde Eiropas Savienībā, sniegta Eiropas labās administrācijas prakses kodekss, parādīta Eiropas Savienības institūciju un pašvaldību sadarbība.

Trešajā nodaļā apskatīta valsts pārvaldes un pašvaldību darbība un attīstība pasaules valstīs.

Ceturtnā nodaļa sniedz apskatu par valsts pārvaldes organizāciju un reformām Latvijā.

Grāmata "Valsts pārvaldes reformas ārvalstīs un Latvijā" domāta plašam lasītāju lokam – zinātniekiem, valsts pārvaldes un pašvaldību darbiniekiem, deputātiem, pasniedzējiem, studentiem u.c.

1. Publiskās pārvaldes un tās reformu teorētiskie aspekti

1.1. Publiskās pārvaldes jēdziens

Publiskā pārvalde (sinonīms “sabiedrības vadība”) no institucionālā viedokļa ietver starptautiskās organizācijas, valsts pārvaldes institūcijas un pašvaldības. Nereti publisko pārvaldi jauc ar valsts pārvaldi. Taču valsts pārvalde ir šaurāks jēdziens – tā ir publiskās pārvaldes sastāvdaļa.

No funkcionālā viedokļa publisko pārvaldi var uzskatīt kā saikni starp valsti un pilsonisko sabiedrību.

Uz publisko pārvaldi varam skatīties arī kā uz zinātnes apakšnozari. Tā, piemēram, Latvijas zinātņu nozaru un apakšnozaru klasifikatorā “sabiedrības vadība” (publiskā pārvalde) izdalīta kā vadības zinātņu nozares apakšnozare blakus “uzņēmējdarbības vadībai” un “izglītības vadībai”.

Vēsturiski publiskā pārvalde kā studiju joma un akadēmiskā disciplīna sākotnēji pārsvarā bija universitāšu politikas zinātņu fakultāšu sastāvā, bet tagad ASV un Eiropā vērojama tendence to iekļaut vadības zinātņu fakultātēs. Arī Latvijas Universitātē sabiedrības vadības (publiskās pārvaldes) maģistra studiju programma un vadības zinātnes doktora studiju programma tiek īstenotas Ekonomikas un vadības fakultātes paspārnē. Tas nozīmē, ka publiskās pārvaldes (sabiedrības vadības) studiju programmas arvien plašāk iekļauj studiju kursus, kas saistīti ar vadības zinātni, ekonomikas zinātni, tiesību zinātni, protams, neaizmirstot arī politikas un socioloģijas zinātnes. Pēdējos divdesmit, trīsdesmit gados – kopš divdesmitā gadsimta astoņdesmitajiem gadiem - arvien plašāk publiskajā pārvaldē lieto privātā sektora vadības metodes. Šie virzieni ieguvuši nosaukumu “Jaunā publiskā pārvalde” (Apvienotajā Karalistē, Austrālijā, Jaunzēlandē, Kanādā, Zviedrijā, Somijā u.c.) un Valdības jaunizveide (ASV).

Nav viennozīmīgas publiskās pārvaldes definīcijas. Taču skaidrs, ka tā darbojas pēc saviem atšķirīgiem principiem, lai arī pēdējā laikā plaši izmanto uzņēmējdarbības vadības principus. Publiskās pārvaldes lēmumi tiek pieņemti un pakalpojumi veikti atbilstoši politiski administratīvās sistēmas noteiktajām prioritātēm.

Kristofers Polits un Gerts Bukerts (2000) atzīmē, ka terminu “publiskā pārvalde” var lietot vairākās izpratnēs, piemēram, tas var nozīmēt valsts ierēdņu un politiķu darbību. Citā traktējumā šis termins var raksturot izpildvaras struktūras un procesus.

Publiskā pārvalde nav kāds neitrāls, tehnisks process, bet gan darbība, kas cieši un neatraujami saistīta ar politiku, likumu un pilsonisko sabiedrību (Polits, Bukerts 2000 : 22).

Vēl vairāki zinātnieki ir devuši citādus atšķirīgus publiskās pārvaldes traktējumus, piemēram:

- publiskajai pārvaldei ir daudz kopīga visās valstīs un visos pārvaldes līmeņos, bet vienlaicīgi pārvaldes tradīcijas, struktūra un procesi ir atšķirīgi dažādās valstīs (Lane 1994);
- publiskās pārvaldes joma tiek noteikta ar valdības funkcijām, kuras savukārt nosaka politiski (Fesler 1990);
- publiskā pārvalde ir vadības māksla un zinātne publisko lietu veikšanai (Waldo 1988);
- publiskās pārvaldes galvenais uzdevums ir īstenot publisko politiku. Publiskā pārvalde no akadēmiskā viedokļa ir starpdisciplīna, kas cieši saistīta ar politikas zinātni, socioloģiju, psiholoģiju un uzņēmējdarbību (Khan 1997).

Var bezgalīgi strīdēties par kopīgo un atšķirīgo tādos terminos kā publiskā pārvalde (public administration), sabiedrības vadība (society management), publiskā sektora vadība (public sector management), publiskā administrācija (public administration), pārvaldība (governance). Šajā grāmatā visplašāk mēs lietojam terminu “publiskā pārvalde” un dažkārt kā tā sinonīmus “sabiedrības vadība”, kā arī, runājot par tīklojumu – “pārvaldība”. Ļoti bieži grāmatā tiek lietoti termini “valsts pārvalde” un “valsts pārvaldes reformas”, saprotot ar šiem terminiem ne visu publisko pārvaldi un ne visas publiskās pārvaldes reformas, bet tikai daļu no tām, proti, pašvaldības un pašvaldību reformas netiek iekļautas jēdzienos “valsts pārvalde” un “valsts pārvaldes reformas”.

1.2. Publiskās pārvaldes reformu virzieni un modeļi

Publiskās pārvaldes reformas praktiski nepieciešamas visās valstīs gan attīstītās, gan mazāk attīstītās. To objektīva nepieciešamība saistīta ar šādiem faktoriem:

- neapmierinātība ar klasisko birokrātijas modeli (stabilām organizācijas struktūrām, pastāvīgām funkcijām, reglamentāciju, neelastību u.c.);
- publiskā un privātā sektora tuvināšanās;
- nepieciešamība paaugstināt publiskās pārvaldes efektivitāti;
- informācijas sabiedrības veidošana.

Līdzīgi kā termins “publiskā pārvalde” arī termins “reforma” ir visai ietilpīgs un tiek visai dažādi traktēts.

Bez termina “reforma” (reform), var lietot terminus “modernizācija” (modernisation), uzlabošana” (improvement), “attīstība” (development), “pārveidošana” (transformation), “racionalizācija” (rationalisation), “jaunizveide” (reinventing), “pārmaiņas” (changes). Mūsaprāt, termins “reforma” ir plašāks. Mēs piekrītam K.Politam un G.Bukertam (2000), ka reformas var klasificēt kā vairāk vai mazāk fundamentālas, ka tās liek domāt nevis vienkārši par pārmaiņām, bet par pozitīvām pārmaiņām – apzinātu virzību no mazāk vēlama (pagātnes) stāvokļa uz vēlāmāku nākotnes stāvokli (Polits,Bukerts 2000 : 22, 23).

Bet kas ir publiskās pārvaldes reformas? Atbildes var būt dažādas. Piemēram, ASV profesore Patrīcija Ingrahama secina: ”Administratīvā reforma ... ir visu politikas virzienu veiksmīgas darbības priekšnoteikums, nevis atsevišķs tehniska rakstura pasākumu kopums” (1997: 326).

K.Polits un G.Bukerts (2000 : 15) dod šādu publiskās pārvaldes reformu formulējumu un izskaidrojumu: “Vispirms mēs varētu sacīt, ka sabiedrības vadības reforma ietver apzinātas pārmaiņas valsts sektora organizāciju struktūrā un procesos ar mērķi uzlabot to darbību (noteiktā aspektā). Strukturālās pārmaiņas var ietvert valsts sektora organizāciju apvienošanu vai sadalīšanu ... Procesa pārmaiņas var ietvert licenču, dotāciju vai pasu izsniegšanas sistēmu pārveidošanu... Pārvaldes reforma bieži vien ietver arī izmaiņas sistēmās saskaņā ar kurām ierēdņi tiek pieņemti darbā, apmācīti, novērtēti, paaugstināti amatos, saukti pie disciplinārās atbildības un atbrīvoti no amata”.

Mēs piekrītam K.Polita un G.Bukerta (2000) uzskatam, ka publiskās pārvaldes reformu parasti uzskata par līdzekli mērķa sasniegšanai, nevis par pašu mērķi. Publiskā pārvalde ir potenciāls līdzeklis vairāku mērķu sasniegšanai, to vidū valsts un pašvaldību līdzekļu ekonomijai, publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai, pārvaldes efektivitātes paaugstināšanai. K.Polits un G.Bukerts (2000) uzsver, ka tiecoties sasniegt šos svarīgos mērķus, publiskās pārvaldes reformas var veicināt arī vairāku starpmērķu īstenošanu, piemēram, atbrīvot valsts amatpersonas no birokrātiskiem ierobežojumiem, kas traucē publiskās pārvaldes efektīvu darbību, paaugstināt valsts amatpersonu atbildību likumdevēja

un iedzīvotāju priekšā par politikas un programmu īstenošanu. Poliņķi un citas valsts amatpersonas cenšas iegūt labāku reputāciju, saistot savu vārdu ar publiskās pārvaldes “modernizāciju” un “racionalizāciju”, ministriju un aģentūru pārstrukturēšanu, labāku pakalpojumu apsolīšanu nākotnē (Polits, Bukerts 2000).

Bez publiskās pārvaldes (administratīvajām, sabiedrības vadības) reformām valdības darbu var uzlabot ar politiskām reformām (piemēram, izmaiņām vēlēšanu sistēmā vai likumdošanas procedūrā), ekonomiskajām reformām (piemēram, jauna makroekonomikas vadības politika, darba tirgus reformas), sociālām reformām (piemēram, fundamentālām izmaiņām sociālajā politikā) (Polits, Bukerts 2000).

Gan valsts pārvaldes, gan pašvaldību reformām dažādās valstīs daudz kas ir kopīgs, bet daudz kas ir arī atšķirīgs. Piemēram, veicot civildienesta reformu, praktiski visās valstīs civildienests tiek veidots uz šādiem pamatprincipiem:

- publiskās un privātās sfēras nodalīšana;
- politikas un pārvaldes nodalīšana;
- ierēdņu individuālās atbildības palielināšana (prasība pēc labi izglītotiem profesionāliem ierēdņiem);
- ierēdņu darba aizsargājamība, stabilitāte, pietiekoša samaksa, skaidri noteikti ierēdņu pienākumi un tiesības;
- ierēdņu karjeras virzība pēc nopelniem;
- moderno vadības metožu apgūšana.

Civildienesta pamatprincipi iekļauti vairāku valstu (Francijas, Vācija, Itālijas, Spānijas, Portugāles, Grieķijas) konstitūcijās, bet daudz citu valstu konstitūcijās civildienesta pamatprincipi nav iekļauti.

Izšķir divus civildienesta modeļus pēc tā plašuma:

- kad gandrīz visi publiskās pārvaldes darbinieki ir ierēdņi (Francija, Spānija, Portugāle, Nīderlande, Beļģija, Grieķija, Īrija, Zviedrija);
- tikai vidējā un augstākā līmeņa darbinieki ir ierēdņi (Vācija, Austrija, Itālija, Luksemburga, Apvienotā Karaliste, Dānija, Ungārija, Polija).

Kopīgs pašvaldību reformām visās valstīs ir tas, ka:

- tās pamatā virzītas uz tālāku decentralizāciju un pašvaldību autonomiju;
- reformas ietver gan demokrātijas nostiprināšanu, gan pašvaldību darbības efektivitātes palielināšanu, izmantojot modernās vadības metodes un plašāk iesaistot iedzīvotājus pašvaldību darbībā un lēmumu pieņemšanā;
- tās paredz pašvaldību kooperāciju (sadarbību) noteiktu funkciju veikšanai. Sevišķi populāra tā ir valstīs, kurās ir mazas pašvaldības, piemēram, Francijā. Dažos gadījumos piemēram, Francijā, Vācijā un Nīderlandē mazām pašvaldībām kooperācija ir obligāta;
- zemāka līmeņa (mēroga) pašvaldības nav pakļautas augstāka līmeņa pašvaldībām;
- pašvaldības brīvprātīgi ir apvienojušās pašvaldību asociācijās, kas ir to interešu aizstāvētājas.

Kopīgs gandrīz visām valstīm (lielākajai daļai valstu) ir tas, ka:

- pašvaldību principi ir iekļauti valstu konstitūcijās (izņemot Apvienoto Karalisti, kurā nav konstitūcijas, kā arī Latviju);
- valstu parlamenti ir akceptējuši Eiropas Vietējo pašvaldību hartu (Eiropas valstīs);
- bez pašu funkcijām pašvaldības veic arī valsts deleģētās funkcijas;

- pašvaldību uzraudzība notiek tikai pēc pašvaldību pieņemto lēmumu tiesiskuma (likumības), bet nevis pēc lietderības (efektivitātes). Izņēmums ir valsts deleģētās funkcijas un uzdevumi, kurus var pārbaudīt arī pēc lietderības principa;
- ir ieviesta visai demokrātiska sarunu sistēma starp centrālo valdību un pašvaldībām;
- pašvaldību reformu kodols ir administratīvi teritoriālā reforma (izņemot Franciju un Šveici);
- pašvaldību reformas notiek atrauti no valsts pārvaldes reformām un reģionālās attīstības politikas. Šāda atrautība vērtējama negatīvi;
- pašvaldībām ir tiesības organizēt vietējos referendumus (konsultatīvos un saistošos);
- beidzamajā laikā vērojama tendence pastiprināt reģionālo pašvaldību lomu.

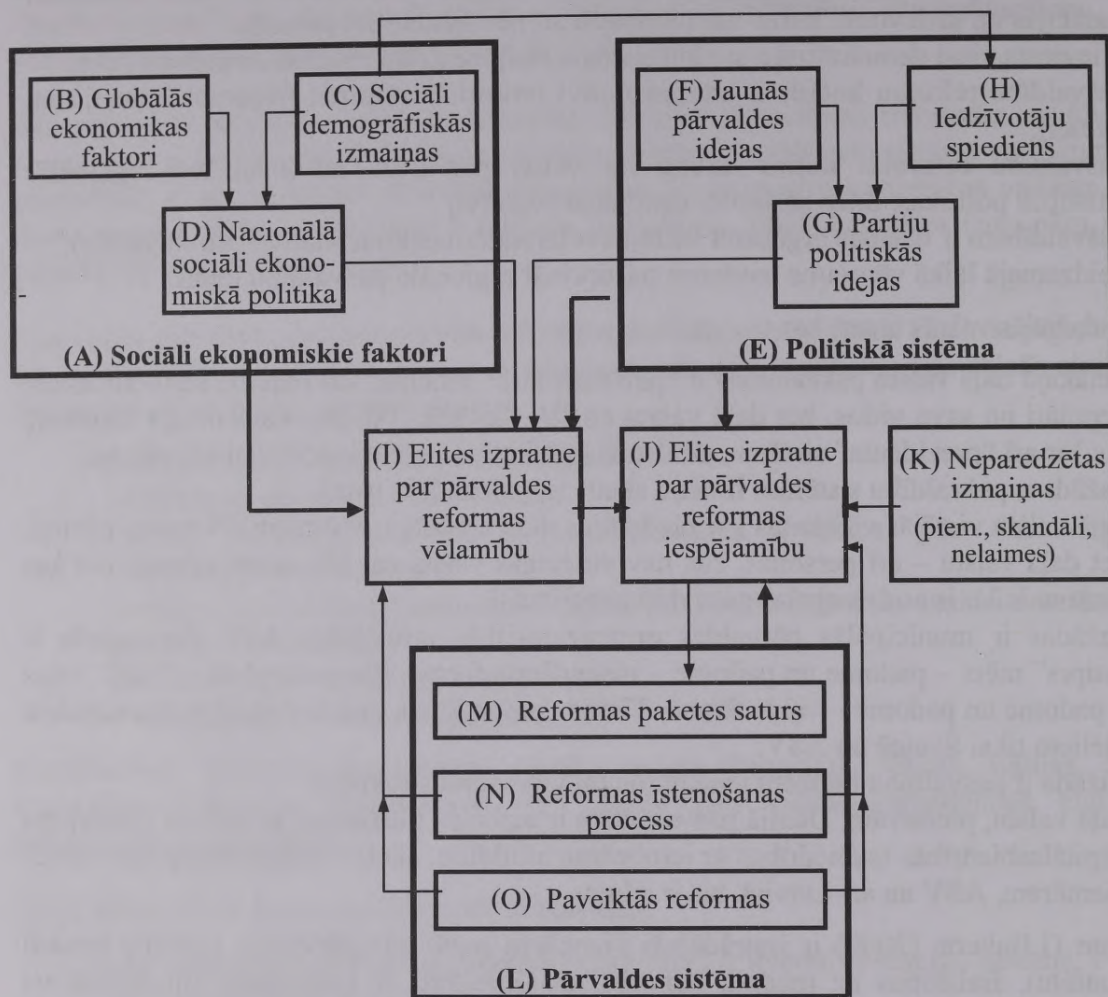
Atšķirīgs dažādās valstīs ir tas, ka:

- lielākajā daļā valstu pašvaldībās ir “parlamentārā” sistēma, kas paredz, ka mēru ievēlē deputāti no sava vidus, bet daļā valstu (ASV, Kanādā, Vācijā, Apvienotajā Karalistē u.c.) ir arī “prezidenta” sistēma, atbilstoši kurai mēru ievēlē iedzīvotāji vai pilsoņi;
- dažāds ir pašvaldību sistēmas līmeņu skaits (no viena līdz trim);
- daļā valstu vietējās vēlēšanās var piedalīties tikai attiecīgās valsts un ES valstu pilsoņi, bet daļā valstu – arī personas, kas nav attiecīgās valsts vai ES valstu pilsoņi, bet kas zināmu laiku ir nodzīvojušas pašvaldības teritorijā;
- dažādas ir municipālās pārvaldes organizatoriskās struktūras. ASV dominējoša ir “stiprs” mērs – padome un padome – menedžeris forma, Eiropas valstīs – “vājš” mērs – padome un padome – valde forma. Tiešās demokrātijas formu – iedzīvotāju sapulces pielieto tikai Šveicē un ASV;
- dažāda ir pašvaldību budžetu ieņēmumu un izdevumu struktūra;
- daļā valstu, piemēram, Dānijā pašvaldībām ir aizliegts piedalīties ar saviem līdzekļiem kapitālsabiedrībās (sabiedrībās ar ierobežotu atbildību, akciju sabiedrībās), daļā valstu, piemēram, ASV un arī Latvijā, tas ir atļauts.

K.Polits un G.Bukerts (2000) ir izstrādājuši vienkāršu publiskās pārvaldes reformu modeli (skat.1.1.attēlu). Balstoties uz modeli, K.Polits un G.Bukerts ir izstrādājuši tipoloģijas un konkrētas teorijas, kas klasificē un izskaidro atsevišķās valstīs un to grupās vērojamās tendences un kopsakarības.

Modeļa centrā attēlota elites izpratne, kādas pārvaldes reformas ir vēlamas un arī iespējamās, jo publiskās pārvaldes reformas parasti sākas augstākajos, nevis zemākajos pārvaldes līmeņos. Sociāli ekonomisko spēku grupā nozīmīga ir globālo ekonomisko spēku ietekme uz institucionālām pārmaiņām un publiskās pārvaldes reformām kopumā. Otrs svarīgs spiediena avots ir sociāli demogrāfiskās pārmaiņas. Tās pēdējās dekādēs raksturojas ar vidējā mūža ilguma palielināšanos un līdz ar to pensionāru īpatsvara palielināšanos, šķirto ģimeņu īpatsvara palielināšanos, bezdarba līmeņa palielināšanos. Tas viss izsauc izdevumu palielināšanos labklājības sektorā.

1.1.attēls. Publiskās pārvaldes reformas modelis



Avots: Polits, Bukerts 2000

Ne mazāk nozīmīgi uz publiskās pārvaldes reformām ir ar politisko sistēmu saistītie faktori. Tie nosaka cik vienkārši vai sarežģīti ir īstenot pārvaldes reformu. Īpaši jāizceļ jauno vadības ideju rašanos, uz kuru bāzes izveidoja Jauno publisko pārvaldi, Valdības jaunizveidi, Vispārējo kvalitātes vadību. Ietekmīga ir teorija par sabiedrības izvēli, teorija par aģentūrām, operāciju izmaksu ekonomika. Mazāk ietekmīgs ir sabiedrības spiediens, jo publiskās pārvaldes reformas parasti nav iedzīvotāju prioritāšu saraksta augšgalā (Polits, Bukerts 2000). Modeļa autori kā reformu ietekmējušu faktoru ir izdalījuši nejaušu notikumu – dabas vai cilvēku izraisīto katastrofu, neparedzētu traģēdiju u.c. nelaimju – sekas. Administratīvās sistēmas bieži vien var izmainīt tikai pakāpeniski, jo visas organizatoriskās sistēmas ir inertas. Šeit vienmēr aktuāli ir centralizācijas un decentralizācijas jautājumi, attiecības starp centrālo valdību un pašvaldībām. Publiskās pārvaldes reformas programmu saturs ir mijiedarbības produkts starp vēlamo un iespējamo. Visaptverošas sistēmas parasti ir retas. Neskatoties uz to, reformu programmas aizvien vairāk īsteno caur sarežģītiem vairāklīmeņa organizāciju tīklojumiem, nevis tikai caur vienu ieviešanas institūciju (Polits, Bukerts 2000). Svarīgi ir gan pirms reformu uzsākšanas, gan to īstenošanas procesā, gan pēc to noteikta etapa realizācijas veikt reformu novērtēšanu, pamatojoties uz zinātniski pamatotām metodēm un plašu rezultātīvo (izpildes, rezultātu un ietekmes) rādītāju, kā arī sintētisku (visaptverošu) rādītāju izmantošanu. Modelī pārvaldes sistēmas ietvaros redzams bloks “Paveiktā reforma”. Patiesībā pārvaldes reformas nekad nebeidzas, runa iet par atsevišķu stadiju, etapu, posmu pabeigšanu.

Profesors Gajs Pīters ir izstrādājis publiskās pārvaldes reformu piecus teorētiskos modeļus.

- Tradicionālais publiskās pārvaldes modelis.

To raksturo apolitisks institucionalizēts civildienests, ierēdņu darbība saskaņā ar noteiktu hierarhiju un iepriekš definētiem noteikumiem, organizatorisko struktūru un nodarbinātības pastāvīgums un stabilitāte, civildienesta vienota kategoriju sistēma, stingra pārvaldes institūciju iekšējā un ārējā reglamentācija un vienlīdzība.

- Tirgus modelis.

Tas balstās uz privātā sektora vadības metožu un pieredzes plašu izmantošanu publiskajā pārvaldē, orientāciju uz rezultātiem (nevis uz procesu), atsevišķu valsts un pašvaldību funkciju deleģēšanu privātajam sektoram.

- Līdzdalības modelis

Tas paredz gan iedzīvotāju līdzdalību publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanā, gan zemāka līmeņa ierēdņu un darbinieku aktīvu iesaistīšanos politikas veidošanā.

- Elastīgais modelis.

Tas nodrošina publiskās pārvaldes institūciju spēju elastīgi reaģēt uz sabiedrības mainīgajām vajadzībām. Elastīgums attiecas gan uz pārvaldes organizatoriskajām struktūrām, gan uz nodarbinātību. Modelis paredz īslaicīgu organizatorisko struktūru veidošanu līdz konkrētu projektu un uzdevumu pabeigšanai. Attiecīgi ar darbiniekiem slēdz līgumus uz konkrētu laiku. Tiek veicināta darbinieku rotācija.

- Deregulācijas modelis.

Tas iestājas pret publiskās pārvaldes pārmērīgu iekšējo regulāciju, stingriem iepriekš izstrādātiem noteikumiem un procedūrām un atbalsta ierēdņiem lielāku brīvību un radošu pieeju (Pīters 2003).

Savukārt ASV profesore Partrīcija Ingrahama izdala trīs valsts pārvaldes reformu modeļus:

1. Inkrementālais modelis (ASV) - paredz, ka esošā vide nav fundamentāli jāizmaina, ka tā atļauj pakāpeniski pilnveidot pārvaldi, ieviešot jaunas metodes un līdzekļus.
2. Stadiju modelis (Apvienotā Karaliste, Austrālija) - paredz būtiskākas politiskās un administratīvās izmaiņas pārvaldes sistēmā, īstenojot vairākas stadijas.
3. Jauna starta modelis (Jaunzēlande) -paredz fundamentālas, kompleksas izmaiņas valsts pārvaldē (likvidējot lielu daļu no centrālajām institūcijām un to vietā izveidojot jaunas, kas strādā, pamatojoties uz vadības līgumiem un uzņēmējdarbības principu izmantošanu), kas tiek īstenotas ļoti strauji (Ingraham 1997).

Šos trīs modeļus P.Ingrahama ir izstrādājusi attiecībā uz attīstītām valstīm. Pēc mūsu domām to var piemērot arī citās valstīs un ne tikai attiecībā uz valsts pārvaldes reformām, bet arī attiecībā uz pašvaldību reformām.

1.3. Reformu principi

Kopš divdesmitā gadsimta astoņdesmito gadu sākuma Eiropā un visā pasaulē vispopulārākās ir publiskās pārvaldes reformas, kas ieguvušas nosaukumu "Jaunā publiskā pārvalde" (New Public Management – NPM). Tā radās Britu sadraudzības valstīs (Apvienotajā Karalistē, Austrālijā, Jaunzēlandē) un plaši izplatījās daudzās citās valstīs. Jaunā publiskā pārvalde aptver organizacionālo struktūru, finanšu vadības, personālvadības un publisko pakalpojumu

pilnveidošanu un raksturojas ar privātā sektora vadības metožu plašu izmantošanu. Jāatzīmē, ka nav izstrādāta vienota Jaunās publiskās pārvaldes teorija. Tās pamatprincipi ir:

- Privātā sektora vadības metožu izmantošana.
- Valsts funkciju pārveidošana un decentralizācija.
- Politiku un menedžeru darbības norobežošana.
- Lēmumu pieņemšanas decentralizācija finansu vadībā un personālvadībā.
- Elastība personāla komplektēšanā un izvirzīšanā.
- Atbildības nodošana vecākajiem menedžeriem, noslēdzot vadības līgumus.
- Izpildes kontrole un novērtēšana.
- Vadības prasmes un efektivitātes pilnveidošana.
- Orientācija uz rezultātu nevis procesu.
- Orientācija uz pakalpojumu lietotāju – klientu.
- Konkurences veicināšana starp pakalpojumu sniedzējiem.
- Ārpakalpojumu izmantošana.
- Sadarbība starp publisko un privāto sektoru.
- Horizontālās un tiešās komunikācijas attīstība.
- Informācijas tehnoloģiju ieviešana.
- Pārvaldes darbības "caurspīdīguma" (atklātības) palielināšana.
- Pilsoņu iesaistīšana pārvaldes lēmumu pieņemšanā.

Nav nejaušība, ka kā viens no pirmajiem minēts pamatprincips "Valsts funkciju pārveidošana un decentralizācija", jo modernā publiskā pārvalde raksturojas ar decentralizācijas tendenci un subsidiaritātes principa ievērošanu. Ar decentralizāciju saprot funkciju nodošanu no centrālās valdības līmeņa reģionālajām un vietējām pašvaldībām, kā arī privātajam sektoram un NVO. Savukārt ar dekoncentrāciju saprot funkciju nodošanu no centrālās valdības līmeņa zemākstāvošām valsts pārvaldes institūcijām (parasti teritoriālajām).

Decentralizācija veicina demokrātiju un sekmē pilsoniskas sabiedrības veidošanu, tā paaugstina publiskās pārvaldes efektivitāti un nodrošina lielāku pašvaldību autonomiju. Decentralizācija izbrīvē ministrijas un citas augstāka līmeņa valsts institūcijas no operatīviem rutīniem uzdevumiem un ļauj tām vairāk pievērsties stratēģiskai vadībai.

Decentralizācijai ir arī savi trūkumi:

- decentralizācija saistās ar nevienlīdzību, tā palielina reģionālās disproporcijas;
- decentralizācija var sekmēt makroekonomisko nestabilitāti;
- decentralizācija apgrūtina politikas koordināciju.

Taču šie trūkumi ir nesamērojami ar daudz lielākiem ieguvumiem decentralizācijas rezultātā.

Otrs populārākais reformu virziens ir Valdības jaunizveide. Tā radās ASV pagājušā gadsimta deviņdesmito gadu sākumā. Līdzīgi kā Jaunajai publiskai pārvaldei Valdības jaunizveides pamatā ir privāto uzņēmumu vadības metožu plaša pielietošana publiskajā pārvaldē. Valdības jaunizveides desmit principi ir šādi.

1. Katalītiska valdība - atdalīt stūrēšanu no airēšanas. Valdība - tā ir stūrmanis, kas nosaka kursu, pieņemot politiskus lēmumus, bet pakalpojumu sniegšanu tā nodod uz līguma pamata speciāli šim nolūkam izveidotām aģentūrām vai privātajam sektoram.
2. Sabiedrībai piederoša valdība - ne tikai sniegt pakalpojumus, bet iedrošināt pilsoņus iesaistīties pārvaldes procesos.
3. Konkurējoša valdība - sacensību garu pakalpojumu sniegšanā, konkurenci monopoliem vietā.

4. Mērķu vadīta valdība - vairāk vadīties pēc uzdevumiem, nevis pēc instrukcijām.
5. Uz rezultātu orientēta valdība - finansēt rezultātus, nevis sākotnējos rādītājus.
6. Uz klientu orientēta valdība - vadīties pēc klienta, nevis ierēdņa vajadzībām, piedāvājot klientam izvēli.
7. Valdība kā uzņēmums - koncentrēties uz pelnīšanu, nevis tikai uz tērēšanu.
8. Valdība - pareģe - censties paredzēt problēmas un atrisināt tās, pirms tās rodas, ieguldīt pirmkārt profilaksē, nevis labošanā.
9. Decentralizēta valdība - no hierarhiskās pakļautības uz līdzdalību un komandu darbu, decentralizējot varu.
10. Tirgus orientēta valdība - dot priekšroku tirgus mehānismam, nevis birokrātiskām programmām. (Osborne, Gaebler 1992).

Kopš divdesmitā gadsimta astoņdesmito gadu beigām visā pasaulē populāra ir ASV profesora Edvarda Deminga Vispārējā kvalitātes vadība (1992). E.Demings šo sistēmu izstrādāja jau pagājušā gadsimta piecdesmito gadu sākumā. Taču tajā laikā ASV tā neguva atbalstu ne privātajā, ne publiskajā sektorā. Tāpēc piecdesmit gadus atpakaļ Edvards Demings ar nelielu viņa sistēmas piekritēju grupu devās uz Japānu, kur guva lielu atsaucību un atbalstu visaugstākajos pārvaldes līmeņos. Īsā laikā Vispārējo kvalitātes vadību ieviesa daudzos uzņēmumos un organizācijās. Valda uzskats, ka tieši pateicoties Vispārējai kvalitātes vadībai, Japānas preces un pakalpojumi izceļas ar visaugstāko kvalitāti.

Tikai pagājušā gadsimta astoņdesmito gadu beigās Vispārējo kvalitātes vadību atzinīgi novērtēja arī ASV, ieviešot to gandrīz visu nozaru uzņēmumos, Federālajā valdībā, pavalstu valdībās, apgabalu un vietējās pašvaldībās, universitātēs u.c.

No 14 slavenajiem Edvarda Deminga Vispārējās kvalitātes vadības principiem esam izdalījuši būtiskākos publiskajai pārvaldei:

- Nepārtraukti izvīziet mērķus pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai.
- Neatlieciet kļūdu labošanu un jaunā meklējumus.
- Pastāvīgi pilnveidojiet pakalpojumu sniegšanas sistēmu.
- Veicot intensīvu personāla apmācību un regulāru kvalifikācijas paaugstināšanu.
- Izmantojiet jaunas vadības metodes, nevis pastipriniet uzraudzību.
- Iedrošini darbiniekus būt radošiem.
- Lai noteiktie mērķi efektivitātes paaugstināšanā nekļūtu tikai par lozungu, paredziet attiecīgus līdzekļus to sasniegšanai.
- Nodrošini prioritāti kvalitātei ne kvantitātei.
- Neierobežojiet darbību struktūrvienību ietvaros, veidojiet komandas (Deming 1992).

Vispārējo kvalitātes vadību vieglāk īstenot, ja pirms tās organizācijā jau ir ieviesti ISO 9000 (9001,9002 un 9003) standarti. Kvalitātes vadību jebkurā institūcijā veicina kvalitātes vadības instrumenti. Vispiemērotākais publiskajam sektoram ir Kopējais novērtēšanas ietvars un Kvalitātes vadības izcilības modeļa Eiropas fonds. Abi šie instrumenti palīdz noteikt organizācijas iekšējās un ārējās stiprās un vājās puses, un tos rekomendē Eiropas Komisija.

Kopējais novērtēšanas ietvars tika izstrādāts pagājušā gadsimta deviņdesmito gadu beigās. Tas paredz organizācijas pašnovērtējumu, izmantojot aptaujas formu. Pašvērtējumu veic pēc 9 kritērijiem:

- līderība;
- stratēģija un plānošana;
- cilvēkresursu vadība;
- partnerība un resursi;
- procedūras un inovāciju vadība;

- uz klientu/pilsoni orientēti rezultāti;
- darbinieku rezultāti;
- sabiedrības rezultāti;
- izpildes rādītāji (nefinansīlie un finansiālie) (Reference Guide for Horizontal Integration 2005).

Kopējo novērtēšanas ietvaru plaši lieto projektu novērtēšanai, nacionālo kvalitātes balvu konkursiem.

Otrs instruments – Kvalitātes vadības izcilības modeļa Eiropas fonds – paredz, ka novērtēšanu veic ārējie konsultanti/autori, kas garantē objektivitāti, kura ne vienmēr ir pašvērtējuma gadījumā. Taču šī modeļa īstenošanas izmaksas ir augstākas, nekā veicot pašvērtējumu (Reference Guide for Horizontal Integration 2005).

Jaunākais virziens vadības zinātnē ir jaunievedumi, kas arī radušies ASV. Jaunievedumu ieviešana publiskajā pārvaldē ir visai ierobežota, jo tie pamatojas uz kardinālu esošās sistēmas laušanu, kas publiskajai pārvaldei parasti nav pieņemama.

Jaunievedumu pamatnostādnes ir šādas:

- Jaunievedumi ir vadības procesu fundamentāla pārveidošana, tie praktiski nozīmē lauzt iepriekšējo sistēmu un sākt visu no nulles.
- Jaunievedumi orientējas uz trīs C (customers, competition, change - klienti, konkurence, pārmaiņas).
- Jaunievedumos neeksistē "klients" kā vispārējs jēdziens, bet eksistē tikai šis klients ar savu personisko gaumi, kas pieprasa pakalpojumus, kas ir piemēroti viņa unikālajām vajadzībām.
- Konkurence sekmē modernās tehnoloģijas ieviešanu, un pārmaiņas kļūst pastāvīgas
- Jaunievedumu objekts ir process. Tas nozīmē darīt vairāk ar mazākiem resursiem.
- Jaunievedumi praktiski izmaina visu organizāciju, tāpēc to īstenošana ir visai darbietilpīga (Hammer 1996).

Jaunievedumu principi ir:

- Vecā aizmiršana un jaunā ieviešana.
- Vairāki darbi iespēju robežās tiek kombinēti vienā.
- Lēmumus pieņem darbinieki, nevis priekšnieki.
- Procesa soļi tiek noteikti dabīgā secībā.
- Procesi ir daudzveidīgas versijas.
- Darbs tiek veikts tur, kur tam ir vislielākā jēga.
- Kontrole tiek samazināta.
- Procesa menedžeris ir vienīgais kontakta punkts ar klientu.
- Informācijas tehnoloģijas ieviešana dod iespējas izmantot gan centralizācijas, gan decentralizācijas priekšrocības (Hammer 1996).

Darba organizācijas izmaiņas pēc jaunievedumu īstenošanas ir šādas:

- Darba pārmaiņa - no vienkāršiem šauri specializētiem uzdevumiem uz daudzveidīgiem.
- Organizacionālo struktūru pārmaiņa - no hierarhiskām struktūrām uz plakanām (līdzinām) struktūrām; no funkcionāliem departamentiem (nodaļām) uz procesa komandām.
- Cilvēku lomas pārmaiņa - no kontrolētas darbības uz pilnvarotu darbību.
- Darba sagatavošanas pārmaiņa - no trenēšanas uz izglītību.
- Darbības novērtēšanas pārmaiņa - no aktivitātes uz rezultātu.

- Menedžeru un administratoru pārmaiņa - no pārraugiem uz treneriem; no datu glabātājiem uz līderiem (Hammer 1996).

1.2.tabula. Atšķirīgais starp jaunievedumiem un vispārējo kvalitātes vadību

Jaunievedumi	Vispārējā kvalitātes vadība
1. Ātras izmaiņas	1. Lēnākas izmaiņas
2. Radikālas izmaiņas	2. Pakāpeniskas
3. Nepieciešama nepārtraukta ikdienas operatīva vadība no augšas uz leju	3. Var iztikt bez ikdienas operatīvās vadības

Avots: Hammer 1996

Hammers un Stantons ir apkopojis visbiežāk sastopamās kļūdas jaunievedumos:

1. Uzskatīt, ka nodarbojas ar jaunievedumiem (reinženieringu), bet faktiski to nedarīt. Pirms uzsākt reinženieringu ir jāzina, kas tas tāds ir.
2. Nekoncentrēšanās uz procesiem. Tikai procesi var tikt pakļauti jaunievedumiem, bet vispirms tie ir jāidentificē. Jaunievedumu objekts nav organizācija, bet gan process(darbs), kuru cilvēki tajā veic.
3. Pārāk liels laiks tiek tērēts esošās situācijas analīzei. Pārāk detalizēta esošā stāvokļa analīze ir destruktīva laika zaudēšana.
4. Darboties bez spēcīgas vadības un līdera. Jaunievedumu vadībai jābūt spējīgai radīt jaunas idejas un iedrošināt darbiniekus mērķu sasniegšanā.
5. Būt biklam pārveides procesā.
6. Iet taisni no projekta koncepcijas uz ieviešanu. Vispirms nepieciešama idejas aprobēšana un tikai pēc tam tās īstenošana.
7. Lēna jaunievedumu īstenošana. Tie jāīsteno ātri.
8. Aptvert ar jaunievedumiem tikai dažus aspektus. Jaunievedumu procesu nevar veikt izolēti.
9. Pieņemt tradicionālo ieviešanas stilu. Jaunievedumiem nepieciešams savs ieviešanas stils: ātrs, improvizējošs un iteratīvs.
10. Nerūpēties par saviem cilvēkiem. Sekmīgai jaunievedumu īstenošanai jāņem vērā personāla vajadzības, jauniem procesiem jādod labums darbiniekiem, kas piedalījušies veco procesu izmainīšanā (Hammer, Stanton 1995).

Profesors Martins Potuceks (2004) ir formulējis 10 labas pārvaldības kritērijus (principus), kurus vajadzētu īstenot reformu rezultātā:

1. Analītiskās bāzes esamība lēmumu pieņemšanai.
2. Komunikācija publiskajā sfērā.
3. Stratēģiskā domāšana.
4. Pilsoņu intereses piedalīties pārvaldes procesā.
5. Politisko partiju caurspīdīgums.
6. Valdības atbildība un atskaitīšanās.
7. Politikas, tirgus un mediju integrācija.
8. Sociālās izslēgšanas pieeja.
9. Izglītošanās publiskajā politikā un pārvaldē.
10. Politikas veidošanas globālais konteksts.

Kā viens no nozīmīgākiem kritērijiem uzskatāms stratēģiskās domāšanas kritērijs. Apvienotās Karalistes profesors Geoff Mulgans (2004) ir izstrādājis desmit nepieciešamos nosacījumus (priekšrakstus) sekmīgai stratēģiskai vadībai:

1. Stipra un stabila valdība.
2. Spēcīgs politiskais atbalsts stratēģiskajai vadībai.
3. Eksistējoša stratēģijas pamatstruktūras vienība publiskās pārvaldes hierarhijas virsotnē.
4. Progresīva metodoloģijas kultūra un konsultēšanās iespēja citām administrācijas struktūrvienībām.
5. Kompetenti sabiedrotie atsevišķos departamentos.
6. Pieņemta un efektīvi izmantojama publiskās politikas koncepcija.
7. Efektīva iesaistīšana un sadarbība ar dalībniekiem no publiskā sektora, privātā sektora un pilsoniskās sabiedrības no vienas puses un politiķiem, ierēdņiem un akadēmiskajam personālam no otras puses.
8. Lietotājam draudzīga komunikācija ar iesaistītiem aktieriem.
9. Specifiskai stratēģijai un politikai jāietver konkrēti izmērāmi mērķi, skaidra pienākumu sadale un laika grafiks un to novērtēšanas procedūras.
10. Stratēģiskās vadības noteikšana kā nekad nebeigušos procesu.

ASV pētnieki Braisons un Alstons (1996) visai gleznaini formulē stratēģisko plānošanu kā mērķtiecīgas pūles veikt fundamentālus lēmumus un darbības, kas parāda, kas organizācija ir, ko tā dara un kāpēc tā dara. Pēc viņu domām ieguvumi no stratēģiskās plānošanas ir:

- pieaugušā funkcionālā un ekonomiskā efektivitāte;
- uzlabojas saprašana par organizāciju;
- uzlabojas apmācība;
- labāka lēmumu pieņemšana;
- uzlabojas organizācijas spēja (kapacitāte);
- pilnveidojas komunikācija un sabiedriskas attiecības;
- palielinās politiskais atbalsts (Bryson, Alston 1996).

Braisons un Alstons ir formulējuši 10 soļus stratēģiskajā plānošanā un tie ir šādi:

- 1.solis. Panākt atbalstu stratēģiskajai plānošanai.
- 2.solis. Noteikt vissvarīgākos mērķus.
- 3.solis. Apzināt stratēģiskās plānošanas dalībniekus. Attīstīt organizācijas misiju.
- 4.solis. Identificēt organizācijas stiprās puses, vājās puses, iespējas un draudus.
- 5.solis. Identificēt stratēģijas ietvaru: būtiskākos uzlabojumus, galvenās vērtības, organizācijas izmaksas, finansēšanu, vadīšanu.
- 6.solis. Formulēt stratēģiju, lai īstenotu 5.solī noteiktās aktivitātes.
- 7.solis. Izvērtēt un pieņemt stratēģisko plānu.
- 8.solis. Izstrādāt efektīvu organizācijas nākotnes vīziju.
- 9.solis. Pilnveidot stratēģijas īstenošanas procesu.
- 10.solis. Pārvērtēt stratēģiju un stratēģiskās plānošanas procesu, noskaidrojot, kas tajā darbojas un kas nedarbojas (Bryson, Alston 1996).

Jāatgādina, ka stratēģiskā plānošana var tikt sekmīgi īstenota tikai tādās organizācijās kurās ir skaidri formulēta organizācijas misija un mērķi, noteikti darbības rādītāji, ir informācija par plānotiem un faktiskajiem rezultātiem (izpildes, rezultātu, ietekmes) rādītājiem, kā arī par izmaksām.

Kā redzams publiskās pārvaldes darbības un reformu jomā ir izstrādāti dažādi principi, kritēriji, nosacījumi, priekšraksti. Nereti tie ir vienādi vai līdzīgi pēc satura un vairāk vai mazāk atšķirīgi pēc formas.

Īpaši jāizdala pašvaldību reformu principi. Pašvaldību reformas mūsdienās ir nepieciešamas, lai turpinātu varas demokratizāciju un decentralizāciju, sniegtu iedzīvotājiem daudzveidīgākus un kvalitatīvākus pakalpojumus, ieviestu jaunākos vadības zinātnes sasniegumus (Jauno publisko pārvaldi, Valdības jaunizveidi) pašvaldību darbībā, plašāk iesaistītu pilsoņus pārvaldes lēmumu pieņemšanā.

Pašvaldību reformu saturs, plašums un intensitāte dažādās valstīs ir dažāda, bet daudz kas ir kopīgs.

Vettere un Kerstings (2003a, 2003b), mēģinot sistematizēt pašvaldību reformu tipus (virzienus) Eiropā pēdējo desmitgāžu laikā, izdala:

- vietējās administrācijas reformas;
- vietējās politiskās reformas, katru sadalot divās grupās.

Vietējās administrācijas reformas tiek sadalītas:

- teritoriālās un funkcionālās reformās;
- pārvaldes reformās.

Vietējās politiskās reformas iedala:

- izmaiņas pilsoņu tiešās piedalīšanās sfērā;
- izmaiņas vietējās pārstāvnieciskās demokrātijas stiprināšanā (Vetter, Kersting 2003a, 2003b).

Teritoriālās un funkcionālās reformas iet roku rokā. Funkciju izpilde ir atkarīga no pašvaldību lieluma. Teritoriālās (pašvaldību apvienošanās virzienā) un funkcionālās reformas ir notikušas daudzās Rietumeiropas valstīs, sākot no 1950-tajiem gadiem. To mērķis ir paaugstināt pašvaldību administratīvo spēju (kapacitāti) un darbības efektivitāti, optimizēt pakalpojumu sniegšanas funkcijas. Teritoriālās un funkcionālās reformas parasti ir saistītas arī ar finansiālajām reformām, palielinot pašvaldību finansiālo autonomiju.

Dažas valstis, piemēram, Francija, Norvēģija un Šveice, pašvaldību apvienošanos aizstāj ar pastiprinātu pašvaldību kooperāciju, tādējādi palielinot pašvaldību pakalpojumu sniegšanas mērogu un līdz ar to arī efektivitāti.

Teritoriālās un funkcionālās reformas pēdējās divās desmitgadēs visplašāk veiktas Austrumeiropas valstīs, kas atbrīvojušās no sociālisma perioda pārmērīgi centralizētās sistēmas, kā arī Spānijā un Grieķijā. No Baltijas valstīm masveida pašvaldību apvienošanās īstenota tikai Lietuvā.

Pretstatā pašvaldību apvienošanai, kas notika daudzās valstīs, Čehijā un Slovākijā deviņdesmito gadu sākumā vietējās pašvaldības nereti tika sadalītas mazākās pašvaldībās un to kopējais skaits valstī palielinājās ap divām reizēm. Čehijā 2003.gada sākumā bija 6248 vietējās pašvaldības. Gandrīz 80% no tām dzīvoja mazāk par vienu tūkstoši iedzīvotāju (Illner 2003). Reformu ietvaros vairākās valstīs ir mainīties pašvaldību sistēmas līmeņu skaits: Francijā – no diviem uz trīs līmeņiem, Čehijā – no viena uz diviem līmeņiem, Polijā – no viena uz trīs līmeņiem, Igaunijā un Lietuvā – no diviem uz vienu līmeni.

Jauno publisko pārvaldi īsteno gan nacionālajā, gan pašvaldību līmenī. Tās koncepcija paredz privātā sektora vadības metožu plašu izmantošanu publiskajā pārvaldē, it īpaši pakalpojumu sniegšanas sfērā, Jaunā publiskā pārvalde pilsoni definē kā patērētāju, orientējas uz publiskās pārvaldes funkciju decentralizāciju, darbības vērtēšanu pēc rezultātiem, budžeta caurspīdīgumu, pašvaldību kooperāciju, privatizāciju, līgumu slēgšanu ar privāto sektoru,

pašvaldību padomju darbības izmaiņām, uzsvāru liekot uz administrācijas kontroli (Vetter, Kersting 2003a, 2003b).

Pašvaldību reformas bez administratīvajām reformām ietver arī vietējās politiskās reformas, kas paredz lielāku pilsoņu iesaistīšanu pašvaldību darbībā. Vairākās valstīs īstenoti tiešās demokrātijas jauni līdzekļi. Viens no tiem ir mēru (pašvaldības vadītāju) tiešās vēlēšanas. Tās sekmē mēru lielāku atbildību pilsoņu priekšā un padara viņus mazāk atkarīgus no vietējām padomēm. Ja dažās Vācijas zemēs mēru tiešās vēlēšanas rīko jau kopš 1949.gada, tad citās Vācijas zemēs, Itālijā, lielākajā daļā Austrijas, dažos Norvēģijas reģionos un dažās Apvienotās Karalistes pilsētās tās sāktas organizēt tikai nesen.

Otrs veids kā stiprināt pilsoņu integrāciju vietējā politikā ir vietējo referendumu organizēšana. Kopš divdesmitā gadsimta deviņdesmito gadu sākuma tos organizē gandrīz visās Eiropas valstīs (Latvija nav to starpā). Vietējie referendumi kalpo kā līdzeklis vietējās izpildvaras kontrolei, partiju dominantes ierobežošanai padomēs, politiskās varas atbildības pastiprināšanai. Par vietējo referendumu paradīzi uzskata Šveici.

Vietējie referendumi ne vienmēr ir saistoši. Piemēram, Dānijā un Beļģijā vietējie referendumi ir tikai konsultatīvi. Pilsoņi var ierosināt vietējos referendumus tikai Austrijā, Vācijā, Šveicē, Somijā, Čehijā, Ungārijā un Itālijā (Vetter, Kersting 2003a, 2003b). Ir obligātie un fakultatīvie referendumi.

Izmaiņas vietējās pārstāvnieciskās demokrātijas stiprināšanā galvenokārt saistītas ar lielāku iespēju piedāvāšanu vēlētajiem. Šeit var minēt tādu pasākumus, kā:

- partiju sarakstu modificēšana;
- vēlēšanu laika pagarināšana;
- vairāku vēlēšanu dienu paredzēšana;
- vēlētāju minimālā vecuma samazināšana;
- elektroniskās vēlēšanas;
- vēlēšanas izmantojot digitālo televīziju;
- vēlēšanas pa telefonu;
- vēlēšanas pa pastu (Vetter, Kersting 2003a, 2003b).

Lai iedzīvotāji tērētu pēc iespējas mazāk laika piedaloties pašvaldību vēlēšanās, Apvienotajā Karalistē var vēlēties lielajos universālveikalos, Turcijā – lidostās.

Bez tam vietējās pārstāvnieciskās demokrātijas stiprināšanā nozīmīgi ir pasākumi, kas paredz privāto firmu, nevalstisko organizāciju, speciālu interešu grupu un pilsoņu iesaistīšanu vietējo lēmumu pieņemšanā, apkaimju padomju, konsultatīvo valžu, “apaļo galdu”, “forumu”, “nākotnes konferenču” organizēšanu (Vetter, Kersting 2003a, 2003b).

Pašvaldību deputātiem piedāvāti līdzekļi, ko sniedz Jaunā publiskā pārvalde (rezultatīvie rādītāji, budžeta pārskati u.c.) stratēģiskās vadības kapacitātes palielināšanā un vietējās administrācijas kontrolē. Analizējot esošo situāciju Eiropas valstīs, var secināt, ka starp vietējo pašvaldību efektivitāti un vietējo demokrātiju ir zināma plaša, bet ne tik liela, lai cerīgi neraudzītos uz pašvaldību attīstību nākotnē.

1.4. Reformu īstenošana

OECD Publiskās pārvaldības komiteja 2005.gadā ir noteikusi publiskās pārvaldes reformu mērķus:

- padarīt valdību atbildīgāku, atklātāku, pieejamāku;

- īstenot izpildes pieeju publiskajā sektorā;
- izmainīt atskaitīšanās un kontroles sistēmu, pārejot no ex ante uz ex post kontroli, izmantojot neatkarīgus auditorus u.c.;
- pārveidot valdību, veicot decentralizāciju, privatizāciju u.c. inovatīvus pasākumus;
- palielināt ierēdņu motivāciju, paaugstinot vadības elastīgumu, pielietojot individuālos darba līgumus, maksājot pēc izpildes utt.;
- integrēt tirgus pieeju valdības darbībā (Dunn, Staronova, Pushkarev 2006).

Īpaša uzmanība tiek veltīta pārejas perioda valstīm. SIGMA uzsver, ka publiskā pārvalde šajās valstīs joprojām raksturojas ar:

- valsts funkciju un uzdevumu koncepcijas trūkumu;
- bijušās sociālisma sistēmas ietekmi uz publisko pārvaldi;
- caurspīdīguma un saskaņotības trūkumu;
- “vertikālās pieejas” dominēšanu;
- partiju koalīciju veidošanas problēmām;
- pārvaldes funkciju dublēšanu;
- koncentrēšanos uz mehāniskiem/tehniskiem darbiem un minimālu uzmanību stratēģiskajai domāšanai un politikas attīstībai (Reference Guide for Horizontal Integration 2005:12).

Aktuāls un neviennozīmīgs ir jautājums, kādā mērā modernās vadības metodes un virzienus var izmantot pārejas perioda valstīs – Centrāleiropas un Austrumeiropas, kā arī Baltijas valstīs. Attiecībā uz Vispārējās kvalitātes vadību un stratēģisko plānošanu un vadību, mūsdiā, nekādiem ierobežojumiem un grūtībām nevajadzētu būt, tā pēc iespējas drīzāk un plašāk jācenšas īstenot visās pārejas perioda valstīs. Kas attiecas uz Jauno publisko pārvaldi un Valdības jaunizveidi, tad šeit gan teorētiku, gan praktiku vidū domas dalās. Daļa uzskata, ka pārejas perioda valstīm vispirms vajadzētu īstenot klasisko birokrātiju un pārvaldi Maksa Vēbera garā un tikai pēc tam domāt par Jaunās publiskās pārvaldes un Valdības jaunizveides principu ieviešanu.

Piemēram, Tartu universitātes lektore Kristīne Tonnissona (2006), analizējot Igaunijas vietējo pašvaldību līderu aptaujas rezultātus, secina, ka Igaunijas pašvaldības daudzos gadījumos nav gatavas izmantot Jaunās publiskās pārvaldes principu priekšrocības, ka labi rezultāti var tikt sasniegti lielāku uzmanību veltot tradicionālās publiskās pārvaldes aspektiem. Vēl kategoriskāks ir Tartu universitātes profesors V.Drechslers (2004:392), kurš norāda: “Jaunā publiskā pārvalde izraisa ļoti negatīvas sekas, bet ne tikai Centrāleiropā un Austrumeiropā ... tāpēc ... Jaunā publiskā pārvalde nav pareizais ceļš, pa kuru Igaunijai būtu jāiet”.

Daļa speciālistu domā, ka šos modernos principus, vismaz daļu no tiem, pārejas perioda valstīs var īstenot uzreiz. Mums tuvāki ir otrie uzskati. Vēl vairāk tāpēc, ka nebūt ne visās pārejas perioda valstīs publiskās pārvaldes līmenis ir vienāds un līdz ar to arī gatavība ieviest modernās vadības metodes ir dažāda. Daudz kas ir atkarīgs no politiskās gribas, no politiskās un administratīvās elites saprašanas, ka reformas ir nepieciešamas un arī iespējamās.

Vēl jāatzīmē, ka veidojas sava skola (virziens) par Jaunās publiskās pārvaldes un Valdības jaunizveides principu īstenošanu Centrāleiropas un Austrumeiropas valstīs.

ES Acquis Communautaire ietvaros Centrāleiropas un Austrumeiropas valstīm ieteiktā plašās publiskās pārvaldes reformas, kas izmainītu cilvēkresursu un personāla vadību, budžeta un finanšu vadību, stratēģisko plānošanu un vadību, īstētu decentralizāciju, privatizāciju utt. (Dunn, Staronova, Pushkarev 2006).

Kā viens no iespējamiem risinājumiem pārejas perioda valstīm tiek ieteikts 4C ietvars:

- challenge – izaicināšana. Kāpēc attiecīgai pakalpojums ir nepieciešams?
- compare – salīdzināšana. Katrai organizācijai sava izpilde jāsalīdzina ar citu organizāciju veikumu;
- consultation – konsultēšana. Nepieciešama konsultēšanās ar pakalpojumu saņēmējiem;
- competition – konkurence. Vai pakalpojums spēj izturēt konkurenci? (Dunn, Staronova, Pushkarev 2006).

4C ietvaru var uzskatīt par “mazo” Jauno publisko pārvaldi, jo visi četri iepriekšminētie principi ir aizgūti no Jaunās publiskās pārvaldes.

Analīze rāda, ka Centrāleiropā un Austrumeiropā un lielā mērā visā pasaulē publiskās pārvaldes reformu jomā vājākais posms ir politikas īstenošana. Arī Latvija nav izņēmums. Ar politikas īstenošanu saprot politikas, likumu, programmu, plānu, novērtēšanas procedūru ieviešanu dzīvē. Kāpēc politikas īstenošana bieži vien ir neveiksmīga? Pirmkārt, politiķi un politikas īstenoņi bieži vien nenovērtē un neizprot politikas īstenošanas problēmas un grūtības. Piemēram, daudziem liekas, ka pietiek vien pieņemt likumu, lai tas automātiski tiktu ieviests dzīvē. Otrkārt, trūkst vienkāršas, skaidri saprotamas, praksei piemērotas politikas īstenošanas teorijas un praktiskie ieteikumi. Treškārt, nereti noteikti nereāli, zinātniski nepamatoti mērķi un uzdevumi. Ceturtkārt, publiskās pārvaldes administratīvā spēja (kapacitāte) bieži vien ir nepietiekama. Piektkārt, organizācijas un personāls, kam jāievieš politika, nav pienācīgi apmācīti un konsultēti. Sestkārt, netiek veikta politikas īstenošanas novērtēšana dažādās stadijās. Septītkārt, nepietiekami tiek izmantotas iespējas mācīties no citu kļūdām un veiksmes stāstiem (bet ne dublēt tos). Astotkārt, netiek novērtēta katras organizācijas, programmas, projekta specifika un īpatnības (Dunn, Staronova, Pushkarev 2006).

Piekrītam iepriekšminētajiem faktoriem, kas traucē sekmīgu publiskās pārvaldes reformu īstenošanu. Mūsuprāt sevišķi aktuāls ir secinājums, ka netiek veikta politikas īstenošanas novērtēšana dažādās stadijās. Publiskās pārvaldes reformu visaptverošu novērtēšanu, pieaicinot kvalificētus ārzemju ekspertus, ir veikušas tikai dažas valstis (Jaunzēlande, Somija). Lielākā daļa valstu izvairās no kompleksas novērtēšanas, nereti baidoties, ka slēdziens par reformu efektivitāti var būt negatīvs, ka var būt pārmetumi valdībai par nelietderīgi iztērētiem līdzekļiem.

Tāpēc ievēribu pelna OECD 2005.gadā publicētais ziņojums “Modernizētā valdība. Turpmākais ceļš”, kura analīzi veicis M.Shamsul Hakvue (Haque 2006). Ziņojuma vispārējais slēdziens ir, ka reformu rezultātā publiskais sektors ir izmainījies, bet ne tādā mērā, kādā bija gaidāms. Ziņojumā vairākkārtīgi uzsvērts, ka reformu rezultāti var tikt vērtēti tikai caur to vēsturisko, nacionālo un kulturālo kontekstu. Atkarībā no vēstures, kultūras un attīstības stadijas valstīm var būt dažādi reformu mērķi un prioritātes. Līdzīgais un atšķirīgais dažādās valstīs, īstenojot publiskās pārvaldes reformas, var būt dažādās proporcijās un tas ir normāli. Būtu nepareizi nerēķināties ar katras valsts specifiku.

OECD 2005.gada ziņojumā izdarīti šādi secinājumi:

1. Lielākajā daļā OECD valstu ir pieņemts likums par informācijas atklātību, lai nodrošinātu pilsoņiem pieeju publiskajai informācijai un personīgās informācijas aizsardzību.
2. Visai atšķirīgs līmenis OECD valstu starpā uz izpildi balstītās vadības un budžeta īstenošanā.
3. Vairums OECD valstis ir pārgājušas no pirmskontroles (ex ante) uz pēckontroli (ex post) un ieviesušas stingrāku iekšējās vadības kontroli par resursu izlietošanu.
4. OECD valstis ir īstenojušas virkni funkciju nodošanu no centrālā līmeņa pašvaldībām, izveidojušas uz tirgu orientētas struktūras, samazinājušas ministriju skaitu un darbības apjomu, izveidojušas publiskās aģentūras ar lielāku autonomiju.

5. Attiecībā uz tirgus tipa mehānisma ieviešanu publiskajā pārvaldē OECD valstīs izmanto ārpalpojumu, publisko–privāto partnerību, vaučeris un lietotāju maksu.
6. OECD valstīs ir decentralizējušas cilvēku resursu vadību un praktizē privātā sektorā lietotās metodes, tādas kā uz līgumu balstīta nodarbinātība un individuālās izpildes novērtēšana (Haque 2006).

Īstenojot reformas nevarēja nerēķināties ar tādiem faktoriem kā: finansiālās grūtības, pilsoņu prasības pēc augstākas kvalitātes pakalpojumiem, globālās ekonomikas ietekme, sabiedrības uzticēšanās valdībai samazināšanās, prasības pēc lielākas atbildības, informācijas tehnoloģijas ieviešana u.c.

Kāda ir publiskās pārvaldes reformu ietekme? Reformu rezultātā administratīvā sistēma ir kļuvusi efektīvāka, atklātāka, uz klientu orientēta, elastīgāka, vairāk koncentrēta uz izpildi (Haque 2006).

Protams, reformām ir arī savas negatīvās puses. Piemēram, pārāk liela atklātība var vājināt nacionālo drošību. Publiskā–privātā partnerība un jebkura veida privātā sektora iesaistīšana publiskajā pārvaldē prasa papildus koordināciju, kontroli un atskaitīšanos. Politiskus grūti motivēt ieviest uz rezultātu orientētu politisko un administratīvo kultūru (Haque 2006).

OECD 2005.gada pētījuma rezultātu analīze ļauj izdarīt dažus vispārējus secinājumus:

- a) svarīgi ir publiskās pārvaldes reformas īstenot visaptveroši nevis fragmentāri;
- b) reformas jāīsteno kā nepārtraukti turpinājušās nevis kā vienreizēju pasākumu;
- c) kopumā atbalstot uz tirgus un privāto sektoru vadības principiem īstenotās reformas, nedrīkst ignorēt publiskās pārvaldes pamatvērtības tādas kā sabiedrības interešu prioritāte, atbildība un atskaitīšanās;
- d) īstenojot reformas, noteikti jāņem vērā katras valsts īpatnības un specifika (Haque 2006).

Nozīmīgi ir IBM Valdības biznesa centra jau kopš 1998.gada veiktie pētījumi par publiskās pārvaldes tendenču izmaiņām ASV un visā pasaulē. 2006.gada augustā centrs izdeva jaunāko novērtējumu “Seši valdības pārveidošanas virzieni”, kuru sagatavojuši Džonathens Breuls Abramsons un Džons Kamenskis.

Nosakot valdības pārveidošanas virzienus, tika ņemtas vērā šādas izmaiņas, kas ietekmē publisko pārvaldi divdesmit pirmajā gadsimtā:

- politika vairāk tendēta uz problēmām nevis struktūrām;
- politiskā atbildība vairāk izpaužas caur rezultātiem nevis procesiem;
- publiskā pārvalde vairāk tiek īstenota caur tīklojumu nevis hierarhijām;
- politiskā līderība drīzāk balstās uz darbību nevis lēmumu pieņemšanu (Kamensky 2006).

Iepriekšminētās izmaiņas ir pamatā šādiem virzieniem (tendencēm) publiskās pārvaldes attīstībā:

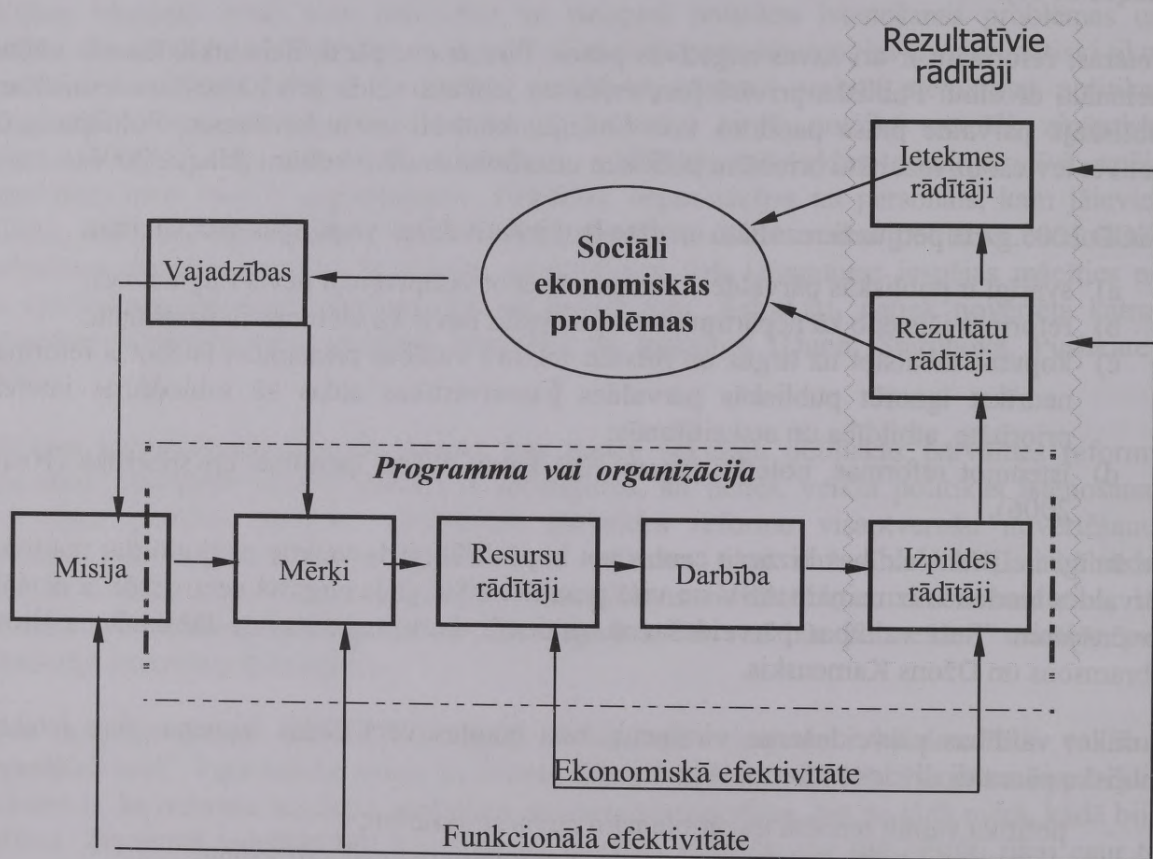
1. Noteikumu izmaiņa. Virzība uz elastību efektīvai lietotāju apkalpošanai un izpildes pilnveidošanai.
2. Izpildes pilnveidošana. Stratēģiskā pieeja, saistot organizācijas mērķus un izpildes rezultātus.
3. Konkurences, izvēles un iniciatīvas nodrošināšana. Mārketinga un privātā sektora vadības metožu pielietošana publiskajā pārvaldē.
4. Izpilde uz pieprasījumu. Iedzīvotāji vēlas saņemt pakalpojumus nekavējoties līdz pat “24/7” (jebkurā stundā, jebkurā dienā).

5. Pilsoņu iesaistīšana pārvaldē. Bez tradicionālās iedzīvotāju informēšanas un viedokļa uzzināšanas paredzēta iedzīvotāju apmācīšana un plašāka iesaistīšana lēmumu pieņemšanā.
6. Tīklojuma un partnerības izmantošana. Valdībām visos līmeņos aizvien biežāk jāpieņem netradicionāli lēmumi, kas prasa sadarbību ar citām institūcijām un informācijas tehnoloģijas izmantošanu (Kamensky 2006).

1.5. Publiskas pārvaldes resursu - rezultātu modelis

Publiskās pārvaldes resursu – rezultātu modelis atspoguļots 1.2.attēlā.

1.2.attēls. Publiskās pārvaldes resursu – rezultātu modelis



Avots: Polits, Bukerts 2000

Analizējot sociāli ekonomiskās problēmas, tiek formulētas sociāli ekonomiskās vajadzības (needs) un noteiktas to prioritātes. Tālāk nosaka programmas vai organizācijas, kas īsteno šo vajadzību apmierināšanu.

Katrai programmai vai organizācijai politiskajā līmenī nosaka to misiju (mission), proti, programmas vai organizācijas sūtību (vīrs mērķi) sociāli ekonomisko vajadzību apmierināšanai. Vadoties no misijas un sociāli ekonomiskajām vajadzībām, nosaka programmas un organizācijas mērķus (objectives). Tie atspoguļo izvirzītos pamatuzdevumus konkrētam laika periodam.

Izvirzītie mērķi kalpo par bāzi nepieciešamo resursu (input) - cilvēku, finanšu, materiāli-tehnisko, dabas un informācijas resursu, noteikšanai.

Izmantojot resursus, mērķtiecīgas darbības (activities, processes) rezultātā tiek iegūti produkti, sniegti pakalpojumi, pieņemti lēmumi. To apjomu izmēra ar izpildes (output) rādītājiem. Kā sinonīmu terminam "izpildes rādītāji" nereti lieto terminu "darbības rezultātu rādītāji".

Izpildes rādītāju, mijiedarbojoties ar ārējo vidi - klientiem, lietotājiem, veido rezultātu rādītājus (outcomes). Rezultātu rādītāji parāda vēlamās izmaiņas sabiedrības vai atsevišķu grupu interesēs, kas sasniegtas programmas īstenošanas vai organizācijas darbības rezultātā. Rezultātu rādītāji raksturo mērķu sasniegšanas pakāpi.

Rezultātu rādītāji lielā mērā raksturo politikas rezultātus. Bet vēl lielākā mērā politikas rezultātus atspoguļo ietekmes (impact) rādītāji. Tie parāda, kā programma vai organizācija ietekmē ārējo vidi vai mērķa auditoriju, vai kādu citu programmu, vai sabiedrību kopumā.

Publiskās pārvaldes resursu - rezultātu modelī izpildes rādītāji, rezultātu rādītāji un ietekmes rādītāji ietilpst rezultatīvo rādītāju blokā.

Ekonomiskā efektivitāte (efficiency) parāda attiecības starp izmantotajiem resursiem un izpildes rādītājiem. To mēra kā izmaksas uz vienu izpildes rādītāja vienību.

Savukārt funkcionālā efektivitāte (effectiveness) parāda, cik lielā mērā programma vai organizācijas darbība ir sasniegusi rezultāta un ietekmes vēlamo kvalitāti atbilstoši programmas vai organizācijas mērķiem un misijai.

Ne visus rezultatīvos rādītājus ir iespējams iegūt vienlīdz viegli. Nenoliedzami, ka izpildes rādītājus ir vienkāršāk noteikt nekā rezultātu un ietekmes rādītājus. Kā tipisku rezultātu rādītāju var izmantot klientu apmierinātību. Rezultātus un ietekmi var raksturot arī ar ekspertu vērtējumu. Publiskās pārvaldes resursu – rezultātu modeļa izmantošanas piemēri parādīti 1.3.-1.5.tabulās.

1.3.tabula. **Publiskās pārvaldes resursu – rezultātu modeļa piemērs**
(ieredņu apmācība)

<i>Misija</i>	Publiskas pārvaldes pilnveidošana
<i>Mērķis</i>	Ieredņu kvalifikācijas paaugstināšana
<i>Resursu rādītāji</i>	Finansējums no valsts budžeta Juridisko un fizisko personu iemaksas Pasniedzēju un darbinieku skaits
<i>Darbība</i>	Esošo un topošo ieredņu akadēmiskā izglītošana
<i>Izpildes rādītāji</i>	Maģistra grādu ieguvušo absolventu skaits Viena maģistra sagatavošanas izmaksas
<i>Rezultātu rādītāji</i>	Absolventu skaits un īpatsvars, kas sekmīgi strādā valsts pārvaldes institūcijās un pašvaldībās Absolventu vidējā darba alga Darba devēju apmierinātības līmenis Klientu apmierinātības līmenis
<i>Ietekmes rādītāji</i>	Pamatotāku lēmumu pieņemšana valsts pārvaldes institūcijās un pašvaldībās Ekspertu vērtējums par publiskās pārvaldes kvalitātes līmeņa izmaiņām

Avots: autoru izstrāde

1.4.tabula. **Publiskās pārvaldes resursu – rezultātu modeļa piemērs**
(*ielu tīrīšana*)

Misija	Nodrošināt labvēlīgu vidi pilsētas iedzīvotājiem
Mērķis	Panākt ielu tīrību vēlamā līmenī
Resursu rādītāji	Izdalītie finansu resursi ielu tīrīšanai Ielu tīrāmo mašīnu skaits Nepieciešamo darbinieku skaits
Darbība	Ielu tīrīšana
Izpildes rādītāji	Cik km ielu notīrītas Izmaksas 1 km ielas tīrīšanai
Rezultātu rādītāji	Ielu tīrības līmenis, salīdzinot ar citām vietām Iedzīvotāju apmierinātības līmenis ar ielu tīrību
Ietekmes rādītāji	Rādītājs, kas atspoguļo, cik daudz atkritumu iedzīvotāji atstāj ielās Cik iedzīvotāju vēlas, lai viņu nodokļos samaksātā nauda tiek izlietota ielu tīrīšanai līdzšinējā vai lielākā (mazākā) apmērā?

Avots: Autoru izstrāde

1.5.tabula. **Publiskās pārvaldes resursu – rezultātu modeļa piemērs**
(*bezdarbnieku apmācība*)

Misija	Nodarbinātības līmeņa paaugstināšana
Mērķis	Vēlamās kvalifikācijas nodrošināšana bezdarbniekiem
Resursu rādītāji	Izdalītie finanšu līdzekļi bezdarbnieku apmācībai Apmācāmo bezdarbnieku skaits Pasniedzēju un darbinieku skaits
Darbība	Bezdarbnieku apmācība
Izpildes rādītāji	Kvalifikāciju ieguvušo (kursus beigušo) bezdarbnieku skaits Viena bezdarbnieka apmācības izmaksas
Rezultātu rādītāji	Apmācāmo bezdarbnieku skaits un īpatsvars, kas dabūjuši darbu Darba devēju apmierinātības līmenis
Ietekmes rādītāji	Bezdarba līmeņa samazināšanās Nabadzības līmeņa samazināšanās

Avots: Autoru izstrāde

1.6. No valdības uz pārvaldību: sadarbības publiskā pārvaldība

Pēdējā laikā arvien populārāka kļūst publiskā pārvaldība. Ir izveidojies teiciens, it sevišķi vietējo pašvaldību līmenī: “No vietējās pašvaldības uz vietējo pārvaldību” un pat vēl stiprāks: “pārvaldība bez valdības”. Abi šie moto, protams, ir pārspīlēti. To būtība ir, ka gan centrālajai valdībai, gan reģionālajām un vietējām pašvaldībām nevajadzētu darboties autonomi, bet gan ciešā sadarbībā ar citām institūcijām, uzņēmumiem, nevalstiskajām organizācijām un

iedzīvotājiem, veidojot gan vienlīmeņa, gan daudzlīmeņa tīklojumus. Ar publisko pārvaldību saprot vairāku institūciju tīklojumu, kuru veido un koordinē centrālā valdība un pašvaldības.

Profesora Tonija Bovairda (2005) izstrādātie publiskās pārvaldības principi ir:

- Demokrātiska lēmumu pieņemšana.
- Pilsoņu un partneru iesaistīšana.
- Godīga attieksme pret pilsoņiem.
- Politikas ilgtspējība un saskaņotība.
- Vēlēšanās un varēšana strādāt partnerībā.
- Caurspīdīgums.
- Atbildība.
- Sociālā iekļaušana un vienlīdzība.
- Dažādības respektēšana.
- Citu tiesību respektēšana.
- Spēja konkurēt globālā vidē.

Mūsuprāt, papildus T.Bovairda (2005) izstrādātajiem principiem lietderīgi paredzēt principu “Rezultātu un ietekmes rādītāju izmantošana”, jo politiķiem, žurnālistiem un pilsoņiem mazāk interesē ieguldījumu (resursu) un izpildes rādītāji, bet vairāk rezultātu un ietekmes rādītāji. Ne velti rezultātu un ietekmes rādītājus nereti dēvē par politiskajiem rādītājiem.

Vēl, mūsuprāt, publiskās pārvaldības principu lokā varētu ieslēgt novērtēšanas principu, atbilstoši kuram tiktu izvērtēta tīklojuma efektivitāte gan pirms reformu (projektu) īstenošanas, gan to realizācijas gaitā, gan arī pēc reformu (projektu) kopumā vai atsevišķu to etapu pabeigšanas. Abi ieteiktie principi ir cieši saistīti, jo rezultātos (izpildes, rezultātu un ietekmes) rādītājus līdztekus citiem rādītājiem var izmantot novērtēšanas procesā.

Vēl divi publiskās pārvaldības principi, kurus mēs iesakām ir publiskās – privātās partnerības princips un korporatīvās sociālās atbildības princips. Valsts un pašvaldību sektoram, kooperējoties ar privāto sektoru publiskās pārvaldības tīklojuma ietvaros, labumus iegūst abas puses. Korporatīvās sociālās atbildības principu vēlams iekļaut tādēļ, ka mūsdienās gan privātajiem uzņēmējiem, gan valsts un pašvaldību institūcijām ir jādoma ne tikai par kvalitatīvu preču ražošanu un pakalpojumu sniegšanu, bet arī par darbinieku sociālo nodrošināšanu, apmācību, apkārtējās vides saglabāšanu un uzlabošanu, teritorijas attīstību.

Dažkārt liekas, ka, īstenojot publisko pārvaldību, centrālās valdības, reģionālo un vietējo pašvaldību loma samazinās. Taču tā nav, tieši otrādi – to loma palielinās, jo centrālajai valdībai un pašvaldībām, lai arī to tieši izpildāmās funkcijas var samazināties, deleģējot tās pilnībā vai daļēji privātu uzņēmējiem vai NVO, jāveic tīklojumā ieslēgto institūciju darbības koordinācija, proti, tās ir publiskās pārvaldības vadošās institūcijas.

Līdz šim publiskā pārvaldība daudzās valstīs, it sevišķi jaunās Eiropas Savienības valstīs, ir īstenojusies neapmierinoši, galvenokārt sakarā ar vājo horizontālās koordinācijas kapacitāti. Tās izmēģināšanai var lietot Metkalfa koordinācijas skalu, atbilstoši kurai novērtē šādus kritērijus (no vienkāršāka uz sarežģītāku):

- neatkarīga lēmumu pieņemšana ministrijās;
- komunikācija ar citām ministrijām (informācijas apmaiņa);
- konsultēšanās ar citām ministrijām;
- izvairīšanās no nesakrišanas ar citām ministrijām;
- konsensusa (vienošanās) meklēšana starp ministrijām;
- politisko atšķirību pārvarēšana ar arbitražas palīdzību;
- ministriju darbības loka noteikšana;

- centrālo prioritāšu formulēšana;
- valdības stratēģijas noteikšana (Reference Guide for Horizontal Integration 2005).

SIGMA ir identificējusi sešas publiskās pārvaldes jomas, kas ir aktuālas reformu īstenošanā un horizontālajā koordinācijā:

1. Koordinācijas un politiskas veidošanas sistēma.
2. Civildienests.
3. Publisko izdevumu vadīšana.
4. Publiskā apgāde.
5. Iekšējā finansu kontrole.
6. Ārējais audits (Reference Guide for Horizontal Integration 2005).

Katrā no šīm jomām izdalīti 5-6 rādītāji, gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi.

Horizontālā koordinācija un tīklojuma esamība sekmē par arvien populārāku kļūstošu tā saucamo “kopdarbības (sadarbības) publisko pārvaldību” (collaborative public management). Kā jebkuram jaunam virzienam (un ne tikai jaunam) sadarbības publiskajai pārvaldībai ir vairāki atšķirīgi termina formulējumi. Tā, piemēram, viens no vienkāršākajiem ir šāds traktējums, ko dod Roberts Agranoffs un Michaels Mc.Guire (2003): “Sadarbības publiskā pārvaldība ir koncepcija, kas atklāj un veicina multiorganizatoriskus pasākumus un procesus, lai atrisinātu problēmas, kuras vispār nevar atrisināt vai viegli atrisināt organizācija viena pati. Sadarbība nozīmē kooperāciju, lai sasniegtu kopīgus mērķus, darbojoties ārpus organizāciju tradicionālajām robežām starpsektoru attiecībās” (O’Leary, Gerard, Bingham 2006).

Vērā ņemamas ir šāds formulējums: “Sadarbība ir process, kurā autonomi aktieri savstarpēji sadarbojas, balstoties uz formālām un neformālām sarunām, kopīgi izstrādājot attiecību noteikumus un struktūras, kā arī sadarbības procesu” (Thomson, Perry 2006).

Vēsturiski ASV un visā pasaulē jau kopš Konstitūcijas pieņemšanas Filadelfijā un it sevišķi pēc Vudro Vilsona slavenā darba “Pārvaldes mācība” (1887.gadā) centrālā loma atvēlēta publiskās pārvaldes robežām, piemēram, starp pilsoņiem un dažāda līmeņa valdībām, starp federālo valdību un pavalstu valdībām, starp pavalstu valdībām un reģionālajām un vietējām pašvaldībām, kā arī atsevišķu valdību iekšienē. ASV pētnieks Donalds Ketti (2006) uzsver, ka vēsturiski ASV publiskajā pārvaldē svarīgas ir bijušas piecas robežas:

- misija;
- resursi;
- kapacitāte;
- atbildība;
- atskaitīšanās.

Vudro Vilsons atzīmēja, ka publiskajā pārvaldē:

- ne katrs var darīt jebko;
- neviena robeža nevar būt perfekta un pietiekami stabila;
- robežas jāveido tā, lai sekmētu ekonomisko un funkcionālo efektivitāti, nodrošinātu atskaitīšanos un atbildību (Ketti 2006).

Līdz šim noteicošās ir bijušas vertikālās, hierarhiskās robežas un sistēmas, tagad priekšplānā izvirzās horizontālās attiecības. Apvienotajā Karalistē un dažās ASV pavalstīs (Vašingtonas, Džordžijas un Luiziānas) tiek īstenots moto “Nav nepareizu durvju”. Ar šo metodi saprot, ierēdņu un darbinieku maksimālu atsaucību un palīdzību atrisināt jautājumu arī gadījumos, kad apmeklētājs ir griezies ne pēc tās adreses, kurā viņam būtu jāgriežas

(Ketti 2006). Šī metode, mūsaprāt, var tikt uzskatīta kā “Vienas pieturas aģentūras” papildinājums.

Sadarbības publiskās pārvaldes koncepcija prasa esošo publiskās pārvaldes robežu pārskatīšanu un elastību. Vairums pētnieku pamatoti uzskata, ka sadarbība ir augstāka līmeņa savstarpēja darbība nekā kooperācija un koordinācija. Sadarbība ir brīvprātīga un tai jānes labumu visiem partneriem. Dažādiem partneriem var būt dažādas lomas.

Sadarbības procesā var izdalīt piecas dimensijas:

- pārvaldība;
- administrācija;
- organizāciju autonomija;
- savstarpējā saprašanās;
- uzticēšanās (Thomson, Perry 2006).

Sadarbības kritiskākā dimensija parasti ir administrācija. Visdārgākais sadarbības resurss ir nevis nauda, bet gan laiks un cilvēku enerģija (Thomson, Perry 2006).

Sadarbības rezultātā iegūst sinerģētisku efektu, jo kopējais ir lielāks nekā kopējā atsevišķu daļu summa (Thomson, Perry 2006).

Var izdalīt četrus sadarbības tīkla tipus:

- informācijas tīkls – informācijas apmaiņa;
- attīstības tīkls – apmācība;
- stratēģijas tīkls – saskaņota stratēģiskā plānošana;
- kopdarbības tīkls – partneru kopēja darbība (Mc Guire 2006).

Sadarbības publiskās pārvaldes pētījumi plaukst un attīstās. Sadarbība ir relatīvi nesens princips un tā prasa ienest izmaiņas pārvaldes principos un organizāciju teorijā (Mc Guire 2006). Sadarbības formas un plašums var būt ļoti atšķirīgs. Tā var iekļaut horizontālo sadarbību, vertikālo sadarbību, valsts un pašvaldību institūcijas, starptautiskās institūcijas, universitātes un citas augstskolas, nevalstiskās organizācijas, uzņēmējus un iedzīvotājus.

2. Eiropas Savienības pamatnostādnes

2.1. Eiropas Savienības izveidošanās un Eiropas Konstitūcija

Par Eiropas Savienības (ES) dzimšanas dienu uzskata 1950.gada 9.maiju, kad Francijas ārlietu ministrs Robērs Šūmans nāca klajā ar priekšlikumu par tādas Eiropas izveidi, kas balstīta uz ogļu un tērauda resursu apvienošanu, galvenokārt, lai izvairītos no jauna kara starp Eiropas valstīm.

Īstenojot Robēra Šūmaņa priekšlikumu, reālas Eiropas Kopienas un līdz ar to arī Eiropas Savienības (ES) pirmsākumi meklējami 1951.gada 18.aprīlī, kad Parīzē tika noslēgts Eiropas Ogļu un tērauda kopienas (EOTK) dibināšanas līgums.

Kopējā ogļu un tērauda tirgus dibināšanā piedalījās sešas valstis – Beļģija, Francija, Itālija, Luksemburga, Nīderlande un Vācijas Federatīvā Republika. Kopējā tirgus mērķis bija nodrošināt mieru starp Otrajā pasaules karā iesaistītajām Eiropas valstīm un apvienot tās kā līdzvērtīgas partneres.

1957.gadā sešas dalībvalstis nolēma izveidot Eiropas Ekonomikas kopienu, kas balstījās uz kopēju tirgu plašai pakalpojumu un preču virknei.

Pirmā kopienas paplašināšanās no sešām līdz deviņām dalībvalstīm notika 1973.gadā, kad tai pievienojās Apvienotā Karaliste, Dānija un Īrija. Tajā pat laikā kopiena ieviesa jaunu sociālu, reģionālu un vides politiku. Lai īstenotu reģionālo politiku, 1975.gadā nodibināja Eiropas Reģionālās attīstības fondu (ERAF) (Fontēns 2004). 1981.gadā kopienā iestājās Grieķija, 1986.gadā – Portugāle un Spānija, 1995.gadā – Austrija, Somija un Zviedrija.

Īpaši svarīga no politiskā un morālā viedokļa bija piektā ES paplašināšanās kārtā, kad 2004.gada 1.maijā ES uzņēma 10 jaunas dalībvalstis – Čehijas Republiku, Igauniju, Kipru, Latviju, Lietuvu, Maltu, Poliju, Slovākiju, Slovēniju un Ungāriju. 2007.gadā notika tālāka ES paplašināšana, pievienojot tai Bulgāriju un Rumāniju. Tādējādi šobrīd ES ir 27 dalībvalstis. Vēl tālākā nākotnē iespējama Turcijas uzņemšana, ja to ieteiks Eiropas Komisija (Fontēns 2004).

Nozīmīgs solis Eiropas veidošanas procesā ir Eiropas Konstitūcija, taču tās liktenis ir neskaidrs. Tā ar vienu dokumentu varētu aizstāt esošos Eiropas līgumus. Eiropas konstitūcija neaizstātu tās konstitūcijas, kas ir spēkā lielākajā daļā Eiropas valstu. Tā pastāvētu līdzās šīm atsevišķu valstu konstitūcijām un būtu autonoma.

Eiropas Konstitūcija tika sagatavota un pieņemta caurskatāmā un demokrātiskā procesā, tas ir Eiropas Konventā, kurš uzsāka darbu 2002.gada 28.februārī. Eiropas Konventā bija 105 dalībnieki, tai skaitā 72 deputāti, kas bija ievēlēti tiešās, vispārējās vēlēšanās. Pēc 16 mēnešu darba 2003.gada 13.jūnijā un 10.jūlijā Konvents panāca vienošanos par Eiropas Konstitūcijas projektu. Šis projekts tika iesniegts Starpvaldību konferencē, kurā tikās 25 pašreizējo dalībvalstu valdību, Eiropas Komisijas un Eiropas Parlamenta pārstāvji. Starpvaldību konferences sanāksmes tika sasauktas vairākkārt gan ārlietu ministru, gan valstu un valdību vadītāju līmenī. Eiropadomes sanāksmes laikā Briselē 2004.gada 17.un 18.jūnijā tika panākta 25 dalībvalstu valdību vienošanās un pieņemta Eiropas Konstitūcija. Eiropas Konstitūcija jāratificē katrai dalībvalstij saskaņā ar tās konstitucionālo likumdošanu – parlamentā, kas arī ir ievēlēts tiešās, vispārējās vēlēšanās, un/vai ar referendumu. Eiropas Konstitūcija stāsies spēkā tikai tad, kad to būs ratificējušas visas 27 dalībvalstis (Konstitūcija Eiropai 2004). Tas apstāklis, ka divas valstis – Francija un Nīderlande – neratificēja Eiropas Konstitūciju ir nostādījis Eiropas Savienību visai sarežģītā situācijā, kurai īsta atrisinājuma vēl nav.

Nenoliedzami, ka ES ir attālinājusies no tautas un turpmāk iedzīvotāju informēšanai un viedokļu uzklausišanai tiks veltīta daudz lielāka uzmanība.

2.2.Eiropas Savienības kompetence, subsidiaritātes un proporcionalitātes princips

ES darbojas tikai to kompetenču robežās, ko tai Eiropas Konstitūcijā piešķirušas dalībvalstis. Konstitūcija skaidri norāda jomas, kurās dalībvalstis ir nodevušas ES rīcības pilnvaras, un ievieš ES pilnvaru klasifikāciju.

ES pilnvaras (kompetences) ir sadalītas trīs kategorijās:

- c) ekskluzīvās pilnvaras, kuras veido specifiskas jomas, kurās ES darbojas viena pati visu dalībvalstu vārdā, uzskatot, ka šajās jomās rīcība ES līmenī ir efektīvāka par dalībvalstu atsevišķu rīcību;
- d) dalītās pilnvaras, kuras apvieno jomas, kurās var darboties gan ES, gan tās dalībvalstis;
- e) atbalsta rīcības, koordinācijas vai papildinošas pilnvaras (Konstitūcija Eiropai 2004).

ES ir ekskluzīva kompetence šādās jomās:

- muitas savienība;
- iekšējā tirgus darbībā nepieciešamo konkurences noteikumu izveidošana;
- monetārā politika attiecībā uz dalībvalstīm, kuru naudas vienība ir eiro;
- jūras bioloģisko resursu saglabāšana saskaņā ar kopējo zivsaimniecības politiku;
- kopējā tirdzniecības politika (Konstitūcija Eiropai 2004).

ES ekskluzīvā kompetencē ir arī noslēgt starptautisku līgumu, ja tā slēgšana ir paredzēta ES leģislatīvajā aktā.

Dalītās kompetences ir visai plašas un tās attiecas uz šādām jomām:

- iekšējais tirgus;
- daži sociālās politikas aspekti;
- ekonomiskā, sociālā un teritoriālā kohēzija;
- lauksaimniecība un zivsaimniecība, izņemot jūras bioloģisko resursu saglabāšanu;
- vide;
- patērētāju tiesību aizsardzība;
- transports;
- Eiropas komunikāciju tīkli;
- enerģētika;
- brīvības, drošības un tiesiskuma telpai;
- daži kopīgie drošības apsvērumi sabiedrības veselības aizsardzības jautājumos;
- dažas kompetences pētniecības, tehnoloģijas attīstības un kosmosa jomās (Konstitūcija Eiropai 2004).

Dažās citās jomās, tādās kā nodarbinātības un ekonomikas politika, dalībvalstis atzīst koordinācijas nepieciešamību ES ietvaros. Konstitūcija paredz arī ES pilnvaras, lai definētu un īstenotu kopējo ārpolitiku un drošības politiku, kā arī, lai pakāpeniski veidotu aizsardzības politiku (Konstitūcija Eiropai 2004).

Trešā pilnvaru kategorija ietver jomas, kurās ES rīkojas vienīgi, lai atbalstītu, koordinētu vai papildinātu dalībvalstu rīcību. Dalībvalstis tādējādi saglabā ļoti lielu rīcības brīvību un galveno atbildību pilsoņu priekšā. Šajās jomās ES nevar pieprasīt valstu tiesību aktu saskaņošanu.

Trešā kompetences kategorija attiecas uz:

- cilvēku veselības aizsardzību un uzlabošanu;
- rūpniecību;
- kultūru;
- tūrismu;
- izglītību, arodmācībām, jaunatni un sportu;
- civilo aizsardzību;
- administratīvo sadarbību (Konstitūcija Eiropai 2004).

Elastīguma klauzula papildina pilnvaru klasifikāciju. Lai saglabātu sistēmas elastīgumu, atsevišķa klauzula ļauj Eiropas Savienības Ministru padomei novērst iespējamus trūkumus pilnvarās, kas ir piešķirtas ES, ja ES līmenī ir nepieciešama rīcība, lai realizētu kādu no Eiropas Konstitūcijas mērķiem. Šādos gadījumos Eiropas Savienības Ministru padome pieņem vienbalsīgu lēmumu, pēc tam, kad to ir apstiprinājis Eiropas Parlaments (Konstitūcija Eiropai 2004).

Pilnvaru sadalei starp dažādiem pārvaldes līmeņiem ļoti nozīmīgs ir Eiropas Konstitūcijā noteiktais subsidiaritātes princips, kuru var uzskatīt par pareizas pilnvaru īstenošanas garantu. Subsidiaritātes princips nodrošina, ka ES, īstenojot savas pilnvaras, darbojas tikai tiktāl, cik faktiski nepieciešams, un ka tā papildina dalībvalstu rīcību. Subsidiaritātes princips paredz, ka lēmumu pieņemšana notiek pēc iespējas tuvāk iedzīvotājiem, pastāvīgi pārliecinoties, ka ES līmenī nepieciešamā rīcība attaisnojas salīdzinājumā ar iespējamiem pasākumiem valstu, reģionālajā un vietējā līmenī (Konstitūcija Eiropai 2004).

ES ir jārespektē tās dalībvalstu nacionālā identitāte, to fundamentālo struktūru – politisko un konstitucionālo – mantojumu, ieskaitot reģionālās un vietējās pašvaldības. Tai jārespektē valsts būtiskas funkcijas, ieskaitot tās, kas nodrošina valsts teritorijas neaizskaramību. Atbilstoši subsidiaritātes principam ES jāveic tikai tās funkcijas, kuras mēroga vai efektivitātes dēļ nevar tikt pietiekoši sekmīgi veiktas dalībvalstīs – vai nu to centrālajā līmenī vai reģionālajā un vietējā līmenī, bet labāk veicamas ES (Konstitūcija Eiropai 2004).

Cieši saistīts ar subsidiaritātes principu ir proporcionālītātes princips. Tas arī ir vērsts uz pareizu pilnvaru īstenošanu, nosakot, ka ES rīcības saturs un forma nedrīkst pārsniegt līguma mērķu sasniegšanai nepieciešamo.

Eiropas Konstitūcija stiprina abu iepriekšminēto principu pielietojumu. Kad Eiropas Komisija izsaka kādu priekšlikumu, tai ir jāpaskaidro, kā ir ņemti vērā šie divi principi. Katras valsts parlamentam būs iespēja paust pamatotu viedokli, ja tas uzskata, ka subsidiaritātes princips nav ievērots. Ja viena trešdaļa parlamentu atbalsta šādu viedokli, Eiropas Komisijai ir jāpārskata savs priekšlikums. Pēc likuma pieņemšanas pastāv iespēja vērsties Eiropas Savienības Tiesā, kas ir augstākais kontroles līmenis (Konstitūcija Eiropai 2004).

2.3. Eiropas Savienības institūcijas

Atbilstoši Eiropas Konstitūcijas nosacījumiem ES organizatoriskā sistēma ietver Eiropas Parlamentu, Eiropadomi, Eiropas Savienības Ministru padomi, Eiropas Komisiju un Eiropas Savienības Tiesu.

Nozīmīga loma ES ekonomikas un monetārajā politikā ir Eiropas Centrālajai bankai (ECB). Savukārt ES ieņēmumu un izdevumu kontroli veic Revīzijas palāta.

Līdztekus šīm institūcijām pastāv divas padomdevēja institūcijas: Reģionu komiteja un Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komiteja (Konstitūcija Eiropai 2004).

2.3.1. Eiropas Parlaments

Eiropas Parlaments ir institūcija, kas pārstāv dalībvalstu pilsoņus. Lielākajā daļā jomu Eiropas Parlaments darbojas kā otrs tiesību aktu pieņēmējs, un arī kā budžeta lēmējiestāde līdztekus Eiropas Savienības Ministru padomei. Tam ir arī Eiropas Komisijas politiskās kontroles funkcija.

Eiropas Parlamenta deputātus ievēl tiešās vispārējās vēlēšanās uz pieciem gadiem, un ir noteikts, ka to maksimālais skaits ir 750 deputāti. Balstoties uz degresīvās proporcionalitātes principu, katrai dalībvalstij ir vismaz seši un ne vairāk kā 96 pārstāvji. Latvijai ir deviņi deputāti (Konstitūcija Eiropai 2004).

Ikmēneša plenārsēdes, kuras apmeklē visi Eiropas Parlamenta deputāti, notiek Strasbūrā. Eiropas Parlamenta komiteju sanāksmes un papildu plenārsēdes notiek Briselē. Savukārt Luksemburgā atrodas Eiropas Parlamenta administratīvās pārvaldes (ģenerālsēkretariāts) (Fontēns 2004).

Eiropas Parlamenta deputāti nav sagrupēti pa valstu blokiem, bet gan pa politiskām grupām, kas apvieno visas galvenās ES dalībvalstu politiskās partijas (Kā darbojas Eiropas Savienība 2004).

Eiropas Parlamentam ir 17 komitejas, kas veic plenārsēžu sagatavošanas darbu. Eiropas Parlamentam ir trīs galvenās funkcijas:

1. Politikas veidošana (kopā ar Eiropas Savienības Ministru padomi). Tas, ka Eiropas Parlaments ir tieši vēlēta institūcija, palīdz nodrošināt Eiropas likumu demokrātisko leģitimitāti. Eiropas Parlaments sniedz konsultācijas lēmumu pieņemšanas procesā un tā piekrišana ir nepieciešama atsevišķiem nozīmīgiem politiskiem un institucionāliem lēmumiem. Kā likumdevējs Eiropas Parlaments un Eiropas Savienības Ministru padome nostādīti vienādās pozīcijās.
2. ES visu institūciju, un īpaši Eiropas Komisijas, demokrātiskā uzraudzība. Nozīmējot jaunu Eiropas Komisiju, Eiropas Parlaments intervē visus iespējamus kandidātus un Komisijas priekšsēdētāju. Viņi nevar tikt iecelti bez Parlamenta piekrišanas. Parlaments var pieprasīt Komisijas atkāpšanos pilnā sastāvā. Eiropas Parlaments uzrauga arī Eiropas Savienības Ministru padomes darbu. Eiropas Parlaments var veikt demokrātisko kontroli, pārbaudot iedzīvotāju iesniegumus un pēc pieprasījuma izveidojot pagaidu komitejas.
3. ES budžeta uzraudzība (kopā ar Eiropas Savienības Ministru padomi). Eiropas Parlaments pieņem vai noraida budžetu pilnībā. Parlamenta Budžeta uzraudzības komiteja uzrauga ES budžeta izlietojumu (Kā darbojas Eiropas Savienība 2004).

2.3.2. Eiropadome

Eiropadome ir ES visaugstākā līmeņa politikas veidošanas institūcija, kuras uzdevums ir dot ES attīstībai vajadzīgo politisko impulsu, noteikt šīs attīstības politiskos virzienus un prioritātes. Tai nav likumdošanas funkciju. Parasti tā lēmumus pieņem ievērojot konsensusa principu. Eiropas Konstitūcija paredz vienu Eiropadomes sanākumi ceturksnī. Katrā sanāksmē ar uzrunu uzstājas arī Eiropas Parlamenta priekšsēdētājs.

Eiropadomes sastāvā ietilpst dalībvalstu vai to valdību vadītāji, tās priekšsēdētājs (jauninājums ES institūciju sistēmā) un Eiropas Komisijas priekšsēdētājs (Konstitūcija Eiropai 2004).

2.3.3. Eiropas Savienības Ministru padome

Eiropas Savienības Ministru padome ir ES institūcija, kurā pārstāvētas dalībvalstu valdības. Padome kopā ar Eiropas Parlamentu veic likumdošanas un budžeta pieņemšanas funkcijas. Tā ir arī galvenā lēmējiestāde kopējās ārējās un drošības politikas jomā, kā arī ekonomikas politikas koordinēšanas jomā (Konstitūcija Eiropai 2004).

Katra dalībvalsts ieceļ Ministru padomē vienu pārstāvi ministru līmenī. Sākot no 2004.gada 1.novembra Eiropas Savienības Ministru padomē ir 321 loceklis, tajā skaitā četri no Latvijas. Padome notur sēdes dažādos sastāvos. Tādējādi, piemēram, ja ir jāpieņem lēmumi kopējās lauksaimniecības politikas jomā, Padomē kopā sanāk lauksaimniecības ministri. Ja sanāksme veltīta ārlietām, tajā piedalās dalībvalstu ārlietu ministri utt. (Fontēns 2004).

2.3.4. Eiropas Komisija

Eiropas Komisija tika izveidota kā neatkarīga iestāde, kas pārstāv visu ES dalībvalstu kopējās Eiropas intereses. Eiropas Komisija ir likumdošanas virzītājs, tā ierosina tiesību aktus, par kuriem tālāk lemj Eiropas Parlaments un Eiropas Savienības Ministru padome. Sākot no 2004.gada 1.maija Eiropas Komisijā ir pa vienam komisāram no katras valsts.

Eiropas Komisija nodrošina kopējo politiku (piemēram, kopējās lauksaimniecības politikas) plānošanu un īstenošanu, tā administrē budžetu un vada ES programmas (Konstitūcija Eiropai 2004).

Eiropas Komisija pārstāv ES ārpus robežām un iesaistās starptautiskās sarunās.

Visbeidzot Eiropas Komisija raugās, lai tiktu pareizi piemēroti Līguma noteikumi un ES institūciju lēmumi, piemēram, konkurences jomā.

Eiropas Komisija ir kopīgi atbildīga Eiropas Parlamenta priekšā.

Eiropas Komisija pieņem lēmumus ar vienkāršu balsu vairākumu (Konstitūcija Eiropai 2004). Eiropas Komisijā strādā ap 24 tūkstošiem Eiropas civildienesta ierēdņu, kuri ir ES dalībvalstu pilsoņi un kuri savam amatam izvēlēti pēc rūpīgas konkursa atlases, Eiropas Komisijas galvenā mītne atrodas Briselē, tai ir biroji Luksemburgā, pārstāvniecības visās ES dalībvalstīs un delegācijas daudzu valstu galvaspilsētās visā pasaulē (Kā darbojas Eiropas Savienība 2004).

Eiropas Komisijas priekšsēdētāju un komisārus ieceļ uz pieciem gadiem, izvirzot kopīgo sastāvu balsojumam Eiropas Parlamentā (Konstitūcija Eiropai 2004).

Eiropas Komisijai ir četras galvenās lomas:

0. *Ierosināt likumprojektus Eiropas Parlamentam un Eiropas Savienības Ministru padomei.* Šiem likumprojektiem jāaizstāv ES un tās iedzīvotāju intereses, nevis kādu konkrētu valstu vai nozaru intereses. Lai sagatavotu kvalificētus likumprojektus, Eiropas Komisija pastāvīgi sazinās ar plašu interešu grupām un ar divām padomdevēju institūcijām – Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komisiju (tā sastāv no darba devēju un arodbiedrību

pārstāvjiem) un Reģionu komiteju (tā sastāv no vietējo un reģionālo varas iestāžu pārstāvjiem). Eiropas Komisija lūdz arī dalībvalstu parlamentu un valdību viedokli. Īstenojot subsidiaritātes principu, Eiropas Komisija, ierosina veikt darbību ES līmenī tikai tad, ja tā uzskata, ka problēmu nav iespējams efektīvāk atrisināt ar valstisko, reģionālo vai vietējo darbību.

1. *Vadīt un īstenot ES politikas un budžetu.* Eiropas Komisija kā ES izpildinstitūcija ir atbildīga par ES budžeta, Eiropas Parlamenta un Eiropas Savienības Ministru padomes pieņemto politiku un programmu pārvaldīšanu un īstenošanu.

Eiropas Komisijas vadītās programmas ir ļoti dažādas – sākot no “Interreg” un “Urban” programmām (kas organizē pārrobežu partnerību starp reģioniem un palīdz atjaunot atpalikušu pilsētu teritorijas) līdz “Erasmus” programmai, kas ir Eiropas mēroga studentu apmaiņas programma.

1. *Īstenot Eiropas likumus (kopā ar Eiropas Savienības Tiesu).* Eiropas Komisija kopā ar Eiropas Savienības Tiesu ir atbildīga par to, lai ES likumi tiktu pienācīgi piemēroti visās dalībvalstīs. Ja Eiropas Komisija konstatē, ka ES dalībvalsts nepiemēro ES likumu, tā veic pasākumus, lai šo situāciju labotu. Vispirms tā uzsāk pārkāpumu procedūru, nosūtot dalībvalsts valdībai oficiālu vēstuli, kurā noteikts termiņš, līdz kuram valdībai ir jānosūta detalizēta atbilde Komisijai. Ja šī procedūra nespēj atrisināt radušos situāciju, tad Komisijai ir jāgriežas Eiropas Savienības Tiesā, kurai ir tiesības uzlikt sodu. Tiesas lēmumi ir saistoši visām dalībvalstīm un ES institūcijām.
2. *Pārstāvēt ES starptautiskā līmenī, piemēram, vienojoties par līgumiem starp ES un citām valstīm.* Eiropas Komisija ir svarīgs ES viedokļa paudējs starptautiskā līmenī. Tā dos iespēju visām dalībvalstīm “runāt vienā balsī” starptautiskos forumos (Kā darbojas Eiropas Savienība 2004).

Eiropas Komisijas personāls ir sadalīts 36 departamentos, kas zināmi kā ģenerāldirektorāti un dienesti. Katrs ģenerāldirektorāts ir atbildīgs par noteiktu politikas jomu un to vada ģenerāldirektors, kurš ir atbildīgs vienam no komisāriem. Ģenerāldirektorāti izstrādā Eiropas Komisijas likumprojektus (Kā darbojas Eiropas Savienība 2004).

Eiropas Komisijas sastāvā ģenerāldirektorātu līmenī darbojas Eurostat, kas atrodas Luksemburgā un nodrošina ES institūcijas un dalībvalstis ar salīdzināmu statistisko informāciju.

No publiskās pārvaldes viedokļa Eiropas Komisija ir visai sadrumstalota institūcija ar spēcīgām vertikālā sadalījuma vecmodīgām birokrātiskām struktūrām. Augstākajā politiskajā līmenī ir Komisijas locekļi. Augstākie ierēdņi ir ģenerāldirektori, kuru amati arī ir politizēti. Sabiedriskās domas ietekme uz Eiropas Komisiju ir vāja un netieša, jo pa vidu ir dalībvalstu līmenis (Pollitt, Bouckaert 2000).

2.3.5. Ārlietu ministrs

Ārlietu ministra amata izveide ir viens no galvenajiem Eiropas Konstitūcijas ierosinātajiem jauninājumiem. Līdz ar to tiks panākta lielāka saskaņotība ES ārējā darbībā, gan politiskajā, gan ekonomiskajā līmenī. Citas valstis vieglāk identificēs ES nostāju.

Šim ministram būs divi uzdevumi. Viņš veiks uzdevumus, kas līdz tam bija paredzēti divām personām: Eiropas Savienības Ministru padomes ģenerālsekretāram, Augstajam pārstāvim kopējās ārpolitikas un drošības politikas jautājumos un komisāram ārējo sakaru jautājumos. Tātad ārlietu ministrs pārstāvēs Padomi kopējās ārpolitikas un drošības politikas jomā un būs arī Komisijas loceklis ārējo sakaru jautājumos (viņš būs arī viens no Eiropas Komisijas priekšsēdētāja vietniekiem). Viņš vadīs Ārlietu ministru padomi.

Ārlietu ministru ar kvalificētu balsu vairākumu iecels Eiropadome ar Eiropas Komisijas priekšsēdētāja apstiprinājumu.

2.3.6. Eiropas Savienības tiesa

Eiropas Konstitūcija paredz, ka Eiropas Savienības Tiesā ietilpst Tiesa, Vispārējā tiesa (ko tagad sauc par Pirmās instances tiesu) un speciālās tiesas. Tiesas un Vispārējās tiesas sastāvā ir vismaz viens tiesnesis no katras dalībvalsts. Tiem palīdz astoņi ģenerāladvokāti. Tiesneši un ģenerāladvokāti tiek iecelti amatā, vienojoties dalībvalstu valdībām, uz sešiem gadiem (Kā darbojas Eiropas Savienība 2004).

Tiesa ir atbildīga par ES tiesību ievērošanu. Tās jurisdikcijā ietilpst strīdu izskatīšana starp dalībvalstīm, starp ES un tās dalībvalstīm, starp iestādēm, starp privātpersonām un ES. Tiesas kompetencē ietilpst atbildes uz valstu tiesu jautājumiem par Kopienu tiesību interpretēšanu, valsts tiesai izskatot strīdus (Konstitūcija Eiropai 2004).

2.3.7. Eiropas Centrālā banka

Monetārās savienības izveide un vienotas valūtas eiro radīšana bija Eiropas Centrālās bankas izveides iemesls. Kopš 1999.gada 1.janvāra tās uzdevums ir Eiropas monetārās politikas īstenošana, kā to nosaka Eiropas Centrālo banku sistēma (ECBS). Precīzāk, ECB lēmēj institūcijas (Padome un Valde) vada Eiropas Centrālo banku sistēmu, kuras uzdevums ir pārvaldīt naudas masu, veikt maiņas operācijas, uzturēt un pārvaldīt dalībvalstu oficiālās maiņas rezerves un nodrošināt raitu maksājumu sistēmu darbību. Galvenais ECB mērķis ir uzturēt cenu stabilitāti eiro zonā, saglabājot eiro pirkjspēju. To panāk, konstatējot naudas piedāvājumu (ietverot arī procentu likmju noteikšanu eirozonā) un uzraugot cenu tendences. ECB atrodas Frankfurtē (Konstitūcija Eiropai 2004).

2.3.8. Citas Eiropas Savienības institūcijas

Revīzijas palāta, ko izveidoja 1977.gadā, nodrošina ES finanšu kontroli: tā pārbauda ES budžeta ieņēmumu un izdevumu likumību un pareizību un nodrošina labu finanšu vadību. Tās sastāvā ir viens pārstāvis no katras dalībvalsts, kurus, dalībvalstīm vienojoties un apspriežoties ar Eiropas Parlamentu, ieceļ uz sešiem gadiem (Konstitūcija Eiropai 2004).

Reģionu komitejā ietilpst vietējo un reģionālo varas iestāžu deputāti, kuru kandidatūras izvirza dalībvalstis. Reģionu komiteja sniedz padomus Eiropas Parlamentam, Eiropas Savienības Ministru padomei un Eiropas Komisijai jomās, kas ietekmē reģionālās un vietējās intereses, jo īpaši izglītību, sabiedrības veselības aizsardzību, ekonomisko un sociālo kohēziju.

Eiropas Ekonomikas un sociālo lietu komitejā (EESK) ietilpst pilsoniskās sabiedrības, ekonomisko un sociālo organizāciju pārstāvji. Tā sniedz institūcijām konsultatīvu atzinumu, īpaši likumdošanas procedūras jomā. Komiteja sniedz padomus Eiropas Parlamentam, Eiropas Savienības Ministru padomei un Eiropas Komisijai pirms daudzu tiesību aktu pieņemšanas tādās jomās, kā iekšējais tirgus, izglītība, patērētāju aizsardzība, apkārtējā vide un sociālā joma.

Noteikts, ka šīs komitejas locekļu skaits nepārsniedz 350. Tos ieceļ Eiropas Savienības Ministru padome (Konstitūcija Eiropai 2004).

ES organizatoriskajā sistēmā ietilpst arī:

- Eiropas Investīciju banka, kas atrodas Luksemburgā un finansē projektus, kas palīdz ES mazākattīstītiem reģioniem, un sekmē mazo uzņēmumu konkurētspējas pieaugumu;
- Eiropas Konvents, kura galvenais uzdevums bija izstrādāt priekšlikumus par jaunu ES pārvaldes kārtību pēc paplašināšanās;
- Eiropas ombudsmens, kas izskata ES pilsoņu, uzņēmēj sabiedrību un investīciju sūdzības (Fontēns 2004).

2.3.9. Aģentūras

Bez ES institūcijām ES ir izveidojusi aģentūras, kas veic ļoti specifiskus tehniskus, zinātniskus vai organizatoriskus uzdevumus. ES institūcijas tika izveidotas saskaņā ar Eiropas dibināšanas līgumiem. Katra aģentūra ir izveidota uz atsevišķa likuma pamata. Pašlaik darbojas 19 aģentūras:

- Eiropas Drošības izpētes institūts;
- Eiropas Savienības Satelītu centrs;
- Eiropols;
- Eiropas Tiesu sadarbības vienība "Eurojust";
- Eiropas Profesionālo apmācību attīstības centrs;
- Eiropas Fonds dzīves un darba apstākļu uzlabošanai;
- Eiropas Vides aģentūra;
- Eiropas Apmācību fonds;
- Eiropas Narkotisko vielu un atkarības no narkotiskajām vielām uzraudzības centrs;
- Eiropas Medikamentu vērtēšanas aģentūra;
- Iekšējā tirgus saskaņošanas birojs (preču zīmes un dizains);
- Eiropas Darba drošības un veselības aģentūra;
- Kopienas Augu daudzveidības birojs;
- Tulkošanas centrs;
- Eiropas Rekonstrukcijas aģentūra;
- Eiropas Rasisma un ksenofobijas uzraudzības centrs;
- Eiropas Pārtikas drošības pārvalde;
- Eiropas Jūras drošības aģentūra;
- Eiropas Gaisa satiksmes drošības aģentūra (Kā darbojas Eiropas Savienība 2004).

2.4. Publiskā pārvalde Eiropas Savienībā

Šajā apakšnodalā formalizētā veidā parādītas ES publiskās pārvaldes pamatnostādnes, Eiropas administratīvā telpa un dalībvalstu administratīvā spēja un ES dalībvalstu izvirzītie galvenie principi publiskās pārvaldes sfērā.

Publiskās pārvaldes ES pamatnostādnes ir šādas:

- Katra ES dalībvalsts var brīvi veidot sev piemērotāko administratīvo sistēmu.
- Publiskās pārvaldes jomā ES nav kopīgu noteikumu, kas regulētu dalībvalstu administratīvo sistēmu.
- ES institūciju darbība ne vienmēr atbilst modernās publiskās pārvaldes prasībām.
- ES birokrātija raksturojas ar atklātības trūkumu, pārmērīgu tehnokrātismu, pārsvarā vienmuļu rutīnas darbu, ierobežotu radošo iniciatīvu.

- 2001.gadā publicētajā Baltajā grāmatā par Eiropas pārvaldi noteikts mērķis ieviest ES institūcijās labas pārvaldības principus: atklātību, līdzdalību, atskaitīšanos, efektivitāti un vienotību.
- paredzams, ka, pilnveidojoties ES institūciju pārvaldes sistēmai, to pieredzi arvien vairāk labprātīgi pārņems nacionālās administrācijas, ņemot vērā katras valsts īpatnības.
- ES dalībvalstis iesaistās ES politikas veidošanā caur nacionālajiem ekspertiem, kas strādā Eiropas Komisijā, komitejām, nacionālajām pastāvīgajām pārstāvniecībām Briselē, darba grupām.
Eiropas administratīvā telpa un dalībvalstu spēja izpaužas:
- ES dalībvalstu administrāciju zināmas konverģences(saplūšanas, tuvināšanās) rezultātā var izdalīt jēdzienu Eiropas administratīvā telpa. Tās galvenās administratīvās vērtības un principi ir: tiesiskā palāvība, prognozējamība, likuma vara, proporcionalitāte, profesionalitāte, savlaicīgums, atklātība, atskaitīšanās, piemērošanās, efektivitāte un lietderība.
- Jaunajām ES dalībvalstīm administratīvā spēja (kapacitāte) ir nepietiekama. Administratīvā spēja ir veicamajiem pārvaldes uzdevumiem atbilstošs nodrošinājums, kas ietver:
 - a) pietiekošu darbinieku skaitu un to kvalifikāciju;
 - b) racionālas uz likumdošanu balstītas procedūras, kuras izmanto institūcijas darbībā;
 - c) pietiekošu tehnisko nodrošināšanu;
 - d) pietiekošu finansiālo nodrošināšanu.
- Pēc Eiropas Komisijas un SIGMA uzskata jaunajām dalībvalstīm jāuzlabo administratīvā spēja šādās jomās:
 - iekšējā finanšu kontrole;
 - valsts un pašvaldību pasūtījums;
 - budžeta reforma;
 - ārējais audits;
 - civildienests;
 - politikas veidošana un koordinēšana;
 - politikas seku prognoze.

Eiropas Savienības dalībvalstīm izvirzītie galvenie principi publiskās pārvaldes sfērā ir:

- Likumība (tiesiskums).
- Uzticība (publiskajai pārvaldei) un prognozējamība.
- Noteiktība un stabila procedūra.
- Elastības un rīcības brīvība (spēja reaģēt uz jauniem un neparedzētiem apstākļiem).
- Cieņa pret personu.
- Atklātība un caurspīdīgums.
- Atbildība un atskaitīšanās.
- Diskriminācijas likvidēšana.
- Taisnīgums un godīgums.
- Efektivitāte un racionālisms.
- Vadības kompetence.
- Administratīvā (organizacionālā) kapacitāte.
- Sabiedrības iesaistīšana pārvaldes procesā.

2.5. Eiropas Savienības civildienests un Eiropas labās administratīvās prakses kodekss

Eiropas Savienības civildienests izveidots, lai nodrošinātu ES publisko tiesību īstenošanu. ES civildienestā strādā ES dalībvalstu pilsoņi. Viņu darbību regulē ES Civildienesta nolikums. Uz ES ierēdņu amatiem ir liels trīspakāpju konkurss – rakstiskais tests, rakstiska eseja un mutisks tests. Ierēdņa alga ir atkarīga no ierēdņa pakāpes (pavisam 16) un līmeņa (pavisam 5) un tā svārstās no 2325 eiro (tehniskajiem darbiniekiem) līdz 16095 eiro mēnesī (augstākajā pakāpē ar lielu darba stāžu). Pensionēšaas vecums ES ierēdņiem ir 63 gadi (Ierēdniecība un ES 2006).

Eiropas parlaments ir apstiprinājis Eiropas labās administratīvās prakses kodeksu (2005). Tas satur 27 pantus.

Tālāk izklāstīti svarīgākie kodeksa noteikumi.

ES iestādē un to ierēdņiem attiecībās ar sabiedrību jāievēro principi, kas izklāstīti labas administratīvās prakses kodeksā. Kodeksu piemēro visiem ierēdņiem un citiem darbiniekiem, uz kuriem attiecas Civildienesta noteikumi un pārējo darbinieku nodarbinātības kārtība, to attiecības ar sabiedrību. Turpmāk tekstā apzīmējums “ierēdnis” attiecas gan uz ierēdņiem, gan uz citiem darbiniekiem. Ierēdnis rīkojas saskaņā ar likumu un piemēro Kopienas tiesību aktos paredzētos noteikumus un procedūras. Ierēdnis jo īpaši gādā, lai lēmumiem, kas skar privātpersonu tiesības vai intereses, būtu likumīgs pamats un lai to saturs atbilstu aktu prasībām. Izskatot sabiedrības pārstāvju iesniegtos pieprasījumus un pieņemot lēmumus, ierēdnis nodrošina, ka tiek ievērots vienādas attieksmes princips. Pret sabiedrības pārstāvjiem, kas atrodas līdzīgā situācijā, attieksmei jābūt līdzīgai. Ja attieksme ir dažāda, ierēdnis nodrošina, ka tā pamatojas uz objektīvi atšķirīgiem lietas apstākļiem.

Ierēdnis jo īpaši izvairās no nepamatotas sabiedrības pārstāvju diskriminācijas to tautības, dzimuma, rases, ādas krāsas, etniskās vai sociālās izcelsmes, ģenētisko iezīmju, valodas, reliģijas vai ticības, politisko vai citu pārliecību, piederības pie nacionālas minoritātes, īpašuma stāvokļa, izcelsmes, veselības stāvokļa, vecuma vai seksuālās orientācijas dēļ.

Pieņemot lēmumus, ierēdnis nodrošina, lai veiktie pasākumi būtu samērīgi ar vēlamo mērķi. Ierēdnis jo īpaši izvairās no pilsoņu tiesību ierobežošanas vai apgrūtinājumu uzlikšanas, ja šie ierobežojumi vai apgrūtinājumi nav samērīgi ar veikto pasākumu mērķi. Pieņemot lēmumus, ierēdnis nodrošina samērīgumu starp privātpersonu un sabiedrības interešu ievērošanu.

Ierēdnis ir neieinteresēts un neatkarīgs. Ierēdnis atturas no patvaļīgas rīcības, kas nāk par jaunu sabiedrības locekļu interesēm, kā arī no privilēģējošas attieksmes, lai arī kāds būtu tās pamatojums. Ierēdņa attieksmi pret saviem pienākumiem nekādā ziņā nedrīkst ietekmēt ne viņa personiskās, ne ģimenes, ne valsts intereses, ne arī uz viņu izdarīts politisks spiediens. Ierēdnis atturas no iesaistīšanās lēmuma, kurā viņš vai tuvi viņa ģimenes locekļi ir finansiāli ieinteresēti, pieņemšanā.

Pieņemot lēmumus, ierēdnis ņem vērā attiecīgās lietas īpatnības, izvērtē katru no ar lietu saistītajiem apstākļiem atbilstīgi tā svarīgumam un izvairās apsvērt nebūtiskus elementus. Ierēdņa administratīvā rīcība ir konsekventa, kā arī saskaņota ar iestādes administratīvo rīcību. Ierēdnis vadās no iestādes parastās administratīvās prakses, ja vien kādā atsevišķā gadījumā nav pamatota iemesla no tās atkāpties. Šis likumiskais pamats ir fiksēts rakstiski. Ierēdnis ņem vērā sabiedrības pārstāvju pamatotās un saprātīgās cerības, kas izriet no iestādes līdzšinējās administratīvās prakses. Vajadzības gadījumā ierēdnis sniedz sabiedrības pārstāvim padomus par to, kā ierēdņa kompetencē esošā lieta procesuāli tālāk virzāma un kādas turpmākās darbības šajā lietā jāveic. Ierēdnis rīkojas neieinteresēti, taisnīgi un saprātīgi.

Attiecībā ar sabiedrību ierēdnis ir apzinīgs, korekts, pieklājīgs un pieejams. Atbildot uz vēstulēm, tālruna zvaniem un e-pasta sūtījumiem, ierēdnis, cik vien iespējams, cenšas būt izpalīdzīgs un atbild pēc iespējas pilnīgāk un precīzāk uz uzdotajiem jautājumiem. Ja kāds jautājums neietilpst ierēdņa kompetencē, viņš nosūta pilsoni pie attiecīgajā jautājumā kompetentā ierēdņa.

Ja ierēdnis ir pieļāvis kļūmi, kas negatīvi ietekmē sabiedrības pārstāvja tiesības vai intereses, viņš par to atvainojas un cenšas pēc iespējas drīzāk novērst kļūmes negatīvās sekas, kā arī informē sabiedrības pārstāvi par tā tiesībām. Ierēdnis nodrošina, ka ikviens ES pilsonis vai sabiedrības pārstāvis, kas rakstījis iestādei kādā no Līguma valodām, saņemtu atbildi tajā pašā valodā. Tas pats iespēju robežās attiecas arī uz juridiskajām personām.

Gadījumos, kas skar privātpersonu tiesības vai intereses, ierēdnis nodrošina, lai ikvienā lietas izskatīšanas posmā tiktu ievērotas tiesības uz aizstāvību. Ikvienam sabiedrības loceklim, ja lēmums skar viņa tiesības vai intereses, ir tiesības līdz lēmuma pieņemšanai iesniegt rakstiskus komentārus un, ja vajadzīgs, izteikt savu viedokli mutiski.

Ierēdnis nodrošina, ka lēmumu par katru iestādei adresētu lūgumu vai sūdzību pieņem saprātīgā termiņā, nevilcinoties un katrā ziņā ne vēlāk kā divu mēnešu laikā no to saņemšanas dienas. Tāds pats noteikums ir spēkā, atbildot uz sabiedrības pārstāvju sūtītām vēstulēm, kā arī attiecībā uz ierēdņa administratīvajiem iesniegumiem augstākā rango darbiniekiem, kurās ierēdnis lūdz sniegt norādījumus attiecībā uz pieņemtajiem lēmumiem. Ja iestāde jautājumu sarežģītības dēļ nespēj pieņemt lēmumu augšminētajā termiņā, ierēdnis iespējami īsā laikā par to informē lūguma vai sūdzības autoru. Tādā gadījumā galīgais lēmums lūguma vai sūdzības autoram jāpaziņo pēc iespējas drīz.

Katrā iestādes lēmumā, kas var negatīvi ietekmēt privātpersonas tiesības vai intereses, jānorāda tā pamatojums, skaidri izklāstot attiecīgos faktus un lēmuma juridisko pamatu. Ierēdnis izvairās pieņemt lēmumus, kuriem ir nepilnīgs vai neskaidrs pamats vai kuriem nav individuālas argumentācijas. Katrā iestādes lēmumā, kas var negatīvi ietekmēt privātpersonas tiesības un intereses, jāiekļauj norāde uz iespējām šo lēmumu apstrīdēt. Tajā jo īpaši jānorāda lēmuma apstrīdēšanas kārtība, dienesti, kuros jāgriežas, kā arī laika ierobežojumi, kas attiecas uz šādām prasībām. Lēmumos īpaši jāatsaucas uz iespēju vērsties tiesā un iesniegt sūdzības ombudam. Ierēdnis nodrošina, ka lēmumus, kas skar pilsoņu tiesības vai intereses, rakstiski paziņo attiecīgajai personai vai personām, tiklīdz šāds lēmums ir pieņemts. Ierēdnis atturas nolēmuma paziņošanas citiem avotiem, kamēr par lēmuma saturu nav informēta attiecīgā persona vai personas.

Ierēdnis, kas veic personiska rakstura informācijas apstrādi, ievēro indivīda privātās dzīves neaizskaramību saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes 2000.gada 18.decembra sasaukumā pieņemto Regulu (EK) Nr.45/2001 par fizisku personu aizsardzību attiecībā uz personas datu apstrādi Kopienas iestādēs un struktūrās un par šādu datu brīvu apriti.

Ierēdnis jo īpaši raugās, lai personiska rakstura informācija netiktu izmantota nelikumīgiem mērķiem un nenonāktu pie personām, kas nav pilnvarotas to saņemt. Ja ierēdnis ir kompetents attiecīgajā jautājumā, viņš sniedz sabiedrības pārstāvjiem viņu lūgto informāciju. Ja iespējams, ierēdnis savas kompetences ietvaros sniedz arī padomu par to, kā uzsākt administratīvo procesu. Ierēdnim jānodrošina, lai sniegtā informācija būtu skaidra un saprotama. Ja mutiski izteikts lūgums sniegt informāciju ir pārāk sarežģīts vai pārāk apjomīgs, ierēdnis iesaka attiecīgajai personai lūgumu formulēt rakstiski. Ja konfidencialitātes dēļ ierēdnis nedrīkst pieprasīto informāciju sniegt, tad viņš attiecīgajai personai norāda iemeslus, kādēļ šo informāciju nevar darīt zināmu.

Atkarībā no pieprasītās informācijas satura, ierēdnis nosūta personu, kas vēlas iegūt informāciju, uz iestādes dienestu, kurš ir atbildīgs par informācijas sniegšanu sabiedrībai.

Ierēdnis izskata lūgumus publiski piekļūt dokumentiem, ievērojot iestādes izstrādātos noteikumus un Regulā (EK) 1049/2001 formulētos vispārējos principus un ierobežojumus.

Iestādes struktūrvienības pienācīgi reģistrē ienākošo un izejošo saraksti, saņemtos dokumentus un veiktos atbildes pasākumus.

Par iestādi vai ierēdni, kas neievēro Kodeksā norādītos principus, var sūdzēties Eiropas ombudam saskaņā ar Eiropas Kopienas dibināšanas līguma 195.pantu un Eiropas ombuda statūtiem.

Katra iestāde veic pārskatu par Kodeksa īstenošanu divus gadus pēc tā stāšanās spēkā un informē Eiropas ombudu par šī pārskata rezultātiem (Eiropas labās administratīvās prakses kodekss 2005).

2.6. Eiropas Savienība un pašvaldības

ES un pašvaldības ir visai cieši saistītas. ES reģionālās politikas ietekme uz pašvaldībām ir visai plaša.

Pašvaldībām arī ir ietekme uz ES. Pašvaldības ar savu pārstāvju starpniecību ES Reģionu komitejā, gan tieši griežoties Eiropas Komisijā, var ietekmēt ES reģionālo politiku. ES Reģionu komiteja ir galvenais formālais veids, kādā pašvaldības var ietekmēt Eiropas politiku.

Reģionu komiteja dibināta 1994.gadā. Tās tiesiskais pamats noteikts Māstrihtas līgumā (1992) un Eiropas Konstitūcijā. Reģionu komitejas locekļu skaits nepārsniedz 350. Tos ieceļ uz četriem gadiem. Locekļi pārstāv reģionālās un vietējās pašvaldības. Dalībvalstis pašas var izlemt kāda būs to pārstāvniecība. Reģionu komitejas locekļiem jābūt mandātam no vietējām vai reģionālajām pašvaldībām, kuras tie pārstāv, vai jābūt politiski atbildīgiem varas iestāžu priekšā. Reģionu komitejā ir septiņi pārstāvji no Latvijas. Reģionu komiteja no savas vidus uz divu gadu termiņu ievēl prezidentu (Kā darbojas Eiropas Savienība 2004).

Reģionu komiteja ir padomdevēja institūcija. Tā nodrošina pašvaldībām iespēju izteikt savu viedokli ES politikas veidošanā. Reģionu komitejas uzdevums ir paust vietējo un reģionālo pašvaldību viedokļus par ES likumprojektiem (Kā darbojas Eiropas Savienība 2004).

Eiropas Komisijai un Eiropas Savienības Ministru padomei ir jākonsultējas ar Reģionu komiteju par jautājumiem, kas skar vietējās un reģionālās pašvaldības, piemēram, par reģionālo politiku, vidi, izglītību, veselības aizsardzību, ekonomisko un sociālo vienotību, transportu. Reģionu komiteja var pieņemt viedokļus pati pēc savas iniciatīvas un iesniegt tos Eiropas Komisijā, Eiropas Savienības Ministru padomē un Eiropas Parlamentā (Kā darbojas Eiropas Savienība 2004).

Reģionu komitejai katru gadu notiek piecas plenārsēdes. To laikā tiek noteikta vispārējā politika un pieņemti kopējie principi. Plenārsēžu sagatavošanai izveidotas sešas komisijas:

- Teritoriālās kohēzijas politikas komisija.
- Ekonomikas un sociālās politikas komisija.
- Ilgtspējīgas attīstības komisija.
- Kultūras un izglītības komisija.
- Konstitucionālo lietu un Eiropas pārvaldes komisija.

- Ārējo sakaru komisija (Kā darbojas Eiropas Savienība 2004).

Pēdējos gados Eiropas Komisija, izstrādājot priekšlikumus, arvien vairāk ņem vērā reģionālo un vietējo pašvaldību viedokli (Eiropa vietējā līmenī 2003).

Vēl pašvaldības ietekmē ES politiku, izmantojot neformālos kanālus, tieši vēršoties pie dažādām ES institūcijām un to pārstāvjiem. Dalībvalstīm, pašvaldību asociācijām un lielākajām pilsētām ir savas pārstāvniecības organizācija – biroji Briselē. Pašvaldību pasākumi visvairāk saistās ar Eiropas Komisiju. Jo agrākā jautājuma apspriešanas fāzē Eiropas Komisijā jautājums izskatīts, jo lielākas izredzes panākt vēlamo rezultātu. Arī Eiropas Komisijas ierēdņi ir ieinteresēti saņemt informāciju tieši no reģionālo un vietējo pašvaldību pārstāvjiem. Nozīmīga pašvaldību “jumta” organizācija ir Eiropas Municipālītāšu un reģionu padome. Tajā savas valsts pašvaldības pārstāv dalībvalstu pašvaldību asociācijas (Eiropa vietējā līmenī 2003).

Eiropas Komisija ir ieinteresēta iesaistīt reģionālās un vietējās pašvaldības lēmumu pieņemšanas procesā, lai paplašinātu ES darbības sfēru, ieskaitot sociālo, apkārtējās vides un ekonomikas jomas, un lai palielinātu Eiropas Komisijas un pašvaldību darbības efektivitāti, īstenotu subsidiaritātes un proporcionālītātes principu, padarītu Eiropu demokrātiskāku. Nevienš nezina vietējos apstākļus un iedzīvotāju vēlmes labāk par vietējām un reģionālajām pašvaldībām. Tāpēc lēmumu pieņemšana pašvaldību līmenī tuvāk iedzīvotājiem ir efektīvāka un arī atklātāka nekā augstākos pārvaldes līmeņos, ieskaitot Eiropas Komisiju.

Māstrihtas un Amsterdamas līgumu interpretācija paredz, ka subsidiaritātes princips ievērojams ne tikai attiecībā starp Eiropas Savienības institūcijām un dalībvalstīm. Tas attiecināms arī pašās dalībvalstīs – lēmumi jāpieņem, cik vien iespējams zemākā pārvaldes līmenī tuvāk iedzīvotājiem. Šajā procesā pašvaldības jāuzskata par starpposmu starp Eiropas Savienību, valsti un iedzīvotājiem (Regional and Local Government 2001).

ES institūcijas atbalsta reģionālo un vietējo pašvaldību daudzveidību. Svarīgi ir, lai tās būtu demokrātiskas un ievērotu Eiropas Vietējo pašvaldību hartas principus. Hartas pilnveidošanu un prasību ievērošanas kontroli veic Eiropas Padomes Vietējo un reģionālo pašvaldību kongress, kuram ir savas institūcijas. ES institūcijas cieši sadarbojas ar Eiropas Padomi.

3. Valsts pārvaldes attīstība ārvalstīs

3.1. Apvienotā Karaliste.

Ļoti centralizēta valsts. Reģionālās politikas pirmuzsācēja Eiropā

Apvienotā Karaliste sastāv no Anglijas, Velsas, Skotijas un Ziemeļīrijas. Apvienotā Karaliste ir parlamentāra monarhija. Valsts galva ir karalis (karaliene). Karalim formāli ir plašas tiesības. Viņš sasauc un atlaiž parlamentu, paraksta parlamenta pieņemtos likumus, ieceļ amatā un atceļ no amata ministrus un citas augstas amatpersonas, ir bruņoto spēku augstākais virspavēlnieks u.c. Taču šīs tiesības karaļa vārdā faktiski realizē premjerministrs (LPE 1985).

Likumdošanas vara ir karalim un parlamentam. Parlaments sastāv no divām palātām: Apakšnama jeb Pārstāvju palātas (635 deputāti) un Augšnama jeb Lordu palātas (1170 loc.). Apakšnamu uz pieciem gadiem ievēlē vispārējās un tiešās vēlēšanās. Augšnams sastāv no personām, kuras pēra titulu mantojušas vai kurām to uz mūžu piešķīris karalis. Izpildvara ir valdībai, ko vada premjerministrs. Par premjerministru karalis ieceļ Apakšnama vēlēšanās uzvarējušās politiskās partijas līderi. Valdības locekļiem jābūt arī parlamenta locekļiem. Valdībai un ministru kabinetam ir atšķirīgas funkcijas. Visus nozīmīgākos valsts dzīves jautājumus izlemj ministru kabinets, kas sastāv no 15-17 ministriem. Valdībā ir ap 70 ministru un viņu vietnieku. Valdību pilnā sastāvā nekad kopā nesasauc (LPE 1985).

Apvienotajai Karalistei raksturīgs, ka tajā ir daudz departamentu, kas tieši nav padoti Ministru kabinetam, bet ir atbildīgi kādam ministram. Tikai 19 departamenti no 61 ir tiešā Ministru kabineta padotībā (Khan 1997). Bez departamentiem vēl ir citas institūcijas. Tās var iedalīt divos tipos: nacionalizētās industrijas, piemēram, Britu dzelzceļš, Britu tērauds un kvazi – nevalstiskās organizācijas. Pēdējās ir daudzveidīgas un tām ir dažādas attiecības ar valdību (Khan 1997).

Apvienotā Karaliste ir unitāra un ļoti centralizēta valsts. Politiskās sistēmas pamatā ir mažoritārisma un sāncensības princips – vēlēšanu rezultātus nosaka pēc vienkāršā balsu vairākuma. Apvienotajā Karalistē ir divas galvenās partijas – konservatīvie un leiboristi. Kabinets apstiprina jauno politiku, taču politikas izstrāde parasti notiek ministrijās vai Kabineta komitejās. Izpildvara ir ļoti spēcīga, to nodrošina stingrā partiju disciplīna parlamenta apakšpalātā (Polits, Bukerts 2000).

Vestminsteres parlaments ir vienīgā likumdošanas institūcija, izņemot Skotijas parlamentu. Centrālās valdības kompetencē ietilpst:

- ārpolitika, ieskaitot attiecības ar ES;
- aizsardzība un nacionālā drošība;
- nodokļu stabilitātes nodrošināšana;
- ekonomika un monetārā sistēma;
- preču un pakalpojumu tirgus;
- nodarbinātības politika;
- sociālā labklājība (Regional and Local Government 2001).

Apvienotā Karaliste uzskatāma par Jaunās publiskās pārvaldes pamatlīcēju. Margaritas Tečeres konservatīvo valdības nākšana pie varas 1979.gadā iezīmēja pilnīgu atteikšanos no Keinsa makroekonomiskās politikas (tā orientējās uz valdības spēcīgu iejaukšanos ekonomikā) un dzelžainas monetārisma ēras sākumu.

Apvienotajā Karalistē kopš 1979.gada notiek visai radikālas valsts pārvaldes reformas. Dažkārt tās sauc par anti-valsts reformām, jo tās ir virzītas uz valsts lomas samazināšanu.

Premjerministrei Tečerei nepatika birokrātija. Viņa iestājās par privātā sektora attīstību un uzņēmējdarbībā uzkrātās pieredzes izmantošanu valsts pārvaldē.

Margaritas Tečeres valdīšanas laikā (no 1979. līdz 1991.gadam) tika:

- vienkāršota uzskaites un finansiālo pārskatu sistēma;
- noteikta skaidrāka, saprotamāka un stingrāka kontroles sistēma pār budžeta līdzekļu izlietojumu;
- paredzēta ciešāka kopsakarība starp valsts pārvaldes programmu uzdevumiem un izdalītiem budžeta līdzekļiem;
- palielināta atklātība valdības darbībā;
- pastiprināta augstākā līmeņa valsts ierēdņu atbildība politiku priekšā (Margarita Tečere iestājās par amerikāņu sistēmu, paredzot lielu skaitu politisku amatu);
- samazinātas centrālās valdības funkcijas, veicot privatizāciju un decentralizāciju.

Vienlaicīgi Margarita Tečere koncentrēja varu savās rokās (Ingrahama, 1997).

Nenoliedzot premjerministres Margaritas Tečeres lielos nopelnus valsts pārvaldes reformu uzsākšanā un īstenošanā, jāuzsver, ka tas vēsturiski konservatīvajā Apvienotajā Karalistē bija iespējamas, pateicoties tā saucamajam "Jaunam labējam" virzienam, kas iestājās par valsts lomas samazināšanu. Tas kritizēja veco pārvaldes sistēmu, norādot šādus tās galvenos trūkumus:

- Lieli valsts pārvaldes izdevumi, kas guļas uz nodokļu maksātāju pleciem.
- Ierēdņi vairāk domā par savām algām un statusu, nevis par labāku klientu apkalpošanu.
- Valdībā un tās institūcijās nodarbināto skaits ir sasniedzis tādu līmeni, ka tas jau ierobežo indivīda brīvību.
- "Lielā valdība" ierobežo uzņēmējdarbības attīstību (Pollitt, 1996).

Valsts pārvaldes reformas Apvienotajā Karalistē konservatīvo valdības laikā nosacīti var iedalīt trīs stadijās.

Pirmā stadija aptvēra periodu no 1979. līdz 1981.gadam, otrā - periodu no 1982. līdz 1987.gadam, trešā - periodu kopš 1987.gada, kad Margarita Tečere trešo reizi uzvarēja vispārējās vēlēšanās līdz 1997.gadam, kad pie varas nāca leiboristi (Pollitt, 1996).

Pirmajā stadijā priekšplānā tika izvirzīti jautājumi par valsts pārvaldes izdevumu un pārvaldes darbinieku skaita samazināšanu.

Civildienesta departaments tika likvidēts un civildienesta darbības koordinācijas un kontroles funkcijas uzlikta ministrijām.

1979.gadā tika uzsākta sacensība par publisko dienestu pakalpojumu kvalitāti. Tika izvērtētas civiliestāžu funkcijas, lai noteiktu, kuras funkcijas var tikt nodotas privātajam sektoram (Kuple, 1996). Tā rezultātā palielinājās privātā sektora iesaistīšana pakalpojumu sniegšanā.

Otrajā reformu stadijā uzsvars tika likts uz publiskās pārvaldes efektivitāti un valsts uzņēmumu privatizāciju.

Kopš 1982.gada valsts pārvaldes institūcijās finanšu un vadības funkcijas tiek deleģētas vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem. Tā rezultātā viņi ir atbildīgi par konkrētu funkciju izpildi noteiktu finanšu resursu ietvaros. Ar vadītāju slēdz līgumu, kurā norāda mērķus, to sasniegšanas termiņus un piešķirto naudas līdzekļu apjomus. Līdzīgi arī katra darbinieka amata aprakstā nosaka konkrētus mērķus un to sasniegšanas termiņus. Apvienotajā Karalistē amatu un darba izpildes novērtēšana ir plaši izplatīta gan publiskajā, gan privātajā sektorā (Kuple, 1996). Tālāk attīstot iepriekš minēto deleģēšanas principu un noteiktāk norobežojot

pakalpojumu sniegšanas funkcijas no politisku lēmumu pieņemšanas, kopš 1988.gada tiek veidotas tā saucamās "Nākošā soļa aģentūras" (Next Steps Agencies). To izveidošanas mērķis ir pārņemt no ministrijām pakalpojumu sniegšanas funkcijas, specializējoties vienas vai vairāku radniecīgu funkciju veikšanā. Šādās aģentūrās ir augstāks darba ražīgums un darbības efektivitāte un ir vieglāk to izmērīt un kontrolēt. Nākošā soļa aģentūru vadītājus parasti izvēlas no privātā sektora vadītāju vidus. Ministrijas slēdz līgumus ar aģentūru vadītājiem, norādot tajos skaidri formulētus uzdevumus (Ingraham 1997).

Kopš 1991.gada tiek īstenota Pilsoņu hartas (Citizens Charter) programma. Balstoties uz Vispārējās kvalitātes vadības un patērētāju apmierināšanas principiem, harta paredz iedzīvotājiem sniedzamo pakalpojumu standartu un kvalitātes novērtēšanas kritēriju izstrādi. Harta attiecas uz pakalpojumiem, ko veic valsts pārvaldes institūcijas un pašvaldības, kā arī privatizētie ūdens, gāzes un elektrības apgādes uzņēmumi.

Pilsoņu hartas pamatprincipi ir šādi:

- Standarti: pakalpojumu sniedzējiem ir jānosaka un jāpublicē savi precīzi formulēti pakalpojumu standarti, kurus katrs individuāls lietotājs var saņemt.
- Informācija un atklātība: patērētājiem ir jābūt pieejamai informācijai par publisko dienestu darbību, izmaksām un atbildību.
- Laipnība un palīdzība: lietotājs ir tiesīgs saņemt kvalitatīvu un laipnu apkalpošanu.
- Darīt lietas pareizi.
- Efektivitāte: efektīva un ekonomiska pakalpojumu sniegšana piešķirto līdzekļu ietvaros.

Kā redzams no augstākminētajiem Pilsoņu hartas pamatprincipiem, tajā galvenā uzmanība koncentrēta uz pakalpojumu patērētāju - klientu, nevis uz pilsoņu tiesībām un citiem politiskiem jautājumiem. Tāpēc hartu, vadoties no tās satura, varētu uzskatīt par pakalpojumu patērētāju (klientu) hartu.

Pamatojoties uz Pilsoņu hartas pamatprincipiem, katra publiskā institūcija (departaments, aģentūra) izstrādā savas hartas (statūtus).

Valsts pārvaldes reformu trešā stadija, salīdzinot ar divām iepriekšējām, ir visradikālākā. Šajā stadijā plašākā mērā valsts pārvaldē ievieša tirgus mehānisma principus, decentralizāciju, orientāciju uz klientu. Pozitīva ir Eiropas Savienības institūciju ietekme uz Apvienotās Karalistes valsts pārvaldi. Apvienotās Karalistes publiskās pārvaldes institūcijas sekmīgi īsteno Eiropas Komisijas direktīvas un noteikumus.

Apvienotās Karalistes politiķi un ierēdņi, veicot publiskās pārvaldes reformas, visai plaši izmanto ASV pieredzi, pirmkārt, uzņēmējdarbības principu un metožu ieviešanu publiskajā pārvaldē, vispārējo kvalitātes vadību un beidzamajā laikā arī jaunievedumus.

Tonija Blēra leiboristu valdība turpina konservatīvo valdības laikā uzsāktās reformas, izstrādājot un īstenojot pārvaldes modernizācijas programmu, kuru pieņēma 1999.gadā.

Tās mērķis ir radīt labāku pārvaldi, kas spētu paaugstināt iedzīvotāju dzīves kvalitāti un sekmēt uzņēmējdarbību.

- Pārvaldes modernizācijas pamatā ir:
 - uz nākotni orientētas politikas veidošana;
 - lietotāju interesēm atbilstoši kvalitatīvi pakalpojumi;
 - jaunās informācijas tehnoloģijas ieviešana;
 - civildienesta modernizācija.
- Pārvaldes modernizācijas programma paredz:

- pārņemt visu labāko no privātā sektora un ārzemju pieredzes;
- iesaistīt līdztiesīgi centrālo valdību un pašvaldības programmas īstenošanā;
- izveidot integrētu pārvaldi, pamatojoties uz informācijas tehnoloģiju izmantošanu;
- nodrošināt valdības atbildību klientu priekšā;
- izveidot "vienas pieturas aģentūras";
- dot klientam izvēles iespējas pakalpojumu saņemšanā;
- iedrošināt ierēdņus jaunu ideju radīšanā un pārtraukt viņu nomelnošanu;
- iesaistīt civildienestā jaunus darbiniekus no ārpusēs;
- ņemt vērā dažādu iedzīvotāju grupu intereses;
- politikas veidošanā vadīties no galamērķiem nevis no esošajām organizatoriskajām struktūrām un funkcijām;
- iesaistīt politikas veidošanā pašvaldības, nevalstiskās organizācijas, privāto sektoru, sabiedrību;
- mācīties no esošās prakses un pieredzes, analizējot un izvērtējot to;
- atteikties no nevajadzīgas regulēšanas;
- veicināt uzņēmējdarbību, it sevišķi mazos uzņēmējus u.c.

Jāatzīmē, ka ne konservatīvo valdība, ne leiboristu valdība nav uzskatījusi par vajadzīgu veikt publiskās pārvaldes reformu visaptverošu novērtēšanu.

3.2. Amerikas Savienotās Valstis.

Plaša moderno vadības metožu izmantošana. Izteikta varas dalīšana

Šajā apakšnodaļā apskatīsim ASV publiskās pārvaldes attīstības posmus, ASV civildienesta vēsturi, ASV varas un pārvaldes institūcijas, publiskās pārvaldes reformu galvenos virzienus.

3.2.1. ASV publiskās pārvaldes attīstības posmi.

Profesors Haruns Khans (1997) ASV publiskās pārvaldes vēsturē izdala vairākus posmus:

- 1887.gads. Vudro Vilsons publicē savu eseju, kurā pamato publiskās pārvaldes izdalīšanu kā patstāvīgu zinātnes nozari (apakšnozari) atšķirīgu no uzņēmējdarbības vadības un politikas zinātnes
- 1900.gads – 1930.gadam. Uzsvars uz politikas un administrācijas nodalīšanu. Valda uzskats, ka politiķi veido politiku un administrācija to īsteno
- 1930.gads – 1940.gadam. Galvenā uzmanība uz pārvaldes efektivitātes palielināšanu, pielietojot vadības zinātniskos principus.

Parādās šādi termini un principi:

- plānošana;
- organizācija;
- personāls;
- vadīšana;
- koordinācija;
- atskaitīšanās.
- 1940.gads līdz 1950.gadam. Šis periods raksturojas ar pārvaldes principu kritiku. Katrs pārvaldes princips tika izvērtēts no ekonomiskās efektivitātes viedokļa.
- 1950.gads – 1960.gadam. Šajā posmā raksturīga publiskās pārvaldes un politikas zinātnes integrācija. Ļoti populāra kļūst salīdzinošā politika un salīdzinošā publiskā pārvalde. Nopietni pētījumi veikti vadības teorijā.

- 1970.gads līdz 1980.gadam. Uzmanība uz publiskās pārvaldes kvalitāti. Nodibināta publiskās pārvaldes skolu un lietu nacionālā asociācija (NASPAA), kas akreditē publiskās pārvaldes bakalaura un maģistra programmas.

Kā maģistra programmu galvenie kursi noteikti:

- cilvēkresursu vadība;
- budžets un finanšu resursi;
- informācijas vadība;
- politikas un programmu novērtēšana;
- lēmumu pieņemšana;
- politiskās un juridiskās institūcijas un procesi;
- ekonomikas un sociālās institūcijas un procesi;
- organizācijas un organizāciju izturēšanās;
- stažēšanās.

Publiskās pārvaldes bakalauru programmā ietvertas šādas galvenās kursu grupas:

- politiskās, sociālās, ekonomikas un juridiskās zinātnes;
- analītiskie instrumenti un komunikācijas prasme;
- indivīdu, grupu un organizāciju dinamika;
- politikas analīze;
- publiskā pārvalde;
- mākslas un zinātnes pamati;
- stažēšanās.
- 1980.gads – 1990.gadam. prezidenta Reigena valdīšanas laikā ir virzība uz ierobežotu (limitētu) valdību, krasi samazinās valdības loma. Populāra ir privatizācija. Pavalstu valdības sāk īstenot stratēģisko vadību.
- 1990.gads līdz mūsdienām. Populārs tāpat kā iepriekšējā posmā ir moto: “Darīt vairāk ar ierobežotiem resursiem”. Viceprezidenta Gora vadībā īsteno Valdības jaunizveides programmu. Prezidents Klintons apsola samazināt Baltā nama personāla skaitu par 25%. Gan Federālajā valdībā, gan pavalstu un pašvaldību līmenī ir budžeta krīze. Priekšplānā izvirzās pārvaldes darbības efektivitātes noteikšana. Gan publiskajā pārvaldē, gan privātajā sektorā, arī universitātēs īsteno Vispārējo kvalitātes vadību. Strauji pieaug apkaimes grupu skaits, pašvaldības rūpējas par sadarbību ar tām (Khan 1997).

3.2.2. ASV civildienesta vēsture.

Astoņpadsmitajā gadsimtā un deviņpadsmitā gadsimta sākumā ASV bija divi ierēdņu tipi. Pirmajam tipam piederēja tie, kas strādāja vadošos amatos augsta ranga iestādēs un kuriem bija būtiska ietekme uz publiskās politikas veidošanu un īstenošanu – kabineta locekļi un viņu asistenti, aizjūras ministri, teritoriju gubernatori, biroju vadītāji, zemes reģistra vadītāji. Viņus iecēla amatā prezidents un dažos gadījumos aģentūru vadītāji un viņi veidoja izpildvaras eliti. Otrs tips sastāvēja no iestāžu darbiniekiem, piemēram, klerkiem, muitas darbiniekiem, uzraugiem, pasta darbiniekiem. Viņiem bija mazāksvarīga loma politikas veidošanā un viņi nāca no vidējās un virs vidējās klases. Viņu darbs prasīja minimālu izglītību un zināmu mācekļa apmācības periodu (Khan 1997).

Prezidents Džeksons 1828.gadā iestājās par rotācijas nepieciešamību ierēdņu vidū un iecelšanu amatā pēc nopelniem. Rotācija bija nepieciešama, lai prezidents pēc ievēlēšanas varētu īstenot pirmsvēlēšanu kampaņas programmu, ieceļot amatā savus atbalstītājus –partijas aktīvistus. Tādējādi civildienests vairāk pamatojās uz partejiskumu nevis efektivitāti, kuru nodrošinātu profesionāli. Ar gadiem valdības uzdevumi kļuva arvien komplicētāki un auga nepieciešamība pēc kvalificētiem izpildītājiem. Tāpēc politiķi un akadēmiskais personāls

iestājās par birokrātijas reformu. 1883.gadā Kongress pieņēma civildienesta likumu, kas attālināja politiķus no civildienesta un paaugstināja administrācijas efektivitāti. Tika izveidota Civildienesta komisija, kas bija neatkarīga no partiju ietekmes un komplektēja ierēdņus atkarībā no nopelniem, pie tam, nevis politiskiem nopelniem, bet gan nopelniem, kas bāzējās uz zināšanām, prasmi un spējām.

Kandidēt uz ierēdņa amatu varēja visas kvalificētās personas, pamatojoties uz atklātības un konkurences principu. Atbilstoši 1883.gada likumam federālie amati un darbi tika sadalīti hierarhiskās klasēs, pēc kurām notika ierēdņu hierarhiskā virzība (Ingraham 2006).

Gandrīz pēc 100 gadiem kļuva redzams, ka ierēdņiem trūkst motivācijas strādāt efektīvi. Tāpēc prezidents Karters par vienu no svarīgākajiem savas administrācijas uzdevumiem izvirzīja birokrātijas reformu. Viņš uzskatīja, ka esošā civildienesta sistēma ir stīva, lēna, pārmērīgi ierobežota ar likumiem, tajā trūkst atbildības, atklātuma un iejūtīguma (Ingraham 2006). 1978.gadā Kongress pieņēma jaunu civildienesta reformas likumu. Tas paredzēja Civildienesta komisijas vietā izveidot divas jaunas institūcijas – Personālvadības iestādi un Nopelnu sistēmas aizstāvības valdi. Personālvadības iestāde administrē nopelnu sistēmu federālajiem darbiniekiem. Tā paredz komplektēšanu, eksaminēšanu, apmācību un darbinieku izvirzīšanu, pamatojoties uz viņu zināšanām un prasmi, neskatoties uz viņu rasi, reliģiju, dzimumu, politisko piederību un citiem faktoriem. Personālvadības iestāde ir atbildīga par standartu sagatavošanu visām darbinieku pozīcijām; noteikumu izstrādāšanu eksaminācijas deleģēšanai aģentūrām, nosacījumu sagatavošanu darbinieku karjeras virzībai. 1978.gada likums ieviesa Augstāko ierēdņu statusu – eliti, kas rādīja paraugu citiem ierēdņiem un konkurēja savā starpā (Tbayer 2006).

Prezidenta Reigena valdības laikā ievērojami palielinājās augstāko amatu skaits, kuros iecēla pēc politiskiem principiem, uzsvāra liekot uz lojalitāti un ideoloģiju. Atšķirīga bija prezidenta Buša (senjora) stratēģija. Bušs mēģināja iesaistīt valdībā kvalificētākus un pieredzējušākus speciālistus. Viens no lielākajiem prezidenta Klintona sasniegumiem birokrātijas jomā bija 1939.gada likuma atcelšana, kas ierobežoja ierēdņu tiesības aktīvi piedalīties politiskajās aktivitātēs (Khan 1997). Prezidents Klintons iestājās par krasu ierēdņu skaita un administrācijas izdevumu samazināšanu federālajā līmenī un daļēji to arī īstenoja, pateicoties Valdības jaunizveides programmai.

Profesore Patrīcija Ingrahama (2006) uzskata, ka ASV civildienesta sistēma ir jāreformē, lai saglabātu ideālus par ierēdņu izvirzīšanu pēc nopelniem profesionālajā jomā. Nopelnu sistēmā galvenajām ierēdņa pazīmēm jābūt kvalifikācijai, kompetencei, politiskai neitralitātei, ētikai. Šobrīd civildienesta un visas publiskās personālvadības tālāka attīstība ASV saistīta ar trīs antivaldības vērtībām, kas ir populāras sabiedrībā: personīga atbildība, ierobežota un decentralizēta valdība, pašvaldību atbildība par sociāliem pakalpojumiem (Tomsons 2006). Jāmodernizē civildienesta struktūras, atbilstoši jaunākajiem sasniegumiem vadības zinātnē un strauji mainīgajai videi.

3.2.3. ASV varas un pārvaldes institūcijas

ASV ir federatīva republika. Valsti pārvalda federālā valdība, 50 pavalstu valdības un vairāk nekā 80 tūkstoši pašvaldības (Managing Across Levels 1997: 405). ASV Konstitūcija pieņemta 1767.gadā un tā joprojām tiek uzskatīta par demokrātijas paraugu.

ASV Konstitūcija atzīst tikai federālo valdību un pavalstu valdības. Savukārt pavalstu konstitūcijas atzīst pašvaldības un vairākos veidos nodrošina, kā pavalstu likumdošana var regulēt pašvaldības.

Federālajā līmenī likumdošanas vara ir parlamentam – Kongresam, izpildvara – prezidentam, tiesas vara – Augstākajai tiesai. Jau kopš Konstitūcijas pieņemšanas ASV politiskā elite vienmēr ir rūpējusies par “kontroles un līdzsvara” sistēmas saglabāšanu tā, lai neviens no trim varas atzariem neiegūtu dominējošu stāvokli (Polits, Bukerts 2000).

Valsts un valdības galvu – prezidentu ievēlē uz četriem gadiem. Prezidents savu amatu var ieņemt ne ilgāk par diviem sasaukumiem. Vienlaikus ievēlē arī viceprezidentu. Prezidents ir bruņoto spēku augstākais virspavēlnieks. Viņš ieteic likumdošanas programmu, apstiprina Kongresa pieņemtos likumprojektus, izstrādā budžeta projektu, slēdz starptautiskās vienošanās, ieceļ un atceļ augstākās amatpersonas. Prezidentam ir veto, apžēlošanas un amnestijas tiesības. Prezidentu pirms termiņa var atcelt tikai impīčmenta kārtībā. Prezidentam pakļautas citas izpildvaras institūcijas – valdība (kabinets), prezidenta pilnvaras aparāts (Baltais nams) u.c., kā arī dažādi resori, aģentūras un komisijas. Valdībā ietilpst 13 ministri (sekretāri) (LPE 1981). ASV ir valdības aģentūras, kas nav pakļautas prezidentam.

Kongress pēc Eiropas mērauklas ir neparasti spēcīgs. Tas sastāv no divām palātām – senāta un pārstāvju palātas. Senātā ir 100 senatori (pa diviem no katras pavalsts). Senatorus ievēlē uz sešiem gadiem, pie tam ne visus vienā laikā – pēc katriem diviem gadiem atjauno vienu trešdaļu senāta. Pārstāvju palātā ir 435 deputāti, kurus ievēlē uz diviem gadiem proporcionāli iedzīvotāju skaitam pavalstī. Kongress pieņem likumus, apstiprina budžetu, regulē tirdzniecību ar ārvalstīm un starp pavalstīm, noteic nodokļus. Tikai Kongresam ir tiesības pieteikt karu.

Konstitūcijā noteikti vēlēšanu tiesību vispārējie principi. Prezidentu ievēlē elektoru kolēģija, kuru ievēlē vispārējās vēlēšanās. Vēlēšanu rezultātus noteic pēc mažoritārās sistēmas (LPE 1981).

ASV vērā nemama ir divpartiju sistēma: vara pieder vai nu republikāņu vai demokrātu partijai. Abu partiju programmas ir visai līdzīgas. Abas partijas ir ļoti liberālas. Atšķirībā no Eiropas valstu tradīcijām likumdošanas institūcijā nav vērojama izteikta partiju disciplīna: katrs kongresmenis un senators var brīvi balsot un rīkoties pēc saviem uzskatiem.

Konstitucionālās un politiskās varas sadalīšana starp trīs varām – izpildvaru, likumdošanas un tiesu varu ir visai atšķirīga dažādās pavalstīs. Pavalstu likumdošanas institūcijas ir organizētas tādā pašā veidā kā federālajā līmenī (Managing Across Levels 1997).

Katrai pavalstij ir sava konstitūcija, augstākās un vietējās varas un pārvaldes institūcijas. Likumdošanas vara ir likumdošanas sapulcēm, kuras ievēlē uz 2-4 gadiem, izpildvara – gubernatoriem. Viņus arī ievēlē uz 2-4 gadiem. Līdzīgi kā federālajā līmenī arī pavalstu līmenī ir aģentūras un amati, piemēram, pavalsts sekretārs, pavalsts kontrolieris, kas tieši nav padoti augstākajai izpildvarai – gubernatoram. Tiesu vara pavalstīs pieder augstākajām tiesām.

Federālās valdības kompetencē ietilpst:

- pasta pakalpojumi;
- veterānu medicīniskā aprūpe;
- elektroenerģijas ražošana dažās valsts daļās;
- parku, dzīvās dabas un federālo mežu pārvaldība;
- atbalsts zinātniskajiem un medicīniskajiem pētījumiem;
- dažādu jomu finansēšana un regulēšana (Managing Across Levels 1997).

Pavalsts galvenās funkcijas ir:

- lielceļu būve;
- cietumi;
- institūcijas priekš invalīdiem;
- universitātes;
- parki;
- dažas policijas funkcijas;
- apmācību programmas;
- pašvaldību finansēšana un regulēšana (Managing Across Levels 1997).

ASV politikai raksturīgs, ka varu ieguvusī administrācija saviem politiskajiem atbalstītājiem plaši izdala augstāko ierēdņu amatus. Šādai tendencei pēdējās dekādēs ir tieksme palielināties.

ASV ir ļoti demokrātiska un decentralizēta pārvaldes sistēma. ASV ir ļoti atvērta pārvaldes reformām. Nereti tiek minēts, ka ASV nekas nav tik pastāvīgs kā tieksme uz izmaiņām. Šis teiciens pilnībā attiecināms arī uz publisko pārvaldi.

3.2.4. Publiskās pārvaldes reformu galvenie virzieni.

Arī ASV nepieciešamas publiskās pārvaldes reformas, jo arī šeit vēl daudz kas ir tālu no pilnības. Kopš divdesmitā gadsimta septiņdesmitajiem gadiem amerikāņu sabiedrībā ir dzirdama arvien asāka kritika par federālās valdības motīviem un kompetenci. Lielākā daļa amerikāņu uzskata, ka federālā birokrātija izšķiež milzīgas naudas summas. To iedzīvotāju īpatsvars, kuri uzskata, ka valsts amatpersonas neievēro iedzīvotāju domas, ir pieaudzis no 36% 1964.gadā līdz 66% 1996.gadā, bet to iedzīvotāju īpatsvars, kuri uzskata, ka diezgan daudzi valdības pārstāvji ir blēži un krāpnieki šajā pašā laika posmā ir pieaudzis no 29% līdz 51% (Polits, Bukerts 2000: 322). Jāatzīmē, ka, salīdzinot ar Eiropas valstīm, ASV ir zemāka sabiedrības uzticība valdībai.

Pēdējās trijās dekādēs prezidenti uzskatīja, ka ir politiski izdevīgi iekļaut federālās birokrātijas kritiku kā svarīgu elementu savās priekšvēlēšanu kampaņās. Vēsturiski nozīmīgas publiskās pārvaldes reformas ASV bija jau pagājušā gadsimta trīsdesmitajos un piecdesmitajos gados, kad tika īstenotas plašas strukturālās reformas, (piemēram, aģentūru departamentu apvienošana vai sadalīšana). Neveiksmi cieta Reigana 1986.gada Likums par civildienesta vienkāršošanu, arī Klintona Likums par jaunas personāla sistēmas ieviešanu, jo ASV reformu iespējamība nereti ir atkarīga no Kongresa noskaņojuma un pie varas esošā prezidenta spēka pozīcijām. Toties mazāk politiskas, bet vairāk tehniska rakstura pārmaiņas – budžeta un uzskaites sistēmas, klientu apkalpošanas sistēmas, darba izpildes vadības sistēmas – īstenojās sekmīgi (Polits, Bukerts 2000).

Kā dažas iniciatīvas valdības reformu jomā mināmas:

- Prezidenta vadītā Godīguma un efektivitātes padome (1981.gadā).
- Reforma 88 (1982.gadā). tā bija plaša programma, saskaņā ar kuru tika modernizētas datorsistēmas un uzlabota finanšu vadība un atbildība.
- Vadības un pārvaldes padome (1982.gadā).
- Vadības uzlabojumu padome (1984.gadā). Tā uzdevums bija izstrādāt ilgtermiņa vadības uzlabojumu plānus un veicināt programmas Reforma 88 ieviešanu.
- Prezidenta vadīta Produktivitātes programma (1985.gadā). Tās mērķis bija līdz 1992.gadam paaugstināt valdības aģentūru produktivitāti par 20%. Programma ietvēra arī Vispārējās kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu.
- Privatizācijas veicināšana Reigana prezidentūras laikā (Polits, Bukerts 2000).

Viena no vislielāko publicitāti ieguvušām iniciatīvām bija "Greisa komisija". Tajā tika iesaistīti ļoti daudzi uzņēmēji (ap 20000 un viņu uzdevums bija identificēt "zudumus" sabiedriskajā sektorā. Divos gados tika sagatavoti 47 ziņojumi ar 2478 rekomendācijām. Komisijas locekļi sev piedāvāja potenciālos ietaupījumus 298 miljardu dolāru apmērā. Dažas no rekomendācijām pilnībā vai daļēji ieviesa, bet daudzas netika īstenotas. Proporcioniāli šīs iniciatīvas apjomam un reklāmai tās ieguvumi bija gandrīz nemanāmi. Daudz mazāk popularizēta Godīguma un efektivitātes padome, iespējams, bija daudz ietekmīgāka (Polits, Bukerts 2000: 325).

Prezidents Bušs (1988.-1992.) pret birokrātiju nevērsās tik lielā mērā, kā Reigans. Lai arī 1989.gadā darba grupa atklāja būtiskas nepilnības civildienestā (darba apmaksa, darba izpildes novērtējums, karjeras gaita, darbinieku morāle), būtiskas reformas nesevoja. Izskatījās, ka prezidenta Buša intereses bija vērstas tikai uz augstākā līmeņa politikas jautājumiem, nevis publiskās pārvaldes reformu. Pretēji Bušam 1992.gadā pie varas nākušī Klintona administrācija bija apņēmības pilna īstenot plaši popularizētu reformu, kuras mērķis bija izveidot valdību, kas "strādā labāk un izmaksā mazāk". Reformas kodols bija Nacionālais darba izpildes pārskats (National Performance Review), par kuru atbildīgs bija viceprezidents Gors. Minētā programmu pakete ietvēra priekšlikumus ietaupījumu panākšanai 108 miljardu dolāru apjomā, darbinieku skaita samazināšanos par 252 000 vienībām, ko Kongress vēlāk palielināja līdz 272 900 vienībām, kā arī "pilnvarošanai" un Valdības jaunizveidei (izgudrošanai no jauna) (Polits, Bukerts 2000: 325).

Otra būtiska reforma, kas noritēja paralēli Nacionālajam darba izpildes pārskatam, bija stratēģiskās plānošanas un darba izpildes mērījumu ieviešanu federālajā valdībā. Pārvaldes reformu ieviešana ASV prezidentiem vienmēr ir bijis grūts uzdevums un reformu ieviešana parasti norit visai saraustīti. Daļēji to var izskaidrot ar svarīgu programmu ieviešanas uzticēšanu amatos ieliktajiem politiskajiem atbalstītājiem, nevis kvalificētiem karjeras ierēdņiem.

Neskatoties uz pēdējā laikā plaukstošo novērtēšanas kultūru ASV publiskajā pārvaldē, ir ļoti grūti iegūt pārliecinošu novērtējumu par reformu ietekmi uz sociāli ekonomisko attīstību un dzīves kvalitātes paaugstināšanu.

Jāatzīmē, ka ASV un Apvienotā Karaliste bija pirmās valstis, kas pievērsās reģionālās politikas īstenošanai.

3.3.Austrija.

Ļoti spēcīga juridiskā regulēšana. "Konkurējošas valsts" programmas īstenošana

Atbilstoši Federālajai Konstitūcijai Austrija ir federatīva republika, kas sastāv no deviņām federālām zemēm. Valsts galva ir prezidents, ko ievēlē uz sešiem gadiem. Likumdošanas vara ir parlamentam, kas sastāv no divām palātām – nacionālās padomes (183 deputāti) un Federālās padomes (58 deputāti). Nacionālo padomi ievēlē iedzīvotāji uz četriem gadiem pēc proporcionālās vēlēšanu sistēmas. Federālo padomi ieceļ federālo zemju landtāgi. Izpildvara ir federālam prezidentam un federālajai valdībai, ko ieceļ prezidents. Valdība ir atbildīga nacionālajai padomei (LPE 1981).

Katrai federālajai zemei ir sava konstitūcija un parlaments – landtāgs, ko ievēlē iedzīvotāji uz četriem līdz sešiem gadiem. Savukārt landtāgs ievēlē federālās zemes valdību (LPE 1981).

Valsts galvenās funkcijas ir federācijas likumdošanas vara, ārpolitika, finanses, tirdzniecības politika, sabiedrības drošība, transports, nodarbinātība u.c. (Regional and Local Government 2001).

Federālo zemju funkcijas ir: federālo likumu īstenošana, rūpes par nabadzīgajiem, jaunatni, sabiedrību kopumā un pakalpojumu sniegšanu tai, zemes reforma, telpiskā plānošana, vides aizsardzība, transports u.c. (Regional and Local Government 2001).

Tradicionāli Austrija raksturojas ar lielu publisko sektoru, salīdzinot ar OECD vidējo, 2002.gada beigās Austrijā publiskajā sektorā bija nodarbināti vairāk nekā 490 tūkstoši cilvēku. No tiem 39,8% strādāja federālajā valdībā, 29,6% - federālajās zemēs, 14,2% - Vīnes pilsētas pašvaldībā, 16,4% - pārējās vietējās pašvaldībās (pavisam 2359) (Hammerschmid, Meyer 2006: 715). Austrijas publiskais sektors raksturojas ar ļoti spēcīgu juridisko regulēšanu, kā arī ar izteikti hierarhisku administratīvo kultūru, kuras saknes meklējamas Austro-Ungārijas monarhijā. Federālās zemes pilda ne tikai savas autonomās funkcijas, bet arī uzdevumus federālās valdības vārdā. Federālajai valdībai ir būtiska ietekme uz federālo zemju valdībām. Ieņēmumu sadale starp federālo zemju un vietējiem līmeņiem ir visai necaurspīdīga. Jau kopš pagājušā gadsimta astoņdesmitajiem gadiem turpinās diskusijas par attiecību pilnveidošanu un demokratizāciju starp dažādiem pārvaldes līmeņiem.

Austrijas administratīvā prakse, līdzīgi kā Vācijā, bāzējas uz tiesību zinātnēm, konkrēti, uz administratīvām tiesībām. Publiskā pārvalde Austrijā ir visai birokrātiska, tā galvenokārt tiek regulēta ar statūtiem. Personāla un budžeta sistēmas ir visai centralizētas. Ierēdņi pamatā ir nodrošināti ar amatiem visā darba mūžā, viņu mobilitāte ir zema un viņu karjera galvenokārt ir atkarīga no izdienas.

Līdz divdesmitā gadsimta deviņdesmito gadu vidum Austrijā bija relatīvi stabila divpartiju sistēma (sociāldemokrāti un kristīgi-konservatīvie) un primārais princips bija "Sociālā partnerība", kas nodrošināja spēcīgu sociālo un politisko faktoru. Vēl viena būtiska pazīme, kas raksturo Austrijas politisko kultūru, ir tā saucamā "Proporzsystem", kas nozīmē, ka galveno politisko, administratīvo un ekonomisko funkciju sadale notiek atbilstoši partiju politiskajam spēkam parlamenta vēlēšanās. Minēto apstākļu dēļ Austrijā zināmu laiku populārāka bija tradicionālā publiskā pārvalde nevis reformas (Hammerschmid, Meyer 2006).

Austrijas iestāšanās ES no 1995.gada 1.janvāra būtiski ietekmēja valsts politisko un ekonomisko sistēmu, tai skaitā budžeta konsolidācijas programmas, lai arī neizraisīja būtiskas izmaiņas valdības organizatoriskajās struktūrās. Pēdējās dekādes laikā Austrijā tradicionālā divu partiju hegemonija pakāpeniski tiek aizvietota ar multi-partiju sistēmu, kas ir mazāk uz konsensusu orientēta. 2000.gadā federālajā līmenī pie varas nāca nacionāli – konservatīvā koalīcija.

2002.gadā Austrijas valdība pieņēma jaunu valdības programmu ar plašu virzību uz reformām, kuru nosauca par "Konkurējošu valsti". Programma iekļāva saistības ievērojamam publiskā sektora personāla samazinājumam, dažādu vadības reformu īstenošanu, koncentrēšanos uz valdības galvenajiem uzdevumiem, kompetenču sadalīšanas uzlabošanu federālās sistēmas iekšienē, programmu deregulēšanu, orientāciju uz pilsoni.

Zināmas valsts pārvaldes reformas Austrijā sākās jau divdesmitā gadsimta sešdesmitajos gados, kad uzsvars tika likts uz pārvaldes vienkāršošanu. Septiņdesmitajos gados prioritāte tika dota demokratizācijai, astoņdesmitajos gados – stingrībai, tam sekoja "publiskās pārvaldības projekts" un "administratīvās inovācijas projekts". 1994.gadā atbildīgais par reformām ministrs publiskā sektora reformas nosauca par "nekad nebeidzamo stāstu" (Hammerschmid, Meyer 2006).

Jauno publisko pārvaldi Austrijā sāka ieviest divdesmitā gadsimta deviņdesmito gadu vidū. Jauno publisko pārvaldi var uzskatīt kā starptautisku standarta modeli reformu īstenošanai. Arī Austrijā reformas saturs daudz neatšķīrās no tradicionālās programmas. Reformu procesā uzsvars tiek likts uz plaši atzīto deregulāciju, konkurenci, marketizāciju, korporatizāciju, uzdevumu deleģēšana no publiskā sektora privātajam, orientāciju uz klientu u.c. (Hammerschmids Meyer 2005). Lai iepriekšminētos reformu principus un virzienus realizētu publiskās pārvaldes iekšienē bija jāveic restrukturizācija, procesu un procedūru izmaiņas, personālvadības reformas, informācijas tehnoloģijas ieviešana, privātā sektora vadības metožu izmantošana, jāuzlabo attiecības ar klientiem un pilsoņiem. Jaunās publiskās pārvaldes īstenošanu Austrijā veicināja politiskā situācija valstī, proti 2000.gadā izbeidzās vairāk nekā 60 gadus ilgā sociāldemokrātu līdzdalība federālajā valdībā un līdz ar to durvis bija atvērtas politikas “entrepreneurs”. Austrijā atšķirībā no dažām citām valstīm, piemēram, Somijas, kurā Jaunā publiskā pārvalde tiek īstenota klusu bez lielas reklāmas, reformas plaši tiek atspoguļotas plašsaziņas līdzekļos (Hammerschmid, Meyer 2006)

Austrija pieder pie valstīm, kuras lielu uzmanību veltī reģionālajai politikai.

3.4. Dānija.

Reformas turpinās.

Viena no visdecentralizētākajām valstīm Eiropā

Dānijā ir konstitucionāla monarhija. Valsts galva ir karalis (karaliene). Karalis apstiprina valdību, atlaiž parlamentu, ir bruņoto spēku virspavēlnieks, baznīcas galva. Likumdošanas vara ir karalim un vienpalātas parlamentam – folketingam (179 deputāti). To ievēlē uz četriem gadiem vispārējās un tiešās vēlēšanās, aizklāti balsojot. Izpildvaru īsteno karalis un valdība (ministru kabinets). Valdība ir atbildīga folketingam. Likumprojektu un citu jautājumu apstiprināšanai izveidota valsts padome. Tās sastāvā ietilpst ministri, karalis un troņmantnieks (LPE 1982).

Funkciju sadale starp valsti, reģionālajām un vietējām pašvaldībām īstenota atbilstoši subsidiaritātes principam un ir aizsargāta ar likumu.

Valsts galvenās funkcijas ir:

- ārlietas;
- policija
- aizsardzība;
- civilā aizsardzība;
- telekomunikācijas;
- tieslietas;
- cietumi;
- valsts statistikas iestāde;
- universitātes un speciālās izglītības iestādes;
- kultūra (teātri, muzeji, bibliotēkas);
- nacionālās nozīmes ceļi;
- nacionālais sabiedriskais transports;
- dzelzceļa transports;
- lauksaimniecība, mežsaimniecība, medības un zivkopība;
- darba tirgus;
- uzņēmējdarbības attīstība;
- patērētāju aizsardzība (Administrative structures 2004).

2004.gada jūnijā Dānijas valdība un vadošās partijas vienojās par strukturālo reformu. Tās rezultātā paredzētas būtiskas pārmaiņas no 2007.gada 1.janvāra, proti:

- 15 apgabalus aizvietot ar pieciem reģioniem;
- 271 municipalitātes vietā, balstoties uz brīvprātības principa, veikt municipalitāšu apvienošanas, samazinot to skaitu līdz 98. Rekomendējamais minimālais iedzīvotāju skaits municipalitātē – 20 000 (vēlamais 30 000);
- esošo apgabalu pašvaldību vairākas funkcijas paredzēts nodot municipalitātēm vai valstij;
- reģionu divas galvenās funkcijas būs veselības aprūpe un reģionālā attīstība (Reform of the Municipal System in Denmark 2006).

3.5. Francija. Liela centralizācija. Izcili ierēdņi

Francija ir republika. Valsts un valdības galva ir prezidents, ko uz septiņiem gadiem ievēlē vispārējās tiešās vēlēšanās. Prezidents ieceļ premjerministru un valdības locekļus, izsludina likumus, iesniedz likumus referendumam, ir bruņoto spēku virspavēlnieks. Prezidents var atlaist parlamentu, viņam ir veto un apžēlošanas tiesības (LPE 1983).

Likumdošanas institūcija ir parlaments. Tas sastāv no divām palātām: Nacionālās sapulces (491 deputāts) un senāta (316 locekļi). Nacionālo sapulci ievēlē uz pieciem gadiem vispārējās tiešās vēlēšanās pēc mažoritārās sistēmas divās kārtās. Senātu uz deviņiem gadiem ievēlē elektoru kolēģija, kas sastāv no pašvaldību un Nacionālās sapulces deputātiem. Ik pēc trīs gadiem atjauno vienu trešdaļu senāta sastāva. Izpildvaru īsteno prezidents un valdība – Ministru padome. Valdībā ietilpst premjerministrs (viņš vada tikai valdības ikdienas darbu), valsts ministri, ministri un valsts sekretāri (LPE 1983). Francijas politiskā un administratīvā kultūra pamatojas uz trīs principiem – brīvība, vienlīdzība, brālība/solidaritāte (Bouzar 2006).

Francijā ir trīslīmeņa pašvaldības. Neskatoties uz to, Francija ir viena no viscentralizētākajām valstīm Eiropā. Šeit gan jāatzīmē, ka kopš 1982.gada decentralizācijas likuma pieņemšanas Francijā vērojama zināma tendence uz decentralizāciju.

Centrālajai valdībai ir šādas galvenās funkcijas:

1. Sociālā un veselības aprūpe.
Pabalsti. Uzraudzība un kontrole pār valsts veselības iestādēm, sabiedriskās higiēnas kontrole.
2. Profesionālā apmācība.
Profesijas izvēle.
3. Izglītība.
Mācību programmu pilnveidošana, pedagogu darba samaksa, studiju organizēšana, universitātes.
4. Ekonomiskā palīdzība.
Atbildība par ekonomisko attīstību.
5. Pilsētu plānošana.
Valsts kontrole, teritoriālās direktīvas, nacionālie pilsētu plānošanas noteikumi, arhitektūras mantojuma aizsardzība, nacionālie parki.
6. Vide.
Nacionālās aizsargājamās teritorijas.
7. Kultūra (Regional and Local Government 2001).

Kā redzams kontroles funkciju īpatsvars ir visai liels. Tradicionāli Francijā vienmēr ir bijusi lielāka valsts kontrole ekonomikas un sociālajā jomā nekā, piemēram, Vācijā un Apvienotajā

Karalistē. Jau vismaz kopš Napoleona laikiem ir bijušas spēcīgas publiskās pārvaldes tradīcijas. Šobrīd Francijas administrācija raksturojas ar šādām pazīmēm:

1. Tradicionāli valsts virzīta ekonomika un sabiedrība.
2. Ļoti spēcīgi ierēdņi un augstākā līmeņa vadītāji, kurus izvēlās no ļoti prestīžās Valsts administrācijas skolas (ENA) absolventiem (grand corps). Viņi ir spējīgi strādāt par augstākiem izpilvadītājiem ne tikai publiskajā pārvaldē, bet arī privātajā sektorā un politikā. Piemēram, laikā līdz 1993.gadam astoņi no vienpadsmit premjerministriem ir bijuši ierēdņi.
3. Spēcīga centrālās valsts klātbūtne un ietekme zemākajos pārvaldes līmeņos (pašvaldībās) caur prefekta amatu katrā departamentā un reģionā.
4. Civildienesta iedalījums daudzos corpos (ap 1800), katrs no kuriem ir ar savām prasībām kandidātu izglītībai un hierarhiski organizētu amatu struktūru. Tas apgrūtina pārvaldes reformu īstenošanu.
5. Īpašas administratīvo tiesību sistēmas nozīme administratīvo procesu regulēšanā. Francijas "tiesiskais modelis" valsts pārvaldi uzskata par autonomu jomu ārpus pilsoniskās sabiedrības (Polits, Bukerts 2000).

Francija ir izrādījusi mazu interesi pat pretestību Jaunās publiskās pārvaldes idejām. Francija tomēr atsevišķus Jaunās publiskās pārvaldes principus ir izmantojusi. Piemēram, pagājušā gadsimta astoņdesmitajos gados ierēdniecības elite Finanšu ministrijā pievērsās neolibēralisma idejām, lai modernizētu valsts sektoru ar privātā sektora vadības metodēm. Līdzīgi kā daudzās valstīs sabiedrības uzticība valsts sektoram ir samazinājusies, ir izskanējusi kritika par dažu publisko pakalpojumu neelastību, par dažu valsts elites pārstāvju korumpētību un atsvešinātību no tautas (Polits, Bukerts 2000).

Administratīvās reformas Francijā pēdējos gados tiek īstenota zem lozunga: "Veidot administrāciju iedzīvotāju interesēs". Reformas pamatojas uz informācijas valsts nacionālo modeli. Reformas paredz ne tikai administrācijas darbības efektivitātes paaugstināšanu un pakalpojumu spektra paplašināšanu mūsdienu elektroniskajā vidē, bet arī pietuvināt valsti iedzīvotājiem, padarīt publisko pārvaldi demokrātiskāku. Īstenojot reformas tiek ņemts vērā, ka šobrīd iedzīvotāji daudz vairāk uzticas pilsoniskajai sabiedrībai nevis valdībai, biznesam un presei. Tāpēc nākotnē jārēķinās ar politikas, valdības, biznesa un pilsoniskās sabiedrības partnerību visos līmeņos – globālā, valsts, reģionu un vietējā.

Administratīvās reformas vada Valsts pārvaldes un reformu ministrija. Divdesmitā gadsimta deviņdesmito gadu beigās izveidoja divas institūcijas reformu koordinēšanai – Valsts reformu starpministriju komiteju un Valsts reformu starpministriju pārvaldi.

Administratīvās reformas paredzētas veikt ilgstošā periodā un tajās iesaistītas visas publiskās pārvaldes institūcijas. Reformas pamatojas uz plašu informācijas tehnoloģiju izmantošanu, valsts pārvaldes decentralizāciju un dekoncentrāciju, administratīvo procedūru vienkāršošanu, pārvaldes kvalitātes paaugstināšanu, pakalpojumu pietuvināšanu iedzīvotājiem. Izstrādāta programma ierēdņu atjaunināšanai, izveidota Valsts politikas novērtēšanas nacionālā padome (Vasiļenko 2005).

Reformu rezultātā Francijā ir gūti zināmi pozitīvi rezultāti:

- Ir notikusi tālāka varas un pārvaldes decentralizācija un dekoncentrācija.
- Izstrādāta un ieviesta publisko pakalpojumu harta.
- Veikta pārvaldes modernizācija.
- Ministrijās izveidoti atbildības centri, kuru uzdevums ir sagatavot vietējiem apstākļiem piemērotus pakalpojumu projektus.
- Veikta atsevišķu uzņēmumu privatizācija.

Tomēr liela daļa centralizētās ierēdniecības sistēmas ir palikusi nemainīga. Joprojām saglabājas centralizēta kontrole pār personālu.

Nozīmīgs ir 1995.gadā pieņemtais likums par ilgtspējīgu reģionālo plānošanu un attīstību. Tajā kā reģionālās attīstības politikas galvenie stratēģiskie virzieni ir minēti:

- izaugsmes centru nostiprināšana, izmantojot Eiropas un valsts iekšējo potenciālu. Izaugsmes centri varētu kļūt kā alternatīvas Parīzes reģionam;
- vietējā attīstība ap teritorijām, kurās ir nodarbinātības iespējas, balstoties uz pilsētu un lauku teritoriju sadarbību un solidaritāti;
- pilsētu aglomerātu veidošana, lai stimulētu ekonomisko attīstību, telpisko plānošanu un iedzīvotāju integrēšanu lielākās teritorijās;
- atbalsts neaizsargātām teritorijām (panīkušas lauku teritorijas, kalnu apvidi, pamestie pilsētu rajoni, dažas piekrastes teritorijas) (Managing Across Levels 1997).

Francijas pieredze rāda, ka ar centrālās valdības uzspiestām tehnokrātiskām reformām nav iespējams gūt panākumus. Priekšroka dodama jaunām uz iedzīvotāju līdzdalību balstītām reformām.

3.6. Igaunija. Atvērtā reformām. Apgabala varas nostiprināšana

Teritoriāli Igaunija ir sadalīta apgabalos (reģionālais līmenis) un municipalitātēs (vietējais līmenis). Līdz 1993.gada oktobrim abos līmeņos darbojās pašvaldības, bet kopš tā laika apgabalu līmenī ir 15 valsts pārvaldes teritoriālās vienības, kas tiek finansētas no valsts budžeta. Apgabalu priekšgalā ir gubernators, kuru ieceļ un kurš ir atbildīgs centrālajai valdībai. Gubernators ne tikai vada apgabala valsts pārvaldes institūciju, bet arī uzrauga (gan visai ierobežoti) un konsultē pašvaldības (Administrative Structures 2004).

Kopš 2004.gada aprīļa ir notikušas būtiskas izmaiņas Igaunijas administratīvajā struktūrā. Lai nostiprinātu apgabalu gubernatoru varu, viņi iekļauti Iekšlietu ministrijas sastāvā. No Iekšlietu ministrijas funkcijām izņemti reģionālie jautājumi un izveidota jauna ministrija – Reģionālo lietu ministrija.

Igaunijā valsts funkcijas daudz neatšķiras no citu Eiropas valstu centrālās valdības funkcijām un tās ir šādas:

- aizsardzība;
- iekšējā drošība;
- policija;
- ugunsdrošība;
- civilā aizsardzība;
- tieslietas;
- sākotnējā, vidējā un augstākā izglītība;
- skolotāju apmācība;
- profesionālā un pieaugušo apmācība;
- speciālu pakalpojumu slimnīcas;
- veselības aizsardzība un vadīšana;
- darba politika, bezdarba pabalsti;
- reģionālā politika un plānošana;
- nacionālā vides politika;
- patērētāju aizsardzība;
- kultūra (muzeji, bibliotēkas);

- nacionālās nozīmes lielceļi;
- iekšpilsētas un dzelzceļa transports;
- lidostas;
- gāzes un elektrības apgāde;
- lauksaimniecība, mežsaimniecība, zivkopība;
- tirdzniecība un rūpniecība (Administrative Structures 2004).

Virknī iepriekšminēto valsts funkciju (piemēram, sākotnējā un vidējā izglītība) valsts institūcijas veic kopā ar pašvaldībām.

Valsts reģionālās institūcijas funkcijas Igaunijā ir daudz šaurākas, salīdzinot ar centrālās valdības un pašvaldību funkcijām, proti, tās ir:

- centrālās valdības pārstāvniecība apgabala līmenī;
- municipalitāšu pieņemto tiesību aktu kontrole un uzraudzība;
- reģionālā politika un ekonomikas plānošana, lai sekmētu apgabala integrētu un līdzsvarotu attīstību;
- vides vadīšana un telpiskā plānošana;
- citu valsts institūciju un municipalitāšu darbības koordinācija apgabalā (Administrative Structures 2004).

Igaunijā publiskā pārvalde raksturojas ar augstu informācijas līmeni. Izveidota un sekmīgi darbojas e-policija, e-nodokļu institūcija, e-skola u.c. (Maeltsmees, Madise, Aas, Vinkel 2006).

3.7. Īrija. Fantastiska izaugsme Liela uzmanība reģionālajai attīstībai.

Īrija ir republika. Valsts galva ir prezidents, ko uz septiņiem gadiem ievēlē tiešās vēlēšanās, aizklāti balsojot. Prezidents sasauc un atlaiž Pārstāvju palātu, izsludina likumus, ieceļ tiesnešus un citas augstas amatpersonas. Prezidents ir bruņoto spēku virspavēlnieks. Viņam ir apžēlošanas tiesības. Prezidenta padomdevēja institūcija ir Valsts padome, kurā iekļauj premjerministru, viņa vietniekus, galveno tiesnesi u.c. Likumdošanas vara ir Nacionālajam parlamentam, kas sastāv no divām palātām: Pārstāvju palātas (166 deputāti) un senāta (60 deputāti). Parlamenta sastāvā ir arī prezidents. Pārstāvju palātu ievēlē vispārējās un tiešās vēlēšanās pēc proporcionālās sistēmas. Sarežģītāka ir senāta veidošana. 11 senāta deputātus ieceļ premjerministrs. Sešus deputātus ievēlē Nacionālā universitāte un Dublinas universitāte. 43 deputātus ievēlē netiešās vēlēšanās elektoru kolēģija. Abas palātas darbojas ne ilgāk par septiņiem gadiem. Izpildvara ir valdībai, kas ir atbildīga Pārstāvju palātai valdību sastāda prezidents (LPE 1983).

Īrija ir viena no centralizētākajām valstīm Eiropā. Bez centrālās valdības līmeņa visai daudz ir teritoriālo valsts pārvaldes institūciju subnacionālajā līmenī. Pie tām pieder:

- Sociālās labklājības departamenti;
- Ieņēmumu komisijoni;
- Izglītības departamenta skolu inspekcijas;
- Arhitektūras, inženierijas un vēsturiskā mantojuma iestādes;
- Vides departamenta kontroles un audita iestādes;
- armijas institūcijas;
- policijas iestādes;
- Lauksaimniecības, pārtikas un mežsaimniecības departamenta vietējās iestādes u.c. (Managing Across Levels 1997).

Īrija tika uzņemta ES 1973.gada 1.janvārī. Ar iestāšanos paātrinājās ekonomiskā izaugsme un uzlabojās attiecības ar Apvienoto Karalisti. Iestājoties ES, Īrijā bija viszemākais IKP uz vienu iedzīvotāju no visām ES dalībvalstīm. Līdz ar to tā varēja saņemt ievērojamu finansiālu palīdzību no Eiropas Reģionālās attīstības fonda, kā arī no ES Sociālā fonda. 1972.gadā notiekošais referendums apliecināja, ka 83% no Īrijas vēlētājiem atbalsta iestāšanos ES (Finnegan 2001).

Vislielākā ES ietekme uz Īriju bija ekonomikas jomā. ES ietekmē nostiprinājās valsts lauksaimniecība un rūpniecība. Īpaši attīstījās augstas tehnoloģijas rūpniecībā, plaši tika piesaistīts ārvalstu kapitāls, kompānijām bija pieeja lielajam Eiropas tirgum. Lai arī Īrija pēc iestāšanās ES daļēji zaudēja autonomiju ekonomiskās politikas jomā, ieguvumi bija daudz lielāki. Tirdzniecība kļuva daudz sabalansētāka. Ja 1960.gadā 75% no Īrijas preču eksporta bija uz Apvienoto Karalisti, tad 1980.gadā – 43% un 1995.gadā – vairs tikai 35%. Preču importa īpatsvars no Apvienotās Karalistes samazinājās no 50% 1960.gadā līdz 35% 1995.gadā (Finnegan 2001).

Sevišķi strauji Īrijas ekonomikas izaugsme bija pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados. Iekšzemes kopprodukts periodā no 1993.gada līdz 1998.gadam pieauga par 51%, kas bija apmēram trīs reizes vairāk nekā pārējā industriālajā pasaulē. Īrija laika posmā no 1994.līdz 1999.gadam no ES struktūrfondiem saņēma ap 1800 mārciņu uz vienu iedzīvotāju, kas bija vairāk nekā jebkura cita valsts. ES fondiem bija svarīga loma infrastruktūras attīstībā (Finnegan 2001).

Īrijas neparasti straujo izaugsmi uzskatāmi var redzēt, ja salīdzina statistikas rādītājus 1988.un 2004.gadā (skat. 3.1.tabulu).

3.1.tabula. Svarīgākie statistikas rādītāji Īrijā

1988.gadā	2004.gadā
- IKP uz vienu iedzīvotāju pret ES vidējo – 64,1%	- IKP uz vienu iedzīvotāju pret ES 25 vidējo – 133%
- Otrs augstākais bezdarba līmenis ES – virs 16%	- Zems bezdarba līmenis – 4,3%
- Lielākais parāds Eiropā – 130% no IKP	- Valdības parāds 31,2% no IKP
- Ļoti augsts emigrācijas līmenis	- Budžeta pārpalikums vai neliels deficīts
- Viens no augstākajiem inflācijas līmeņiem Eiropā – virs 15%	- Augsts ekonomiskās izaugsmes līmenis – 5,1%
	- Migrācijas saldo koeficients – 5,27 migrantu uz 1000 iedzīvotājiem
	- Inflācijas līmenis – 2,2%

Avots: Neachtain 2005

Kas ir bijušie virzošie spēki (faktori) Īrijas fantastiskajai izaugsmei?

1. ES struktūrfondu un Kohēzijas fonda racionāla izmantošana kompleksā ar citiem pasākumiem. Īrijas bijušais finanšu ministrs, vēlākais ES komisārs pastāvīgi atkārtoja, ka struktūrfondu izolēta izmantošana nenodrošinās izaugsmi ekonomikā. Papildus jāīsteno atbilstoša valsts ekonomiskā un sektorālā politika, jāizveido efektīvas institucionālās un administratīvās struktūras, kas sekmē fondu racionālu izmantošanu. Tas viss sekmīgi tika īstenots.

2. Ārzemju tiešās institūcijas. Ar likumdošanu izveidotā biznesa vide veicināja ārzemju kapitāla ieplūšanu Īrijā. Ap 40% no visiem apstrādes rūpniecībā nodarbinātiem strādā ārzemniekiem piederošās kompānijās.
3. Sociālā partnerība. Kopš 1987.gada ekonomiskās plānošanas procesā iesaista visus sociālos partnerus – uzņēmējus, arodbiedrības, fermerus un valdību.
4. Ieguldījumi cilvēkresursos un izglītībā. Mērķtiecīgas politikas rezultātā Īrijā 2004.gadā izglītības līmenis ir augstāks nekā vidēji ES. Augsti kvalificēts darba spēks nodrošina mūsdienīgu ražošanas struktūru un pasaules līmeņa pakalpojumus. Īrija izceļas ar jaunu cilvēku lielu īpatsvaru kopējā iedzīvotāju skaitā – vidēji valstī četri cilvēki no desmit ir jaunāki par 25 gadiem.
5. Pieeja ES vienotam tirgum. 2004.gadā apmēram 64% no kopējā Īrijas eksporta sastādīja eksports uz ES dalībvalstīm.
6. Stingras fiskālās politikas īstenošana, kuru Īrijas valdība īsteno kopš 1987.gada (Neachtain 2005).

Īrijā laikā no 1996.gada līdz 2000.gadam iekšzemes kopprodukta pieaugums vidēji bija 8,5% gadā, kamēr ES dalībvalstīs vidēji tas bija 2,3%. Iekšzemes kopprodukta apjoms uz vienu iedzīvotāju Īrijā beidzamajos gados vidēji par 20-24% pārsniedza ES vidējo lielumu. Vēl divdesmitā gadsimta astoņdesmito gadu vidū Īrijas iekšzemes kopprodukts uz vienu iedzīvotāju bija 65-70% no ES vidējā (Rulle 2002).

Kā ir izdevis sasniegt tik izcilus rezultātus? Īru ekonomisti kā savas valsts straujās attīstības veiksmes faktoros un stūrakmeņus min ārvalstu investīcijām un tirdzniecībai atvērtu ekonomiku, ES struktūrfondu racionālu izmantošanu, ārējo parādu samazināšanu. Viņi īpaši uzsver, ka maza valsts nevar sasniegt spēcīgu attīstību nedomājot globāli, neizejot ārvalstu tirgos, jo ar vietējo tirgu straujai attīstībai ir par maz (Rulle 2002). “Galvenās kārtis īri lika uz jauno datoru tehnoloģiju, telekomunikāciju un augsto tehnoloģiju ražošanas nozarēm, kā arī uz finanšu pakalpojumiem zemu nodokļu vidē. Atverot savu ekonomiku tādām korporācijām kā Microsoft un Intel un veidojot labvēlīgu vidi investīcijām, īri nodrošināja strauju šīs nozares attīstību” (Rulle 2002). Šādas politikas rezultātā Īrija ir kļuvusi par pasaulē vadošo programnodrošinājuma eksportētāju un datoru tehnikas ražotāju.

Tiek prognozēts, ka 2005.gadā iekšzemes kopprodukts uz vienu iedzīvotāju Īrijā sasniegs 31950 eiro, kas būs otrais labākais rādītājs ES (aiz Luksemburgas) un trešais Eiropā (aiz Norvēģijas) (Eurostat Yearbook 2004).

Tāpēc īri ir apmierināti ar iestāšanos ES – divas trešdaļas īru ir pārliecināti, ka ES ir “laba lieta” un tikai 5% uzskata, ka tā ir “slikta lieta”.

Pēdējos gados parādās atsevišķas problēmas ekonomikā. 2001.gadā ārvalstu tiešās investīcijas samazinājās par 60%, salīdzinot ar iepriekšējo gadu līdz 9,8 miljardiem USD. Darba vietu skaits samazinājās par 4000, lai arī bezdarba līmenis bija zem 5%. 2003.gadā bezdarba līmenis palielinājās līdz 5,2%, kas bija augstākais kopš 1999.gada. 2003.gadā Īrijā algu līmenis sastādīja 132% no ES vidējā rādītāja. 2003.gadā Īrijas ekonomika caurmērā katru nedēļu zaudēja 517 darba vietas. Pavisam valstī bija 1,8 miljoni strādājošo. 2003.gadā palēninājās nodarbinātības pieaugums mazajās firmās (Houston 2004).

Pēdējos gados 18% kompāniju samazināja strādājošo skaitu un 12% kompāniju samazināja darba vietas. Vismagākais trieciens bija apstrādes rūpniecības sektorā, jo tur samazinājās 9433 darba vietas jeb 42% no visām zaudētām darba vietām. Reģionālie salīdzinājumi rāda, ka 11393 jeb 47% no visām zaudētām darba vietām bija Lielās Dublinas reģionā. Vidusrietumu reģions zaudēja ap 3000 darba vietām. Vidējais darba stundu skaits nedēļā samazinājās no 42 stundām līdz 39 stundām.

Kopš 1999.gada valdības politika ir virzīta uz publisko–privāto partnerību, kas nozīmē, ka daļu no publiskā sektora funkcijām projektēšanas, plānošanas, finansēšanas, būvniecības jomā uztic privātajam sektoram. Pilota projekti 760 miljonu mārciņu apmērā aptvēra četrus ceļu būves projektus, dzelzceļa būves projektu, projektus izglītībā, cieto atkritumu vadīšanā un ūdens apgādē. Publiskās – privātās partnerības galvenie mērķi ir ātrāk attīstīt infrastruktūru un ekonomēt līdzekļus (Houston 2004).

Īrijas pārvaldes kultūru ir ietekmējusi Apvienotā Karaliste, neatkarība un Jaunā Publiskā pārvalde (Collins 2006). Īrijā, salīdzinot ar citām valstīm, kopš 1994.gada daudz lielāku uzmanību pievērš stratēģiskajai vadībai un plānošanai.

Neskatoties uz to, ka Īrijā IKP pieaugums uz vienu iedzīvotāju ir bijis vislielākais ES, atšķirības starp reģioniem pēc IKP uz vienu iedzīvotāju ir palielinājušās. Tāpēc lielāka uzmanība tiek veltīta reģionālajai politikai.

3.8. Lietuva.

Valsts administrācija apgabalu līmenī.

Paredzama reģionālo pašvaldību izveidošana.

Kopš 1991.gadā iegūtās neatkarības Lietuva tāpat kā Igaunija un Latvija ir demokrātiska valsts. Prezidentu ievēl pilsoņi uz pieciem gadiem. Viņam ir lielāka vara nekā pārējo Baltijas valstu prezidentiem. Prezidents nosaka valsts iekšējās un ārējās politikas vadlīnijas, ir aizsardzības spēku komandieris, noteiktos apstākļos var atlaist parlamentu (Seimu) un izsludināt jaunas vēlēšanas.

Seimā ir 141 deputāts, kurus ievēl uz četriem gadiem pēc jautās vēlēšanu sistēmas, proti, daļu pēc mažoritārās sistēmas, daļu pēc proporcionālās sistēmas.

Premjerministru ieceļ un atlaiž Prezidents, saskaņojot ar Seimu. Ministrus ieceļ un atlaiž Prezidents pēc premjerministra rekomendācijas (Administrative Structures 2004). Valsts līmeņa funkcijas Lietuvā ir visai līdzīgas Igaunijas un Latvijas centrālās valdības funkcijām un tās ir šādas:

- drošība, policija;
- ugunsdrošība;
- civilā aizsardzība;
- tieslietas;
- statistikas iestādes;
- vēlēšanu reģistrācija;
- profesionālā un augstākā izglītība;
- slimnīcas;
- veselības pakalpojumi;
- sociālā nodrošināšana;
- reģionālā plānošana;
- vides aizsardzība;
- patērētāju aizsardzība;
- kultūras iespējas (teātri, muzeji, bibliotēkas, parki, sports u.c.);
- ceļi, ostas, lidostas;
- transports;
- gāzes, siltuma un elektrības apgāde;
- lauksaimniecība, mežsaimniecība, zivkopība;
- ekonomikas veicināšana;
- tirdzniecība un rūpniecība;
- tūrisms (Administrative Structures 2004).

Līdz 1995.gadam Lietuvā bija divu līmeņu pašvaldības, bet kopš tā laika – tikai viena līmeņa. Otrajā teritoriālajā līmenī ir apgabalu administratīvās vienības, kas ir pakļautas centrālajai valdībai un ir daļa no valsts pārvaldes. Apgabala gubernatoru ieceļ valdība pēc premjerministra ieteikuma.

Apgabala administrācija īsteno valsts politiku šādās jomā:

- reģionālā attīstība;
- sociālie pakalpojumi;
- izglītība;
- kultūra;
- veselības aprūpe;
- vides aizsardzība;
- zemes reforma un telpiskā plānošana;
- apgabala attīstības plāns;
- kultūras mantojums;
- municipalitāšu reģionālo programmu koordinācija;
- valsts institūciju un municipalitāšu darbības koordinācija apgabalā;
- atbalsts integrētai un līdzsvarotai apgabala attīstībai;
- municipalitāšu darbības un pieņemto lēmumu likumības kontrole apgabalā (Administrative Structures 2004).

Paredzams, ka Lietuvā jau tuvākajā nākotnē apgabalu līmenī izveidos reģionālās pašvaldības. Mūsuprāt, tas ir pareizs lēmums, jo reģionālās pašvaldības ir gan demokrātiskākas, gan arī efektīvākas nekā centrālās valdības izveidotas reģionālās valsts institūcijas.

Lietuvā reģionālā politika visai cieši tiek saistīta ar administratīvi teritoriālā iedalījuma reformu. Lietuva ir viena no retajām pārejas perioda valstīm, kurai izdevās realizēt radikālu teritoriālo reformu. Tā tika veikta 1995.gadā ļoti īsā laikā ar piespiedu metodi (komandu no augšas) apvienojot pašvaldības un tādējādi samazinot to skaitu vairāk nekā desmit reizes – no 581 vietējās pašvaldības uz 56 pašvaldībām. Vienlaicīgi likvidēja otrā līmeņa pašvaldības un kā starpposmu starp vietējām pašvaldībām un centrālās valdības līmeni izveidoja desmit apgabalus, kas nav pašvaldības, bet ir dekoncentrētas valsts pārvaldes institūcijas. Šobrīd daudzi Lietuvas reģionālisti un pašvaldību eksperti atzīst, ka Lietuvā pārsteidzīgi izveidotas pārmērīgi lielas pašvaldības, ka optimālais pašvaldību skaits varētu būt 93 vai dažas vairāk vai mazāk. Taču atkārtot teritoriālo reformu tikai pretējā virzienā ir visai sarežģīti. Tāpat arvien biežāk izskan viedoklis par apgabalu valsts pārvaldes institūciju reorganizāciju par reģionālajām pašvaldībām. Par pašvaldību reformu plašākā nozīmē (ne tikai administratīvi teritoriālā iedalījuma reformu) integrāciju ar reģionālo politiku liecina Lietuvas Valsts pārvaldes reformu un vietējo orgānu ministrijas izveidošana (šobrīd šī ministrija gan ir likvidēta), kas bija atbildīga arī par reģionālās attīstības regulēšanu.

3.9. Norvēģija. Akadēmiskā personāla iesaistīšana reformu īstenošanā Diskusijas par lielāku un stiprāku reģionālo pašvaldību izveidošanu

Norvēģija ir konstitucionāla monarhija. Valsts galva ir karalis. Karalis ieceļ amatā un atceļ no amata premjerministru, ministrus u.c. augstas amatpersonas, apstiprina likumus, pasludina karu un noslēdz mieru. Karalis ir bruņoto spēku virspavēlnieks, valsts baznīcas galva (LPE 1986).

Likumdošanas vara ir divpalātu parlamentam – stortingam, kas sastāv no augšpalātas un apakšpalātas. Stortingā ir 155 deputāti, ko ievēlē uz četriem gadiem tiešās un vispārējās vēlēšanās pēc proporcionālās vēlēšanu sistēmas. Stortings vienu ceturto daļu no saviem

deputātiem ievēlē augšpalātā un trīs ceturtdaļas stortinga deputātu veido augšpalātu. Izpildvara ir karalim. Viņš sastāda valdību – Valsts padomi. Parasti to izveido no stortinga deputātu vairākuma. Valdības padomdevēja institūcija ir Polārā padome (15 locekļi), ko ievēlē uz četriem gadiem (LPE 1986).

Norvēģijā publiskā vara un pārvalde ir sadalīta starp centrālo valdību, 19 apgabalu pašvaldībām un 434 municipalitātēm, ieskaitot Oslo municipalitāti, kura veic abu pašvaldību līmeņu funkcijas.

Valsts funkcijas Norvēģijā ir šādas:

- universitātes un kolēdžas;
- slimnīcas un veselības institūcijas;
- aizsardzība un armija;
- ārpolitika;
- policija un tieslietas;
- valsts nozīmes ceļi, dzelzceļi, lidostas;
- pasta pakalpojumi;
- nacionālā apdrošināšanas sistēma;
- vides politika;
- bezdarba politika;
- lauksaimniecības politika;
- reģionālā politika;
- patērētāju aizsardzība;
- statistikas iestāde;
- vēlēšanu reģistrs (Administrative Structures 2004).

1998.gada jūnijā Norvēģijas valdība izveidoja Komisiju par kompetences sadali starp trim pārvaldes līmeņiem – nacionālo, apgabala un vietējo. Komisijas rekomendācijas tika nopublicētas 2000.gada jūlijā. Galvenie ieteikumi bija šādi:

- īstenojot subsidiaritātes principu, pēc iespējam vairāk funkciju jādod municipalitātēm;
- funkcijas, kuras prasa politisku lēmumu un izšķiršanos, jārisina municipalitāšu un apgabalu pašvaldību padomēs (Administrative Structures 2004).

11 no 12 komisijas locekļiem piekrita, ka Norvēģijā jāveido lielākas vēlētas reģionālās pašvaldības ar plašākām funkcijām nekā esošām apgabalu pašvaldībām. Komisija rekomendēja izveidot 10 reģionus. 2001.gada jūnijā valdība publicēja Balto dokumentu, pamatotu uz komisijas rekomendācijām. Dokumentā bija noteikts, ka valsts finansiālu atbalstu saņems tās apgabalu pašvaldības, kuras gribēs piedalīties diskusijā par apgabalu pašvaldību apvienošanos lielākās teritoriālās vienībās. 2001.gada rudenī izveidotā valdība domāja citādāk, proti, ka nav nepieciešams paplašināt apgabalu funkcijas.

2003.gadā Eiropas Padome izvērtēja reģionālās demokrātijas statusu Norvēģijā un apstiprināja, ka Norvēģijā jābūt trīs līmeņu publiskajai pārvaldei – centrālajam, reģionālajam un vietējam un ka otrajā līmenī jābūt vēlētam reģionālajām pašvaldībām. Veidojot demokrātiskas reģionālās struktūras, jāizšķiras par vienu no šādiem variantiem:

- balstīties uz esošajām apgabalu pašvaldībām;
- veidot lielākas reģionālās pašvaldības, apvienojoties apgabalu pašvaldībām;
- nostiprināt starpmunicipālo kooperāciju (Administrative Structures 2004).

3.10. Portugāle. Nepieciešama decentralizācija Stipras administratīvā likuma tradīcijas

Portugāle ir parlamentāra republika. Valsts galva ir prezidents, ko uz pieciem gadiem ievēlē vispārējās, tiešās un aizklātās vēlēšanās. Prezidentam ir tiesības sasaukt parlamentu uz ārkārtējām sesijām, atlaist to. Prezidents ieceļ premjerministru un ministrus. Prezidentam ir augstākā konsultatīvā institūcija – Valsts padome. Likumdošanas vara ir vienpalātas parlamentam – Republikas sapulcei (250 deputāti), ko ievēlē tiešās un aizklātās vēlēšanās uz četriem gadiem. Izpildvara ir valdībai – Ministru padomei. Tā savā darbībā ir pakļauta prezidentam un Republikas sapulcei. Valdībai pirms pienākumu pildīšanas uzsākšanas jāsaņem Republikas sapulces piekrišana valdības politikas programmai (LPE 1986). Centrālās valdības funkcijas var sadalīt trīs grupās:

- funkcijas saistītas ar likumprojektu sagatavošanu;
- vispārēja vara nacionālās suverinātes jomā;
- administratīvā vara (ārpus pašvaldību varas) (Regional and Local Government 2001).

Valsts pārraudzībā darbojas autonomie reģioni un reģionālās koordinācijas komisijas. Autonomo reģionu funkcijas arī var sadalīt trīs daļās:

- vara, lai veiktu specifiskās funkcijas;
- vara, kas saistīta ar piedalīšanos nacionālās politikas veidošanā;
- vara, lai aizstāvētu reģiona autonomiju Konstitucionālā tiesā.

Savukārt reģionālās koordinācijas komisijas veic šādas galvenās funkcijas:

- tehniskā, finanšu un administratīvā atbalsta vietējām pašvaldībām koordinēšana;
- reģionālās attīstības pasākumu koordinācija (Regional and Local Government 2001).

Valsts padotībā ir arī rajoni, kuru galvenās funkcijas ir:

- rajona pakalpojumu organizācijas koordinēšana;
- rajona izglītības iestāžu darbības koordinēšana;
- muzeju izveidošana un uzturēšana;
- kultūras pasākumu veicināšana;
- informācijas sniegšana (Regional and Local Government 2001).

Par reālu administrācijas kultūru Portugālē var runāt tikai pēdējo triju dekadžu laikā, proti pēc 1974.gada revolūcijas. Portugāle ir visai centralizēta valsts, lai arī pēdējās divās dekādēs ir bijuši decentralizācijas mēģinājumi. Pat tādas tradicionālās pašvaldību funkcijas kā izglītība, veselība un transports joprojām ir centralizētas. Pēc Portugāles uzņemšanas Eiropas Savienībā 1986.gadā valstī tika reprivatizētas daudzas nacionalizētās kompānijas. Privatizācijas process joprojām turpinās. Samazinās valsts iejaukšanās ekonomikā. Tiek īstenotas Jaunās publiskās pārvaldes reformas, gan ar grūtībām galvenokārt valdību nestabilitātes dēļ – nepilnu 30 gadu laikā ir bijušas 17 valdības (Tavares, Alnes 2006). Portugāles publiskā pārvalde turpina bāzēties uz stiprām tiesību tradīcijām, ar uzsvāri uz normatīvām un procedurālām dimensijām. Izmaiņu vadība šeit ir grūta un riskanta.

Portugālē ir vairāk kā 735 000 ierēdņu un vairāk kā 400 publiskās institūcijas. Periodiski Portugāles valdība organizē darba grupas, lai novērtētu publisko pārvaldi. Līdzīgi kā kaimiņvalstī Spānijā Portugāles publiskās pārvaldes kultūra ir cieši saistīta ar Franču tiesību modeli. Portugālē ir stipras administratīvā likuma tradīcijas un līdz ar to rodas pretruna starp Jaunās publiskās pārvaldes reformām un tradicionālo birokrātiju. Publiskajā pārvaldē nodarbināto vidū dominē juristi un ekonomisti. Ierēdņu sagatavošanā nopietna loma ir universitātēm un Nacionālajam publiskās pārvaldes institūtam, kuru izveidoja 1979.gadā. Publiskās pārvaldes pētījumu jomā prioritāri virzieni ir:

- salīdzinošā publiskā pārvalde;
- attiecības starp ētiku, sociālo kapitālu un publisko pakalpojumu sniegšanu;
- publiskā – privātā partnerība;
- attiecības starp valsti, tirgu un pilsonisko sabiedrību (Tavares, Alves 2006).

Pēdējās divās dekādēs vērojama tirgus ekonomikas attīstība, liberalizācija un deregulācija. Lielas grūtības ir stratēģiskajā un riska vadībā, reformu novērtēšanā un kontrolē. Taču vislielākās problēmas rada nodarbinātība, jo kvalificētais personāls aizplūst uz privāto sektoru (Tavares, Alves 2006).

3.11. Somija. Lēnas, bet pārdomātas reformas Pievēršanās reģionālajai politikai.

Somija ir parlamentāra republika. Valsts galva ir prezidents, ko ievēlē uz sešiem gadiem netiešās divpakāpju vēlēšanās, aizklāti balsojot. Prezidents izdod lēmumus un dekrētus. Viņš ir bruņoto spēku augstākais virspavēlnieks. Prezidentam ir tiesības uzlikt veto parlamenta pieņemtajiem likumprojektiem. Likumdošanas vara ir prezidentam un vienpalātas parlamentam (200 deputāti), ko uz četriem gadiem ievēlē tiešās vēlēšanās pēc proporcionālās sistēmas. Izpildvara ir prezidentam, kas ieceļ valdību – Valsts padomi (LPE 1987).

Svarīgākie tiesību akti ir “likums par konstitūciju (1919) un likums par parlamentu (1928).

Somijas pārvaldes kultūra atšķirīga no visas Krievijas kultūras sāka veidoties deviņpadsmitā gadsimta beigās. Protams Krievijas autokrātiskās birokrātijas ietekme nenoliedzami bija, bet progresīvas iezīmes Somijā bija daudz lielākas nekā visā Krievijā. Pēc neatkarības iegūšanas 1917.gadā Somijas politiskā un administratīvā kultūra attīstījās demokrātijas virzienā, pamatojoties uz tiesību zinātni. Pēc Otrā pasaules kara Somija tāpat kā citas Ziemeļu valstis īstenoja labklājības modeli, kurā dominēja iesaistīgus publisko pakalpojumu programmas, vienlīdzība un drošība. Astoņdesmitajos gados tradicionālās birokrātijas pieaugums jau traucē labklājības modeļa tālāku attīstību. Bija redzams, ka liela valdība nespēja atrisināt radušās problēmas finanšu sektorā un citās publiskās pārvaldes jomās. Reformu nepieciešamība kļuva acīmredzama.

Kopš astoņdesmito gadu beigām valstī īsteno visai apjomīgas pārvaldes reformas, ieskaitot vadības pilnveidošanu, deregulēšanu, privatizāciju. Reformu procesā izmanto Jaunās publiskās pārvaldes principus, tos modificējot atbilstoši Somijas specifikai. Uzsvars tiek likts uz šādiem principiem: godīgums, bezpartejiskums, lojalitāte, elastība, atbildība, orientācija uz klientu (Argyriades 2006).

Somijā tradicionāli spēcīga ir gan centrālā valdība, gan pašvaldības. Apmēram 80% parlamenta deputātu vienlaikus ir arī pašvaldību politiķi un līdz ar to pašvaldību intereses ir pienācīgi pārstāvētas centrālajā līmenī (Polits, Bukerts 2000). Kabinets strādā koleģiāli. Centrālās valdības kodolu veido ministrijas un neatkarīgas izpildaģentūras. Centrālās valdības kompetencē ietilpst ārietas, drošība, policija, tieslietas, lauksaimniecības, rūpniecības, tirdzniecības, tūrisma un nodarbinātības veicināšana u.c. (Country by Country 2006). Ministrijas kontrolē un uzrauga teritoriālās valsts pārvaldes institūcijas.

Somijas administratīvā struktūra ir visai sarežģīta. Subnacionālā valsts administrācija ir sadalīta 6 provincēs un 90 rajonu vienībās. Valstī ir 19 reģioni un vēl Ālandu salu autonomais reģions, 432 municipalitātes un vēl ap 250 municipālās apvienības (Country by Country 2006).

Jūtamas izmaiņas Somijas valsts pārvaldē sākās 1987.gadā, kad pie varas nākusī konservatīvo un sociāldemokrātu koalīcijas valdība par vienu no prioritātēm paziņoja publiskās pārvaldes reformas. Tās aptvēra:

- attiecības starp publisko un privāto sektoru;
- attiecības starp centrālo valdību un pašvaldībām;
- izmaiņas ministriju un pašvaldību statusos (Kekkonen, 1994).

Decentralizācijas rezultātā daļa funkciju no centrālās valdības institūcijām tika nodotas pašvaldībām. Daļu valsts pārvaldes institūciju pārveidoja par valsts uzņēmumiem un jauktām (publiskām - privātām) uzņēmēj sabiedrībām. Tālākā reformu gaitā kā vienus, tā otrs novērtēja no privatizācijas viedokļa.

Reformu procesā publiskā pārvalde tika orientēta uz pilsoņu vajadzībām, tās funkciju nepieciešamība un efektivitāte tika rūpīgi novērtētas. Tika veidotas uz rezultātu orientētas budžeta un vadības sistēmas. Tādējādi ministrijas un aģentūras ieguva lielāku autonomiju un rīcības brīvību finanšu resursu izlietošanā, jo uzsvars tika likts uz atskaitīšanos pēc sasniegtajiem rezultātiem. Līdz ar to izmainījās arī Finanšu ministrijas loma. Tā galvenokārt kļuva par budžeta sastādīšanas metodoloģisku vadītāju un konsultantu, nevis tik daudz par finanšu resursu izlietošanas detalizētu kontrolieri. Pamatojoties uz Valsts personālpolitikas komitejas sagatavotajiem priekšlikumiem, nākošā centru-konservatīvo koalīcijas valdība 1991.gadā pieņēma lēmumu par valsts personālpolitikas reformu. Reformas mērķis bija izveidot elastīgāku, decentralizētāku un dinamiskāku personālvadību (Kekkonen, 1994).

Nozīmīgs pasākums uz rezultātu orientētas valdības izveidošanā bija valsts uzņēmumu reformas programma, kuru uzsāka astoņdesmito gadu beigās un kura joprojām turpinās. Programma paredz valsts uzņēmumu finansiālu neatkarību, to darbību uz pašatmaksāšanās principiem un tikai izņēmuma gadījumos tie saņem finansējumu no valsts budžeta. Jaunais valsts uzņēmumu modelis tiek attiecināts arī uz pasta, telekomunikāciju un valsts dzelzceļa uzņēmumiem. Attiecinot uz valsts uzņēmumiem tirgus mehānisma principus, lietotājiem tiek dota iespēja izvēlēties tā vai cita uzņēmuma pakalpojumus. Uz rezultātu orientēta budžeta un vadības sistēma kopš deviņdesmito gadu sākuma tiek īstenota arī centrālās valdības attiecībās ar pašvaldībām, dodot tām lielāku finansiālu neatkarību. Tā izpaužas no valsts budžeta pašvaldībām piešķirto mērķsubsīdiju (tās pašvaldības var izmantot tikai noteiktam konkrētam mērķim) īpatsvara samazināšanā un "bloka" subsīdiju (dotāciju) īpatsvara palielināšanā. Bloka subsīdijas pašvaldība var izmantot pēc saviem ieskatiem.

Finanšu ministrija, kura Somijā ir atbildīga ne tikai par finanšu politiku, bet arī par valsts pārvaldes reformām, izstrādāja plašu Pakalpojumu projektu periodam no 1989. līdz 1993.gadam. Projekta ietvaros tika sagatavots daudz dažādu materiālu, pārskatu, apsekojumu, pētījumu u.c., lai palīdzētu publiskās pārvaldes institūcijām uzlabot pakalpojumu kvalitāti un daudzveidot tos. 1989.gadā centrālā valdības, pašvaldību un publiskā sektora arodbiedrību pārstāvji izstrādāja "Pakalpojumu deklarāciju". Tajā tika noteikti kvalitatīvu publisko pakalpojumu principi.

Vēl viens reformu virziens Somijā ir publiskās pārvaldes debirokratizācija. Ir izstrādāts plāns, kā samazināt likumu un valdības noteikumu skaitu. Liels darbs tiek veikts, lai samazinātu atļauju un licenču skaitu attiecībā uz privāto dzīvi un uzņēmējdarbību.

1992.gadā valdība pieņēma lēmumu par tirgus mehānisma principu plašāku izmantošanu publiskajā sektorā, piemēram, veicot publiskos pakalpojumus uz līgumu pamata ar privātuzņēmējiem un tādējādi nodalot atbildību par pakalpojumiem no pakalpojumu sniegšanas (Kekkonen, 1992)

Somijā, tāpat kā citās attīstītās valstīs, tiek veidota informācijas sabiedrība. 1996.gadā Valsts padome izveidoja speciālu informācijas sabiedrības padomdevēju komiteju. Ir izstrādāti projekti, kas sekmē elektronisko dokumentu lietošanu, datu apmaiņu starp uzņēmumiem un valsts pārvaldes institūcijām, datu aizsardzību utt.

Personālvadības attīstības jomā tiek pilnveidota samaksas sistēma, izstrādātas rekomendācijas komandu darbam valsts pārvaldē, organizētas modernas darbinieku apmācību metodes, tai skaitā tieši darba procesā (Current Concerns 1996).

OECD Publiskās pārvaldes komiteja ir uzsvērusi publiskās pārvaldes reformu novērtēšanas svarīgumu. Arī Somijā jau deviņdesmito gadu sākumā sākās diskusijas par šādas novērtēšanas vajadzību. 1995.gadā Finanšu ministrija izstrādāja publiskās pārvaldes novērtēšanas programmu. Pēc tam tika izveidota vadības grupa, kas organizēja reformu novērtēšanu un 1997.gadā sagatavoja ziņojumu par reformām periodā no 1987. līdz 1995.gadam.

Reformu novērtēšanā tika iesaistīti universitāšu profesori un pasniedzēji, zinātnieki, politiķi, ierēdņi, pilsoņi u.c. Somijas reformu programma tika salīdzināta ar līdzīgām programmām Apvienotajā Karalistē, Jaunzēlandē, Nīderlandē un Dānijā. Neskatoties uz to, ka Somijā publiskās pārvaldes reformas politiķu dienaskārtībā neieņem augstu prioritāti un sabiedrībā nav bijušas plašas debates par tām, kopumā tās tiek vērtētas kā sekmīgas. Somijas publiskā pārvalde pamatā atbilst Eiropas Savienības prasībām.

Pēdējā dekadē valstī sevišķi aktuāla ir reģionalizācija. 2001.gada 8.novembrī valdība pieņēma rezolūciju par valdības funkciju izvietojanas stratēģiju. Somijas valdība ir sagatavojusi ilgtermiņa reģionalizācijas programmu. Reģionalizācijas galvenie mērķi ir:

- reģionālās struktūras līdzsvarošana;
- reģionālās konkurences veicināšana;
- labvēlīgas vides radīšana valsts funkciju veikšanai;
- valsts institūciju nodrošināšana ar kvalificētu personālu (Administrative Structures 2004).

Par reģionalizāciju atbild Valsts padomes institūcija un Iekšlietu ministrija. Pie pirmās ir izveidota trīs gadu reģionalizācijas koordinācijas grupa, Iekšlietu ministrijā – reģionalizācijas sekretariāts. Reģionalizācijas procesā iesaistītas visas ministrijas. Darba grupas pēta iespējas reģionalizēt informācijas pakalpojumus, informācijas tehnoloģijas vadīšanu, finanšu vadīšanu, personāla vadīšanu un pakalpojumu sniegšanu klientiem (Administrative Structures 2004).

Somijā par reģionālās attīstības politiku atbildīga ir Iekšlietu ministrija. Tā sagatavo likumprojektus, sastāda reģionālās politikas kartes, pilnveido reģionālo politiku dažādās darbības jomās, koordinē reģionālās politikas administrāciju dažādos līmeņos. Reģionālā politikā iesaistās arī citas ministrijas savās specifiskās jomās. Telpiskā plānošana tiek integrēta ar ekonomisko, sociālo, vides un infrastruktūras plānošanu.

1997.gadā reģionos izveidoja 15 nodarbinātības un uzņēmējdarbības attīstības centrus, kuri rūpējas par ES struktūrfondu izmantošanu reģionos. Savukārt reģionālo vides institūciju uzdevums ir aizsargāt apkārtējo vidi (Jauhainen 2000).

Reģionālās valsts pārvaldes institūcijas Somijā sāka veidoties jau 1920-tajos gados. Taču viņu vara ilgu laiku bija visai vāja. Tikai 1990-to gadu nogalē reģionālā vara nostiprinājās, kad izveidoja reģionālās padomes, kas sastāv no ievēlētiem pašvaldību pārstāvjiem pēc politiskās pārstāvniecības principiem. Reģionālajām padomēm nav pašvaldību statusa.

Atbilstoši 1998.gada Reģionu likumam centrālā valdība nosaka reģionu robežas, konsultējoties ar pašvaldībām. Reģioniem funkcijas deleģē gan centrālā valdība, gan pašvaldības. Reģionu nozīme pieaug sakarā ar struktūrfondu saņemšanu no ES un to racionālu izmantošanu (Consolidated Report 2003).

Reģionālās padomes sastāv no asamblejas, valdes un izpildiestādes. Reģionālo padomju galvenais uzdevums ir reģiona ekonomiskās attīstības stratēģijas un programmu izstrādāšana. Kā brīvprātīgas reģionu funkcijas var minēt: tūrisma veicināšana, kultūras aktivitātes, izglītība un vietējās vēstures pētīšana (Consolidated Report 2003).

Reģionālās valdības 2000 projekts paredz reģionālās politikas efektivitātes palielināšanu, samazinot birokrātiju, likvidējot dublēšanu, decentralizējot varu uz reģionālo un vietējo līmeni, sabalansējot reģionālo attīstību, nostiprinot pašvaldības.

Vides ministrija ir izstrādājusi nacionālo stratēģiju telpiskai un ekonomiskajai attīstībai līdz 2017.gadam. Savas mērķprogrammas ir izstrādātas teritorijām, kurās jāveic strukturālās izmaiņas, lauku teritorijām, arhipelāga teritorijām, pierobežu teritorijām, jaunizveidotiem centriem.

Helsinku metropolitena teritorija ir kļuvusi par vienu no visātrāk augošiem centriem Eiropā. Pozitīvas izmaiņas vērojamas perifērijas teritorijās un laukos (Jauhiainen 2000).

Pozitīvi, ka Somijā reģionālā attīstība cieši tiek saistīta ar inovācijām. Somija un Zviedrija ir vienīgās ES valstis, kas jau tagad pilda 2002.gadā ES valstu vadītāju panākto vienošanos līdz 2010.gadam pētniecībai un zinātnei atvēlēt vismaz 3% no valstu IKP (Vitenburga 2005). Ieguldījumu pētniecībai un produktu attīstībai īpatsvars nacionālajā ienākumā Somijā ir otrais lielākais pasaulē (Laurinkari 2005). Tā rezultātā Somijas un to reģionu konkurētspēja ir izcila.

3.12. Vācija. Senas pārvaldes pilnveidošanas tradīcijas. Balstīšanās uz administratīvām tiesībām

Vācija ir federatīva republika. Tajā bez federālā valsts līmeņa ir federālo zemju līmenis, kas sastāv no 16 zemēm (ieskaitot trīs pilsētas-zemes: Berlīni, Brēmeni, Hamburgu), un pašvaldību līmenis. Zemes nav pašvaldību institūcijas. Pašvaldību sistēma darbojas divos līmeņos: vietējo pašvaldību – municipalitāšu līmenī un rajonu (kreisu) pašvaldību līmenī. Federālo zemju un pašvaldību eksistence ir garantēta Vācijas Konstitūcijā. Vācijā konsekventi tiek ievērots subsidiaritātes princips – tas ir galvenais Vācijas federālisma princips un līdz ar to lielāko daļu funkciju veic municipalitātes. Valsts galva ir federācijas prezidents, ko uz pieciem gadiem ievēlē netiešās vēlēšanās. Prezidents pārstāv valsti ārējās attiecībās, izsludina likumus, ieceļ amatā un atceļ no amata federālās amatpersonas, var atlaist bundestāgu. Par savu rīcību prezidents nav politiski atbildīgs. Par prezidenta aktiem politiski atbild valdība. Prezidentam vairāk ir simboliska loma (LPE 1987).

Likumdošanas vara ir divpalātu parlamentam, kas sastāv no bundestāga un bundesrāta. Bundestāgu uz četriem gadiem ievēlē iedzīvotāji tiešās vēlēšanās pēc jauktās sistēmas ar proporcionālās un mažoritārās sistēmas elementiem. Bundesrāts sastāv no federālo zemju valdības pārstāvjiem. Izpildvara ir federālajai valdībai. Tās galva ir federācijas kanclers, ko pēc prezidenta ieteikuma ievēlē bundestāgs (LPE 1987). Kancleram ir liela vara. Pamatoti uzskata, ka Vācijā ir kanclera modelis, ka kanclera amats ir augstāks par citiem amatiem.

Federālā valsts līmeņa kompetencē ietilpst:

- aizsardzība;
- ārlietas;
- Konstitūcijas aizsardzība;
- robežu apsardze;
- tieslietas;
- statistikas iestāde;
- federālo ieņēmumu administrēšana;
- kultūra (teātri, muzeji, bibliotēkas);
- nacionālā līmeņa lielceļi;
- nacionālā līmeņa ūdensceļi;
- nacionālais publiskais transports;
- lidostas un dzelzceļi;
- darba lietas un pakalpojumi;
- pasts un telekomunikācijas;
- Federālā banka;
- reģionālā attīstība;
- lauksaimniecības struktūras uzlabošana un piekrastes aizsardzība (Administrative Structures 2004).

Federālo zemju funkcijas ir:

- drošība, policija;
- civilā aizsardzība;
- tieslietas;
- statistikas iestāde;
- sākotnējā, vidējā, profesionālā un augstākā izglītība;
- slimnīcas;
- veselības aizsardzība;
- reģionālā/telpiskā plānošana;
- reģionālā attīstība;
- vides aizsardzība;
- kultūra (teātri, muzeji, bibliotēkas, parki);
- federālo zemju ceļi;
- publiskais transports;
- ostas;
- lidostas;
- lauksaimniecība, mežsaimniecība, zivkopība;
- ekonomikas veicināšana (Administrative Struktūras 2004).

Kā redzams atsevišķas funkcijas federālo zemju valdības veic kopā ar federālo valsts līmeni. Katrai federālai zemei ir sava konstitūcija, parlaments un valdība.

Vācijā ir senas pārvaldes pilnveidošanas tradīcijas kopš Prūsijas reformas (1807.-1811.gada). Vācija jau kopš deviņpadsmitā gadsimta ir slavena ar savu civildienesta sistēmu, kura šobrīd gan daļēji ir novecojusi un prasa modernizāciju.

Vācijā publiskajā sektorā nodarbinātie klasificējami trijos līmeņos:

- valsts ierēdņi;
- kalpotāji (baltās apkaklītes);
- strādnieki (zilās apkaklītes).

Arī profesori Vācijā ir valsts ierēdņi. Ierēdņiem ir jābūt augstākajai izglītībai un jānokārto eksāmens komisijā, kurā ietilpst praktizējoši valsts ierēdņi un profesori. Federālā civildienesta augšējie līmeņi ir izteikti politizēti (Polits, Bukerts 2000).

Slēgtā birokrātiskā ierēdniecības sistēma orientēta uz karjeru civildienesta iekšienē un tā balstās uz nopelnu sistēmu.

Ierēdņiem izvirzītas visai augstas prasības, bet viņi saņem daudz “labumus” un priekšrocību, salīdzinot ar darbiniekiem, kas nav ierēdņi. 1996.gada civildienesta reformā uzsvars likts uz ierēdņu apmācību.

Vācijas valsts pārvaldes sistēma raksturojas ar klasisko birokrātijas modeli, kurā ir spēcīgs uzsvars uz tiesiskumu (likumību) un regulējošo funkciju precīzu izpildi. Šā modeļa pamatā ir Vēbera ideālie priekšstati par birokrātiju ar daudziem hierarhijas līmeņiem, funkcionālo specializāciju, stingriem noteikumiem, bezpersoniskām attiecībām un augstu formalizācijas pakāpi (Polits, Bukerts 2000).

Vācijā valsts pārvalde tradicionāli balstās uz administratīvajām tiesībām. Lai arī kopš divdesmitā gadsimta astoņdesmitajiem gadiem, Vācijā populāra ir privatizācija, debirokratizācija un deregulācija, vērojama visai atturīga attieksme pret Jauno publisko pārvaldi kopumā, it sevišķi federālās valsts un zemju līmenī. Pašvaldības pret jauno publisko pārvaldi ir izrādījušas lielāku interesi. Tieši pašvaldību līmenī pārvaldes reformas ir plašākas nekā federālās valsts un zemju līmenī.

Vācijā notikušās pārmaiņas publiskās pārvaldes jomā varētu drīzāk raksturot kā administratīvās stingrības ieviešanu un modernizāciju nevis tirgus mehānisma izmantošanu un valsts sektora samazināšanu. Šeit vairāk raksturīgs pakāpeniskums nekā fundamentālas pārmaiņas (Polits, Bukerts 2000). Tādējādi atbilstoši ASV profesores P.Ingrahamas reformu modeļu klasifikācijai Vācija atbilstu inkrementālam modelim. Izņēmums ir bijušās VDR teritorija, kurā notiek būtiskas izmaiņas publiskās pārvaldes jomā.

Kā pozitīvs moments ir jāatzīmē, ka Vācija vienmēr ir orientējusies uz demokrātiju un iedzīvotāju līdzdalību publiskajā pārvaldē. Jau pagājušā gadsimta septiņdesmitajos gados tika izstrādāta “Demokrātiskas un iedzīvotājus iesaistošas valsts pārvaldes koncepcija”.

Līdz šim Vācijā ir dominējis viedoklis par valsti kā pakalpojumu sniedzēju. Tagad vērojama tendence, ka valsts nevis pati sniedz pakalpojumus, bet gan uzņemas aizvien lielākā mērā pakalpojumu sniegšanas veicinošo lomu (Polits, Bukerts 2000).

Publiskās pārvaldes reformas Vācijā vairāk tiek īstenotas virzienā “no apakšas uz augšu”, jo federālajā valsts līmenī nav gandrīz nekādu reformas iniciatīvu, dažas (bet ne visas) federālās zemes varētu uzskatīt par modernizācijas celmlaužiem, bet patiesi novatori modernizācijas jomā ir vietējās pašvaldības (Polits, Bukerts 2000).

Vācijas specifika ir dažādā pieeja, arī publiskās pārvaldes jomā, bijušajā VDR un VFR. Austrumvācijā tika ieviests Vēbera birokrātiskais modelis, rietumu daļā – Jaunās publiskās pārvaldes nostādnes, jo uzreiz “ielēkt” no sociālistiskās sistēmas Jaunajā publiskās pārvaldes modelī būtu nereāli. Bijušajā VDR teritorijā bija jāveic fundamentālas pārmaiņas valdības kompetencē (no vispārējas plānošanas uz līdzsvarošanas funkciju, kas ir raksturīga tirgus ekonomikai), civildienestā (no politiskas kadru administrācijas uz civildienestu, kas balstās uz darbinieku profesionālo kvalifikāciju), organizācijā (no varas vienotības uz tās horizontālu un vertikālu iedalījumu) un procedūrās (no partijas vadības principa uz tiesiski administratīvu rīcību) (Polits, Bukerts 2000). Šeit VDR gadījumā ar uzskatīt, ka reformas atbilst “Jauna

starta modelim” pēc P.Ingrahamas publiskās pārvaldes reformu modeļu klasifikācijas. Pēc Vācijas apvienošanas daudz Rietumvācijas publiskās pārvaldes ekspertu devās uz Austrumvāciju, lai ieviestu savu pieredzi tur. Taču viņi vāji orientējās Austrumvācijas problēmās un tika uzņemti vēsi (Thedicek 2006).

Kā svarīgākās iniciatīvas un tiesiskos dokumentus publiskās pārvaldes pilnveidošanai, sākot ar 1980.gadu, var atzīmēt:

- valdības rezolūciju, lai veicinātu birokrātijas samazināšanu (1983);
- neatkarīgas federālās komisijas izveidošana likumdošanas un administrācijas vienkāršošanai (1983);
- Federālā pasta un telekomunikāciju uzņēmuma privatizēšanas uzsākšana (1987);
- privatizācijas sākums Austrumvācijā (1990);
- ierēdņu masveida pārcelšana uz jaunizveidotajām zemēm Austrumvācijā (1991);
- likuma par civildienesta reformu pieņemšana (1994);
- darba grupas izveidošana pārvaldes vienkāršošanai un valdības funkciju samazināšanai (1993);
- federālā dzelzceļa privatizācija (1993);
- elastīgu budžeta instrumentu testēšana (neizmantoto budžeta līdzekļu pārvešana uz nākamo budžeta laikposmu (1995);
- konsultatīvās padomes par “Kalsnu valsti” izveidošana (1995);
- grozījumi “Administratīvā procesa likumā”, iekļaujot procedūras, kas pieļauj lielāku elastību (1996);
- izmaksu un rezultātu uzskaites sistēmas izstrādāšana un ieviešana vairāk nekā 20 ministrijās un citās institūcijās (1998);
- federālās pārvaldes iestāžu skaita samazināšana (1996);
- grozījumu budžeta likumā pieņemšana, lai nodrošinātu lielāku elastību (1998) (Polits, Bukerts 2000).

Vācijā nav veikta reformu efektivitātes novērtēšana kopumā, bet tikai par atsevišķām tās sastāvdaļām.

Vācija no ES valstīm vislielāko vērību piegriež reģionālās attīstības politikai. Eksperti uzskata, ka Vācijas reģionālā politika ir visveiksmīgākā visā ES.

Reģionālās ekonomiskās politikas vieta valsts ekonomikā tiek noteikta ar likumdošanas un organizatoriskās struktūras palīdzību. Tajā iesaistītas valsts pārvaldes struktūras un citas publisko tiesību organizācijas, piemēram, kameras, privātās organizācijas un biedrības, finanšu sistēma (bankas, biržas, uzraudzības iestādes).

3.13. Zviedrija. Dienaskārtībā reģionālās attīstības padomes. Liela dekoncentrācija

Zviedrija ir konstitucionāla monarhija. Valsts galva ir karalis, kam faktiski ir tikai reprezentācijas funkcijas. Likumdošanas vara ir vienpalātas parlamentam – riksdagam (349 deputāti), ko uz trīs gadiem ievēlē vispārējās un tiešās vēlēšanās, aizklāti balsojot, pēc proporcionālās sistēmas. Karalim nav veto tiesību attiecībā uz riksdaga pieņemtajiem likumprojektiem. Atsevišķos gadījumos riksdags var piešķirt valdībai tiesības izdot normatīvus aktus. Izpildvara ir valdībai – Valsts padomei. Valdības vadītājs ir premjerministrs, ko ievēlē riksdags. Par premjerministra kandidātu izvirza riksdaga vēlēšanās uzvarējušās partijas līderi. Valdība vada bruņotos spēkus un ārpolitiku, ieceļ augstākos ierēdņus, diplomātus, tiesnešus. Valdība var atlaist riksdagu (LPE 1987).

Zviedrijā centrālā valdība ir visai dekoncentrēta. Ministrijas ir nelielas un galvenokārt sniedz padomus politiķiem un sagatavo tiesību aktu projektus. Zviedrijas civildienests ir politiski neitrāls. Politikas izstrāde parasti ir atklāts process, sabiedrībai ir tiesības iepazīties ar gandrīz visiem oficiālajiem dokumentiem (Polits, Bukerts 2000).

Zviedrijā, kas ir viena no dekoncentrētākajām un decentralizētākajām valstīm Eiropā, darbojas ap 300 valsts aģentūras un valsts pārvaldes institūcijas. Apgabala līmenī bez tieši vēlētajām pašvaldībām izveidotas apgabala administratīvās valdes, kas ir valsts pārvaldes institūcijas un tajās strādā ierēdņi. Apgabala administratīvo valžu galvenais uzdevums ir koordinēt valsts politiku un darbību apgabala līmenī, nest atbildību par reģionālās attīstības dažādiem aspektiem, kā arī zināmā mērā kontrolēt apgabala un vietējo pašvaldību darbību.

Valsts funkcijas Zviedrijā ir visai šauras. Tās ietver:

- drošību, policiju;
- tieslietas;
- civiltāvokļa aktu reģistrāciju;
- statistikas iestādi;
- vēlētajū reģistru;
- augstāko izglītību;
- nacionālās kultūras iestādes;
- ārpuspilsētas ceļus;
- dzelzceļa transportu;
- ostas un lidostas (Administrative Structures 2004).

Publiskās pārvaldes reformu rezultātā Zviedrijā tika decentralizēta personāla vadība un tādējādi aģentūras pašas varēja pieņemt darbā savus darbiniekus un noteikt viņu algu apmērus, ievērojot valstī noteiktās darba apmaksas kategorijas. Īstenoja uz rezultātiem orientētu budžetu veidošanu. Ieviesa visdažādākās pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas sistēmas, kas balstījās uz ISO 9000 un Vispārējās kvalitātes vadības principiem. Zviedrijā ir liela interese par publiskās pārvaldes reformu novērtēšanu, ir izveidotas vairākas novērtēšanas struktūras. Taču novērtēšana pagaidām saistās ar atsevišķām reformu aktivitātēm. Nav veikts neviens visaptverošs reformu novērtējums (Polits, Bukerts 2000).

1995.gadā Reģionālās pārvaldes komisija iesniedza priekšlikumus par jaunu reģionālo organizāciju Zviedrijā. Viens no priekšlikumiem bija, ka atbildību par reģionālo attīstību jānodod no apgabalu administratīvajām valdēm tieši ievēlētajām institūcijām – apgabalu padomēm. 1996.gadā Parlaments pieņēma rezolūciju par reģionālo pilota projektu ieviešanu vairākos apgabalos laikā līdz 2001.gadam. 2001.gadā valdība pagarināja šo termiņu līdz 2006.gadam un pēc tam – līdz 2010.gadam. pilota projekts paredz tieši vai netieši ievēlētu reģionālo padomju izveidošanu. Tādas izveidotas vairākās vietās. 2001.gadā Parlaments pieņēma jaunu likumu, kas ļāva un lika visos apgabalos veidot reģionālās attīstības padomes, kas aptvertu visas vietējās pašvaldības (Administrative Structures 2004).

4. Valsts pārvaldes reformu attīstība Latvijā

4.1. Valsts pārvaldes reformu vēsture

4.1.1. Valsts pārvalde Latvijas PSR sociālisma periodā

Atbilstoši Latvijas PSR Konstitūcijai (to Latvijas PSR Augstākā Padome pieņēma 1978.gada 18.aprīlī) Latvijas PSR augstākais valsts varas orgāns bija Latvijas PSR Augstākā Padome. Tā sastāvēja no 325 deputātiem. Latvijas PSR Ministru Padome bija Latvijas PSR valsts varas augstākais izpildu un rīcības orgāns. Ministru Padomi izveidoja Latvijas PSR Augstākā Padome. Svarīgākos lēmumus bieži vien pieņēma kopā Latvijas Komunistiskās partijas Centrālā Komiteja un Latvijas PSR Ministru Padome.

Latvijas PSR centrālie valsts pārvaldes orgāni bija ministrijas, valsts komitejas un citi resori. Ministrijas atbildēja par tai uzticētās nozares vai nozaru stāvokli un attīstību, valsts plānu izpildi un citu uzdevumu izpildi. Latvijas PSR valsts komitejas realizēja starpnozaru pārvaldīšanu un bija atbildīgas par tām uzticētās sfēras (plānošanas, materiāli tehniskās apgādes u.c.) stāvokli un attīstību.

Latvijas PSR ekonomika bija vienotā PSRS tautsaimniecības kompleksa sastāvdaļa, kurš aptvēra visus sabiedriskās ražošanas, sadales un maiņas posmus. Ekonomika tika vadīta, pamatojoties uz ekonomiskās un sociālās attīstības valsts plāniem. Latvijas PSR ekonomiskās un sociālās attīstības valsts plāns bija PSRS ekonomiskās un sociālās attīstības valsts plāna sastāvdaļa.

Latvijas PSR valsts budžets bija vienotā PSRS valsts budžeta sastāvdaļa. Tas apvienoja Latvijas PSR republikānisko budžetu un vietējos budžetus. Latvijas PSR valsts budžeta ieņēmumu un izdevumu norobežojumu starp Latvijas PSR republikānisko budžetu un vietējiem budžetiem noteica Latvijas PSR likums par Latvijas Padomju Sociālistiskās Republikas un vietējo Tautas deputātu padomju budžeta tiesībām.

Sociālisma apstākļos valsts pārvaldē tika izmantoti tādi principi kā demokrātiskais centrālisms, sociālistiskā likumība, partijas vadība, pilsoņu piedalīšanās pārvaldē, nāciju līdztiesība, plānveidība, funkciju diferenciacija un fiksācija ar tiesību normu palīdzību, nozaru un teritoriālās vadības saskaņošana, ekonomisko sviru un stimulu izmantošana u.c.

PSRS un Latvijas PSR konstitūcijās bija uzsvērts, ka, sastādot ekonomiskās un sociālās attīstības valsts plānus, ievēro nozaru un teritoriālo principu, savieno centralizēto vadību ar uzņēmumu saimniecisko patstāvību un iniciatīvu, aktīvi izmantojot saimniecisko aprēķinu, peļņu, pašizmaksu un citas ekonomiskās sviras un stimulus (LPSR Konstitūcija, 1978). Taču patiesībā tas tā nenotika. Praksē dominēja nozaru vadības princips, atstājot teritoriālās intereses otrajā plāksnē, direktīvā centralizētā plānošana praktiski stipri ierobežoja uzņēmumu patstāvību un iniciatīvu. Ekonomisko vadības metožu plašāka izmantošana tika uzsākta tikai astoņdesmito gadu beigās. Bet, saglabājoties "komandu ekonomikai", tā nevarēja dot gaidītos rezultātus.

Teritoriālā vadības principa ignorēšana vai vismaz nenovērtēšana nostādīja visas PSRS savienotās republikas, tai skaitā Latvijas PSR, ļoti lielā atkarībā no Savienības līmeņa. Savienoto republiku patstāvība bija visai nosacīta un minimāla.

Jau PSRS un Latvijas PSR konstitūcijās bija noteikts, ka, izstrādājot Latvijas PSR ekonomiskās un sociālās attīstības valsts plānu un Latvijas PSR valsts budžetu, pirmām kārtām bija jāievēro PSRS ekonomiskās un sociālās attīstības valsts plāns un PSRS valsts budžets (LPSR Konstitūcija, 1978). Plānošanas process patiesībā notika "no augšas", kad no

Savienības līmeņa republikai tika novadīti kontrolskaitļi. Līdzīgi rīkojās Latvijas PSR Ministru Padome, novadot kontrolskaitļus ministrijām un resoriem, un ministrijas, resori attiecībā pret pakļautajiem uzņēmumiem un organizācijām.

Demokrātiskā centrālisma princips, nosakot, ka augstāko orgānu lēmumi ir obligāti zemākajiem, deva iespēju Savienības līmeņa institūcijām neierobežoti komandēt republiku institūcijas. Lai realizētu centralizētu vadību, Maskavā darbojās 33 Vissavienības ministrijas un 31 koprepublikāniskā ministrija. Vissavienības ministrijas bija tikai Savienības līmenī (piemēram, Aizsardzības ministrija, Ķīmijas rūpniecības ministrija u.c.), savienotajās republikās tāda nosaukuma ministriju nebija. Koprepublikāniskas ministrijas bija gan Savienības līmenī, gan savienotajās republikās. No 31 koprepublikāniskas ministrijas Latvijas PSR bija 21. Bez ministrijām Savienības līmenī darbojās 8 Vissavienības valsts komitejas un 16 koprepublikāniskas valsts komitejas (Latvijas PSR – 13 komitejas). Latvijas PSR bija tikai 5 republikāniskās ministrijas un 1 republikāniskā valsts komiteja. Nospiedošs pārsvars skaita ziņā bija Vissavienības un koprepublikāniskajām ministrijām un valsts komitejām, kuru lēmumi un norādījumi republikas institūcijām bez ierunām bija jāpilda. Tādējādi, izveidojot daudz Vissavienības un koprepublikāniskas ministrijas un valsts komitejas un salīdzinoši maz republikāniskās ministrijas un valsts komitejas, PSRS valdība bez grūtībām realizēja izteikti centralizētu vadību. Padomju valsts pārvaldē plaši bija izplatīta divkāršā pakļautība. Pie tās pārvaldes struktūras vienība vienlaikus bija pakļauta diviem posmiem - pa vertikāli - centrālajam orgānam un pa horizontāli - vietējās pārvaldes orgānam. No abiem posmiem saņemtie norādījumi bija obligāti pildāmi. Par reālu patstāvību šeit nevarēja būt ne runas. Bez tam plaši izplatīta bija speciālā pakļautība, parasti par funkcionāliem jautājumiem (piemēram, plānošanu, statistiku u.c.).

Savukārt Latvijas PSR valdība tādu pašu centralizētu vadību realizēja Latvijas teritorijā. Latvijā bija 26 ministrijas un 14 valsts komitejas. Nenoliedzami, ka to bija pārāk daudz. Tā kā nozaru ministriju skaits bija visai liels, bet uzņēmumi un organizācijas nereti sastāvēja no ražošanas vienībām, kas attiecās uz dažādām tautsaimniecības nozarēm, tad bieži vien daļa uzņēmumu palika ārpus atbilstošās pārvaldes nozares ietvariem.

Nozaru vadības sistēma bija pārāk masīva un sadrumstalota. Bija vērojama resoriska savrupība. Pārlietu reglamentēta bija uzņēmumu darbība.

Daudzas ministrijas (Latvijas PSR Lauksaimniecības ministrija, Latvijas PSR Tirdzniecības ministrija u.c.) sastāvēja no pārāk daudziem hierarhiski pakļautiem līmeņiem.

Valsts pārvaldē dominēja lineārie un funkcionālie, kā arī kombinētie (parasti lineāri funkcionālie) pārvaldes struktūru tipi. Visvienkāršākās bija lineārās struktūras, pie kurām katram pārvaldes objektam bija tikai viens augstāks posms. Pie kam katrs pārvaldes subjekts realizēja visas pārvaldes funkcijas. Savukārt funkcionālās struktūras, vadoties pēc Teilora teorijas, paredzēja pārvaldes funkciju diferenciāciju un struktūras vienību izveidošanu atbilstoši izpildāmām funkcijām.

No mūsdienu viedokļa klasiskās lineārās un funkcionālās struktūras nevar uzskatīt par progresīvām. Mērķa struktūras, matricas struktūras u.c. tika izmantotas ļoti reti.

Pat mazās struktūrvienībās vadītājiem nereti bija vairāki vietnieki. Struktūras vienību funkcijas bieži vien dublējās.

Ministrijas un resori vadīja pakļautos uzņēmumus ar administratīvām vadības metodēm, veica sīkumainu aizbildniecību pār tiem. Ministrijas un resori, kuru pakļautībā bija ražošanas

uzņēmumi, vāca no uzņēmumiem ikdienas operatīvo informāciju par to darbību. Bez tam uzņēmumi un organizācijas regulāri sniedza daudz dažādus statistikas pārskatus par lielākiem periodiem (mēnesis, ceturksnis, gads, dažkārt arī 1 vai 2 nedēļas) ministrijām, resoriem un Latvijas PSR Valsts statistikas komitejai (pirms tam pārvaldei). Savāktu informāciju galvenokārt izmantoja uzņēmumu un organizāciju vadīšanai ar "komandu metodēm".

Centralizācija izpaudās ne tikai vadības procesā, bet arī materiāli tehniskajā sagādē un dažkārt arī gatavās produkcijas realizācijā.

Pārāk liela uzmanība ministrijās un resoros tika veltīta operatīvai vadībai, atstājot novārtā stratēģisko vadību.

Plāna rādītāju sistēma bija neracionāla un pārāk detalizēta. Bieži vien trūka zinātniski pamatotu ekonomisko normatīvu.

Vienlaikus ar ministrijas darba plāniem sastādīja koleģiālo orgānu, pārvalžu un nodaļu darba plānus, kā arī dažādus tematiskos plānus, kas bija veltīti atsevišķām pārvaldes problēmām. Bieži vien plānu sastādīšana un apstiprināšana kļuva par pašmērķi. Daudzos gadījumos plāni netika izpildīti.

Pārāk maz tika izstrādātas ekonomiskas un sociālas attīstības prognozes, nepietiekoši izmantoja ekonomiski matemātiskās metodes. Tomēr Latvijas PSR, salīdzinot ar citām savienotajām republikām, arī Igaunijas PSR un Lietuvas PSR, daudz lielāka uzmanība tika veltīta ministriju un resoru automatizēto vadības (informācijas) sistēmu izveidošanai. Pie tam bija visai neveiksmīgi mēģinājumi tās visas apvienot vienotā republikas automatizētā vadības sistēmā, pamatojoties uz vienotiem klasifikatoriem, dokumentāciju, datoru programnodrošināšanu, centralizētiem datu reģistriem ("Iedzīvotāji", "Kapitālā celtniecība" u.c.) utt. Lai arī ministriju un resoru automatizēto vadības sistēmu izveidošanai un to integrēšanai kopējā republikas sistēmā tika izlietotas lielas budžeta līdzekļu summas, tās sevi neattaisnoja. Galvenais iemesls tam bija, ka automatizācija nevar būt sekmīga, ja paša vadības ideoloģija un metodes ir nepieņemamas.

Centralizētā direktīvā plānošana objektīvi bija lemta neveiksmei, jo tā bija nedabiska un neloģiska, ignorēja tirgus ekonomikas prasības, ierobežoja uzņēmumu un organizāciju iniciatīvu, patiesu ieinteresētību sasniegt pēc iespējas labākus rādītājus. Tā kā ekonomiskās un sociālās attīstības plānošana un arī valsts budžeta sastādīšana pamatā tika veikta, vadoties pēc bāzes (sasniegtā) līmeņa, tad ne uzņēmumiem un organizācijām, ne vīrs tiem stāvošiem valsts pārvaldes orgāniem nebija vēlmes strādāt ar maksimālo atdevi.

Partijas vadības principa prioritāte, kas paredzēja visu svarīgāko valsts pārvaldes jautājumu saskaņošanu ar Komunistiskās partijas organizācijām, bieži vien izraisīja nekvalitatīvu lēmumu pieņemšanu. Pārvaldes kvalitāti pazemināja prasība, ka augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem obligāti bija jābūt Komunistiskās partijas biedriem. Lai realizētu Komunistiskās partijas vadību, speciāla nomenklatūra bija izveidota ne tikai Vissavienības, bet arī republikas un vietējos līmeņos. Nomenklatūras rokās atradās ne tikai administratīvā, bet lielā mērā arī politiskā vara. Nomenklatūras darbība raksturojās ar autokrātisku vadības stilu, zemu efektivitāti, sabiedriskā stāvokļa izmantošanu personīgajās interesēs, noslēpumainību.

Valsts ierēdņi bija demokrātiskā centrālisma principa un pārmērīgās centralizācijas upuri. Viņiem bija iedvesta bezierunu pakļaušanās augstāka līmeņa ierēdņiem un partijas organizācijām un kundziska attieksme pret pakļautajiem un apmeklētajiem.

Masveidā bija izplatītas nepareizas proporcijas starp speciālistiem ar augstāko izglītību un tehniķiem. Pēdējo bija daudz par maz un līdz ar to augsti kvalificēti speciālisti bieži vien nodarbojās ar dažādiem palīgdarbiem.

Princips par pilsoņu un darbaļaužu iesaistīšanu pārvaldē prakse darbojas visai nosacīti un formāli, jo visi svarīgākie jautājumi visos pārvaldes līmeņos tika izlemti, saskaņojot ar partijas organizācijām.

Tas pats sakāms par atklātības principu. Liels īpatsvars bija informācijai ar norādi "Dienesta lietošanai" (pat dažādās kategorijās). Tāda informācija nebija pieejama pat visiem ierēdņiem, nemaz nerunājot par tautu.

4.1.2. Publiskās pārvaldes reformas posmi Latvijā no 1990.gada līdz mūsdienām

4.1.2.apakšnodaļas sagatavošanā izmantoti Latvijas Republikas normatīvie dokumenti un Daces Jansones, Ivetas Reinholdes un Ingas Ulcinānes grāmata "Latvijas publiskā pārvalde". – Rīga: Eiropafakultāte, 2002.

1. Ivara Godmaņa valdības laiks - 1990.gada 7.maijs - 1993.gada 3.augusts

- 1990.gada likums "Par Latvijas Republikas Ministru Padomes sastāvu".
- 1991.gada likums "Par Latvijas Republikas ministrijām".
- 1992.gada likums "Par Latvijas Republikas Ministru Padomi".
- Likvidēja un pārveidoja daudzas PSRS laikā izveidotas valsts iestādes.
- Atjaunoja virkni pirmskara periodā pastāvējošās iestādes.
- Radīja jaunas administratīvās struktūras pēc rietumvalstu piemēra.
- Valsts pārvaldes reforma ir visai fragmentāra un haotiska, trūkst stratēģiskā skatījuma.

2. Valda Birkava valdības laiks - 1993.gada 3.augusts - 1994.gada septembris

- Publiskās pārvaldes reformām augsta prioritāte
- Pēc 5.Saeimas ievēlēšanas 1993.gadā tika izveidota Valsts reformu ministrija un uzsāktas sistemātiskas valsts pārvaldes un pašvaldību reformas.
- 1993.gada 28.septembrī Ministru kabinets apstiprināja Pašvaldību reformu koncepciju.
- Ministriju skaits tiek samazināts no 19 1990.gadā un 16 1991.gadā līdz 12 1993.gadā.
- 1993.gada 15.jūlijā pieņēma likumu "Par 1925.gada 1.aprīļa likuma "Ministru kabineta iekārta" atjaunošanu.
- 1993.gada beigās izveidoja Valsts civildienesta pārvaldi un Valsts administrācijas skolu.
- 1994.gada 21.aprīlī pieņēma likumu "Par valsts civildienestu.

3. Māra Gaiļa valdības laiks - 1994.gada 19.septembris - 1995.gada 21.decembris

- Publiskās pārvaldes reformu ziedu laiks (jau sākot no Valda Birkava valdības laika).
- Valdības deklarācijā valdība pārsteidzīgi un nepamatoti apņēmas īstenot valsts pārvaldes reformu līdz 6.Saeimas vēlēšanām un 1995.gadā likvidēt Valsts reformu ministriju.

- Ministru kabinets 1995.gada 28.martā apstiprināja Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepciju.
 - Plaša iedzīvotāju informēšana par viņu tiesībām, izdodot bukletu sēriju "Valdības informācija".
 - 1995.gada jūnijā Ministru kabinets pieņēma "Administratīvā procesa noteikumus".
 - 1995.gada vidū nodibināja sabiedrisko organizāciju - Ētikas padomi.
 - 1995.gadā pieņēma "Korupcijas novēršanas likumu".
 - 1995.gada 30.junija valdība izpildīja savu solījumu un likvidēja Valsts reformu ministriju. Valsts pārvaldes reformu koordināciju uzlika Valsts kancelejai, kuras pārraudzībā nodeva arī Valsts civildienesta pārvaldi un Valsts administrācijas skolu. Pašvaldību jautājumus uzdeva Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas Pašvaldību departamentam.
4. Andra Šķēles 1.valdības laiks - 1995 .gada 21.decembris - 1997.gada 13.februāris
- Publiskās pārvaldes reforma zaudē prioritāti, valdība tai pievērš mazu uzmanību.
 - Valsts pārvaldes reformu koordināciju no Valsts kancelejas pārņēma Labklājības ministrijas darba lietu valsts ministrs.
 - 1997.gada janvārī valdība pieņēma noteikumus par vadības līgumiem.
 - 1997.gada februārī Saeima pieņēma Ministriju iekārtas likumu.
- valdība iestājās par rajona pašvaldību likvidēšanu.
5. Andra Šķēles 2.valdības laiks - 1997.gada 13.februāris - 1997.gada 7. augusts
- Arī šai valdībai bija maza interese par publiskās pārvaldes reformām.
 - Valsts pārvaldes reformu politiskā vadība uzticēta Ministru prezidenta biedram Jurim Kaksītim.
 - 1997.gada vidū izveidoja Valsts pārvaldes reformu padomi, kuru vadīja Juris Kaksītis, un Valsts pārvaldes reformu biroju, kura pārraudzībā nodeva Valsts civildienesta pārvaldi un Valsts administrācijas skolu.
 - 1997.gada 22.maijā pieņēma likumu "Par īpaši atbalstāmajiem reģioniem".
6. Guntara Krasta valdības laiks - 1997.gada 7.auguists - 1998.gada 26.novembris
- Šai valdībai bija jau lielāka interese par publiskās pārvaldes reformām, saistot tās ar Latvijas iestāšanos ES un nepieciešamību palielināt administrācijas spēju.
 - 1997.gada 23.decembrī Ministru kabinets akceptēja "Valsts pārvaldes attīstības stratēģiju līdz 2000.gadam.
 - 1998.gada septembrī pieņēma Ministru kabineta noteikumus par valsts pārvaldes kompetenču deleģēšanu pilnvarotām institūcijām.
 - 1998.gada 21.oktobrī pieņēma "Administratīvi teritoriālās reformas likumu".
- Viļa Krištopāna valdības laiks - 1998.gada 26.novembris - 1999.gada 16.jūlijs
- Valdība izvirzīja uzdevumu pamata pabeigt valsts pārvaldes reformu, samazināt ierēdņu skaitu, nodrošināt ierēdņu konkurētspēju ar privāto sektoru, īstenojot subsidiaritātes principu.
 - 1999.gada maijā izveidoja īpašu uzdevumu ministra valsts pārvaldes un pašvaldību reformu jautājumos amatu, kurā iecēla Jāni Bunkšu. Ministra pakļautībā nodeva Valsts pārvaldes reformu biroju, Pašvaldību lietu pārvaldi un jaunizveidoto īpašu uzdevumu ministra valsts pārvaldes un pašvaldību reformas jautājumos sekretariātu, bet pārraudzībā - Valsts civildienesta pārvaldi un Valsts administrācijas skolu.

Andra Šķēles 3.valdības laiks - 1999.gada 16.jūlijs - 2000.gada 5.maijs

- Andra Šķēles 3.valdība valsts pārvaldes reformām veltīja lielāku uzmanību nekā viņa 1.un 2.valdība, jo Eiropas Komisija vairākkārtīgi atgādināja par reformu paātrināšanas nepieciešamību.
- Savus pienākumus sekmīgi turpināja pildīt īpašu uzdevumu ministrs valsts pārvaldes un pašvaldību reformu lietās Jānis Bunkšs.
- Ievēribu pelnīja 2000.gada pavasarī sagatavotais sera Robina Mauntfīlda ziņojums par Latvijas valsts administrācijas reformu. Viņš ieteica:
 - a) panākt politisko vienprātību par reformas nozīmīgumu un piešķirt tai prioritāti;
 - b) stiprināt horizontālās saiknes pārvaldē;
 - c) dibināt jaunu centrālās pārvaldes institūciju, kurai būtu stratēģiska loma valsts pārvaldes sistēmā;
 - d) izveidot vienotu profesionālu civildienestu, kas strādātu valdības interesēm kopumā nevis atsevišķu ministriju interesēm

Andra Bērziņa valdības laiks - 2000.gada 5.maijs – 2002.gada 7.novembris

- Andra Bērziņa valdība turpināja iepriekšējās valdības uzsāktos darbus publiskās pārvaldes jomā.
- Šajā valdībā bija izveidots īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietas amats, kurā iecēla Jāni Krūmiņu.
- Andra Bērziņa valdības laikā pieņēma vairākus ļoti nozīmīgus publiskajai pārvaldei likumus, kurus daļēji vai pilnīgi bija sagatavojušas iepriekšējās valdības:
 - a) jaunu Valsts civildienesta likumu (2000);
 - b) Publisko aģentūru likumu (2001);
 - c) Administratīvā procesa likums (2001);
 - d) Valsts pārvaldes iekārtas likumu (2002);
 - e) Reģionālās attīstības likumu (2002);
 - f) Teritorijas plānošanas likumu (2002)
- 2001.gada 10.jūlijā Ministru kabinets akceptēja "Valsts pārvaldes reformas stratēģiju no 2001.līdz 2006.gadam".
- 2001.gada 2.oktobri Ministru kabinets apstiprināja "Politikas plānošanas pamatnostādnes".
- Pēc Robina Mauntfīlda ieteikuma 2000.gada nogalē Valsts kancelejā izveidoja Politikas koordinācijas departamentu.

10. Einara Repšes valdības laiks - 2002.gada 7.novembris - 2004.gada 9.marts

- Izveidota Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrija. Šādas ministrijas izveidošana vērtējama pozitīvi, jo tā veicina pašvaldību reformu un reģionālās attīstības politikas integrāciju.
- Ministrijas darbinieki ministra Ivara Gatera vadībā aktīvi iesaistījās administratīvi teritoriālās reformas īstenošanā un reģionālās attīstības politikas izstrādāšanā.
- Valdība kā vienu no prioritātēm izvirzīja korupcijas apkarošanu.
- Ministru prezidents bez nopietniem argumentiem iestājās par rajona pašvaldību likvidēšanu.

11. Induļa Emša valdības laiks - 2004.gada 9.marts - 2004.gada 2.decembris

- Valdības deklarācijā bija paredzēts ieviest skaidrus mehānismus sabiedrības līdzdalībai visos politikas veidošanas procesos (izstrādāšanā, ieviešanā un izvērtēšanā).

- Valdības deklarācijā bija apņemšanās ieviest e-pārvaldi visos līmeņos.
- Valdība atbalstīja koncesiju un publiskās - privātās partnerības (PPP) sistēmas izmantošanu valsts infrastruktūras attīstībā un sociālo funkciju sektorā.
- Valdība iestājās pret vietējo pašvaldību piespiedu apvienošanu un atbalstīja brīvprātīgu administratīvi teritoriālo reformu un paredzēja izveidot reģionālās (apriņķu) pašvaldības.

12. Aigara Kalvīša valdības laiks - 2004.gada 2.decembris – 2006.gada 7.novembris

- Valdības deklarācijā bija noteikta vēlme:
 - veidot pozitīvu valsts amatpersonu attieksmi pret uzņēmējiem;
 - pakāpeniski ieviešot e-pārvaldi, samazināt nevajadzīgo birokrātiju;
 - kā būtisku valdības prioritāti izvirzīt informācijas sabiedrības izveidi;
 - līdz 2007.gada beigām pabeigt administratīvi teritoriālo reformu;
 - veidot novadus un reģionālās pašvaldības vienlaicīgi ar valsts pārvaldes funkcionālo un teritoriālo reorganizāciju;
 - nodrošināt reģionālo pašvaldību lomas palielināšanu ES strukturālo fondu apgūšanā.
- Ne visus šos uzdevumus ir izdevies izpildīt.
- Ar 2005/gada 22.septembra labojumiem administratīvi teritoriālās reformas likumā reformas gala termiņš pagarināts līdz nākošajām pašvaldību vēlēšanām 2009.gadā.
- Nevirzās reģionālā iedalījuma reforma un reģionālo pašvaldību izveidošana.
- Pozitīvi, ka izstrādāts un apstiprināts valdībā Nacionālais attīstības plāns, kas visai plaši apspriests sabiedrībā. Tā sagatavošanā lielu ieguldījumu veica Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrija ministra Māra Kučinska vadībā.

4.2. Publiskās pārvaldes jautājumi Latvijas Republikas Satversmē

Publiskās pārvaldes jautājumi atspoguļoti šādos Latvijas Republikas Satversmes pantos:

1. nodaļa "Vispārējie noteikumi"

1. Latvija ir neatkarīga demokrātiska republika.

4.nodaļa "Ministru kabinets"

55. Ministru kabinets sastāv no ministru prezidenta un viņa aicinātiem ministriem.

56. Ministru kabinetu sastāda persona, kuru uz to aicina Valsts Prezidents.

57. Ministriju skaitu un to darbības apjomu, kā arī valsts iestāžu savstarpējās attiecības nosaka likums.

58. Ministru kabinetam ir padotas valsts pārvaldes iestādes.

59. Ministru prezidentam un ministriem viņu amata izpildīšanai ir nepieciešama Saeimas uzticība un viņi par savu darbību ir atbildīgi Saeimas priekšā. Ja Saeima izteic neuzticību ministru prezidentam, tad jāatkāpjas visam kabinetam. Ja neuzticība izteikta atsevišķam ministram, tad tam jāatkāpjas un viņa vietā ministru prezidentam jāaicina cita persona.

60. Ministru kabineta sēdes vada ministru prezidents un viņa prombūtnes laikā tas ministrs, kuru viņš uz to ir pilnvarojis.

61. Ministru kabinets apspriež visus atsevišķus ministriju izstrādātos likumprojektus un jautājumus, kuri attiecas uz vairāku ministriju darbību, kā arī atsevišķu kabineta locekļu ierosinātus valsts politikas jautājumus.

62. Ja valsti apdraud ārējais ienaidnieks, vai ja valstī vai tās daļā ir izcēlies vai draud izcelties iekšējs nemiers, kurš apdraud pastāvošo valsts iekārtu, tad ministru kabinetam ir tiesība izsludināt izņēmumu stāvokli, par to divdesmit četru stundu laikā paziņojot Saeimas prezidijam, kuram šāds ministru kabineta lēmums nekavējoši jāceļ priekšā Saeimai.

63. Ministriem, ja arī viņi nav Saeimas locekļi, un ministru pilnvarotām atbildīgām valsts amata personām ir tiesība piedalīties Saeimas un tās komisiju sēdēs un iesniegt papildinājumus un pārlabojumus pie likumprojektiem.

7.nodaļa "Valsts kontrole"

87. Valsts kontrole ir neatkarīga koleģiāla iestāde.

88. Valsts kontrolierus ieceļ un apstiprina amata tāda pat kārtībā, kā tiesnešus, bet tikai uz noteiktu laiku, kurā viņus var atcelt no amata vienīgi uz tiesas sprieduma pamata. Valsts kontroles iekārtu un kompetences nosaka sevišķs likums.

8.nodaļa "Cilvēka pamattiesības"

101. Ikvienam Latvijas pilsonim ir tiesības likumā paredzētajā veidā piedalīties valsts un pašvaldību darbībā, kā arī pildīt valsts dienestu. Pašvaldības ievēlē pilntiesīgi Latvijas pilsoņi. Pašvaldību darba valoda ir latviešu valoda.

102. Ikvienam ir tiesības apvienoties biedrībās, politiskās partijās un citās sabiedriskās organizācijās.

104. Ikvienam ir tiesības likumā paredzētajā veidā vērsties valsts un pašvaldību iestādēs ar iesniegumu un saņemt atbildi pēc būtības.

4.3. Reformu saturs formalizētā veidā

Šajā apakšnodaļā visa izklāstītā informācija dota maksimāli formalizētā veidā, pilnībā atsakoties no tradicionālā brīvā teksta izklāsta.

Valsts kompetence Latvijā ir:

- Likumdošana, valsts pārvalde, uzraudzības un inspekcijas funkcijas.
- Ekonomiskā politika.
- Ārējā politika.
- Aizsardzība.
- Sabiedriskā kārtība un drošība (policija, tiesas, prokuratūra).
- Lielu attālumu komunikācijas (pasts, telekomunikācijas, gaisa un dzelzceļa satiksme un transports, stratēģiskie autoceļi u.c.).
- Darba tirgus un nodarbinātība.
- Enerģijas avoti.
- Augstākā izglītība un zinātne.
- Sociālā nodrošināšana.
- Citas funkcijas.

Valsts pārvaldes reformu galvenie virzieni Latvijā ir šādi:

- Jaunu valsts pārvaldes principu pielietošana.
- Valsts pārvaldes funkciju decentralizācija.
- Valsts pārvaldes institūciju reorganizācija.
- Valsts budžeta sistēmas un finansu resursu izmantošanas pilnveidošana.
- Valsts pārvaldes informācijas sistēmu izveidošana un pilnveidošana.
- Sabiedrības informēšana un iesaistīšana valsts pārvaldē.

- Valsts civildienesta reforma.

Reformas raksturojas ar jaunu valsts pārvaldes principu pielietošanu:

- Likumība.
- Godīgums.
- Atklātība.
- Iejūtīga attieksme pret indivīdu.
- Efektivitāte.
- Racionālisms.
- Uzņēmējdarbības vadības principu izmantošana valsts pārvaldē.
- Vispārējās kvalitātes vadības sistēmas izveidošana.
- Jaunās publiskās pārvaldes īstenošana.

2002.gada 6.jūnijā pieņēma valsts pārvaldes iekārtas likumu.

- Likums nosaka izpildvaras institucionālās sistēmas uzbūvi un pamatprincipus.
- Likums paredz jaunus terminus: tiešā pārvalde un pastarpinātā pārvalde.
- Tiešā pārvalde ir Latvijas Republikas kā sākotnējās publiskās personas iestādes un amatpersonas. Tiešās pārvaldes iestādes parasti ir pakļautas valdībai - tās ir ministrijas un to padotībā esošās iestādes.
- Pastarpinātā pārvalde ir atvasinātu publisku personu iestādes un amatpersonas (piemēram, pašvaldības).
- Pakļautība nozīmē augstākas iestādes vai amatpersonas tiesības dot rīkojumu zemākai iestādei vai amatpersonai, kā arī atcelt to pieņemto lēmumu.
- Pārraudzība nozīmē augstākas iestādes vai amatpersonas tiesības pārbaudīt zemākas iestādes vai amatpersonas lēmuma tiesiskumu (likumību) un atcelt prettiesisku lēmumu, kā arī prettiesiskas bezdarbības gadījumā dot rīkojumu pieņemt lēmumu.
- Pašvaldība, pildot valsts pārvaldes funkcijas, kas saskaņā ar likumu nodotas tās autonomā kompetencē, atrodas Ministru kabineta pārraudzībā likumā "Par pašvaldībām" noteiktajā kārtībā un apjomā.
- Valsts pārvalde Ministru kabineta vadībā pilda izpildvaras administratīvās funkcijas, kas sastāv no atsevišķiem pārvaldes uzdevumiem un atbildības par to izpildi.

Valsts pārvaldes iekārtas likumā noteikts, ka valsts pārvalde:

- ir pakļauta likumam un tiesībām;
- savā darbībā ievēro cilvēktiesības;
- darbojas sabiedrības interesēs;
- ievēro labas pārvaldības principu;
- pastāvīgi uzlabo sniegto pakalpojumu kvalitāti;
- informē sabiedrību par savu darbību, organizē to pēc iespējas ērti, pieejami privātpersonai un efektīvi;
- ievēro subsidiaritātes principu;
- ievēro arī iepriekš neminētos tiesību principus, kuri atvasināti un attīstīti iestāžu vai tiesu praksē, kā arī tiesību un vadības zinātnē (Valsts pārvaldes iekārtas likums 2002).

Sabiedrības līdzdalības veidi atbilstoši valsts pārvaldes iekārtas likumā minēti šādi:

1. Valsts iestāde savā darbībā iesaista sabiedrības pārstāvjus (biedrību un citu organizētu grupu pārstāvjus, atsevišķas kompetentas personas), iekļaujot viņus darba grupās, konsultatīvajās padomēs vai lūdzot sniegt atzinumus.
2. Sabiedrībai svarīgos jautājumos iestādei ir pienākums rīkot publisku apspriešanu. Ja iestāde pieņem lēmumu, kas neatbilst ievērojamas sabiedrības daļas viedoklim, tā šo lēmumu īpaši pamato.
3. Iestāde var pilnvarot privātpersonu veikt valsts pārvaldes uzdevumus.

4. Par sabiedrības pārstāvju iesaistīšanu iestādes darbībā un tās veidu lemj iestādes vadītājs.
5. Iestāde var izmantot arī citus normatīvajos aktos noteiktos sabiedrības iesaistīšanas veidus.
6. Līdzdarbības līgums ir publiski pieejams.
7. Iestāde (pilnvarotājs) atbild par deleģētā uzdevuma pienācīgu veikšanu (Valsts pārvaldes iekārtas likums 2002).

2001.gada 22.martā pieņemts Administratīva procesa likums. Tā pamatnostādnes ir:

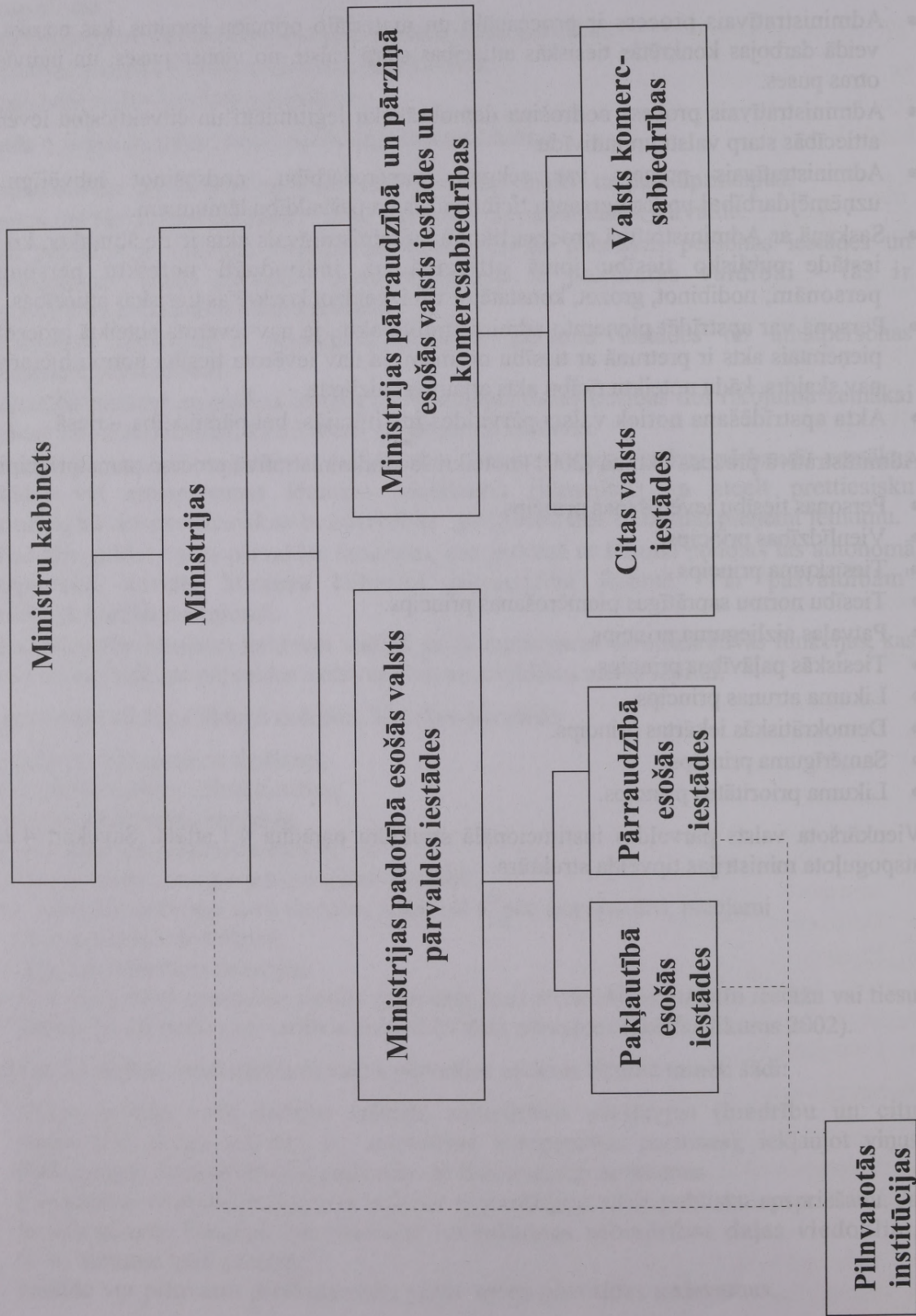
- Administratīvais process ir procesuālo un materiālo principu kopums, kas nosaka, kādā veidā darbojas konkrētās tiesiskās attiecības starp valsti, no vienas puses, un indivīdu, no otras puses.
- Administratīvais process nodrošina demokrātisku leģitimitāti un cilvēktiesību ievērošanu attiecībās starp valsti un indivīdu.
- Administratīvais process var sekmēt komercdarbību, nodrošinot labvēlīgu vidi uzņēmējdarbībai un komersantu ticību valsts un pašvaldību lēmumiem.
- Saskaņā ar Administratīvā procesa likumu administratīvais akts ir tiesību akts, ko izdod iestāde publisko tiesību jomā attiecībā uz individuāli noteiktu personu vai personām, nodibinot, grozot, konstatējot vai izbeidzot konkrētas tiesiskās attiecības.
- Persona var apstrīdēt pieņemto administratīvo aktu, ja nav ievērota noteiktā procedūra, ja pieņemtais akts ir pretrunā ar tiesību normām, ja nav ievērota tiesību normu hierarhija, ja nav skaidrs, kādu noteiktu rīcību akts atļauj vai aizliedz.
- Akta apstrīdēšana notiek valsts pārvaldes institūcijās, bet pārsūdzība – tiesā.

Administratīvā procesa likumā (2001) noteikti šādi administratīvā procesa pamatprincipi:

- Personas tiesību ievērošanas princips.
- Vienlīdzības princips.
- Tiesiskuma princips.
- Tiesību normu saprātīgas piemērošanas princips.
- Patvaļas aizlieguma princips.
- Tiesiskās palāvības princips.
- Likuma atrunas princips.
- Demokrātiskās iekārtas princips.
- Samērīguma princips.
- Likuma prioritātes princips.

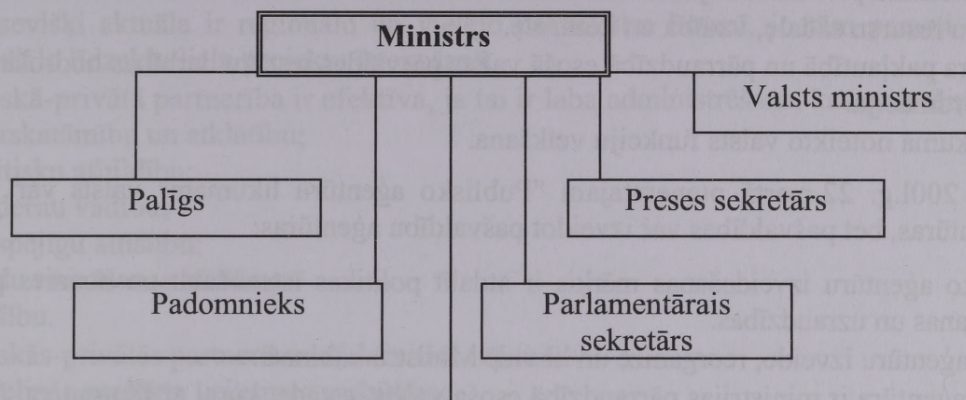
Vienkāršota valsts pārvaldes institucionālā struktūra parādīta 4.1.attēlā. Savukārt 4.2.attēlā atspoguļota ministrijas tipveida struktūra.

4.1. attēls. **Vienkāršota valsts pārvaldes institucionālā struktūra**

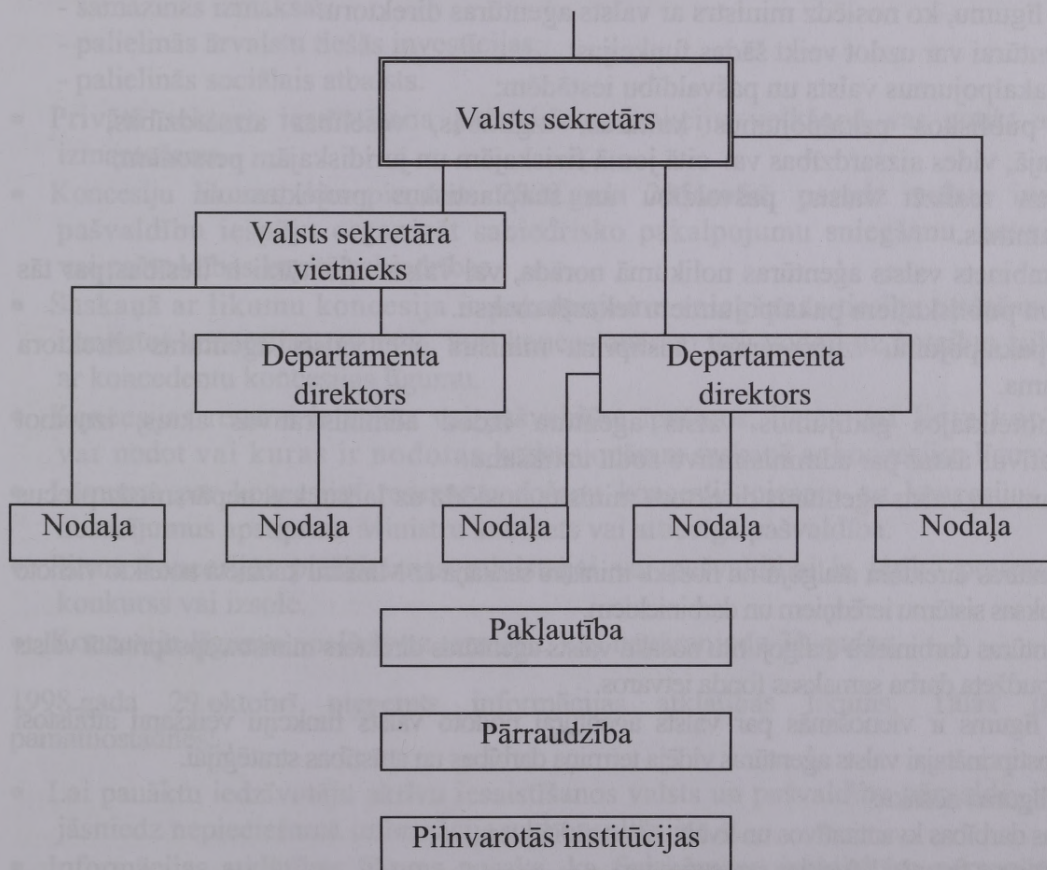


4.2.attēls. Ministrijas tipveida struktūra

Politiskais līmenis



Administratīvais līmenis



Ministrijas funkcijas ir:

- Nozares politikas izstrādāšana un tās ieviešanas organizācija un kontrole.
- Normatīvo aktu projektu izstrādāšana.
- Nepieciešamo priekšnosacījumu radīšana normatīvo aktu ieviešanai.
- Finanšu resursu sadale, vadība un kontrole.
- Ministra pakļautībā un pārraudzībā esošā valsts pārvaldes iestāžu darbības nodrošināšana un koordinācija.
- Citu likumā noteikto valsts funkciju veikšana.

Atbilstoši 2001.g. 22.martā pieņemtajam "Publisko aģentūru likumam" valsts var izveidot valsts aģentūras, bet pašvaldības var izveidot pašvaldību aģentūras:

- Publisko aģentūru izveidošanas mērķis ir atdalīt politikas īstenošanu no nozares politikas veidošanas un uzraudzības.
- Valsts aģentūru izveido, reorganizē un likvidē Ministru kabinets.
- Valsts aģentūra ir ministrijas pārraudzībā esoša valsts iestāde, kurai ar likumu vai Ministru kabineta noteikumiem uzdots veikt noteiktas valsts funkcijas un kura tās veic saskaņā ar pārvaldes līgumu, ko noslēdz ministrs ar valsts aģentūras direktoru.
- Valsts aģentūrai var uzdot veikt šādas funkcijas:
 - sniegt pakalpojumus valsts un pašvaldību iestādēm;
 - sniegt publiskos pakalpojumus kultūras, izglītības, veselības aizsardzības, sociālajā, vides aizsardzības vai citā jomā fiziskajām un juridiskajām personām;
 - vadīt un realizēt valsts, pašvaldību un starptautiskus projektus un programmas.
- Ministru kabinets valsts aģentūras nolikumā norāda, vai valsts aģentūrai ir tiesības par tās sniegtajiem publiskajiem pakalpojumiem iekasēt maksu.
- Publisko pakalpojumu izcenojumus apstiprina ministrs pēc valsts aģentūras direktora priekšlikuma.
- Likumā noteiktajos gadījumos valsts aģentūra izdod administratīvus aktus, izņemot administratīvus aktus par administratīvo sodu uzlikšanu.
- Darba līgumu ar valsts aģentūras direktoru ministrs noslēdz uz laiku, kas nepārsniedz piecus gadus.
- Valsts aģentūras direktora atalgojumu nosaka ministrs saskaņā ar Ministru kabineta noteikto vienoto darba samaksas sistēmu ierēdņiem un darbiniekiem.
- Valsts aģentūras darbinieku atalgojumu nosaka valsts aģentūras direktors ministra apstiprinātā valsts aģentūras budžeta darba samaksas fonda ietvaros.
- Pārvaldes līgums ir vienošanās par valsts aģentūrai nodoto valsts funkciju veikšanu atbilstoši ministra apstiprinātajai valsts aģentūras vidēja termiņa darbības un attīstības stratēģijai.
- Pārvaldes līgumā nosaka:
 - aģentūras darbības kvantitatīvos un kvalitatīvos rādītājus;
 - nepieciešamos finanšu līdzekļus un to avotus;
 - aģentūras darbības rezultātu izvērtēšanas kārtību un kritērijus;
 - aģentūras darbinieku materiālās stimulēšanas kārtību;
 - pārvaldes līguma darbības termiņu, kas nevar būt īsāks par trim gadiem u.c.
- Valsts aģentūras gadskārtējais darbības plāns un gadskārtējais budžets ir pārvaldes līguma sastāvdaļas.
- Ministrs var izveidot aģentūras konsultatīvo padomi ar padomdevēj a tiesībām.
- Noslēdzot finanšu gadu, aģentūra sagatavo un publicē gada publisko pārskatu, lai informētu sabiedrību par aģentūras darbības mērķiem un rezultātiem, kā arī par budžeta līdzekļu izlietojumu.

Arvien plašāku pielietojumu gūst publiskā privātā-partnerība. Tās teorētiskie aspekti ir šādi:

- Publiskā-privātā partnerība (PPP) nav panaceja visu problēmu risināšanai.
- PPP galvenokārt aptver dažāda veida infrastruktūru, ieskaitot enerģētiku, transportu un telekomunikācijas, un pavisam nesen arī izglītību, veselības aprūpi, drošību un aizsardzību.
- PPP sevišķi aktuāla ir reģionālo un vietējo pašvaldību līmenī, jo tām parasti nepietiek finansiālo līdzekļu lielu projektu īstenošanā.
- Publiskā-privātā partnerība ir efektīva, ja tai ir laba administrēšana, kas nodrošina:
 - caurskatāmību un atklātību;
 - politisku atbildību;
 - modernu vadību;
 - ilgtspējīgu attīstību;
 - strīdu risināšanas kārtību;
 - drošību.
- Publiskās-privātās partnerības efektivitāte izpaužas:
 - palielinās projekta veiksmes varbūtība;
 - samazinās risks;
 - samazinās izmaksas;
 - palielinās ārvalstu tiešās investīcijas;
 - palielinās sociālais atbalsts.
- Privātā sektora iesaistīšana pašvaldību funkciju veikšanā var notikt ar koncesijas izmantošanu.
- Koncesiju likums, kas pieņemts 2000.gada 20.janvārī, paredz valsts institūciju un pašvaldību iespēju organizēt sabiedrisko pakalpojumu sniegšanu, neveidojot valsts vai pašvaldības kapitālsabiedrības.
- Saskaņā ar likumu koncesija ir pakalpojumu sniegšanas tiesību nodošana vai tiesības izmantot koncesijas resursus, kuri koncesionāram tiek nodoti uz noteiktu laiku, noslēdzot ar koncedentu koncesijas līgumu.
- Koncesijas resursi ir valsts vai pašvaldību īpašums, lietas vai lietu kopības, kuras var nodot vai kuras ir nodotas koncesionāram saskaņā ar koncesijas līgumu.
- Lēmumu par koncesijas resursu nodošanu koncesijā pieņem un koncesijas piešķiršanas nosacījumus apstiprina Ministru kabinets vai attiecīgā pašvaldība.
- Pirms koncesijas piešķiršanas ministrijai vai pašvaldībai ir jārīko pretendentu atlases konkurss vai izsole.
- Koncesiju līgumu noslēdz uz termiņu, kas nepārsniedz 30 gadus.

1998.gada 29.oktobrī pieņemts informācijas atklātības likums. Tālāk izklāstītas tā pamatnostādnes:

- Lai panāktu iedzīvotāju aktīvu iesaistīšanos valsts un pašvaldību pārvaldē, iedzīvotājiem jāsniedz nepieciešamā informācija un konsultācijas.
- Informācijas atklātības likums nosaka, ka fiziskām un juridiskām personām ir tiesības iegūt informāciju par valsts pārvaldes un pašvaldību darbību un to izmantot. Izņēmums ir tā informācija, kuras izpaušana ir aizliegta ar likumu.
- Atbilstoši likumam informācija ir sadalīta divās daļās:
 - nelimitētas pieejas informācija;
 - ierobežotas pieejas informācija.

Nelimitētas pieejas informācija bez ierobežojumiem pieejama sabiedrībai, ierobežotas pieejas informācija ir limitēta.

Ierobežotas pieejas informācijas iedalījums:

- ar likumu noteiktā;

- institūcijas iekšienē izmantojamā;
- konfidenciāla biznesa informācija;
- informācija, kas skar fiziskas personas dzīvi;
- informācija, kas iesniegta projektu un konkursu novērtēšanai u.c.

Publiskās pārvaldes reformu gaitā nozīmīgs bija Agenda 2000 – Eiropas Komisijas atzinums par Latvijas pieteikumu iestāties Eiropas Savienībā – par publisko pārvaldi. Tas saturēja šādus galvenos slēdzienus:

- Lai arī Latvijā valdības līmenī organizatoriskās struktūras visumā tiek veidotas pēc Ziemeļvalstu/Rietumeiropas sistēmu parauga, nepieciešamas tālākas strukturālas reformas.
- Ministriju efektivitāte un saliedētība ir ļoti atšķirīga no labas līdz ļoti sliktai.
- Visām ministrijām galveno problēmu rada spējīgu un pieredzējušu darbinieku trūkums.
- Valsts pārvaldē vērojama gan darbinieku pārpilnība, gan nepietiekamība.
- Notiek kvalificēto speciālistu aizplūšana uz privātsektoru.
- Sabiedrība neuzticas valsts civildienestam, tā ir norūpējusies par plaši izplatīto korupciju.
- Lai izpildītu Eiropas Savienības prasības, būtiski jāpadziļina valdības iedibinātie plaša mēroga mācību pasākumi gan valsts pārvaldes, gan pašvaldību līmeņos, it sevišķi vadības un cilvēkresursu jomā.

Pirms iestāšanās ES Eiropas Komisija regulāri kritizēja Latviju, norādot, ka:

- Latvijas valsts pārvaldei trūkst vienotas stratēģiskas domāšanas un administrācijas kultūras.
- Sevišķi satraucošas ir šādas problēmas:
 - ierēdņu klasifikācija;
 - korupcija;
 - atklātuma trūkums.
- Latvijai jānostiprina valsts pārvaldes "profesionālā kapacitāte" un jāveicina starpministriju sadarbība.
- Jāturpina un jāuzlabo darbs pie nacionālā attīstības plāna (NAP) kuram trūkst "integrētās pieejas". Pašreizējā versijā NAP nav iekļauta sistemātiska visu sociālekonomisko sektoru analīze. Mērķi un stratēģijas norādītas atsevišķi pa sektoriem, bet nav sasaistītas.
- NAP neatspoguļo varas dalīšanas un decentralizācijas principus.
- Nav noteiktas prioritātes visaptverošā līmenī.

Jāatzīmē, ka 2006.gadā valdībā apstiprinātajā NAP variantā iepriekšminētie trūkumi novērsti.

2001.gada 7.jūlijā Ministru kabinets apstiprināja Valsts pārvaldes reformas stratēģiju no 2001.līdz 2006.gadam.

Stratēģijai jānodrošina mūsdienu publiskās pārvaldes galveno vērtību - kvalitātes, uzticamības, līdzdalības, pieejamības un efektivitātes - ieviešana valsts pārvaldē. Stratēģijā formulēta valsts pārvaldes misija – kalpot sabiedrībai, apmierināt tās vajadzības un nodrošināt valsts attīstību, īstenojot valsts politiku saskaņā ar likumu un demokrātiskās pārvaldes principiem. Stratēģija izvirza šādus valsts pārvaldes reformu mērķus:

- nodrošināt vienotu, mērķtiecīgu un tālredzīgu, uz nākotni vērstu valsts pārvaldi;
- nodrošināt stabilu un efektīvu finanšu un budžeta vadību;
- panākt iedzīvotāju uzticēšanos valsts pārvaldei un sabiedrības līdzdalību valsts pārvaldīšanas procesā;
- nodrošināt kvalitatīvus pakalpojumus iedzīvotājiem;
- nodrošināt, lai valsts pārvaldē strādātu motivēti, augsti kvalificēti un godīgi (atbildīgi un ētiski strādājoši) darbinieki.

No stratēģijas izriet šādi valsts pārvaldes reformu procesā risināmie prioritārie jautājumi:

- valsts attīstības vīzijas definēšana attiecībā uz valsts lomu sabiedrībā;
- valsts pārvaldes decentralizācija uz reģionālo līmeni;
- valsts pārvaldes horizontālās koordinācijas nostiprināšana;
- stratēģiskas plānošanas attīstīšana (pāreja no darbības plānošanas īstermiņā uz vidēja termiņa plānošanu);
- politikas prioritāšu un budžeta plānošanas sasaiste;
- kompetences pārklāšanās (funkciju dublēšanās) novēršana;
- "uz rezultātu" orientētas pārvaldes īstenošana (pāreja no tradicionālās resursu plānošanas, balstoties uz ieguldījumiem, uz resursu plānošanu atbilstoši plānotajiem rezultātiem);
- klientu apkalpošanas kultūras uzlabošana;
- publiskās pārvaldes informācijas sistēmu izveidošana un informācijas tehnoloģiju atdeves palielināšana;
- mērķtiecīga valsts pārvaldes personāla attīstība un profesionalitātes uzlabošana.

Stratēģijas ieviešanai un koordinācijai Ministru kabinets izveidoja Valsts pārvaldes reformu stratēģijas ieviešanas vadības un koordinācijas padomi, kuru 2003.gadā pārveidoja par Valsts pārvaldes reformu padomi.

Vadoties no stratēģijas pamatnostādņēm, izstrādā stratēģijas ieviešanas programmu, kas nosaka rīcības virzienus izvirzīto mērķu sasniegšanai, uzdevumus atbilstoši rīcības virzieniem un pasākumus atbilstoši uzdevumiem, pasākumu īstenošanas terminus un nepieciešamos resursus, kā arī uzdevumu izpildes sagaidāmos rezultātus.

4.4. Valsts civildienesta attīstība

Latvija bija otrā valsts Centrālajā un Austrumeiropā, kas jau 1994.gadā pieņēma likumu "Par valsts civildienestu". Likuma sagatavošanā lielā mērā izmantota Vācijas pieredze. Valsts civildienesta izveidošanas un darbības pamatprincipi Latvijā ir:

- Apolitiskums, kas nozīmē, ka profesionāli sagatavotu ierēdņu kopums veido apolitisku pastāvīgu civildienestu, neatkarīgu no valdības maiņām.
- Universālas darbības princips. Tas prasa, lai ierēdņu profesionālā kvalifikācija un vispusība ļautu tiem strādāt dažādās valsts pārvaldes institūcijās karjeras gaitā.
- Karjeras princips (pastāvīga kvalifikācijas paaugstināšana).
- Aprūpes princips. Tas garantē pienācīgu aprūpes līmeni (darba drošību, pensiju sistēmu, pabalstus u.c.) ierēdņa statusu ieguvušajiem.
- Ētikas princips, kas prasa, lai ierēdnim valsts intereses būtu svarīgākas par personīgajām interesēm.

Taču jau visai drīz parādījās 1994.gada 4.aprīļa likuma "Par valsts civildienestu" galvenie trūkumi:

- Pārmērīgi centralizēta sistēma.
- Ierēdņa kandidāta statusa paredzēšana (pie tam visai ilgstoša).
- Nepietiekošas prasības pret ierēdņa izglītības līmeni.
- Pretrunas starp karjeras attīstības prasību un prasību izsludināt konkursu uz visiem vakantajiem amatiem, neradot motivāciju karjeras attīstībai.
- Neatbilstošas atalgojuma sistēmas, tajā ietverot arī vadības līgumu esamību.
- Ierēdņa darbības novērtēšanas neparedzēšana.

- Nepietiekoša elastība.

Tāpēc 2000.gada 7.septembrī pieņēma jaunu likumu. Atbilstoši 2000.gada 7.septembrī pieņemtajam Valsts civildienesta likumam uz ierēdņa amatu var pretendēt persona:

- kura ir Latvijas Republikas pilsonis;
- kura pārvalda latviešu valodu;
- kurai ir augstākā izglītība;
- kura nav sasniegusi likumā noteikto pensijas vecumu;
- kura nav sodīta par tīšiem noziedzīgiem nodarījumiem vai ir reabilitēta vai kurai noņemta vai dzēsta sodāmība;
- kura nav atbrīvota no ierēdņa amata ar tiesas spriedumu krimināllietā;
- kura nav atzīta par rīcībnespējīgu likumā noteiktajā kārtībā;
- kura nav vai nav bijusi PSRS Latvijas PSR vai kādas ārvalstu valsts drošības dienestu izlūkdienesta vai pretizlūkošanas dienesta štata darbinieks;
- kura nav vai nav bijusi ar likumiem vai tiesas nolēmumiem aizliegto organizāciju dalībnieks;
- kura nav iestādes vadītāja vai tiešā priekšnieka radnieks (persona, kura ar ierēdņi ir laulībā, svainībā vai radniecībā līdz pirmajai pakāpei, kā arī brāļi un māsas). Ministru kabinets var noteikt izņēmumus gadījumos, ja citādi attiecīgā iestāde nevar nodrošināt tai noteikto funkciju izpildi;
- kurai nav saglabājušās tāda disciplinārsoda darbības sekas, kas uz noteiktu laiku liedz ieņemt ierēdņa amatu.

2000.gada 7.septembrī pieņemtā valsts civildienesta likuma galvenās atšķirības no 1994.gadā pieņemtā likuma ir šādas:

- Jauns ierēdņa formulējums - ierēdnis ir persona, kas tiešās valsts pārvaldes iestādē veido nozares politiku vai attīstības stratēģiju, koordinē nozares darbību, sadala vai kontrolē finanšu resursus, izstrādā normatīvos aktus vai kontrolē to ieviešanu, sagatavo vai izdod administratīvos aktus, sagatavo vai pieņem citus ar indivīda tiesībām saistītus lēmumus.
- Valsts civildienests tiek dalīts vispārējā un specializētajā. Specializētajā dienestā iekļauts diplomātiskais un konsulārais dienests, Valsts ieņēmumu dienests, Valsts tiesu ekspertīžu birojs.
- Samazināta pārmērīgā centralizācija:
 - ierēdņu amatus iestādē, saskaņojot ar Valsts civildienesta pārvaldi, nosaka iestādes vadītājs;
 - pretendentu atbilstību vakantajam ierēdņa amatam izvērtē komisija, kuru izveido iestādes vadītājs (izņemot konkursu uz iestādes vadītāja amatu);
 - pretendentu ierēdņa amatā ieceļ iestādes vadītājs.
- Atteikšanās no ierēdņa kandidāta statusa.
- Noteikta prasība, ka ierēdnim jābūt ar augstāko izglītību.
- Atteikšanās no vispārīgās eksaminācijas ierēdņa statusa iegūšanai.
- Iestādes vadītāji amatā tiek iecelti uz pieciem gadiem (ar ministra rīkojumu), pārējie ierēdņi - uz nenoteiktu laiku. Izņēmuma gadījumā pretendentu var iecelt ierēdņa amatā uz noteiktu laiku.
- Elastīgākas karjeras iespējas: ierēdnim vairs nav jāiziet visas hierarhiskās civildienesta pakāpes, lai ieņemtu augstāko ierēdņa amatu.
- Atsevišķos gadījumos var neizsludināt atklāto pretendentu konkursu.
- Paredzēts ierēdņa amata apraksts, kurā noteikti ierēdņa pienākumi.
- Paredzēta ierēdņa darbības un tās rezultātu obligātā ikgadējā novērtēšana (iestāžu adītājiem reizi divos gados), pēc kuras iespējama ierēdņa pārcelšana amatā, kvalifikācijas pakāpes piešķiršana.

- Ieceļot pretendentu ierēdņa amatā, var noteikt pārbaudes laiku, kas nedrīkst pārsniegt sešus mēnešus. Pretendentam, kas tiek iecelts ierēdņa amatā pirmo reizi, nosaka pārbaudes laiku uz sešiem mēnešiem.

Atbilstoši Valsts civildienesta likumam (2000) Ministru prezidents, ministrs, īpašu uzdevumu ministrs, Ministru prezidenta biedrs, valsts ministrs, minēto amatpersonu biroju darbinieki (palīgi, padomnieki, preses sekretārs), kā arī parlamentārais sekretārs nav ierēdņi. Valsts interesēs ierēdņa amatā uz noteiktu laiku var iecelt profesionālā dienesta karavīru un Iekšlietu ministrijas sistēmas iestādes amatpersonu ar speciālo dienesta pakāpi, bet viņi nav ierēdņi (Valsts civildienesta likums 2000).

Nozīmīga loma valsts civildienesta sistēmas īstenošanā ir Valsts civildienesta pārvaldei un Valsts administrācijas skolai.

Valsts civildienesta pārvalde ir Ministru prezidenta tiešā pakļautībā esoša valsts pārvaldes iestāde, kas īsteno valsts politiku valsts civildienestā. Valsts civildienesta pārvaldes funkcijas ir šādas:

- kontrolēt ar valsts civildienesta jomu saistīto normatīvo aktu piemērošanu iestāžu darbībā, atcelt iestāžu nelikumīgos lēmumus valsts civildienesta jomā un uzdot tām novērst konstatētos pārkāpumus;
- Ministru kabineta noteiktajā kārtībā izveidot, pilnveidot un aktualizēt personāla un civildienesta attiecības izbeigušu personu, kurām ir ierēdņa statuss, vienotās uzskaites sistēmu, kā arī noteikt šīs uzskaites sistēmas pieejamību;
- nodrošināt ierēdņu karjeras vienotu plānošanu;
- izskatīt sūdzības par pretendentu konkursu;
- piešķirt ierēdņa statusu;
- likumā noteiktajos gadījumos pārbaudīt ierēdņu atbilstību šā likuma prasībām;
- sniegt informāciju valsts civildienesta jomā;
- izskatīt fizisko un juridisko personu sūdzības par ierēdņu rīcību;
- likumā noteiktajos gadījumos un kārtībā ierosināt un izmeklēt disciplinārlietas un uzlikt disciplinārsodus;
- izskatīt ierēdņu sūdzības par piemērotajiem disciplinārsodiem (Valsts civildienesta likums 2000).

Valsts administrācijas skola ir Valsts kancelejas pārraudzībā esoša valsts pārvaldes iestāde, kas īsteno valsts politiku ierēdņu izglītības jomā, lai sagatavotu augsti profesionālus ierēdņus. Valsts administrācijas skolas funkcijas ir šādas:

- izstrādāt ierēdņu mācību programmas saskaņā ar Valsts kancelejas pasūtījumu kārtējam gadam;
- koordinēt un nodrošināt ierēdņu mācību procesu;
- izstrādāt normatīvo aktu projektus, konceptuālos jautājumus, ziņojumus, programmas un citus dokumentus, kas saistīti ar ierēdņu mācībām (Valsts civildienesta likums 2000).

Atbilstoši Valsts civildienesta likumam (2000) ierēdņa pamatpienākumi ir:

- ievērot Satversmi, Latvijai saistošas starptautisko tiesību normas, likumus un citus normatīvos aktus;
- neatkarīgi no savas politiskās pārliecības būt lojālam likumīgai valdībai;
- apzinīgi, izrādot personisko iniciatīvu un darbojoties sabiedrības interesēs, pildīt amata pienākumus, priekšniecības likumīgos rīkojumus, atbildēt par savu darbību normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā un ievērot Ministru kabineta noteiktos ierēdņa uzvedības principus.

Ierēdņa pienākums ir celt kvalifikāciju – regulāri papildināt zināšanas un pilnveidot profesionālās iemaņas un prasmes, kas nepieciešamas amata pienākumu pildīšanai. Ierēdnis

saņem mēnešalgu, kuru atbilstoši ierēdņa ieņemamā amata amatu saimei, līmenim un ierēdņa kvalifikācijas pakāpei Ministru kabineta noteiktajā apmērā un kārtībā nosaka iestādes vadītājs, iestādes vadītājam – ministrs, Valsts kancelejas direktoram un Valsts civildienesta pārvaldes priekšniekam – Ministru prezidents.

Ierēdnim ir tiesības papildus mēnešalgai Ministru kabineta noteiktajā apmērā un kārtībā saņemt pabalstus, piemaksas, kompensācijas un prēmijas (Valsts civildienesta likums 2000). Piemēram, ierēdnis bērna piedzimšanas gadījumā saņem pabalstu sešu mēnešalgu apmērā un, aizejot ikgadējā atvaļinājumā, saņem atvaļinājuma pabalstu mēnešalgu apmērā. Ierēdnim, kurš sekmīgi mācās izglītības iestādē, valsts eksāmenu kārtošanai vai diplomdarba aizstāvēšanai piešķir mācību atvaļinājumu līdz 20 darba dienām, saglabājot mēnešalgu (Valsts civildienesta likums 2000).

Ierēdņu disciplināratbildību nosaka Valsts civildienesta ierēdņu disciplināratbildības likums (2006). Par disciplinārpārkāpumu atzīstams ierēdņa ar nodomu vai aiz neuzmanības izdarīts pārkāpums (darbība vai bezdarbība). Likumā noteikti šādi disciplinārpārkāpumu veidi:

- amata pienākumu nepildīšana;
- pilnvaru pārsniegšana;
- valsts noslēpumu izmantošanas vai aizsardzības noteikumu pārkāpšana vai citas ar likumu aizsargātas informācijas neatļauta izpaušana;
- mantas nozaudēšana, bojāšana vai naudas nozaudēšana;
- nekorekta attieksme pret personu, pildot amata pienākumus;
- nepiedienīga un necienīga izturēšanās laikā, kad netiek pildīti amata pienākumi (Valsts civildienesta ierēdņu disciplināratbildības likums 2006).

Par disciplinārpārkāpumiem var piemērot šādus disciplinārsodus:

- rājiens;
- mēnešalgu samazināšana, bet ne vairāk kā par 20 procentiem uz laiku no trim mēnešiem līdz vienam gadam;
- pazemināšana amatā uz laiku, ne ilgāku par trim gadiem;
- atbrīvošana no amata;
- atbrīvošana no amata bez tiesībām uz vienu gadu pretendēt uz amatu valsts pārvaldē (Valsts civildienesta ierēdņu disciplināratbildības likums 2006).

Jāatzīmē, ka Latvijā valsts civildienestā pārmaiņas notiek visai strauji. Tas attiecas gan uz izmaiņām likumos, gan uz izmaiņām Valsts civildienesta personālsastāvā, ieskaitot tās vadību. Tā, piemēram, 2006.gadā nomainīts Valsts civildienesta pārvaldes personāls par vairāk nekā 50%, ieskaitot priekšnieku, sašaurināts valsts specializētais civildienests – no tā izstājušās Iekšlietu ministrijas iestādes, kurās strādāja ierēdņi ar specializētajām dienesta pakāpēm (robežsargi, policisti), un Tieslietu ministrijas Ieslodzījumu vietu pārvalde, valsts civildienests ieviests valsts aģentūrās, uzsākta pāreja uz jauno darba samaksas sistēmu, kas ir kopīga valsts ierēdņiem un darbiniekiem.

Augstākā līmeņa ierēdņus gatavo LU Ekonomikas un vadības fakultāte (maģistra studiju programma sabiedrības vadībā), kā arī dažās citās universitātēs.

4.5. Valsts pārvaldes reformas stratēģijas no 2001.līdz 2006.gadam īstenošana

Kā ir veicies ar Valsts pārvaldes reformas stratēģijas no 2001.līdz 2006.gadam izpildi? Mūsaprāt kā galvenie sasniegtie pozitīvie rezultāti minami šādi:

- Savlaicīgi un visai kvalitatīvi veikts Valsts pārvaldes reformas stratēģijas 2001.-2006.gadam ietekmes uz valsts pārvaldes attīstību novērtējums (izpildītājs SIA M.Sīmanes Konsultāciju birojs).
- Skaitliski nelielais Valsts kancelejas Politikas koordinācijas departaments valsts pārvaldes reformas jomā visumā sekmīgi vada reformu īstenošanu.
- Ieviesta uz rezultātu orientēta vidēja termiņa plānošanas sistēma un tās apakšsistēmas.
- Uzsākta e-pārvaldes un e-pakalpojumu ieviešana.
- Ministrijās un to padotības iestādēs tiek ieviesta kvalitātes vadība un personālvadība, tiek izstrādāti publiskie gada pārskati.
- Ieviests administratīvais process.
- Izveidota visai apjomīga Ministru kabineta mājas lapa.
- Ieviesta iekšēja un ārēja audita sistēma.
- Ieviesta vienota darba samaksas sistēma valsts ierēdņiem, amatpersonām un darbiniekiem.
- Valsts kanceleja ir sagatavojusi un publicējusi vairākus nozīmīgus metodiskos materiālus, piemēram, par politikas plānošanu, politikas ietekmes vērtēšanu, valsts budžeta veidošanas attīstības tendencēm.

Blakus sasniegumiem jāatzīmē visai daudz neatrisinātā un nepadarītā, īstenojot Valsts pārvaldes reformas stratēģiju no 2001.līdz 2006.gadam.

- Politiskās gribas trūkums reformas izpildes intensificēšanā.
- Politisko partiju interešu stādīšana augstāk par valsts interesēm.
- Trūkst "komandas gars" centrālajā valdībā, ministrijas darbojas pašas par sevi, koordinācijas trūkums.
- Valsts pārvaldes reformas atrautība (nepietiekama saistība) ar pašvaldību reformām un reģionālās politikas veidošanu.
- "Papīra plūdu" apjoma palielināšanās nevis samazināšana.
- Vienkāršas, viegli saprotamas, saistošas un iedzīvotājiem pieejamas informācijas trūkums par valsts pārvaldes reformu.
- Nepietiekama iedzīvotāju iesaistīšana publiskajā pārvaldē un lēmumu pieņemšanā.
- Nepietiekama horizontālā koordinācija, kooperācija un sadarbība.
- Nav jūtami samazinājusies korupcija.
- Trūkst stratēģiskās pieejas.
- Atsevišķu funkciju pārklāšanās un dublēšanās ministrijās.
- Trūkst pārvaldes darbības kvantitatīvā un kvalitatīvā novērtēšana.
- Atpalikusi budžeta sistēma – trūkst vidēja termiņa operāciju budžeta un investīciju budžetā.
- Vidēja termiņa stratēģiskā plānošana nepietiekami sasaistīta un saskaņota ar valsts budžeta sistēmu.
- Nepietiekama ir veiksmes stāstu un labas prakses piemēru publiskās pārvaldes jomā apzināšana un popularizēšana.
- Dažām aprindām vēl ir saglabājusies tieksme uz centralizāciju.

Pēc mūsu domām galvenie uzdevumi valsts pārvaldes tālākā attīstībā ir šādi.

- Īstenot pirmā vadītāja principu, uzticot publiskās pārvaldes reformu virsvadību Ministru prezidentam.
- Nodrošināt valsts interešu prioritāti, īstenojot publiskās pārvaldes reformas, atstājot politisko partiju intereses otrajā plāksnē.
- Likvidēt fragmentārismu publiskās pārvaldes reformu procesā un nodrošināt dažādu reformu un aktivitāšu integrāciju, tai skaitā saskaņoti īstenojot valsts pārvaldes reformu, pašvaldību reformas, reģionālās attīstības politiku, nacionālās attīstības plānošanu, teritoriālās attīstības plānošanu, teritoriju plānojumu, teritoriālās statistikas pilnveidošanu, valsts un pašvaldību budžeta pilnveidošanu.
- Plašāk iesaistīt publiskās pārvaldes reformu procesā bez valsts un pašvaldību institūcijām universitāšu un citu augstskolu pārstāvjus, nevalstiskās organizācijas, uzņēmējus un pilsoņus.
- Palielināt sabiedrības uzticību valsts pārvaldei.
- Nodrošināt stratēģisko pieeju valsts pārvaldē.
- Paaugstināt koordināciju, kooperāciju un sadarbību starp ministrijām.
- Panākt “komandas gara” radīšanu centrālajā valdībā – katrai ministrijai just atbildību par valdības darbu kopumā.
- Nodrošināt kvalitatīvus publiskos pakalpojumus iedzīvotājiem visās jomās.
- Samazināt birokrātiju un pārmērīgos papīru plūdus valsts pārvaldē. Samazināt birokrātiskos šķēršļus uzņēmējiem un iedzīvotājiem.
- Panākt efektīvāku budžeta līdzekļu izmantošanu.
- Līdztekus ar vienas pieturas aģentūru tālāku attīstību uzsākt “Nav nepareizu durvju” pieejas īstenošanu.
- Paaugstināt politikas un pārvaldes kultūru.
- Paaugstināt publiskās pārvaldes, tās ierēdņu un darbinieku prestižu. Veidot pozitīvu publiskās pārvaldes tēlu.
- Pastiprināt līdera lomu publiskās pārvaldes attīstībā.
- Paplašināt valsts pārvaldes darbinieku, NVO pārstāvju, uzņēmēju un iedzīvotāju aptaujas un intervijas par valsts pārvaldes aktuālām problēmām.
- Veicināt moderno publiskās pārvaldes (Jaunās publiskās pārvaldes, Valdības jaunizveides, Vispārējās kvalitātes vadības) principu ieviešanu Latvijas publikajā pārvaldē.
- Īstenot modernu valsts pārvaldes personāla vadību. Ieviest tā darba novērtējumu atbilstoši kompetencei un darba rezultātiem.
- Atbalstīt augstākā līmeņa ierēdņu brīvprātīgu rotāciju.
- Nodrošināt valsts ierēdņu un darbinieku nepārtrauktu apmācību un kvalifikācijas celšanu gan akadēmiskās izglītības jomā, gan kursu sistēmā.
- Paplašināt zinātniskās pētniecības darbību publiskās pārvaldes aktuālo problēmu risināšanā.
- Ieteikt un atbalstīt ierēdņu, valsts pārvaldes darbinieku un akadēmiskā personāla asociācijas (biedrības) izveidošanu.

4.6. Galvenie publiskās pārvaldes jautājumi partiju un politisko organizāciju 9.Saeimas priekšvēlēšanu programmās un 9.Saeimas valdības deklarācijā

Lielākā daļa partiju un politisko organizāciju 9.Saeimas priekšvēlēšanu programmās publiskajai pārvaldei un tās reformām atvēlējušas visai nozīmīgu vietu. Kā galvenos priekšlikumus var minēt:

- valsts pārvaldes decentralizācija, ministriju un ierēdņu skaita samazināšana (Māras zeme);

- birokrātijas samazināšana valsts un pašvaldību iestāžu darbā (ZZS);
- pašvaldību sadaļas iekļaušana Satversmē (LSDSP);
- pašvaldību patstāvības palielināšana (ZZS, LPP) un TB/LNNK);
- brīvprātīga vietējo pašvaldību apvienošanās (ZZS, Tēvzemes savienība, Sociālā taisnīguma partija, Nacionālā spēka savienība);
- vēlētu reģionālo pašvaldību izveidošana (Jaunie demokrāti);
- atpalikušu reģionu prioritāti ES un citu fondu saņemšanā un izmantošanā (LPP un LC, Eiroskeptiķi, Saskaņas centrs).

Iepriekš minētie priekšlikumi ir pamatoti un atbalstāmi. Tikai nav norādīts, kā šos priekšlikumus īstenot.

TP, ZZS, LPP/LC un TB/LNNK sagatavotajā valdības deklarācijā publiskajai pārvaldei un reģionālajai politikai atvēlēta visai plaša vieta. Deklarācijā parādīta Aigara Kalvīša otrās valdības šādas apņemšanās un prioritātes:

- Samazināsim valsts pārvaldes sistēmā strādājošo skaitu.
- Sakārtosim valsts attīstības plānošanas sistēmu, nodrošinot valsts, reģionu un vietējā pārvaldes līmenī izstrādāto nozaru un teritoriju attīstības plānošanas dokumentu atbilstību un saskaņotību ar visas valsts attīstības mērķiem, prioritātēm un darbības virzieniem.
- Izveidosim valsts stratēģiskās attīstības centru un iesaistīsim tajā augstas klases zinātniekus.
- Pilnveidosim telpiskās plānošanas sistēmu.
- Izveidosim kompetences centrus, attīstīsim inovācijas centru un tehnoloģisko inkubatoru veidošanu, veidosim radošo industriju klasteri.
- Ieviešim vidēja termiņa (2-3 gadi) valsts budžeta plānošanu, nodrošinot finansējuma sasaisti ar ministriju un reģionu stratēģiskajiem plāniem un budžeta izlietojuma plānojumu teritoriālajā griezumā. Orientēsim valsts budžetu uz attīstības veicināšanu.
- Vienkāršosim procedūras un institucionālo sistēmu ES fondu līdzekļu piešķiršanai un izlietošanas kontrolei. Palielināsim aizņemšanās limitus pašvaldībām ES fondu projektu priekšfinansēšanai.
- Ieviešot e-pārvaldi, pakāpeniski samazināsim birokrātijas šķēršļus.
- Vienkāršosim atskaites un to apjomu mikro uzņēmumiem, individuālajiem komersantiem, amatniekiem.
- Attīstīsim publisko–privāto partnerību.
- Nodrošināsim informatīvo saikni starp valdību, pašvaldībām un uzņēmējiem likumdošanas, investīciju, jauno tehnoloģiju, inovāciju un sadarbības partneru jomā.
- Sadarbībā ar pašvaldībām visos Latvijas reģionos izveidosim biznesa inkubatorus/konsultāciju centrus uzņēmējdarbības uzsācējiem un mikro/mazajiem uzņēmumiem.
- Stiprināsim konkurētspēju, veidosim uzņēmumu sadarbību un klasteru veidošanos.
- Modernizēsim valsts pārvaldi un stiprināsim tās rīcībspēju, padarīsim to inovatīvu visos līmeņos, attīstot vienotu un uz rezultātu vērstu valsts pārvaldi, ieviešot labas pārvaldības principus visos pārvaldes līmeņos, pārvarot nozaru barjeras un būtiski uzlabojot valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu kvalitāti.
- Pastiprināsim horizontālo sadarbību, tuvinot publiskos pakalpojumus klientam.
- Veiksim birokrātisko procedūru auditu, tās ievērojami vienkāršosim un padarīsim lēmumu pieņemšanas procedūru caurskatāmāku.
- Nodrošināsim, lai iedzīvotājiem, uzņēmējiem un NVO ir iespējas tieši kontaktēt ar jebkura līmeņa valsts pārvaldes institūcijām.

- Līdz 2009.gada pašvaldību vēlēšanām pabeigsim pašvaldību administratīvi teritoriālo reformu, izveidojot attīstīties spējīgas teritorijas ar rīcībspējīgām pašvaldībām, kuras spētu nodrošināt kvalitatīvus pakalpojumus iedzīvotājiem.
- Nodrošināsim stratēģiskās plānošanas sistēmas izveidošanu visās pašvaldībās līdz 2010.gadam. izstrādāsim un īstenojam reģionālās attīstības atbalsta instrumentus ar mērķi sekmēt valsts ilgspējīgu, policentrisku un līdzsvarotu teritoriālo attīstību.
- Nodrošināsim vienmērīgu visas valsts teritorijas attīstību, papildinot esošo nozaru plānošanas sistēmu un palielinot pašvaldību lomu attiecīgo teritoriju attīstības prioritāšu izvēlē.
- Pilnveidosim pašvaldību finansēšanas sistēmu un pašvaldību finanšu izlīdzināšanas sistēmu; palielināsim valsts finanšu līdzekļu atbalstu novadu infrastruktūras sakārtošanai.
- Palielināsim mērķdotācijas no valsts budžeta katrai no pašvaldībām (pagastiem, pilsētām), kuras apvienojušās novadā, infrastruktūras sakārtošanai un attīstībai.
- Nodrošināsim reģionālo attīstību veicinošas valsts investīciju programmas izveidi pašvaldībām.
- Valsts policentriskai attīstībai sekmēsīm zināšanu centru izveidi lielajās pilsētās, atbalstīsim reģionālās sabiedriskās infrastruktūras objektu izveidi; veicināsim pilsētu-lauku sadarbības veidošanos, nodrošinot aptverošajām lauku teritorijām ekonomikas dažādošanu, pienācīgas izglītības iespējas, veselības un sociālo nodrošināšanu, kultūras un atpūtas pasākumus.
- Izmantosim Rīgas kā Baltijas jūras reģiona biznesa, zinātnes un kultūras metropoles ekspertīzi Latvijas konkurētspējas stiprināšanai globālā mērogā; nodrošināsim Rīgā radītās izcilības, potenciāla un resursa tālāku pārneši uz pārējiem Latvijas reģioniem (TP, ZZS, LPP/LC un TB/LNNK sagatavotā valdības deklarācija 2006).

Apsveicami, ka valdības deklarācijā norādīts konkrēts termiņš (2009.gads) pašvaldību administratīvi teritoriālās reformas pabeigšanai. Savukārt žēl, ka deklarācijā nav uzsvērtā nepieciešamība izveidot tieši vēlētas reģionālās pašvaldības. Atliek tikai cerēt, ka valdība tomēr spēš atrisināt šo jautājumu, neskatoties uz to, ka deklarācijā reģionālo pašvaldību izveidošana nav pieminēta.

Kā negatīvs moments jāatzīmē, ka deklarācijā nav parādīta valdības attieksme pret valsts pārvaldes reformu attīstību, lai arī fragmentāri atsevišķi reformu virzieni ir pieminēti – birokrātisko šķēršļu pārvarēšana, valsts pārvaldes sistēmā strādājošo skaita samazināšana, valsts attīstības plānošanas sistēmas sakārtošana, zaļā iepirkuma ieviešanas veicināšana valsts pārvaldes institūcijās un pašvaldībās, vidēja termiņa (2-3 gadi) valsts budžeta plānošana ar 2008.gadu, ES fondu līdzekļu piešķiršanas un izlietošanas procedūru un institucionālo sistēmu vienkāršošana, e-pārvaldes ieviešana, atskaišu un to apjoma vienkāršošana mikro uzņēmumiem un individuālajiem komersantiem, publiskās - privātās partnerības attīstība u.c.

Nobeigums

Valsts pārvaldes reformas tiek īstenotas gan attīstītās, gan pārejas perioda valstīs. Sevišķi aktuālas tās ir pārejas perioda valstīs, jo saglabājot esošo pārvaldes sistēmu apgrūtinātas ir ekonomiskās reformas, pāreja uz tirgus ekonomikas attiecībām. Zināmā mērā pārejas perioda valstīs, arī Latvijā, valsts pārvaldes reformas tika stimulētas arī no ārpuses – no Eiropas Komisijas puses, jo publiskās pārvaldes reformu īstenošana bija un ir viens no priekšnosacījumiem jaunu dalībvalstu uzņemšanai Eiropas Savienībā.

Analizējot valsts pārvaldes reformu tempus attīstītās valstīs, redzama likumsakarība, ka tās valstis, kuras nonākušas ekonomiskās grūtībās (piemēram, Jaunzēlande pagājušā gadsimta astoņdesmito gadu vidū) ir gatavas uz radikālākām un straujākām pārvaldes reformām.

Liela popularitāti OECD valstīs un tagad arī daudzās citās valstīs, ieskaitot pārejas perioda valstis (arī Latviju), guvusi Jaunās publiskās pārvaldes teorija. Tās izmantošanas aizsācējas bija Apvienotā Karaliste (Margaritas Tečeres valdības laikā), Jaunzēlande, Austrālija un citas Britu sadraudzības valstis. Jaunā publiskā pārvalde kompleksi aptver organizacionālo struktūru, finanšu vadības, personālvadības un publisko pakalpojumu pilnveidošanu. Tā paredz valsts pārvaldes funkciju decentralizāciju; politiķu un menedžeru darbības norobežošanu; elastību personāla komplektēšanā un izvirzīšanā (atteikšanos no karjeras iespējām tikai civil dienesta iekšienē); uzsvara pārbīdīšanu no ieguldījumu (resursu) rādītājiem uz rezultativajiem rādītājiem – izpildes, rezultātu un ietekmes rādītājiem; orientāciju uz pakalpojumu lietotāju – klientu; konkurences radīšanu starp pakalpojumu sniedzējiem; sadarbību starp publisko un privāto sektoru; informācijas tehnoloģiju ieviešanu; pārvaldes darbības “caurspīdīguma” palielināšanu u.c.

Publiskajā pārvaldē arvien plašāk tiek izmantoti uzņēmējdarbības vadības principi un metodes. ASV šis virziens ieguvis nosaukumu “Valdības jaunizveide”. Tās principi daļēji sakrīt ar Jaunās publiskās pārvaldes principiem un tie ir:

- stratēģiskās vadības realizēšana;
- sacensību gara ieviešana monopoli vietā;
- orientācija uz klienta vajadzībām;
- vadīšana pēc mērķiem, uzdevumiem, ne pēc instrukcijām;
- uz rezultātu orientēta vadība;
- decentralizēta vadība – no hierarhijas uz dalību un komandu darbu;
- modernas budžeta sistēmas ieviešana;
- koncentrēšanās uz līdzekļu ģenerēšanu (pelnīšanu), nevis tērēšanu.

Gan ASV, gan Eiropā, ieskaitot Latviju, gan citos kontinentos joprojām aktuāla ir Edvarda Deminga Vispārējās kvalitātes vadības īstenošana publiskajā pārvaldē.

Izpētot valsts pārvaldes reformu saturu un virzienus dažādās valstīs, var secināt, ka daudz kas ir kopējs, bet ir arī visai lielas atšķirības. Ņemot vērā konkrēto situāciju un īpatnības, katra valsts cenšas atrast sev vispiemērotāko publiskās pārvaldes modeli.

Latvijā visaptveroša valsts pārvaldes reforma sākās 1993.gadā, kad izveidoja Valsts reformu ministriju. Ministrijas pastāvēšanas laiks bija reformas “ziedu laiks”, kurā tika pilnveidota un vienkāršota ministriju organizatoriskā struktūra, pieņemts likums par valsts civil dienestu, izveidota Valsts civil dienesta pārvalde un Valsts administrācijas skola, valdībā apstiprināta Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepcija, pieņemts likums par budžetu un finanšu vadību, uzsākts dialogs ar sabiedrību, apstiprināta pašvaldību reformu koncepcija.

Taču pēc Valsts reformu ministrijas nepamatotās un nevajadzīgās likvidēšanas politisku iemeslu dēļ 1995.gada vidū reformu tempi strauji samazinājās.

Saskaņā ar koncepciju Latvijā valsts pārvaldes reformas pamatojas uz mūsdienu vadības sistēmu prasībām atbilstošiem principiem, tādiem kā likumība (tiesiskums), godīgums, taisnīgums, atklātība, cieņa pret personu, rīcības brīvība ar atbildību, efektivitāte un racionālisms. Reformu galvenie virzieni koncentrēti uz reformām valsts pārvaldes funkcijās, tās sistēmas uzbūvē (struktūrā), attiecībās starp sabiedrību un valsti, kā arī uz reformām finanšu resursu izmantošanā un personālvadībā.

Nozīmīgs ir jaunais civildienesta likums, kas pieņemts 2000.gada septembrī un atbilst Eiropas standartiem.

Mainoties valdībām, ir mainījušās par reformām atbildīgās institūcijas. Valsts pārvaldes reforma un arī pašvaldību reforma no pirmās prioritātes laikā no 1993.līdz 1995.gadam ir kļuvusi par otršķirīgu uzdevumu. Nereti ir pietrūkusi politiskā griba publiskās pārvaldes reformu īstenošanā. Sevišķi izteikti tas redzams uz administratīvi teritoriālās reformas piemēra, kura ir ļoti ieilgusi. To pašu var teikt par reģionālā iedalījuma reformu un lielāku un spēcīgāku reģionālo pašvaldību izveidošanu.

Mūsaprāt, tuvākais uzdevums ir panākt, lai valsts pārvaldes reformas Latvijā atkal kļūtu par vienu no valdības galvenajām prioritātēm. Jāīsteno valsts pārvaldes reformas koncepcijā un stratēģijā formulētie pārvaldes principi un virzieni, kas visnotaļ atbalstāmi un lielā mērā atbilst modernās vadības prasībām. Valsts pārvaldes reforma jāintegrē ar pašvaldību reformām un reģionālās attīstības politiku, drošāk jāveido publiskā-privātā partnerība, plašāk jāinformē un jāiesaista iedzīvotāji publiskās pārvaldes lēmumu pieņemšanā.

Jāīsteno kopdarbība (sadarbība) horizontālā plaknē, izmantojot tīkojumu, starp valsts pārvaldes institūcijām, pašvaldībām, nevalstiskām institūcijām, uzņēmējiem un sabiedrību.

LITERATŪRA

Starptautiskie normatīvie dokumenti

Agenda 2000 - Eiropas Komisijas atzinums par Latvijas pieteikumu iestāties Eiropas Savienībā. - Rīga, 1997.

Draft Convention on Regional Self-Government. - Strasbourg: Council of Europe, 2004.

European Charter of Local Self-Government. - Strasbourg: Council of Europe, 1985.

Explanatory Report on the European Charter of Local Self-Government. - Strasbourg: Council of Europe, 1986.

Worldwide Declaration of Local Self-Government. - Rio de Janeiro, 1985.

Latvijas Republikas likumi

Latvijas Republikas Satversme /Pieņemta Satversmes sapulcē 1922.g. 15.febr. un atjaunota 1992.g. 15.febr.

Administratīvā procesa likums /Pieņemts 2001.gada 22.martā

Administratīvi teritoriālās reformas likums /Pieņemts 1998.g. 21.okt.

Informācijas atklātības likums /Pieņemts 1998.g. 29.okt.

Likums "Par pašvaldībām" /Pieņemts 1994.g. 19.maijā

Likums "Par valsts civildienestu" /Pieņemts 1994.gada 4.apr.

Likums "Iesniegumu, sūdzību un priekšlikumu izskatīšanas kārtība valsts un pašvaldību institūcijās" /Pieņemts 1994.g. 27.okt.

Likums par budžetu un finanšu vadību /Pieņemts 1994.g. 24.martā

Publisko aģentūru likums /Pieņemts 2001.g. 22.martā.

Valsts civildienesta ierēdņu disciplinārbildības likums. Pieņemts 2006.g. 11.maijā

Valsts Civildienesta likums /Pieņemts 2000.gada 7.septembrī

Valsts pārvaldes iekārtas likums /Pieņemts 2002.g. 6.jūn.

Latvijas Republikas Ministru kabineta noteikumi un citi normatīvie dokumenti

Grozījums Ministru kabineta 1999.gada 13.jūlija noteikumos Nr.252 "Noteikumi par resoru programmu un apakšprogrammu rezultatīvajiem rādītājiem" /Ministru kabineta noteikumi Nr.28, izdoti 2000.g.18.janv.

Instrukcija par vidēja termiņa valsts budžeta projekta izstrādāšanu 2001. - 2003. finanšu gadam. /Apstiprinājusi Finanšu ministrija 2000.g. 20.jūl. Nr.2-1-07/1610. - Rīga, 2000.

Ministru kabineta kārtības rullis /Ministru kabineta noteikumi Nr.111, izdoti 2002.g.12.martā.

Noteikumi par budžetu izdevumu klasifikāciju atbilstoši funkcionālajām kategorijām /Ministru kabineta noteikumi Nr.106, izdoti 2005.g. 8.febr.

Politikas plānošanas pamatnostādnes /Apstiprinājis Ministru kabinets 2001.g. 2.okt.

Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas pamatnostādnes /Ministru kabineta 2003.g. 13.marta rīkojums Nr.162.

Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001.līdz 2006.gadam /Apstiprināta Ministru kabinetā 2001.g.10.jūl.

Valsts pārvaldes reformas stratēģijas 2001.-2006.gadam ietekmes uz valsts pārvaldes attīstību novērtējuma ziņojums, IV sadaļa "Mērķu sasniegšanas novērtējums un ieteikumi nākamajam valsts pārvaldes reformas etapam", - Rīga: SIA M>Sīmanes Konsultāciju birojs, 2006.

Publikācijas

Abramsons D.B., Kamenskis D."Seši valdības pārveidošanas virzieni. – IBM Center for the Business of Government, 2006.

Administrative Structures in the Baltic Sea Region 2004. – Gdansk: BSSSC Secretariat, 2004.

Agranoff R., McGuide M. Collaborative Public Management; New Strategies for Local Governments. – Gorgetown, Washington Dc: University Press, 2003.

Alba C., Navarro C. Twenty-Five Years of Democratic Local Government in Spain //Norbert Kersting, Angelika Vetter (Eds.). Reforming Local Government in Europe: Closing the Gap between Democracy and Efficiency. – Opladen, Germany: Leske+Budrich, 2003. –

P.197-220.

Allen R., Tomassi D. Managing Public Expenditure. – Paris: SIGMA, 2001.

American Society for Public Administration: Code of Ethics //Public Administration Review. - 1995. - January/February.

Argyriades D. Good Governance, Professionalism, Ethics and Responsibility. International Review of Administrative Sciences. Vol. 72, No.2, June 2006, 155-170.

Beaujen-Garnier J. Toward a New Equilibrium in France //Ann. Assoc. Am. Geogr. - 1974. - 64, P.113-25.

Behu, R.D. Why Measure Performance Different Purposes Require Different Measures //Public Administration Review. – 2003. – September/October – Volume 63 – No.5 – P.586-606.

Bouzar M. The Civic, Administrative and Social Cultures in France //Paper prepared for the Conference "Administrative Culture in Europe", Strasbourg, France, 12-13 October 2006.

Bovaired T. Public Governance: Balancing Stakeholder Power in a Network Society. International Review of Administrative Sciences. Vol. 71. No 2, June, 2005. P.217-228.

Bowman A. State and Local Government: the Essentials. – Boston, New York: Houghton Mifflin Co, 2000.

Brenner, N. Globalisation as Reterritorialisation: The Re-scaling of Urban Governance in the European Union. Urban Studies 1999, 36(3): 431-451.

Bryson I.M, Alston F.K. Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations. – San Francisco: Jossey Bass, 1996.

Bulmer S., Burch M. The Europeanization of UK Government: from Quiet Revolution to Explicit Step-Change? //Public Administration, an international quarterly. Volume 83, Nr.4, 2005. – P.861-890.

Caiden N. Public Service Professionalism in Performance Measurement and Evaluation //Public Service in Transition: Enhancing its Role, Professionalism, Ethical Values and Standards. – 1999.

Collaborate Public Mangement: Assessing What We Know and How We Know It //Public Administration Review. Supplement to Volume 66. 2006. – December. – P.33-43.

Collins N. Administrative Culture in Europe: the Republic of Ireland //Paper prepared for the Conference “Administrative Culture in Europe”, Strasbourg, France, 12-13 October 2006.

Consolidated Report on the Latest Developments Concerning Local and/or Regional Self-Government in Member States having Signed the European Charter of Local Self-Government. Strasbourg: Council of Europe, 2003.

Cooper T., Bryer T.A., Meek J.W. Citizen – Centered Collaborative Public Management //Public Administration Review. Supplement to Volume 66. 2006. – December. – P.76-88.

Country by country fact sheets on the situation of local and regional democracy in the Council of Europe member States. – Strasbourg: Council Europe, 2006.

Current Concerns of Public Management Reform in Finland. - Helsinki, 1997.

Dažādā Latvija. – Rīga: Latvijas Statistikas institūts, 2005.

Deksnis E.B. Eiropas apvienošanās ...integrācija un suverenitāte. – Rīga: Junda, 1998.

Deksnis E.B. Eiropas Savienība: mīti un īstenība. – Rīga; Junda, 1996.

Deming, W. Edwards. Out of the Crisis. - Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1992.

Dišlers K. Demokrātiskas valsts iekārtas pamati. – Rīga, 1931.

Dišlers K. Ievads administratīvo tiesību zinātnē. – Rīga, 1938.

Dišlers K. Ievads Latvijas valsts tiesību zinātnē. – Rīga, 1930.

Drechsler W. Governance, Good Governance, and Government: the Case for Estonian Administrative Capacity //Trames, 8(58/53). – P.388-396.

Dunn W.N., Staronova K., Pushkarev S. Implementation – the Missing link //Implementation – the Missing Link in Public Administration Reform in Central and Eastern Europe. Dunn W.N., Staronova K., Pushkarev S. (Eds.). – Bratislava: NISPAcee, 2006. – P.13-25.

E. Vanags, I. Vanags. Valsts vara ne vienmēr saprot vietējo. //Latvijas Avīze – 2005. – 26. jūlijs – 5. lpp.

Eiropas labās administratīvās prakses kodekss. – Luksemburga; Eiropas Kopienų Oficiālo publikāciju birojs, 2005.

Eiropas Padome. Darbība un sasniegumi. – Eiropas padome, 1999.

Eiropas Savienības Saeimas Eiropas Savienības informācijas centra izdevums. 2005. g. 2. jūnijā, nr. 254.

Estonian Commission to Consider Administrative Reform //Public Management Forum. - 1997. - Vol. III – No. 4.

EU Accession and Public Administration Capacities //Public Management Forum. - 1997. - Vol. III – No. 4.

Europe after Maastricht. American and European Perspectives. – Providence, Oxford: Berghahn Books, 1994.

Eurostat Yearbook 2004. – Eurostat, 2004.

- Fara D. Valsts, kas meklē savu ceļu (krievu val.) //Mūsdienu Eiropa. – 2004. – Nr.2. – 57.-68.lpp.
- Finnegan R.B. Ireland: Brussels and the Celtic Tiger //The European Union and the Member States. Cooperation, Coordination and Compromise /Eleanor E. Zeff, Ellen B.Pirro (Eds.). – Colorado: Lynne Rienner Publishers, Inc., 2001. – P.175-190.
- Fontēns P. 12 jautājumi par Eiropu. – Luksemburga: Eiropas Kopienu Oficiālo publikāciju birojs, 2004.
- George S. Multi-level Governance and the European Union //Jan Bache, Matthew Flinders (Eds.). Multi-level Governance. – Oxford: Oxford University Press, 2004. – P.107-126.
- Goodsell C.T. A New Vision for Public Administration //Public Administration Review. Vol.66, No4, July/August 2006. – P.623-635.
- Gore, A. The New Job of the Federal Executive //Public Administration Review. - 1994. - Vol.54 - No4.
- Gore, A. Creating a Government That Works Better&Costs Less. - Washington, 1993.
- Grambergers M. Iedzīvotāji kā partneri. ESAO rokasgrāmata par informāciju, konsultācijām un sabiedrības līdzdalību politikas veidošanas procesā. Rīga: ESAO, 2003.
- Hammer M., Champy V. Reengineeringthe Corporation. – New York, Harper Business, 1993.
- Hammer M., Stanton S.A. The Reengineering Revolution. – New York, Harper Business, 1995.
- Hammer, M. Beyond Reengineering: How the Process Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives. - New York: Harper Business - a Division of Harper Collins Publishers, 1996.
- Hammerschmid G., Meyer R.E. New Public management in Austria: Local Variation on a global theme? //Public Administration, an International Quarterly. Volume 83, Nr.3, 2005. – P.709-734.
- Hesse, J.J. From Transformation to Modernization: Administrative Change in Central and Eastern Europe //Joachim Jens hesse (Ed.). Administrative Transformation in Central and Eastern Europe: Towards Public Sector Reform in Post - Communist Societies. - Oxford, Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.
- Holkeri K. and Summa H. Evaluation of Public Management Reforms in Finland: From Ad Hoc Studies to a Programmatic Approach. - Helsinki, 1996.
- Hololei H. Estonia Matches Administrative Reform with Pre-Accession Needs //Public Management Forum. - 1997. -Vol.III – No.4.
- Houston E. Working and Living in Ireland. – UK: Linghtning Source UK LTD, 2004.
- How Democratic is Latvia. Audit of Democracy. J.Rozenvalds (Ed). Riga: University of Latvia, 2005.
- ICMA Code of Ethics with Guidelines //Public Administration /Third edition. - 1993.
- Iedzīvotāju iesaistīšanas labās prakses piemēri Somijā un Latvijā. – Rīga: Latvijas Pašvaldību savienība, 2004.
- Ierēdniecība un ES //Jaunā pārvalde. – 2006. – Nr.4. – 6.-8.-13.lpp.
- Ingraham p.W. Building Bridges over Troubled Waters: Merit as a Guide //Public Administration Review. Vol.66. No.4, July/August 2006. – P.486-495.

- Ingraham, W. Play It Again, Sam: It's Still Not Right: Searching for the Right Notes in Administrative Reform //Public Administration Review. - 1997. - Vol.57. - No.4.
- Ireland: National Development Plan 1994-1999 /Government of Ireland. - Dublin: Stationery Office, 1993.
- Jann W. Administrative Culture: Concepts and Classifications //Paper prepared for the Conference "Administrative Culture in Europe", Strasbourg, France, 12-13 October 2006.
- Jansone Dace, Reinholde Iveta, Ulnicāne Inga. Latvijas publiskā pārvalde. - Rīga: Latvijas Universitāte, 2002.
- Jesler J.W. The State and its Study; The Whole and the Parts //Public Administration and the State of the Discipline. Naomi Lynn and Aaron Wildavsky (Eds.). - New York: Chatham house, 1990.
- Kā darbojas Eiropas Savienība. - Luksemburga: Eiropas Kopienu Oficiālo publikāciju birojs, 2004.
- Kalniņš A. Pa valsts pārvaldes reformas kāpnēm //"Latvijas Vēstnesis" V. - 1999. - 7.apr.
- Kamensky D. New Report Finds Six Trends Transforming Government. Trends Emerge in Response to New U.S. Imperatives //PA Times. - 2006. - September. - P.1-2.
- Karklins R. The system Made Me Do It. Corruption in Post-Communist Societies. Armonk, New York, London England: M.E.Sharpe, 2005.
- Kekkonen, Sirpa. Development in Finnish Public Management in the 90's //Public Administration in Finland. - Helsinki, 1994.
- Ketti D.F. Managing Boundaries in American Administration: The Collaboration Imperative // Public Administration Review. Supplement to Volume 66. 2006. - December. - P.10-19.
- Kettunen Pekka and Kungla Tarvo. Europeatization of Sub-national Governance in Unitary States: Estonia and Finland. Regional and Federal studies. Vol.15 No 3; September 2005, 353-378.
- Khan H.A., Public Administration. An Introduction. - Dubuque, Iowa: Kendall /Hunt Publishing Company, 1997.
- King G.J., Vanags E., Vilka I., McNabb D.E. Local Government Reforms in Latvia, 1990-2003: TRAnsition to a Democratic Society // Public Administration, Vol. 82, No.4, 2004.- P.931-950.
- Klarks M., Stjuarts D. Panākumu stratēģija (krievu val.). - Klaipēda, 1992.
- Konstitūcija Eiropai /Informatīvs materiāls. - Luksemburga: Eiropas Kopienu Oficiālo publikāciju birojs, 2004.
- Kopezynski, and Lombardo M. Comparative Performance Measurement: Insights and Lessons Learned from a Consortium Effort //Public Administration Review. - 1999. - No.59(2) - P.124-134.
- Kuple U. novērojumi un secinājumi par Lielbritānijas civildienesta sistēmu //Civildienesta ziņotājs. - 1996. - Nr.10.
- Kurika P. Iedzīvotāju aktivitāte un līdzdalība lēmumu pieņemšanā Somijā //Iedzīvotāju iesaistīšanas labās prakses piemēri Somijā un Latvijā. - Rīga: Latvijas Pašvaldību savienība, 2004. - 13.-17.lpp.
- Ķeniņš- Kings G. Roku rokā. Ātrāk, augstāk un stiprāk. - Rīga: Apgāds "Biznesa partneri", 2002.

- Ķeniņš- Kings G. Saimnieciskie apsvērumi Latvijas tālākai izaugsmei. – Rīga: Apgāds “Biznesa partneri”, 2004.
- Ķeniņš-Kings G. Uzņēmību – Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 1999.
- Lane J. Current Issues in Public Administration. – New York; st.Martin’s Press, 1994.
- Latvijas Padomju enciklopēdija, 5(2) sējums: Latvijas PSR. - Rīga: Galvenā Enciklopēdiju redakcija, 1984.
- Latvijas Padomju Sociālistiskās Republikas Konstitūcija (Pamatlikums). - Rīga: Liesma, 1978.
- Laurinkari J. Finland and the Consequences of EU Membership /Paper presented at the 63rd Conference of the University of Latvia on 4th February 2005.
- Lebessis N., Paterson J. Developing New `Modes of Governance. Brussell: European Commission, 2000.
- Levits E. Valsts pārvaldes iekārtas likuma koncepcija //”Latvijas Vēstnesis”. – 2002. – 26.jūn.
- Macaulay M., Lawton A. from Virtue to competence: Changing the principles of Public Service //Public Administration Review. – Volume 66. – No5 – 2006. – P.702-710.
- Maeltseemes S., Madise U., Aas K., Vinkal P. Administrative Culture in Estonia //Paper prepared for the Conference “Administrative Culture in Europe”, Strasbourg, France, 12-13 October 2006.
- Managing Across Levels of Government. – Paris: OECD, 1997.
- Masujima T. Administrative Reform in Japan: Past Developments and Future Trends. International Review of Administrative Sciences. Vol. 71, No.2, June 2005. – P.295-308.
- Measuring and Managing Results: Lessons for Development Cooperation //Sida Evaluations Newsletter. – 1997. – No.6.
- Mountfields R. Par Latvijas valsts pātvaldes reformu // „Latvijas Vēstnesis”. -2000. -27.apr.
- Mulgan G., Potucek M. Strategy in Government: The United Kingdom Experience //Martin Potucek (Ed.). The Capacity to Govern in Central and Eastern Europe. High Level Meeting. – Bratislava; NISPAcee, 2004. – P.31-59.
- Neachtain S.O. EU Regional Policy – the Irish Experience /Paper prepared for the UEN Group Study Days on 30 May – 2 June 2005, Zakopane.
- Newton M., Donaghy P. Institution of Modern Spain /A Political and Economic Guide. – Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- O’Leary R., Gerard C., BinghamL.M. Introduction to the Symposium on Collaborative Public Management //Public Administration Rebiew. Supplement to Volume 66. 2006. – December. – P.6-9.
- Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. – New-York: Addison – Wesley Publishing Co, 1992.
- Palidauskaite J. Public Service Ethos in the Context of Contemporary Lithuania Political Culture. //Statistikas un pārvaldes problēmas 2006. Rīga: LSI, 2006. – P.7-23.
- Palidauskaite J. The Development of Lithuanian Political Culture During the Re-establishment and Strengthening of Independence. /A summary of a doctoral dissertation. Kaunas: Kaunas University of Technology, 1996.
- Palidauskaite J. Transitional Democracies. A Comparative Respective. //Public Integrity, Vol.8, No.1, Winter 2005-6, P.35-48.

- Peter G.B. The Politics of Bureaucracy /Fifth edition. – London and New York: Routledge Taylor, Francis Group, 2003. – 388p.
- Polits K., Bukerts G. Sabiedrības vadības reforma: Salīdzinošā analīze. – Rīga; 2000.
- Pollitt, C. Antistatist Reforms and New Administrative Directions. Public Administration in the United Kingdom //Public Administration Review. - 1996 - Vol.56 – No.1.
- Potucek M. The Capacities to Govern in Central and Eastern Europe //Martin Potucek (Ed.). The Capacity to Govern in Central and Eastern Europe. High Level Meeting. – Bratislava: NISPAcee, 2004. – P.91-108.
- Reference Guide for Horizontal Integration. - Bratislava: NISPAcee, 2005.
- Reid S., Sics U. Public Administration Reform in Latvia Analysis Report. –Rīga, 2000.
- Regional and Local Government in the European Union . Responsibilities and Resources. – Brussel: Committee of the Regions of the European Union, 2001.
- Rice, E.M. Public Administration in Post-Socialist Eastern Europe //Public Administration Review. - 1992. - March/April.
- Rivža B., Krūzmētra M., Rivža P. Iedzīvotāju viedokļu izpētes nozīme teritoriju attīstības programmu izstrādē //Latvijas Lauksaimniecības universitātes Raksti, Nr.15(292). 1998a. – 63.-76.lpp.
- Rivža B., Krūzmētra M., Rivža P. Programs for Territorial Development as One of the Main Means to Promote the Growth //Agrarines ekonomikos mokslo raida ir šinolaikines problemos. – Kaunas: Akademia, 1998b.
- Rulle B. Ķeltu tīģera lēciens. Sēcīgā ekonomiskā augšupeja Īrijā – 15 gadus pēc iestāšanās Eiropas Savienībā //”Diena”. – 2002. – 15.jūn.
- Salminen A. Accountability, Values and Ethical Principles of Public Service: the Views of Finnish Legislators. International Review of Administrative Sciences. Vol. 72, Nr.2, June 2006, 171-185.
- Šics U. Strengthening of Policy – Making Capacity at the Centre / Dissertation. –Birmingham, University of Birmingham, 2000.
- Stafecka L. Mēs demokrātijā. – Rīga; Sabiedrība par atklātību – Delna, 2005.
- Starlings G. Valsts sektora pārvalde. – Rīga: Valsts administrācijas skola, 1999.
- Steffensens, J., Keldarfs S., Jespersens O. Valsts pārvaldes reforma Latvijā: Situācijas izklāsts un ieteikumi. - Rīga: 1995.
- Tavares L., Alves A. The Future of Portuguese public Administration and a New agenda for public Administration Sciences in the 21st century. Public Administration, an international quarterly. Volume 84, Nr.2, 2006. – P.389-406.
- Tavas tiesības administratīvajā procesā. – Rīga: Latvijas Republikas Tieslietu ministrija, 2004.
- Thayer F. Managing for Results: Neotaylorism Doesn't Fit//PA Times. Vol. 29, No.7, July 2006. – P.8 and 10.
- Thedieck F. Administrative Culture in Germany //Paper prepared for the Conference “Administrative Culture in Europe”, Strasbourg, France, 12-13 October 2006.
- Thompson A.M., Perry J.L. Collaboration Processes: Inside the Blac Box // Public Administration Rebiev. Supplement to Volume 66. 2006. – December. – P.20-32.

Thomson J. The Federal Civil Service: The demise of an Institution //Public Administration Review. Volume 66, No.4. July/august 2006. – P. 496-503.

Tonnisson K. Why CEE Countries, NPM Principles and Bad Policy Implementation Could Easily Be Fatal Friends: The Case of Estonian Local Governments //Implementation – the Missing Link in Public Administration Reform in Central and Eastern Europe. Willian N.Dunn, Katarina Staronova, Sergi Pushkarev (Eds.). – Bratislava: NISPACE, 2006. – P.43-62.

Total Quality Management: Strategies for Local Government. Participants Handbook - Washington: ICMA, 1993.

Vaidere I., Vanags E., Vanags I., Vilka I. Reģionālā politika un pašvaldību attīstība Eiropas Savienībā un Latvijā. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2006.

Vanags E. Valsts pārvaldes reformas. – Rīga: LU, 1998.

Vanags E., Vanags I., Vilka I. Model of the Integration of State Administration Reforms, Local Governance, National Development Planning and Regional Policy. //Book of abstracts to EGPA Annual Conference “Public Managers under Pressure: between Politics, Professionalism and Civil Society”, 6-9 September 2006, Milan, SDA Bocconi, 2006, - P.134.

Vanags E., Vanags I., Vilka I. Model of the Integration of State Administration Reforms, Local Governance, National Development Planning and Regional Policy. // Paper prepared for Study groups V “Intergovernmental relations” at the EGPA Annual Conference “Public Managers under Pressure: Politics, Professionalism and Civil Society”, 6 – 9 September 2006, Milan, Italy.

Vanags E., Vilka I. Public Administration Reform in Latvia. - Riga: University of Latvia, 2001.

Vanags E., Vilka I. Valsts pārvaldes un pašvaldību organizācija. – Rīga: Latvijas Universitāte, 1999.

Vanags E., Vilka I. Valsts, pašvaldības un uzņēmējdarbība. - Rīga: LSI, 1994.

Vanags E., Vilka I., Pašvaldību darbība un attīstība. Rīga: Latvijas Universitāte, 2005.

Vanags I. Efektivitātes kategorijas un rādītāji valsts statistikas sistēmā //Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, III /LU zinātniskie raksti. – Rīga: LU, 2001. – 175.-183.lpp.

Vasiļenko I. Administratīvā reforma Francijā (krievu valodā) //Vadības teorijas un prakses problēmas. – 2005. – Nr.1. – 52.-56.lpp.

Vasiļenko I. Municipālās reformas Vācijā (krievu valodā) //Vadības teorijas un prakses problēmas. – 2005b. – Nr5 – 58.-62.lpp.

Verheijen, T. Administrative Reform and Attaining Efficiency in Public Administration //Paper present for the conference “The Role of Public Administration”. – Riga, 1996a.

Verheijen, T. The Relevance of "Western" Public Management Reforms for Central and Eastern European Countries //Public Management Forum. – 1996b. - Vol.II - No4.

Vesikansa S. Ceļā uz demokrātisku sabiedrību //Iedzīvotāju iesaistīšanas labās prakses piemēri Somijā un Latvijā. – Rīga: Latvijas Pašvaldību savienība, 2004. – 4.-12.lpp.

Vetter A., Kersting N. Democracy Versus Efficiency? Comparing Local Government Reforms across Europe //Norbert Kersting, Angelika Vetter (Eds.). Reforming Local Government in Europe: Closing the Gap between Democracy and Efficiency. – Opladen, Germany: Leske+Budrich, 2003a. – P.11-28.

Vetter A., Kersting N. Reforming Local Government. Heading for Efficiency and Democracy //Norbert Kersting, Angelika Vetter (Eds.). Reforming Local Government in Europe: Closing the Gap between Democracy and Efficiency. – Opladen, Germany: Leske+Budrich, 2003b. – P.333-349.

Vidlakova O. The Path of Public Administration Reform and Internationalization in the Czech Republic //Public Management Forum. – 1995. – Vol.I. – No.4.

Vilella G.External Influencing Factors in Building Up an Administrative Culture //Paper prepared for the Conference “Administrative Culture in Europe”, Strasbourg, France, 12-13 October 2006.

Vilka I. Valsts un pašvaldību loma ekonomikas attīstībā. – Rīga: Latvijas Universitāte, 1997.

Vilka I., Pukis M., Vanags E. Country Report – Latvia. Indicators of Local Democracy in Latvia //Gabor Soos, Gabor Toka, Glen Wright (Eds.). The State of Local Democracy in Central Europe. - Budapest: Open Society Institute, 2002. – P.107-179.

Vitenburga I. ES pieprasīs 40 miljardus eiro: jāstimulē pētījumi //”Dienas Bizness”. – 2005. – 16.febr.

Waldo D. What is Public Administration? //Public Administration: Concepts and Cases. Richard Stillman (Ed.). – Boston: Houghton Mifflin, 1998.

Interneta adreses

Eiropas Konstitūcija: <http://europa.eu.int/futurum>.

Eiropas Savienības informācijas aģentūra: www.latvija-eiropa.gov.lv

Rīgas pašvaldības portāls: <http://www.rigasdome.lv>

TP, ZZS, LPP/LC un TB/LNNKsagatavotā 9.Saeimas valdības deklarācija /Publicējusi aģentūra LETA: <http://www.delfi.lv/news/comment/comment/article.php?id=15994153>
2006.gada 7.novembrī

LATVIJAS NACIONĀLAJĀ BIBLIOTĒKĀ



0307018669

2007-6
61

