



Ārlietu ministrija



LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
SOCIĀLO ZINĀTŅU  
FAKULTĀTE

Diasporas un migrācijas  
pētījumu centrs

# Latvijas profesionāļu iesaiste diasporas diplomātijā un tīklojuma diplomātijas potenciāls

Pētījuma rezultāti

**Baiba Bela, Inta Mieriņa, Elīna Pinto**

Rīga, 2022

Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātes  
Sociālo un politisko pētījumu institūta  
Diasporas un migrācijas pētījumu centrs

Bela, B., Mieriņa, I., Pinto. E. *Latvijas profesionāļu iesaiste diasporas diplomātijā un tīklojuma diplomātijas potenciāls: pētījuma rezultāti*. Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātes Sociālo un politisko pētījumu institūta Diasporas un migrācijas pētījumu centrs. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2022. 94 lpp.



LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
**SOCIĀLO ZINĀTŅU  
FAKULTĀTE**  
Diasporas un migrācijas  
pētījumu centrs



Ārlietu ministrija

Par ziņojuma saturu pilnībā atbildīga Latvijas Universitātes Diasporas un migrācijas centra pētnieku grupa, un tas nav uzskatāms par Ārlietu ministrijas, pētījuma pasūtītājas, viedokli.

Literārais redaktors Oskars Lapsiņš  
Maketētāja Ineta Priga

© Latvijas Universitāte, 2022

ISBN 978-9934-18-725-4 (PDF)  
DOI <https://doi.org/10.22364/dmpc.22>

Pateicamies Ārlietu ministrijas parlamentārajai sekretārei Zandai Kalniņai-Lukaševičai par ievirzi pētījumā, speciālo uzdevumu vēstniecei diasporas jautājumos Elitai Gavelei par ieteikumiem pētījuma gaitā un Plānošanas grupas padomniecei Initai Dzenei par atbalstu ar pētījuma īstenošanu saistīto jautājumu risināšanā.

Paldies Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātes administrācijai un Juridiskajam departamentam par atbalstu pētījuma īstenošanā.

Pateicamies Ārlietu ministrijai, Latvijas Investīciju un attīstības aģentūrai, Pasaules Brīvo latviešu apvienībai, Eiropas Latviešu apvienībai, *#esiLV* un *Latvians online* par informatīvo atbalstu.

**Vislielākais paldies visiem priekšizpētes, aptaujas, interviju un fokusgrupu dalībniekiem – par atsaucību un pētījumam veltīto laiku!**

Priekšizpētes posmā vislielākais paldies par veltīto laiku Mārtiņam Andersonam, Pēterim Blumbergam, Justīnei Krēsliņai, Mikam Muižarājam, Initai Paulovičai, Sanitai Pavļutai-Deslandes un Elinai Pinto, kuri palīdzēja izprast, kas jau notiek sadarbībā starp valsti un starptautiskajās organizācijās

strādājošajiem profesionāļiem, un sagatavoties pētījumam.

Pētījuma norises laikā vislielākais paldies par nesavtīgu dalīšanos ar savu pieredzi interviju un fokusgrupu dalībniekiem – Baibai Aleksejukai-Tavares, Ilzei Baranovskai, Ingūnai Dobrājai, Andai Gerdenai, Sandrai Irbei, Ilzei Jēkabsonei, Ilzei Juhansonei, Margrietai Langins, Aivim Kļavinskim, Lienei Kozlovskai, Sandrai Martinsonei, Jānim Mažeikam, Nilam Muižniekam, Annai Platonovai, Arevai Paronjanai, Ingai Reinei, Jurijam Spiridonovam, Ingridai Tauriņai, Norai Vanagai, Dacei Vinovskai un Pēterim Zilgalvim.

Pateicamies asistentu komandai par lielo ieguldīto darbu – Lilitai Grinbergai par atbalstu informatīvo materiālu par citu Eiropas valstu pieredzes apkopošanu un ārvalstu ekspertu intervēšanu, Aleksandram Aleksandrovam un Ansim Pētersonam par atbalstu aptaujas nodrošināšanā. Paldies socioloģijas maģistra studiju programmas studentēm Laurai Brutānei, Līvai Lieknei un Sandrai Tajarovai par atbalstu avotu meklēšanā par citu Eiropas valstu pieredzi. Īpašs paldies Sandrai Tajarovai un Zanei Meļķei par dažu interviju atšifrējumiem.



# SATURA RĀDĪTĀJS

<b>Pateicības</b> .....	3
<b>Ievads</b> .....	6
Pētījuma pamatojums un mērķi .....	6
Pētījuma metodoloģija .....	8
Pētījuma konceptuālais ietvars .....	11
<b>Citu Eiropas valstu prakse: rīcībpolitikas ietvars un iniciatīvas sadarbībai ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem diasporas profesionāļiem analīze</b> .....	14
Vispārējs raksturojums .....	14
Sadarbības motīvi .....	14
Sadarbības ietvars .....	16
Sadarbības mērķgrupa un tās segmenti .....	16
Praktiskie pasākumi un formāti .....	17
Ietekmes izvērtējums .....	18
Čehijas piemērs .....	19
Diasporas politika un institucionālie aktori .....	19
Starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi .....	20
Dānijas piemērs .....	23
Diasporas politika un institucionālie aktori .....	23
Starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi .....	24
Polijas piemērs .....	26
Diasporas politika un institucionālie aktori .....	26
Starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi .....	27
Īrijas piemērs .....	28
Diasporas politika un institucionālie aktori .....	28
Starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi .....	28
<b>Starptautiskajās organizācijās strādājošo diasporas profesionāļu aptaujas analīze</b> .....	31
Vispārējs raksturojums .....	31
Sadarbības pieredzes raksturojums .....	35
Sadarbības gaidu raksturojums .....	40

<b>Starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu redzējums par sadarbības ieguvumiem un iespējām</b> .....	49
Sadarbība kā resurss un ieguvums valstij un profesionāļiem .....	49
Sadarbības ar diasporas profesionāļiem ietvars .....	49
Sadarbības ieguvumi valstij: “Lai Latvijai izdotos pēc iespējas labāk” .....	51
Sadarbības ieguvumi profesionāļiem: “Ka ir sajūta, ka kāds zina, ka tu esi un ka tevi novērtē. Un ka kāds ir gatavs tevi uzklaut” .....	56
Sadarbību kavējošie faktori .....	57
Faktori, kas saistīti ar valsts pārvaldi .....	57
Faktori, kas saistīti ar profesionāļa darba devēju un amatu .....	61
Personiskie faktori .....	61
Sadarbības iespējamie risinājumi un formāti .....	62
Starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu datubāze vai saraksts ..	63
Starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu forums .....	63
Citi diasporas diplomātijas, tīklojuma efektivitātes un diasporas ieguldījuma sekmēšanas risinājumi .....	64
Kādēļ jābūt sadarbības risinājumu un formātu dažādībai .....	68
<b>Rekomendācijas</b> .....	70
Stratēģiskais ietvars .....	70
Situācijas un resursu apzināšana .....	71
Sadarbības formāti diasporas diplomātijas, tīklojuma diplomātijas un diasporas ieguldījuma sekmēšanā .....	73
Karjeras attīstības iniciatīvas .....	76
Citas konkrētas iniciatīvas 2022–2028 .....	78
<b>Literatūra</b> .....	79
<b>Pielikumi</b> .....	81
1. pielikums. Respondentu minētās kompetenču jomas (atslēgas vārdi) .....	81
2. pielikums. Valstis, kurās respondentiem ir darba pieredze .....	84
3. pielikums. Respondentu saskatītās sadarbības iespējas .....	85
4. pielikums. Potenciālā sadarbība, ko respondenti sagaida no valsts .....	89
5. pielikums. Respondentu komentāri un ieteikumi .....	93

## PĒTĪJUMA PAMATOJUMS UN MĒRĶI

Globalizētā pasaulē arvien pieaug nozīme iesaistei starptautiskos tīklojumos gan valsts pārvaldē un ārpolitikā, gan dažādu nozaru sekmīgā attīstībā. Apliecinot Latvijas spēju uzņemt atbildību un dot aktīvu pienesumu pasaules mēroga procesiem, Latvija kandidē ANO Drošības padomes vēlēšanās 2025. gadā.

Latvija ANO koncentrējas uz cilvēktiesību un starptautiskā tiesiskuma aizstāvību, un dalība Drošības padomē būs viens no instrumentiem Latvijas ārpolitikas interešu īstenošanai. Latvijas dalības ANO Drošības padomē virsmērķis ir sargāt un stiprināt Latvijas drošībai labvēlīgu starptautisko vidi, izmantojot un vienlaikus vairojot daudzpusējās diplomātijas jeb multilaterālisma sniegtās iespējas. Kandidēšana un dalība ANO DP stiprinās Latvijas valsts atpazīstamību globālā līmenī, tostarp reģionos, ar kuriem Latvijai līdz šim nav bijusi intensīva sadarbība.

Latvijas ievēlēšanai ir nepieciešams plašs ANO dalībvalstu atbalsts, tāpēc Latvija aktīvi veic diplomātisko darbu, stiprinot diplomātiskās attiecības ar ANO valstīm arī tādos attālos reģionos kā Āfrika, Latīņamerika, Dienvidaustrumāzija un Okeānija, kur Latvijas diplomātiskā klātbūtne ir ierobežota. Latvija vēsta, ka tā ir demokrātiska, tiesiska valsts, kas respektē cilvēktiesības un tiecas uz ilgtspējīgu attīstību. Kā moderna, inovatīva un starptautiski atbildīga valsts Latvija apņemas iesaistīties globālajās diskusijās un dalīties ar savu pieredzi par risinājumiem, t.sk. Latvija ir trīskāršojusi attīstības sadarbības finansējumu un paplašinājusi tā ģeogrāfisko tvērumu.

Latvijā un tās diasporā jau ir publiskās diplomātijas pieredze. Piemēram, Aukstā kara laikā trimdas latvieši atgādināja par Latvijas okupāciju, pēc Latvijas neatkarības atgūšanas nenogurstoši atbalstīja Latvijas uzņemšanu NATO un citās starptautiskajās organizācijās, savukārt pēc Latvijas pievienošanās Eiropas Savienībai arvien pieaug un dažādojas tās institūcijās strādājošo Latvijas profesionāļu sadarbība ar Latviju. Latvijas

cilvēki strādā arī Apvienoto Nāciju Organizācijā, Pasaules Veselības organizācijā un citās starptautiskās starpvaldību un nevalstiskās organizācijās. Diasporas pārstāvji – starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi – var sniegt būtisku atbalstu diasporas diplomātijā. Viņu zināšanas, kontakti, pieredze var sniegt būtisku ieguldījumu valsts interešu pārstāvībā ārpus tās robežām. Vienlaikus arī valsts var mērķtiecīgi atbalstīt viņu karjeras izaugsmi. Zināšanas par šiem profesionāļiem ir fragmentāras, un trūkst informācijas par iespējām valstij veidot sadarbību ar viņiem. Izmantojot savas zināšanas, valodas prasmes un kultūras izpratni, viņi var sniegt ieguldījumu valsts tēla popularizēšanā un valsts interešu aizstāvībā ārpus savas izcelsmes valsts robežām (Bela & Mieriņa, 2018). Daudzas valstis, tostarp Francija, Dānija, Igaunija, Izraēla, Kanāda, apzinās šo potenciālu un aktīvi veido sadarbību ar starptautiskās organizācijās strādājošiem diasporas profesionāļiem, sekmējot savas izcelsmes valsts stratēģiskos, diplomātiskos starptautiskās politikas mērķus. **Latvijā politisko interešu pārstāvība ārvalstīs, publiskā diplomācija un mērķtiecīga valsts tēla veidošana un popularizēšana ārvalstīs ar diasporas palīdzību var tikt īstenota vēl mērķtiecīgāk un plašāk, iesaistot starptautiskajās organizācijās strādājošos profesionāļus.** Pārvaldības jomas diasporas profesionāļiem ir īpaša loma sadarbībā ar Latvijas diplomātisko dienestu un nozaru ierēdniecību, taču tas ir vēl mazapzināts neformālais resurss Latvijas publiskās pārvaldes attīstībai (Pinto, 2022) un starptautiskas atpazīstamības stiprināšanai. Mērķtiecīgs valsts atbalsts starptautiskajās organizācijās, pārvaldībā un institūcijās strādājošajiem Latvijas diasporas profesionāļiem, sekmējot un aktīvi atbalstot viņu karjeras izaugsmi un pozīcijas, Latvijā ir bijis fragmentārs un atkarīgs no konkrētu pārstāvniecību vai amatpersonu ieinteresētības.

Nemot vērā iepriekš minēto, **sevišķi aktuāla un nepieciešama kļūst diasporas profesionāļu sadarbības ar Latviju stiprināšana un tīklojuma diplomātijas pieejas attīstīšana.** Latvijas ierobežoto finansiālo un cilvēkresursu dēļ stratēģiska un mērķtiecīga tīklojumu veidošana un vadišana ir diplomātiskās ietekmes palielināšanas svira starptautiskajās attiecībās un atslēga uz sekmīgu savu interešu aizstāvību. Latvija ar tīklojuma diplomātijas pieeju var arī nozīmīgi stiprināt savu starptautisko atpazīstamību un attīstīt plašāku starptautisko darbību ne tikai attīstības sadarbībā, bet arī starptautiskajās institūcijās un organizācijās. Diasporas likums un Rīcības plāns darbam ar diasporu paver jaunas iespējas, turklāt mērķtiecīga un stratēģiska tīklojuma diplomātijas attīstīšana ir būtiska kā vidējā termiņā – Latvijai gatavojoties kandidēt ANO Drošības padomes nepastāvīgās locekles statusā, tā ilgtermiņā – saistībā ar plašākiem starptautiskās atpazīstamības un pārstāvības mērķiem.

Jau tagad diasporas darbība kultūras un tradīciju kopšanas jomā kalpo Latvijas kā kultūrvalsts starptautiskā tēla stiprināšanai, publiskās diplomātijas mērķiem izmantojot dažādas kultūras norises un svētkus. Klasiskos diplomātijas spēlētājus (diplomāti, goda konsuli) daudzviet informatīvi un organizatoriski atbalsta diasporas vietējās organizācijas un virsorganizācijas. Samērā daudz ir paveikts diasporas iesaistē Latvijas tautsaimniecības, eksporta un investīciju attīstīšanā un veicināšanā, zināšanu un tehnoloģiju pārnesē, kā arī tīklošanās stiprināšanā zinātnē un pētniecībā.

Vairākus gadus notiek arī profesionāļu diasporas pašorganizēšanās, un Latvijas valsts pakāpeniski mērķtiecīgi stiprina sadarbību ar diasporas profesionāļiem. Kā pašorganizēšanās piemēri minami 2013. gadā izveidotā ES institūcijās strādājošo Latvijas profesionāļu neformālā apvienība “Prezidentūras draugu grupa” vai nesen izveidotā biedrība “Ekonomiskā sadarbība un investīcijas Latvijai”, kuras ietvaros tiek veidota domnīca “Starptautiskajās organizācijās un pārvaldības jomā strādājošie profesionāļi” (*#risiniLV*). Kā valsts rosināta sadarbība jāatzīmē Valsts prezidenta Egila Levita rīkotā starptautisko organizāciju profesionāļu tikšanās Rīgas pili

2021. gada augustā. Arvien vairāk apzinoties diasporas potenciālo pienesumu publiskajā diplomātijā, **2022. gada 17. augustā Ārlietu ministrija sadarbībā ar Valsts prezidenta kanceleju, Valsts kanceleju un #esiLV – ārvalstīs strādājošo Latvijas izcelsmes uzņēmēju, nozares profesionāļu un zinātnieku un viņus apvienojošo organizāciju kopienu – tiks rīkots starptautiskajās organizācijās strādājošo Latvijas profesionāļu forums** ar mērķi apzināt un satīklot starptautiskajās organizācijās (ANO, NATO, EDSO, PVO, ESAO, ES, EP, Pasaules Bankā u. c.) strādājošos profesionāļus.

Šajā ziņojumā aprakstītā **pētījuma pamatojums un mērķi** bija:

1. Veidot mērķtiecīgu un sistēmisku sadarbību ar starptautiskajās organizācijās strādājošiem profesionāļiem lai vienlīdz varētu gan gūt nepieciešamās zināšanas un kontaktus Latvijas interešu virzīšanai, gan arī sniegt atbalstu Latvijas pārstāvju karjeras virzībai, tādejādi paplašinot Latvijas pārstāvju tīklojumu un radušās iespējas starptautisko organizāciju darbā.
2. Papildus pamudinājums šim pētījumam bija arī Diasporas likuma pavērtās iespējas, kā arī tādu starptautiski svarīgu ārpolitisku uzdevumu kā ANO DP vēlēšanas tuvošanās.

Pētījumam bija četri galvenie uzdevumi:

1. Identificēt un analizēt ārvalstu pieredzi diasporas profesionāļu iesaistē ārpolitisku mērķu sasniegšanā un tīklojuma diplomātijas attīstīšanā.
2. Apzināt starptautiskajās valstiskajās (piemēram, ANO, EDSO) un nevalstiskajās organizācijās (piemēram, Ārsti bez robežām, *Amnesty International*) strādājošos Latvijas diasporas profesionāļus vai citus profesionāļus ar atbilstošu pieredzi un izveidot personas datu aizsardzības prasībām atbilstošu **kontakta datubāzi** ar starptautiskajās organizācijās strādājošiem profesionāļiem, kuri būtu gatavi sadarbīties ar Latviju un iesaistīties diasporas diplomātijas aktivitātēs. Datubāzē ietvertama informācija par respondenta kompetences valstīm, sadarbības formām, kādās viņi būtu ieinteresēti iesaistīties, un atbalstu, ko sagaida no Latvijas valsts, un ko gatavi sniegt Latvijas interešu virzīšanai.



3. Sniegt **padziļinātu izpratni par mērķa grupas attieksmi un viedokļiem** par potenciālajām sadarbības un iesaistes iespējām, veicinot Latvijas stratēģisko mērķu sasniegšanu, kā arī šķēršļiem, kas līdz šim kavējuši ciešāku sadarbību.
4. Izstrādāt **priekšlikumus** diasporas diplomātijas attīstīšanai līdz 2025. gadam (saistībā ar Latvijas mērķi kandidēt ANO Drošības padomē), kā arī ilgtermiņā (saistībā ar plašākiem starptautiskās atpazīstamības un pārstāvības mērķiem).

Galvenā **pētījuma mērķa grupa** ir diasporas profesionāļi, kas strādā starpvaldību organizācijās (ANO, NATO, EDSO, ESAO, Eiropas Savienības, Eiropas Padomes), institūcijās un struktūrās, kā arī to aģentūru un citu to sistēmām piederīgo organizāciju, misiju, tiesu un tribunālu dienestu (pastāvīgo ierēdņu,

terminētu darbinieku statusā, konsultantu un ekspertu statusā piesaistītie), kā arī dažādās starptautiskās nevalstiskajās organizācijās (cilvēktiesību, dabas aizsardzības un citās jomās) strādājošie dažādos profesionālos līmeņos – no administratīviem speciālistiem, ierēdņiem un ekspertiem līdz augstākajām vadoša līmeņa amatpersonām. Mērķa grupā iekļauti arī cilvēki, kas *ir strādājuši* šajās organizācijās pēdējo 10 gadu laikā un uzkrājuši vērtīgu pieredzi, kas var būt noderīga pētījuma kontekstā. Ārvalstu valsts pārvaldes institūcijās strādājošie Latvijas diasporas pārstāvji šoreiz nebija pētījuma mērķa grupa, lai gan nenoliedzami arī šie profesionāļi ar savām zināšanām var sniegt būtisku pienesumu un atbalstu konkrētu jomu attīstībā Latvijā. Šai grupai, kas skaitliski varētu būt pat lielāka, ieteicams pievērsties turpmākos pētījumos.

## PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA

Pētījumā tika pielietota vairāku metožu kombinācija. Vispirms, priekšizpētes ietvaros tika veikta Latvijas pašreizējās sadarbības prakses apzināšana, īstenojot piecas **padziļinātās intervijas**, katru 1,5–2 stundas garu, ar starptautiskās organizācijās strādājošajiem pieredzējušākajiem Latvijas profesionāļiem. Šī informācija bija ārkārtīgi nozīmīga aptaujas instrumentārija, kā ar padziļināto interviju un FGD vadlīniju izstrādē, ļaujot gūt dziļāku ieskatu izpētes tēmā – par līdzšinējiem valsts pārvaldes un diasporas profesionāļu sadarbības formātiem un pieredzi, skatījumu uz valsts un arī profesionāļu potenciālajiem ieguvumiem no šādas sadarbības un iesaistes diasporas diplomātijā, kā arī iespējamām sadarbības formātiem, šķēršļiem un risinājumiem. Divas intervijas tika veiktas ar trīs nozīmīgāko diasporas virsorganizāciju vadītājiem (PBLA, ALA, ELA). Trīs intervijas notika ar starptautiskās organizācijās strādājošajiem vai patlaban strādājošajiem Latvijas profesionāļiem – ar valsts pārvaldes, diplomātiskā dienesta un starptautiskā organizācijā strādājošu profesionāli.

Tiklojumu diplomātijas attīstībai Latvijā, piesaistot un attīstot starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu resursu, ir lietderīgi apzināt un analizēt attiecīgu pieredzi,

kas gūta citu valstu praksē, veicot **gadījumu analīzi** (*case study*). Informācija par dažādu valstu sadarbības ar starptautiskās organizācijās strādājošajiem diasporas profesionāļiem stratēģiju un praksi tikai daļēji pieejama oficiālos dokumentos vai preses ziņojumos. Tāpēc gadījumu analīze balstījās uz informācijas apkopojumu no dažādiem avotiem: politikas dokumentiem, citu publiski pieejamo informāciju, kā arī padziļinātām intervijām ar dažādu valstu speciālistiem, kas pārzina konkrētos jautājumus. Ziņojumā sīkāk aplūkots četru Eiropas valstu (Čehija, Polija, Dānija, Īrija) rīcībpolitiku ietvars un iniciatīvas, kas ietver sadarbību ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem diasporas profesionāļiem. Šāda prakses tiek īstenota arī, piemēram, Vācijā, Francijā, Itālijā, Izraēlā, Kanādā un citās valstīs, kas aktīvi veido sadarbību ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem diasporas profesionāļiem, sekmējot savas izcelsmes valsts stratēģiskos, diplomātiskos starptautiskās politikas mērķus. Ziņojumā sīkāk aplūkotās valstis izvēlētas pēc tā, cik tās ir samērojamas ar Latvijas situāciju gan demogrāfiskajā ziņā, tostarp ņemot vērā diasporas īpatsvaru un dinamiku, gan pēc valsts pārvaldes un diplomātiskā dienesta resursiem (apmēra, personāla un finansēm) un



tradīcijām. Tādējādi konkrēti vērtēto valstu piemēru mērķis ir sniegt Latvijas kontekstā maksimāli izmantojamu atziņu un pieredzes apkopojumu. Padziļināti nav apskatīta citu Baltijas valstu pieredze, kas pētījuma pasūtītājam ir jau pazīstama. Šajā citu valstu politiku analīzes pārskatā sākotnēji sniegts vispārējs raksturojums, kam seko ieskats katras valsts pieejā. Citu valstu prakses analīze, kas balstīta uz rīcībpolitiku dokumentiem, gan nespēj pilnā mērā atsegt šādas starptautisko organizāciju profesionāļu sadarbības daudzveidību un intensitāti, jo būtiska tās daļa ir balstīta neformālā praksē un diplomātijas un valsts pārvaldes vispārējā kultūrā. Lai sniegtu pilnu ieskatu par šīm neformālajām saiknēm, būtu nepieciešama padziļināta analīze interviju formā ar iesaistītajām pusēm, tā apziņot gan rīcībpolitikas uzdevumu ieviešanas praksi, gan citas paražās un neoficiāla līmeņa iniciatīvās balstītas sadarbības formas un to rezultātus. Lai gūtu nelielu ieskatu procesos, kas nav aprakstīti pieejamajos dokumentos, papildus veiktas divas intervijas – ar Čehijas un Dānijas profesionāļiem (I5 un I6).

Viens no lielākajiem izaicinājumiem pētījuma īstenošanā bija mērķa grupas pārstāvju identificēšana un sasniegšana, lai uz tā pamata veiktu **aptauju un veidotu diasporas pārvaldības jomas profesionāļu datubāzi**. Šī grupa ir skaitliski ļoti maza un specifiska, tāpēc bija nepieciešams aktivizēt un izmantot visdažādākās iespējas un avotus. Pirmkārt, informācija par pētījumu tika izsūtīta *ESI.lv* datubāzē apvienotajiem starptautiskajās organizācijās strādājošajiem latviešiem, tādējādi jau sasniedzot būtisku skaitu mērķa grupas pārstāvju. Otrkārt, tika izmantota LU migrācijas pētnieku rīcībā esošā datubāze ar ārpus Latvijas dzīvojošo latviešu un Latvijas valsts piederīgo, kas piekrituši piedalīties turpmākos pētījumos, e-pasta adresēm, kas ļāva sazināties un uzaicināt piedalīties pētījumā uzreiz 6512 cilvēku. Šī datubāze apkopota iepriekšējos pētījumos, tostarp “Latvijas emigrantu kopienas” pētījumā, kas īstenots 2014. gada nogalē, kā arī 2019. gada rudenī noslēgtajā Latvijas Zinātnes padomes finansēta pētījuma “Labklājības un sociālās integrācijas izpēte likvidās migrācijas kontekstā: longitudinālā pieeja” aptaujā, kurā piedalījās vairāk nekā 4000 ārvalstīs dzīvojošo.

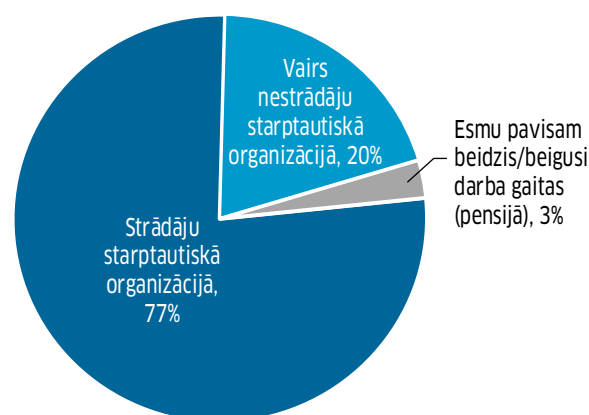
Protams, tikai maza daļa no viņiem ir pētījuma mērķa grupa, tāpēc, izsūtot informāciju par pētījumu, lūdzām šos cilvēkus pārsūtīt ziņu par aptauju arī viņiem pazīstamiem Latvijas diasporas pārstāvjiem – starptautiskajās organizācijās strādājošajiem pārvaldības jomas profesionāļiem. Tika nodrošināta arī iespēja caur *LimeSurvey* sistēmu ieteikt aptauju draugiem sociālajos tīklos. Treškārt, palīdzību informācijas izplatīšanā savos kanālos sniedza arī Ārlietu ministrija, LIAA, ELA un PBLA, kā arī diasporas mediji (*latviansonline.com*). Informācija par pētījumu ar aicinājumu atsaukties mūs interesējošos profesionāļus tika ievietota arī LU DMPC un *migracija.lv* vietnē.

Sagatavotā un ar pasūtītāju saskaņotā anketa tika izvietota *Web* platformā *LimeSurvey*. Tā tika rūpīgi testēta, iegūstot atgriezenisko saiti no mērķa grupas pārstāvjiem, lai pārliecinātos par jautājumu un formulējumu atbilstību.

Aptauja norisinājās no 2022. gada 21. jūnija līdz 7. jūlijam, un tajā piedalījās 152 starptautiskās organizācijās strādājošie Latvijas izcelsmes cilvēki, no kuriem gan 27 sniedza tikai pamatinformāciju par sevi un savu darbavietu un uz citiem jautājumiem neatbildēja. Divi respondenti tika izslēgti no analīzes kā neatbilstoši aptaujas mērķa grupai, tādējādi analīzē kļūtas 150 intervijas.

No visiem aptaujas respondentiem 116 (77%) šobrīd strādā kādā starptautiskā organizācijā, 30 – vairs nestrādā starptautiskā organizācijā, četri ir beiguši savas darba gaitas (1. attēls). No tiem respondentiem, kuri starptautiskās organizācijās vairs nestrādā,

**1. attēls. Latvijas izcelsmes cilvēki starptautiskās organizācijās (%)**



aptuveni puse šo darbu atstājuši nesen, pēdējo piecu gadu laikā. Kopumā 15 respondenti (jeb 10% no visiem) pēdējo 10 gadu laikā ir strādājuši vairāk nekā vienā starptautiskā organizācijā. Visbiežāk šajos gadījumos notikusi pāreja no mazākām starptautiskām organizācijām (tostarp NVO) uz lielajām organizācijām – Eiropas Savienības, ANO vai NATO struktūrām.

Lai veidotu pamatu ilgstošai sadarbībai, papildus atbildēm uz aptaujas jautājumiem aicinājām mērķa grupas pārstāvjus norādīt savu gatavību sadarbībai, kā arī piekrišanu (vai liegumu) iekļaut pamatinformāciju par sevi (vārds, uzvārds, darbības valsts, organizācija, amats, kontaktinformācija, saite uz *LinkedIn* profilu) Ārlietu ministrijas pārraudzītā datubāzē, vienlaikus informējot par datu aizsardzības nodrošinājumu un datu izmantošanas pamatojumu un mērķiem. Kopumā 81 respondents piekrita, ka viņu kontaktinformācija tiek nodota glabāšanai Ārlietu ministrijai Diasporas likuma 6. panta 2. daļā noteikto kompetenču un uzdevumu īstenošanai, faktiski savu kontaktinformāciju glabāšanai Ārlietu ministrijā aizpildījuši 77 respondenti. Divas trešdaļas (67%) jeb 100 respondentu piekrita, ka LU pētnieki aptaujā sniegtās atbildes anonīmā veidā var izmantot arī pēc šā pētījuma beigām, gatavojot zinātniskas publikācijas. 59% jeb 89 respondenti piekrita, ka LU pētnieki viņus informē par iespējām piedalīties turpmākos pētījumos par šo vai citām diasporai aktuālām tēmām (ne biežāk kā dažas reizes gadā).

Lai padziļināti izzinātu mērķa grupas attieksmi un viedokļus, tika veiktas **fokusa grupu diskusijas (FGD)** ar mērķa grupas pārstāvjiem par sadarbības praksi ar valsts pārvaldi, sadarbības šķēršļiem, iespējamo risinājumu izvērtējumu un nepieciešamo atbalstu. Diskusiju dalībnieki izvirzīja priekšlikumus un sniedza redzējumu, kā vislabāk veidot sadarbību, lai atbalstītu pārvaldības jomas profesionāļu karjeru, vienlaikus stiprinot panākumus Latvijas publiskā tēla popularizēšanā un stratēģisko mērķu sasniegšanā starptautiskā mērogā. Ņemot vērā mērķa grupas pārstāvju daudzveidību, tika organizētas atsevišķas diskusijas dažādiem profesionāļiem.

Sākotnēji tika plānotas FGD ar piecu dažādu grupu profesionāļiem (ar katru grupu

viena), taču rekrutēšanas procesā izgaismojās nepieciešamība organizēt diskusijas mazliet citādākā sastāvā, nekā sākotnēji plānots. Piemēram, tika secināts, ka visaugstākā līmeņa profesionāļus labāk intervēt atsevišķi, tādējādi iegūstot pilnvērtīgāku un plašāku informāciju. Laikā no 4. līdz 7. jūlijam tika veiktas trīs individuālas intervijas ar visaugstākā līmeņa pārvaldības jomas profesionāļiem, kas strādā dažādās starpvaldību organizācijās, kā arī sešas FGD:

1. FGD1 ar starptautiskajiem tieslietu speciālistiem (Eiropas Tiesas tiesnešiem);
2. FGD2 ar pārvaldības jomas profesionāļiem, kas strādā starptautiskās starpvaldību organizācijās (piemēram, ANO, EDSO, PVO, PB);
3. FGD3a ar ES institūcijās ārpus ES strādājošiem profesionāļiem;
4. FGD3b ar ES institūcijās ES strādājošiem profesionāļiem;
5. FGD4a un FGD4b ar starptautiskās nevalstiskajās organizācijās strādājošiem profesionāļiem.

Pēdējās divas grupas sākotnēji nebija plānots dalīt divās diskusijās. Katrai profesionāļu grupai tika piedāvāti vairāki datumi un dažādi laiki (izmantojot *Doodle poll*), lai maksimāli pieskaņotos viņu iespējām. Šo divu grupu uzaicinātie dalībnieki preferences samērā līdzīgi sadalījās par labu diviem dažādiem datumiem un laikiem. Lai iegūtu maksimāli plašu viedokļu pārstāvību, tika pieņemts lēmums veikt diskusijas mazākās grupās (2–3 dalībnieki). Tas izrādījās ļoti lietderīgi, jo ļāva katram plašāk paust savu pieredzi un redzējumu. Tikai vienā diskusijā bija 5 dalībnieki un visi jautājumi netika izrunāti vienlīdz detalizēti. ES institūcijās strādājošie profesionāļi nejausi sargrupējās tajos, kuri strādā ES valstīs, un tajos, kuri strādā ārpus ES. Šī nejausība izrādījās ļoti lietderīga, jo jautājumi, ar kuriem profesionāļi strādā, un sadarbības iespēju specifika katrā gadījumā ir citādāka. Piemēram, attīstības sadarbības stiprināšanā tieši ārpus ES strādājošo profesionāļu pieredze būtu sevišķi vērtīga, kamēr ES valstīs strādājošo pieredze ir vērtīgs resurss citos jautājumos. Pozitīvi, ka diskusijās tika nodibināti jauni profesionālie kontakti un atrastas kopīgas intereses (pārvaldības jomas profesionāļu

grupā, kas strādā starptautiskās starpvaldību organizācijās).

Sākotnēji bija plānots veikt arī atsevišķu FGD ar konsultantiem/ekspertiem, kas izstrādā rekomendācijas un pastāvīgi konsultē starptautiskās organizācijas savā kompetences jomā, taču nepieciešamo skaitu šādu speciālistu, kas nebūtu tieši nodarbināti tajās, neizdevās identificēt un rekrutēt. Neraugoties uz to, kopējais FGD skaits un apkopotās informācijas apjoms pat pārsniedz sākotnēji plānoto. Pētījuma noslēguma posmā tika konstatēts, ka trūkst datu piesātinājuma jautājumos par diasporas profesionāļu iesaisti attīstības sadarbības veicināšanā un saistībā ar Latvijas kandidēšanu ANO Drošības padomē, tāpēc tika nolemts organizēt papildu grupu ar ANO Ņujorkas birojos un aģentūrās strādājošiem latviešiem. Mazās atsaucības dēļ notika viena papildu intervija.

FGD dalībnieki tika rekrutēti, izmantojot Ārlietu ministrijas apkopoto informāciju no Latvijas vēstniecībām un pētnieces Elinas Pinto rīcībā esošo informāciju no *esi.LV* kontaktu loka (apmēram puse no viena un puse no otra informācijas avota, vairāki cilvēki bija ietverti abos). Dalībnieku rekrutēšanā tika pievērsta uzmanība tam, lai nodrošinātu pēc iespējas plašāku un lietderīgāku (no pētījuma mērķu viedokļa) ģeogrāfisko pārklājumu (tostarp Latīņamerika, Āfrika, Okeānija). Mērķa grupas pārstāvji dzīvo dažādās pasaules valstīs, tāpēc diskusijas tika organizētas attālināti, *Zoom* vidē.

Atsaucība piedalīties FGD un intervijās bija ļoti augsta – tika saņemti daži atteikumi, kas pamatoti ar aizņemtību FGD piedāvātajos datumos un laikos (katrai grupai tika piedāvāti trīs dažādi laiki un datumi, lai maksimāli rastu kompromisu starp dalībnieku un pētnieces laika iespējām), daži uzrunātie

neatbildēja, un tikai viens atbildēja, ka dalība diasporas diplomātijā nav savienojama ar amata pienākumu pildīšanu.

Kopā intervijās un FGD piedalījās 22 profesionāļi, pārstāvot ļoti plašu institūciju un organizāciju spektru plašā ģeogrāfiskā pārklājumā (izņemot Austrāliju). Dalībnieku pieredze svārstās no 5–10 gadu pieredzes vienā vai dažādās starptautiskās organizācijas līdz vairāk nekā 25 gadu pieredzei dažādās starptautiskās organizācijās. Dalībnieku darba karjera ir sākusies lielākoties Latvijas valsts pārvaldē, ar dažiem izņēmumiem, un kopumā to raksturo augsta mobilitāte. Respondentu nodarbinātības trajektorijas ir ļoti atšķirīgas saistībā ar nodarbinātību Latvijā un Eiropā. Latvijā dzimušie ietver gan paaudzi, kura augstāko izglītību ieguvusi vēl padomju laikā (visbiežāk papildināta ārvalstīs jau pēc Latvijas neatkarības atjaunošanas), gan neatkarības laika paaudzi, kura augstāko izglītību ir ieguvusi gan Latvijā, gan ārpus tās, dažkārt arī darba karjeru sākot uzreiz ārpus Latvijas.

Kopā fiksētas apmēram 14 stundas ieraksta (FGD 1,5 stundas katra un individuālās intervijas no 1 stundas līdz 1,5 stundām katra). Ierakstītais materiāls ir transkribēts vai veikts runātajam tuvs pārstāsts un kopā veido 81 lappuses teksta. Kvalitatīvo datu analīzē izmantota tematiskās analīzes metode, tēmu identificēšanā lietojot atvērto kodēšanu un tēmu padziļinātā analīzē – fokusēto kodēšanu.

Apkopojot informāciju un veicot datu apstrādi, strikti ievēroti sociologu profesionālās ētikas standarti (Starptautiskās sociologu asociācijas Ētikas vadlīnijas pieejamas: <https://www.isa-sociology.org/en/about-isa/code-of-ethics/>), kā arī Eiropas Savienības Vispārīgās datu aizsardzības regulas (GDPR) prasības.

## PĒTĪJUMA KONCEPTUĀLAIS IETVARŠ

Kaut arī šā pētījuma mērķis ir lietišķs, “publiskā diplomātijā”, “diasporas diplomātijā” un “tīklojumu diplomātijā” ir jēdzieni, kas apzīmē salīdzinoši jaunas parādības starptautiskajā politikā un diplomātijā, tāpēc vispirms iepazīstināsim ar jēdzienu skaidrojumu un publiskās diplomātijas, diasporas

diplomātijas un tīklojumu diplomātijas konceptuālo ietvaru.

Daži autori uzsver, ka mūsdienās diplomātijā un starptautiskās politikas veidošana ir galvenokārt “prasmju un meistarības spēle” (*game of skill*), nevis vienkārši varas spēle, kurā izmērs, vara un lokācija ir izšķirošas.



Šādā kontekstā diasporas tīklojums var spēlēt nozīmīgu lomu un ļaut politikas veidotājiem *'punch above their weight'* (Beeson and Higgott, 2014, citēts no Stone & Douglas, 2018). Valstis ar ierobežotiem finansiāliem un cilvēkresursiem var stratēģiski un mērķtiecīgi palielināt savu starptautisko ietekmi un sekmīgāk aizstāvēt savas intereses, izmantojot tīklojumu diplomātiju. Arī Latvija ar tīklojumu diplomātijas pieeju var iespējot par saviem tiešajiem resursiem iedarbīgāku starptautisko darbību (Pinto, 2022). Lai palielinātu savu starptautisko redzamību un ietekmi, nozīmīga ir arī valsts spēja pozicionēties pēc iespējas tuvāk kritisko tīklu centriem. Mūsdienās mobilizēt, veidot un vadīt tīklus ir vitāli svarīgs varas avots (Slaughter, 2012, citēts no Stone & Douglas, 2018). Tāpēc starptautiskās attiecības vairs nav tikai valdību monopols, mūsdienās to veidošanā iesaistās plašs ieinteresēto pušu loks. Starptautiskajās attiecībās un publiskajā diplomātijā iesaistīti dažādi aktieri – ne tikai valdības, bet arī pašvaldības, starptautiskās organizācijas, reģionāli grupējumi, valstiskas un nevalstiskas organizācijas, korporācijas, augstskolas un arī individuālu domubiedru grupas. Arī starptautiskās organizācijās strādājoši profesionāļi var iesaistīties, piemēram, palīdzot izcelsmes valstij izprast aktualitātes savās mītnes valstīs vai starptautiskajās organizācijās, kā arī otrādi – skaidrojot mītnes zemē savas izcelsmes valsts situāciju vai intereses (Cull, 2019). Tāpēc līdzās jēdzienam “publiskā diplomātija” tiek lietots arī jēdziens “diasporas diplomātija”, kas ir saturiski šaurāks un ietver tās publiskās diplomātijas aktivitātes, kuras veic kādas valsts diaspora. Lai iesaistītu diasporu publiskajā diplomātijā, attīstot diasporas diplomātiju caur tīklotām attiecībām, ir nepieciešama jauna stratēģiska pieeja – tā vairs nevar būt vienvirziena (no valdības puses diasporas auditorijai) (Stone & Douglas, 2018).

Publiskajā diplomātijā mūsdienās ietver piecas galvenās komponentes: **klausīšanās** (lai izprastu citu viedokļus, izpratni, redzējumu); **aizstāvība** (aizstāvēt savas idejas un valsts intereses ārvalstīs); **kultūras diplomātija** (viesmākslinieku uzstāšanās, tā popularizējot savas valsts kultūru, arī, piemēram, Gētes institūta vai Britu Padomes darbība); **apmaiņas diplomātija** (*exchange diplomacy*) (studentu apmaiņa, zinātnieku

apmaiņa u. c. – kad vienas valsts pilsoņi tiek uzņemti otrā valstī un otrādi); **starptautiskās ziņas/apraide** (*international broadcasting*) (*Amerikas Balss* u. tml). Svarīgi publiskās diplomātijas elementi ir **citu pārliecināšana** un **reputācijas veidošana** (Cull, 2019). Izšķir īstermiņa un ilgtermiņa publiskās diplomātijas aktivitātes, kā arī pēc valsts iesaistes – valsts kontrolēta vēstījuma nodošana un cilvēks-cilvēkam nepastarpināta komunikācija. Aizstāvība tiek uzlūkota kā vairāk kontrolēta un īstermiņa, kamēr attiecību veidošana (piemēram, apmaiņas diplomātijā) ir ilgtermiņa un vairāk nepastarpinātā cilvēks-cilvēkam līmenī. Tēla veidošana (piemēram, caur kultūras diplomātiju) atrodas pa vidu – tā ir vidēja termiņa un mazāk valsts kontrolēta, tomēr arī ne pilnībā cilvēks-cilvēkam līmenī (turpat).

Jēdziens “diasporas diplomātija” apzīmē diasporas tīklu (*networks*), talantu un labās gribas (*goodwill*) iesaisti nacionālo interešu īstenošanā. Diasporas diplomātija ir publiskās diplomātijas elements. Kaut arī diasporas iesaiste valsts stiprās varas (*hard power* jeb ekonomisko interešu) un maigās varas (*soft power* jeb kultūras) īstenošanā ir sen zināma, daudzveidīga pieeja šā spēka mērķtiecīgā izmantošanā publiskajā diplomātijā ir nesena parādība. Diasporas diplomātijā īpaša loma ir profesionāļu iesaistei, kas var tikt īstenota dažādās formās (piemēram, caur NVO ar publiskās diplomātijas orientāciju vai caur profesionālo tīklošanos) (Stone & Douglas, 2018). Citi autori diasporas diplomātiju uzlūko caur diasporas ieguldījuma prizmu un skata diasporas diplomātiju kā vienu no diasporas iesaistes (*diaspora engagement*) un diasporas nemateriālā ieguldījuma veidiem (Boyle & Kitchin, 2013).

Vēl viens cieši saistīts, jauns jēdziens ir “tīklojumu diplomātija”, ar ko apzīmē valsts un neformālo spēlētāju satiklotu, daudzpusīgu sadarbību. Tā raksturo būtiskas izmaiņas diplomātijā – “no slēgtas pasaules, ko raksturo vēstniecības, elitāra karjera, diplomātiskais kurjerpasts un slepenoti ziņojumi, [tā ir mainījusies] uz daudz atvērtāku un caurskatāmāku ekosistēmu” (Manulak, 2019, citēts no Pinto, 2022:209). Mūsdienās tīklošanās prakse un tīkla organizācijas stratēģija nav saistīta tikai ar kādu vienu jomu – kultūru, ekonomiku, zinātņi, sportu, bet gan

visas jomas ir savstarpēji saistītas (Stone & Douglas, 2018). Pētnieki norāda, ka mūsdienās vairs nevar strikti nošķirt iekšpolitiku un ārpolitiku, ne arī diasporas un diplomātijas robežas, uzsverot diasporas diplomātijas daudzpusējību un dažādo virzienu ciešo sasaisti (Ho & McConnell, 2019).

Pat ja pētnieki ne vienmēr lieto tīklojumu diplomātijas jēdzienu, tīklošanās loma tiek uzsvērtā visos šeit aplūkotajos pētījumos. Līdz šim veiktie pētījumi liecina, ka dažādiem augsta līmeņa profesionāļu tīkliem ir jābūt savstarpēji saistītiem, to "būvēšana" un attīstīšana ir ilglaicīgs pasākums, un tas nevar būt tikai valsts virzīts. Mūsdienās diasporas pašorganizācijai un pašiniciatīvai ir vismaz tikpat liela nozīme kā valsts idejām diasporas diplomātijas attīstīšanā. Pētījumi liecina, ka ir jāpievērš īpaša uzmanība

diasporas organizatoriskajām stratēģijām un tīklošanās praksēm, tās ir jāatbalsta un mērķtiecīgi jāattīsta (Stone & Douglas, 2018).

Ņemot vērā Ārlietu ministrijas intereses šā pētījuma ietvaros – jau tuvākajā laikā pētījumā tiks pievērsta padziļināta uzmanība šādām diasporas diplomātijas komponentēm – **valsts atpazīstamības stiprināšana** un **reputācijas veidošana** (*nation branding*), **situācijas labāka izpratne** (*listening*), **valsts ietekmes stiprināšana** (*'punch above one's weight'*) un **citu pārliecināšana**. Vienlaikus tiks pievērsta uzmanība diasporas diplomātijas attīstīšanai kā mērķtiecīgam un sistemātiskam ilgstošam darbam, kas var nozīmīgi palielināt Latvijas starptautisko atpazīstamību un ietekmi, prasmīgi veidojot sistemātisku sadarbību ar diasporu, kas ir diasporas politikas pastāvīgs uzdevums.

# CITU EIROPAS VALSTU PRAKSE: RĪCĪBPOLITIKAS IETVARĀS UN INICIATĪVAS SADARBĪBAI AR STARPTAUTISKAJĀS ORGANIZĀCIJĀS STRĀDĀJOŠAJIEM DIASPORAS PROFESIONĀĻIEM ANALĪZE

Tiklojumu diplomātijas attīstībai Latvijā, piesaistot un attīstot starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu resursu, ir lietderīgi apzināt un analizēt attiecīgu pieredzi, kas gūta citu valstu praksē.

Ziņojumā sīkāk aplūkots **četrus Eiropas valstis** (Čehija, Polija, Dānija, Īrija) rīcībpolitiku ietvars un iniciatīvas, kas ietver sadarbību ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem diasporas profesionāļiem. Šāda prakse tiek izmantota arī, piemēram, Vācijā, Francijā, Itālijā, Izraēlā, Kanādā un citās valstīs, kas aktīvi veido sadarbību ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem diasporas profesionāļiem, sekmējot savas izcelsmes valsts stratēģiskos, diplomātiskos starptautiskās politikas mērķus.

Ziņojumā sīkāk aplūkotās valstis izvēlētas pēc tā, cik tālā tās ir **samērojamas** ar Latvijas situāciju gan demogrāfiskajā ziņā, tostarp ņemot vērā diasporas īpatsvaru un dinamiku, gan pēc valsts pārvaldes un diplomātiskā dienesta resursiem (apmēra, personāla un

finansēm) un tradīcijām. Tādējādi konkrēti vērtēto valstu piemēru mērķis ir sniegt Latvijas kontekstā maksimāli pielietojamu atziņu un pieredzes apkopojumu. Padziļināti nav apskatīta citu Baltijas valstu pieredze, kas pētījuma pasūtītājam ir jau pazīstama. Šajā citu valstu politiku analīzes pārskatā sākotnēji sniegts vispārējs raksturojums, kam seko ieskats katras izraudzītās valsts pieejā.

Citu valstu prakses analīze, kas balstīta uz rīcībpolitiku dokumentiem, pilnā mērā gan nespēj atsegt šādas starptautisko organizāciju profesionāļu sadarbības daudzveidību un intensitāti, jo būtiska tās daļa ir balstīta neformālā praksē un diplomātijas un valsts pārvaldes vispārējā kultūrā. Lai sniegtu pilnu ieskatu par šīm neformālajām saiknēm, būtu nepieciešama padziļināta analīze interviju formā ar iesaistītajām pusēm, tā apzinot gan rīcībpolitikas uzdevumu ieviešanas praksi, gan citas paražas un neoficiāla līmeņa iniciatīvās balstītas sadarbības formas un to rezultātus.

## VISPĀRĒJS RAKSTUROJUMS

### Sadarbības motīvi

Uz **simboliskiem jeb statusa motīviem** norāda, piemēram, Čehijas un Īrijas prakses analīze. Čehijas pētnieku grupa identificējusi “starptautiskā statusa nostiprināšanu” un ar to saistīto “iekšpolitisko leģitīmāciju” kā valsts primāros mērķus, tiecoties nodrošināt pēc iespējas spēcīgu un augsta līmeņa Čehijas profesionāļu pārstāvību starptautiskajās organizācijās (Hornat et al., n. d.). Statuss kā mazu valstu ietekmes svira starptautiskajās attiecībās (Neumann & de Carvalho, 2014;

Wohlworth et al., 2018) atspoguļojas arī, piemēram, valstu vēlmē kļūt par ANO Drošības padomes nepastāvīgajām dalībvalstīm. Šādu mērķi izvirzījušas vai sasniegušas vairākas no turpmāk sīkāk apskatītajām valstīm – Īrija, Polija, Dānija. Par spīti samērā simboliskajām ANO Drošības padomes nepastāvīgās dalības funkcijām, šīs valstis ir gatavas ieguldīt laiku un lielus resursus lobēšanā, lai apliecinātu savu starptautisko statusu (Hurd, 2002). Līdzīgi arī valstis tiecas nodrošināt to, lai starptautisko organizāciju amatos būtu attiecīgās valsts profesionāļi. Kā kolorīti



uzsvērts, “ja [valstij] nav spēcīgas nacionālās pārstāvības Eiropas Savienības institūcijās, tā nebūs pie sarunu galda, bet gan ēdienkartē” (Chlupatý, 2017, citēts no Hornat et al., n. d.).

Analizēto valstu praksē arī norādīts uz **pragmatiskiem** reālpolitikas motīviem, tiecoties ar šo profesionāļu starpniecību celt valstu praktisko ietekmi attiecīgajā organizācijā. Mazākas un vidējas turības valstu budžeta prioritāšu sarakstā ārlietu strukturālās vajadzības nereti izkonkurē citas būtiskas prioritātes, un vairums valstu nevar atļauties nodrošināt tiešu diplomātisko iesaisti visos forumos: tam būtu ārkārtīgi augstas finanšu un pārvaldības izmaksas. Bet ar tīklojumu diplomātijas pieeju var iespējot par saviem tiešajiem resursiem iedarbīgāku starptautisko darbību (Pinto, 2022).

Tas ir uzsvērts, piemēram, Čehijas prakses analizē, kur racionāls sadarbības iniciatīvu motīvs bijis nodrošināt Čehijas iesaisti starptautisko organizāciju dienaskārtības definēšanā un iegūt informāciju (Hornat et al., n. d.). Arī Dānijas valdības plānā par dāņu virzīšanu ES dienestā apliecināts: “Dāņu pārstāvniecības mazināšanās ievērojami vājinās Dānijas ietekmi un tās piekļuvi informācijai”, un plānā izstrādātās iniciatīvas ieviešamas ar mērķi palielināt Dānijas ieskatu un ietekmi ES institūcijās īstermiņā un ilgtermiņā (Dānijas Finanšu ministrija, 2017). Tādi paši motīvi nepārprotami norādīti arī Īrijas gadījumā. Racionālo apsvērumu vidū gan reti tiek norādīta nepieciešamība sekmēt profesionāļu remigrāciju un iekļaušanos valsts dienestā, lai arī pārvaldības jomā risinātu “smadzeņu aizplūšanu”, kas daudzviet reģionā (Polija, Čehija) izcelta kā svarīgs stratēģisks izaicinājums ekonomikai un valsts attīstībai.

Tīklojumu diplomātijas pieeja arī atbilst **inovatīvas** publiskās pārvaldības pazīmēm gan attiecībā uz dienaskārtības veidošanu, gan politiku īstenošanas procesiem un metodēm. Profesionālās diasporas vēstnešu tīkla piensums var būt ne vien “pasīvs” valsts oficiālo vēstījumu pavairošanas kanāls, bet arī aktīvs starptautisku zināšanu pārneses atgriezenisks kanāls (Pinto, 2022). Kā sociālos pārvedumus (*social remittances*) diaspora var ienest jaunas perspektīvas un prakses

Latvijas publiskās pārvaldes un rīcībpolitiku arsenālā (Bela & Mieriņa, 2018).

Šie motīvi ir skaidri izcelti Dānijas un Īrijas pieejā, kas savos rīcībpolitikas dokumentos un tos pavadošajos politiskajos vēstījumos līdzās savu valstu perspektīvas un zināšanu pārnesei uz ES kā vienlīdz būtisku akcentē arī atgriezenisko ieguvumu nodrošināt ES strādājošo piensumu šīm valstīm un to civildienestam ar savu starptautiskajā vidē gūto izpratni par ES lietām un darba metodēm. Dānijas gadījumā uzsvērts arī plašāks sabiedrības un ekonomikas ieguvums “pēc [šo profesionāļu] atgriešanās mājās”, jo “Dānijas uzņēmumiem un valsts iestādēm ir svarīgi nodarbināt cilvēkus ar starptautisku pieredzi un perspektīvu”. Čehijas ilgtspējīgas attīstības Stratēģiskajā ietvarā 2030 arī vispārīgi norādīts uz diasporas profesionāļu un pieredzes apmaiņas nozīmi, lai sekmētu inovāciju attīstību valstī; specifiski starptautisko organizāciju profesionāļu sadarbības iniciatīvās gan šis aspekts nav izcelts.

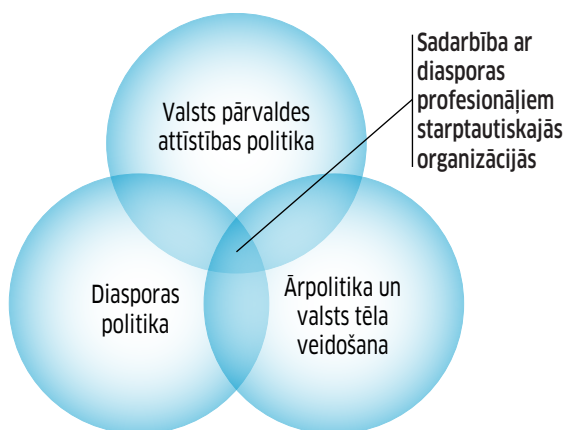
Polijas un Čehijas piemēri liecina, ka pēc sākotnējā tā sauktās “nominālās” internacionalizācijas posma, kas divas pirmās desmitgades virzīja neatkarību atguvušās valstis uz dalību pēc iespējas lielākā skaitā starptautisku organizāciju, ir iestājies “funkcionālās” internacionalizācijas posms, šo nominālo dalību tiecoties padarīt maksimāli iedarbīgu līdz ar profesionāļu virzīšanu darbam organizācijās un divvirzienu sadarbību un informācijas apriti.

Tomēr arī pieredzējušās Eiropas Savienības dalībvalstīs Īrijā un Dānijā analizēto rīcībpolitiku ietvarā uzsvars likts uz “savu pārstāvju” nodrošināšanu starptautiskajā dienestā, maz uzmanības atvēlot turpmākās sadarbības formām, kas nodrošinātu atgriezenisko saikni. Daļa no skaidrojuma ir meklējama apstākļi, ka šāda sadarbība institucionālo ierobežojumu dēļ norit neformālā tīklojumā un balstīta diplomātijas kultūrā. Taču bez strukturēta un konsekventa ietvara un kanāliem vēl neapgūts ir “novatoriskas” internacionalizācijas potenciāls, radoši iesaistot starptautisko organizāciju profesionāļus nacionālajos politiku izstrādes un dienaskārtības procesos un starptautisko pieredžu pārnesē, lai katalizētu kvalitatīvi jaunu pārvaldības prakšu veidošanos.

## Sadarbības ietvars

Sadarbība ar starptautiskajās organizācijās strādājošo diasporas profesionāļu grupu ir mērķēts **jaukta rakstura rīcībpolitikas instruments**, kurā mijas diasporas politikai raksturīgais nacionālās identitātes motivs, no vienas puses, un ārpolitikas efektivitātei nepieciešamais pragmatisms, no otras puses. Analizētā citu valstu prakse liecina, ka šis sadarbības virziens sasaucas ar diasporas politikas jomu un to papildina, taču tajā neņem prioritāru lomu iepretī tradicionālajiem kultūras, izglītības un piederības virzieniem un arī ir retāk tikpat skaidri noformulēts kā radniecīgie tā sauktās “pragmatiskās” ekonomikas, uzņēmējdarbības un zinātnes sadarbības un diplomātijas virzieni.

### 2. attēls. Sadarbība ar profesionāļiem starptautiskajās organizācijās



Iniciatīvas un rīcībpolitikas instrumentus, kas veicina pārstāvību starptautiskajās organizācijās, tajās strādājošo profesionāļu tīkļos un atgriezenisko ieguldījumu izcelsmes valsts dienestu darbā, nereti drīzāk virza tie valsts pārvaldes aktori, kuru uzdevums ir nodrošināt valsts starptautiskās pārstāvniecības efektivitāti jeb ietekmīgumu, no vienas puses, un publiskās administrācijas cilvēkresursu attīstību, no otras puses, īpaši ierobežotu resursu apstākļos. Ņemot vērā šā sadarbības virziena “hibrīdo” raksturu, ir būtiski nodrošināt minēto aktoru sadarbību un koordināciju no valsts puses, kā arī pārvaldības sadarbības dimensijas pilnvērtīgu iekļaušanu diasporas politikas ietvarā.

Sadarbības stratēģiskie mērķi un arī konkrētāki pasākumi vai atbalsta iniciatīvas

visbiežāk izriet no valstu ārpolitikas stratēģiskajiem dokumentiem (Polija, Dānija, Īrija) un/vai valsts pārvaldes attīstības dokumentiem (Dānija, Īrija). Tie līdz ar valsts dienestā esošajiem profesionāļiem tieši vai netieši ietver arī diasporu – ārvalstīs mītošos profesionāļus vai jaunos speciālistus.

Likumu līmenī sadarbība ar starptautisko organizāciju profesionāļiem analizētajās valstīs nav vispārīgi nostiprināta, taču atsevišķas speciālās tiesību normas var regulēt, piemēram, starptautiski iegūtā darba stāža un kvalifikācijas atvieglotu atzišanu u. c. specifiskus jautājumus (nosacījumi norīkošanai darbā starptautiskajās organizācijās u. c.).

Ņemot vērā starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionālās lojalitātes un ētikas normas par neitralitāti un objektivitāti, sadarbības prakses lielā mērā arī ir neformālas un balstītas iedibinātās paražās un attiecīgās valsts diplomātijas kultūrā. Tajā svarīga loma ir pušu izpratnei par neformālo aizkulišu darbu sadarbības tīklojumu nostiprināšanai un informācijas aprites uzturēšanai.

### 3. attēls. Efektīvas sadarbības politikas elementi



## Sadarbības mērķgrupa un tās segmenti

Runājot par **diasporas sociālā kapitāla piesaisti**, salīdzinošajā diasporas politikas analizē izteikti dominē ekonomiskā un uzņēmējdarbības nozare gan eksporta veicināšanā, gan darbaspēka piesaistē (Dānija), kam seko zinātnieku sociālais kapitāls (Polija),

taču specifiski pārvaldības profesionāļu resurss šajā kontekstā izcelts reti (Čehija).

Valsts pārvaldes attīstības politiku kontekstā izstrādātajās programmās pamata mērķgrupa ir attiecīgās valsts civildienesta ierēdniecība un plašākas sabiedrības aprindas, kam varētu būt interese un potenciāls pievienoties valsts dienestam. Šajā ietvarā diasporas profesionāļi un jaunieši nepārprotami kā mērķauditorija norādīti Dānijas gadījumā, bet citviet ietverti vai nu netieši (Īrija, Čehija), vai nav vispār (Polija).

Pat ja piederība pie nacionālā civildienesta (norikoto/sekondēto darbinieku gadījumā iepretī neatkarīgi starptautisko karjeru veidojušajiem profesionāļiem) ietekmē to, cik cieša un ilglaicīga un kāda veida sadarbība profesionālim starptautiskā organizācijā veidojas ar nacionālo dienestu, šie segmenti analizētajos dokumentos nav atsevišķi iezīmēti. Vēl jo vairāk – Īrijas un Dānijas rīcībpolitikas ir aktīvi vērstas uz jauniešu ievirzi starptautiskajā dienestā vēl pirms pievienošanās nacionālajam civildienestam.

Pārvaldības profesionāļu mērķgrupas ietvaros valstu prakses analīze norāda arī uz lietderīgumu veidot pielāgotu pieeju dažādiem segmentiem atkarībā no **darbības jomas** un institucionālā konteksta. Tā, piemēram, atkarībā no specializācijas un institucionālās piederības var iezīmēt četras starptautisko profesionāļu grupas:

- “diplomātijas segments” (Eiropas Ārējās darbības dienests u. tml.), kura ietvaros neformāla saziņa un atgriezeniskā saikne ar izcelsmes dalībvalsti ir profesionālajā kultūrā normalizēta; šai grupai varētu pielīdzināt arī starptautisko rīcībpolitiku jomu;
- “tieslietu segments” (Eiropas Savienības Tiesa, Starptautiskā krimināltiesa, Eiropas Cilvēktiesību tiesa u. c.), kurā pastāv īpaši augsti neatkarības, neietekmējamības un objektivitātes standarti, kas attiecīgi ierobežo iespējamo sadarbības lauku;
- “kultūras/sporta segments” (UNESCO, SOK u. c.), kur parasti pastāv augsts politizācijas līmenis un cieša sasaiste ar valstu starptautiskā tēla veidošanas dimensiju;
- “ekonomikas un finanšu segments” (starpautiskās finanšu un ekonomikas institūcijas – PTO, SVF, ERAB, PB u. c.), kura

darbība finanšu jomā un organizatoriskā struktūra nosaka specifiskas prasības interešu konflikta un ietekmes tirgošanas novēršanai (Hornat et al., n. d.).

Visu valstu pieejā nozīmīga loma ir **studējošo un jauno profesionāļu** segmentam – vai nu kā piesaisti izvēloties pilsonību neatkarīgi no studiju vietas, vai dalību attiecīgās valsts augstākās izglītības iestāžu programmās. Īpaša pieeja **augstākā līmeņa amatpersonu** pozīcijām dokumentos nav iezīmēta, taču par to liecina intervijas par praksi.

## Praktiskie pasākumi un formāti

Analīze uzrāda dažādus praktiskus sadarbības un atbalsta pasākumus, kas tiek īstenoti:

- karjeras uzsākšanai un virzībai starptautiskajās organizācijās;
- tīklojuma nostiprināšanai un pieredzes apmaiņai;
- sadarbībai rīcībpolitiku izstrādē un konkrētu jautājumu risināšanā;
- atgriezeniskā ieguldījuma sniegšanai valsts attīstībā.

Karjeras uzsākšanas un attīstības jomā apzināti šādi valsts īstenoti pasākumi: starptautisko karjeru popularizēšana jauniešu un studējošo vidū, informācijas sniegšana un konsultācijas par vakancēm, apmācība atlases konkursiem uz pozīcijām starptautiskās organizācijās, specializētu starptautisko studiju stipendijas, apmaksātas prakses programmas, politisks atbalsts karjeras virzībai. Kā cilvēkresursu vadības instruments šajā nolūkā izveidota, piemēram, datubāze par valsts pārvaldes un sabiedriskajiem darbiniekiem, kuri būtu piemēroti kandidāti darbam starptautiskajās organizācijās, vai iezīmēta “ES plūsma” nacionālajā civildienestā (Īrija). Šādas iniciatīvas pamatā ir valdības centra pārziņā, bet ar aktīvu ārlietu dienesta iesaisti. Mentoringa un apmācību funkcijas arī tiek īstenotas sadarbībā ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem (Īrija) vai neatkarīgi no valsts iesaistes – pēc nevalstisku organizāciju pašiniciatīvas (Polija).

Tīklojuma nostiprināšanai un pieredzes apmaiņai paredzēti, piemēram, ikgadēji starptautiski profesionāļu forumi (atsevišķi starptautisko organizāciju profesionāļiem

vai vienlaikus ar ikgadējām vēstnieku sanāsmēm), lokāli domapmaiņas pasākumi ar attiecīgajām diplomātiskajām pārstāvniecībām un neformālo kontaktu uzturēšana (Vācija, Igaunija, Francija, Itālija, Dānija).

Tiklošanās nolūkos pastāv virtuālas platformas (Čehija, Dānija), kas gan ir plašāka profila saišu uzturēšanai ar dažādām diasporas grupām un organizācijām. Izmantotas arī specializētas grupas sociālajos tīklos (piemēram, Dānijas Ārlietu ministrijas izveidota *LinkedIn* grupa starptautiskajās organizācijās strādājošajiem). Nav pieejama informācija, vai citās valstīs veikta visaptveroša profesionāļu kartēšana un apzināšana datubāzes vai virtuālas platformas uzturēšanai, kā arī par to, vai tiek veikta un kā pārziņā ir šādu datu aktualizēšana, jo šī informācija ir dinamisks lielums, ko ietekmē šo profesionāļu mobilitāte starp mītnes zemi un ārvalstīm, kā arī starp dažādām starptautisko organizāciju struktūrām (Pinto, 2022).

Ņemot vērā tīklojumu personisko raksturu un pragmatisko pielietojamību diplomātu darbības uzdevumu veikšanai konkrētā starptautiskā organizācijā, tīklošanās un pieredzes apmaiņas pasākumi pamatā ir attiecīgo diplomātisko pārstāvniecību tiešs uzdevums vai iniciatīva. Piemēram, Spānija, Dānija un Luksemburga šo uzdevumu izpildei Eiropas Savienības ietvarā, kur ir lielāks šādu profesionāļu skaits, norīkojušas pastāvīgās pārstāvniecības darbinieku (I3, P4).

Tīklošanos un pieredzes apmaiņu nereti iniciē un uztur paši starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi, un formāti ir no mazāku grupu saviesīgiem diskusiju vakariem līdz pašorganizācijai specializētas nevalstiskās organizācijas apveidā. Polijas piemērs liecina, ka profesionālās diasporas pašorganizēšanās strukturē sadarbību, vienkāršo saziņu (Pinto, 2022) un nodrošina tās kontinuitāti ilgākā termiņā. Arī Dānijas gadījumā, gan plašākā diasporas ekonomiskā potenciāla piesaistes jomā, tiek norādīts uz nepieciešamību pēc specializētas koordinējošas un valsts atbalstītas diasporas organizācijas izveides, kas īstenotu diasporas sadarbības un zināšanu pārneses centienus praksē.

Attiecībā uz sadarbību rīcībpolitiku izstrādē un konkrētu jautājumu risināšanā

norādīts, piemēram, uz starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu iesaisti stratēģiska līmeņa valsts dokumentu sabiedriskajā apspriešanā par valsts pārstāvību attiecīgajā starptautiskajā organizācijā (Dānija, Īrija). Minēta ekspertu piesaiste dažādās nozaru rīcībpolitiku “padomdevēju” grupās (Lielbritānija) (FGD4a). Specializēti nozaru eksperti tiek piesaistīti Čehijas nevalstisko organizāciju rīkotās diskusijās par konkrētām tēmām, piemēram, dzimtes jautājumi, ūdens resursi u. c., tā iesaistoties dienaskārtības noteikšanā nozarēs. Konkrētu aktuālās dienaskārtības jautājumu risināšanai pamatā un diezgan plaši kā formāts tiek minētas neformālas sarunas dažādos līmeņos.

Attiecībā uz atgriezeniskā ieguldījuma sniegšanu valsts attīstībā var minēt gan valsts līmeņa iniciatīvas, piemēram, Čehijas apņemšanās izveidot “pieredzes apmaiņas sistēmu starp Čehijas publiskās pārvaldes dažādu līmeņu profesionāļiem un publisko pārvaldi ārvalstīs”, gan individuālas iniciatīvas no starptautisko organizāciju profesionāļu vidus – informējot kolēģus par attiecīgās valsts starptautiskajām prioritātēm, sadarbojoties ar augstskolām un uzstājoties konferencēs (Spānija, Beļģija) (FGD1). Sabiedriski izglītojošu funkciju veic arī, piemēram, Polijas starptautisko organizāciju profesionāļu biedrības paspārnē veidotais raidieraksts, kas ar poļu valodā veidotu informatīvo saturu paplašina zināšanas par Eiropas Savienību un darbu tās pārvaldē. Šī biedrība arī sadarbojas ar nevalstiskajām organizācijām Polijā, lai sekmētu aktīvas pilsoniskās sabiedrības veidošanu un attīstību Polijā.

Kā pozitīvi piemēri publiskās pārvaldes stiprināšanā tiek minēta prakse atpakaļ valsts pārvaldes vai valdības līmeņa pozīcijās piesaistīt augsta līmeņa profesionāļus, kas ieguvuši starptautisku pieredzi (piemēram, Bulgārijā, Rumānijā) (I2).

## Ietekmes izvērtējums

Analizēto rīcībpolitiku ietekme ir sarežģīti novērtējama, ņemot vērā to, ka to mērķis ir ne tikai kvantitatīvs uzlabojums attiecīgo valstu starptautiskajā pārstāvībā, bet arī kvalitatīvs piensums šo valstu interešu



pārstāvībai starptautiskajā telpā un procesos, kā arī valsts pārvaldes un, vēl plašāk, tautsaimniecības un pārvaldības attīstībai kopumā.

Atsevišķi no turpmāk aprakstītajiem plāniem ietver kvantitatīvus mērķrādītājus. Īpaši izceļams ir Īrijas gadījums – Īrijas stratēģijā “Strādā ES!” minētie pasākumi izstrādāti detalizētā praktisku iniciatīvu līmenī, tiem piesaistot atbilstošu finansējumu, kā arī izvirzot kvalitatīvos un kvantitatīvos rezultātus. Stratēģiju ieviešot, paredzēts līdz 2030. gadam panākt, ka papildus 50 īri ieguvuši karjeru sākumposma vai augstākas pozīcijas ES dienestā. Arī Īrijas stratēģijā “Globālā Īrija” ir izmantota šāda pieeja. Par abu stratēģiju ieviešanu tiek sniegti ikgadēji progresa ziņojumi, analizējot rezultātus rādītājus.

Čehijā stratēģija neietver kvantitatīvus rādītājus, taču paredzēts periodisks ieviešanas izvērtējums.

Pētnieki secina, ka Čehijas valdības stratēģiju īstenošana praksē lielākoties ir palikusi retorikas līmenī, ka tai ir mazs praktiskais segums (Hornat et al., n. d.). Praksē konstatēts, ka četru piecu gadu gaitā kopš stratēģiju pieņemšanas sperti tikai agrīni pirmie soļi ceļā uz formalizētu taktiku uzlabot Čehijas pilsoņu skaitu un pozīcijas starptautisku organizāciju struktūrā. Par pozitīvu pieredzi sadarbībā ar Čehijas pastāvīgo pārstāvniecību Eiropas Savienībā liecinājuši Eiropas Ārējās darbības dienestā strādājošie čehi, bet citur šāda sadarbība bijusi neliela, nepastāvīga vai atkarīga no konkrētā diplomātiskā darbinieka personiskā entuziasma. Kvantitatīvie pārstāvības rādītāji nav būtiski uzlabojušies, kas tiek skaidrots ar Čehijas ierobežotajiem

resursiem un remdenu politisko apņēmību pārmaiņām (Hornat et al., 2022). Čehijas prezidentūra Eiropas Savienības Padomē 2022. gada otrajā pusē tiek saskatīta kā politiska iespēja uzsvērt un risināt jautājumu par nacionālo pārstāvību un kā praktiska iespēja virzīt Čehijas pilsoņus pozīcijām ES institūcijās.

Analizēto valstu piemēros nav ietverti konkrēto rīcībpolitiku “kvalitatīvās ietekmes” mērķrādītāji. Valstu stratēģijas un plāni kā mērķus pamatā izvirza valsts ietekmes stiprināšanu starptautiskajos procesos un valsts tēla jeb reputācijas vai kredibilitātes uzlabošanu. Tomēr atšķirībā no plašas prakses valstu ekonomikas un finanšu sektora rādītāju jomā šādu pasākumu ietekme netiek vērtēta, piemēram, ar atskaites punkta noteikšanu un progresa analīzi pēc attiecīgās valsts pozīcijām starptautiskos ārpolitiskās ietekmes vai valsts tēla indeksos vai reitingos.

Starp šādiem reitingiem minams, piemēram, *Good Country Index* (<https://www.goodcountry.org/index/about-the-index/>), kas ietver valsts snieguma analīzi starptautiskajā darbībā, nodrošinot tiesiskās kārtības, miera un drošības uzturēšanu, vai *Global Sport Political Power Index* (<https://www.dif.dk/en/politik/nyheder/powerindex>). Līdzīga, gan mazāk metodiska un vairāk sabiedriski politiska, loma ir arī plaši atzītu mediju ietekmīgāko aktoru apskatiem, piemēram, Eiropas Savienības izdevuma *Politico* regulārie reitingi *Class of 2022* (<https://www.politico.eu/politico-28-class-of-2022/>) vai *Women who shape Brussels ranking* (<https://www.politico.eu/list/the-women-who-shape-brussels-in-2020-the-ranking/>) un citi.

## ČEHIJAS PIEMĒRS

### Diasporas politika un institucionālie aktori

Čehijas diasporu veido aptuveni 2,5 miljoni čehu izcelsmes cilvēku, kas atbilst aptuveni 8,5% Čehijas iedzīvotāju. Lai gan diasporai nav bijis būtiskas lomas Čehijas valsts iestāžu darbībā, pēdējos gados valsts sākusi aktīvāk attīstīt sadarbību un attiecīgos

politiku un atbalsta instrumentus. Pamatā tas attiecas uz kultūras un izglītības jomu, kā arī vēlēšanu tiesību paplašināšanu, taču atsevišķas aktivitātes īstenotas arī veselības aprūpes un pensiju jomā (Janská & Janurová, 2020).

Čehijā nav institūcijas, kuras vienīgā atbildības joma būtu diasporas vai emigrācijas jautājumi; ar tiem strādā dažādi

departamenti vai biroji dažādās ministrijās un institūcijās, kuras apmainās ar informāciju starpministriju komitejā par ārvalstīs dzīvojošo čehu jautājumiem. Komisijai arī ir pilnvaras sniegt ieteikumus par pasākumiem, kas būtu veicami Čehijas iestāžu sadarbības un attiecību stiprināšanā ar diasporu.

Par attiecībām ar nevalstisko sektoru diasporas jomā atbild Ārlietu ministrijas īpašo uzdevumu vēstnieks ekspatriācijas lietās un viņa/s birojs. Tā pārziņā ir diasporas jautājumi, diasporas pozitīvas uztveres veicināšana Čehijā un sadarbības stiprināšana ar ārvalstīs mītošajiem čehiem, lai stiprinātu starptautiskos sakarus un ekonomiskās attiecības ar mītnes zemēm, kā arī lai stiprinātu diasporas iesaisti iekšlietās un čehu kultūrā. Birojs sadarbojas ar diasporas organizācijām, tostarp skolām, un sniedz tām visu nepieciešamo informāciju.

Mītnes zemēs Čehijas diasporai ir pieejami Ārlietu ministrijas uzturētie Čehijas centri, kā arī diplomātisko un konsulāro pārstāvniecību sniegtais atbalsts.

Čehijas Senātā darbojas pastāvīga konsultatīvā komisija ārvalstīs dzīvojošo tautiešu lietās (*Stálá komise Senátu pro krajany žijící v zahraničí*), kas iniciē parlamenta diskusijas par diasporu skarošu likumdošanas aktu grozījumiem (dubultpilsonības jautājumi, diasporas skolu pieņemto eksāmenu pielīdzināšana Čehijas vietējo skolu eksāmeniem u. c.). Komisijas konsultatīvā padome sastāv no valsts pārvaldes un diasporas pārstāvjiem.

Ik pēc diviem gadiem Prāgā notiek liela mēroga diasporas konference (starptautiskā tautiešu konference), kurā pulcējas diasporas, valsts institūciju un pētniecības jomu pārstāvji. Virtuālai saziņai diasporā ir izveidota komunikāciju platforma *Czech.global* (<https://www.czech.global/>).

## Starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi

Sadarbības aktivitātes ar publiskajā pārvaldē strādājošajiem čehu diasporas piederīgajiem pamatā izrietējušas no valsts stratēģiskās intereses stiprināt Čehijas ārpolitisko ietekmi, un tās virzījuši attiecīgi citi institucionālie aktori ārpus tradicionālā diasporas

lauka. Čehijas Ārpolitikas koncepcijā gan ir vispārīgi norādīts arī uz diasporas potenciālu Čehijas “starptautiskās reputācijas attīstīšanai” (Čehijas Republikas Ārlietu ministrija, 2015).

Čehijas ilgtspējīgas attīstības stratēģiskajā ietvarā 2030, kas izstrādāts 2015.–2017. gadā, norādīts uz Čehijas “ierobežoto kapacitāti un spējam ietekmēt starptautisko telpu” un uz iespēju “attīstīt aktīvu dalību un pārstāvību starptautiskajās organizācijās, koncentrējoties uz kopīgas dienaskārtības un principu kopradi”. Stratēģiskā ietvara rīcības sadaļā ietverta apņemšanās “stiprināt starpinstitūciju koordināciju, lai starptautiskajās organizācijās efektīvi īstenotu valsts prioritātes un pielietotu čehu specializētās zināšanas, nodrošinot Čehijas dalību šo organizāciju lēmumu pieņemšanas procesos, programmās un projektos, kā arī atbalstīt Čehijas ekspertu dalību starptautisko organizāciju struktūrās” (511. punkts) (Čehijas Republikas Valdības birojs, 2017).

Darbspēka produktivitātes celšanai stratēģiskajā ietvarā uzsvērtā nepieciešamība “stiprināt pieredzes un zināšanu daudzveidību, tostarp atbilstoši remigrācijas programmas *NÁVRAT (RETURN)* principiem veicinot diasporas profesionāļu atgriešanos, lai sekmetu pētniecības, eksperimentālās attīstības un inovāciju attīstību” (125. punkts). Lai celtu publiskās pārvaldes kapacitāti un kvalitāti, nostiprināta apņemšanās izveidot “pieredzes apmaiņas sistēmu starp Čehijas publiskās pārvaldes dažādu līmeņu profesionāļiem un publisko pārvaldi ārvalstīs”.

Attiecīgi valdība ir izstrādājusi divus stratēģiskus dokumentus: 1) valdības 2015. gada stratēģiju Čehijas pilsoņu atbalstam Eiropas Savienības institūciju amatos, 2) abu dokumentu izstrāde bija reakcija uz neapmierinātību ar čehu zemo pārstāvību dažādās ES un citu starptautisko organizāciju institūcijās – gan skaitliskajā, gan kvalitatīvajā ziņā, un to uzdevums bija sistematizēt un koordinēt pasākumus situācijas uzlabošanā.

Pēc ES lietu starpministriju komitejas rīkojuma 2014. gadā Valdības birojs un Ārlietu ministrija izstrādāja valdības stratēģiju un rīcības plānu **Čehijas pilsoņu atbalstam Eiropas Savienības institūciju amatos**, kas tika pieņemts 2015. gadā. Valdība



atzina, ka tā iepriekš nav bijusi pietiekami aktīva, lobējot un atbalstot Čehijas pilsoņus, kuri piesakās amatam ES institūcijās, un apņēmas šo praksi mainīt, lai nostiprinātu savas pozīcijas Eiropas Savienībā (Čehijas Republikas Valdības birojs, 2018). Dokumentā paredzēts ieviest sistemātisku un sistēmisku pieeju čehu skaita palielināšanai ES institūcijās, izveidot sadarbību ar ES institūcijās strādājošajiem čehiem un atbalstīt viņu karjeras attīstību.

Stratēģija un tai pievienotais rīcības plāns tika atjaunināti 2018. gadā, uzsverot to nozīmi, lai palielinātu Čehijas “sociālo kapitālu” Briselē un “panāktu” Rietumeiropas dalībvalstis, kuru personālpolitika ir bijusi daudz elastīgāka. 2021. gada martā tika izstrādāts stratēģijas pārskata ziņojums, kurā analizēta stratēģijas ieviešana, ņemot vērā Covid-19 pandēmiju, kas būtiski ietekmēja stratēģijas īstenošanu kopš 2020. gada marta. Pārskata ziņojumā norādīts, ka “stratēģija joprojām ir salīdzinoši jauna dienaskārtība, tomēr jau tagad vērojami panākumi, piemēram, ES institūcijās turpina pieaugt čehu pieteikumu skaits konkursiem. Taču būtiskākas izmaiņas Čehijas pārstāvībā rezerves sarakstos un ES institūcijās sagaidāmas tikai ilgtermiņā. Turpmākajā periodā īpaši jākoncentrējas uz Stratēģijas ietvaros īstenoto aktivitāšu veicināšanu”. Stratēģijas ieviešana un aktualitāte tiks atkārtoti izvērtēta pēc piecu gadu perioda (Čehijas Republikas Valdības birojs, 2021).

Stratēģijas ietvaros tiek īstenoti šādi pasākumi:

- Ārlietu ministrijas Diplomātiskā akadēmija organizē seminārus interesentiem, kas vērsti uz gatavošanos atsevišķām EPSO atlases procedūru kārtām darbam ES institūcijās. Šie semināri tiek organizēti sadarbībā ar Francijas institūtu ENA (*Ecole Nationale d'Administration*) un Vācijas uzņēmumu *Euphorum*. Semināri tiek organizēti Prāgā un reģionos, kur to organizēšanā ar savu reģionālo Eirocentru starpniecību piedalās Valdības birojs.
- Valdības biroja Eirocentri organizē seminārus gan plašākai sabiedrībai, gan vidusskolēniem un augstskolu studentiem, īpaši reģionos. Šo semināru saturs ir dažādas aktuālas Eiropas tēmas, kā arī informācija par nodarbinātības iespējām

ES institūcijās, tostarp informācija par prakses iespējām. Kopš 2019. gada Čehijas Republikas Valdības biroja rīkotajos semināros aktīvi piedalās ES institūcijās strādājošie čehu profesionāļi, lai dalītos personīgajā pieredzē ar interesentiem par darbu ES institūcijās.

Čehijas Republikas Valdības birojs pārvalda arī *Euroskop* portālu (<https://euroskop.cz/>), kurā izveidota sadaļa “Čehi ES institūcijās” ar ES struktūrās strādājošo čehu vidējā un augstākā līmeņa vadītāju uzskaitījumu, kā arī informatīvu rakstu sērija “Čehi Eiropas Savienībā”, kurā ir arī raksti par čehu profesionāļu darbību dažādās Eiropas Savienības institūcijās un rīcībpolitikas jomās.

Iekšlietu ministrija koordinē programmu, kas paredz īstermiņa prakses vietas ES institūcijās jeb “*Erasmus* valsts pārvaldei”: 8,5 dienu prakses mērķis ir iepazīstināt dalībniekus ar ES institūciju darbības pamatprincipiem un to lēmumu pieņemšanas mehānismiem un nodrošināt iespēju iegūt personiskus kontaktus nodaļā, ar kuru dalībnieks tieši sadarbojas; Čehija piedāvā 4 šādas prakses gadā (<http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/erasmus-for-public-administration.aspx>).

Iekšlietu ministrija koordinē prakses programmu “Nacionālais eksperts profesionālajā apmācībā (NEPT)”. Prakses mērķis ir Eiropas Savienības institūcijās paplašināt pretendenta profesionālās zināšanas un pieredzi savas profesionālās darbības nozarē. Prakses ilgums ir no 3 līdz 5 mēnešiem, un Čehijai pieejamas 9 prakses vietas gadā, bet 2020. un 2021. gadā – 14 vietas gadā saistībā ar Čehijas gatavošanos prezidentūrai ES Padomē 2022. gada otrajā pusē (<http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/program-stazi-nept.aspx>).

Tiek piedāvātas iespējas norīkojumam ilgāka termiņa darbam ES institūcijās. Attiecībā uz šiem norīkojumiem uzsvērts, ka “norīkotais valsts eksperts (NVE/SNE) ienes ES institūcijā savas zināšanas un pieredzi savas kompetences jautājumos un tajā pašā laikā sniedz pieredzi un zināšanas par ES jautājumiem valsts iestādēm [Čehijā], jau norīkojuma laikā izmantojot norīkojumā iegūto pieredzi un kontaktus nosūtošās institūcijas labā” ([https://www.mzv.cz/jnp/cz/o\\_ministerstvu/prace\\_v\\_mezinarodnich\\_org/eu/european\\_union/index.htm](https://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/prace_v_mezinarodnich_org/eu/european_union/index.htm)).

Čehijas valdība valsts pārvaldes ierēdņiem un teritoriālo pašpārvaldes struktūrvienību amatpersonām piedāvā iespēju ik gadu izmantot 2–3 valdības stipendijas viena gada pēcdiploma studijām prestižajā Eiropas Universitātes Eiropas koledžā Brigē, Beļģijā, vai Natolinā, Polijā (<http://www.mvcr.cz/clanek/studium-na-college-of-europe.aspx>) (Čehijas Republikas Valdības birojs, 2021).

Otro stratēģiju Čehijas valdība pieņēma 2017. gadā, un tās mērķis līdzīgi jau minētajai ES stratēģijai ir atbalstīt Čehijas pilsoņus **starptautiskajās organizācijās (ārpus ES)**. Stratēģijā norādīts, ka Čehija ir dalībvalsts vairāk nekā 500 starptautiskās organizācijās, kurām ik gadu iemaksā vairāk nekā 140 miljonus eiro. Lai gūtu šā ieguldījuma mērķētu atdevi, stratēģijā norādīta 21 prioritārā organizācija, kas uzskatāmas par būtiskām Čehijas interešu pārstāvībai un Čehijas ārpolitikas tematiskajai ievirzei. Tās iedalītas šādās pamatkategorijās:

- starptautiskās organizācijas, kas skar Čehijas ārpolitikas intereses, pamatojoties uz Ārpolitikas koncepciju (piemēram, ANO, NATO, EDSO, PTO un ESAO);
- starptautiskās organizācijas, kas tematiski atbilst Čehijas ārpolitikas pamatjomām atbilstoši Ārpolitikas koncepcijai un tajās ieņem nozīmīgu lomu (drošība, labklājība un ilgtspējīga attīstība, cilvēka cieņa un cilvēktiesības);
- starptautiskās organizācijas, kurās Čehija veic ievērojamas finansiālas iemaksas vai kurās tai ir nozīmīgs kapitāla ieguldījums. Stratēģijā ir apzināts un izvērtēts Čehijas profesionāļu skaits dažādās starptautiskās organizācijās un izvirzīti šādi rīcības virzieni stratēģijas mērķu sasniegšanai:
  - palielināt kopējo Čehijas pilsoņu skaitu, kas strādā starptautiskajās organizācijās attiecīgos referentu, ekspertu vai vadošos amatos, vai nodrošināt starptautiskajās organizācijās strādājošo Čehijas pilsoņu skaita pieaugumu prakses programmu un dienesta norikojumu ceļā;
  - izveidot sistēmu Čehijas pretendentu sagatavošanai un atbalstam dalībai personāla atlases konkursos;
  - izveidot vienotu platformu darbības koordinēšanai un efektīvai komunikācijai starp atsevišķām valsts pārvaldes

iestādēm, attiecīgajām vēstniecībām, augstskolām un citām institūcijām un pretendentiem darbam starptautiskajās organizācijās;

- nodrošināt atbalstu Čehijas pilsoņiem ar darba pieredzi starptautiskajās organizācijās, piesakoties amatiem Čehijas valsts pārvaldes institūcijās (Čehijas Republikas Ārlietu ministrija, 2017).

Balstoties uz minētajiem stratēģiskajiem dokumentiem, ir veikti Čehijas personālpolitikas pielāgojumi, noteikti jauni uzdevumi diplomātiskajām pārstāvniecībām un ieviesti vairāki praktiski rīki. Piemēram, viens no stratēģijas uzdevumiem ir izveidot datubāzi par valsts pārvaldes un sabiedriskajiem darbiniekiem, kuri būtu piemēroti kandidāti darbam starptautiskajās organizācijās. Šajā nolūkā Ārlietu ministrijas mājaslapā iekļauta sadaļa “Vēlies strādāt starptautiskajās organizācijās?”. Norikots arī specializēts starptautiskās karjeras atbalsta koordinators.

Karjeras attīstības atbalsta ziņā starptautiskajās organizācijās strādājošie nosacīti tiek iedalīti divās grupās: 1) profesionāļi, parasti no Čehijas publiskās pārvaldes iestādēm, kurus norikojusi valsts; 2) profesionāļi, kuri karjeru starptautiskajās organizācijās veidojuši paši, liekot lietā savu iniciatīvu. Pētnieki norāda, ka attiecībā uz otro grupu Čehijai šobrīd nav ilgtermiņa redzējuma, kā sadarboties ar šiem indivīdiem un pilnvērtīgi izmantot šo resursu. Centienus šo jautājumu risināt izrādījusi kāda diplomāte, kas Čehijas diplomātiskajā dienestā atgriezusies pēc karjeras starptautisko organizāciju misijās trešajās valstīs. Tomēr pētnieku uzrunātie diasporas profesionāļi nereti paužot nožēlu, ka valsts viņus “pametusi”, un norādot uz to, ka pozitīvie gadījumi pamatā ir “personīgi” stāsti, nevis sistēma (Hornat et al., n. d.).

Attiecībā uz sadarbības formātiem pētnieki secina, ka atsevišķi specializēti nozaru eksperti tiek piesaistīti Čehijas nevalstisko organizāciju rīkotās diskusijās par konkrētām tēmām, piemēram, dzimtes jautājumi, ūdens resursi u. c., tā iesaistoties dienaskārtības noteikšanā nozarēs. Šādu interesi izrādījusi arī Čehijas Ārlietu ministrija, bet par to, vai šādi aktīvi sadarbojas nozaru ministrijas, informācijas trūkst. Pārnozaru sadarbību diasporas profesionāļu resursu piesaisti kavē

starpministriju koordinācijas trūkums, kas izteikti vērojams arī, piemēram, valsts tēla veidošanā un citās sadarbības jomās (I5).

Positīvi var izcelt iniciatīvas, kad starptautisko organizāciju profesionāļi no Čehijas sekmē Čehijas atpazīstamību un informētību par tās pozīcijām. Tā, piemēram, ES Vispārējās tiesas tiesnešu seminārā Čehijas tiesnese informējusi citu valstu pārstāvjus par Čehijas ES prezidentūras prioritātēm (FGD1).

Čehijas valdība arī aktīvi rosinājusi Eiropas Savienības personāla atlases sistēmas pilnveidojumus, lai ģeogrāfiskās pārstāvības izaicinājumus risinātu ne vien no tā sauktā “piedāvājuma” puses pašu mājās, bet arī no “pieprasījuma” puses jeb Eiropas Savienībā strukturāli. Tā, piemēram, Čehija līdz ar citu līdzīgi domājošu dalībvalstu grupu (Īrija, Austrija, Dānija, Somija, Francija,

Vācija, Luksemburga, Nīderlande, Portugāle, Zviedrija) 2018. gadā iesniegusi priekšlikumus Eiropas Savienības personāla atlases sistēmas izmaiņām (Nīderlandes Karalistes pastāvīgā pārstāvniecība Eiropas Savienībā, 2019). Priekšlikumos konstatēts, ka personāla pārstāvības ģeogrāfiskā līdzsvara trūkums ir būtiska sistēmiska problēma ES civildienestā, īpaši rīcībpolitiku veidošanas līmenī, un aicināts nodrošināt mērķētus pasākumus līdzsvara nodrošināšanai, veidojot atbilstošas atlases procedūras, ieviešot apmaiņas programmas starp dalībvalstu un Eiropas Savienības civildienestu un sekmējot jauno profesionāļu piesaisti, īpaši no nepietiekami pārstāvētajām dalībvalstīm. Šie priekšlikumi apspriesti arī dalībvalstu un Eiropas Savienības institūciju sarunās par ES daudzgadu finanšu ietvaru 2021.–2027. gadam.

## DĀNIJAS PIEMĒRS

### Diasporas politika un institucionālie aktori

Dānijas diasporu veido aptuveni 250 000 dāņu un viņu pēcteči, kas iepretī Dānijas 5,8 miljoniem iedzīvotāju nav būtisks skaits. Tas arī ir viens no iemesliem, kāpēc Dānija vēsturiski ir bijusi “viena no visneaktīvākajām valstīm diasporas un emigrācijas politikas jomā”. Arī emigrējušo dāņu tendence atgriezties Dānijā ir bijis viens no galvenajiem iemesliem, kāpēc dāņu emigrācija līdz nesenam laikam bijusi tālu no prioritātēm Dānijas politiskajā darba kārtībā. Dati liecina, ka desmit gadu laikā pēc došanās uz ārzemēm aptuveni 70–80% dāņu atgriežas valstī (Birka & Kļaviņš, 2019).

Vispārējos sadarbības, konsulārās aizsardzības un informatīvos nolūkos galvenais kanāls, kā dāņi ārvalstīs var uzturēt kontaktu ar Dānijas valdību, ir Dānijas ārlietu dienests, īpaši Dānijas diplomātiskās un konsulārās pārstāvniecības ārvalstīs.

Taču Dānijas emigrantus raksturojošā augstā kvalifikācija arī nozīmē, ka sadarbības veidošanai ar šo kopienu ir augsts atgriezeniskā ieguldījuma potenciāls. Salīdzinājumā ar Baltijas valstu diasporas politiku, kas

joprojām lielā mērā koncentrējas uz valodu, kultūru un uz identitātes uzturēšanu, dāņu diasporas politikas iniciatīvas ir izteikti orientētas uz to, kā diasporas resursus varētu izmantot izaugsmei, internacionalizācijai un eksportam. Dānijas piemērs liecina, ka sabiedriski ekonomiskās sadarbības potenciāls ar augsti kvalificētu diasporu, kas ir guvusi zināšanas, resursus un sakarus ārvalstīs, bet saglabā interesi par izcelsmes valsti, padara diasporas diplomātiju par pievilcīgu politikas instrumentu ne vien attīstības valstīs, bet arī attīstītajās valstīs (Birka & Kļaviņš, 2019).

Lai gan Dānijā nav oficiāli formulēta diasporas politikas tiesiskā vai rīcībpolitikas ietvara, diasporas sadarbības iniciatīvas tiek balstītas pamatā “uz pieprasījumu” tā, lai atbilstu konkrētu partneru reālām vajadzībām. Pētījumos uzsvērts, ka Dānija uz Ziemeļvalstu fona izceļas ar to, kā tā strādā pie diasporas diplomātijas optimizēšanas un īstenošanas – cieši sadarbojoties ar diasporas organizācijām un interešu grupām, lai veidotu sistemātiskas attiecības un apzinātu abpusēji izdevīgu sadarbību (Birka & Kļaviņš, 2019).

Šī sadarbība balstās uz ziņojumu “Diaspora: Dānijas resurss” un tajā ietvertajiem

septiņiem rīcības virzienu ieteikumiem, ko 2019. gadā izstrādāja īpaša publiskā un privātā sektora pārstāvju darba grupa sadarbībā ar Dānijas Ārlietu ministriju, ņemot vērā 2016. gadā veiktajā diasporas aptaujā paustos viedokļus (Dānijas Eksporta asociācija, 2019). Ideju iniciēja diasporas profesionāļu kopiena “Kopenhāgenas Labas gribas vēstneši” saziņā ar Dānijas uzņēmēju organizācijām, kuri stagnējošu inovāciju un eksporta krituma apstākļos bija atvērti līdz šim neapzinātu sadarbības resursu piesaistei (I6). Septiņi ziņojumā ieteiktie sadarbības virzieni bija šādi:

- specializētas koordinējošas dāņu diasporas organizācijas izveide, kas īstenotu diasporas sadarbības un zināšanu pārneses centienus praksē;
- digitālas platformas izveide diasporas sadarbības sekmēšanai ar uzsvaru uz zināšanu pārnesi un kontaktbiržas funkcijām;
- dāņu diasporas iesaiste valsts tēla popularizēšanā pasaules mērogā;
- diasporas un talantu piesaiste Dānijai;
- Dānijas uzņēmumu piekļuves veicināšana diasporas zināšanām un tīklojumiem, lai celtu izaugsmes, internacionalizācijas un eksporta potenciālu;
- resursu piešķiršana diasporas pārstāvniecībām un organizācijām, lai atbalstītu un stiprinātu diasporas pašorganizēšanos lokāli mītnes zemēs, īpaši tur, kur nav Dānijas diplomātisko pārstāvniecību;
- mazināt šķēršļus diasporas saiknes uzturēšanai ar Dāniju, tostarp attiecībā uz atgriešanos un ārvalstīs gūtās kvalifikācijas atzīšanu u. c.

Pēc valdības maiņas minētais ziņojums gan netika formalizēts kā valstisks rīcībpolitikas ietvars, taču tas bija atstājis nozīmīgu pozitīvu vilkmi sabiedrībā un ekonomikas aktoru vidū, un ieteikumu īstenošana pašlaik notiek decentralizēti – dažādu organizāciju partnerībā gan no Dānijas puses, gan diasporā (piemēram, *Danes Worldwide* (<https://www.danes.dk/en/>), *Copenhagen Capacity* (<https://gwa.copcap.com/>) un tās labas gribas vēstnešu iniciatīva u. c.). Izveidota arī digitālā platforma *Danias.dk* ([www.danias.dk](http://www.danias.dk)). Kā norādīts ziņojumā, “Dānija ir maza atvērta ekonomika, pilnībā integrēta un atkarīga no globālā tirgus un vērtību ķēdēm. Šis fakts

nepārtraukti rada jaunas attīstības iespējas. Dānijas interesēs ir veidot maksimāli izdevīgu vidi, kurā mūsu valsts, uzņēmumi un organizācijas varētu realizēt pilnu izaugsmes potenciālu. Taču panākumus šajā virzienā varam gūt, tikai iesaistot dāņu diasporu. Stratēģiski pārdomāta sadarbība ar tautiešiem (neatkarīgi no tā, vai viņi ir augstāka līmeņa vadītāji, pašnodarbinātie, mākslinieki, sportisti, zinātnieki, studenti vai pensionāri) ļaus viņiem dalīties ar saviem īpašiem resursiem un sakariem” (Dānijas Eksporta asociācija, 2019).

### Starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi

Dānijas ārpolitikas ietvars atbilstoši 2022. gada Ārējās un drošības politikas stratēģijai kā vienu no septiņiem virsuzdevumiem iezīmē Dānijas spēju stiprināšanu ietekmēt pasaules norises. Šajā nolūkā paredzēts: 1) stiprināt Dānijas diplomātisko dienestu un pārstāvību stratēģiski nozīmīgās daudzpusējās starptautiskās organizācijās – Eiropas Savienībā, NATO un ANO – un arī izvirzīt Dānijas kandidatūru uz ANO Drošības padomes nepastāvīgās dalībvalsts statusu 2025.–2026. gadā; 2) modernizēt Dānijas diplomātiju, mērķtiecīgi attīstot partnerības ar dažādiem aktoriem publiskajā, privātajā, akadēmiskajā un nevaldības sektorā. Šo pasākumu mērķis ir “mobilizēt maksimālo iespējamo ietekmi Dānijas stratēģisko prioritāšu virzīšanai un nodrošināt tādas ‘diplomātijas muskuļus’, kas ļauj tvert īpašas iespējas apliecināt spēcīgu un uzticamu starptautisko līderību” (Dānijas Karalistes Ārlietu ministrija, 2022).

Līdzīgā garā Dānijas valdība jau iepriekš veltījusi mērķtiecīgus centienus, lai stiprinātu Dānijas interešu pārstāvību un informētību Eiropas Savienības ietvarā, palielinot Dānijas pilsoņu skaitu Eiropas Savienības institūcijās un struktūrās. Bijušās ES komisāres Mariannas Fišeres-Bēlas vadītā pētnieku grupa 2013. gada decembrī nāca klajā ar 27 konkrētiem ieteikumiem, kā šos mērķus vislabāk nodrošināt praksē. Šie ieteikumi paredzēja uzturēt pastāvīgu dialogu ar dāņiem, kuri jau ir nodarbināti ES institūcijās un struktūrās,



un, ja iespējams, veicināt viņu turpmākās karjeras iespējas. Cita starpā šajā nolūkā Dānijas pastāvīgajā pārstāvniecībā ES norīkots vēstniecības padomnieks, kura uzdevumi ir veicināt Dānijas kandidātu nodarbinātību un uzturēt pastāvīgus kontaktus ar ES strādājošajiem dāņu profesionāļiem. Nolūkā motivēt dāņus darbam ES institūcijās tika izvērstā arī sadarbība starp Eiropas Personāla atlases biroju (EPSO) un Dānijas iestādēm (Dānijas Karalistes pastāvīgā pārstāvniecība Eiropas Savienībā, n. d.).

Lai nostiprinātu minētos pasākumus un to īstenošanas finansiālo pamatu, 2017. gada decembrī Dānijas valdības līmenī pieņemts Finanšu ministrijas vadībā izstrādātais Rīcības plāns dāņu karjeras sekmēšanai Eiropas Savienībā (Dānijas Karalistes Finanšu ministrija, 2017). Plāns pamatots ar prognozi, ka pēc dažiem gadiem Dānija būs pārāk maz pārstāvēta ES institūcijās un tas vājinās Dānijas piekļuvi informācijai un ietekmi. Tāpēc Dānijas valdība apņemas pastiprināt centienus nodrošināt lielāka skaita dāņu rekrutēšanu ES institūcijās. Šo pasākumu mērķauditorija pamatā ir Dānijas valsts institūcijās strādājošie, kā arī Briselē un citviet Eiropas institūciju mītnes pilsētās mītošie dāņu diasporas pārstāvji, tostarp jaunieši un jaunie profesionāļi.

#### 4. attēls. Dānijas Rīcības plāns dāņu karjeras sekmēšanai Eiropas Savienībā (Dānijas Karalistes Finanšu ministrija, 2017)



Rīcības plāns paredz praktiskus pasākumus, kam laika posmā līdz 2025. gadam būtu jānodrošina dāņu skaita dubultošana ES institūciju dienestā, kā arī citi kvantitatīvo un kvalitatīvo rādītāju uzlabojumi. Īpaši atzīmējams tas, ka par plānu ir atbildīga Finanšu ministrija un tās īstenošanai paredzēts arī atbilstošs valsts budžeta plānojums. Plānā paredzētas šādas iniciatīvas:

- aktīva nacionālo ekspertu sekundēšana darbam ES institūcijās;
- mērķēta informācijas kampaņa par ES konkursiem, karjeras veidošanu un kompetenču attīstību, uzrunājot arī speciālas auditorijas grupas gan valsts pārvaldē, gan ārpus tās, gan diasporā;
- valsts finansētu Eiropas specializācijas studiju stipendiju skaita palielināšana Eiropas Koledža Brigē;
- valsts finansēto vietu skaita palielināšana programmā *Junior Professionals in Delegations*;
- valdības kopīgas iniciatīvas ar Eiropas Personāla atlases biroju (EPSO), tostarp karjeras biržas, “karjeras vēstnešu” programma u. c.;
- valdības atbalsts ES institūcijās strādājošo dāņu un Dānijas Juristu un ekonomistu asociācijas (*DJØF*) īstenošanai mentoringa programmai Briselē dzīvojošajiem dāņiem (īpaši studentiem, praktikantiem un jauniešiem profesionāļiem), kuri ir ieinteresēti darbā ES;
- valdība nodrošina starptautiski iegūtas pieredzes un kvalifikācijas, tostarp ES dienestā gūtas darba pieredzes, akreditāciju un atzīšanu Dānijā, arī darbam valsts dienestā;
- jaunas tulkošanas mācību programmas izveide Orhūsas Universitātē.

Balstoties uz Rīcības plānu, Dānijas ārlietu dienests īsteno vairākas iniciatīvas. Ārlietu ministrijas paspārnē ir izveidots interneta resurss ar informāciju par karjeras iespējām ES institūcijās un tam pieejamajām atbalsta iniciatīvām (Dānijas Karalistes pastāvīgā pārstāvniecība Eiropas Savienībā, n. d.). Dānijas pastāvīgajā pārstāvniecībā ES norīkots darbinieks, kura uzdevums ir sekmēt kontaktus un uzturēt pastāvīgu dialogu starp pārstāvniecībā strādājošajiem un Dānijas profesionāļiem

ES institūcijās, nepārkāpjot viņu lojalitātes saistības.

Dānijas Ārlietu ministrija gan Kopenhāgenā, gan ārvalstīs organizē sanāksmes starp Dānijas darbiniekiem starptautiskajās organizācijās un Ārlietu ministrijas pārstāvjiem. Šīs sanāksmes Kopenhāgenā parasti notiek augusta beigās vienlaikus ar Ārlietu ministrijas rīkoto ikgadējo vēstnieku sanākumi.

Dānijas Ārlietu ministrija ir izveidojusi arī sociālā tīkla *LinkedIn* grupu “Ārlietu ministrija un dāņi starptautiskajās organizācijās”, kas kalpo kā kontaktu forums starp Ārlietu ministriju un starptautiski nodarbinātajiem dāņiem. Šajā forumā ir vieta debatēm, darba sludinājumiem, informācijas apmaiņai un vispārējai iesaistei tīklojumā (Dānijas Karalistes pastāvīgā pārstāvniecība Eiropas Savienībā, n. d.).

Dānijas profesionāli Eiropas Savienības institūcijās arī uztur tīklošanos pašorganizēšanās veidā, nelielā lokā regulāri tiekoties neformālām sarunām par profesionālajām un karjeras attīstības aktualitātēm un to, kā tās skar Dānijas intereses ES ietvarā. Ar šo neformālo kopienu arī konsultācijām atsevišķu

gadījumu risināšanā sazinās Dānijas ārlietu dienests; profesionāli rūpīgi vērtē, ciktāl šādas konsultācijas var sniegt, nepārkāpjot savas neitralitātes un profesionālās lojalitātes robežas attiecībā pret dienestu ES institūcijās. Ar plašākām ES institūcijās strādājošo dāņu profesionāļu aprindām Dānijas ārlietu dienests konsultējies, piemēram, apspriežoties par risinājumiem, lai palielinātu dāņu skaitu ES institūciju dienestā, īpaši vidējā līmeņa vadības pozīcijās (16).

Dānijas valdība arī aktīvi iniciē Eiropas Savienības personāla atlases sistēmas pilnveidojumus, lai ģeogrāfiskās pārstāvības izaicinājumus risinātu ne vien no tā sauktā “piedāvājuma” puses pašu mājās, bet arī no “pieprasījuma” puses jeb Eiropas Savienībā strukturāli. Dānija līdz ar citu līdzīgi domājošu dalībvalstu grupu (Īrija, Čehija, Austrija, Somija, Francija, Vācija, Luksemburga, Nīderlande, Portugāle, Zviedrija) 2018. gadā iesniegusi priekšlikumus Eiropas Savienības personāla atlases sistēmas izmaiņām (Nīderlandes Karalistes pastāvīgā pārstāvniecība Eiropas Savienībā, 2019).

## POLIJAS PIEMĒRS

### Diasporas politika un institucionālie aktori

Polija ir diasporiska valsts, un tās diasporu veido gan vairākkārtējos emigrācijas viļņos uz ārvalstīm pārcēlušies vai deportēti poļi un viņu pēcnācēji, gan poļi, kuri ārpus Polijas mūsdienu teritorijas dzīvo valsts robežu pārmaiņu dēļ pēc Otrā pasaules kara (Lesińska & Wróbel, 2020). Polijas diasporas apmērs, pēc Polijas Ārlietu ministrijas aplēsēm, ir aptuveni 15–20 miljoni cilvēku. Pēc Polijas Centrālā statistikas biroja datiem (2016), no tiem aptuveni 2,5 miljoni ir Polijas pilsoņi, kas veido aptuveni 6% no Polijas iedzīvotāju skaita (Polijas Ārlietu ministrija, 2015).

Diasporas politikas ietvaru kopš 2015. gada veido Valdības programma sadarbībai ar poļu kopienu ārvalstīs 2015.–2020. gadam. Tajā noteikti pieci stratēģiskie mērķi: 1) atbalstīt poļu valodas apguvi

un izglītību poļu valodā, īpaši bērnu vidū; 2) poļu identitātes uzturēšana un stiprināšana, paplašinot poļu kultūras pieejamību; 3) poļu diasporas organizāciju kapacitātes stiprināšana; 4) atbalsts poļu remigrācijai un iekļaušanās atvieglošana pēc atgriešanās; 5) diasporas un Polijas sakaru veidošana jaunatnes lietās, zinātnē, kultūrā un tautsaimniecībā (Polijas Ārlietu ministrija, 2015). Polijas Ārpolitikas stratēģija 2017.–2021. gadam arī iezīmē uzsvarus diasporas politikas jomā – piemēram, remigrācijas veicināšana, lai mazinātu paredzamu demogrāfisko krīzi; atbalsts poļu identitātes, pašapziņas un vērtībtelpas kopšanai ārvalstīs; diasporas iesaiste Polijas valsts tēla veidošanā (Polijas Ārlietu ministrija, 2017).

Diasporas politiku Polijā starp dažādām ministrijām koordinē Ārlietu ministrija un mītnes zemēs isteno diplomātiskās un konsulārās pārstāvniecības mītnes zemēs. Ārlietu ministrijas uzdevums ir “pārstāvēt



un aizsargāt ārvalstīs mītošos poļus kā nacionālu minoritāti un viņu tiesības, kas izriet no daudzpusējiem starptautiskiem nolīgumiem, divpusējiem nolīgumiem un iedibinātām paražām, un valstīs, kur poļi neveido nacionālo minoritāti juridiskā izpratnē, nodrošināt to, ka poļu diasporas tiesības nav mazāka apjoma kā citu tautību pārstāvjiem” (Polijas Ārlietu ministrija, n. d.). Starp ministrijas uzdevumiem ir arī publiskā diplomātija ar diasporas iesaisti, nodrošinot poļu kopienu ārvalstīs sadarbību ar Polijas institūcijām, lai veidotu un nostiprinātu labu Polijas starptautisko tēlu un popularizētu poļu kultūras mantojumu, vēsturi un lomu (turpat).

Ekonomikas ministrijas pārraudzībā notiek sadarbība ar diasporu tautsaimniecības jomā. Tajā tiek iesaistītas poļu diasporas uzņēmēju organizācijas un uzņēmumi, kurus apzina diplomātisko pārstāvniecību tirdzniecības un investīciju piesaistes nodaļas, Polijas tirdzniecības kameras un Polijas informācijas un ārvalstu investīciju aģentūra (Lesińska & Wróbel, 2020).

Svarīga loma diasporas politikas īstenošanā ir Valsts prezidenta kancelejai un Parlamenta augšpalātas (Senāta) un apakšpalātas (Sejma) komitejām – Emigrācijas lietu komitejai un Ārvalstīs dzīvojošo poļu sadarbības komitejai, kā arī Senāta administratīvai struktūrai – Polonijas birojam (*Biuro Polonijne*). Tradicionāli diasporas atbalsta finansējums ik gadu tiek ietverts Senāta kancelejas budžetā (Lesińska & Wróbel, 2020).

Diasporas iesaiste diasporas politikas veidošanā un ieviešanā notiek ar vairāku konsultatīvu formātu palīdzību. Tā, piemēram, reizi vairākos gados Senāta un/vai Polijas prezidenta paspārnē notiek Polijas ārvalstu kopienu un to piederīgo pasaules kongress. Polijas diplomātiskajās pārstāvniecībās mītnes zemēs ir izveidotas lokālas diasporas konsultatīvās padomes, ko veido 10–15 vēstnieka vai ģenerālkonsula nominēti eksperti no diasporas organizāciju un kopienu vidus.

## Starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi

Polijas Ārpolitikas stratēģija 2017.–2021. gadam cita starpā izvirza uzdevumus

stiprināt Polijas un Centrāleiropas ietekmi Eiropas Savienībā un Polijas “kredibilitāti” Eiropā un pasaulē, kam nozīmīgas iestrādes veiktas Polijas kā ANO Drošības padomes nepastāvīgā locekles statusā 2018.–2019. gadā. Stratēģijā uzsvērts, ka “Polijas ārpolitikas efektivitāte ir atkarīga no tās diplomātijas kvalitātes un publiskās pārvaldes kvalitātes kopumā, kā arī no Polijas spējas arvien vairāk pielietot vietējo pašvaldību un nevalstisko organizāciju potenciālu gan Polijā uz vietas, gan citviet pasaulē”; šajā nolūkā izvirzīts uzdevums pielāgot vai, iespējams, paplašināt Polijas vēstniecību, konsulātu, kultūras institūtu un goda konsulātu tīklu pasaulē atbilstoši jaunajiem apstākļiem (Polijas Ārlietu ministrija, 2017).

Pat neskatoties uz Polijas starptautisko ierēdņu un organizāciju profesionāļu lielo skaitu, viņi šajā kontekstā nav nepārprotami pieminēti kā daļa no risinājuma, veidojot tīklojumu diplomātiju. Trūkst informācijas par cita veida oficiālām iniciatīvām sadarbības veidošanai ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem poļiem vai viņu karjeras atbalstam. Taču šādas proaktīvas oficiālas politikas telpu zināmā mērā aizpilda poļu starptautiskās ierēdniecības pašorganizēšanās, kam labs prakses piemērs ir starptautiskajās organizācijās strādājošo poļu biedrība “Network-PL” (Network PL, n. d.).

Biedrība dibināta 2012. gada novembrī ar kodolu Briselē, Beļģijā. Tajā iesaistīti Eiropas Savienības institūcijās un struktūrās, kā arī citās starptautiskās organizācijās strādājošie poļi. Biedrības misija ir “cilvēkkapitāla apzināšana un radišana, lai nodrošinātu zināšanās balstītu bāzi ilgtspējīgai attīstībai Polijā, Eiropā un pasaulē globalizācijas laikmetā”.

Misijas īstenošanai biedrībā izvirzīti šādi mērķi: 1) tīklošanās, savstarpēja pieredzes un zināšanu apmaiņa un saikņu veidošana starptautiskajās organizācijās un institūcijās strādājošiem poļiem; 2) sadarbības atbalstīšana ar citu tautību starptautisko institūciju darbiniekiem, lai stiprinātu sadarbību profesionālajā līmenī; 3) Polijas tēla un to poļu tēla, kuri iesaistījušies starptautiskā līmenī, stiprināšana starptautiskajā arēnā.

Kā biedrības darbības praktiskie darbības virzieni ir iezīmēta biedrības dalībnieku dalīšanās savās zināšanās un pieredzē ar citiem

poļiem, kuri ir saistīti vai vēlas saistīt savu darbību ar starptautiskām institūcijām, atbalstot biedru profesionālo un personīgo attīstību. Tas ietver atbalstu karjeras attīstībai, veicot personīgās attīstības apmācības un mentorējot profesionāļus ar vadības ambīcijām. Biedrība arī sniedz palīdzību jauniešiem, kuri interesējas par Eiropas civildienestu un darbu citās starptautiskās organizācijās, piemēram, organizē apmācības EPSO konkursu dalībniekiem un informatīvas sesijas par nodarbinātības iespējām starptautiskajās organizācijās.

Sabiedriskās dzīves un tīklošanās iespēju nodrošināšanai biedrība arī organizē

saviesīgas aktivitātes – tikšanās ar interesantām personībām, kā arī labdarības akcijas. Biedrības paspārnē darbojas arī raidieraksts *Radio Berlaymont* (podkāsts, kas paplašina zināšanas par Eiropas Savienību un darbu tās pārvaldē).

Biedrība arī sadarbojas ar nevalstiskajām organizācijām Polijā, lai sekmētu aktīvas pilsoniskās sabiedrības veidošanu un attīstību Polijā (Network PL, n. d.). Ar Polijas valdības pārstāvjiem biedrībai sadarbība ir ierobežota, ņemot vērā nozīmīgas atšķirības politiskajā redzējumā, tostarp par Polijas vietu Eiropas Savienībā (P4).

## ĪRIJAS PIEMĒRS

### Diasporas politika un institucionālie aktori

Ņemot vērā Īrijas diasporas lielo apjomu – 70 miljoni cilvēku – un aktīvo saikņu uzturēšanu ar izcelsmes valsti, Īrijas diasporas politika un remigrācijas iniciatīvas, kā arī to institucionālā arhitektūra jau padziļināti analizētas vairākos pētījumos, kas arī ņemti vērā Latvijas attiecīgo rīcībpolitiku izstrādē (Mieriņa et al., 2018) (Šūpule et al., 2016). Īrijas gadījumā līdzās kultūras un identitātes virzieniem diasporas sadarbība ietver arī aktīvu sadarbību tautsaimniecībā, iesaistot diasporas uzņēmēju un profesionāļu klubus un interešu kopienas studējošo sakaru uzturēšanā, valsts tēla veidošanā un citās jomās (Īrijas Ārlietu departaments, 2019). Ietvaru šai sadarbībai veido Globālās Īrijas stratēģija, kuras daļa ir arī platforma *Global Irish* (<https://www.dfa.ie/global-irish/>).

### Starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi

Īrijas starptautiskās darbības stratēģiskais ietvars ir daudzgadu pārnozaru iniciatīva “Globālā Īrija 2025” (Īrijas *Taoiseach* departaments, 2018). Iniciatīvas mērķis ir līdz 2025. gadam dubultot Īrijas globālo “nospiedumu” jeb pārstāvību un starptautisko ietekmi. Tās moto ir premjera Džona

A. Kostello vēlējums Īrijai pasaulē veidot ietekmi, kas tālu sniedzas pāri tās ģeogrāfiskajiem izmēriem un iedzīvotāju skaitam. Palielinot Īrijas starptautisko pārstāvību un redzamību, Īrija pozicionējas, lai sekmīgāk darbotos daudzpusējā starptautiskajā sistēmā, sniegtu savu ieguldījumu globālo izaicinājumu risināšanā un konkurētu pasaules tirgos. Stratēģiju balsta arī atbilstošs budžeta ieguldījumu plāns un ietekmes novērtējumam izvirzīti kvantitatīvi un kvalitatīvi mērāmi mērķrādītāji, kas tiek uzskaitīti ikgadējos progresa ziņojumos par stratēģijas ieviešanu (Īrijas *Taoiseach* departaments, 2018).

Stratēģijā izvirzīts uzdevums būtiski stiprināt Īrijas diplomātisko pārstāvību ārvalstīs un starptautiskajās organizācijās. Tas cita starpā bija saistīts ar Īrijas kampaņu ANO Drošības padomes nepastāvīgās dalībvalsts statusa iegūšanai un arī ar nepieciešamību *Brexit* kontekstā nostiprināt savu interešu pārstāvību Eiropas Savienības ietvarā, tostarp ES institūciju dienestā. Šie mērķi iet rokrokā ar stratēģijā iezīmēto nepieciešamību rast arvien jaunus veidus Īrijas diasporas sadarbības un piederības saikņu stiprināšanā, valsts tēla veidošanā un jaunu starptautisku saišu kopšanā.

Ar šiem mērķiem sasaucas arī Īrijas Civildienesta cilvēkresursu stratēģija 2020–2023 (*People Strategy for the Civil Service*) (Īrijas Publisko izdevumu un reformu departaments, 2019), kurā paredzēts stiprināt valsts

pārvaldes mobilitāti un karjeras dažādošanu. Attiecībā uz starptautiskajām organizācijām īpaša uzmanība veltīta dienesta mobilitātes iespējām Eiropas Savienībā. Tās iezīmētas 2021. gadā pieņemtajā Īrijas Stratēģijā pārstāvības stiprināšanai ES institūcijās un aģentūrās “Karjera Eiropas Savienībā” (Īrijas valdība, 2021). Tās izstrādei Eiropas lietu ministrijas paspārnē 2020. gadā notika sabiedriskā apspriešana, kurā saņemti 124 priekšlikumi no ģiriem gan uz vietas Īrijā, gan citviet Eiropā; tostarp konsultācijas notika ar ģiru profesionāliem Eiropas Savienības institūcijās.

Stratēģijas izstrādi tieši attiecībā uz ES institūcijām un aģentūrām motivēja dati, ka Īrija pārstāvības ziņā šajā organizācijā ir nonākusi pie “demogrāfiskas aizas”, jo tuvākajos gados paredzama liela skaita piedzējušu ģiru ierēdņu pensionēšanās, bet Īrija ir nepietiekami pārstāvēta jauno profesionāļu un karjeras vidusposma pozīcijās. Jaunpienākušo ģiru skaits ES institūcijās ik gadu atbilst Īrijas iedzīvotāju skaita īpatsvaram Eiropas Savienībā kopumā, taču nav pietiekams, lai aizstātu pensionēšanās dēļ gaidāmo skaita samazinājumu. Ja netiktu veikti koriģējoši pasākumi, Īrijas pārstāvība dramatiski kristos.

Līdz ar stratēģijas pieņemšanu valstiskā līmenī atzīts, ka starptautiskajās institūcijās strādājoši ģiri var palīdzēt veidot un īstenot tādas starptautiska līmeņa rīcībpolitikas, kas “darbojas attiecībā uz Īriju”, proti, atbilst tās kultūrai, sistēmai, prioritātēm. Norādīts, ka ģiru profesionāli ES institūcijās ir Īrijas valsts pārvaldei noderīgs “piekļuves punkts” ES lietās un var sniegt “agrīno bridinājumu” Īrijas sistēmai par nozīmīgiem politiskiem vai likumdošanas aktiem, kas varētu ietekmēt Īriju.

Prezentējot stratēģiju, ministru līmenī uzsvērta šīs stratēģijas īstermiņa loma, gādājot, lai ne vien īstermiņā, bet arī ilgtermiņā ģiru ES ierēdņi turpinātu darboties kā būtiski sasaistes elementi starp Īrijas nacionālo sistēmu un ES, vienlaikus sniedzot ģiru pieņemšanu ES lēmumu pieņemšanā visos līmeņos un arī ieguldot savas zināšanas un prasmes atpakaļ Īrijas attīstībā. Vienlaikus ir pilnībā respektējams, ka ģiru ES ierēdņiem jāstrādā visas ES interesēs, nevis vienas dalībvalsts labā (Īrijas valdība, 2021).

## 5. attēls. Īrijas pārstāvība ES (dati), avots: Īrijas Stratēģija pārstāvības stiprināšanai ES institūcijās un aģentūrās “Karjera Eiropas Savienībā” (Īrijas valdība, 2021)

### Ireland's Representation in the European Commission: A Snapshot

The European Commission is the EU Institutions' biggest employer, **30,000** staff.



working in Brussels, Luxembourg, other EU Member States, and around the world in EU Delegations.

Up to **78** Irish people are forecast to depart between 2021 and 2025.



This will have an impact on Ireland's representation within the Commission.

A number of Commission officials work in Ireland in DG SANTE's Health & Food Audits & Analysis Directorate, which is based in Galway, Co. Meath.

**50** Irish people work in AD5-AD8 policy posts in the Commission.



Ireland should have **69** people working at this grade to have geographical balance.



**227** Irish people currently work in the Commission as administrators (including managers and linguists).



Minēto apsvērumu dēļ šīs stratēģijas mērķis ir būtiski palielināt Īrijas profesionāļu skaitu pastāvīgās un pagaidu pozīcijās ES institūcijās un aģentūrās, palielināt ģiru skaitu, kuri piesakās amatam šajās struktūrās, un Īrijas sabiedrībā visās nozarēs uzlabot zināšanas par ES karjeras iespējām. Šajā nolūkā stratēģijā iezīmētas trīs fokusa jomas: 1) ES karjeras popularizēšana, īpaši jauniešu vidū; 2) atbalsta un apmācību palielināšana ģiriem visā pasaulē, kuri ieinteresēti ES dienestā; 3) ES personāla atlases sistēmas reformas veicināšana, lai nodrošinātu, ka lielāks ģiru skaits iegūst amatus ES institūcijās un aģentūrās. Īrijas valdība apņēmusies veikt šādus pasākumus:

Plašāk izvērst aizsākto “Strādā ES!” (*EU Jobs*) kampaņu, tostarp aktīvāk uzrunājot studējošos, piedāvājot viņiem arī prakses programmas (kā piemēru var minēt specializētas prakses programmas tulkošanas jomā: <https://www.dfa.ie/eujobs/iveaghfellowship-programme/> u. c.).

Sniegt individuāli pielāgotu atbalstu un apmācības īru kandidātiem, kuri pie-sakās pozīcijām ES institūcijās (piemē-ram, mācības ar skatu uz EPSO konkursu kārtošanu: <https://www.dfa.ie/eujobs/eu-concours-prep/>).

Ieguldīt papildu resursus, lai stiprinātu īru valodas kā ES oficiālās valodas lietojumu.

Palielināt finansējumu valdības program-mai nacionālo ekspertu sekondēšanai, lai ik gadu nodrošinātu divreiz lielāka Īrijas valsts pārvaldes darbinieku skaita sekondēšanu ES institūcijās (no 24 līdz 50).

Paplašināt valdības finansēto stipendiju programmu īru studijām Eiropas Koledžas maģistrantūras programmās Brigē, Beļģijā, un Natolinā, Polijā, nodrošinot finansējumu vismaz 10 studējošajiem katru gadu.

Īrijas valsts pārvaldē izveidot tā saukto “ES plūsmu” Eiropas lietu speciālistiem, kuriem tiks sniegts īpašs atbalsts karjeras mobilitātei uz ES institūcijām.

Kampanai “Strādā ES!” ir izveidots savs zīmols un vienota tīmekļa vietne Ārlie-tu ministrijas portālā, kurā apkopotas vi-sas iespējas, atbalsta veidi un informatī-vie resursi (<https://www.dfa.ie/eujobs/>). 2022.–2023. gadā uz šīs stratēģijas ievieša-nu ir likts īpašs uzsvars, ņemot vērā Īrijas

valdības plašo publiskās diplomātijas un sa-biedrības līdzdalības kampaņu “ES50”, kas veltīta pusgadsimtam kopš Īrijas pievienoša-nās ES (<https://ireland.ie/en/eu50/>).

Īrijas valdība arī aktīvi iniciē Eiropas Savienības personāla atlases sistēmas piln-veidojumus, lai ģeogrāfiskās pārstāvības izaicinājumus risinātu ne vien no tā sauktā “piedāvājuma” puses pašu mājās, bet arī no “pieprasījuma” puses jeb Eiropas Savienībā strukturāli. Īrija līdz ar citu līdzīgi domājošu dalībvalstu grupu (Čehija, Austrija, Dānija, Somija, Francija, Vācija, Luksemburga, Nīderlande, Portugāle, Zviedrija) 2018. gadā iesniegusi priekšlikumus Eiropas Savienības personāla atlases sistēmas izmaiņām (Nīder-landes Karalistes pastāvīgā pārstāvniecība ES, 2018).

Īrijas valdība īsteno arī plašākus pasāku-mus īru jauno profesionāļu piesaistē darbam dažādās starptautiskās organizācijās. Ārlie-tu ministrija un Darba lietu ministrija kopš 2018. gada īru studējošajiem piedāvā men-toringa un stipendiju programmu praksei starptautiskajās organizācijās, tostarp īpaši starptautiskās politikas, attīstības sadarbības, cilvēktiesību un humānās palīdzības jomā (plašāku informāciju skatīt <https://www.dfa.ie/eujobs/iveaghfellowshipprogramme/>).



# STARPTAUTISKAJĀS ORGANIZĀCIJĀS STRĀDĀJOŠO DIASPORAS PROFESIONĀLU APTAUJAS ANALĪZE

## VISPĀRĒJS RAKSTUROJUMS

Visvairāk – 90 – aptaujas respondentu patlaban strādā vai pēdējo 10 gadu laikā ir strādājuši kādā Eiropas Savienības institūcijā (6. attēls). Starp tām visbiežāk pārstāvēti dažādi Eiropas Komisijas ģenerāldirektorāti. Vairāki Latvijas izcelsmes cilvēki strādā DG for Logistics and Interpretation for Conferences (DG LINC), Directorate-General for Translation (DGT), taču Latvijas pārstāvji darbojas arī dažādos citos direktorātos, kas atbild par Latvijai būtiskiem jautājumiem (klimata pārmaiņām un enerģētiku, nodarbinātību un sociālajiem jautājumiem, tirdzniecību, nodokļiem, informāciju, migrāciju u. tml.). Vismaz viens cilvēks strādā EC JRC (Joint Research Centre). Vairāki Latvijas izcelsmes cilvēki strādā arī citās ES institūcijās, piemēram, Eiropas Savienības Padomē un dažādās Eiropas Parlamenta struktūrās, tostarp Eiropas Parlamenta likumdošanas koordinācijas nodaļā un EPLO Latvia (European Parliament Liaison Office).

Vairāki Latvijas izcelsmes cilvēki darbojas (vai ir darbojušies) dažādās ES misijās, visbiežāk ES Ārējās darbības dienesta (European External Action Service EEAS) delegācijās, EU CSDP (Common Security and Defence Policy) ietvaros: Gruzijas civilā novērošanas misija (EUMM), ES Padomdevēja misija Ukrainā civilā drošības sektora reformēšanai (CSDP), ES Likuma varas misija Kosovā (EULEX Kosovo), kā arī ES vēlēšanu novērošanas misijās.

Latvijas pārstāvji strādā arī starptautisko finanšu jomā: visvairāk Eiropas Centrālajā Bankā (ECB), arī Eiropas Investīciju bankā (EIB), Eiropas Revīzijas palātā (ECA) un citur. Līdzīgi daudz Latvijas izcelsmes cilvēku pārstāvēti arī tieslietās, visvairāk – ES Tiesā, arī ES Pamattiesību aģentūrā (EU Agency for Fundamental Rights) un citur.

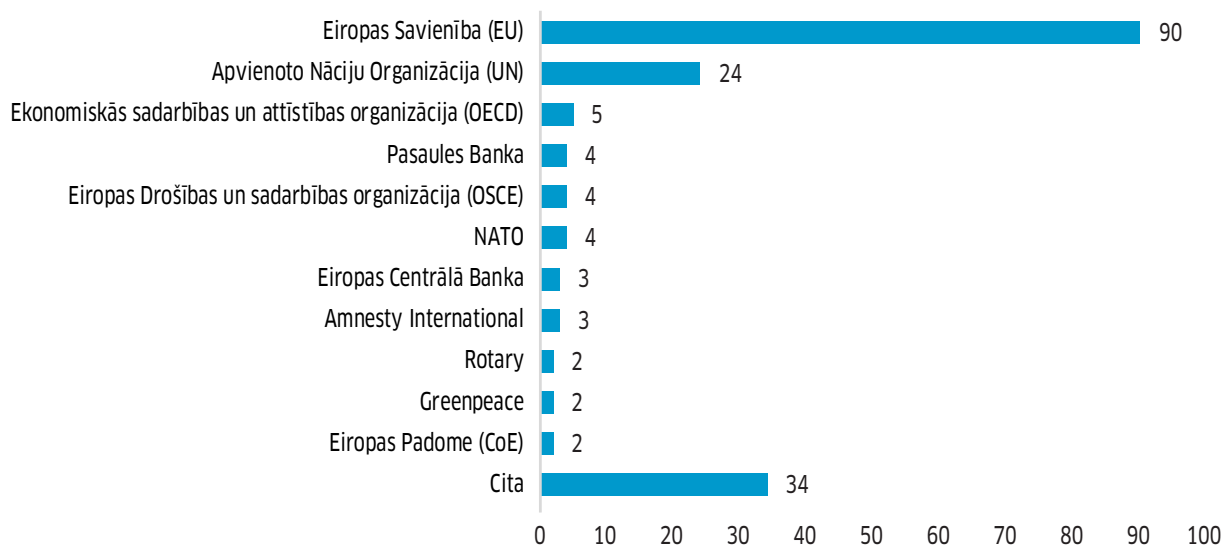
Latvijas pārstāvji Eiropas struktūrās nodarbojas arī ar dažādiem citiem jautājumiem,

piemēram, ar izglītības, zinātnes, veselības un citiem jautājumiem. Starp respondentu pārstāvētajām Eiropas Savienības aģentūrām ir arī Eiropas Slimību profilakses un kontroles centrs (ECDC), Eiropas Narkotiku un atkarību uzraudzības centrs (EMCDDA), Eiropas Izglītības un kultūras izpildaģentūra (EACEA), Eiropas Vides aģentūra (EEA). Īpaši jāatzīmē arī Eiropas Ekonomisko un sociālo lietu komiteja (The European Economic and Social Committee) – ES konsultējoša struktūrvienība, ko veido dažādi sociālie partneri, Eiropas Personāla atlases birojs (EPSO), kas atlasa darbiniekus darbam Eiropas institūcijās un aģentūrās, ERC Izpildaģentūra (ERCEA), kas koordinē ES pētnieciskos grantus, ES Publikāciju birojs un Europe's Rail, kas attīsta Eiropas vilcienu satiksmes tīklu.

Nākamā biežāk minētā iestāde, kurā darbojas Latvijas izcelsmes cilvēki, ir Apvienoto Nāciju Organizācija (ANO jeb UN) – to minējuši 24 respondenti. Vismaz daži Latvijas valstspiederīgie strādā ANO Attīstības programmā (United Nations Development Programme, UNDP), pa kādam sastopams arī ANO Sekretariātā, ANO Attīstības koordinācijas birojā (Development Coordination Office, DCO), Pasaules Pārtikas organizācijā (World Food Programme, WFP), ANO Bēgļu aģentūrā (UNHCR), UNESCO, Pasaules Veselības organizācijā (World Health Organization, WHO), ANO Ekonomikas un sociālo lietu padomē (ECOSOC), Starptautiskajā Darba organizācijā (ILO) un citās ANO struktūrās (6. attēls).

Pieci respondenti atzīmējuši, ka strādā Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijā (OECD). Vēl vismaz četri Latvijas pārstāvji strādā Pasaules Bankā, Eiropas Drošības un sadarbības organizācijā (EDSO) vai NATO. Darbs šādās organizācijās sniedz nenovērtējamu pieredzi un zināšanas drošības un attīstības jautājumos globālā mērogā.

## 6. attēls. Starptautiskās organizācijas, kurās strādā vai pēdējo 10 gadu laikā ir strādājuši Latvijas izcelsmes cilvēki (skaits)



Bāze: visi respondenti

Kopumā 79,9% respondentu strādā vai strādājuši kādā starpvaldību institūcijā, 22,8% – starptautiskā nevalstiskā organizācijā. Lai gan respondentu, kas atzīmējuši, ka strādā kādā starptautiskā nevalstiskā organizācijā, ir mazāk, šo organizāciju klāsts ir ļoti daudzveidīgs. Vairākas no tām nodarbojas ar labdarību un dažādu veidu palīdzību mazāk attīstītām valstīm, piemēram, Rotary, Global-Giving un Médecins Sans Frontières.

Atsevišķas organizācijas, kurās darbojas Latvijas izcelsmes cilvēki, koncentrējas uz cilvēktiesību jautājumiem, starp tām ir Amnesty International, Baltic Human Rights Society un DARE network (Democracy and Human Rights Education in Europe). Vēl citu uzmanības laukā ir veselības jautājumi, piemēram, Smoke Free Partnership un The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria. Vēl atsevišķi Latvijas izcelsmes cilvēki darbojas arī ar vides jautājumiem saistītās starptautiskās organizācijās, piemēram, Greenpeace un World Wildlife Foundation.

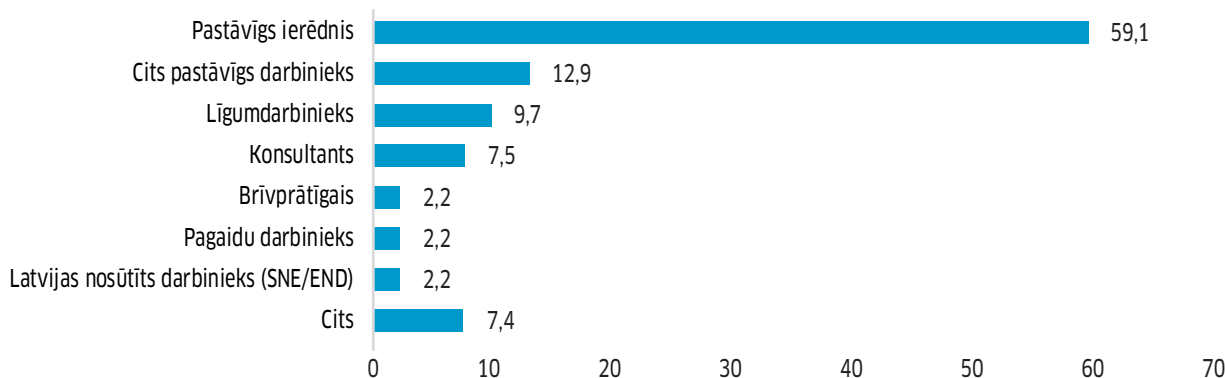
Nevalstiskās organizācijās apvienojušies arī latvieši, kurus interesē zināšanu un informācijas apmaiņa starptautiskā līmenī, piemēram, European Women Lawyers Association, Intra-European Organisation of Tax Administrations, kas nodrošina forumu, lai palīdzētu Eiropas dalībvalstīm uzlabot savu fiskālo funkcionalitāti, European Molecular Biology Organisation (EMBO) un citās.

Latvijas pārstāvji darbojas arī ar informācijas un komunikācijas attīstības jautājumiem saistītās NVO, piemēram, IOTA fonds un People to People International – Europe. Atsevišķi jāatzīmē ASV domnīcas, kas darbojas starptautiskās sadarbības un attīstības jomā.

Aptauja liecina, ka Latvijas izcelsmes cilvēki sastopami arī dažādās specifiskākās starptautiskās organizācijās, tostarp tādās, kas vērstas uz attīstības sadarbību, piemēram, Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC). Ar attīstības jautājumiem netieši saistītas arī EIT Food – Eiropas vadošā pārtikas inovācijas iniciatīva, URBACT – Eiropas apmaiņas un mācību programma, kas veicina ilgtspējīgu pilsētu attīstību, INTOSAI attīstības iniciatīva – Starptautiskās Augstāko revīzijas iestāžu organizācijas struktūra, kas atbalsta augstāko revīzijas iestāžu spēju attīstību jaunattīstības valstīs, International Center for Migration Policy Development, International Development Research Centre, kas darbojas Kanādā, un Transparency International. Visās šajās organizācijās strādā kāds Latvijas pārstāvis. Latvieši sastopami arī organizācijās, kas strādā ar datu un drošības jautājumiem starptautiskā līmenī, piemēram, ISSN Network, International Federation of Library Associations and Institutions, INTERPOL, International Atomic Energy Agency (IAEA), kā arī European Marine Board (ICMPD).

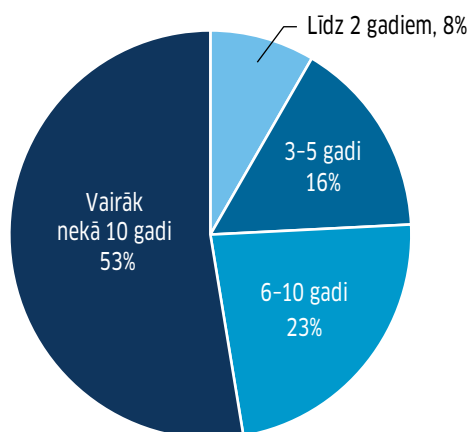


### 7. attēls. Pašreizējais statuss organizācijā (%)



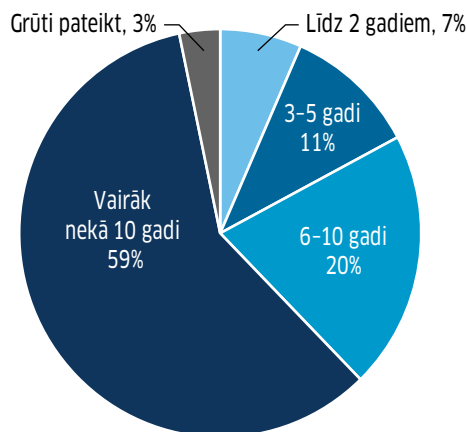
Bāze: šobrīd strādā starptautiskā organizācijā

### 8. attēls. Darba pieredze pašreizējā organizācijā (%)



Bāze: šobrīd strādā starptautiskā organizācijā

### 9. attēls. Kopējā pieredze starptautiskās organizācijās (%)



Bāze: visi respondenti

Respondentu minētās kompetenču jomas atslēgas vārdu formā apkopotas 1. pielikumā. Starp tām biežāk minēta ārpolitika un drošības politika, attīstības sadarbība, publiskā pārvalde, cilvēktiesības un dažādi juridiskie jautājumi (tostarp sieviešu un bērnu tiesības, cilvēku ar invaliditāti tiesības, biznesa, IT, tirdzniecības un dažādi citi starptautiskie likumi un normas), vide, ekoloģija un klimata pārmaiņas, finanšu jautājumi (grāmatvedība, investīcijas, budžets, monetārā politika, banku uzraudzība, audits, revīzija u. tml.), pilsoniskās sabiedrības un līdzdalības jautājumi, nodarbinātība un sociālie jautājumi, statistika, pētījumi un inovācijas, sabiedrības veselība, IT infrastruktūra, komunikācija un sabiedriskās attiecības, projektu vadība, personāla vadība, tulkošana un rediģēšana.

Lielākā daļa (59%) respondentu ir pastāvīgi ierēdņi vai kādi citi pastāvīgi līgumdarbinieki (13%) kādā starptautiskā organizācijā.

Kopumā 17% ir līgumdarbinieki vai konsultanti, taču brīvprātīgo, pagaidu darbinieku un Latvijas nosūtītu darbinieku starptautiskās organizācijās strādājošo Latvijas izcelsmes cilvēku vidū ir maz (7. attēls). Tas nozīmē, ka vairumā gadījumu runa ir par pastāvīgiem darbiniekiem, ar kuriem iespējama ilglaicīga un produktīva sadarbība.

Aptuveni puse (53%) respondentu savā pašreizējā darbavietā strādā jau vairāk nekā 10 gadus, 23% – 6–10 gadus (8. attēls). Tikai 8% respondentu savā pašreizējā darbavietā strādā mazāk nekā 3 gadus.

No visiem aptaujas respondentiem 59% ir vairāk nekā 10 gadu pieredze, 20% – 6–10 gadu pieredze starptautiskās organizācijās (9. attēls). Tas nozīmē, ka viņi savas karjeras laikā uzkrājuši ļoti lielu pieredzi, zināšanas un kontaktus.

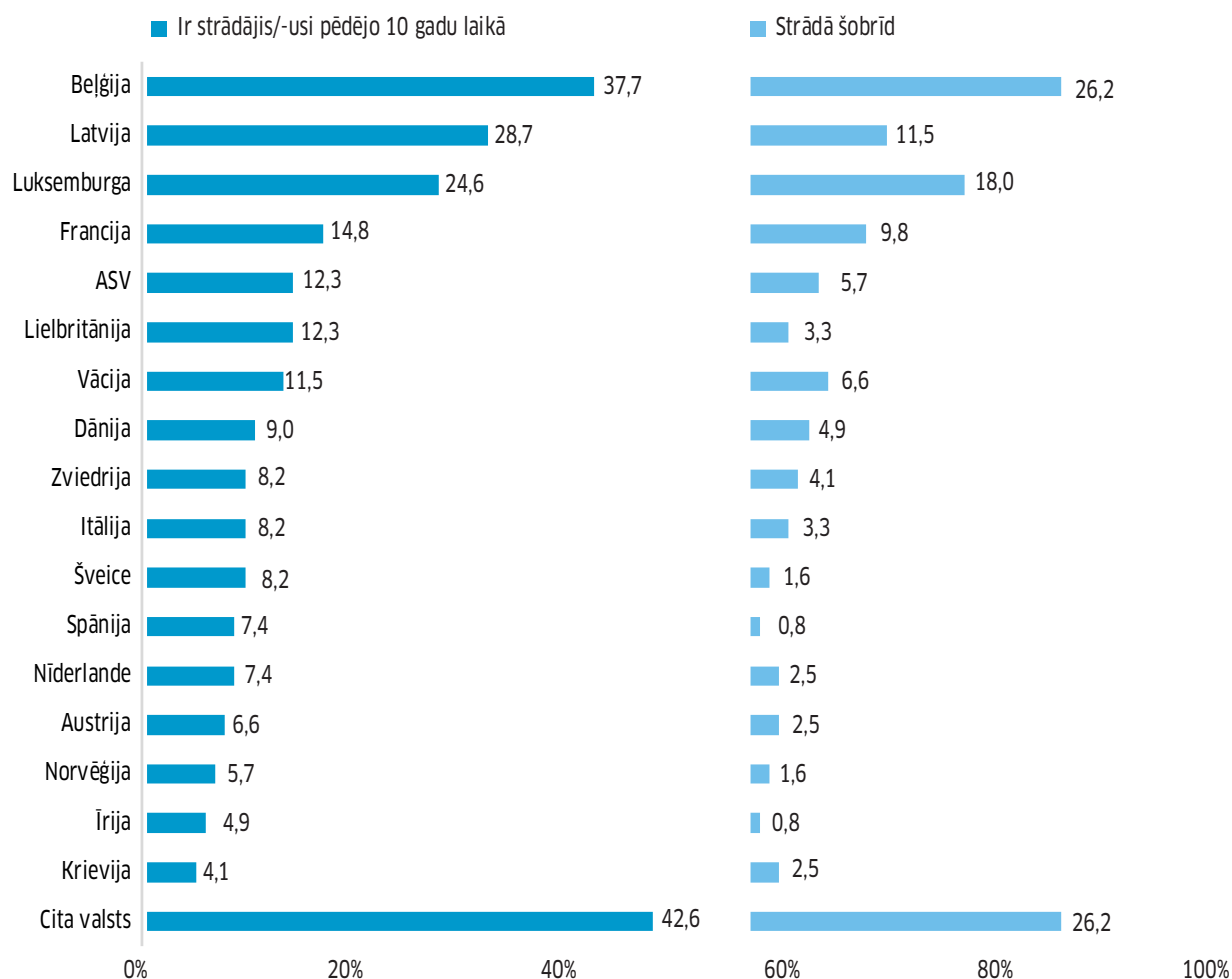
Starp valstīm, kurās respondentiem ir pieredze, visbiežāk minēta Beļģija. Šajā valstī

vismaz 3 gadus pēdējo 10 gadu laikā ir strādājuši (bija iesaistīti projektos, konsultēja u. tml.) 38% respondentu, patlaban Beļģijā strādā 26% (10. attēls). Daudzu darba dzīve bijusi saistīta arī ar citu ES institūciju bāzes vietu – Luksemburgu, kur strādājuši 25% un šobrīd strādā 18% respondentu. Interesanti, ka tikai 28% starptautiskās organizācijās strādājošo Latvijas izcelsmes cilvēku pēdējo 10 gadu laikā ir strādājuši Latvijā, 11% kaut kādā kapacitātē to dara joprojām (te gan jāatzīmē, ka Latvijā, iespējams, ir cita veida darbs, piemēram, kā brīvprātīgajam kādā organizācijā vai tamlīdzīgi). Aptaujātie Latvijas izcelsmes starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi visbiežāk pieredzi ir guvuši vēl Francijā, ASV, Lielbritānijā, Vācijā, Dānijā, Zviedrijā, Itālijā, Spānijā un Nīderlandē.

Nenoliedzami, aptaujāto profesionāļu darba gaitas visbiežāk bijušas saistītas ar

attīstītajām Rietumvalstīm (tiesa, ASV un Lielbritānijā patlaban strādā salīdzinoši daudz mazāk Latvijas izcelsmes cilvēku nekā iepriekš, t. i., šīs saites ir mazinājušās). Sniegtās atbildes liecina, ka ļoti daudziem Latvijas profesionāļiem ir pieredze arī citās valstīs. Vairāki respondenti ir strādājuši Krievijā, Ukrainā, Gruzijā, Moldovā, Balkānos, Grieķijā un Kanādā, minētas arī daudz eksotiskākas valstis Āzijas un Klusā okeāna reģionā, Centrālamerikā un Karību jūras reģionā, Dienvidaustrumāzijā, Tuvajos Austrumos, Āfrikā, Latīņamerikā, Centrālāzijā, pat Austrālijā un Indijā. Respondentu atbildes detalizēti atspoguļotas 2. pielikumā. Tās liecina, ka Latvijas profesionāļiem starptautiskajās organizācijās ir zināšanas, kas var būt ļoti vērtīgas attīstības sadarbības veicināšanai, tostarp reģionos, kur Latvijas diplomātiskā pārstāvniecība ir vājāka.

#### 10. attēls. Valstis, kurās respondenti ir strādājuši un strādā (%)



Bāze: visi respondenti

## SADARBĪBAS PIEREDZES RAKSTUROJUMS

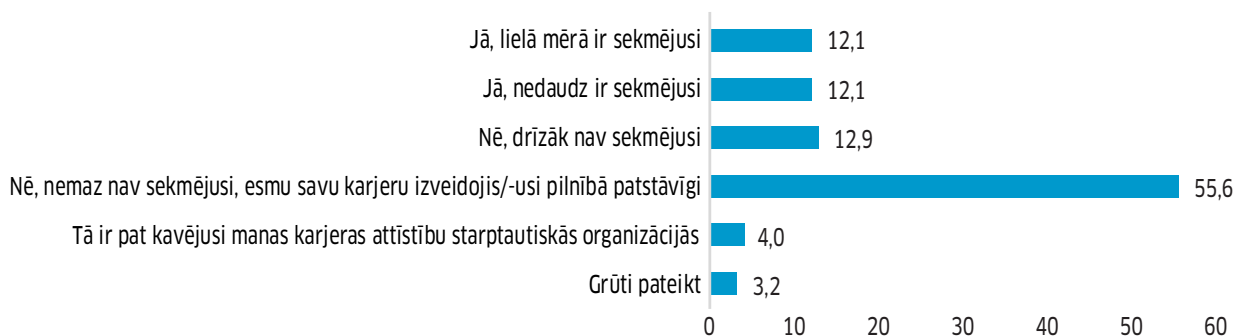
Uz jautājumu, vai Latvijas valsts ir sekmējusi karjeras attīstību starptautiskās organizācijās, vairāk nekā puse (56%) atbildējuši noliedzīgi, uzsverot, ka savu karjeru izveidojuši pilnībā patstāvīgi. Atsevišķi respondenti (4%) uzskata, ka Latvijas valsts viņu starptautiskās karjeras attīstību pat kavējusi (11. attēls). Kopumā tikai ceturtdaļa starptautiskās organizācijās strādājošo Latvijas izcelsmes profesionāļu saskata, ka Latvijai ir bijusi vismaz zināma loma viņu karjeras attīstībā.

No tiem, kuri nesaskata valsts atbalstu savas karjeras starptautiskās organizācijās attīstībā, gandrīz puse (45%) norāda, ka tas būtu bijis noderīgs, 24% tas būtu ļoti palīdzējis (12. attēls). Jāatzīmē gan, ka daudziem

uz šo jautājumu ir grūti atbildēt – iespējams, trūkst informācijas par atbalsta veidiem vai mehānismiem.

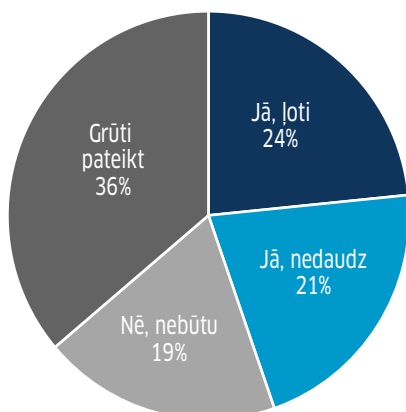
Aptaujā tika arī noskaidrots, kā respondenti vērtē sadarbības iespējas starp Latvijas pārstāvjiem (tostarp valsts pārvalde, parlaments, pašvaldības, tiesas, militārais un specializētie dienesti, akadēmiskais un nevalstiskais sektors) un starptautiskās organizācijās strādājošiem Latvijas izcelsmes profesionāļiem. Kā liecina sniegtās atbildes, 23% uzskata, ka ir plašas iespējas sadarbībai, 46% – ka ir zināmas iespējas sadarbībai, 14% – ka ir nelielas iespējas sadarbībai (13. attēls). Tikai retos gadījumos starptautiskās organizācijās strādājošie profesionāļi nesaskata nekādas sadarbības iespējas.

**11. attēls.** Atbildes uz jautājumu “Vai Latvijas valsts ir sekmējusi profesionāļa karjeras attīstību starptautiskās organizācijās?” (%)



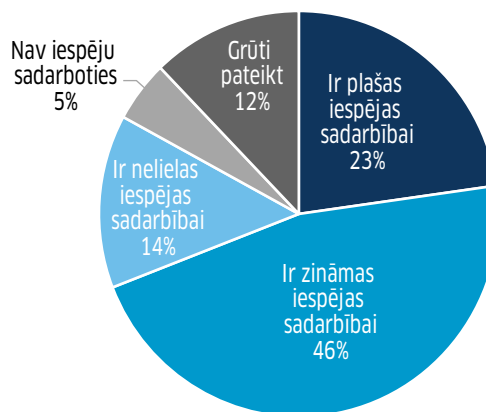
Bāze: visi respondenti

**12. attēls.** Atbildes uz jautājumu “Vai valsts atbalsts būtu bijis noderīgs?” (%)



Bāze: nesaskata, ka valsts būtu sekmējusi viņu starptautiskās karjeras attīstību

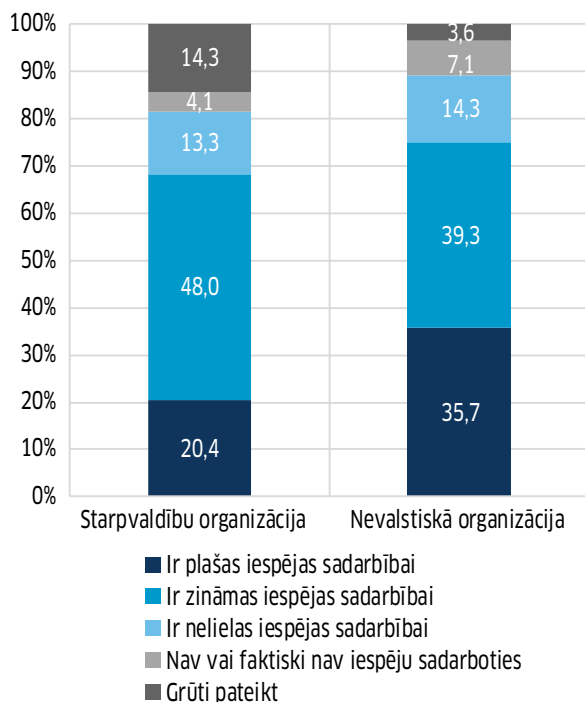
**13. attēls.** Sadarbības iespēju starp Latvijas pārstāvjiem un starptautiskās organizācijās strādājošiem Latvijas izcelsmes profesionāļiem vērtējums (%)



Bāze: visi respondenti

Interesanti, ka nevalstiskās organizācijās strādājošie profesionāļi pat biežāk nekā starpvaldību organizācijās strādājošie ir ļoti entuziastiski noskaņoti attiecībā uz sadarbības iespējām ar Latvijas pārstāvjiem: 36% saskata plašas iespējas sadarbībai (14. attēls).

**14. attēls. Sadarbības iespēju vērtējums ar profesionālajiem starpvaldību un nevalstiskajās organizācijās (%)**



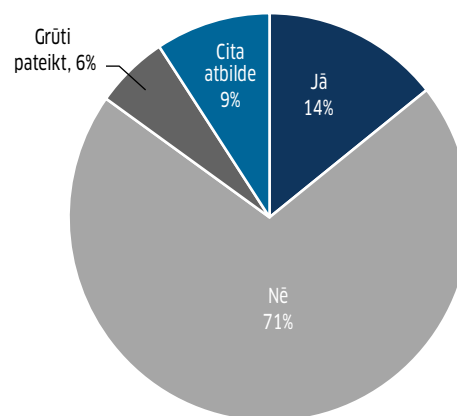
Bāze: visi respondenti

Aptaujāto profesionāļu redzējums uz sadarbības iespējām, kas sniegts atvērtajās atbildēs, apkopots 3. pielikumā. Daļa min, ka sadarbība jau notiek vai jau ir notikusi, dodot konkrētu labumu Latvijai. Citi min iespējas atbalstīt Latvijas jaunos profesionāļus, plānojot un sākot karjeru starptautiskās institūcijās. Taču visbiežāk kā iespēja sadarbībai minēta pieredzes, izpratnes un zināšanu nodošana, īpaši par starptautiskajām normām, tiesībām, struktūrām, prasībām dažādās jomās, sabiedrisko domu citās valstīs, kā arī izpratnes un ekspertīzes celšana konkrētās jomās (izglītība un zinātne, ekoloģija, enerģētika, nodokļi u. tml.). Noderīgs var būt arī know-how, kas iegūts, redzot citu valstu praksi, piemēram, par to, kā mazināt birokrātiju, veiksmīgāk nodrošināt informācijas apmaiņu, efektīvāk organizēt darbu, veidot sadarbību, piesaistīt investīcijas u. tml. Daļa

respondentu īpaši uzsver iespējas dalīties ar noderīgiem kontaktiem. Vēl citi gatavi sniegt informāciju un palīdzību dažādu programmu un projektu sagatavošanā, lai tie būtu veiksmīgāki un starptautiski konkurētspējīgāki. Vismaz dažiem ir iespējas lobēt un aizstāvēt Latvijas intereses starptautiskā līmenī, citi labprāt iesaistītos apmācībā, tostarp veicinot publiskās pārvaldes darbinieku kvalifikācijas celšanu. Vēl citi minējuši gatavību dalīties pieredzē un misijās attīstības sadarbības jomā (piemēram, Ukrainā un citās valstīs). Daži respondenti pauduši rūgtumu par Latvijas pašreizējo vājo iesaistīšanos un panākumiem starptautiskā līmenī dažādu iespēju izmantošanā, dažiem diemžēl bijusi negatīva pieredze, viņus sāpina intereses trūkums no Latvijas puses.

Absolūtais vairākums respondentu norāda, ka Latvijas ierēdniecība vai diplomātiskais dienests par viņiem un viņu zināšanām līdz šim nav izrādījis nekādu interesi (15. attēls). Tikai 14% (līdzīgi gan NVO, gan starpvaldību institūcijās strādājošie) ir nepārprotami izjutuši šādu interesi, vēl daži minējuši sporādisku, nekoncektu interesi par sadarbību.

**15. attēls. Atbildes uz jautājumu “Vai Latvijas ierēdniecība vai diplomātiskais dienests ir izrādījis interesi par respondentu un viņa/s profesionālajām zināšanām?” (%)**



Bāze: visi respondenti

**Cita atbilde:** Tikai tiešo darba pienākumu kontekstā/Tikai strādājot Moldovā/Sadarbojamies dažādos diasporas jautājumos, bet ne saistībā ar manu darbu. Tas mani pilnībā apmierina/Nekad nav atbildējuši uz manām vēstulēm/Nē, kaut arī šo gadu laikā esmu tās vairākkārt pēc savas iniciatīvas piedāvājis/Mazliet, tīri personiskā līmenī caur paziņām/Jā, vēstniecība darba valstī/Esmu bijusi diplomāte/Dikti nesen, kaut esmu jau pirms 10 gadiem mēģinājis veikt sadarbību/Atsevišķi kontakti notiek.



Neraugoties uz to, aptuveni pusei (56%) respondentu pēdējo piecu gadu laikā bijusi kāda sadarbība ar Latvijas pārstāvjiem (valsts pārvalde, parlaments, pašvaldības, tiesas, militārais un specializētie dienesti, akadēmiskais un nevalstiskais sektors u. c.): 10% sadarbojas cieši, 18% – dažkārt, 28% ir sadarbojušies retos gadījumos (16. attēls). Šeit gan jāatzīmē, ka respondentu vidū, visticamāk, nokļuvuši aktīvākie starptautiskās organizācijās strādājošie profesionāļi un realitātē mērķa grupas saikne un sadarbība ar Latviju droši vien ir zemāka.

Šobrīd sadarbībā līdzīgi iesaistījušies gan starpvaldību organizācijās, gan nevalstiskās organizācijās strādājošie profesionāļi (17. attēls).

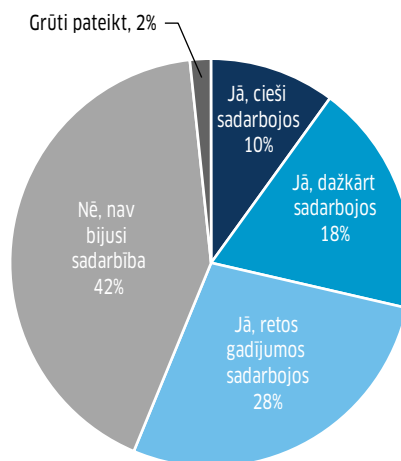
Kopumā 26% no tiem, kuriem vispār ir bijusi sadarbība ar Latvijas pārstāvjiem, sadarbojušies ar Ārlietu ministriju (centrālo dienestu Rīgā), 31% – ar vēstniecību vai goda konsulu mītnes zemē (18. attēls). Tas liecina, ka liela loma sadarbības veicināšanā ir vēstniekiem. 51% respondentu sadarbojušies ar kādu citu ministriju vai nozares ministrijas pakļautības/pārraudzības iestādi atbilstoši savai kompetences un specializācijas jomai (minētas Izglītības un zinātnes, Iekšlietu, Finanšu, Kultūras, Veselības, Satiksmes un citas ministrijas). Jāsecina, ka līdz šim starptautiskās organizācijās strādājošo Latvijas profesionāļu sadarbība pamatā noritējusi ar ministrijām vai to pakļautības iestādēm.

Labumu no sadarbības gūst arī augstākās izglītības iestādes – ar tām darbojies ceturtdaļa (25%) starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu, kam vispār ir kāda sadarbība ar Latviju. Liela nozīme sadarbības uzturēšanā un veicināšanā, kā liecina sniegtās atbildes, ir arī nevalstiskajam sektoram: 20% ir sadarbojušies ar kādām Latvijas diasporas vai remigrantu organizācijām, 26% – ar kādām citām nevalstiskām organizācijām Latvijā.

Ar pašvaldībām un privātiem uzņēmumiem starptautiskās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem saikne ir vājāka; ar tām sadarbojušies tikai attiecīgi 14% un 11% respondentu. Izņemot ministrijas un Valsts kanceleju (9%), citas Latvijas valsts struktūras

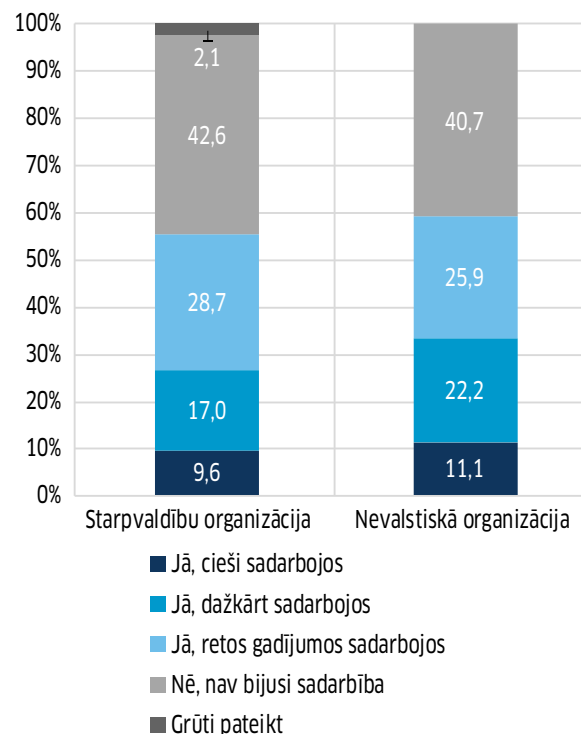
sadarbības potenciālu ar starptautiskās organizācijās strādājošajiem Latvijas izcelsmes profesionāļiem izmanto ļoti reti.

**16. attēls. Atbildes uz jautājumu “Vai pēdējo 5 gadu laikā ir bijusi jebkāda veida sadarbība ar Latvijas pārstāvjiem?” (%)**



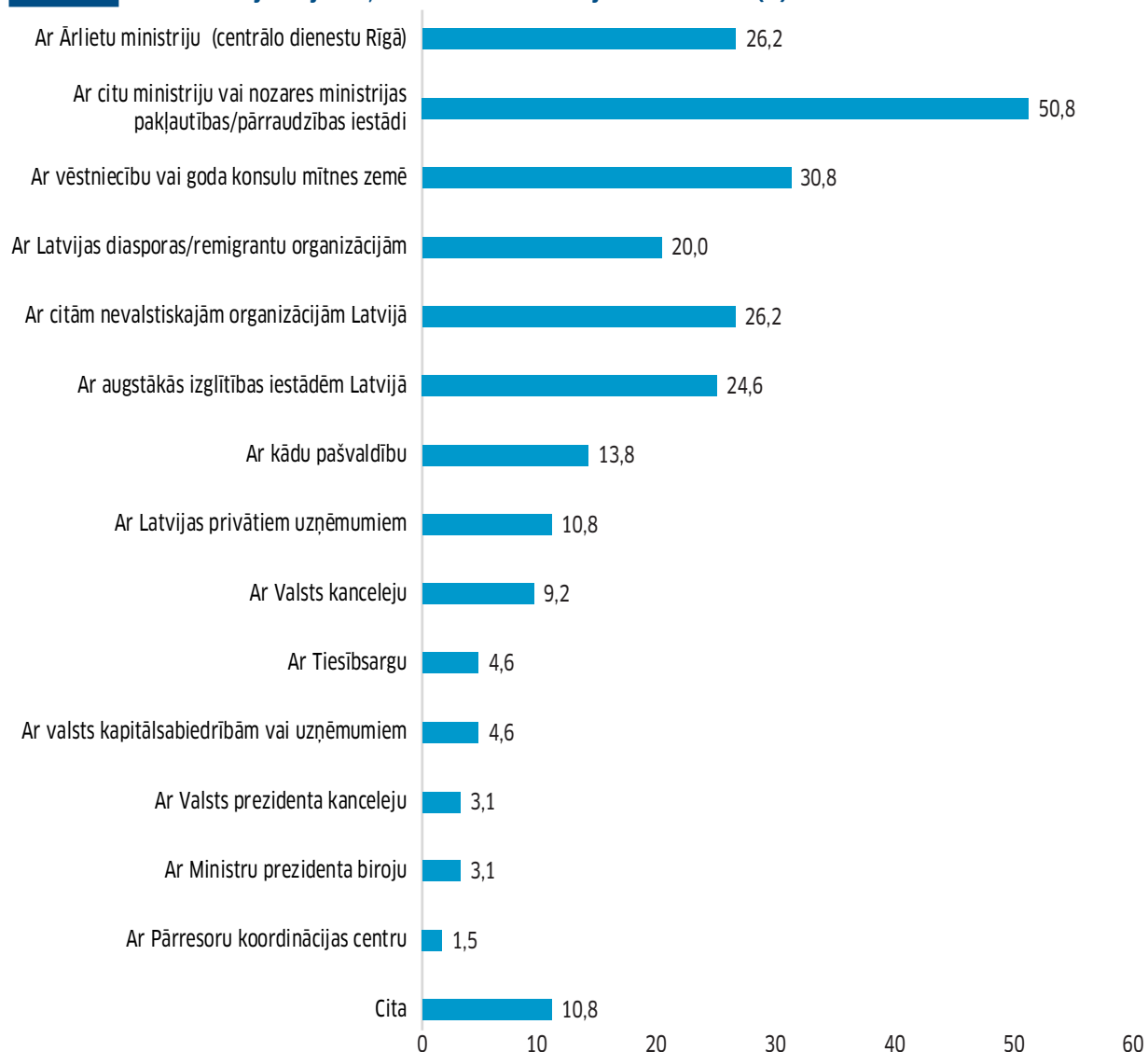
Bāze: visi respondenti

**17. attēls. Sadarbība ar starpvaldību organizācijās un nevalstiskās organizācijās strādājošiem profesionāļiem (%)**



Bāze: visi respondenti

### 18. attēls. Atbildes uz jautājumu, ar kuru iestādi ir bijusi sadarbība (%)



Bāze: ir bijusi sadarbība ar Latvijas pārstāvjiem

**Cita institūcija:** Valsts aģentūrām/Par kosmosu atbildīgās ministrijas (edu & eco)/LPS/Latvijas vēstniecība mani aicināja uz dažādiem pasākumiem, un es piedalījos, bet tikai personīgā līmenī, nevis kā profesionālis. Mūsu NVO ir sadarbības partneri Latvijā - dažādas NVO/Latvijas statistikas pārvalde/Latvijas Banka/Ar Saeimas deputātiem.

**Cita ministrija:** Zemkopības ministrija, Dabas aizsardzības pārvalde, Hidroekoloģijas institūts, institūts BIOR/Veselības ministrija/Veselības ministriju un Labklājības ministriju/State Treasury, Finance Ministry/Satiksmes ministriju pašreizējās darba specifikas ietvaros/Satiksmes ministrija, Autotransporta direkcija/Sadarbojos ar Kultūras ministriju un Latvijas Nacionālo bibliotēku/Ministry of finance/Ministry of Agriculture, Fisheries Department/Zemkopības ministriju, Satiksmes ministriju/Latvijas Ekonomikas ministrijas, arodbiedrību un darba devēju darbinieki bija piedalījušies mūsu semināros, kas bija organizēti ES projektu ietvaros/IZM, Valsts izglītības attīstības aģentūra, Latviešu valodas aģentūra/Izglītības, bet ne pārāk sekmīgi. Ļoti sekmīgi ar VAS/Izglītības un zinātnes ministrija, Kultūras ministrija, Iekšlietu ministrija/Iekšlietu ministriju/Iekšlietu ministriju/Iekšlietu ministrija/Finanšu ministriju, nedaudz Iekšlietu ministriju/Finanšu ministrija, Valsts kase, Valsts kontrole/Finanšu ministrija/Daudzām/CERT.LV/Ar visām ministrijām/Aizsardzības.

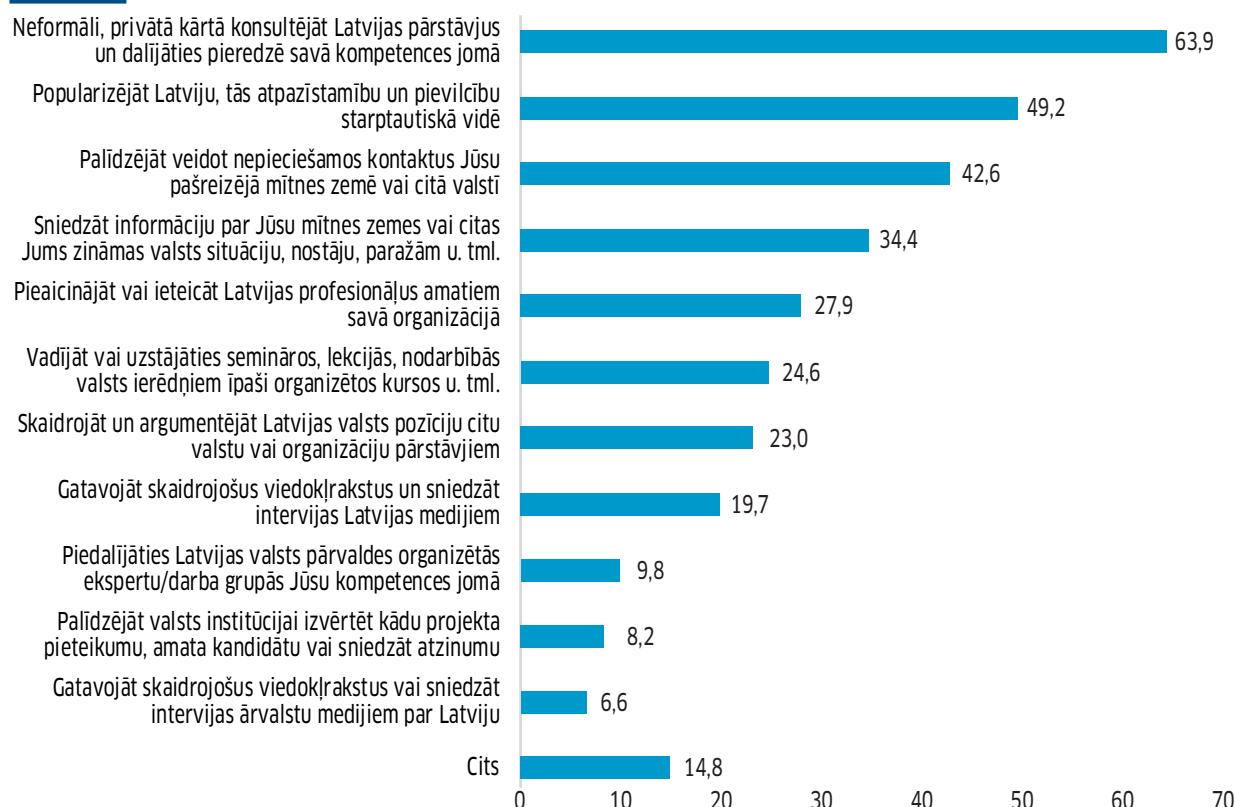
Būtiski atšķiras starptautiskās starpvaldību un nevalstiskās organizācijās strādājošo profesionāļu sadarbības partneru loks. Tā, piemēram, starpvaldību organizācijās strādājošie daudz biežāk sadarbojušies ar kādu ministriju un dažādām citām Latvijas valsts iestādēm.

Savukārt starptautiskās nevalstiskās organizācijās strādājošo profesionāļu sadarbības partneru loks ir izteikti daudzveidīgāks: viņi biežāk sadarbojušies ar dažādām NVO Latvijā, Latvijas uzņēmumiem un izglītības iestādēm, kā arī Latvijas pašvaldībām (1. tabula).

**1. tabula. Atbildes uz jautājumu, ar kuru iestādi ir bijusi sadarbība dažāda tipa organizācijās strādājošajiem (%)**

	Starpvaldību organizācija	Nevalstiskā organizācija
Ar Ārlietu ministriju (centrālo dienestu Rīgā)	31,4	13,3
Ar citu ministriju vai nozares ministrijas pakļautības/pārraudzības iestādi	58,8	26,7
Ar vēstniecību vai goda konsulu mītnes zemē	31,4	26,7
Ar Ministru prezidenta biroju	3,9	0,0
Ar Valsts prezidenta kanceleju	3,9	0,0
Ar Pārresoru koordinācijas centru	2,0	0,0
Ar Valsts kanceleju	9,8	6,7
Ar Tiesībsargu	5,9	6,7
Ar kādu pašvaldību	9,8	20,0
Ar augstākās izglītības iestādēm Latvijā	23,5	33,3
Ar Latvijas privātiem uzņēmumiem	5,9	26,7
Ar valsts kapitālsabiedrībām vai uzņēmumiem	3,9	6,7
Ar Latvijas diasporas/remigrantu organizācijām	19,6	20,0
Ar citām nevalstiskajām organizācijām Latvijā	17,6	60,0
Ar citām organizācijām	7,8	20,0

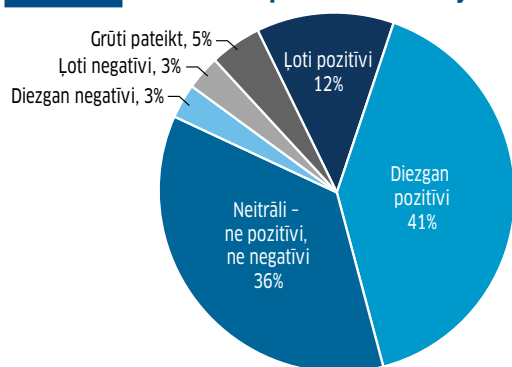
**19. attēls. Atbildes uz jautājumu “Kāda veida palīdzība sniegta Latvijai?”(%)**



Bāze: ir sadarbojies ar Latvijas pārstāvjiem

**Cita atbilde:** Skaidroju ES terminus; sadarbojos ar valsts iestādēm, strādājot pie labāko variantu meklēšanas ES terminu atveidei/Neformāli sniezu agrīnu brīdinājumu par gaidāmām politikas iniciatīvām, kas būtiskas Latvijai/Mans pienākums ir organizēt sadarbību starp visām ES dalībvalstīm. Organizēju pieredzes apmaiņas pasākumus/Mācīju kursu privātā Latvijas augstskolā/Līdz ar Latvijas prezidentūru ES Padomē es pārtraucu savu darbu starpvaldību organizācijā un atgriezos darbā valsts pārvaldē/Itin neko/Finansiālu/DG prezentācijas Latvijas pārstāvjiem/Apcieņoju mūsu organizāciju, un tas radīja interesi.

## 20. attēls. Sadarbības pieredzes vērtējums (%)



Bāze: ir sadarbojies ar Latvijas pārstāvjiem

Attiecībā uz to, kāda veida formālu vai neformālu atbalstu Latvijai respondents ir sniedzis, 64% norāda, ka neformāli, privātā kārtā konsultējuši Latvijas pārstāvjus un dalījušies pieredzē savā kompetences jomā (19. attēls), 34% snieguši informāciju par savas pašreizējās mītnes zemes vai citas sev zināmas valsts situāciju, nostāju, paražām, plāniem u. tml. Tāpat lielākais šo profesionāļu ieguldījums saistīts ar piekļuvi vērtīgai informācijai, kuru citādi uzzināt būtu grūti. Gandrīz puse (50%) kā savu ieguldījumu saskata to, ka popularizējuši Latviju, tās atpazīstamību un pievilcību starptautiskā vidē. Cits būtisks ieguldījums saistīts ar sociālo kapitālu/kontaktiem: 43% palīdzējuši Latvijas pārstāvjiem veidot nepieciešamos kontaktus savā pašreizējā mītnes zemē vai citā valstī, 28% pieaicinājuši vai ieteikuši Latvijas profesionāļus amatiem savā organizācijā. Ceturtdaļa (25%) no tiem, kam bijusi jebkāda sadarbība ar Latviju, ir ar savām zināšanām dalījušies dažādos semināros, lekcijās unursos Latvijā. Daudzi, labi pārzinot gan Latvijas, gan starptautisko vidi, veikuši arī skaidrojošo darbu – skaidrojot vai argumentējot Latvijas valsts pozīciju citu valstu vai organizāciju pārstāvjiem (23%) vai gatavojot skaidrojošus viedokļrakstus un

intervijas Latvijas medijiem (23%). Cita veida sadarbībā iesaistījušies tikai neliela daļa respondentu, un tajā vēl skaidri redzams potenciāls (piemēram, dalība ekspertu grupās, atzinumu un vērtējumu sagatavošana).

Savu sadarbības pieredzi vairākums vērtē pozitīvi (53%), tomēr pārsteidz lielais neitrālo vērtējumu skaits (36%). Apmierinātība ar sadarbību ar dažādām Latvijas institūcijām ir līdzīga, un nav identificējama kāda viena, kurai šī sadarbība izdotos īpaši veiksmīgi vai mazāk veiksmīgi nekā citām (20. attēls).

Ar sadarbības pieredzi apmierināti nebija 6% respondentu. Jāatzīmē, ka starp tiem nav neviena, kas būtu sadarbojies ar Ārlietu ministrijas centrālo biroju Rīgā. Respondenti norādīja vairākus neapmierinātības iemeslus: *“Personīgi naidīga un skaudīga attieksme, šķēršļi iniciatīvai no Latvijas iestāžu puses, kā arī nīcīga attieksme pret visu, kas nesola tūlītēju iespēju pret minimāliem nosacījumiem iegūt finansējumu. No Latvijas oficiālo pārstāvju puses: stratēģiskās analīzes neesamība, kalpošana privātām interesēm, ES līmenim nepietiekami atbilstoša kompetence, profesionalitātes aizstāšana ar ideoloģiskiem saukļiem, resursu bezatbildīga un neefektīva ieguldīšana, tiesme izrādīties un veidot tēlu, bet nevēlēšanās un neprasmē sistemātiski darīt reālu darbu, lai PR nepaliktu tikai tukši saukļi, visu pasākumu reducēšana uz ‘līdzekļu apguvi’, nedomājot par tautsaimniecisko atdevi”*; *“Nebija intereses sadarboties vai uzzināt vairāk. ANO Klimata konferencē Latvijas delegācijai ir ļoti augstprātīga attieksme”*; *“Latvijas institūciju līmenis pēdējo 10 gadu laikā ir būtiski pazeminājies, un Latvijas pārstāvji un iestādes neizmanto to potenciālu, ko sniegtu ciešāka sadarbība ar tiem latviešiem, kuri darbojas globālā līmenī. Šobrīd šis potenciāls netiek izmantots, un, pat rakstot un to piedāvājot, nav nekādas intereses”*, *“Ierēdņu aizspriedumi, nekompetence.”*

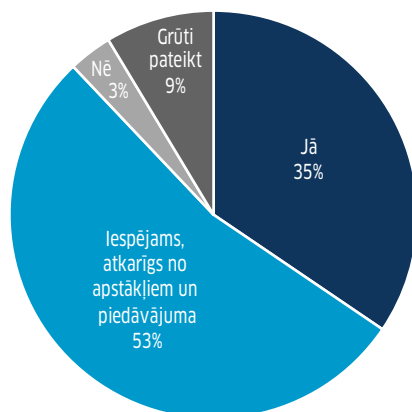
## SADARBĪBAS GAIDU RAKSTUROJUMS

Uz jautājumu, vai respondents vēlētos nākotnē sadarboties ar Latvijas pārstāvjiem (tostarp ar valsts pārvaldi, parlamentu, pašvaldībām, tiesām, militāro un specializētajiem dienestiem, akadēmisko un nevalstisko sektoru), aptuveni trešdaļa (35%) atbildēja

apstiprinoši (21. attēls). Visbiežāk tomēr starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu gatavība sadarboties būs lielā mērā atkarīga no apstākļiem un piedāvājuma (53%). Pilnīgi negatīva attieksme pret sadarbību ir tikai dažiem respondentiem.

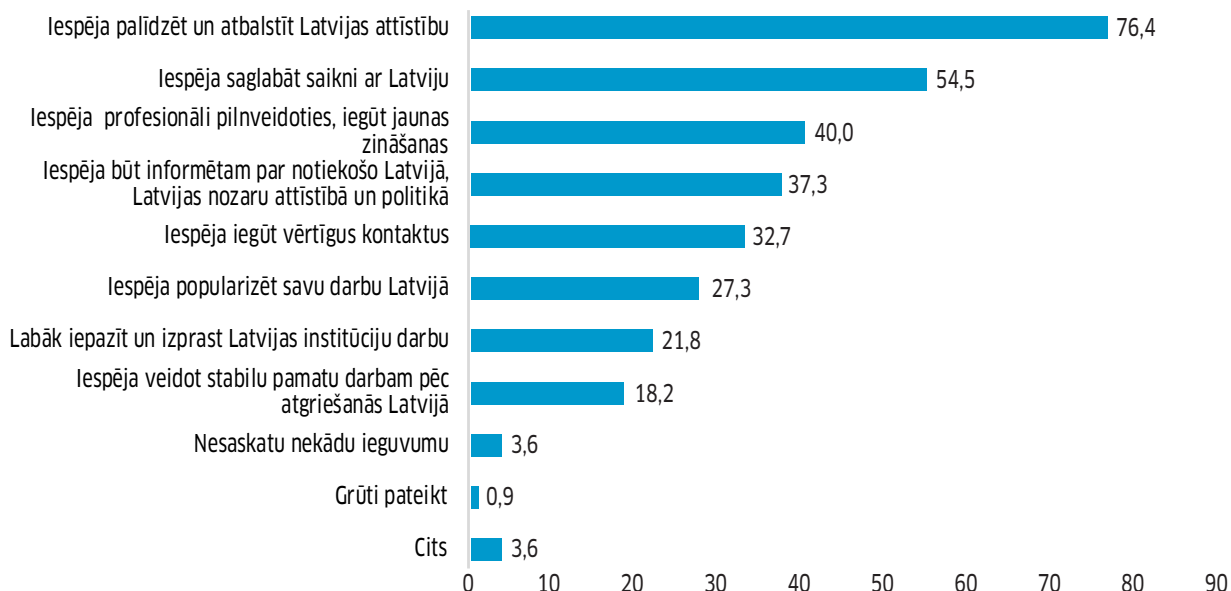


## 21. attēls. Atbildes uz jautājumu, vai vēlētos nākotnē sadarboties ar Latvijas pārstāvjiem (%)



Bāze: visi respondenti

## 22. attēls. Ieguvumi no sadarbības ar Latvijas pārstāvjiem (%)



Bāze: Nenoraida iespēju sadarboties

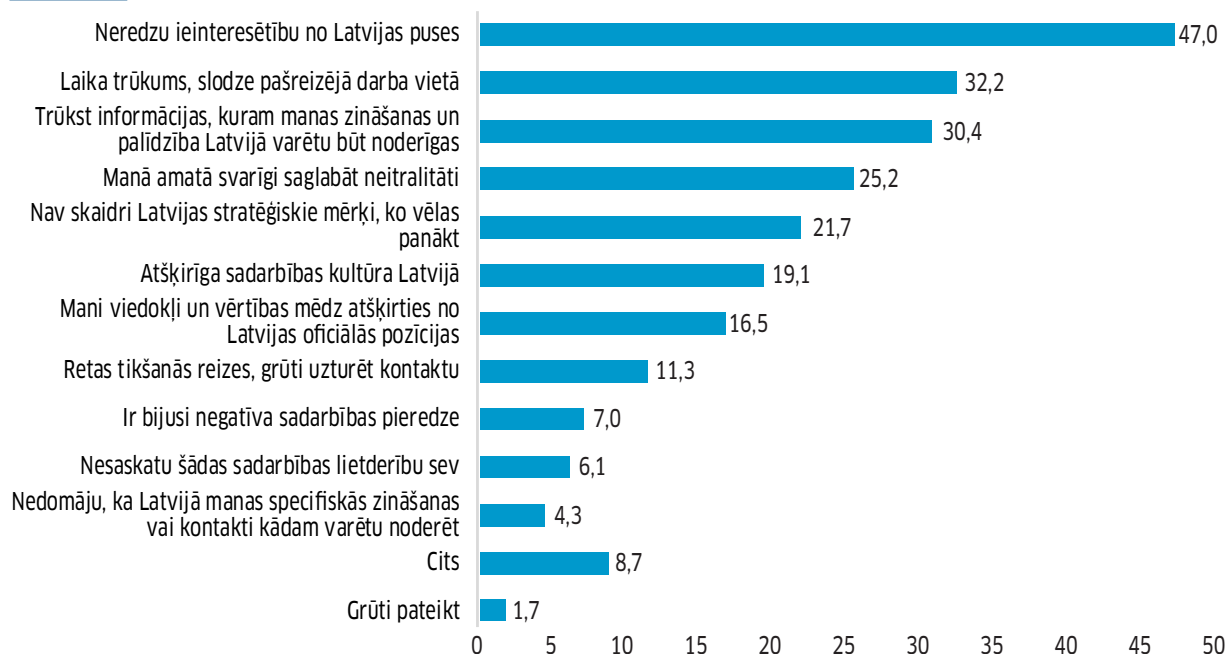
**Cita atbilde:** Palīdzēt veidot spēcīgu Latvijas cilvēku iesaisti darbā ES iestādēs, aģentūrās/Latvijā kosmosa nozare piekļū, un ir nācies veikt diezgan bottom-up darbu, lai Latvija uzturētu sadarbību ar Eiropas Kosmosa aģentūru. Latviešu kosmosa pētnieki ārzemēs bija šokā, kad uzzināja, ka Latvija varētu pārtraukt sadarbību ar EKA 2015. gadā/ieguvums vairāk būtu pašai Latvijai, nevis man personīgi/Dot iespējas Latvijas organizācijām un ekspertiem pieslēgties Sida projektiem.

Kā galveno ieguvumu no sadarbības ar Latvijas pārstāvjiem lielākā daļa respondentu (76%) saskata iespēju palīdzēt un atbalstīt Latvijas attīstību, t. i., viņu motīvi lielākoties ir altruistiski, nevis savtīgi. 55% sadarbībā novērtē iespēju saglabāt saikni ar Latviju. Citi biežāk minētie potenciālie ieguvumi saistīti ar iespēju profesionāli pilnveidoties, iegūt jaunas zināšanas, vērtīgus kontaktus un informāciju par notiekošo Latvijā, Latvijas nozaru attīstībā un politikā (22. attēls).

Galvenais, kas šobrīd kavē starptautiskās organizācijās strādājošos profesionāļus

veidot ciešāku sadarbību ar Latviju, ir tas, ka viņi neredz Latvijas puses ieinteresētību, ko minējuši gandrīz puse respondentu (47%). Vēl nozīmīga daļa (30%) norāda, ka trūkst informācijas, kuram viņu zināšanas un palīdzība Latvijā varētu būt noderīga (23. attēls). Tas norāda, ka nepieciešama skaidri mērķēta stratēģija sadarbībai ar starptautiskās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem, dodot skaidru signālu par sadarbības vērtību Latvijai un savedot kopā profesionāļus ar Latvijas puses pārstāvjiem, kam viņu zināšanas un pieredze visvairāk var noderēt.

### 23. attēls. Atbildes uz jautājumu “Kas kavē veidot ciešāku sadarbību ar Latvijas pārstāvjiem?” (%)



Bāze: visi respondenti

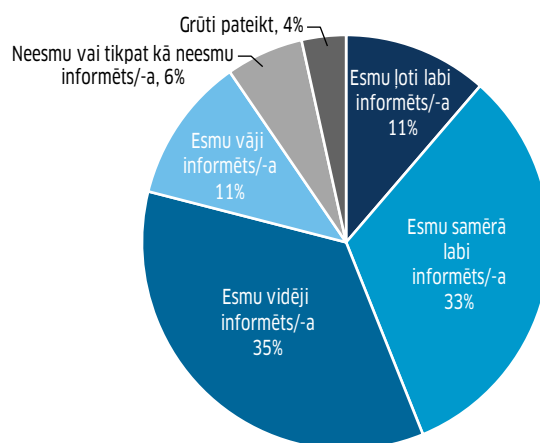
**Cita atbilde:** Sadarbība notiek, ciktāl iniciatīva nāk no manas/mūsu puses; Latvijas pārstāvji paši interesi neizrāda, taču vairumā gadījumu ir atsaucīgi/No Latvijas puses šo gadu laikā neesmu saņēmusi pilnīgi nekādu interesi/Nemaz nezinātu, kur vērsties un kādi mehānismi Latvijā eksistē, ar kuriem uzturēt kontaktus/Neesmu tam nopietni pievērsusies/Neadekvāts atalgojums par ieguldīto darbu/Manas īsās pieredzes laikā redzēju tikai naudas izšķiešanu un diskrimināciju, pārsteigums, EP praksēs pieņem tikai sievietes (biju un joprojām esmu vienīgais pagājušo sešu gadu laikā). Ticības šim visam modelim nav, ir farss/Mana latviešu valoda ir šausmīga/Esmu sekretāre, nekas specifisks.

Daudziem ciešāku sadarbību veidot neļauj paša darba specifika: laika trūkums, lielā slodze (32%), kā arī uztvere, ka viņu amatā ir svarīgi saglabāt neitralitāti (25%). Taču zīmīgi, ka 22% sadarbību apgrūtina tas, ka nav skaidri Latvijas stratēģiskie mērķi, ko Latvija vēlas panākt. Atbildes liecina, ka šajā ziņā nepieciešams lielāks skaidrojošais darbs. 19% vaino atšķirīgo sadarbības kultūru Latvijā, 17% kā šķērslī sadarbībai minējuši savu viedokļu atšķirību no Latvijas oficiālās pozīcijas, kas neļauj par to iestāties savā darba vidē. Šīs atbildes iezīmē darba starptautiskā vidē atstāto nospiedumu uz profesionāļu skatījumu gan uz sadarbību, gan dažādiem jautājumiem kopumā, ar kuru svarīgi rēķināties, izsakot sadarbības piedāvājumu.

Lai starptautiskās organizācijās strādājošie profesionāļi varētu labāk iestāties par Latvijas interesēm un virzīt Latvijas stratēģiskos mērķus starptautiskā vidē, liela nozīme ir informētībai par Latvijai svarīgajiem jautājumiem, prioritātēm, izaicinājumiem, stratēģiskajiem mērķiem konkrētā profesionāļa pārstāvētajā nozarē. Diemžēl respondentu atbildes liecina,

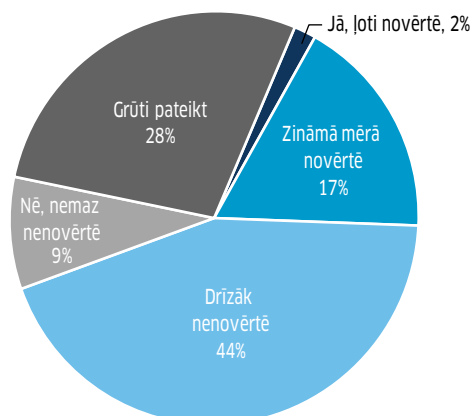
ka daudzos gadījumos šī informētība varētu būt labāka (24. attēls). Mazāk nekā puse (44%) starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu ir ļoti labi vai samērā labi informēti par Latvijai svarīgajiem jautājumiem un prioritātēm viņu pārstāvētajā jomā.

### 24. attēls. Informētība par Latvijai svarīgajiem jautājumiem, prioritātēm, izaicinājumiem, stratēģiskajiem mērķiem respondenta pārstāvētajā nozarē (%)



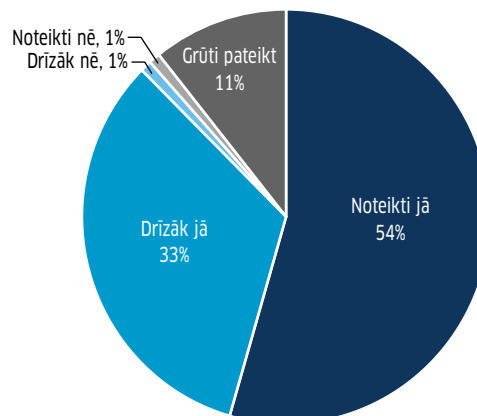
Bāze: visi respondenti

**25. attēls.** Atbildes uz jautājumu “Vai Latvijā novērtē starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu pieredzi un potenciālo pienesumu?” (%)



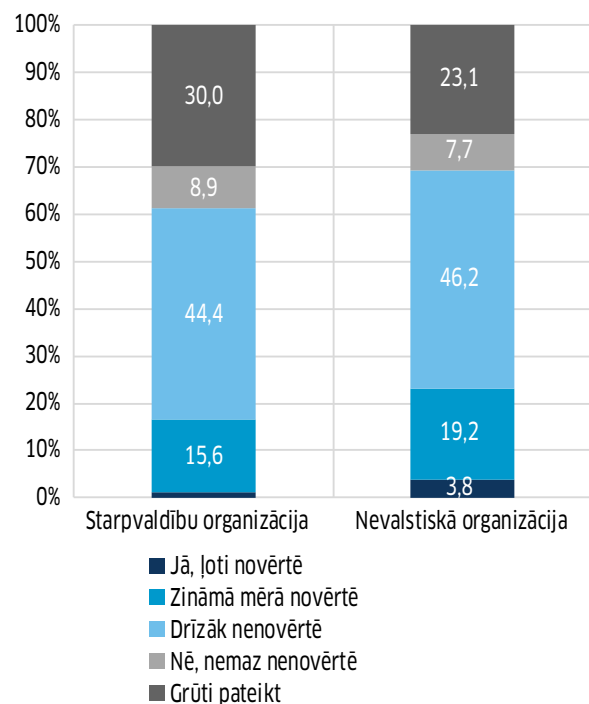
Bāze: visi respondenti

**27. attēls.** Vai valstij būtu jāattīsta sadarbība ar starptautiskās organizācijās strādājošiem Latvijas izcelsmes profesionāļiem (%)



Bāze: visi

**26. attēls.** Dažādās organizācijās strādājošo profesionāļu viedoklis par to, vai Latvija novērtē šādus profesionāļus (%)

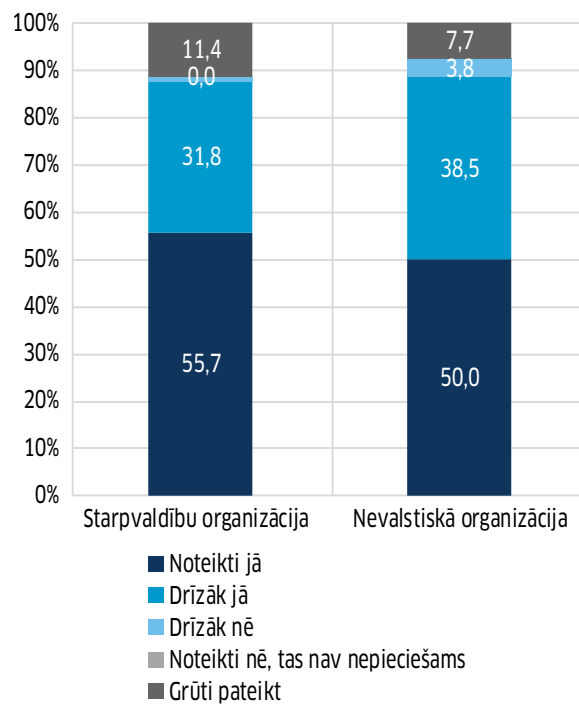


Bāze: visi respondenti

Tikai 19% aptaujāto profesionāļu uzskata, ka Latvijā novērtē starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu pieredzi un apzinās viņu potenciālo pienesumu valsts stratēģisko mērķu sasniegšanā (25. attēls). 44% uzskata, ka to drīzāk nenovērtē, 9% – ka nemaz nenovērtē, bet 28% uz šo jautājumu bija grūti atbildēt.

Interesanti, ka starpvaldību un nevalstiskās organizācijās strādājošo viedoklis šajā jautājumā būtiski neatšķiras (26. attēls).

**28. attēls.** Dažādās organizācijās strādājošo profesionāļu viedoklis par sadarbības attīstīšanu (%)



Bāze: visi respondenti

Vairāk nekā puse (54%) respondentu uzskata, ka Latvijai noteikti būtu jāattīsta sadarbība ar starptautiskās organizācijās strādājošiem Latvijas izcelsmes profesionāļiem, 33% tam drīzāk piekrīt (20%). Tikai daži uzskata, ka šāda sadarbība nav nepieciešama (27. attēls). Tas liecina, ka starptautiskās organizācijās strādājošie profesionāļi šajā sadarbībā saskata potenciālu.

Arī šajā jautājumā starptautiskās nevalstiskās un starpvaldību organizācijās strādājošo viedoklis būtiski neatšķiras (28. attēls).

Respondenti izteikuši arī savus priekšlikumus, ko viņi visvairāk sagaidītu no Latvijas valsts, runājot par potenciālo sadarbību nākotnē. Tie apkopoti 3. pielikumā. Viens no biežākajiem ieteikumiem ir *“Izrādīt vismaz kaut kādu interesi par sadarbību”* un būt proaktīvākiem kontaktu meklēšanā, dibināšanā un uzturēšanā. Daudzi ieteikumi ir praktiski un iezīmē sagaidāmo valsts institūciju lomu starptautiskās institūcijās strādājošo profesionāļu satiklošanās. *“Latvija varētu apzināt savus valstspiederīgos, kas strādā dažādās starptautiskās organizācijās, noskaidrot viņu ekspertīzes jomu un izmantot to, veidojot darba grupas, iniciatīvas,”* norāda kāds respondents, citi atzīmē, ka šis pētījums jau ir solis pareizajā virzienā.

Daudzkārt minēts, ka nepieciešams vispirms apzināt starptautiskās organizācijās strādājošos profesionāļus un tad – rīkot dažādus uz šiem profesionāļiem orientētus tiklošanās pasākumus, forumus, apmaiņas programmas, iniciatīvas. Kāds respondenta iesaka: *“Apsvērt iespēju izveidot koordinācijas punktu. Iespējams, 1–3 cilvēku sastāvā sākuma stadijā. Tas ļautu iegūt pārskatu par pieejamo ļaužu loku un to potenciālo piensumu. Pēc sākotnējās “lielās bildes” iepazīšanas varētu izstrādāt priekšlikumus sadarbības izvēršanai attiecīgās jomās. [...] Tiklojumu vajadzētu pastāvīgi uzturēt (piemēram, uzturot ne biežu, bet regulāru kontaktu ar iesaistītajām pusēm) un pārdomāti vadīt.”* Arī cits respondents novērojis, ka *“uzticama un kompetenta kontaktpersona vienmēr veicinās veiksmīgāku sadarbību”*. Tomēr jānodala, kādas tiklošanās aktivitātes veic un uztur paši profesionāļi un kur nepieciešama valsts iesaiste – tā, lai tās būtu ilgtspējīgas, pozitīvi uztvertas un produktīvas. Vairāki respondenti norādījuši, ka produktīvas varētu būt ikgadējas tikšanās ar konkrētu institūciju pārstāvjiem, lai tiklotos un pārrunātu aktualitātes: *“Reizi gadā noorganizēt kādu neformālu networking pasākumu. Saturu var uzticēt pašiem profesionāļiem, bet loģistika un tehniskā organizācija varētu būt no Ārlietu ministrijas puses.”* Cits uzskata, ka *“varētu organizēt tikšanās (piemērām ikgadējās) ar konkrētu institūciju pārstāvjiem, lai pārrunātu aktualitātes”*.

Tiek minēta nepieciešamība arī pēc cita veida regulāras informācijas apmaiņas: regulāriem apkārtrakstiem e-pastā, *WhatsApp* grupām, vēstniecību pasākumiem u. tml. Vismaz daļu šo aktivitāšu iespējams uzticēt nevalstiskām organizācijām, kā #esiLV, vai vismaz veikt sadarbībā ar tām.

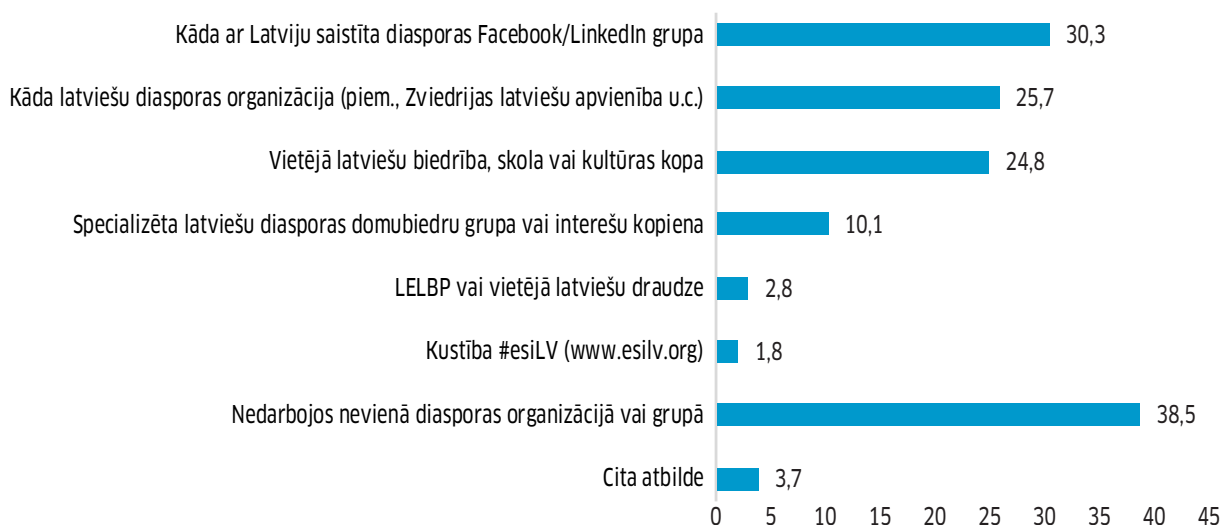
Profesionāļiem būtu svarīgi sniegt vairāk informācijas par Latvijai attīstībai aktuāliem jautājumiem un to, kur tieši viņu zināšanas varētu būt noderīgas, kur viņi varētu aktīvi iesaistīties, bet vispirms šīs vajadzības jāapzina un jāapkopo. Kāds respondents iesaka *“izveidot platformu, kur būtu apkopoti, piemēram, semināri, konferences, kursi, pieredzes apmaiņas nepieciešamība, kur nodrētu starptautiskās organizācijās strādājošo know-how”*.

Vairāki respondenti uzsver, cik liela nozīme ir valsts lobijam, lai virzītu Latvijas profesionāļus dažādos amatos starptautiskās organizācijās, un sagaida aktīvāku valsts darbu šajā virzienā: *“Veidot sadarbības tīklu; atbalstīt profesionāļu karjeru – bez savas valsts atbalsta starptautiskās organizācijas karjeras attīstība diemžēl bieži ir ļoti ierobežota.”*

Vairākkārt minēts, ka nepieciešams atbalstīt starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu karjeras turpināšanu un iesaisti Latvijas institūcijās, vairāk novērtējot ārvalstīs gūtu pieredzi: *“Novērtēt viņu laiku ārpus Latvijas iestādēm un piedāvāt interesantus, adekvātus un karjeras izaugsmei atbilstošus amatus atgriežoties.”* *“Ieviest caurspīdīgu sistēmu, lai cilvēki ar starptautisku pieredzi var atgriezties/iesaistīties Latvijas valsts pārvaldē.”* Cits respondents iesaka: *“Nepieciešama fleksibla pieeja attiecībā uz augsta līmeņa profesionāļu piesaisti darbā Latvijas valsts institūcijās vai to labā, dodot vairāk iespējas strādāt uz nepilnu slodzi un attālināti, rodot atalgojuma iespējas attiecībā uz noteiktiem projektiem vai konkrētu mērķu sasniegšanu.”* Diemžēl vismaz daļai šobrīd ir izveidojies priekšstats, ka dažādos vadošos amatos tiek virzīti “savējie” un ka Latvijā vairāk nosaka pazīšanās nekā kompetence un pieredze. Kāds respondents norāda, ka “nepieciešams arī depolitizēt vidējā un augstākā līmeņa vadītāju iecelšanu amatos”, kas *“attur sevi cenošus neatkarīgus starptautiskos profesionāļus no kandidēšanas uz amatiem Latvijā un pārmaiņu veidošanas”*.



## 29. attēls. Dalība kādā diasporas organizācijā vai grupā (%)



Bāze: visi respondenti

Daži respondenti minējuši, ka nepieciešama vispārēja attieksmes un “kultūras” maiņa, īpaši uzsverot cieņu pret dažādību – atšķirīgiem viedokļiem, pieredzi, sarunas valodu. Kāds respondents atzīmē: “Mums kādreiz tā sajūta, ka mūsu uzskatus neviens nevēlas uzklaut... nu, jā, jūs visu darāt citādi...” Cits: “Bieži sastopos ar attieksmi, ka “mēs (Latvijas ierēdņi) jau visu zinām, nav mūs ko mācīt”.”

Uzrunājot starptautiskās organizācijās strādājošos un aicinot iesaistīties sadarbībā ar valsti, svarīgi, lai tie nebūtu tikai atsevišķi cilvēki, bet sadarbība būtu pēc iespējas plašāka, iesaistot dažādus profesionāļus. Kāds respondents norāda: “Latvijā pasākumos piedalās un tiek aicināti pārsvarā vieni un tie paši cilvēki, kaut gan ārpus Latvijas ietekmīgos amatos ir gana daudz Latvijas pārstāvju, kuru viedoklis un pieredze būtu noderīgi, vienīgi līdz šim Latvijas puse nav izrādījusi interesi.”

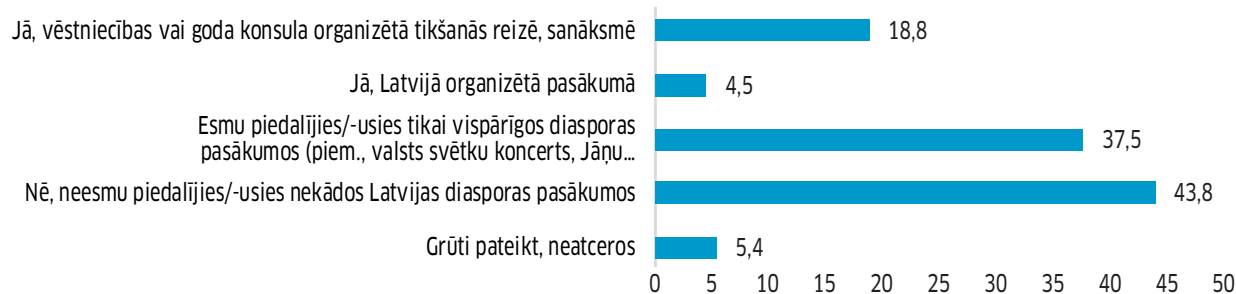
Vairāki respondenti uzsver, ka sadarbība veidojusies lielākoties sporādiski. Nepieciešama skaidra stratēģija, vīzija un sadarbības mērķi: “Pagaidām šāda sadarbība ir atkarīga tikai no konkrētām personām, viņu entuziasma un parādās tikai tad, kad Latvijas pusei kaut kas ir pēkšņi vajadzīgs – bet noturīga, divpusēja sadarbība var veidoties tikai tad, ja šādas sadarbības mērķi un formāts ir izveidots ar stratēģisku vīziju un praktiskām vadlīnijām ikvienam, kā arī darbojas abos virzienos – tostarp sniedzot karjeras atbalstu tiem, uz kuru palīdzību pēc tam vēlas paļauties. Šāda

sadarbība veidojama ne tikai ar “savējiem” (no Latvijas valsts institūcijām nākušajiem), bet arī ar patstāvīgu karjeru veidojošiem profesionāļiem.” Arī tīklošanās pasākumiem un iniciatīvām jābūt fokusētām, ar skaidru mērķi: “Tīklošanās pati par sevi nav produktīva, ja nav sarunas tēmas.”

Sadarbības aktivitātes diemžēl kavē finansējuma trūkums. Piemēram, vairāki respondenti uzsver: lai nodrošinātu dalīšanos ar zināšanām un informāciju, svarīgi paredzēt finansējumu, lai ierēdņi varētu arī aizbraukt uz darba grupas sanāksmēm, pieredzes apmaiņas vizītēs. Priekšlikumi par to, kādu potenciālo sadarbību sagaida no valsts, apkopot 4. pielikumā.

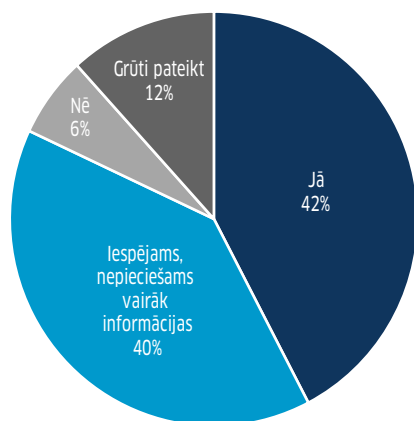
Nedaudz vairāk nekā puse (58%) starptautiskās organizācijās strādājošo Latvijas izcelsmes profesionāļu darbojas kādā diasporas organizācijā vai grupā. 26% ir kādas latviešu diasporas organizācijas biedri, 30% ir iesaistījušies kādā ar Latviju saistītā diasporas Facebook/LinkedIn grupā, 25% – vietējā latviešu biedrībā, skolā vai kultūras kopā (29. attēls). Tikai neliela daļa (10%) darbojas kādā specializētā latviešu diasporas domubiedru grupā vai interešu kopienā (vietējais uzņēmēju vai profesionāļu klubs, cita specializēta kopiena), 2% iesaistījušies kustībā #esiLV. Atbildes liecina, ka daudziem starptautiskās organizācijās strādājošiem profesionāļiem saiknes ar diasporas kopienu nav vai arī – ja ir, tad tā ir nespēcīga, vispārēja, nesaistīta ar viņu profesionālo darbību.

**30. attēls. Vai pēdējo divu gadu laikā ir piedalījies kādā Latvijas pārstāvju iniciētā pasākumā, uz kuru aicināti starptautiskās organizācijās strādājošie Latvijas izcelsmes profesionāļi (%)**



Bāze: visi respondenti

**31. attēls. Vai būtu interese par neformālu tīklošanos ar citiem starptautiskās organizācijās strādājošiem Latvijas profesionāļiem (%)**



Bāze: visi respondenti

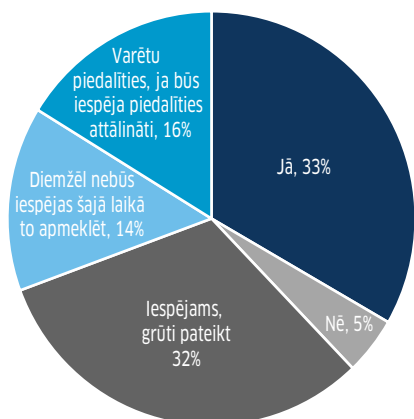
Īpašos pasākumos, uz kuriem bija aicināti starptautiskās organizācijās strādājošie Latvijas izcelsmes profesionāļi, pēdējo divu gadu laikā ir piedalījušies 23% respondentu (30. attēls). Tomēr daudz vairāk (38%) ir tādu profesionāļu, kas piedalījušies tikai vispārīgos diasporas pasākumos (piemēram, valsts svētku koncertā, Jāņu svinēšanā) vai nav piedalījušies nekādos Latvijas diasporas pasākumos (44%).

Daudzi aptaujātie (42%) ir pauduši interesi par neformālu tīklošanos ar citiem starptautiskās organizācijās strādājošiem Latvijas izcelsmes profesionāļiem, 40% norādījuši, ka, iespējams, būtu tajā ieinteresēti – viņiem nepieciešams vairāk informācijas (31. attēls). Tātad atbildes skaidri liecina par starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu tīklošanās potenciālu, kura īstenošana gan lielā mērā būs atkarīga no tās praktiskās realizācijas.

Attiecībā uz to, ko šāda tīklošanās starptautiskās organizācijās strādājošiem

profesionāļiem varētu dot, atbildes ir ļoti dažādas, tomēr vairums saskata tajā iespēju iegūt jaunus, vērtīgus kontaktus un apmainīties ar idejām, pieredzi un informāciju (3. pielikums). Kā atzīmē kāds respondents, kura teiktais lielā mērā ilustrē kopējo noskaņojumu, profesionāļi iegūst “*interesantu apmaiņu, jaunus noderīgus kontaktus savai karjerai, bet tikpat labi arī savest kopā latviešus, kurus vieno izcelsme un kuri ar labām idejām varētu Latvijai darīt labu*”. Cits respondents uzsver savstarpējo atbalstu darbam starptautiskās organizācijās: “*Jaunas karjeras iespējas starptautiskās organizācijās, darbu pozīcijās, kur iespējams Latvijas labā palīdzēt vairāk. Vispārēja apmaiņšanās ar informāciju un kontaktu veidošana vienmēr var būt noderīga, tā, visticamāk, sekmēs starptautiskās organizācijās strādājošo Latvijas profesionāļu ciešāku saliedētību, kas tālāk var palīdzēt uzlabot ātras un koordinētas reakcijas spējas*.” Vēl viens respondents uzsver tīklošanās sniegtās iespējas labāk koordinēt palīdzību Latvijai: “*Together find more meaningful ways on collectively contributing with your skills and professional experience to the strategic goals of Latvia and strengthening its position(s)*.” Kopumā profesionāļu sadarbības nozīmi raksturo kāda respondenta pārdomas: “*Šķiet, Tomass Hobbs 17. gadsimtā rakstīja “scientia potentia est” – zināšanas ir spēks. Jo vairāk norit apmaiņa ar tām, jo spēcīgāki kļūst visi iesaistītie. Ja procesu vada ar noteiktu mērķi, līdzdarbojoties iesaistītajām pusēm, iespējams pārvietot kalnus. Tai skaitā atbalstīt Latviju tās izaugsmē*.” Papildu iespējamais labums, ko saskata profesionāļi, ir tas, ka viņi kopīgi spētu “*labāk oponent valsts pārvaldes ierēdņiem, kas “zina labāk”*”.

**32. attēls. Vai interesētu apmeklēt starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu forumu 2022. gada 17. augustā (%)**



Bāze: visi respondenti

Respondentiem tika jautāts arī par viņu interesi 2022. gada 17. augustā apmeklēt starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu forumu, kuru rīko Ārlietu ministrija, Valsts prezidents, Valsts kanceleja un kustība #esiLV. Kopumā profesionāļu interese par šo forumu raksturojama kā liela: trešdaļa (33%) paužusi interesi apmeklēt šo forumu, tikpat norāda, ka, iespējams, varētu šo forumu apmeklēt. Gandrīz trešdaļai diemžēl nebūs iespējas apmeklēt forumu, 16% varētu tajā piedalīties attālināti, ja būs tāda

iespēja. Tikai ļoti mazai daļai (5%) aptaujāto profesionāļu intereses par šādu forumu nav (32. attēls).

Tēmu loks, kas interesē potenciālos foruma apmeklētājus, ir ļoti plašs un daudzveidīgs. Lielākā interese ir par drošības un ārpolitikas tēmu (30%), ekonomiku (26%) un Latvijas tēlu (27%), nedaudz mazāka – par pārvaldību un tiesiskumu, kā arī Latvijas ārpolitikas prioritātēm (33. attēls). Respondenti minējuši arī citas sarakstā neiekļautas tēmas, starp kurām ir vide, sabiedrības veselība, cilvēktiesības un citas.

Uz jautājumu, kurš formāts viņiem liktos piemērotākais Latvijas starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu tīklošanās vajadzībām, visvairāk respondentu (31%) atbildējuši, ka tā varētu būt *LinkedIn* grupa (34. attēls). Daudzi (25%) vēlētos redzēt sadaļu Ārlietu ministrijas mājaslapā ar starptautiskās organizācijās strādājošo Latvijas izcelsmes profesionāļu sarakstu – iespējams, tāpēc, ka tas ļautu šo informāciju apskatīt publiski ikvienam, bez jebkādiem ierobežojumiem. 23% dotu priekšroku nevalstiskās organizācijas pārvaldītai tīklošanās vietai (piemēram, [www.ESIV.org](http://www.ESIV.org) paspārnē). Tik dažādās atbildes diemžēl liecina, ka formātu, kas būtu pieņemams visiem, atrast būs grūti.

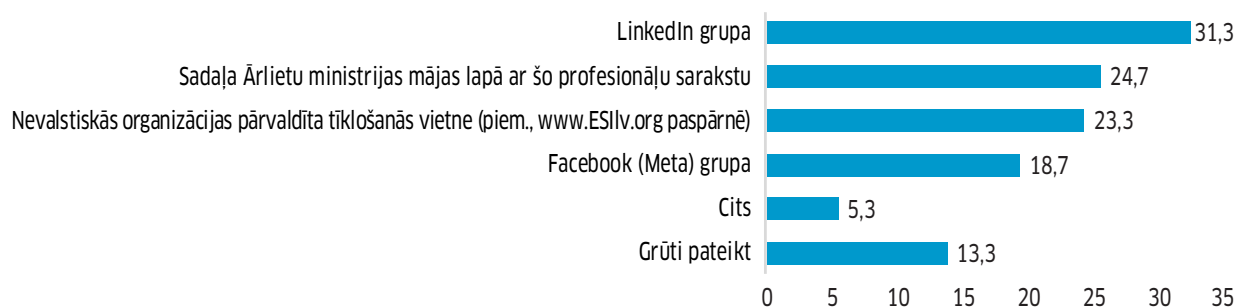
**33. attēls. par kādām tēmām vēlētos piedalīties (%)**



Bāze: vēlētos vai varētu apmeklēt forumu

**Cita atbilde:** Zinātnes/Vides aizsardzība, klimata izmaiņas un to ietekme uz valsts politiku/Vide/Veselība un cilvēktiesības/Valsts veselības prioritātes/Valsts pārvaldes modernizēšana/Transports/Starptautiskā attīstība/Sociālā drošība un sabiedrības veselība/Opportunities to change Environmental and Climate challenges into the business opportunities/Nonprofit fundraising/Latvijas civiliedzīvotāju starptautiskie sakari, karjeras attīstības vīzija/Latvijas aizsardzība un Bruņotie spēki/Kultūra/Kultūra/Kosmos, ceļošana starpplanētu telpā/Klimata pārmaiņas, lauksaimniecība/Izglītība/Inovācijas, tehnoloģiju attīstība, IT, finanses/Increasing investment opportunities in Latvia - what can be done to facilitate the inflow of FDI/IT/Environment/Cilvēktiesības/Cilvēktiesības/Cilvēktiesības/Biznesa sadarbība/Atomenerģijas izmantošana - būt vai nebūt?/Administrācija.

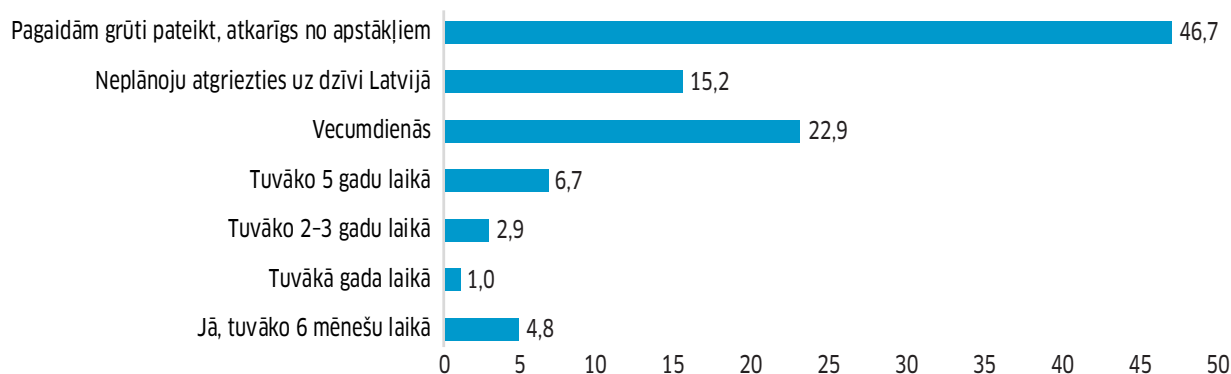
**34. attēls. Atbilde uz jautājumu, kurš formāts liktos piemērotākais Latvijas starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu tīklošanās vajadzībām (%)**



Bāze: visi respondenti

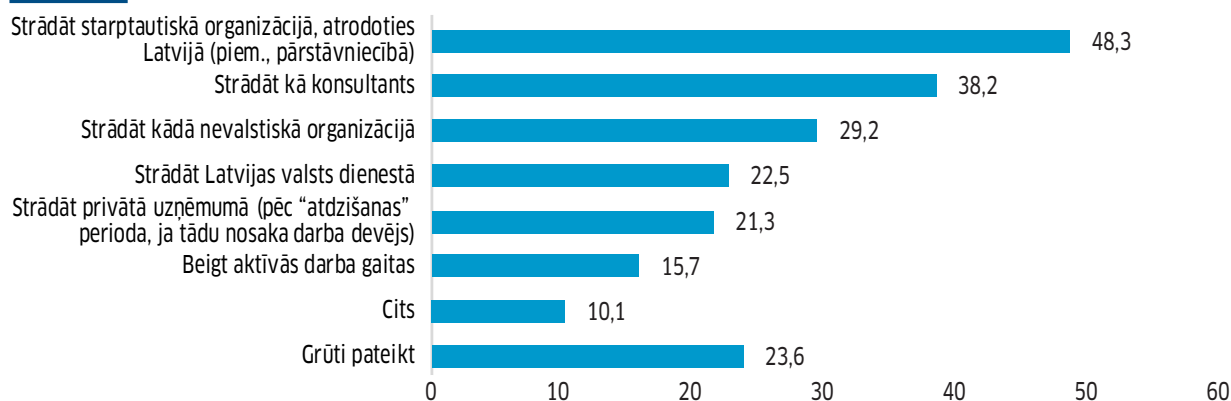
**Citaatbilde:** Varētu būt Ārlietu ministrija. Taču ar sarakstu – stipri par maz. Tam jābūt vadītam, koordinētam, regulāri uzturētam, pārraudzītam procesam/Uzaicinājumi uz specializētām starptautiskām konferencēm, ko rīko Latvija/Tikšanās klātienē/Slēgta Signal/WhatsApp grupa/Slack group/Laikraksti, prese/Grūti pateikt par šādu grupu efektivitāti/E-pasts un tikšanās.

**35. attēls. Plāni atgriezties Latvijā (%)**



Bāze: visi respondenti

**36. attēls. Plāni pēc atgriešanās Latvijā (%)**



Bāze: plāno vai varētu atgriezties Latvijā

Attiecībā uz saviem nākotnes plāniem tikai 15% norāda, ka tuvāko piecu gadu laikā plāno atgriezties Latvijā (35. attēls). Tikpat respondentu – 15% – Latvijā atgriezties neplāno nekad, 23% – vecumdienās, 47% profesionāļu nav pārliecināti, vai atgriezīsies Latvijā – tas atkarīgs no apstākļiem.

Pēc atgriešanās Latvijā gandrīz puse (48%) respondentu vēlētos turpināt strādāt starptautiskā organizācijā Latvijā (piemēram, pārstāvniecībā), 38% vēlētos strādāt par konsultantiem, 29% – nevalstiskā organizācijā, 23% – Latvijas valsts dienestā (36. attēls). Tas liecina, ka daudziem tomēr būs aktuāls jautājums par iekļaušanos Latvijas ierēdniecībā.



# STARPTAUTISKAJĀS ORGANIZĀCIJĀS STRĀDĀJOŠO PROFESIONĀĻU REDZĒJUMS PAR SADARBĪBAS IEGUVUMIEM UN IESPĒJĀM

“Šo sarunu es gaidīju 19 gadus”

## SADARBĪBA KĀ RESURSS UN IEGUVUMS VALSTIJ UN PROFESIONĀĻIEM

Starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi no Latvijas uzlūko sadarbību ar Latviju kā ļoti svarīgu un nepieciešamu un uzsver mijiedarbības nozīmīgumu valsts un profesionāļu attiecībās. Sadarbība tiek saskatīta kā nozīmīga ne tikai attiecībās ar valsti diasporas diplomātijas attīstīšanai līdz 2025. gadam (saistībā ar Latvijas mērķi kandidēt ANO Drošības padomē), bet arī ilgtermiņā (saistībā ar plašāku valsts atpazīstamību un ietekmes stiprināšanu, reputācijas veidošanu un interešu aizstāvību, kā arī diasporas ieguldījumu sociālā un intelektuālā kapitāla pārnēsē). Tiek uzsvērti Latvijas ierobežotie cilvēkresursi (piemēram, “mēs esam pārāk maz, lai ignorētu sadarbības vajadzību un sadarbības potenciālos labumus”(I2)), un visi interviju un FGD dalībnieki apstiprina sadarbības nepieciešamību un pozitīvos ieguvumus.

Pētījuma dalībnieku profesionālās dzīves trajektorijas liecina par daudzveidīgiem starptautiskās mobilitātes modeļiem, kas ir līdzīgi ar citos pētījumos novēroto par izglītotu, augsti kvalificētu speciālistu mobilitāti, kuros identificētas divas tā sauktā “jaunā tipa” migrantu grupas: transnacionālie un neiesakņotie (*liquid*) migranti (Engbersen et al. 2013). Pētnieki aicina pievērst uzmanību ne tikai cilvēku fiziskajai mobilitātei, bet arī pārrobežu saišu daudzveidībai un resursu pārnesei starp emigrantiem un palicējiem, ideju mobilitātei un tam, kādās ideju un vērtību telpās cilvēki atrodas; fiziski dzīvojot vienā valstī, ir iespējams vērtību un prakšu ziņā piederēt pie kopienām, kuras fiziski atrodas citās valstīs (Ozkazanc-Pan, 2019). Pētījuma dalībnieki, kuri ir raksturojami kā transnacionāļi, dažkārt nemaz nejūtas tā, it kā būtu aizbraukuši no Latvijas, Latvijā ir regulāri un neidentificē sevi ar diasporu. Attieksme drīzāk raksturojama ar vārdiem

“Savā prātā es nekad neesmu aizbraukusi no Latvijas. [...] Es atrodos ķermeniskā prombūtnē” (citēts no publikācijas Bela, 2014).

Diasporas diplomātija un diasporas ieguldījums ir iespējams, jau ir intensīvas un daudzveidīgas pārrobežu saites, kas pieļauj resursu pārnesei un ideju mobilitāti un balstās izteiktā piederības sajūtā Latvijai. Starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi no Latvijas redz sevi kā piederīgus pie Latvijas, kā resursu, kas vēlas būt noderīgs, sniegt ieguldījumu Latvijas attīstībā, tikt pamanīts un novērtēts.

### Sadarbības ar diasporas profesionāļiem ietvars

*“Cilvēki, kas strādā starptautiskās organizācijās, ir gatavi dalīties ar savām zināšanām un pieredzi”*

Pirms padziļināti pievērsties sadarbības ieguvumu, šķēršļu un sadarbības veidu un formu aplūkojumam, raksturosim pētījuma dalībnieku skatījumu par sadarbības ietvaru. Līdzšinējā sadarbība tiek raksturota kā neregulāra, *ad hoc*, atkarīga no amatā esošajiem cilvēkiem (piemēram, Latvijas vēstniekiem, pārstāvniecību vadītājiem, konkrētiem valsts pārvaldes darbiniekiem). Vairāki pētījuma dalībnieki sadarbībā saskata pozitīvu tendenci – pieaugošu interesi un sadarbības formu dažādošanos, regularitāti dažās nozarēs, tomēr joprojām tā ir balstīta galvenokārt individuālā iniciatīvā, nevis sistēmiskā un stratēģiskā pieejā.

Pētījuma galvenie uzdevumi bija saistīti ar situācijas izpēti, lai izstrādātu priekšlikumus diasporas diplomātijas attīstīšanai līdz 2025. gadam saistībā ar Latvijas mērķi kandidēt ANO Drošības padomē un saistībā ar informācijas iegūšanu situācijas labākai

izpratnei saistībā ar attīstības sadarbības jautājumiem, kā arī ilgtermiņā (saistībā ar plašākiem starptautiskās atpazīstamības un ietekmes stiprināšanas mērķiem). Pētījuma dalībnieki kā ne mazāk svarīgu norādīja, ka 2028. gadā Latvijai būs jāuzņemas ES Padomes prezidentūras pienākumi (laikā no 2028. gada 1. jūlija līdz 31. decembrim) un ka tam būtu jābūt gatavoties jau tagad. ES struktūrās strādājošie šo noteikti redz kā Latvijai stratēģiski svarīgāku uzdevumu un lielu iespēju stiprināt Latvijas ietekmi ES. Profesionāļi, kas bija iesaistīti Latvijas prezidentūras pienākumu nodrošināšanā 2015. gadā, atzina, ka Latvija veica šos pienākumus ļoti labi un ļoti īsā laikā tika ieguldīts milzīgs darbs, lai sagatavotos. Savlaicīga gatavošanās novērstu nepieciešamību pēc ievērojama virsstundu darba un pārmērīgas darba slodzes jau tā ierobežotajiem Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursiem, ja gatavošanos atliks uz pēdējo gadu pirms prezidentūras. Piemēram, jau tagad var sākt diskutēt par to, kādas būs Latvijas prioritātes (un šajās diskusijās starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi var ienest zināšanas par ES un globālās dienaskārtības aktualitātēm), un jau tagad var sākt stiprināt franču valodas prasmi valsts pārvaldē. Attiecībā uz kandidēšanu ANO Drošības padomē viens no pētījuma dalībniekiem norādīja, ka, raugoties no ekonomiskajiem ieguvumiem, neredz no tā tiešus ieguvumus Latvijas iedzīvotājiem un ka Latvijas starptautisko atpazīstamību var stiprināt arī daudzos citos veidos, kam būtu lielāki ekonomiskie ieguvumi (kas ir ļoti svarīgi, ņemot vērā Latvijas zemo dzīves līmeni un algas salīdzinājumā ar citām ES valstīm). Vairākkārt parādījās viedokļi, ka valstu ārlietu prioritātes parasti ir cieši saistītas ar to ekonomiskajām interesēm un arī Latvijai vajadzētu vairāk domāt šajā virzienā (piemēram, Skandināvijas valstis iestājas par ilgtspējīgas attīstības mērķiem vides jautājumos lielā mērā tāpēc, ka tas palīdz attīstīt atjaunojamās enerģijas ražošanas biznesu). Starptautiski nevienu neinteresē Latvija kā dziedoša vai dejojoša valsts, bet Latvijas atpazīstamību nodrošinās tas, kas interesē arī citus, piemēram, ko Latvija ražo tādu, kas var būt interesants un noderīgs citiem. Līdz ar to būtu jādomā, kādas savas stiprās puses mēs varam “pārdot” “uz āru” un sasaistīt ar

lielākiem globāliem jautājumiem. Starptautiskās sadarbības tīkla nozīmi pētījuma dalībnieki skata tieši kā ilgtermiņa stratēģisku resursu Latvijas starptautiskās atpazīstamības un ietekmes stiprināšanā, nevis kā pasākumus kādu konkrētu īstermiņa mērķu sasniegšanā. Par Latvijas kandidēšanu ANO Drošības padomē FGD dalībnieki neizteicās plaši, tikai viens to vērtēja kā īstermiņa mērķi bez plašākas nozīmes sabiedrībai, kas neatrisinās Latvijas starptautisko atpazīstamību un ietekmi ilgtermiņā. Divi citi pētījuma dalībnieki norādīja, ka ir jāpārzina balsojuma veidošanās mehānisms un tur varētu palīdzēt ANO Sekretariātā strādājošie, lai varētu pārdomāti veidot stratēģiju, kā iegūt ANO dalībvalstu atbalstu tieši Latvijas kandidatūrai, lai palielinātu sev vēlamā balsojuma varbūtību. Tika norādīts, ka ANO ir ļoti liela un sazarota struktūra, ar nozīmīgu skaitu dažādu to veidojošo organizāciju, kurās strādājošie profesionāļi no Latvijas var iepazīstināt ar Latvijas sasniegumiem un skaidrot, ko Latvija vēlas paveikt ANO Drošības padomē (situācijas, kur tas ir pieļaujams un savietojams ar neitralitātes prasību ANO darbiniekiem), bet, visticamāk, tam nebūtu nozīmīgas ietekmes uz dalībvalstu balsojumu. Pētījuma dalībniekus vairāk interesēja Latvijas attīstība kopumā un tas, kā stiprināt Latvijas redzamību un ietekmi ES institūcijās un lēmumu pieņemšanā.

Tiek atzīts, ka **sadarbība prasa cilvēkresursus un laika ieguldījumu**, un viens no tās priekšnoteikumiem ir uz sadarbību vērstas kultūras veidošana kā valsts pārvaldē, tā sabiedrībā kopumā. Otrs rezultatīvas sadarbības priekšnoteikums – **skatījumam uz sadarbību ir jābūt stratēģiskam, tai ir jābūt mērķtiecīgai, un sadarbība jāskata ilgtermiņa perspektīvā**. Šāds redzējums pilnībā sakrīt ar zinātniskajā literatūrā minēto, kā arī ar to valstu pieeju, kuras mērķtiecīgi strādā diasporas diplomātijas virzienā un attīsta sadarbību ar saviem starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem. Ja Latvijas valsts vadītāji vēlas stiprināt tās ietekmi Eiropas Savienībā, tad **valstij ir jāvirzās uz tās pārstāvību visos pārvaldības līmeņos dažādās Eiropas institūcijās un starptautiskajās institūcijās, kurās Latvijai ir balsstiesības**. Ja Latvijas resursi neļauj veidot pārstāvību visās institūcijās un nozarēs, tad

ir stratēģiski jāizvēlas, kuras būs Latvijas prioritātes, un jāvirzās uz tām. Līdzīgi arī ar Latvijas redzamību un atpazīstamību organizācijās un reģionos ārpus ES, īpaši saistībā ar attīstības sadarbību. Tiek ieteikts veikt analīzi, kurās ģeogrāfiskās vietās un kurās starptautiskajās organizācijās valsts vēlētos redzēt Latvijas pilsoņus atslēgas amatos un gribētu nodibināt kontaktus ar Latvijas cilvēkiem, kuri paši veidojuši savu karjeru. Šajā ziņā ir jāstrādā mērķtiecīgi un ilgtermiņā.

**Sistēmiska un stratēģiska sadarbība tiek redzēta sasaistē ar profesionāļu karjeras attīstību.** Tā sākas ar mērķtiecīgu atbalstu jaunažiem profesionāļiem (piemēram, vispirms jau piesaistot darbam valsts pārvaldē, tad palīdzot veidot CV caur sekundēšanu un citiem starptautiskas pieredzes gūšanas instrumentiem, motivējot kandidēt uz noteiktiem amatiem, atbalstot konkursā uz šiem amatiem utt.; vairāk skatīt risinājumu un ieteikumu apakšnodaļā). Šajā posmā valsts varbūt vairāk iegulda nekā saņem. Pēc tam kad cilvēki amatus ir ieguvuši un kāpj pa karjeras kāpnēm, valstij ir jāuztur regulāra sadarbība, turklāt dažādos formātos. Vienā FGD tiek minēts, ka ļoti bieži cilvēkam valsts pārvalde ļoti palīdz un atbalsta konkursā, bet pēc tam par viņu vairs neinteresējas un kā resursu viņu neizmanto (līdz ar to tā ir zaudēta iespēja, potenciāls, kas netiek izmantots). To apliecina arī kvantitatīvās aptaujas dati – kaut arī apmēram ceturtdaļa ir jutuši valsts atbalstu savā karjeras izaugsmē, 71% nekad nav jutuši, ka par viņu profesionālo darbību valsts izrādītu interesi. Ja sadarbība ir, tad šajā posmā ieguvumi līdzsvarojas abām pusēm. Tiek atzīmēts, ka tikai pēc 15–20 gadiem, kad profesionāļi būs sasnieguši savas karjeras augstāko punktu, no sadarbības vairāk iegūs Latvijas valsts nekā profesionālis. Te gan jāiestarpina, ka ieguvumu analīze rāda, ka valsts faktiski ir ieguvēja visos profesionāļa karjeras posmos (jo ikvienā karjeras posmā sadarbības rezultātā notiek zināšanu un pieredzes apmaiņa un pārnese), tāpat arī ieguvumi profesionālim ir lielāki, ja šāda sadarbība ir. Iespējams, ka profesionālim visnozīmīgākie ir tieši simboliskie, emocionālie ieguvumi – “ka ir sajūta, ka kāds zina, ka tu esi un ka tevi novērtē”, “ka kāds ir gatavs tevi

uzklausīt”, “sajūta, ka tu esi vajadzīga valstij”.

Atkārtoti tiek uzsvēta mijiedarbība starp valsts pārvaldi un profesionāli (varētu arī teikt – pastāv cirkulārā kauzalitāte) – lai iegūtu kādu amatu starptautiskā organizācijā, parasti ir vajadzīgs dalībvalsts atbalsts kandidātam. Ja šāds atbalsts ir bijis, tad profesionālis būs vairāk motivēts sadarbībai un kontakti turpināsies, protams, ievērojot visus organizācijas noteikumus par neitralitāti un konfidencialas informācijas neizpaušanu. Daži uzsvēra – ja trūkst šādas sadarbības kultūras un savas karjeras sākumā cilvēki, kuri vēl nav augstā amatā, atbalstu nav saņēmuši, tad vēlāk, cilvēkam esot augstā amatā, atgriezeniskās saites nebūs. Valstij tad atliek paļauties uz šā cilvēka atvērtību, ieinteresētību, gatavību dot savu laiku un zināšanas. Tiek arī norādīts, ka samērā daudzi profesionāļi, kuri paši ir veidojuši savu karjeru, arī nav motivēti un neizrāda interesi un pašiniciatīvu sadarbīties ar Latviju.

Sadarbības ieguvumi valstij: “Lai Latvijai izdotos pēc iespējas labāk”

Pētījuma dalībnieki saredz plašu ieguvumu klāstu valstij. Ieguvumi atbalso jau minētās diasporas diplomātijas komponentes – valsts atpazīstamības stiprināšana un reputācijas veidošana, valsts ietekmes stiprināšana un citu pārliecināšana, atbalsts ar informāciju un zināšanām citu valstu un reģionu labākai izpratnei. Šie ieguvumi ir vērsti “uz āru” – skar ārpolitiku un starptautiskās attiecības. Tomēr visvairāk diskusijās tika minēti ieguvumi, kas vērsti uz Latviju, piemēram, valsts attīstības veicināšana un valsts pārvaldes stiprināšana, kas saistīti ar starptautiskās pieredzes un zināšanu pārnesi dažādās jomās un nozarēs. Var izšķirt ieguvumus, kas ir diasporas diplomātijas klasiska komponente saistībā ar valsts ietekmes un atpazīstamības stiprināšanu: 1) klasiskajā nozīmē – starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi stiprina valsts ietekmi un atpazīstamību tajās valstīs un organizācijās, kur viņi atrodas; 2) starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi ir gatavi sniegt instrumentus Latvijas valsts pārvaldei, kas

palīdzētu tai sasniegt labāku rezultātu Latvijas interešu pārstāvībā un Latvijas ietekmes palielināšanā. Starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu zināšanas un pieredze palīdzētu Latvijas publiskajai pārvaldei labāk pārstāvēt Latvijas intereses starptautiski un panākt lielāku Latvijas ietekmi. Citi pētījuma dalībnieku minētie ieguvumi būtu drīzāk raksturojami kā **klasiska diasporas nemateriālo ieguldījumu komponente, kas saistīta ar profesionālo intelektuālo un sociālo kapitālu, ieguldījumu izglītībā un pilsoniskajā sabiedrībā** (Bela & Mieriņa, 2018), un saistāmi ar **diasporas ieguldījumu pieredzes, zināšanu, kontaktu, ideju un prakšu pārnesē tieši valsts attīstības veicināšanā kopumā** (Agunias & Newland, 2012; Kuznetsov, 2013). Turpmāk tiks aplūkotas abas šo ieguvumu grupas (ieguvumi, kas saistāmi ar diasporas diplomātijas komponentēm, un ieguvumi, kas saistāmi ar citām diasporas nemateriālā ieguldījuma komponentēm).

Starptautiskajās organizācijas strādājošo profesionāļu **pienesums valsts atpazīstamības stiprināšanā un reputācijas veidošanā** var tikt saskatīts saistībā ar dažu FGD dalībnieku teikto, ka organizācijās un profesionāļu aprindās tiek pievērsta uzmanība tam, no kurienes nāk katrs cilvēks, un tādā veidā iznāk arī popularizēt Latvijas vārdu. Profesionāļi ļoti augstos amatos un izcili speciālisti konkrētās nozarēs būtiski ceļ valsts atpazīstamību un reputāciju – viņu sniegums profesionālajā darbībā ikdienā, konferencēs, pasākumos citiem liek domāt, ka no šīs valsts nāk spējīgi cilvēki. Cilvēki ar izcilām zināšanām kādā nozarē vai jomā veicina priekšstatu, ka šī nozare vai joma šajā valstī ir spēcīga.

Pētījuma dalībnieki lielākā mērā saredz **ieguvumus, kas saistāmi ar valsts ietekmes stiprināšanu un citu pārliecināšanu**. Starptautiskajās organizācijas strādājošajiem profesionāļiem ir iespēja labāk uzklaut Latvijas pārvaldē strādājošos – cilvēks no Latvijas varbūt ir vairāk atvērts uzklaut kādus Latvijas argumentus. Un viņš/ viņa arī labāk pratīs citiem izskaidrot Latvijas nostāju, informēt par Latvijas interesēm kādos jautājumos, savas starptautiskās pieredzes dēļ pasniedzot šo informāciju citiem starptautiskā vidē tādā veidā, kas būtu labāk uztverams un vieglāk saprotams

citu valstu pārstāvjiem attiecīgajās organizācijās. Tādā veidā iespējams ietekmēt kādus procesus, politikas, lēmumu pieņemšanu Latvijai vēlamā virzienā. Tika arī norādīts, ka ES interesēs svarīgas ir arī dalībvalstu intereses. Profesionāļi no Latvijas var palīdzēt panākt kompromisu, lai Latvijas pozīcija labāk iekļautos ES kompromisa pozīcijā. Tas ir izdevīgi arī ES – katra valsts nāk ar savu pozīciju, bet ir gatavas strādāt kopā, lai būtu rezultāts, kas ir labs visiem. Nozīmīgs ieguvums varētu būt arī iespēja atspēkot dezinformāciju, kāda par Latviju tiek izplatīta, jo augstu amatu ieņemošu profesionāļu teikto uzklausa un tam uzticas.

Saistībā ar valsts ietekmes stiprināšanu būtiski ir **ieguvumi no konsultēšanas** (ko varētu aplūkot arī kā vienu no profesionālā intelektuālā un sociālā kapitāla pārneses komponentēm). Vai tas būtu jautājums par Latvijas prezidentūru ES vai kandidēšanu ANO Drošības padomē, Latvijai ir nepieciešama vīzija, plāns un prioritātes, ko un kādā veidā Latvija vēlas sasniegt. Piemēram, dalībai ANO Drošības padomē ir nepieciešams izstrādāt dalības plānu un veidot publiskās diplomātijas kampaņu. Starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi var konsultēt par starptautiskajām aktualitātēm, komentēt jautājumus (plānu, kampaņu u. c.) no konkrētās organizācijas vai nozares perspektīvas, ka arī plašākā globālo tendenču mērogā. Konsultēšanu noteikti var skatīt arī plašāk, piemēram, saistībā ar Latvijas attīstības prioritātēm, nozaru attīstības jautājumiem u. c. Piemēram, ANO aģentūrās un organizācijās strādājošo profesionāļu kopienas izveidošana un uzturēšana būtu ļoti vērtīga saistībā ar konsultēšanu attīstības sadarbības jautājumos. Iesaistot ne tikai Ņujorkas, Ženēvas, Vašingtonas ANO birojos strādājošos, bet arī reģionālajos centros (kā Adisabeba, Dakara, Stambula, Bangkoka, Panama) un programmas valstīs strādājošos, var iegūt dziļāku izpratni par attīstības sadarbības vajadzībām plašā valstu spektrā un stratēģijām, kā būtu iespējams Latvijai iesaistīties attīstības sadarbības multilaterālos projektos valstīs un tematiskajos virzienos, kas Latvijai interesē.

Visplašāk parādījās **ieguvumi, kas saistāmi ar profesionālā intelektuālā un sociālā kapitāla pārnesi un ieguldījumu**



**Latvijā.** Vispirms aplūkosim profesionālā kapitāla pārnesi, kas skar “zināšanas par procesiem, zināšanas par politikām un zināšanas par cilvēkiem” (I3). Starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi var informēt par procesiem, procedūrām, lēmumu pieņemšanas virzību un “aizkulišu” diskusijām, kas savukārt palīdz Latvijas valsts pārvaldei atbilstošāk rīkoties vai pieņemt labākus lēmumus. Vārds “informēt” gan ir tikai daļēji atbilstošs. 1) Tika norādīts, ka bieži Latvijas valsts pārvaldē strādājošajiem ir nepietiekamas zināšanas par lēmumu pieņemšanas procesiem, politiku izstrādes procesiem, procedūrām un kārtību starptautiskajās organizācijās vai ES institūcijās un diasporas profesionāļi var šīs zināšanas sniegt, kas savukārt ļautu valsts pārvaldei rezultatīvāk strādāt. 2) Tika uzsvērts, ka visiem profesionāļiem ir jāievēro noteikti nosacījumi attiecībā pret darba devēju, kas ietver neitralitāti, vienādu attieksmi pret visām dalībvalstīm, iekšējās informācijas neizpaušanu ārpus organizācijas utt. Tomēr tika arī norādīts uz institucionālo kultūru atšķirībām – Dienvideiropas valstu pārstāvji tika raksturoti kā tādi, kuri visai brīvi izturas pret šiem ierobežojumiem un kuriem lojalitāte pret savu izcelsmes valsti ir dominējoša, un neformālās sarunās “aizkulišu” informācija, visticamāk, tiek atklāta (tas redzams no lēmumiem vai darbībām, ko attiecīgās valstis veic, lai panāktu savas intereses kādā jautājumā vai politikas izstrādē). Tāpēc neformāla informācijas apmaiņa noteiktās robežās dažkārt varētu tikt pieļauta (sevišķi situācijās, kad citas valstis to dara un gūst no tā labumu). Jāņem vērā, ka profesionālajā darbībā nevar tikt pieļauta atklāta Latvijas interešu lobešana – tā nav savienojama ar neitralitātes un vienādas attieksmes pret visām dalībvalstīm prasību. Tika norādīts, ka Ārlietu ministrijas vai attiecīgās jomas sektorālajai ministrijai ir izdevīgi uzturēt kontaktus kaut vai neformālā līmenī, lai zinātu, piemēram, kontekstuālu informāciju par to, kas notiek, kā būtu izdevīgāk aizpildīt kādus pieteikumus u. c. Šeit galvenais ieguvums ir tas, ka **neformālie kontakti un informācijas apmaiņa palīdz profesionāļiem pieņemt lēmumus daudz labāk un daudz informētāk.**

**Profesionālā intelektuālā kapitāla ieguldījumi – zināšanu pārnese, ekspertīze noteiktās jomās un jautājumos** – var būt ieguvums kā valsts pārvaldei, tā pilsoniskajai sabiedrībai, augstākajai izglītībai, ekonomikai un citur. Piemēram, valsts pārvaldei, studentiem, NVO sektorā strādājošajiem ir vērtīgi uzzināt, kā ar vienu vai otru tēmu, jautājumu strādā dažādās starptautiskajās organizācijās, jo katrā tas notiek mazliet atšķirīgā veidā. Vai tā ir ES un NATO, ES un ANO – darbinieki sastopas ar līdzīgiem jautājumiem un kopīgiem izaicinājumiem, bet katra institūcija uz tiem skatās nedaudz citādāk un pievērš uzmanību atšķirīgiem tēmas vai jautājuma aspektiem, līdz ar to salīdzināt un zināt, kā līdzīgus jautājumus vai izaicinājumus risina dažādās starptautiskās organizācijās, ir ļoti vērtīgi. Zināšanu pārnese un apmaiņa ir būtiska gan starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem savā starpā, gan valsts pārvaldē un nevalstiskajā sektorā strādājošajiem Latvijā. Vienā grupā tika uzsvērts, ka katram ir kāda ekspertīzes joma, **augsti specializētas profesionālās zināšanas, kuras labprāt ieguldītu arī Latvijā, sevišķi jomās, kur Latvijai resursu ir mazāk.**

Atsevišķi var aplūkot zināšanu un ekspertīzes pārnesi starp dažādu jomu un nozaru profesionāļiem ārpus Latvijas un Latvijā. Vairākās FGD un intervijās uzsvērts, ka starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi **var sniegt skatu no malas, svaigas idejas, citādāku viedokli.** Tam var nesekot, bet vismaz uzklaut un ņemt vērā, ka iespējams arī šāds skatījums. Skats no malas var arī rosināt raudzīties plašāk – “Kāds ir augstākais standarts, ko mēs šajā jomā varētu sasniegt. Nepieciešams palīdzēt valstij tiekties uz augstāko standartu, kāds ir iespējams” (FGD4a). Vairākās FGD tika norādīts, ka būtu vēlams valsts pārvaldē strādājošajiem iepazīties ar pasaulē labāko pieredzi konkrētajā jomā vai jautājumā, nevis vienkārši atražot esošo “lietu kārtību”.

Kā pozitīvs pieredzes pārnese un sadarbības piemērs jāmin sadarbība starp Eiropas Savienības justīcijas tiesās un Latvijā strādājošajiem tiesnešiem un citiem justīcijas jomas profesionāļiem (FGD1). Šeit aplūkosim tikai vienu piemēru, lai ilustrētu potenciālos sadarbības ieguvumus, kādi iespējami arī

citās nozarēs vai augsti specializētās jomās. Vispārējā tiesā nonāk individuālas pārsūdzības, kurās uzņēmumi vai Latvijas iedzīvotāji grib pretoties kādam Eiropas institūciju lēmumam, un ir ļoti svarīgi, lai Latvijas tiesneši būtu informēti par to, kas notiek Vispārējā tiesā. Latvijai kā ES dalībvalstij savos spriedumos ir arī jāpiemēro ES likumi, kas ir spēkā Latvijā kā katrā ES dalībvalstī. ES tiesās strādājošo galvenais pienesums ir tas, ka viņi var skaidrot likumus un tiesību normas, parādīt un dalīties ar tehniku. Viņiem ir arī liela interese saprast, kā darbojas Latvijas tieslietas, jo tas savukārt dod labāku pienesumu diskusijās ar kolēģiem ES līmenī – vienmēr ir piemērs, uz ko balstīties. Tomēr ieguvumi var būt plašāki, jo tiesnešiem ir ne tikai augsti specializētas juridiskās zināšanas Eiropas Tiesā, bet arī paplašinātas zināšanas par citām ES tiesību sistēmām. Tiek norādīts, ka būtu arī pārāk šauri skatīties uz sadarbību kā tikai uz tiesnešu sadarbību vai sadarbību ar Latvijas valsts pārvaldi. Tiesneši norādīja arī uz nepieciešamību stiprināt privātā sektora zināšanas un izpratni par ES tiesību sistēmu, un varētu piedalīties apmācībās un sniegt nepieciešamo pieredzi. Gan nozares, gan starpnozaru sadarbības un pieredzes apmaiņas ieguvumi tika atzīmēti arī citās diskusijās. Vienā diskusijā sevišķi tika uzsvērts, ka ļoti reti sastopami speciālisti, kuri vienlīdz labi pārzina gan juridiskos jautājumus, gan konkrēto nozari (jomu, sektoru) (FGD2); tāvad sadarbībai šajā virzienā būtu liela pievienotā vērtība.

Vēl viens profesionālā intelektuālā un sociālā kapitāla pārneses **ieguvums ir saistīts ar mobilitāti un “smadzeņu atgriešanos”**, ko sadarbība var sekmēt. Daži pētījuma dalībnieki apsver domu par atgriešanos Latvijā un darbu valsts pārvaldē (arī aptaujas dati parāda pietiekamu īpatsvaru šādu profesionāļu). Arī domājot par publisko pārvaldi un valsts administrāciju, tiek norādīts, ka mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē arī valsts pārvaldē ir nepieciešamas pilnīgi jaunas zināšanas, kādas vēl pirms pieciem gadiem ierēdņiem nebija nepieciešamas – gan ES, gan dalībvalstu mērogā. Tāpēc ir svarīgi nodrošināt līdzsvaru starp stabilitāti, kontinuitāti un pārmantojamību, un šodienas dzīves jaunajām realitātēm, kas prasa jaunas pieejas

un jaunas zināšanas. Mūsdienās jebkurā organizācijā, lai tā saglabātu konkurētspēju, ir jānodrošina labs līdzsvars starp iespējam augt tiem cilvēkiem, kas jau strādā šajās organizācijās, un “jaunu asiņu” ienākšanu, kas sekmē jaunu skatījumu un jaunas idejas. To nevar panākt, cilvēkiem tikai “kustoties” starp ministrijām, cilvēkiem ir jāienāk arī no ārpusē. Ar “ārpusi” var saprast gan cilvēkus ar darba pieredzi starptautiskās organizācijās un ES institūcijās, gan no citām jomām.

Runājot par ieguvumiem saistībā ar mobilitātes nozīmi zināšanu un pieredzes pārnesē, reizē tika minētas dažādas sadarbības formas. Aplūkojums par pieredzes pārnesi kā ieguvumu būtu nepilnīgs, neminot ieguvumus no relatīvi īslaicīgas mobilitātes. Kā FGD, tā intervijās tiek uzsvērts, ka Latvijai aktīvāk jāizmanto iespējas sekondēt darbiniekus un pastāvošās stažēšanās programmas – **šāda laikā ierobežota mobilitāte ļauj iegūt pieredzi un zināšanas par institūciju, kā arī kontaktus, kas atgriežoties dod pievienoto vērtību Latvijai caur zināšanām, pieredzi un kontaktiem, ko iegūst starptautiskajā organizācijā.** Protams, sekondēšana un stažēšanās parādās dažādos kontekstos, arī saistībā ar iespēju profesionālim gūt starptautisku pieredzi, kas savukārt pēc tam ļauj kandidēt uz amatiem starptautiskās organizācijās un potenciāli emigrēt. Šis ieguvums valstij var pārvērsties zaudējumā – “smadzeņu aizplūšanā”, ja caur sadarbību un dažādām diasporas iesaistes formām netiek panākta vismaz “smadzeņu cirkulācija” jeb zināšanu pārnese atpakaļ uz izcelsmes valsti vai atgriešanās pēc ārvalstis nostrādātā laika perioda.

FGD un intervijās paustie ieteikumi apstiprina, ka mūsdienās tiklošanās prakse nevar būt saistīta tikai ar kādu vienu jomu, tā demonstrē diasporas diplomātijas daudzpusējību un dažādo virzienu ciešo sasaisti (Ho & McConnell, 2019; Stone & Douglas, 2018), kā arī rezonē ar talantu migrācijas pētnieku secināto par “smadzeņu cirkulācijas” nozīmīgumu – ir būtiski aizbraukušo zināšanas un pieredzi atgriezt izcelsmes zemē (Šūpule 2020).

**Sociālā kapitāla palielināšana un pārnese ir būtiska gan valsts ietekmes palielināšanā (sevišķi lēmumu pieņemšanas procesos), gan informētākā Latvijas puses lēmumu pieņemšanā.** Iepriekš uzsvērām

neformālās informācijas apmaiņu, tomēr tā var notikt tikai tad, ja ir plašs formālu un neformālu kontaktu loks. **Plašāks sociālo kontaktu loks nodrošina plašāku pieeju daudzveidīgākai informācijai. Personiski kontakti atvieglo informācijas apmaiņu.** Vairākās FGD tika uzsvērtas, ka daudz vieglāk ir piezvanīt kādam, kuru personiski pazīsti, turklāt to ir iespējams izdarīt arī pēc oficiālā darba laika. Tiesa, viena dalībiece personisku kontaktu lomu interpretēja negatīvi, to saistot pamatā ar “radu un draugu būšanu” un korupcijas riskiem tieši Latvijas valsts pārvaldē, uzsverot formālo procedūru nozīmi jebkura jautājuma risināšanā. Tomēr vairākumā gadījumu līdzās formālām procedūrām un hierarhijai noteiktu jautājumu kārtošanā tika atzīmēts, ka neformālai komunikācijai un sociālajiem kontaktiem ir ārkārtīgi liela nozīme – “visa Brisele pastāv uz to, ka visi runā viens ar otru, pārsvarā neformāli” (FGD4a).

Starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu **sociālie kontakti var palīdzēt profesionālā intelektuālā kapitāla pārnesēi** – piesaistīt augsta līmeņa ekspertus vai lektoros ar vārdu kādiem augsta līmeņa pasākumiem un starptautiskām konferencēm, kā arī paši starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi var sniegt savas zināšanas nozares kolēģiem Latvijā un Latvijas augstskolu studentiem. Attiecībā uz starptautiski pazīstamiem augsta līmeņa ekspertiem tiek norādīts, ka viņus uzaicināt uz nozīmīgiem pasākumiem vai starptautiskām konferencēm ir izdevīgi, jo tas paceļ pasākuma vai konferences vērtību, piesaistot plašāku auditoriju. Ņemot vērā, ka Latvijā nav pat divi miljoni iedzīvotāju un ir ierobežoti cilvēkresursi, tika norādīts, ka “mums ir jāizmanto absolūti visi cilvēki, kuri Latvijai var palīdzēt. Latvijai tā pievienotā vērtība ir un Latvijai būtu jācenšas tās smadzenes dabūt atpakaļ kaut uz pusstundu (piemēram, kā konferences uzstāšanās)” (I2). Vairākās FGD un intervijās tika minētas vieslekcijas Latvijas augstskolās kā sadarbības forma, kas sniedz vairākus ieguvumus – jaunieši redz starptautiskas karjeras perspektīvas izvēlētajā nozarē un iegūst izpratni par starptautisku organizāciju darba specifiku, ko nav iespējams iegūt tikai no teorijas vai cilvēka, kurš pats nekad nav strādājis šādā organizācijā; notiek zināšanu pārnese (I2, FGD1,

FGD2). “Piemēram, kā notiek lielas organizācijas vadība. Latvijā nav tik daudz lielu organizāciju, kur mēs varētu praktiski mācīties, kā viņas vadīt. Tāpēc aicināt cilvēkus uzstāties ar vieslekcijām arī būtu apsveicami.” (I2) Jāuzsver, ka arī citās FGD dalībnieki atzina, ka labprāt sniegtu vieslekcijas studentiem Latvijā, ja viņus aicinātu. Tiesīsaistes platformas, kuras plaši izmanto visas augstskolas kopš Covid pandēmijas ierobežojumiem, ir lieliski izmantojamas, vieslekcijās uzaicinot profesionāļus no jebkura pasaules reģiona.

Kā saistīta ieguvumu grupa ir aplūkojami sociālie pārvedumi, ko veido **zināšanu, prasmju, vērtību, ideju, attieksmju pārnese un apmaiņa**, tikai vēl plašākā kontekstā – **veicinot pārmaiņas sabiedrībā un demokrātisko vērtību attīstību un nostiprināšanos**. Tieši šajos jautājumos visnozīmīgāko ieguldījumu var sniegt starptautiskā nevalstiskā sektorā strādājošie, kuri kā sava ieguldījuma galvenos ieguvumus valstij saredzēja iespēju uzlabot labu pārvaldību, mazināt [korupcijas] riskus un piesaistīt ekspertīzi. Daži ieguvumi nav nošķirami no praktiskām sadarbības formām, piemēram – **palīdzēt stiprināt labas pārvaldības prakses valsts pārvaldē, veidot diskusiju telpu un drošāk paust kritiskus viedokļus, pārnest “vecās” Eiropas demokrātisko valstu pieredzi par to, kā nevalstiskais sektors sadarbojas ar valsti**. Demokrātiskās sabiedrībās vēlētas amatpersonas, ierēdņi un sabiedriskā sektora darbinieki ir atbildīgi to priekšā, kuru intereses viņi pārstāv, un NVO pārstāv mehānismu, kas sabiedrībai ļauj pārliecināties, ka rīcībpolitika un lēmumi ir pieņemti sabiedrības interesēs un tiek atbilstoši īstenoti. Tika norādīts, ka diasporas profesionāļa loma sniedz “priekšrocību, ka tu esi savējais, tomēr ne vietējais. Var daudz tiešāk pateikt lietas. [...] teica, ka mēs neviens nevarētu [...] ministrijai tā pateikt, kā tu tagad pateici” (FGD4a). NVO funkcija ir prasīt atbildību no valsts pārvaldes un ievēlētajiem politiķiem, kā arī veidot kritisku diskusiju par valsts pārvaldē pieņemtajiem lēmumiem, politikām, paveikto vai – tieši otrādi – bezdarbību kādā jautājumā. Tā ir neērta loma – visiem patīk, ja viņus slavē, bet kritiku uzklaut ir nepatīkami. Izsakot kritisku viedokli, pastāv risks sabojāt attiecības. Latvijas sabiedrība ir



maza, un šie riski ir augsti. Duālā ārpusnieka un iekšpusnieka pozīcija ļauj kritiku paust tiešāk, kā arī skatīt lokālos procesus starptautiskā tvērumā (FGD4a, FGD4b). Jāmācās arī konstruktīvas kritikas formulēšana un uzklausīšana, lai panāktu sabiedrības interesēm atbilstošāku rezultātu – “Skats no malas nav jāuzskata kā sāpīga kritika, bet kā kopīga vēlme tiekties uz augšu” (FGD4a). Tika norādīts arī uz pilsoniskas sabiedrības šķietamu pārstāvību dialogā ar valsti – piemēram, ilgstoši LTRK un LDDK ir galvenie dialoga partneri arī sociālajos jautājumos, un abas šīs organizācijas nepārstāv sociāli mazaizsargātas grupas, kuru interešu reāla pārstāvība politiku veidošanā un diskusijās lielākoties nenotiek. Tāpēc starptautiskajās nevalstiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi no Latvijas norāda uz nepieciešamību stiprināt NVO sektoru Latvijā, un potenciāli varētu to iedrošināt uz aktīvāku visu sabiedrības grupu interešu aizstāvību un dialogu politiku veidošanā, ne tikai aktīvāk pildīt konstruktīvā kritiķa funkciju – raudzīties, lai rīcībpolitika un lēmumi tiktu pieņemti sabiedrības interesēs un tiktu atbilstoši īstenoti. Latvijā vēl **jāmācās veidot valsts un nevalstiskā sektora diskusiju kultūru, kura viedokļu daudzveidību uzlūkotu kā resursu un stiprinātu politiku** – “var ar savējiem izdiskutēt, kāpēc ir tāda vai citāda pozīcija” (FGD4a). Tiek norādīts, ka šobrīd bieži trūkst pamatotu argumentu, kāpēc kādā politikā, likumā vai Ministru kabineta noteikumos nostiprināts konkrētais formulējums, norma vai kārtība. Starptautisko nevalstisko organizāciju redzējums būtu arī noderīgs, lai aplūkotu Latvijas nostāju vai lēmumus (vai to trūkumu) plašākā starptautiskā kontekstā – **sniedzot atgriezenisko saiti, kā Latvijas nostāja vai lēmumi (vai to trūkums) kādā jautājumā izskatās starptautiski**. Varētu arī sniegt atbalstu Latvijas NVO starptautisku sadarbības projektu piesaistē, kas nozīmīgi stiprinātu NVO kapacitāti un resursus. Starptautiskajās nevalstiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi no Latvijas arī varētu būt **resurss attīstības sadarbības jautājumos, jo šīs organizācijas sniedz palīdzību valstīm ar vidējiem un zemiem ienākumiem un līdz ar to var uzņemties padomdevēja lomu par situāciju tajās**.

Sadarbības ieguvumi profesionāļiem: “Ka ir sajūta, ka kāds zina, ka tu esi un ka tevi novērtē. Un ka kāds ir gatavs tevi uz klausīt”

Lai sadarbība būtu veiksmīga, ieguvumiem ir jābūt abpusējiem. Kaut arī intervijās un diskusijās tika minēts arī vārds “izmantot” (starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi sevi redz kā noderīgu resursu, ko var izmantot valsts attīstībai), izmantošanas sajūta ekspluatācijas nozīmē sadarbību noteikti neveicinātu (“izmantot” var profesionāļu zināšanas, bet ne profesionāļus). Tā kā sadarbība prasa papildu laiku un pūļu ieguldījumu, jāpievērš uzmanība arī ieguvumiem, ko sistemātiska sadarbība ar valsti var dot profesionāļiem. Intervijās un FGD tiek minēti daudzi ieguvumi, un tie ir lielākoties līdzīgi un mazāk daudzveidīgi nekā ieguvumi valstij.

Nozīmīgs ieguvums ir **informētība par Latvijas prioritātēm un aktualitātēm profesionāli interesējošajās jomās**. Vispārējās aktualitātes iespējams uzzināt ziņās plašsaziņas līdzekļos, kā arī no draugiem un radiem. Bet svarīgāko profesionālās intereses laukā šādi uzzināt nevar. Informētība par aktualitātēm profesionālajā jomā ir svarīga vismaz divos veidos. Pirmkārt, veicot savus tiešos pienākumus ES vai citās starptautiskajās organizācijās (zināt Latvijas intereses un redzējumu): “Kad mēs runājam par profesionālām lietām, tiešām, ja tu gadiem ilgi strādā kādā iestādē [ārpus Latvijas], tu zaudē to redzējumu, kas tad ir svarīgi no Latvijas perspektīvas tajā vai citā jomā.” (I1) Otrkārt, var noderēt karjerā, jo paplašina zināšanu loku, un var noderēt, ja maina darbības jomu, institūciju vai plāno atgriezties Latvijā: “Karjeras jau var bīdīties ne tikai uz augšu vai leju, bet arī horizontāli” (I1), tāpēc informētība par aktualitātēm, nozīmīgiem attīstības virzieniem, stratēģiskajām prioritātēm savā un citās jomās Latvijā ir būtiska.

Nozīmīgs ieguvums ir arī **informētība par aktualitātēm citās interesējošajās jomās ES un globāli, kā arī informētība par procesiem citās starptautiskajās organizācijās**. To savukārt dod pieredzes apmaiņa starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem savā starpā.



Nākamais bieži minētais ieguvums ir **kontakti, kas var palīdzēt profesionālajā dzīvē** gan karjerā (piemēram, ja kādā organizācijā ir vakance un tur ir kāds latvietis, var piezvanīt un apvaicāties par potenciālo priekšnieku, gaisotni u. c.), gan darba pienākumu labākā veikšanā (piemēram, informācijas iegūšanā, konteksta noskaidrošanā, augsta līmeņa vizītes organizēšanā uz Latviju vai – otrādi – no Latvijas; kontaktu tīkls palīdz to izdarīt ātrāk un vienkāršāk). Kontakti informācijas iegūšanā (tostarp svarīgas konteksta informācijas iegūšanā) – “vieglāk ir piezvanīt kādam, kuru tu pazīsti”, kā arī savējiem var zvanīt ārpus tradicionālā darba laika, ja kaut kas ir jānoskaidro steidzami (I3). Piemēram, katrā organizācijā ir sava hierarhija un kārtība, kā notiek informācijas aprīte, oficiālie ceļi vienmēr ir ilgāki, un kādreiz ir nepieciešams vispirms saprast, kur vajadzīgo informāciju meklēt un kāda ir oficiālā kārtība, kā to pieprasīt konkrētajā organizācijā; caur neformāliem kontaktiem to noskaidrot ir vieglāk un ātrāk.

Nozīmīgs ieguvums ir arī **karjeras atbalsts** – sākot no atbalsta starptautiskas pieredzes veidošanā un atbalsta, lai sagatavotos ES ierēdņa eksāmenam vai citām pārbaužu formām, līdz informēšanai par vakancēm un kandidatūras atbalstīšanai konkursā: “Piesakoties kādā svarīgā amatā, es noteikti priecātos, ja varētu prasīt Latvijas atbalstu – lai kāds no ministrijas piezvina uz attiecīgo iestādi un atbalsta manu kandidatūru.” (I1) Un sistēmiskā skatījumā atbalsta trūkums var būt kā zaudēta iespēja: “Mums ir pasaulē šur un tur spilgti profesionāļi ar Latvijas izcelsmi, kas varbūt savas tehniskās karjeras ietvaros ir sasnieguši griestus un tālāk bez politiskā atbalsta nevar tikt. Un tiešām bez

atbalsta tālāk viņi netiks, un Latvija zaudēs vai arī neizmantos, palaidīs garām iespēju izmantot potenciālu, kam ir Latvijas vārds.” (FGD1) Jāuzsver, ka līdz šim atbalsts saņemts tikai konkursos uz vakancēm kā valsts atbalsts kandidātam. Profesionāļi, kuri bija saņēmuši Latvijas atbalstu (vai tas būtu no atbilstošās ministrijas, Latvijas pārstāvniecības vai vēstniecības), to ļoti novērtēja.

Sadarbība un tīklošanās sniedz **iespēju uzturēt latviešu valodu un tikties ar citiem latviešiem profesionālajā jomā**. Tas ir ļoti svarīgi, ja nedzied korī, nedejo tautas dejas, nespēlē hokeju vai novusu. Attālās vietās arī var nebūt citu latviešu. Profesionāļiem arī ir ļoti maz brīvā laika, un ir jāizvirza prioritātes, kam šo laiku veltīt. Tīklošanās ar citiem profesionāļiem ļauj “nošaut divus zaķus ar vienu šāvienu” – uzturēt latviešu valodu un piederību pie Latvijas, kā arī paplašināt profesionālo kontaktu loku.

Nozīmīgi ir arī **emocionālie ieguvumi**, kas reizē ir arī nozīmīgākie sadarbību motivējošie faktori – **gandarījums, piederība pie Latvijas, vēlēšanās izdarīt Latvijai kaut ko labu, ka tevi zina, uzklausa un novērtē**. Tiek uzsvērts, ka tieši piederības sajūtas veicināšana un uzturēšana ir gan galvenais ieguvums, gan nozīmīgākais motivētājs: “[Piederības sajūta] būs tas, kas cilvēkiem arī augstos amatos liks veltīt savu laiku un tikties ar cilvēkiem no Latvijas. Lai tas būtu ar amatpersonām vai zemāka līmeņa kolēģiem, lai viņiem nodotu savu pieredzi. Uz brīvprātības pamata veltīt savu laiku, lai dalītos pieredzē.” (I1) Vēlēšanās, lai Latvijai izdotos pēc iespējas labāk: “Ja es redzu, ka cilvēkiem ir svarīgi un viņi vēlas, lai pēc iespējas labāk Latvija varētu savas intereses īstenot [..], tad tas mani motivē palīdzēt.” (I1)

## SADARBĪBU KAVĒJOŠIE FAKTORI

*“Ironiski, ka kādam es šķietu vajadzīgs un labs, izņemot savai valstij”*

### Faktori, kas saistīti ar valsts pārvaldi

Vispirms aplūkosim sistēmiskos faktoros un faktoros, kas saistīti ar valsts pārvaldē strādājošo darbinieku attieksmi pret savu amata pienākumu izpildi. **Kā sadarbību**

**sekmējošie, tā kavējošie faktori vispirms ir balstīti institucionālajā kultūrā. Ja tā ir uz sadarbību vērsta, tā ir sadarbību sekmējoša. Ja uz sadarbību vērsta kultūras trūkst, sadarbība ir atkarīga tikai no konkrētās amatpersonas vai darbinieka**

**intereses, atvērtības, motivācijas, stratēģiskā redzējuma.** Tas attiecas gan uz cilvēkiem valsts pārvaldē, gan diplomātiskajā dienestā. Daudzkārt parādās, ka ir ļoti liela nozīme tam, vai un kā vēstnieki mobilizē un apvieno vietējo latviešu kopienu. Tika minēts, ka daudzi strādā kā klasiski diplomāti šaurā nozīmē un ar diasporas profesionāļu apzināšanu un tīklošanu nenodarbojas, jo tas prasa papildu darbu. Vienlaikus tika norādīts, ka vēstniecību uzdevums tomēr ir informēt diasporu par Latvijas aktualitātēm un vismaz šajā jautājumā ir jāpanāk, ka visās vēstniecībās un pārstāvniecībās šo uzdevumu pilda aktīvāk un pēc būtības. Dažās intervijās un FGD parādījās arī nozaru ministrijās un citās konkrētajā nozarē svarīgās organizācijās strādājošo darbinieku iniciatīva, atvērtība un attieksme pret saviem darba pienākumiem gan kā sadarbību sekmējošs, gan kā to kavējošs faktors (ja trūkst atvērtības un vēlēšanās izdarīt pēc iespējas labāk; ja nav vēlēšanās izdarīt mazliet vairāk un labāk, nekā minimālās darba pienākumu prasības liek). Daži pētījuma dalībnieki, kuriem bijusi ciešāka saskare ar valsts pārvaldes darbiniekiem vai pārstāvniecību darbiniekiem, arī norādīja, ka daudzi ir pārslogoti un pārstrādājušies un viņiem vienkārši neatliek laika neformāli tīkloties vai paveikt vairāk, nekā formāli no viņiem sagaida. Piemēram, resursu trūkuma dēļ vienam darbiniekam var būt tāds pienākumu apjoms, ko Vācijas gadījumā veiktu trīs vai pat pieci cilvēki; protams, tas tiešā veidā ietekmē darba apjomu, ko iespējams paveikt. Vairākās FGD tika minētas situācijas, kad starptautiskajā organizācijā strādājošais profesionālis ir ar savu iniciatīvu vērsies pie attiecīgās jomas darbiniekiem Latvijā vai tās pārstāvniecībā, piedāvājot savu atbalstu un ekspertīzi, bet sastapies ar neieinteresētu attieksmi. To var skaidrot gan ar sadarbības kultūras trūkumu institucionālā līmenī, gan ar darbinieku pārslodzi, gan ar darbinieku formālu pieeju darba pienākumiem un personiskās motivācijas un intereses trūkumu.

**Līdz ar to ļoti nozīmīgi ir strādāt pie atvērtas un uz sadarbību orientētas institucionālās kultūras veidošanas valsts pārvaldē un atvēlēt vairāk resursu sadarbības plānošanai un īstenošanai.**

Pie sistēmiskiem sadarbību kavējošiem faktoriem jāmin arī tas, ka **trūkst 1) skaidrības par valsts (ārlietu) stratēģiskajiem uzstādījumiem un prioritātēm; 2) precīzi definētu sadarbības mērķu no Latvijas puses un 3) informācijas par Latvijas nepieciešamībām.** Sadarbība un tīklošanās nav pašmērķis – tie ir instrumenti noteiktu mērķu sasniegšanā. Vairākkārt norādīts, ka precīzi definēti mērķi ir vitāli nepieciešami, lai sadarbība būtu jēgpilna un rezultatīva. Savukārt skaidrība par valsts stratēģiskajiem mērķiem palīdzētu labāk par tiem informēt starptautisko sabiedrību, saprast savas iesaistes noderīgumu un to, kādā jautājumā “atbalsta plecs” būtu nepieciešams.

Vēl pie sistēmiskiem sadarbību kavējošiem faktoriem jāatzīmē **novēlota vai lēna valsts pārvaldes reakcija.** Piemēram, tiek plānota liela starptautiska konference, uz kuru varētu ielūgt pasaulē vadošo ekspertu konkrētajā jautājumā; neformālas sarunas par to tiek sāktas laikus, taču oficiāls uzaicinājums pasaules līmeņa ekspertam tiek nosūtīts dažus mēnešus pirms konferences, kad konkrēto vieslekciju vairs nevar ieplānot eksperta dienaskārtībā. Augsta līmeņa eksperti laiku plāno gadu uz priekšu, un šādai informācijai un ielūgumam ir jābūt gadu vai vismaz pusgadu iepriekš (I1). Tika arī minēts, ka **valstij trūkst mehānisma, kā operatīvi reaģēt uz labiem piedāvājumiem.** Piemēram, tiek saņemta informācija par iespēju iesaistīties lielā starptautiskā IT projektā attīstības sadarbībā, bet jāiegulda līdzfinansējums un jāreaģē ātri. Šo iespēju ieguva Igaunija, jo viņiem ir ātrāka, vienkāršāka jautājumu izskatīšanas procedūra un īpašs finansējuma fonds, no kura var ātri novirzīt finansējumu labu ideju īstenošanai (FGD3a).

**Ilgtermiņa skatījuma trūkums.** To var attiecināt gan uz sistēmiskas pieejas trūkumu sadarbībai kopumā, gan uz atsevišķiem pasākumiem, kurus sāk īstenot viena amatpersona, tad notiek amatpersonu nomaiņa, un nākamā nāk ar citām prioritātēm un vīziju, un iepriekšējā veiktie ieguldījumi faktiski nenoved pie sākotnēji plānotajiem rezultātiem. Kā piemēru te var minēt sekundēšanas ieguvumus vai to trūkumu. Tā kā bieži mainās ministri, tad līdz ar viņiem – virzības uzstādījumi. Var būt, ka viena ministra laikā

kāds ir sekundēts ar noteiktu mērķi un uzdevumu, bet nākamajam ministram šis jautājums vairs nav dienaskārtībā, un sekundētā darbinieka jauniegūtās zināšanas un kontakti valsts pārvaldes darbā netiek izmantoti (I2). Tādā gadījumā sekundēšana joprojām ir personisks ieguvums konkrētajam darbiniekam, bet no valsts pārvaldes skatījuma metaforiski tas ir, kā iesēt labību, bet nenovākt ražu.

**Stratēģiskas domāšanas trūkums, šaurs skatījums un intereses trūkums darbinieku līmenī.** Šis ir viens no trūkumiem saistībā ar cilvēkresursiem, kas tika minēts gan vairākās FGD un vienā intervijā, gan aptaujā. **Labā sadarbība var veidoties starp līdzvērtīgiem partneriem.** Problēmas rodas tajā brīdī, kad starptautiskajā organizācijā strādājošais profesionālis Latvijas risināmos jautājumus skata plašākā starptautiskā mērogā un plašākā ilgtermiņa perspektīvā, bet Latvijas puse domā tikai Latvijas mērogā un tikai šodienas dimensijā; tad sadarbības ieguvumi var būt ierobežoti. Viens piemērs – pētījuma dalībnieks atzīst, ka ar cilvēkiem no [...] ministrijas var runāt par konkrēto projektu, konkrētām izdarāmām lietām, bet ne par plašākiem Eiropas Savienības jautājumiem. “Tā kā mēs risinām sadzīviskus jautājumus viņu pienākšanas secībā, tad lieliem stratēģiskiem jautājumiem, Eiropas jautājumiem, ne vienmēr pietiek spēka un intelekta.” (I2) “Sarežģītāk atrast tematu, kas vienlaikus apvieno starptautiskās organizācijas un Latvijas valsts institūcijas [intereses]. Tie liela mēroga jautājumi nobīdās dienaskārtībā pietiekami tālu, un tāpēc ir ļoti grūti uzturēt vienāda līmeņa sarunu.” (I2) Šis piemērs liecina par divām problēmām: 1) konkrētais jautājums, iespējams, varētu tikt atrisināts veiksmīgāk, ja tā risinājumā ņemtu vērā stratēģisku ilgtermiņa redzējumu un izpratni par Eiropas attīstības tendencēm; 2) vienojoša skatījuma trūkuma dēļ sadarbība konkrētajā jautājumā nepāraugs ilgtermiņa, regulārā sadarbībā arī citos jautājumos. **Labā sadarbība var veidoties starp abpusēji ieinteresētiem partneriem.** Kā iepriekš tika teikts, vairākās FGD tika minētas situācijas, kurās starptautiskajā organizācijā strādājošais profesionālis ar savu iniciatīvu ir vērsies pie attiecīgās jomas darbiniekiem Latvijā vai tās pārstāvēniecībā, piedāvājot savu atbalstu un ekspertīzi, bet

sastapies ar neieinteresētu attieksmi. Vienaldzība un kūtrums tika minēti arī vienā FGD – daudzi izdaris tikai minimumu, kas nepieciešams, lai darbu izpildītu, un neveltis laiku aktivitātēm, kas nav paredzētas darba uzdevumos. Šādi darbinieki var gadīties arī kopumā uz sadarbību vērstā institūcijā, bet valsts iestādēs ir arī pietiekami daudz cilvēku, kuri ērti pavada savu laiku, sevišķi nepārpūloties; noteikti arī šā ziņojuma lasītājiem ir pazīstams vismaz viens šāds darbinieks. Tādi atrodami jebkurā birokrātiskā sistēmā, ne tikai Latvijā.

**Proaktīvas intereses trūkums no valsts puses. Ne visiem profesionāļiem ir laiks un motivācija būt proaktīviem.** Daudzi būtu atvērti sadarbībai, ja Latvijas valsts pārvaldes darbinieki proaktīvi vērstos pie viņiem ar konkrētu lūgumu vai priekšlikumu. Piemēram: “Es neesmu augstā, tomēr interesantā amatā. Strādāju jau gadiem, un neviens no Latvijas ierēdņiem, kas šeit [...] darbojas kādās darba grupās, šo gadu laikā nav piezvanījis. Man tas toreiz, pirms daudziem gadiem, likās divaini – Latvijai tas taču ir aktuāls jautājums, bet viņiem ir vienalga.” (I1) Līdzīga pieredze tika minēta arī vairākās fokusgrupu diskusijās. **Attiecībā pret ļoti augstā amatā esošiem profesionāļiem valsts proaktīva rīcība būtu obligāta arī atbilstoši starptautiskās diplomātijas etiķetei:** “Jo tu esi augstākā līmenī, jo vairāk tu esi aizņemts savos tiešajos darba pienākumos un droši vien mazāk meklē iespējas piedalīties, vienkārši izsakoties, uzmākties ar savu padomu un redzējumu.” (I3) “Uzmākšanās” sajūta tika minēta arī citās FGD, kurās tika uzsvērts, ka nevēlas būt pārāki vai pamācoši. Dati liek domāt, ka nevienlīdzīgās varas attiecībās – institucionālajā hierarhijā no augstākas pozīcijas uzrunājot kādu zemākā pozīcijā vai no starptautiskas pozīcijas uzrunājot kādu nacionālā pozīcijā – šī nepatīkamā “uzmākšanās” vai “pamācīšanas” dimensija varētu “tikt iedarbināta”. Tādā ziņā proaktīva rīcība un sadarbības iniciatīva no Latvijas puses “atceļ” šo nepatīkamo uzmašanās sajūtu. Turklāt dažās FGD tika minētas institucionālās etiķetes normas arī saistībā ar birokrātisko sistēmu hierarhisko raksturu – ir jāievēro zināmi rituāli un formas, kad un kā ir pieklājīgi uzrunāt augstās pozīcijās esošus

profesionāļus. To pašu varētu attiecināt arī uz starptautiskās organizācijās augstās pozīcijās esošiem profesionāļiem no Latvijas – viņiem nav “jāuzbāžas” Latvijai. Valstij vajadzētu interesēties par viņiem un lūgt konsultēt un dalīties pieredzē valstij svarīgos jautājumos. Vēl viens svarīgs vērojums – valsts proaktīvas rīcības un intereses trūkums tiek izjuts sevišķi sāpīgi kontrastā ar citu valstu vai organizāciju izrādītu interesi un proaktīvu rīcību. Piemēram, viena pētījuma dalībniece ir beigusi augstskolu Dānijā un kā šis augstskolas absolvente saņem no Dānijas starptautiskas karjeras piedāvājumus. Cits pētījuma dalībnieks, kura bērni mācās starptautiskā skolā, ir saņēmis uzaicinājumu no Lielbritānijas pārstāvniecības sniegt informāciju par savām starptautiskas karjeras interesēm, lai varētu viņu informēt par attiecīgām iespējām, ja tādas parādītos. Vēl kāda pētījuma dalībniece ir saņēmusi sadarbības piedāvājumu no citas valsts nevalstiskas organizācijas. **Šāda un līdzīga pieredze vienmēr iedarbina sāpīgo sajūtu, ka profesionālis ir interesants citiem, tikai ne savai valstij.**

Katrā jomā, katrā ministrijā darbojas ierobežots skaits profesionāļu, un, ja viņi nerod kopīgus saskares punktus, tad sadarbības potenciāls netiek pilnībā izmantots (kā šaura skatījuma gadījumā) vai netiek izmantots vispār, ja nav proaktīvas rīcības un abpusējas intereses (kur sadarbība neveidojas Latvijas puses intereses un iniciatīvas trūkuma dēļ). Tāpēc jebkurā gadījumā **izšķiroši svarīga loma vienmēr būs konkrētajiem cilvēkiem, kuri ir iesaistīti sadarbības veidošanā un īstenošanā, viņu redzējumam, izpratnei, attieksmei un iniciatīvai, gatavībai izdarīt vairāk nekā obligāto minimumu.**

Ja sadarbību skata plaši un ietver redzējumā arī remigrāciju jeb “smadzeņu atgriešanos” migrācijas pētnieku terminoloģijā, tad kā ļoti nozīmīgs **atgriešanos kavējošs faktors ir starptautiskās pieredzes nenovērtēšana amatu konkursos valsts pārvaldē Latvijā.** Pētījuma dalībnieki savā pieredzē bija sastapušies ar situācijām, kurās konkursos uz amatiem valsts pārvaldē tiek sagaidīta (un agrāk – arī pieprasīta) noteikta pieredze valsts pārvaldē Latvijā un līdzvērtīga pieredze citā valstī vai starptautiskā organizācijā tai netiek pielīdzināta. Tas kavē smadzeņu

atgriešanos Latvijā un bremzē arī valsts pārvaldes attīstību – neienāk jaunas idejas, jaunas pieejas, jauni cilvēki ar citu kontaktu loku, valsts pārvaldē nav pietiekami daudz cilvēku ar izpratni par to, kā funkcionē starptautiskās organizācijas vai ES institūcijas.

Arī **iekļauošas attieksmes trūkums** kavē sadarbību. Pirmkārt, tas ir jautājums par uzrunas formulējumiem, kurus Latvijas pilsoņi nelatvieši izjūt kā izslēdzošus attiecībā pret sevi. Latvijas pilsoņi, kas nav etniski latvieši, sevi nepieskaita pie Latvijas diasporas – priekšstatu telpā Latvijas diaspora daudziem asociējas tikai ar latviešu diasporu. Viņi **nejūtas uzrunāti, kad tiek lietots formulējums “latviešu diaspora”, un nejūtas vajadzīgi, ka viņi kādu Latvijā interesē.** Tāpēc jāpadomā par neitrālām uzrunas formām, piemēram “profesionāļi no Latvijas” – šāda uzruna uzsver izcelsmes vietu, nevis piederību (“Latvijas profesionāļi” vai “latviešu diasporas profesionāļi”, arī “Latvijas diasporas profesionāļi” pēc noklusējuma tiek saprasti kā etniskos latviešus ietveroši formulējumi). Pat etniskie latviešu profesionāļi dažkārt jūtas nevajadzīgi, ka viņi un viņu zināšanas nevienu Latvijā neinteresē; ar cittautiešu izjūtām ir vēl sarežģītāk. Otrkārt, tas ir jautājums par pasākumu saturu. Pat ne visus latviešus uzrunā pasākumu formāts “pastāvēt ar glāzi un pīrādziņu” vai “folklorizēta” satura pasākumi.

Sadarbību kavē arī **valsts atbalsta trūkums karjeras veidošanā.** To zināmā mērā var uzlūkot kā “monētas otru pusi” – jo valsts atbalsts karjeras veidošanā tika daudz minēts kā ļoti būtisks sadarbību veicinošs faktors. Viens pētījuma dalībnieks ieteica lūkoties uz Eiropas starptautiskajās institūcijās strādājošajiem profesionāļiem šādā griezumā – vai viņi ir Latvijas nosūtīti darbinieki (tātad sadarbība ir paredzēta jau sistēmiskā līmenī), paši izturējuši konkursu (tātad paši izcīnījuši konkrēto amatu, ar to pamatā domājot tieši ierēdniecību) vai ir “nestandarta” gadījumi (ar to domājot visus, kas nav ierēdniecība un paši ieguvuši konkrēto amatu). Gan valsts loma, gan paša ieguldījums katrā gadījumā būs atšķirīgs, kas arī lielā mērā nosaka, vai cilvēkam ir vai nav saite ar valsts pārvaldi Latvijā un kāda ir motivācija sadarboties. Dati kopumā tomēr neapstiprina, ka ceļš,



kādā cilvēks nokļuvis attiecīgajā amatā, ir izšķirošs. Daudzi pētījuma dalībnieki vispirms strādājuši valsts pārvaldē, un daudziem arī pirmā starptautiskā pieredze ir tieši kā nosūtītajiem darbiniekiem ES institūcijās vai Latvijas pārstāvniecībās starptautiskajās organizācijās (piemēram, ANO), un pēc tam viņi ir gan virzīti, gan paši virzījušies uz noteiktiem amatiem konkursa kārtībā (dažkārt saņemot aktīvu valsts atbalstu, dažkārt nesaņemot). Svarīgs faktors ir darba pieredze valsts pārvaldē, kas lielākoties veido noturīgus sociālus kontaktus, kuri var tikt “iedarbināti” gan karjeras atbalstam, gan sadarbībai. Protams, cilvēki ir ļoti pateicīgi par Latvijas atbalstu vienā vai otrā savas karjeras brīdī, tomēr arī tie, kuriem nav bijis valsts atbalsta profesionālajā izaugsmē un karjeras virzībā, ne visi pagriež Latvijai muguru. Dati liek domāt, ka izšķirošais motivējošais faktors tomēr ir piederības sajūta Latvijai un vēlme ieguldīt savas zināšanas un pieredzi Latvijas attīstībā. Vienlaikus – pietiekami daudz tika minēti arī gadījumi (nesaucot gan nevienu vārdā), kad profesionāļi neveido sadarbību ar valsti, jo nekad nav saņēmuši tās atbalstu.

## Faktori, kas saistīti ar profesionāļa darba devēju un amatu

Visās intervijās un FGD uzsvērts faktors ir **darba devēja noteiktie ierobežojumi un lojalitāte darba devējam** (attiecībā uz ierobežojumiem paust noteiktu informāciju; prasības neitralitātei – pret visām ES dalībvalstīm jāizturas vienādi, un ES vērtības vai redzējums ir primārs, līdzīgas prasības ir arī ANO un citās organizācijās, tostarp starptautiskajās bankās). Tas nozīmē, ka nevar lobēt vai virzīt Latvijas intereses; arī formāli nedrīkst dalīties ar iekšējo informāciju. Tomēr te parādās dažādas nacionālās un institucionālās kultūras. Tiek minēts novērojums, ka Dienvideiropas valstu darbinieki bieži dodas pie savu valstu vēstniekiem uz kafiju, un, redzot šo valstu pieņemtos lēmumus vai noteiktas darbības, kļūst skaidrs, ka viņi ir tikuši informēti par to, par ko formāli nedrīkstētu zināt. Tāpat tiek minēts, ka profesionālo pienākumu pildīšanā ir jāievēro absolūta neitralitāte (piemēram, Latvijas intereses

nedrīkst ietekmēt lēmumus), bet daudzās ar profesionālo darbību saistītās situācijās Latvijas vārdu ir iespējams popularizēt un informēt citus par Latvijas prioritātēm vai interesēm (piemēram, uzstājoties konferencēs).

**Jo augstāks amats, jo mazāk laika un vairāk atbildības** – proaktīvai rīcībai uzrunāt Latvijas valsts pārvaldi kādai sadarbībai nav laika, arī sadarbībai veltāmā laika resurss ir ļoti ierobežots.

## Personiskie faktori

Intervijās un FGD vairākkārt skarts arī jautājums par laiku, kas jāiegulda sadarbībā; sadarbība ir laikietilpīga, un šis laiks kaut kur ir jāatrod. Saistībā ar motivāciju sadarbīties būtisks ir arī interešu faktors. Mazāka uzmanība pievērsta robežu novilkšanas faktoram (kurā brīdī lūgumu iesaistīties dažādu veidu sadarbībā būs jau par daudz), tomēr arī to nevajadzētu aizmirst.

**Laika un interešu faktori ir savstarpēji cieši saistīti.** Mums visiem dienā ir tikai 24 stundas, kas jāsadala starp dažādiem dzīves uzdevumiem un lomām – profesionālo darbību, ģimeni, atpūtu un pašaprūpi. **Ģimenes faktori** ir svarīgi vismaz divās nozīmēs: 1) mazi bērni ierobežo pieejamos laika resursus ar Latviju saistītām sabiedriskām vai profesionālām aktivitātēm; 2) dzīvesdraugs no citas valsts – gan ierobežo pieejamos laika resursus ar Latviju saistītām sabiedriskām vai profesionālām aktivitātēm (jo daļa laika jāvelta arī ģimenei un aktivitātēm dzīves drauga izcelsmes valstī), gan maina intereses – “folklorizētie” iesaistes varianti var nešķīst interesanti.

Ņemot vērā **ierobežotos laika resursus**, starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi ļoti izvērtē, kam veltīt savu laiku, un viņi to veltīs aktivitātēm, kurām saskata lielāku jēgu un noderīgumu. Diasporas pasākumi, ko raksturo “pastāvēt ar glāzi un pīrādziņu” formāts, vai uz latviešu tautas tradīcijām (koris, dejojšana) balstīti pasākumu formāti daudziem nav saistoši. Profesionāļi vēlas no sadarbības iegūt arī profesionāli – jaunas zināšanas (piemēram, par to, kā ar konkrētiem jautājumiem strādā citās institūcijās; kādas procedūras ir citās institūcijās;

uzzināt par jaunākajām tendencēm citās jomās un nozarēs), iegūt jaunus kontaktus, apmainīties pieredzē. Piemēram: “Ja mani aicina profesionālā plānā, kur es kā profesionālis varu atnākt un dot savu ieguldījumu, es to labprāt darītu. Labi, es nevaru aiziet uz latviešu biedrības deju kolektīva koncertu vakarā, bet es varētu atrast laiku, ja tai vakarā ir kāds profesionāls pasākums, kurā mans ieguldījums var būt noderīgs.” (FGD2)

Nemot vērā ierobežotos laika resursus un konkurējošos dzīves pienākumus, būtisks ir **jautājums par robežām un līdzsvaru starp nesavtīgu ieguldījumu, kas rada gandarījumu, un sajūtu, ka tiek ekspluatēts.** Daži nesaskata problēmu, ja saņemtu palīdzības lūgumus bieži; katrs pats var noteikt, cik daudz ir gatavs ieguldīt sadarbībā konkrētajā

dzīves brīdī un karjeras posmā. Tomēr jāreķinās, ka reakcija var būt dažāda. Sajūta, ka no tevis tikai prasa un sagaida, ka viss ir jādara brīvprātīgi, nerēķinoties ar to, cik laika un spēka tas paņem, var ļoti nopietni kavēt sadarbību. Darba samaksa arī var nebūt risinājums: 1) dažiem profesionāļiem ir ierobežojumi strādāt par samaksu pie cita darba devēja; 2) algu atšķirības bieži ir tik ievērojamas, ka par Latvijas samaksu strādāt būtu graujoši reputācijai (piemēram, samaksa par vieslekciju vai lekciju kursa pasniegšanu Latvijas augstskolās), jo dažās jomās profesionāļu vidē priekšstatam par to, cik maksā attiecīga līmeņa profesionāļa darbs stundā, ir daudz lielāka lomu nekā citās. Diemžēl Latvija atalgojuma ziņā pagaidām nav konkurētspējīga nevienā jomā.

## SADARBĪBAS IESPĒJAMIE RISINĀJUMI UN FORMĀTI

*“Neformālie kontakti palīdz arī profesionāli pieņemt lēmumus daudz labāk un daudz informētāk” (I3)*

*“Es labprāt saņemtu vienu sarakstu ar to, kas Latvijai ir nepieciešams. Man nevajag konferenci, man vajag uzdevumu” (I2)*

*“Ir svarīgi paturēt to institucionālo atmiņu un dot atpakaļ valstij” (FGD1)*

Pirms aplūkot konkrētus risinājumus starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu iesaistei diasporas diplomātijā, jāuzsver uz sadarbību vērsta kultūras veidošanas nepieciešamība Latvijas valsts pārvaldē. Vairākkārt minēts, ka latviešu daba ir introverta, un arī valsts pārvaldē bieži jūtama nostāja “paši tiksim galā”. Iespējams, priekšstats par intereses trūkumu no valsts pārvaldes puses, kas parādās ne tikai FGD un intervijās, bet arī aptaujas rezultātos, izriet no šīs noslēgtības un sadarbības kultūras trūkuma. Diasporas profesionāļi aicina **mainīt domāšanu un attieksmi no slēgtas uz atvērtu un atcerēties, ka ārpusē ir kāds, kurš par attiecīgo jautājumu kaut ko zina un varbūt var palīdzēt – ar informāciju, konsultāciju, padomu, citu skatījumu, idejām, kontaktiem u. tml.**

Tāpat tiek norādīts, ka **sadarbībai un iesaistei diasporas diplomātijā ir jābūt mērķtiecīgai un sistemātiskai, kā arī uz to jālūkojas kā uz ilgtermiņa procesu.** Valstij ir jāspēj definēt, ko tā vēlas sasniegt kā

ilgtermiņā, tā konkrētās sadarbības gadījumā. Saistībā ar diasporas diplomātijas galvenajām komponentēm – valsts atpazīstamības un ietekmes stiprināšanu, valsti interesējošu jautājumu un konteksta informācijas noskaidrošanu – ir jāatceras, ka Latvijas diplomātiskās vajadzības jāskata kopā ar profesionāļu no Latvijas pārstāvību starptautiskajās institūcijās. Tas nozīmē 1) apzināt tur jau šobrīd strādājošos profesionāļus un 2) mērķtiecīgi virzīt Latvijas cilvēkus amatu vakancēm starptautiskajās institūcijās, kuras atbild par jautājumiem, kas ārlietās interesē Latvijai.

Pētījuma dalībnieki tomēr uz sadarbību raugās daudz plašāk nekā saistībā ar klasiskajām diasporas diplomātijas komponentēm un Latvijas interesēm ārpolitikā. Intervijas un fokusgrupu diskusijās liela uzmanība veltīta dažādām diasporas ieguldījuma iespējām un plašam sadarbības risinājumu un formātu spektram, kas var palīdzēt Latvijas attīstībā un valsts pārvaldei tās darbā. Turpmāk tiks aplūkoti dažādi konkrēti risinājumi – gan pētījuma dalībnieku redzējums un ieteikumi

risinājumiem, kurus piedāvāja pētnieki un pētījuma pasūtītājs, gan pētījuma dalībnieku paustās idejas. Šis apkopojums nav jāuzlūko kā izsmeļošs, jo fokusgrupas diskusijas un intervijas pēc formāta līdzinās prāta vētrai – ļauj ģenerēt idejas un noskaidrot viedokļu dažādību.

## Starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu datubāze vai saraksts

Starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu apzināšana un datubāzes veidošana lielākoties tiek novērtēta kā vērtīgs un nepieciešams solis. Informācija par to, kurās organizācijās un kādos amatos strādā profesionāļi no Latvijas, var noderēt, attīstot dažādus sadarbības formātus. Gan šāds saraksts, gan reizi gadā rīkota tikšanās var tikt uzskatīti kā potenciāla inkubators. Tiek rosināts Ārlietu ministriju oficiāli lūgt EK un EP institūciju cilvēkresursu departamentus sniegt Latvijai informāciju par ES institūcijās strādājošajiem Latvijas valstspiederīgajiem. Tomēr daudzām starpvaldību un nevalstiskajām starptautiskajām organizācijām var nebūt informācijas par savu darbinieku pilsonību, tāpēc saraksta veidošanā jāizmanto arī citas metodes (piemēram, uzrunājot cilvēkus caur diasporas organizācijām, sociālo tīklu portāliem vai Latvijas plašsaziņas līdzekļiem).

Ja Latvija pārzina savu cilvēkresursu potenciālu, kas strādā, piemēram, ES institūcijās, tad šo informāciju var izmantot dažādos sadarbības formātos. Tā, pārzinot esošos cilvēkresursus, var proaktīvi ietekmēt to, ka profesionāļi no Latvijas aktīvāk piesakās uz vakancēm, viņus par to informējot. Parasti par konkursiem uz augstiem amatiem iestādes sūta informāciju arī uz dalībvalstīm un to pārstāvēniecībām, savukārt profesionāļi var nesekot līdzī visiem sludinājumiem, ja vien nav citas darbavietas meklējumos vai ilgstoši sekojuši līdzī konkrētajai amata vietai, un var nezināt par esošo iespēju. Informācija par cilvēkresursu potenciālu ir svarīga, arī noskaidrojot kontekstu – “Lai zinātu, kur ir kāds, kuram pie vajadzības kaut ko paprasīt” (teiktais ir kontekstā ar gatavošanos Latvijas prezidentūrai ES, bet noteikti iederīgs arī attiecībā uz plašākiem nolūkiem lietojamu

informācijas apkopojumu un resursu kartējumu).

Ir atšķirīgas domas par to, vai šādam sarakstam jābūt Ārlietu ministrijas mājaslapā, vai tāds jāveido kādai nevalstiskai organizācijai. Iespējams, šāda saraksta veidošana un uzturēšana varētu būt sadarbības projekts starp valsti un NVO sektoru. Tiek norādīts, ka šādu sarakstu nepietiek izveidot – tas ir regulāri jāatjauno. Cilvēki maina darbavietas, nāk klāt jauni, savukārt citi dodas prom vai pārtrauc darba gaitas.

## Starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu forums

Starptautiskās organizācijās strādājošo profesionāļu forums, kas reizi gadā notiktu Latvijā, tiek novērtēts kā vērtīgs un nepieciešams solis. Par foruma formātu un norisi ir dažādi viedokļi, bet samērā liela vienprātība ir par to, ka forumam jābūt ar konkrētu mērķi un fokusu, kā arī ir svarīgi satura plānošanā iesaistīt diasporas profesionāļus. Līdzdarbība dienaskārtības veidošanā ir ļoti būtiska veiksmīgas diasporas diplomātijas attīstīšanā.

Informēt par šādu forumu vajadzētu laikus – vismaz janvārī, bet vislabāk gadu iepriekš. Ja pasākums būtu regulārs un visi zinātu, ka katru gadu noteiktā datumā augustā (vai, piemēram, augusta trešajā trešdienā) ir tāds pasākums, cilvēki to varētu ieplānot jau gadu uz priekšu (to var ņemt vērā, arī plānojot atvaļinājumu un Latvijas apmeklējumu). Datumu varētu arī piemērot visaugstākajos amatos esošo iespējām, lai viņi varētu rast iespēju piedalīties un nodot savu pieredzi tālāk – gan citiem starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem, gan valsts pārvaldē strādājošajiem ierēdņiem, ja tāds ir viens no foruma mērķiem.

Tiek norādīts, ka svarīgi ir uzturēt regularitāti. Domas atšķirās par to, vai šāds forums ir nepieciešams katru gadu, vai tam jābūt klātienē formātā un vai vienmēr tam ir jābūt Latvijā. Tika ieteikts izmēģināt ikgadēju foruma formātu piecus gadus pēc kārtas un tad skatīties, kā tas strādā. Vairums dalībnieku piekrita, ka ir jāizmanto arī tiešsaistes formāts (ja pašiem jāsedz ceļa izdevumi,

tās ir papildu izmaksas; hibrīds formāts ļautu piedalīties arī tiem, kuri tajā brīdī nav atvaļinājumā vai nevar ierasties klātienē citu iemeslu dēļ). Lielākoties tiek minēts, ka forumu var apmeklēt Latvijā tad, ja atvaļinājums sakrīt ar foruma norises laiku, tomēr arī tad tas ir sarežģīti profesionāļiem, kuri strādā tālu no Latvijas. Hibrīdā formātā jāreķinās ar laika joslu dažādību – saskaņot laiku, kas derēs gan Amerikas kontinentā, gan Tālajos Austrumos, gan Latvijā, ir nopietns izaicinājums.

Daži ieteikumi par foruma mērķi un/vai saturu:

- informēt par aktualitātēm Latvijā, par stratēģiskajām prioritātēm, attīstības mērķiem;
- informēt par Latvijas konkrētajām vajadzībām, iesaistīt to risināšanā;
- pieredzes apmaiņa un pārnese, kas varētu būt veiksmīgāka, ja forumam ir tematisks fokuss;
- katru gadu forumu var veidot par citu tēmu;
- jābūt iespējai līdzdarboties, nevis tikai klausīties svinīgās runās;
- ļoti svarīgi ir veidot saiknes ar valsts pārvaldi Latvijā: “Galvenais, ka ir tā saikne arī ar cilvēkiem, kas ir amatos Latvijā uz vietas, nevis tikai, ka mēs te “vārāmies savā starptautiskajā sulā”.”

ES institūcijās Eiropā strādājošie izsaka arī ideju, ka forums varētu būt vienu gadu Latvijā, otru – Briselē, kurp daudziem aizbraukt ir ērtāk un ko iespējams apvienot ar darba komandējumu. Pārējie viennozīmīgi ir par forumu Latvijā, kam ir papildu pievienotā vērtība – satikt radus un draugus, būt Latvijā. Viņi nesaskata Briselei nekādu pievienoto vērtību, bet saredz tikai papildu izmaksas (Briselē jādzīvo viesnīcā, kamēr Latvijā paliek savā mājā vai dzīvoklī vai pie radniekiem).

Daži neredz jēgu forumam kā sarunu un tīklošanās telpai. Ja runas ir vispārīgas un tām neseko konkrēta darbība, ja forums nav vērsts uz konkrētu rezultātu, tāds formāts nešķiet saistošs. Neformālas sarunas un iespēja iepazīt citus profesionāļus klātienē ne visiem šķiet svarīga – ja būs kaut kas vajadzīgs, visu var atrast un sarunāt internetā; jau ir izveidojies veiksmīgi funkcionējošs sadarbības tīkls.

Tomēr vairums novērtē iespēju satikt citus starptautiskajās organizācijās strādājošos profesionāļus un Latvijas attiecīgo nozaru profesionāļus un valsts pārvaldes cilvēkus klātienē. Personiski kontakti un to veidošana tika novērtēti kā ļoti nozīmīgs tīklošanās ieguvums un faktors, kas ir būtisks kā profesionālajā darbībā, tā valsts ietekmes stiprināšanā. Forumam ir liela nozīme ne tikai jaunu kontaktu veidošanā, bet arī esošo kontaktu nostiprināšanā. Turklāt, kā rosināja viens no pētījuma dalībniekiem, foruma atklāšana ar Latvijas galveno amatpersonu (Valsts prezidents, premjerministrs) uzrunu būtu ļoti svarīgs simbolisks vēstījums, ka valsts novērtē savus starptautiskajās organizācijās strādājošos profesionāļus.

Tika ieteikts sekmēt pēc iespējas dažādus tīklošanās veidus, kas dod iespēju cilvēkiem sanākt kopā un tikties arī ar Latvijas politiķiem, administrāciju, apmainīties ar zināšanām un kontaktiem, daloties ar savu ekspertīzi kādā satura jomā.

Citi diasporas diplomātijas, tīklojuma efektivitātes un diasporas ieguldījuma sekmēšanas risinājumi

#### ▪ **Regulāras tematiskas tikšanās Briselē vai pārstāvniecībās**

Vairākkārt pieminēta Briselē sāktā iniciatīva rīkot regulārus tematiskus pasākumus, un tiek rosināts, ka arī Latvijas pārstāvniecībās un vēstniecībās varētu tikt rīkoti tematiski pasākumi konkrētajā valstī strādājošajiem profesionāļiem. Tas ļautu gan neformāli sanākt kopā, gan paplašināt zināšanas un apmainīties pieredzē un informācijā, kā arī uzturēt esošos un iegūt jaunus profesionālos kontaktus laikā starp forumiem.

#### ▪ **Mobilitātes un pieredzes apmaiņas iespēju plašāka izmantošana**

Uzsvērtā mobilitātes sekmēšana valsts pārvaldē. Lielāka mobilitāte – ar plašākām iespējām pastrādāt ārpusē un atgriezties, atkal pastrādāt ārpusē un atgriezties – sekmētu ne tikai personisko karjeru, bet arī dotu pievienoto vērtību Latvijai ar zināšanām un pieredzi, ko iegūst starptautiskajās



organizācijās. Darbinieku sekundēšana un stažēšanās daudzkārt pieminēta kā nepieciešami izmantoti instrumenti. Vēl nozīmīgs pieredzes apmaiņas un kontaktu veidošanas formāts ir delegāciju iepazīšanās vizītes, kurām jābūt regulārām – ministrijās ir kadru rotācija un cilvēki mainās, arī aktualitātes mainās, un jāseko līdz jaunumiem. Minēti arī studentu apmaiņas braucieni kā viena no sadarbības formām un kā atslēga, kas parāda jauniešiem iespējas viņu profesionālajā dzīvē. Viens ir dzirdēt lekcijās vai lasīt publikācijā, pavisam kas cits – redzēt starptautisko organizāciju darba vidi, iepazīt tur strādājošos cilvēkus un viņu darbu. Piemēram, juridisko zinātņu studenti vienā braucienā var apmeklēt Eiropas Padomi Strasbūrā, Eiropas Tiesu Luksemburgā un Eiropas Komisiju Briselē.

#### ■ **Sekmēt dažādus “smadzeņu ieguvumus”**

- 1) Iesaistīt ārpus Latvijas strādājošos profesionāļus dažādos īsā laikā izpildāmos darbos vai projektos. Tas sekmētu pieredzes pārnešanu, jaunu ideju un skatījumu ienākšanu. Būtu arī vērtīgi, ja kāds, kurš strādā kādā Eiropas institūcijā vai privātajā sektorā, paralēli strādātu arī kādā uzņēmumā vai kādā universitātes padomē Latvijā. Tas dotu papildu vērtību abām pusēm.
- 2) Starptautiskajās organizācijās strādājošos varētu aktīvāk iesaistīti jauno speciālistu izglītošanā. Piemēram, ar vieslekcijām augstskolās. Profesionāļus no starptautiskām institūcijām varētu uzaicināt kā vieslektoros, lai viņi pastāstītu, ko starptautiskajās institūcijās dara, īpaši starptautisko ekonomisko attiecību vai starptautiskās ekonomiskās diplomātijas jomā. Arī vadībzinātnē, apgūstot lielu organizāciju vadību, Latvijā nav tik daudz lielu organizāciju, kur varētu praktiski mācīties, kā tās vadīt.
- 3) Starptautiskajās organizācijās strādājošie varētu atgriezties darbā Latvijā – tas stiprinātu jaunu ideju ienākšanu valsts pārvaldē, labāku izpratni par starptautisko organizāciju un ES aģentūru darbību, procedūrām un lēmumu pieņemšanas procesiem.

Vienā grupā izteikts ļoti interesants ierosinājums saistībā ar to, ka, ilgstoši esot projām no Latvijas, profesionālim tomēr trūkst zināšanu par iekšējiem procesiem Latvijas valsts pārvaldē, tāpēc būtu noderīgi, ja, piemēram, reizi gadā Valsts administrācijas skola (vai kāds cits) rīkotu tiešsaistes kursus diasporai par valsts pārvaldi, kuros varētu piedalīties tie, kas vēlas atgriezties Latvijā un startēt konkursos uz amatiem valsts pārvaldē, bet nevēlas sākt no referenta amata, jo ar savu starptautisko pieredzi grib atgriezties līdzvērtīgā pozīcijā.

#### ■ **Uz konkrētu rezultātu sasniegšanu kādā konkrētā jautājumā vērsta sadarbība**

Apmainīties pieredzē un iegūt jaunas zināšanas ir labi, tomēr daudzi vēlas ieguldīt savu laiku un zināšanas darbībā, kas sniedz arī praktiskāku rezultātu un reālus ieguvumus Latvijai. Tāpēc ir jādoma par tādām sadarbības formām, kurās starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi no Latvijas var sniegt ieguldījumu Latvijas attīstībā un “izdarīt kaut ko [labu] tiem 1,8 milj. [Latvijas iedzīvotāju]” (I2). Tiek rosināts veidot mērķētu kontaktu tiklu konkrētu jomu, nozaru cilvēkiem; attīstīt kādu mērķētu rīcību. Jāsāk ar Latvijas problēmas identificēšanu, tad Latvijas problēmai var tikt izveidota tematiska darba grupa (darbnīca vai prāta vētra), kas varētu palīdzēt konkrēto problēmu risināt.

Uz praktisku rezultātu vērsta sadarbība var izpausties ļoti dažādi. Trīs piemēri no intervijām un FGD. 1) Ieguldījums reģionālajā attīstībā, piemēram, Daugavpils lidoostas vai “Liepājas metalurga” attīstīšana, kas prasa lielas investīcijas. Tika norādīts, ka būtu nepieciešams starptautisks finanšu forums, kas veltīts konkrētās teritorijas attīstībai, un šāda foruma veidošanā un investoru piesaistē noderētu gan šāds starptautiskās organizācijās strādājošu profesionāļu tīklojums, gan viņu zināšanas un kontakti. Tomēr jāvada un jāorganizē šāds pasākums ir kādam no Latvijas. 2) Stiprinot caurspīdīgumu, starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi varētu piedalīties darbinieku

rekrutēšanā konkursos uz amatu vakancēm un būt klāt pārrunu procesā kā neitrāli dalībnieki, vērotāji no malas. Tas vairotu atklātību un caurskatāmību amatu konkursos. 3) Novadīt publiskās komunikācijas treniņu – Latvijā joprojām daudzviet klibo komunikācija ar sabiedrību (piemēram, konkrētu deputātu komunikācija sociālajos tīklos tika vērtēta kā demokrātiskā sabiedrībā ievēlētām politikām neatbilstoša) vai komunikācija ar klientiem (piemēram, ārstu komunikācija ar pacientu radniekiem tika vērtēta kā mūsdienu rietumu medicīnas standartiem neatbilstoša). Tika norādīts, ka starptautiskajās organizācijās publiskās komunikācijas prasmju treniņiem pievērš lielu uzmanību. Profesionāla publiskā komunikācija ir organizācijas vizītkarte, savukārt politika publiskā komunikācija rada priekšstatu par valsti, un valsts tēlu tā var celt, bet var arī graut.

#### ■ **Konsultēšana attīstības sadarbības jautājumos**

Vairākās FGD tiek atzīmēts, ka attīstības sadarbība Latvijai līdz šim ir aprobežojusies faktiski ar postpadomju telpu – sadarbības ģeogrāfiskās prioritātes ir bijušas ES Austrumu partnerības valstis (īpaši Gruzija, Moldova, Ukraina, kā arī Baltkrievija) un Centrālāzijas valstis (īpaši Kirgizstāna, Tadžikistāna un Uzbekistāna). Kaut arī pirmo reizi kā prioritāte ir noteikta atbalsta sniegšana arī citiem reģioniem (īpaši Āfrikas valstīm), Latvijai trūkst pieredzes, kā to īstenot. Tiek arī norādīts, ka līdz šim Latvija pamatā ar attīstības sadarbības projektiem ir strādājusi divpusēji un šādu projektu veiksmīgai ieviešanai ir nepieciešams, lai attiecīgajā valstī būtu Latvijas vēstniecība, kura uzrauga un atbalsta projekta ieviešanu (I4, FGD3a). Kaut arī Ārlietu ministrijas mājaslapā ir norādīts, ka aptuveni 90% katru gadu no Latvijas sniegtās attīstības palīdzības veido daudzpusējā palīdzība, to veido obligātās iemaksas kā organizācijas dalībvalstij un tā netiek saredzēta kā instruments valsts starptautiskās redzamības veicināšanai (atšķirībā no divpusējās sadarbības). Viena no pētījuma dalībniecēm norāda, ka arī daudzpusējā sadarbība var būt nozīmīgs instruments valsts starptautiskās redzamības veicināšanā, un uzskaita vairākus ieguvumus, Latvijai esot donorvalstij, kura mērķtiecīgi

iegulda naudu konkrētos attīstības sadarbības projektos daudzpusējā sadarbībā ar ANO organizācijām (nevis caur obligātajām iemaksām konkrētajā organizācijā, kā tas notiek patlaban, bet tieši finansiāli atbalstot konkrētus projektus). Minētie ieguvumi šādam sadarbības veidam ir, ka nav nepieciešams izstrādāt konkrētu projektu pašu spēkiem, ANO ir ļoti plaša pārstāvniecība visos pasaules reģionos, ANO ir pārbaudīts un uzticams partneris, projekta ieviešanas koordināciju un uzraudzību veic ANO. Tādā veidā arī ar ierobežotiem līdzekļiem var sasniegt iespaidīgāku rezultātu. Valstis ar mazu vēstniecību skaitu, kā Latvija, sadarbības attīstības jautājumos sastrādājoties ar ANO, var būtiski palielināt savu klātbūtni reģionos un valstīs, kur tās līdz šim nav bijušas pamanāmas. Donorvalstis piedalās projekta koordinācijas komitejā (*steering committee*) un kopīgi pieņem lēmumus par konkrēto projektu, kā arī uzrauga tā ieviešanu. ANO aģentūru un ar ANO saistīto organizāciju darbinieki Latviju interesējošajās valstīs var konsultēt par iesaistes iespējām (ņemot vērā Latvijas attīstības sadarbības politikas prioritātes, Latvijas ģeogrāfiskās un tematiskās intereses), ar kuru no ANO aģentūrām vai saistītajām organizācijām būtu jāsadarbjas konkrētajā valstī un tēmā, ieteikt un izvērtēt esošos projektus vai palīdzēt izstrādāt jaunus. Jāatzīmē, ka Attīstības sadarbības politikas konsultatīvās padomes personālsastāvā nav neviena ANO aģentūrās vai organizācijās strādājoša profesionāļa no Latvijas, kaut arī tās mērķi cita starpā ietver stiprināt Latvijas kā divpusējā donora lomu un sniegt atbalstu attīstības sadarbības mērķu īstenošanā. Iespējamās arī citas sadarbības formas ar Ārlietu ministriju, tomēr līdz šim neviens no vairāk nekā trim pētījuma dalībniekiem, kuri ir ANO struktūru vai tās apakšorganizāciju darbinieki dažādos pasaules reģionos (tostarp Āfrikā), nav saskārušies ar Ārlietu ministrijas interesi par viņu zināšanām attīstības projektu īstenošanā vai par konkrētajiem reģioniem un valstīm.

#### ■ **Sociālo tīklu platformu izmantošana tīklošanās noturīgumam**

Pret sociālo tīklu platformām kā tīklošanās risinājumu laikā starp forumiem attieksme ir piesardzīgāka. Vairāki izsakās

noraidoši par ideju veidot *WhatsApp* grupu – šādu grupu katram ir daudz, turklāt lielākoties tās ir privātas (ar ģimeni, radiem, draugiem u. c.). *Facebook* vai *LinkedIn* kā grupas platforma tiek atbalstīti vairāk, taču ar nosacījumu, ka kādam ir jāmoderē grupa un jā rūpējas par platformā ievietoto saturu. Vairākās FGD dalībnieki, balstoties savā pieredzē, norādīja, ka šādās sociālo tīklu platformu grupās ar laiku parādās nepiederīgi dalībnieki, kuri sāk publicēt neatbilstošu saturu un veidot neadekvātas diskusijas, vai arī grupas ar laiku pārvēršas par pasākumu bilžu galerijām.

#### ■ **Vēstniecības, vēstnieki un goda konsuli kā atslēgas vietas/personas sadarbībā**

Vairākās diskusijās pētījuma dalībnieki min citu valstu vēstniecību proaktīvu darbu, apzinot konkrētajā valstī strādājošos profesionāļus un sekmējot viņu tīklošanos. Piemēram, Lielbritānijas pārstāvniecība [...] proaktīvi apzināja starptautiskās skolas ar angļu mācību valodu vecāku nodarbošanos un profesionālās intereses, lai Lielbritāniju interesējošu vakanču gadījumā būtu plašāks pretendentu loks, kuriem varētu piedāvāt kandidēt uz šo amatu. Vācijas pārstāvniecība Briselē uz ikgadējo tikšanos aicina ne tikai Briselē strādājošos, bet arī sekundētos ekspertus un vidēja/augsta līmeņa vadītājus no Eiropas Savienības institūcijām un aģentūrām ar mītnes vietu citās ES dalībvalstīs un informē par Vācijas prioritātēm un nozaru aktualitātēm. Izskanēja, ka arī Latvijai ir ļoti aktīvi vēstnieki, kas iegulda lielu darbu, apzinot savējos un rīkojot dažādus pasākumus, lai uzturētu latviešu kopienu un profesionāļu tīklošanos. Tomēr tā ir individuāla iniciatīva, nevis darba uzdevums, un būtu ieteicams padomāt, ka tam vajadzētu būt katra vēstnieka darba uzdevumam. Starptautiskajās organizācijas strādājošie profesionāļi arī sagaida, ka valstīs, kur Latvijas vēstniecība vai pārstāvniecība ir, diaspora reizi gadā varētu tikt informēta par valsts ārlietu prioritātēm un stratēģiskajiem attīstības mērķiem, nozaru aktualitātēm un varbūt arī par jautājumiem, kuros būtu nepieciešama diasporas profesionāļu palīdzība. Šī informācija varētu būt pieejama arī Ārlietu ministrijas mājaslapā. Tika minēta arī goda

konsulu būtiskā loma valstīs, kur nav Latvijas vēstniecības, tika arī atzīmēts, ka daži goda konsula funkcijas veic izcili, bet daži nav pārāk aktīvi. Stratēģiski svarīgās valstīs šie pienākumi būtu jāuztic cilvēkiem, kuri ir aktīvi un spējīgi to darīt.

Vienā diskusijā tika izteikta bērnu vecāku vēlme, ka Ārlietu ministrija varētu caur vēstniecībām palīdzēt vecākiem, kuriem jāreklamē Latvija bērnu skolās rīkotajās kultūras dažādības dienās. Vairāki vecāki bērniem prezentējuši savu valsti, izmantojot profesionāli sagatavotus materiālus, un šādi materiāli noteikti gan atvieglotu vecāku ikdienu (veidojot stendu par Latviju), gan ļautu labāk popularizēt valsts tēlu. Faktiski iepazīstināšana ar valsti skolu kultūras dažādības dienās arī ir viens no publiskās diplomātijas formātiem, kā valsts var veidot savu tēlu un vairot atpazīstamību. Šis ir cilvēks-cilvēkam formāts un būtu sevišķi noderīgs reģionos, kur par Latviju vairums iedzīvotāju nav dzirdējuši neko. Tas nepalīdzēs Latvijai, kandidējot uz ANO Drošības padomes nepastāvīgās locekles statusu, bet savu ieguldījumu valsts atpazīstamībā noteikti sniegs.

#### ■ **Profesionāļi no Latvijas kā resurss valsts atpazīstamības veicināšanā**

Ir reģioni, kur nav vai ir ļoti maz Latvijas vēstniecību, nav vai ir ļoti maza latviešu kopiena un kur gandrīz neviens nezina, kur Latvija atrodas. Šādos reģionos profesionāļi no Latvijas var būt liels resurss gan informācijas iegūšanā, gan Latvijas tēla popularizēšanā. Divās FGD tika minēti Skandināvijas piemēri – Āfrikas vai Tālo Austrumu valstīs lielākoties neviens nezina Somiju, bet daudzi atpazīs Skandināviju. Iespējams, pārstāvot intereses Latvijai tālos reģionos, ir vērts domāt par Baltijas valstu spēku apvienošanu – gan savu interešu pārstāvniecībā, gan reģiona tēla veidošanā un atpazīstamības stiprināšanā.

#### ■ **Citi ieteikumi**

Attiecībā uz Latvijas kandidēšanu ANO Drošības padomē ir jāsadarbjas ar cilvēkiem, kuri strādā pat nevis vienkārši ANO sistēmā, bet tieši ANO Sekretariātā. Viņi varētu sniegt daudz labāku priekšstatu par to, kā ANO “mašīnērija” darbojas, nekā profesionāļi,

kas strādā citās organizācijās, vai pat kādā citā no daudzajām ANO struktūrām un apakšorganizācijām.

Lai iegūtu informāciju un izprastu situāciju par reģioniem, kuros Latvijai nav vēstniecību un goda konsulu, tika ieteikts meklēt iespējas sekundēt cilvēkus uz starptautisko organizāciju birojiem šajos reģionos. Tas izmaksātu mazāk nekā atvērt vēstniecības vai pārstāvniecības, bet ļautu iegūt nepieciešamās zināšanas un kontaktus.

## Kādēļ jābūt sadarbības risinājumu un formātu dažādībai

Diasporas diplomātijā un tīklošanās diplomātijā ir iesaistītas pietiekami atšķirīgas starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu grupas, tāpēc nederēs arī viens veids, kā strādāt ar visiem. Forums kā tikšanās reizi gadā ir labs formāts, tomēr vispārīgs. Tas noteikti nav efektīvs, ja nav arī dažādu citu sadarbības un publiskās diplomātijas formu. Kaut arī galvenais motivējošais faktors iesaistei sadarbībā visiem ir līdzīgs – vēlme būt noderīgam Latvijai, dažādu mērķu sasniegšanā ļoti būtisks ir tieši šim mērķim atbilstošs formāts; arī katrai profesionāļu grupai vajadzīga specifiska pieeja.

### ▪ **Sadarbības risinājumu un formātu dažādība atbilstoši sadarbības mērķim**

Sākot pētījumu, galveno uzmanību pievērsām organizācijas tipam, kādā profesionālis ir nodarbināts (piemēram, ES vai cita organizācija, starpvaldību vai nevalstiska organizācija). Tika pieņemts, ka sadarbības veids būs cieši saistīts ar organizācijas tipu. Pētījuma gaitā izkristalizējās trīs nozīmīgi atšķirīgas profesionāļu grupas – profesionāļi, kuri ir nodarbināti Eiropas Savienības institūcijās un aģentūrās (EP un EK ierēdniecība, Eiropas Tiesa, Eiropas pārstāvniecības, Eiropas ārējās darbības dienests u. c.); profesionāļi, kuri ir nodarbināti starptautiskās starpvaldību organizācijās (ANO, PB, PVO); profesionāļi, kuri ir nodarbināti starptautiskās nevalstiskajās organizācijās (nevalstiskajā sektorā) un veido visdaudzveidīgāko grupu. Turklāt šajā pētījumā netika pievērsta atsevišķa uzmanība vēl vienam nozīmīgam

“spēlētājam” – privātajam, ar komercdarbību saistītam sektoram. Pētījuma dalībnieki no Pasaules Bankas un Eiropas Rekonstrukcijas un attīstības bankas, kā arī vairāki citi norādīja uz valsts un privātā sektora sadarbības nozīmi, piemēram, īstenojot attīstības sadarbības projektus, piesaistot investorus Latvijas attīstībai nozīmīgās jomās vai reģionos, attīstot starptautiskus biznesa projektus produktu eksportam vai piedaloties ES līmeņa iepirkumos (iespēja, ko Latvijas uzņēmēji praktiski neizmanto, piedāvājot savus pakalpojumus ES līmenī). Tika minēta arī diplomātijas un biznesa ciešā saze, atsaucoties uz Japānas piemēru. Japāņi “vēstniecībās sekundē ekspertus no privātā sektora, no domnīcām un universitātēm. Tas notiek terminētā projektā. Piemēram, ir eksperti no liela tabakas ražošanas uzņēmuma, kuri vēstniecībā strādā pie kontaktu veidošanas un tad atgriežas savā uzņēmumā. No domnīcām un universitātēm eksperti sniedz citādāku redzējumu un izpratni, nekā ir standarta diplomātiem” (FGD3a). Starptautisks kontaktu tīkls ar privātajā sektorā strādājošiem profesionāļiem no Latvijas var būt noderīgs arī tad, ja valsts izvirza stratēģiskus attīstības mērķus noteiktā tautsaimniecības nozarē (piemēram, mežsaimniecībā, enerģētikā, IT, būvniecībā).

Protams, atšķiras interesējošo jautājumu loks un veids, kā dažādi jautājumi tiek risināti ES institūcijās, starpvaldību organizācijās, privātajā vai nevalstiskajā sektorā. Vienlaikus ir jautājumi, kurus vislabāk var risināt tieši starpinstitucionālā un starpsektorālā sadarbībā. Kvalitatīvā pētījuma dati rosina domāt, ka svarīgāks par organizācijas tipu ir sadarbības mērķis.

### ▪ **Sadarbības risinājumu un formātu dažādība atbilstoši karjeras posmam**

Ļoti liela atšķirība ir starp sadarbības formām un savstarpējiem ieguvumiem, sākot starptautisku karjeru un esot karjeras virsotnē. Vairākkārt tika uzsvērts, ka vispirms valstij ir jāiegulda pūles, lai informētu jauniešus par starptautiskas karjeras iespējām valsts pārvaldē un vispār piesaistītu darbam valsts pārvaldē. Pēc tam – lai palīdzētu jaunažiem profesionāļiem valsts pārvaldē veidot konkurētspējīgu CV un “audzēt” starptautisko pieredzi un zināšanas par



darbu starptautiskajās organizācijās (aktīvi izmantojot sekundēšanu, jauno profesionāļu stažēšanos u. c.). Nākamais solis – atbalstīt cilvēkus sagatavoties ES ierēdņa eksāmenam un virzīt viņus uz vakancēm starptautiskajās organizācijās. Turklāt – ņemot vērā Latvijas ierobežotos resursus, ir stratēģiski jāizvēlas, kurās jomās, nozarēs vai organizācijās Latvija vēlas stiprināt savu klātbūtni, ietekmi un redzamību. Ieguldījums cilvēkresursos “atmaksāsies” pēc 10–20 gadiem, kad šie profesionāļi ieņems vadošus amatus un varēs palīdzēt ar konsultācijām, zināšanām (ekspertīzi), izpratni par kontekstu, sniegt atbalstu jauno profesionāļu karjeras attīstībā starptautiskajās organizācijās, dalīties

pieredzē u. c. Nedrīkstētu aizmirst arī cilvēkus karjeras vidusposmā, uzturot kontaktus un iesaistot viņus dažādās pieredzes apmaiņas formās, izmantojot viņu ekspertīzi un zināšanas. Tās varētu būt tematiskas darba grupas (laikietilpīgi), viedokļa uzklausīšana, piedalīšanās prāta vētrās, uzstāšanās ar vieslekcijām, piedalīšanās semināros (mazāk laukietilpīgi) u. c. Karjeras augstākajā punktā cilvēkiem ir vēl mazāk laika, vēl vairāk pienākumu un lielāka noslodze. Stratēģiskajos jautājumos viņu viedoklis un zināšanas varētu būt nenovērtējamās. Augsta līmeņa pasākumos viņu klātbūtne un piedalīšanās sniegtu nozīmīgu simbolisku un saturisku pievienoto vērtību.

## STRATĒGISKAIS IETVARŠ

1.1. Lai sekmētu diasporas diplomātijas un tīklojumu diplomātijas efektīvu pielietojumu, skatījumam uz sadarbību ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem no Latvijas ir jābūt stratēģiskam, sadarbībai ir jābūt mērķtiecīgai un tā jāskata ilgtermiņa perspektīvā.

Ir nepieciešams skaidrāk definēt un aktīvāk komunicēt Latvijas stratēģiskās prioritātes – gan publiskajā telpā, gan attiecīgajiem partneriem, tostarp starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem no Latvijas. Kā praktiskus risinājumus komunikācijā var izmantot gan mērķētus informatīvus brīfingus Latvijas diplomātiskajās pārstāvēniecībās, gan profesionāļu attālinātu iesaisti Ārlietu ministrijas vai citu nozaru politikas veidotāju plašākos pasākumos prioritāšu un aktualitāšu komunikācijai (piemēram, ikgadējās vēstnieku vai goda konsulu sanāksmes Ārlietu ministrijā, ekonomisko pārstāvju sapulces LIAA paspārnē) vai diskusijās (piemēram, par ārlietu ministra gada ziņojumu Saeimai u. c.).

Lai tīklojumu diplomātijā dotu augļus, sadarbībā ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem no Latvijas *ad hoc* pasākumu rīkošana un “projektu loģika” būtu jāpapildina ar noturīgu ikdienas sadarbības ietvaru, kas augsti kvalificētus speciālistus, kuri dzīvo ārpus Latvijas, dabiski iekļautu Latvijas ārlietu, tautsaimniecības un nozaru rīcīpolitiku ekosistēmā (Pinto, 2022). Ir jānodrošina starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu no Latvijas noturīga, tieša un operatīva saziņa ar Latvijas procesiem, no vienas puses, un Latvijas saziņa ar pasaules tendencēm un iespējām, no otras puses. Kā trāpīgi novērots, “diasporas lomas jauninājums ir ievērojams, un ir nepieciešamība pēc viņu kompetences pastāvīgas un institucionalizētas iesaistes” (Meļķis, 2017).

Valstij būtu jāizvērtē un jānostiprina atbilstošākie formāti maksimāli efektīvai sadarbībai ar profesionāļiem diasporā. Šāda

pragmatiska sadarbības dimensija prasa saziņu gan ar Latvijas ārpolitikas plašāku uzdevumu formulēšanu un to izpildes vadību, gan citām valsts attīstības jomām – pārvaldību, ekonomiku, kultūru, zinātnei u. c. Tas starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu ieguldījumu saturiski padziļinātu un integrētu Latvijas attīstības procesos.

1.2. Latvijas pārstāvības stiprināšanai starptautiskajās organizācijās un sadarbības ar profesionāļiem potenciāla pilnvērtīgam un efektīvam pielietojumam būtu lietderīgi izstrādāt attiecīgu rīcības plānu ar noteiktiem mērķiem, pasākumiem un resursu nodrošinājumu to īstenošanai. Mērķtiecīga un rezultatīva sadarbība nav iespējama bez cilvēkresursu, darba un laika ieguldījuma.

Šāda plāna izstrādi var balstīt jau esošo labās sadarbības prakses piemēru analizē, konsultācijās ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem no Latvijas un citu valstu pieredzē, uz to pamata izstrādājot un ieviešot sadarbības modeļus, kas atbilst Latvijas izvirzītajiem mērķiem un mēra progresu to izpildē pēc noteiktiem rezultātiem rādītājiem regulāros novērtēšanas/progresa ziņojumos.

Nemot vērā Latvijas stratēģiskās prioritātes un ierobežotos resursus, šādā plānā var arī šaurāk definēt Latvijas ilgtermiņa interesēm atbilstošās prioritārās starptautiskās organizācijas, ģeogrāfiskos areālus, nozares un/vai pozīcijas.

1.3. Latvijas valsts pārvaldes attīstības stratēģijā būtu lietderīgi integrēt starptautiskās mobilitātes dimensiju un skatījumu uz diasporas profesionāļiem kā vērtīgu resursu.

Kamēr Valsts pārvaldes reformu plāns starptautiskās organizācijas piemin tikai kā vietu, kurp notiek “kvalificētu speciālistu aizplūšana” (VK, 2017)<sup>1</sup>, tiek uzsvērti tikai negatīvā starptautiskās mobilitātes puse. Šāds skatījums neļauj starptautiskajās

<sup>1</sup> Valsts kanceleja. 2017. “Valsts pārvaldes reformu plāns 2020”. <https://www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-reformu-plans-2020>

organizācijās strādājošos profesionāļus no Latvijas uzlūkot kā vērtīgu resursu un pilnvērtīgi izmantot tās iespējas Latvijas valsts pārvaldes attīstībā, ko dod starptautiska mobilitāte, pārrobežu sadarbība, pieredzes apmaiņa un kontakti.

Valsts pārvaldes un citu dienestu attīstības redzējumā būtu jāietver starptautiskas mobilitātes nepieciešamība un praktiski risinājumi tās pielietojumam Latvijas interešu pārstāvībā un valsts dienesta jaudas stiprināšanā, piemēram: 1) plašāk izmantojot sekondēšanu, stažēšanos un citus starptautiskas pieredzes gūšanas instrumentus; 2) mērķtiecīgi virzot pārvaldības profesionāļus uz Latvijai stratēģiski nozīmīgām starptautiskām pozīcijām; 3) veicinot starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu atgriešanos darbā valsts pārvaldē atbilstīgā jomā un līmenī, nodrošinot stāža nepārtrauktību, izstrādājot pārdomātu reintegrāciju. Šādu pieeju jau īsteno citas valstis, piemēram, Dānija, un to izteikti atbalsta pētījuma dalībnieki.

1.4. Sadarbība ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem no Latvijas būtu koncentrējama ne tikai ārlietu dienesta darbības jomā, bet arī dažādu nozaru starptautiskajā dimensijā un sakaru veidošanā.

Lai veidotu šādu sadarbību, būtu jāizvērtē, ciktāl dažādu nozaru vidēja termiņa plānošanas dokumenti un to īstenošanas plāni ietver diplomātijas dimensiju (zinātnes diplomātija, kultūras diplomātija, sporta diplomātija, AML starptautiskā dimensija u. c.) un kāda vieta tajā atvēlēta vai piemērota sadarbībai ar Latvijas pārvaldības profesionāļiem starptautiskajās organizācijās, un šie aspekti jāstiprina.

Arī tad, ja šie plāni neietver diplomātijas dimensiju, sadarbība ar attiecīgajās jomās strādājošajiem profesionāļiem starptautiskajās organizācijās var ienest jaunas idejas, palīdzēt attīstīt starptautisko sadarbību, sniegt izpratni un zināšanas par kontekstu,

procesiem un cilvēkiem starptautiskajās organizācijās un sekmēt pieredzes, zināšanu, kontaktu, ideju un praksi pārnesi valsts attīstības veicināšanā kopumā.

1.5. Latvijas starptautiskās pārstāvības stiprināšanai un tīklojumu diplomātijas attīstīšanai ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem jāsekmē pēc iespējas dažādi tīklošanās veidi, sniedzot dažādas iespējas cilvēkiem sanākt kopā un tikties gan diasporas profesionāļiem savā starpā, gan ar Latvijas politiķiem, administrāciju, apmaiņties ar zināšanām un kontaktiem, daloties ar savu ekspertīzi kādā satura jomā. Lietderīgi būtu šo tīklojumu vēl paplašināt, ietverot pieredzes apmaiņu un sadarbību ar citām valstīm, kuras saskaras ar līdzīgiem izaicinājumiem un/vai jau attīstījušas proaktīvu sadarbības politiku un praksi starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu potenciāla piesaistē. Vairākas Latvijai līdzīgas valstis ir norādītas pētījumā, un tās jau ir īstenojušas kopīgas Eiropas Savienības līmeņa iniciatīvas, piemēram, pārstāvniecības ģeogrāfiskā līdzsvara uzlabošanai ES institūcijās.

1.6. Lai stiprinātu Latvijas pārstāvību starptautiskajās organizācijās, diskusijās par šo organizāciju attīstību Latvijas valsts pārstāvji var aktīvi uzsvērt nepieciešamību īstenot mērķētus pasākumus ģeogrāfiskā līdzsvara nodrošināšanā, pievienoties šo organizāciju ietvarā iniciētiem koriģējošiem pasākumiem, citu proaktīvu dalībvalstu iniciatīvām vai tādas rosināt. Šādas iniciatīvas jau norit, piemēram, Eiropas Savienības ietvaros, tās būtu jāapzina un jāsekmē līdzīgi procesi arī citās starptautiskajās organizācijās, kurās Latvijai būtu nozīmīgi stiprināt savu profesionāļu pārstāvību un redzamību.

1.7. Pārstāvot intereses Latvijai tālos reģionos, ir vērts domāt par Baltijas valstu spēku apvienošanu – gan savu interešu pārstāvniecībā, gan reģiona tēla veidošanā un atpazīstamības stiprināšanā.

## SITUĀCIJAS UN RESURSU APZINĀŠANA

2.1. Starptautisko organizāciju cilvēkresursu un administratīvās pārvaldības ziņojumi liecina, ka Latvijas pārstāvība starptautisko organizāciju dienestā nereti ir zemāka

nekā tās iedzīvotāju skaita īpatsvars, īpaši agrīna karjeras posma profesionāļu vidū. Tas var pasliktināt Latvijas starptautisko interešu pārstāvību vidējā termiņā.

Lai noteiktu iespējamus risinājumus, būtu veicama dziļāka Latvijas pārstāvības analīze ES un citās starptautiskajās organizācijās. Šāda analīze ietvertu gan kvantitatīvu izpēti par profesionāļu skaitu no Latvijas dažādos līmeņos, statusā un karjeras posmos, gan kvalitatīvu izpēti, apzinot praktiskās un diplomātiskās iespējas pārstāvības stiprināšanā atkarībā no šo organizāciju statusa, darbības noteikumiem un Latvijas lomas šajās organizācijās (Latvijas statuss, veiktās iemaksas u. c.).

Īpaša uzmanība pievēršama jauno profesionāļu ievirzei darbam valsts dienestā un starptautiskajās organizācijās – ieguldījumi jauniešu starptautiskās pieredzes un pozīciju uzlabošanā dos atdevi vidējā termiņā.

2.2. Sadarbības un pārstāvības stiprināšanā kā atspēriena punkts būtu profesionāļu kartēšana dažādās starptautiskajās organizācijās. Ņemot vērā šo profesionāļu mobilitāti gan ģeogrāfiski, gan pa nozarēm, gan pēc piederības pie dažādām starptautiskajām organizācijām, šāda kartēšana būtu regulāri atjaunināma.

Lai palielinātu iespējamo pienesumu Latvijai, profesionāļu apzināšanā vēlams vadīties no funkcionālas, nevis formālas definīcijas. Būtu ieteicams apzināt un ietvert kartējumā:

- starptautiskajās starpvaldību organizācijās strādājošos un agrāk strādājušos profesionāļus;
- starptautiskajās nevalstiskajās organizācijās strādājošos speciālistus;
- starptautisko organizāciju izveidoto konfliktu risināšanas, miera uzturēšanas, vēlēšanu novērošanas, tehniskās palīdzības un attīstības sadarbības misiju darbiniekus trešajās valstīs;
- ekspertus konsultantus, kuri starptautiskajām struktūrām sniedz profesionāļu analīzes un ietekmes novērtējuma pakalpojumus;
- varētu tikt ietverti arī šo organizāciju un struktūru stažieri jeb praktikanti, kuri plāno šajā virzienā attīstīt savu karjeru.

Papildu grupa, kas arī var dot nozīmīgu pienesumu Latvijas diasporas un tīklojuma diplomātijā un valsts dienestu attīstībā, ir ārvalstu publiskajā dienestā jeb citu valstu institūcijās strādājošie profesionāļi.

Uzrunājot šos profesionāļus, ir nozīmīga uzrunas forma un terminoloģija, kas sekmē piederības sajūtu un ir etniski neitrāla (“profesionāļi no Latvijas”). Ne visi profesionāļi sevi asociē ar diasporu, un ne visi iesaistās diasporas tradicionālajās aktivitātēs.

Lai profesionāļu kartēšana būtu ne tikai analītiski, bet arī praktiski noderīga, nozīmīgi arī rast atbildīgo iestādi un/vai nevalstisko organizāciju un veltīt resursus šāda saraksta vai datubāzes uzturēšanai, atjaunināšanai un ikdienas pielietojumam sadarbībā.

2.3. Būtiski sadarbības partneri Latvijai ir arī privātajā sektorā strādājošie augsta līmeņa profesionāļi, jo valstu diplomātiskās intereses bieži ir cieši saistītas ar to ekonomiskajām interesēm; šis aspekts plašāk un mērķtiecīgāk jāizmanto arī Latvijai. Valsts un privātā sektora sadarbība var būt nozīmīga, īstenojot attīstības sadarbības projektus, piesaistot starptautisku finansējumu inovācijām vai investorus Latvijas attīstībai nozīmīgās jomās vai reģionos, attīstot starptautiskus biznesa projektus produktu eksportam, sekmējot Latvijas uzņēmumu dalību starptautiskos publiskos iepirkumos (iespēja, ko Latvijas uzņēmēji izmanto maz, piedāvājot savus pakalpojumus ES līmenī vai starptautisku organizāciju rīkotos iepirkumos).

2.4. Sadarbības un pārstāvības iniciatīvu noturīgumam būtiska ir atbilstošu cilvēkresursu un/vai finansiālu resursu piesaiste abās pusēs. Starptautiskajās organizācijās strādājošie nesagaida atalgojumu par ieguldījumu sadarbības aktivitātēs (ja tās nav ļoti laika un darba ietilpīgas), bet norāda uz resursu nepieciešamību šādas sadarbības uzturēšanai.

Vairākos gadījumos pētījuma dalībnieki norādījuši, ka Latvijas kolēģu intereses trūkums par sadarbību varētu būt skaidrojams ne tikai ar tādu institucionālu kultūru, kura kopumā nav vērsta uz sadarbību, bet arī ar resursu trūkumu un pārslodzi ikdienas pienākumu veikšanā. Arī starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi, īpaši vidējā vecuma un augstāku vadības līmeņu grupā, uzsver aizņemtību darbā un ģimenes dzīvē kā nozīmīgu faktoru, kas katru papildu aktivitāti liek nopietni izvērtēt pēc tās pievienotās vērtības un jēgas.

Nereti starptautiskajās organizācijās strādājošajiem, īpaši, ja profesionāļi nav sākuši



savu darba karjeru Latvijas valsts pārvaldē, trūkst skaidrības par to, kur un pie kuriem kolēģiem Rīgā jāvēršas ar sadarbības iniciatīvām vai informāciju, kas varētu Latvijai būt noderīga.

Kā iespējami risinājumi resursu ziņā var būt:

- publiskās un privātās partnerības, sistematiska nevalstiskā sektora iesaiste (sevišķi organizācijas, kā, piemēram, diasporas profesionāļu, uzņēmēju un zinātnieku kustība #esiLV, kuras jau darbojas profesionāļu sadarbības virzienā);
- brīvprātīgais darbs un tematiskas interešu grupas;
- lielāks laika un motivācijas potenciāls brīvprātīgai iesaistei varētu būt karjeras sākumposma profesionāļiem, kā arī pensionētiem profesionāļiem ar plašu kontaktu loku un pieredzi;
- valsts institūciju, tostarp ārlietu dienesta, iekšējo resursu apzināšana un stiprināšana šādu funkciju veikšanai, piemēram, izveidojot sadarbības koordinācijas kontaktpunktus Rīgā un diplomātiskajās pārstāvniecībās, sadarbības tīklu veidošanu ietverot valsts pārvaldes darba uzdevumos un diplomātu karjeras novērtējumā u. tml. veidos sekmējot sadarbības kultūru;
- diasporas sadarbības budžeta un/vai citu valsts budžeta finansējuma programmu ietvaros atbalstīt arī tādas iniciatīvas, aktivitātes un organizācijas, kas vērstas

uz profesionāļu sadarbību ar un starp Latvijas profesionāļiem starptautisko organizāciju dienestā, kā arī šo starptautisko profesionāļu iniciatīvas, kas vērstas uz Latvijas un diasporas studentiem un jaunajiem profesionāļiem par valsts pārvaldes un starptautisko organizāciju jautājumiem.

2.5. Lai skaidrotu sadarbības ieguvumus un motivētu tās paplašināšanu, kā arī skaidrotu starptautisko organizāciju lomu Latvijas drošības un attīstības interesēs, ir svarīgi apzināt labas sadarbības prakses piemērus un iniciatīvas un tās popularizēt valsts dienestā un plašākā sabiedrībā, piemēram, medijos.

- Pētījums uzrāda, ka atsevišķās jomās jau pastāv vērtīgas un ciešas sadarbības piemēri – gan ikdienas kontaktos, gan konferenču vai apmācību organizēšanā.
- Šāda sadarbība notiek ne tikai ar valsts institūcijām, bet arī ar augstākās izglītības iestādēm, sevišķi tā būtu aktivizējama ar uzņēmumiem un pašvaldībām.

2.6. Būtisku pienesumu Latvijas drošības un attīstības interesēm dotu arī starptautisko organizāciju lomas un darbības skaidrošana dažādām sabiedrības grupām, viedokļu līderiem, jauniešu organizācijām, kā arī citām organizācijām nevalstiskajā sektorā. Šādā skaidrojošā un izglītojošā darbā lielu pienesumu var dot starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi no Latvijas, kur šādu darbību viņiem neliedz veikt amata ierobežojumi.

## SADARBĪBAS FORMĀTI DIASPORAS DIPLOMĀTIJAS, TĪKLOJUMA DIPLOMĀTIJAS UN DIASPORAS IEGULDĪJUMA SEKMĒŠANĀ

3.1. Latvijas starptautiskās pārstāvības stiprināšana, diasporas un tīklojumu diplomātijas attīstīšana ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem būtu jāsekmē pēc iespējas dažādiem tīklošanās un sadarbības formātiem, sniedzot dažādas iespējas cilvēkiem sanākt kopā un apmainīties ar zināšanām un kontaktiem: gan diasporas profesionāļiem savā starpā, gan ar Latvijas partneriem, daloties ar savu ekspertīzi kādā satura jomā. Dažādi ierosinājumi un viedokļi par formātiem sīkāk izklāstīti

pētījuma sadaļā “Sadarbības iespējamie risinājumi un formāti”.

Viens formāts visiem nebūs piemērots un efektīvs. Sadarbības risinājumi un formātu dažādība veidojama atbilstoši karjeras posmam, sadarbības mērķim, profesionāļu institucionālajai piederībai un pārstāvētajai nozarei. Vienlaikus ir jautājumi, kurus vislabāk var risināt tieši starpinstitucionālā un starpnozaru sadarbībā. Kvalitatīvā pētījuma dati rosina domāt, ka svarīgāks par organizācijas tipu ir sadarbības mērķis.

3.2. Diasporas diplomātijā un tīklojuma diplomātijā iesaistot starptautiskajās organizācijas strādājošos profesionāļus, **būtiska loma sadarbības veidošanā ir noturīgiem neformāliem kontaktiem ārpus Latvijas** – “uz vietas” attiecīgajās mītnes zemēs, starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu lokā, kā arī ar Latvijas valsts diplomātiskajām pārstāvniecībām. Šādas sadarbības un noturīgu kontaktu veidošanai ieteicams:

- attīstīt un atbalstīt regulāru profesionāli orientētu tīklošanos un pieredzes apmaiņu par dažādu starptautisko organizāciju darbību, jo īpaši valstīs, kurās atrodas starptautisko organizāciju, to institūciju un apakšstruktūru biroji. Plašāku profesionāļu auditoriju ieteicams piesaistīt ar tālsaistes risinājumu palīdzību, jo daudzās valstīs profesionāļu kopienas ir nelielas, izkliedētas ģeogrāfiski lielos attālumos vai šādu kopienu nav – ir tikai kāds atsevišķs profesionālis no Latvijas;
- atbalstīt un veicināt neformālas tīklošanās iniciatīvas savstarpējo sakaru stiprināšanā diplomātiskajās pārstāvniecībās;
- Latvijas diplomātiskajās pārstāvniecībās rīkot ikgadējus brīfingus par Latvijas aktualitātēm un prioritātēm;
- atbalstīt diasporas profesionāļu pašorganizēšanos un īstenot aktivitātes publiskajā un privātajā partnerībā.

Pētījumā konstatēts, ka Latvijai ir atsevišķi ļoti aktīvi vēstnieki, kas iegulda lielu darbu, apzinot cilvēkus no Latvijas un rīkojot dažādus pasākumus, lai uzturētu latviešu kopienu un profesionāļu no Latvijas tīklošanos. Tomēr tā ir individuāla iniciatīva, nevis darba uzdevums. Būtu ieteicams sadarbības veidošanu ar augsta līmeņa profesionāļiem no Latvijas ietvert kā vēstnieka darba uzdevumu.

Šo uzdevumu izpildei pārstāvniecībās valstīs, kur ir lielāks šādu profesionāļu skaits, norīkot darbinieku šo sadarbības funkciju koordinēšanai vai vienoties par koordinatoru no starptautisko organizāciju profesionāļu (esošo vai bijušo) vidus ar atbalstu no Ārlietu ministrijas un Valsts kancelejas. Sadarbības koordinators ir īpaši nepieciešams gadījumos, kad tiek virzītas plašākas iniciatīvas (piemēram, ANO Drošības padomes kampaņa, EP prezidentūra u. c.).

Polijas piemērs liecina, ka profesionālās diasporas pašorganizēšanās strukturē sadarbību, vienkāršo saziņu un nodrošina tās kontinuitāti ilgākā termiņā. Arī Dānijas gadījumā, gan plašākā diasporas ekonomiskā potenciāla piesaistes jomā, tiek norādīts uz nepieciešamību pēc specializētas koordinēšanas un valsts atbalstītas diasporas organizācijas izveides, kas īstenotu diasporas sadarbības un zināšanu pārneses centienus praksē.

3.2. Lai stiprinātu diasporas un jo sevišķi augsti izglītotu profesionāļu ieguldījumu Latvijas attīstībā, **būtiska loma sadarbības veidošanā ir starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu noturīgiem formāliem un neformāliem kontaktiem Latvijā** – ar valsts pārvaldi, profesionālās jomas organizācijām, nevalstisko un privāto sektoru u. c. Šādas sadarbības un noturīgu kontaktu veidošanai ieteicams:

- veicināt pieredzes pārnesi uz Latvijas valsts pārvaldi, stiprinot Latvijā izpratni par formālajiem un neformālajiem procesiem starptautiskajās organizācijās;
- uzturēt datubāzi, kurā regulāri (ne retāk kā reizi gadā) atjaunot informāciju par starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem, kā arī koordinēt sadarbību starp dažādām nozarēm;
- nodrošināt sadarbības un zināšanu piesaistes koordināciju arī Latvijā, īpaši jauntajumos un jomās, kas nav Latvijas diplomātisko pārstāvniecību dienaskārtībā vai kur tieša sadarbība ar nozaru kolēģiem Latvijā ir efektīvāka. Lai sekmētu sadarbību ar starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem no Latvijas, arī Latvijas pusē nepieciešams nozīmēt koordinatoru šādi sadarbībai (piemēram, atgriezies pēc dienesta starptautiskajās organizācijās).

3.3. Starptautisko organizāciju ekspertu specializēto zināšanu pārnesi iespējams veidot dažādās nozarēs un pārvaldības jomās. To iespējams īstenot, piemēram,

- pieaicinot starptautiskos profesionāļus kā lektoros vai kuratorus Latvijas valsts dienestā strādājošajiem paredzētos specializētos kursus, vasaras skolās, konferencēs, semināros; formalizētākām lielāka apjoma apmācībām iespējams izmantot Valsts administrācijas skolas, Tiesnešu

mācību centra, domnīcu vai augstskolu resursus. Šādas apmācības papildus specializētai pieredzes apmaiņai varētu ietvert arī jautājumus par sadarbības kultūru un citām *soft skills*, par tīklošanās un neformālo darba metožu nozīmi, par publisko komunikāciju – gan jauno diplomātu apmācībā, gan valsts pārvaldē kopumā;

- rīkojot pieredzes apmaiņas braucienus, “ēnu dienas” un citus īslaicīgus pasākumus, kas dod Latvijas partneriem un jauniešiem ieskatu starptautisko organizāciju darbībā;
- proaktīvāk piesaistot starptautiskos profesionāļus dalībai augstskolu vai valsts uzņēmumu padomēs Latvijā, tā sekmējot to sazobi ar starptautiskajiem procesiem un iespējas tvert starptautiski pieejamās iespējas;
- piesaistot starptautiskajās organizācijās strādājošos profesionāļus kā novērotājus vai atlases komisijas dalībniekus rekrutēšanā/konkursos uz dažādām amatu vakancēm Latvijas institūcijās. Tas vairotu atklātību un caurskatāmību amatu konkursos, kā arī stiprinātu starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu uzticēšanos Latvijas atlases procesiem, līdz ar to iedrošinot arī viņus kandidēt uz atbilstošiem amatiem.

3.4. Starptautiskie profesionāļi vairumā gadījumu uzsvēruši gatavību iesaistīties praktiskās, mērķētās aktivitātēs, kas var sniegt reālu ieguvumu Latvijas cilvēku labklājībai vai Latvijas starptautiskajam tēlam. Līdz ar to būtiski ir rast elastīgus praktiskus risinājumus sadarbībai rīcībpolitiku izstrādē, konkrētu pasākumu veidošanā un konkrētu jautājumu risināšanā:

- veicināt starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu iesaisti stratēģiska līmeņa valsts politiku un citu dokumentu izstrādē un sabiedriskajā apspriešanā (par valsts attīstības jautājumiem, nozaru attīstības jautājumiem, valsts pārstāvību starptautiskajās organizācijās, attīstības sadarbības u. c. jautājumiem);
- iesaistīt starptautiskajās organizācijās strādājošos profesionāļus dažādos īsā laikā izpildāmos darbos vai projektos. Tas sekmētu pieredzes pārnesi, jaunu ideju un skatījumu ienākšanu;

- zinātnības neformālai apmaiņai paredzēt un mērķtiecīgi izmantot iespēju ES/starptautisko organizāciju strādājošos profesionāļus piesaistīt kā ekspertus vai iesaistīt darba grupās Latvijā;
- aktīvāk uzaicināt profesionāļus konferencēs, tostarp piesaistīt kā kontaktu brokerus starptautiski vadošu amatpersonu vai viedokļa līderu uzrunāšanai dalībai šādos Latvijai nozīmīgos pasākumos.

3.5. Daudzi starptautisko organizāciju profesionāļi aktīvi iesaistās izglītojošās aktivitātēs jauniešiem un jaunažiem speciālistiem vai to būtu gatavi darīt, piemēram, ar vieslekcijām augstskolās (tas arī nav pretrunā ar amata ierobežojumiem starptautiskās organizācijās, un atsevišķas organizācijas to proaktīvi atbalsta). Šo resursu var aktīvāk izmantot Latvijas augstskolas (īpaši starptautisko attiecību vai starptautisko ekonomisko sakaru jomā) un jaunatnes organizācijas.

3.6. Jāņem vērā, ka starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu ieguldījums potenciāli var būt ne tikai valsts pārvaldē, bet arī dažādās nozarēs (piemēram, izglītībā un pētniecībā) un sektoros (piemēram, privātajā sektorā, nevalstiskajā sektorā). Tas nozīmē, ka arvien pastāv neizmantotas sadarbības iespējas:

- pilsoniskās sabiedrības un NVO jomā;
- ar pašvaldībām reģionu attīstībā;
- ekonomikas attīstībā (ar uzņēmumiem un nozaru asociācijām);
- ar plašsaziņas līdzekļiem, informējot par globālajām aktualitātēm, starptautisko organizāciju darbu, aktualitātēm citos pasaules reģionos.

3.7. Priekšlikums reizi gadā Latvijā rīkot starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu forumu pētījumā novērtēts kā vērtīgs un nepieciešams solis. Šāds forums uzturētu sadarbības regularitāti dinamisku, nostiprinātu starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu neformālās saiknes un zināšanu pārnesi ar kolēģiem Latvijas valsts pārvaldē. Tam ir radīti vajadzīgie priekšnoteikumi gan iestrāžu līmenī, gan rīcībpolitikas dokumentos (Diasporas rīcības plāns, 2021). Šāds forums varētu būt vieta gan padziļinātām diskusijām par Latvijas attīstības jautājumiem un par formātiem, kā attīstīt diasporas diplomātiju, gan nozaru darba grupām ar

Latvijas valsts pārvaldes kolēģiem, gan neformālai pieredzes un kontaktu apmaiņai.

Par foruma formātu un norisi ir dažādi viedokļi, bet samērā liela vienprātība ir par to, ka forumam jābūt ar konkrētu mērķi un fokusu, kā arī ir svarīgi satura plānošanā iesaistīt diasporas profesionāļus. Līdzdarbība dienaskārtības veidošanā ir ļoti būtiska veiksmīgas diasporas diplomātijas attīstīšanā.

Uzsvērta nepieciešamība ar foruma palīdzību veidot saiknes ar partneriem Latvijā, satiekot Latvijas attiecīgo nozaru profesionāļus, valsts pārvaldes cilvēkus, politikas veidotājus un nevaldības organizāciju pārstāvjus klātienē. Personiski kontakti un to veidošana tika novērtēti kā ļoti nozīmīgs tīklošanās ieguvums un faktors, kas ir būtisks kā profesionālajā darbībā, tā valsts ietekmes stiprināšanā starptautiski. Par foruma norisi – datumu, aptuvenu dienaskārtību –

informācijai jābūt pieejamai laikus, ieteicams vismaz pusgadu iepriekš, bet vislabāk – gadu iepriekš. Forumu iespējams arī izmantot, lai informētu sabiedrību par starptautiskajās organizācijās strādājošajiem profesionāļiem no Latvijas (intervijas medijos).

3.8. Sadarbības formātos ikdienā būtiska nozīme ir tālsaistes rīkiem, kuri īpaši nodēriģi laika ietaupījuma un ģeogrāfiskā attāluma pārvarēšanai. *Facebook* vai *LinkedIn* kā grupas platforma tiek atbalstīti vairāk, taču ar nosacījumu, ka kādam ir jāmoderē grupa un jārūpējas par platformā ievietoto saturu. Uzsvērta nepieciešamība arī pēc cita veida pastāvīgas informācijas apmaiņas: regulāri apkārtraksti e-pastā, informācija par aktuālajiem pasākumiem, vakancēm, aicinājumi uz sadarbību u. tml. Vismaz daļu šo aktivitāšu iespējams uzticēt nevalstiskām organizācijām, kā *#esiLV*, vai arī veikt sadarbībā ar tām.

## KARJERAS ATTĪSTĪBAS INICIATĪVAS

4.1. Pētījuma dalībnieki uzsvēruši to, cik liela nozīme sadarbības veidošanā ir Latvijas partneru atvērtībai un izpratnei par starptautisko organizāciju darbību. Šāda izpratne visefektīvāk iegūstama, noteiktu laiku strādājot šajās organizācijās, starptautiskā vidē. Saistībā ar starptautiskajās organizācijās strādājošo karjeras virzību minēts sistēmiskas pieejas trūkums no Latvijas puses. Norādīts arī uz to, ka Latvija salīdzinājumā ar dažām citām valstīm starptautisko organizāciju profesionāļus mazāk piesaista darbam atpakaļ Latvijas valsts dienestā.

4.2. Latvijas starptautisko pārstāvību un tīklojumu diplomātijas iedarbīgumu stiprinātu tas, ja Latvijā tiktu izstrādāta sistēmiska stratēģija un vienlaikus arī praktiski, konkrēti pasākumi starptautiskās mobilitātes un karjeras attīstības jomā. Piemēram, tā varētu būt mērķtiecīga un ar atbilstīgu finansējumu atbalstīta mobilitātes politika valsts dienestā, kas ietvertu stāža un sociālā nodrošinājuma nepārtrauktību un pārdomātus atgriešanās/reintegrācijas plānus atbilstīgā valsts institūcijā un līmenī.

4.3. Lai gūtu maksimālu pienesumu Latvijai, šāda starptautiskā mobilitāte organizējama divos virzienos.

**Ārpusvērsta mobilitāte:** Latvijas valsts dienestā strādājošo mobilitāte uz starptautiskām organizācijām (ieskaitot Eiropas Savienības institūcijas):

- izstrādāt un īstenot tālredzīgu vīziju par Latvijai stratēģiski nozīmīgām pozīcijām ES/starptautiskajās organizācijās un struktūrās;
- sniegt formālu un neformālu atbalstu Latvijas valsts dienestā vai ES civildienestā strādājošo Latvijas pilsoņu virzībai uz Latvijai stratēģiski nozīmīgiem amatiem;
- sekmēt svešvalodu apguvi valsts dienestā (tostarp franču valoda u. c. starptautisko organizāciju oficiālās un darba valodas);
- atbalstīt jauniešu un jauno profesionāļu piesaisti valsts dienestam un sekmēt viņu karjeras attīstību, tostarp starptautisko mobilitāti. Karjeras uzsākšanas un attīstības jomā īstenot, piemēram, dažādu pasākumus: starptautiskas karjeras popularizēšana jauniešu un studējošo vidū, informācijas sniegšana un konsultācijas par vakancēm, apmācība atlases konkursiem uz pozīcijām starptautiskās organizācijās, specializētu starptautisko studiju stipendijas, apmaksātas prakses programmas;



- sniegt politisku atbalstu no Latvijas nākušu profesionāļu karjeras virzībai starptautiskās pozīcijās un organizācijās.

**Iekšupvērsta mobilitāte:** ES civildienestā un citās starptautiskās organizācijās strādājošo mobilitāte uz Latvijas iestādēm un atgriešanās Latvijā:

- saistībā ar ieinteresēto ES/starptautisko organizāciju strādājošo atgriešanos Latvijas valsts dienestā (piemēram, uz noteiktu laiku) apzināt vajadzības pēc konkrētām specializētām nozaru vai pārvaldības zināšanām, ko var sniegt starptautiskajās organizācijās strādājošie profesionāļi no Latvijas. Apzināt ieinteresētos starptautiskajās organizācijās strādājošos un piesaistīt darbam (vai radīt iespējas uz noteiktu laiku strādāt) Latvijas valsts dienestā. Izveidot praktisku mehānismu, kā šādu atgriešanos nodrošināt;
- saistībā ar starptautiskajās organizācijās strādājošo pastāvīgu atgriešanos Latvijas valsts dienestā vai iesaisti Latvijas ekspertu komisijās u. c. formātos nodrošināt starptautiski iegūtā stāža un kvalifikācijas atzišanu/pielīdzināšanu Latvijas valsts dienestā iegūtajam dažādos profesionālā gājuma līmeņos. Šim nolūkam pārskatīt Valsts civildienesta likumu un attiecīgos Ministru kabineta noteikumus vai uz to pamata izmantotos iekšējos dokumentus personāla atlasei vai nolikumu ekspertu piesaistei;
- starptautiskajās organizācijās strādājošie arī norādījuši uz neseniem plašāk izskanējušiem valsts dienesta pozīciju politizācijas piemēriem Latvijā, kas var starptautiskos profesionāļus atturēt no kandidēšanas uz amatiem Latvijā. Pat ja nozīmīgi amati var būt politiski sensitīvi, valsts pārvaldības kvalitāte pamatā ir atkarīga no darbinieku profesionalitātes konkrētajā jomā. Caurskatāmība un augsti labas pārvaldības standarti pretendentu atlases konkursos un konkrēti, pamatoti argumenti par vai pret kādu kandidātu ir svarīgi spēcīga valsts dienesta komponenti, kas ietekmēs arī kvalificētu kandidātu piesaisti no starptautiskajās organizācijās strādājošo profesionāļu vidus;
- piedāvāt starptautisko organizāciju profesionāļiem iespēju piedalīties Latvijas

institūciju organizētajās mācībās (esošo un topošo vadītāju apmācība, Valsts kancelejas semināri, diplomātu apmācība), tā sagatavojot augsni viņu piesaistei Latvijas valsts dienestam un sekmējot darba kultūru salāgošanu;

- izveidot attālināti pieejamas regulāras mācības/informatīvu kursu (piemēram, Valsts administrācijas skolā) par Latvijas valsts dienesta darbību un aktualitātēm, tostarp lai palīdzētu starptautisko organizāciju profesionāļiem atgriezties pastāvīgā darbā vai darbā uz laiku Latvijā.

4.4. Divvirzienu mobilitāti valsts dienestā veicina arī apmaiņas programmas. Latvijas valsts dienesta starptautiskā praktība iegūta no aktīvas iesaistes starptautiskās iniciatīvās publiskās pārvaldes un citu valsts dienesta speciālistu aprītē starp nacionālo dienestu un starptautisko organizāciju dienestiem.

Piemēri šādām iniciatīvām ir Portugāles *EU leadership exchange programme*<sup>2</sup> vai EUPAN tikla ietvaros topošā programma Eiropas publiskās pārvaldes mobilitātei, kurā Latvija var rosināt ietvert arī ES institūcijas un citas starptautiskās organizācijas<sup>3</sup>. Tā tiktu nodrošināta iespēja arī starptautiskajās organizācijās strādājošajiem Latvijas profesionāļiem bez valodas barjeras un karjeras pārrāvumiem integrēties Latvijas institūcijās un Latvijas dienestu pārstāvjiem gūt ieskatu ES institūciju un citu starptautisko organizāciju darbībā un izveidot kontaktus turpmākai sadarbībai.

Latvija arī varētu apsvērt iespēju veidot pārvaldības profesionāļu aprites programmu, izvērtējot citu valstu līdzīgas iniciatīvas un to īstenošanas pieredzi<sup>4</sup>.

4.5. Nepieciešams arī rast piemērotus veidus, kā sekmēt Latvijas valsts dienesta pieredzes apmaiņu un karjeras saiknes ar starptautiskajām nevalstiskajām organizācijām un tajās strādājošajiem profesionāļiem no Latvijas. Starptautisko nevalstisko organizāciju specializētās zināšanas un

<sup>2</sup> <https://www.2021portugal.eu/en/news/portugal-will-host-managers-from-france-spain-belgium-and-slovenia-in-an-exchange-program-in-public-administrations/>

<sup>3</sup> [https://www.transformation.gouv.fr/files/presse/Declaration\\_common\\_values\\_challenges\\_european%20public\\_administrations\\_1.pdf](https://www.transformation.gouv.fr/files/presse/Declaration_common_values_challenges_european%20public_administrations_1.pdf)

<sup>4</sup> <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2022/04/Summary-EUPAN-survey-2022-Mobility.pdf>

neatkarīgais skatījums dažādu nozaru attīstības jautājumos, kā arī interešu pārstāvības jomā kopumā var būt vērtīgs resurss Latvijas

starptautisko pozīciju izstrādē un virzībā, kā arī nacionālajā rīcībpolitikā izstrādē un ieviešanā.

## CITAS KONKRĒTAS INICIATĪVAS 2022–2028

5.1. Rast veidus, kā tīklojumu diplomātijas potenciālu pielietot Latvijas kampaņas izveidē, Latvijai kandidējot uz ANO Drošības padomes nepastāvīgās dalībvalsts statusu, un ar to saistītu projektu, iniciatīvu un publiskās diplomātijas aktivitāšu īstenošanā.

- Īpaši nozīmīga loma kā ekspertiem un kontaktu brokeriem šajās aktivitātēs varētu būt ANO sistēmā strādājošajiem profesionāļiem no Latvijas, ar ANO darbības jomām saistītu starptautisko organizāciju profesionāļiem no Latvijas, kā arī citiem profesionāļiem ar pieredzi valstīs un reģionos, kur nav Latvijas diplomātiskās pārstāvniecības. Līdz ar to ir būtiski apzināt šos profesionāļus ANO Sekretariātā un dažādās ANO sistēmas institūcijās un struktūrās un uzrunāt viņus neformālai pieredzes apmaiņai un konsultācijām ar Latvijas diplomātisko pārstāvniecību starpniecību vai arī kopīgos centralizēti veidotos tematiskos forumos. Šajā nolūkā var arī aktīvāk izvērst aizsākto praksi starptautisko organizāciju profesionāļus iesaistīt ārlietu dienesta diskusijās par ANO Drošības padomes kampaņas saturu un kalibrējumu.
- Lai iegūtu informāciju un izprastu situāciju par reģioniem, kuros Latvijai nav diplomātisko pārstāvniecību un goda konsulu, meklēt iespējas sekundēt cilvēkus uz starptautisko organizāciju birojiem šajos reģionos. Apzināt iespējas, kā šie profesionāļi var atbalstīt Latvijas kampaņu ar neformālām vai valsts tēla veidošanas aktivitātēm – stāstīt par Latviju, tās prioritātēm ievēlēšanas gadījumā u. tml.
- Šāda saziņa un sadarbības gadījumā arī līdzpiederība (*co-ownership*) stiprinātu kampaņas saturu, veicinātu ANO sistēmā strādājošo un citu profesionāļu

līdzdarbošanos kampaņas atbalsta aktivitātēs un nostiprinātu neformālās uzticēšanās un sadarbības saiknes ar Latviju kā pamatu turpmākai sadarbībai.

- Pārskatīt Latvijas attīstības sadarbības praksi, papildus divpusējai sadarbībai plašāk attīstīt arī daudzpusējo sadarbību konkrētos kopprojektos ar ANO organizācijām, tos pielietojot kā instrumentu valsts starptautiskās redzamības veicināšanā un Latvijas kā ANO Drošības padomes kandidātvalsts mērķu praktiskā apliecināšanā.

5.2. Ar skatu uz Latvijas prezidentūru Eiropas Padomes Ministru komitejā 2023. gada otrajā semestrī izveidot konsultāciju un sadarbības formātus ar Eiropas Padomes struktūrās strādājošajiem un agrāk strādājušajiem Latvijas profesionāļiem un Strasbūrā studējošajiem latviešiem Latvijas prezidentūras sagatavošanai un norises atbalstam. Šādas sadarbības veidošanā var balstīties uz labās prakses piemēriem no ES strādājošo profesionāļu iesaistes Latvijas pirmās prezidentūras Eiropas Savienības Padomē sagatavošanā (“Prezidentūras draugu grupa”) un īstenošanā.

5.3. Veidot plašāku kampaņu un iniciatīvu kopumu saistībā ar Latvijas dalības Eiropas Savienībā 20 gadiem, kas aprit 2024. gadā. Šādas kampaņas izstrādē un īstenošanā ar koprades un konsultāciju metodēm iesaistīt arī Eiropas Savienības institūcijās un struktūrās un ar Eiropas lietām saistītās starptautiskās nevalstiskās organizācijās strādājošos profesionāļus no Latvijas. Izmantot šo kampaņu un sadarbības iestrādes, lai laikus un sadarbīgi veidotu plānu Latvijas otrajai prezidentūrai Eiropas Savienības Padomē 2028. gadā un gatavotos prezidentūras saturiskai un praktiskai vadīšanai.

- Agunias, D. R. & Newland, K. (2012). *Developing a Road Map for Engaging Diasporas in Development*. International organization for Migration and Migration Policy institute. Izgūts no: [https://publications.iom.int/system/files/pdf/diaspora\\_handbook\\_en\\_for\\_web\\_28may2013.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/diaspora_handbook_en_for_web_28may2013.pdf)
- Bela, B. (2014). Starptautiskā migrācija un nacionālā identitāte – transnacionālas piederības veidošanās. Rozenvalds, J. & Zobena, A. (red.). *Daudzveidīgās un mainīgas Latvijas identitātes*. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 294.–314. lpp.
- Bela, B. & Mieriņa, I. (2018). *Diasporas ieguldījums Latvijā un tā apzināšanas iespējas*. Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātes Sociālo un politisko pētījumu institūta Diasporas un migrācijas pētījumu centrs. ISBN: 978-9934-18-421-5
- Birka, I. & Kļaviņš, D. 2019. Diaspora diplomacy: Nordic and Baltic perspective. *Diaspora Studies*, 13(2), 115–132. DOI: 10.1080/09739572.2019.1693861.
- Boyle, M. & Kitchin, R. (2013). Diaspora for Development: in Search of a New Generation of Diaspora Strategies. In: Kuznetsov, Y. (ed.) (2013). *How Can Talent Abroad Induce Development at Home? Towards a Pragmatic Diaspora Agenda*. Washington DC: Migration Policy Institute, 315–345.
- Cull, N. J. (2019). *Public Diplomacy: Foundations for Global Engagement in the Digital Age*. Cambridge: Polity Press.
- Čehijas Republikas Ārlietu ministrija. (2015). *Čehijas Republikas ārpolitikas koncepcija (Concept of the Czech Republic's Foreign Policy)*. Izgūts no: [https://www.mzv.cz/file/1574645/Concept\\_of\\_the\\_Czech\\_Republic\\_s\\_Foreign\\_Policy.pdf](https://www.mzv.cz/file/1574645/Concept_of_the_Czech_Republic_s_Foreign_Policy.pdf)
- Čehijas Republikas Ārlietu ministrija. (2017). *Stratēģija čehu atbalstam starptautiskajās organizācijās*. Izgūts no: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mzv/strategie/strategie-pro-uplatnovani-ceskych-obcanu-v-mezinarodnich-organizacich-2017>
- Čehijas Republikas Valdības birojs. (2017). *Čehijas Republikas stratēģiskais ietvars 2030 (Strategic Framework Czech Republic 2030)*. ISBN 978-80-7440-181-7. Izgūts no: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/projekt-OPZ/Strategic\\_Framework\\_CZ2030.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/projekt-OPZ/Strategic_Framework_CZ2030.pdf)
- Čehijas Republikas Valdības birojs. (2018). *Stratēģija čehu atbalstam ES institūcijās*. Izgūts no: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/urad-vlady/strategie/strategie-podpory-cechu-v-institucich-eu-vcetne-doprovodnych-dokumentu-nova-koncepc-pro-obdobi-2018-2020>
- Čehijas Republikas Valdības birojs. (2021). *Stratēģija čehu atbalstam ES institūcijās – informācija*. Izgūts no: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/podpora-cechu-v-institucich-eu/podpora-cechu-v-institucich-eu-169509/>
- Dānijas Eksporta asociācija. (2019). Diaspora – Dānijas resurss. 7 rekomendācijas stiprināt sadarbību starp Dāniju un tās diasporu (*Diaspora – A resource for Denmark. 7 recommendations to strengthen the collaboration between Denmark and the Danish diaspora*). Izgūts no: <https://www.danishexport.dk/media/lrgmthen/diaspora-a-resource-for-denmark-english-version.pdf>
- Dānijas Karalistes Ārlietu ministrija. (2022). Ārlietu un drošības politikas stratēģija 2022. gadam (*Foreign and security policy strategy for 2022*). Izgūts no: <https://um.dk/en/foreign-policy/foreign-and-security-policy-strategy-2022>
- Dānijas Karalistes Finanšu ministrija. (2017). Rīcības plāns dāņu karjeras sekmēšanai Eiropas Savienībā (*Action plan to promote Danes in the EU*). Izgūts no: [https://en.fm.dk/media/15619/ActionplantopromoteDanesintheEU\\_web.pdf](https://en.fm.dk/media/15619/ActionplantopromoteDanesintheEU_web.pdf)
- Dānijas Karalistes pastāvīgā pārstāvniecība Eiropas Savienībā. (n. d.). Dāņi ES institūcijās (*Danskere i Eu's institutioner*). Izgūts no: <https://eu.um.dk/info-om-dk-i-eu/danskere-i-eus-institutioner>
- Engbersen, G., Leerkes, A., Grabowska-Lusinska, I., Snel, E., & Burgers, J. (2013). On the differential attachments of migrants from Central and Eastern Europe: A typology of labour migration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 39(6), 959–981.
- Ho, E. L. E. & McConnell, F. (2018). Conceptualizing 'diaspora diplomacy': Territory and populations betwixt the domestic and foreign. *Progress in Human Geography*, 43 (2), 235–255. <https://doi.org/10.1177/0309132517740217>
- Hornat J., Šlosarčík I., Tomalová E. et al. (n. d.). National Presence in International Organizations as a Source of a Small State's Status Enhancement: The Case of the Czech Republic [nav publicēts].
- Hurd, I. (2002). Legitimacy, Power, and the Symbolic Life of the UN Security Council. *Global Governance*. 8, 35–51.
- Īrijas Ārlietu ministrija. (2019). Gada ziņojums par atbalstu ģeriem ārvalstīs (*Support for the Irish Abroad. Annual Report 2019*). Izgūts no: <https://www.dfa.ie/media/globalirish/supportoverseas/2019-Annual-Report-on-Support-for-the-Irish-Abroad.pdf>

- Īrijas Publisko izdevumu un reformu departaments. (2019). Īrijas Civildienesta cilvēkresursu stratēģija 2020–2023 (*People Strategy for the Civil Service 2020–2023*). <https://www.gov.ie/en/publication/6f5766-people-strategy-for-the-civil-service/>
- Īrijas Taoiseach departaments. (2018). Globālā Īrija: Īrijas globālais nospiedums līdz 2025. gadam (*Global Ireland: Ireland's Global Footprint to 2025*). Izgūts no: <https://www.gov.ie/en/campaigns/globalireland/>
- Īrijas valdība. (2021). Karjera Eiropas Savienībā: Īrijas Stratēģija pārstāvības stiprināšanai ES institūcijās un aģentūrās (*A Career for EU: Ireland's Strategy to increase Irish representation in the European Union's Institutions and Agencies*). <https://www.dfa.ie/media/dfa/publications/A-Career-for-EU-EN-Final-Digital.pdf>
- Janská, E. & Janurová, K. (2020). Diaspora Policies, Consular Services and Social Protection for Czech Citizens Abroad. Lafleur, J. M., Vintila, D. (eds). *Migration and Social Protection in Europe and Beyond* (Volume 2) (pp. 123–141). IMISCOE Research Series. Springer, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51245-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51245-3_7)
- Kuznetsov, Y. (ed.). (2013). *How Can Talent Abroad Induce Development at Home? Towards a Pragmatic Diaspora Agenda*. Washington DC: Migration Policy Institute.
- Lappuke, R. (2008). *Priekšvārds. Latvijas Republikas Ārlietu Ministrija. Latvijas iespējas starptautiskajās organizācijās* (lpp. 5–8) [Konferences materiāli]. Rīga: Latvijas Republikas Ārlietu Ministrija.
- Lesińska, M. & Wróbel, I. (2020). Diaspora Policies, Consular Services and Social Protection for Polish Citizens Abroad. *Migration and Social Protection in Europe and Beyond* (Volume 2) (pp. 369–385). IMISCOE Research Series. Springer, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51245-3\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51245-3_22)
- Mieriņa, I., Zača, E. & Buholcs, J. (2018). *Diasporas politikas attīstība*. Rīga: Latvijas Universitātes Diasporas un migrācijas pētījumu centrs. Izgūts no: [https://www.diaspora.lv/fileadmin/user\\_upload/lu\\_portal/projekti/diaspora/Diasporas\\_politikas\\_attistiba\\_-\\_zinojums\\_publicesanai.pdf](https://www.diaspora.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/diaspora/Diasporas_politikas_attistiba_-_zinojums_publicesanai.pdf)
- Network PL. (n. d.). <https://www.network-pl.org/>
- Neumann, I. B. & de Carvalho, B. (2014). Introduction: Small states and status. In: Neumann, I. B. & de Carvalho, B. (eds). *Small State Status Seeking: Norway's Quest for International Standing* (pp. 1–21). London: Routledge.
- Nīderlandes Karalistes pastāvīgā pārstāvniecība Eiropas Savienībā. (2019). Priekšlikumi diskusijai par darbinieku ģeogrāfisko līdzsvaru Eiropas Komisijā – Nīderlande, Austrija, Čehijas Republika, Dānija, Somija, Francija, Vācija, Īrija, Luksemburga, Portugāle un Zviedrija (*Contribution paper on geographical balance of staff in the European Commission by the Netherlands, Austria, Czech Republic, Denmark, Finland, France, Germany, Ireland, Luxembourg, Portugal and Sweden*). <https://www.permanentrepresentations.nl/documents/publications/2019/12/12/contribution-paper-on-geographical-balance>
- Ozkazanc-Pan, B. (2019). “Superdiversity”: a new paradigm for inclusion in a transnational world. *Equality, Diversity and Inclusion*. 38 (4), 477-490. DOI: 10.1108/EDI-07-2018-0134
- Pinto, E. (2022). Vēstneši bez portfeļa: diasporas profesionāļu potenciāls Latvijas ārpolitikas jaudas mērogošanā. Broka, S. & Sprūds, A. (red). *Latvijas ārējā un drošības politika: Gadagrāmata 2022* (208.–225. lpp.). Rīga: Latvijas Ārpolitikas institūts. ISBN 978-9934-567-75-9.
- Polijas Ārlietu ministrija. (2015). *Valdības programma sadarbībai ar Polijas diasporu un poļiem ārvalstīs 2015.–2020. gadam. (RZĄDOWY PROGRAM WSPÓŁPRACY Z POLONIAŃ I POLAKAMI ZA GRANICĄ W LATACH 2015–2020)*. Izgūts no: [https://www.gov.pl/documents/1149181/1150183/Rzadowy\\_program\\_wspolpracy\\_z\\_Polonia\\_i\\_Polakami\\_za\\_granica\\_2015-2020.pdf](https://www.gov.pl/documents/1149181/1150183/Rzadowy_program_wspolpracy_z_Polonia_i_Polakami_za_granica_2015-2020.pdf)
- Polijas Ārlietu ministrija. (2017). *Polijas Ārpolitikas stratēģija 2017.–2021. gadam (Polish Foreign Policy Strategy 2017–2021)*. Izgūts no: <https://www.gov.pl/attachment/869184c0-bd6f-4a20-b8afa5c8190350a1#:~:text=Poland's%20strategic%20goal%20is%20to,deterrence%20and%20collective%20defence%20capabilities.>
- Polijas Ārlietu ministrija. (n. d.). Poļu kopiena un poļi ārvalstīs. <https://www.gov.pl/web/diplomacy/polish-community-and-poles-abroad>
- Ricības plāns daņu virzišanai ES dienestā (*Action plan to promote Danes in the EU*). (2017). Dānijas Finanšu ministrija. [https://en.fm.dk/media/15619/ActionplantopromoteDanesintheEU\\_web.pdf](https://en.fm.dk/media/15619/ActionplantopromoteDanesintheEU_web.pdf)
- Stone, D. & Douglas, E. (2018). Advance diaspora diplomacy in a networked world. *International Journal of Cultural Policy*, 24:6, 710–723, DOI: 10.1080/10286632.2018.1495712
- Šūpule, I., Apine, L., Salmiņa, L., Kārklīņa, I. & Krieķe, L. (2016). *Remigrācijas politika Eiropā un citās valstīs*. Rīga: Latvijas Universitātes Diasporas un migrācijas pētījumu centrs. Izgūts no: [https://www.diaspora.lv/fileadmin/user\\_upload/lu\\_portal/projekti/diaspora/petijumi/Reemigracijas\\_Politika\\_Zinojums\\_kopaa\\_17-01-2017\\_.pdf](https://www.diaspora.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/diaspora/petijumi/Reemigracijas_Politika_Zinojums_kopaa_17-01-2017_.pdf)
- Šūpule, I. (2020). *Latvijas augsti izglītotie emigranti. Izglītības un darba pieredze Latvijā un ārvalstīs*. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds. <https://doi.org/10.22364/laize>
- Wohlworth, W. C., de Carvalho, B., Leira, H. & Neumann, I. B. (2018). Moral authority and status in International Relations: Good states and the social dimension of status seeking. *Review of International Studies* 44 (3), 526–546. doi:10.1017/S0260210517000560



## 1. pielikums.

### RESPONDENTU MINĒTĀS KOMPETENČU JOMAS (ATSLĒGAS VĀRDI)

sabiedrības veselība, projektu vadība, narkotiku profilakse

1. Stratēģiskā plānošana un mandāta ieviešanas novērtēšana 2. Konsultēšana pilsoniskās sabiedrības jautājumos

analīze, open sources, civilā sektora reforma

Apmaiņa, konsultēšana, tulkšana, biznesa attīstīšana

ārlietas, iekšlietas, veselība, aizsardzība

Attīstības sadarbība, ekonomiska attīstība, cilvēktiesības, drošība, migrācija un patverums

Attīstības valstis, diplomātiskais protokols

Banka, kredīšana, cenu politika

banku prudenciālā uzraudzība

banku sektora stabilitāte, atbilstības likumdošanai nodrošināšana

Bioloģiskā daudzveidība, projektu pārvalde

Budžets

Cilvēktiesības, analīze, demokrātijas veicināšana

Cilvēktiesības, cilvēku ar invaliditāti tiesības, likumdošana

cilvēktiesības, pilsoniskā līdzdalība, politikas pētniecība

Cilvēktiesības, sieviešu un bērnu tiesības, juridiskā ekspertīze

cilvēktiesības, statistika, vadība

Cilvēktiesības, stratēģiskā un projektu vadība

cilvēktiesības, atbalsts vēlēšanu organizēšanā, vēlēšanu novērošana, slēgto iestāžu monitorings, reliģijas un ticības brīvība – politiskais monitorings šajās jomās, projektu izstrāde (pilns cikls), starptautisko normu pārziņāšana

Climate change, nature based solutions, sustainable finance

Company law, Business Law, IT Law, Women on Boards, Fundamental Rights, Parliamentary Procedures, Best Practices in legal drafting of laws, international public law, EU Law, Int. Trade Law, governmental consultancy in regulatory affairs.

Conflict resolution, human security, Integrated Border Management

Darbs ar jauniešiem, neformālā izglītība, inovācija, pētījumi, internacionālu projektu koordinēšana, internacionāla sadarbība, sociālā vienlīdzība

datori, programmēšana, klientu serviss

Daudzgaļu budžets, Komisijas ikgadējā programma, Atskaites Eiropas Auditoru Tiesai

digitālo tehnoloģiju juridiskais regulējums; reģionu attīstības fondi; inovāciju atbalsta politikas veidošana

Economic development, market surveillance&penetration, business consulting, programme & project management, export promotion, SME development, cross sector collaboration

Eksaminācija, kvalitātes celšana, testi

Environment, bioeconomy, climate change

ES Finansiālais atbalsts reformām un investīcijām

ES tiesības (pārvietošanās brīvības, nodokļu tiesības u.c.), procesi ES Tiesā un Vispārējā tiesā

ES vides un industriālā politika

EU human rights, youth, education, EU regional policy

Finance, investments, negotiation, drafting

Finances, research, management

Finances, bankas, monetārā politika

finances, budžets, gramatvedība, audits

Finances, cilvēkresursi, infrastruktūra, logistika

Finances, ieguldījumi, kvantitatīvā analīze, mašīnmācīšanās modeļi

Finances, IT, SAP

Finances, monetārā politika, portfeļa pārvaldīšana

foreign and security policy advise, reporting, civilian crisis management and development

assistance, negotiations, legal analyses and legal drafting

general administration

Government policy, IT and small business

HIV, hepatīti, profilakse, cilvēktiesības, riska grupas, sabiedrības veselība

HR

Human rights, democratisation, labour rights, women rights, sustainable development, social inclusion, cooperation, empowerment, civil society

humanitārā palīdzība, sports, projektu izvērtēšana, finanšu pārskats

iedzīvotāju slimības karalaikā epidemioloģija mirstība

Iepirkumi, budžets

Ikdienas operācijas – finanšu atskaites. Grāmatvedība. Iekšējā kontrole. Auditi. Fondu izlietojumu uzraudzība

Impact evaluation, process improvement, monitoring & evaluation, innovation, learning

Infekcijas slimības, sabiedrības veselība, komunikācija

informācijas tehnoloģijas, drošība

Internal communication; communication; budgetary affairs; budgetary control; decentralised agencies; gender equality and women's rights

IT infrastruktūras uzturēšana, Publiskie iepirkumi, Biroja procesu pārvaldība

izglītība, pētniecība, tehnoloģijas

Izglītība, komunikācija, sabiedriskās attiecības

Izvērtēšana, uzraudzība, analīze, darba tirgus, sociālā politika

Juridiskās lietas

jurisprudence, valoda, likumdošana

klimata pārmaiņas, valstu pārrunas (negotiations), projektu formulēšana un ieviešana, ANO klimata konference

Knowledge management, project management

Komunikācija, sabiedriskās attiecības

Komunikācijas, sabiedriskās attiecības, publikācijas

Konsultācija mākslas un kultūras jomā; sabiedriskās attiecības; iekšējā un ārējā komunikācija; Eiropas integrācijas veicināšana

Konsultācijas, sadarbība starp vēstniecībām / vēstniekiem

konsultēšanas veselības sistēmas stiprināšana; sievietes tiesības; veselības darba speks; medmasas

Konsultēšana, projektu vadība, attīstība

Kosmoss, zinātne, satelītu dzinēj sistēmas, saules vēja elektriskā bura, rakstīšana (publikācijas, pieteikumi, blogs), zemā Zemes orbīta, kosmiskie atkritumi

krīzes vadība, projektu un programmu vadība, grantu iegūšana, kvalitātes nodrošināšana

Mediju prasības un kritiskās domāšanas trenere, projektu vadītāja

Menedžments, programmas vadība, kredīti un tehniska palīdzība valstu valdībām, cilvēkresursu un finanšu vadība

nodarbinātība un sociālie jautājumi

Nodarbinātība, sociālā iekļaušana, prasmes,

Nonprofit fundraising, corporate social responsibility

pārvaldība un to inovācijas, drošības un ārpolitika, cilvēktiesības, pilsoniskā līdzdalība, diaspora

Pašizaugsmes vadība, konsultēšana administrācijas un cilvēka dzīves līmeņa uzlabošanai

Pašvaldības, decentralizācija, ES integrācija, reģionālā attīstība

Personālvadība

Pienacīgs darbs visiem pasaule

Politikas plānošana, administrācija, publiskā runa

Projektu, programmu izstrāde un ieviešana, nozaru reformu ieviešana

publikācijas, komunikācija, personālvadība, IT rīki un mājaslapu izveide

Publiskā pārvalde, cilvēktiesības, ārpolitika, drošības politika, sadarbība ar nevaldības organizācijām

Publisko finanšu pārvaldība

Radiācijas drošība, jonizējošais starojums, radioaktivitātes mērījumi, dozimetrija, ISO 17025 standarts

Radiācijas drošība, projektu vadība, kodolenerģētika, radioaktīvo atkritumu pārvaldība

Revīzija

revīzija, finanses, kontroles sistēmas, publiskie iepirkumi  
Risku vadība & apdrošināšana  
Security policy, Early Warning and preparedness, humanitarian and development cooperation  
sekretariāta darbs  
Sekretariāts; tekstu rediģēšana.  
Statistika/Ietekmes novērtēšana/Iesaiste (engagement)/Interesu pārstāvība (advocacy)  
Statistika, sabiedrības veselība, koordinēšana  
Survey research/aptaujas pētniecība, medical workforce, medicīnas apvienības/sastradāšanās  
Sustainability, economics, finance, green, social  
Tiesības, normatīvo aktu izstrāde, konsultēšana politikas jautājumos  
tieslietas, tulkošana  
tīklu un informācijas drošība, datu aizsardzība, kibernetika  
transporta ekonomika, autotransports, ostas, kuģniecība, statistika  
transporta, ES ārpolitika, tulkošana, migrācija, cilvēktiesības, projektu vadība  
tulkosana (starp zinātniekiem un politiķiem), organizācija, komunikācija

tulkošana  
Tulkošana  
Tulkošana, ES tiesības  
Tulkošana, ES tiesības, izglītība  
tulkošana, korektūra, verifikācija  
Tulkošana, podkāstu gatavošana, subtitrēšana, audioierakstu veidošana  
tulkošana, rediģēšana  
tulkošana, rediģēšana, tehniski teksti  
vadība, konsultācijas pakalpojumu tirdzniecības jomā, komiteju darba organizēšana, reprezentācija  
Vadība, statistika, komunikācija  
Vadīt organizāciju, atbalstīt un vienot diasporas māšas un vecmātes, sadarboties ar Latviju, lai uzlabotu veselības sistēmu, caur kursiem, semināriem, konferencēm, darba grupām un konsultācijām, it sevišķi māsu darbā, zināšanu pārnesē no pasaules un Latviju  
Veselība, profilakse, vakcinācija  
veselības sistēmas, programmu vadība, HIV/AIDS, tuberkuloze un malarija  
Vides aizsardzība, projektu vadīšana

## 2. pielikums.

### VALSTIS, KURĀS RESPONDENTIEM IR DARBA PIEREDZE

150 valstīs, kurās ir IFLA biedri

Albania, Malta, Kosovo, North Macedonia, Croatia, Moldova, Romania, Turkey, Bulgaria

All countries in West, Central and East Africa

Apvienotie Arābu Emirāti

Asia Pacific countries

Australia

Austrālija, Kanādā, Indija u. c.

Baltijas valstis, Polija, Baltkrievija, Kirgīzija, Tadžikija, Ziemeļmaķedonija, Jemena

Baltkrievija, Ukraina

Baltkrievija, Ukraina, Egipte, Libija, Tunisija

Centralamerika un Karibu juras regions, Dienvidaustrumāzija

Čada, Hondurasa, Igaunija

Darbs nav piesaistīts nevienai valstij

Daudzas jaunattīstības valstis

Dažādas valstis Āzijā, Āfrikā un Vidējos Austrumos

Somija

Griekija

Gruzija

Gruzija, Kazahstāna, Kirgīzstāna, Tadžikistāna, Uzbekistāna, Turkmenistāna

Igaunija

Igaunija, Somija

Indija

Irāka, Afganistāna, Ukraina, Gruzija, Sīrija, Palestīna, Kosova

Kambodža, Angola, Libērija, Horvātija, Bosnija un Hercegovina, Moldova

Kanāda

Kanada, Gruzija, Kazakstana, Kirgīzstana, Tajikistana, Makoedonija, Horvātija, Indonezija, Taizeme, Moldova

Latin America, Africa, Middle East, South East Asia, Australia

Libāna, Jordānija, Haiti

Lietuva, Igaunija, Slovākija, Slovēnija, Horvātija, Bulgārija

Moldova

Nekonsultēju par valsti. Nav konkrētu zināšanu par konkrētu valsti

Polija

Portugale

Rumānija, Kosova, Togo, Ruanda, Kenija, Nigērija

Senegāla, Tunisija, Libāna, Madagaskāra, Libāna

ra

Serbija, Bosnija un Hercegovina, Kosova, Indonēzija, Gana, Kenija, Zambija, Uganda

Slovākija

Turkmenistan

Turkmenistana, Turcija

Ukraina, Gruzija, Moldova, Armēnija, Azerbaidžāna, Baltkrievija, Āfrikas valstis un Šveice

Ukraina, Moldova

Ukraina, visa ES un ES kaimiņvalstis

Ungārija

Vidusjūras valstis – Griekija un Melnas jūras reģiona valstis

Vjetnama



### 3. pielikums.

## RESPONDENTU SASKATĪTĀS SADARBĪBAS IESPĒJAS

Aktualizēt globāla mēroga jautājumus Latvijas līmenī, pētot arī Latvijas situāciju/progresu dažādu notikumu kontekstā.

Ar [vietējo Latvijas NVO] ir ļoti veiksmīga sadarbība, un lēnām veidojas sadarbība arī ar citām organizācijām, piemēram [anonimizēts]. Būtu vēlams veidot sadarbību arī ar atsevišķām [valsts institūcijām un attiecīgo ministriju].

Atbalsts jaunajiem profesionāļiem, lai uzsāktu karjeru starptautiskās organizācijās (mentoring); lekcijas Valsts administrācijas skolā; neformālas konsultēšanās Latvijas rīcībpolitiku izstrādē un stratēģiju un pasākumu izstrādē valsts pārvaldes attīstībai.

Atgriezeniskā saite – starptautiskās pieredzes nodošana Latvijā ar cerību, ka viedoklis tiks izprasts un uzklauts un pieredze ņemta vērā.

Attieksmi un zināšanas par starptautisko organizāciju struktūrām, lēmumu pieņemšanu, diplomātiskajām normām (formālām un neformālām), krīžu noregulējuma mehānismiem, interviju procesiem u. tml. Jebko.

Dalība [valsts] latviešu biedrībā, atbalsts un palīdzība dažādām aktivitātēm.

Dalīšanās ar zināšanām, viedokļiem un kontaktiem, pagaidu norīkošana.

Dalīties pieredzē.

Dažādu projektu veidošana Baltijas reģionā un Eiropas līmenī.

Eiropas Tiesas Latvijas nodaļas darbinieki sniedz apmācības, veic reklāmas pasākumus par tulkotāju darba iespējām Eiropas Tiesā, vada seminārus ārštata tulkotājiem Latvijā.

Es būtu gatava iepazīstināt Latvijas jauniešus ar studiju un darba iespējām ES, lai, atgriežoties Latvijā, jaunieši varētu mainīt pilsonisko sabiedrību, pareizāk sakot, to attīstīt, jo tā Latvijā ir vāji attīstīta.

ES informācijas pieejamība Latvijas valsts iestāžu un citās mājaslapās. Informācijas kampaņas Latvijas sabiedrības informēšanai par ES aktivitātēm.

Es jau biju vienā projektā [Latvijas iestādē].

Es labprāt dalītos pieredzē, ka arī oficiāli pārstāvētu Latviju misijās.

ES līmenī neko. Šobrīd strādāju privātajā sektorā [nozarē], un, manuprāt, profesionāla sadarbība šajā jomā, bez tiešas ES iesaistes, Latvijai ir izdevīgāka nekā kvotu aizpilde institūcijās.

Expertise in contextual risk (armed conflict, civil unrest, electoral violence etc.) analysis; early warning, preparedness and response pertaining to humanitarian and development context; humanitarian impact assessment; implications of multifaceted threats for/in various contexts; recommendations on risk mitigating measures.

GlobalGiving vets nonprofits from all around the world for US and UK donors. If we onboarded Latvian nonprofits they could be eligible for US and UK donor funding (including 300 global companies).

Grūti pateikt.

Grūti pateikt, kas ir nepieciešams, jo bieži ir sajūta, ka lēmumu pieņēmējiem šķiet, ka viņi zina vislabāk. Tikai rezultātā Latvija arvien vairāk un ātrāk atpaliek gan no Igaunijas, gan Lietuvas.

I am a sole Latvian representative on a high level advisory body to the European Commission advising on a rapidly developing policy area – [anonimizēts]. Yet, Latvian authorities / entities / media have shown no interest at all to be in contact on it. There is plenty of opportunity as there is very low level of understanding and awareness on [joma, anonimizēts] in Latvia, but there seems to be no interest from the Latvian side.

Iesaistīt darbu beigušos vismaz kā konsultantus Latvijā.

Iespējams, sadarbības iespējas pastāv. Būtiski, lai visas iesaistītās puses, arī Latvijas pārstāvji, vēlētos patiesi un aktīvi sadarboties. Dažkārt ir radies iespaids par Latvijas pārstāvju pārslodzi, kas liedz aplūkot visas piedāvātās iespējas. Noderētu kāds kontaktpunkts, kas apkopotu un koordinētu informāciju, ko spētu sniegt, piemēram, ieinteresētās puses no NVO sektora informācijas un kontaktu formā.

Informācijas apmaiņa, ideju apmaiņa.

Informācijas un pieredzes apmaiņa, informācija par iespējām Latvijas īstenotiem projektiem vai par iespējām Latvijas ekspertiem.

Informēt studentus par ES piedāvātajām iespējām.

Īpaši neredzu sadarbības iespējas ar Latviju, jo valstī nav intereses atbilstoši apmaksāt pētniecības darbu.

Ir plašas iespējas neformālai sadarbībai, pieredzes apmaiņai un zināšanu pārnesei politikā un valsts pārvaldes attīstīšanā, bet Latvijas pusei jānācās veidot noturīgu sadarbību, ieklausīties arī kritikā un sniegt atbalstu arī “ne savējo” karjeras attīstībai – tas iedibina uzticēšanos un atgriezenisko saikni ilgtermiņā.

Īstenojam [joma] izglītības projektus arī Latvijā, tostarp publiskajam sektoram. Atsaucība atkarībā no institūcijas ir ļoti dažāda.

Īsti nesaskatu, jo mans pašreizējais amats, manuprāt, tā īsti sadarbībai nav piemērots, bet varbūt es kļūdos.

Izpratne par ES normatīvajiem tiesību aktiem, to precīzu piemērošanas jomu.

Izpratni par Rietumeiropas sabiedrisko domu.

Ja Latvijai ir interese piedalīties kādā projektā, kas saistīts ar atbilstošu nodarbinātību, arod biedrību un darba devēju lomu nodarbinātībā, prasmju attīstīšanu profesionālo apmācību iestāžu jomā.

Jautājums ir pārāk nekonkrēts, lai atbildētu nopietni. Savā darbā es jau sadarbojos ar Latviju institucionālā dimensijā. Ja runa ir par personīgiem kontaktiem, tad tās ir prasmes, kontakti utt., ar ko iespējams dalīties.

Konsultācijas par dažādu programmu vadīšanu un veidošanu.

Konsultācijas un apmācības par lielo datu analītiķi, mākslīgo intelektu, mašīnmācīšanās modeļiem un šo metožu pielietojumu.

Konsultēšana, apmācība.

Konsultēšana ES tiesību jautājumos.

Konsultēšanās ar Latvijas centrālo banku par globālajiem makro procesiem: inflāciju, algu veidošanos, DM fiskālo un monetāro politiku, situāciju Ukrainā.

Konsultēt par karjeras iespējām ES iestādēs, informēt par aktuālām vakancēm, tostarp augstākās vadības līmeņos.

Labprāt atbildēšu uz šo jautājumu, ja mainīsies pašreizējā valdības elite. Šā brīža sastāvā nav intereses neko sniegt.

Latvija (it sevišķi Latvijas organizācijas) vairāk varētu piedalīties Eiropas projektos un paši arī pieteikties kā lideri. Ļoti kūtra piedalīšanās, bet es pieļauju, ka tas varētu būt arī zināšanu trūkums par subsīdiu iespējām.

Latvijā ir lieliski [speciālisti jomā], ar kuriem sadarbojos jau 10 gadus, kopš sāku studēt un strādāt starptautiskās institūcijās. Esmu mēģinājis sadarboties ar vecāka gada gājuma [joma] pētniekiem un uzņēmējiem. Daži no viņiem ir izturējušies ļoti neētiski. Mans princips ir sākt ar studentiem, lai viņiem parādītu pareizas vērtības (veselīga kritika, brīva darba vide, peer review, godīga attieksme un ricība u. tml.). Esmu ļoti iedvesmots sadarboties ar Latvijas māksliniekiem.

Latvija var rādīt labu piemēru publisko finanšu pārvaldības jomā. Latvijas speciālisti, veicot apmācību un pieredzes apmaiņu, uzlabo savas zināšanas šajā jomā.

Latvijas Ārlietu ministrija, privātais sektors.

Latvijas iesaiste un sadarbība ar UN [apakšstruktūra] klimata politikas (pielāgošana un novēršana) un lauksaimniecības jautājumos. Latvijas iesaiste semināros un darba grupās. Esmu novērojusi, ka Lietuvas un Igaunijas reprezentācija ir daudz aktīvāka un redzamāka nekā Latvijas. Esmu runājusi ar vēstniecību Romā, bet diemžēl nekāda interese nav izrādīta. Tāpat zinu, ka citas valstis, tostarp Igaunija un Lietuva, vairāk atbalsta savus pilsoņus, rekomendējot karjeras paaugstinājumu, jo sevišķi valdības līmenī. Es [strukturvienība] esmu vienīgais regulārās programmas finansētais darbinieks un nekādu palīdzību no Latvijas neesmu saņēmusi. Rodas iespaids, ka starptautiskā palīdzība attīstības jautājumos attīstības valstīm nav un tuvākajā laikā nebūs Latvijas prioritāte.

Latvijas pārstāvji – manas jomas speciālisti – jau sadarbojas starptautiskā līmenī, piemēram, caur organizāciju [anonimizēts]. Pašlaik jomas ekspertu grupā gan nav Latvijas pārstāvja – nezinot iemeslu, man grūti komentēt. Uzskatu, ka dalība šajā ekspertu grupā būtu Latvijas profesionāļiem vērtīga, it īpaši šobrīd, kad ICRP (International Commission for Radiological Protection) sāk darbu pie jaunām visaptverošām rekomendācijām radiācijas drošības jomā. Turpinu būt pieejams kolēģiem praktisku konkrētu jautājumu apspriešanai.

Latvijas valsts minimāli izmanto starptautiskajās organizācijās strādājošo zināšanas, kontaktus un

iespējas. Sākumā vajadzētu organizēt daudz maz regulāras neformālas un formālas tikšanās ar šiem cilvēkiem, īpaši valstīs, kur šādu cilvēku ir salīdzinoši daudz, piemēram, Beļģijā. Tas arī ļautu veiksmīgāk saprast, kā katrs no šiem cilvēkiem var sniegt savu ieguldījumu Latvijai, kā arī otrā virzienā – tā būtu iespēja profesionāļiem, kuri to vēlas, palīdzēt Latvijai.

Latvijas vārda nešana pasaulē, politikas un nostāju skaidrošana, interešu aizstāvība, finanšu lobījs un finansējuma piesaiste Latvijai nozīmīgiem projektiem.

Latvijas vieta Eiropā: intensīvāka apmaiņa kultūras jomā palīdzētu padarīt Latviju vairāk pazīstamu. Cilvēki Eiropā maz zina par Latvijas vēsturi, to daudz mazāk saista ar slāvu kultūru, valodu un pagātņi nekā ar Rietumeiropu un Ziemeļeiropu.

Lielās darba slodzes dēļ noteikti nevarētu sniegt daudz, bet es apsvērtu iespēju piedalīties kādās atsevišķās aktivitātēs, jo to atļautu mana darba specifika.

Lielu projektu kreditēšanas iespējas un nosacījumi, kreditēšanas projektu sagatavošana.

Manā jomā sadarbība jau notiek, vairāk nebūtu iespējams.

Mana pieredze ārkārtas situāciju pārvaldībā, jo īpaši attiecībā uz darbu nestabilos apstākļos un ar bēgļu populācijām, šķiet, īpaši piemērota pašreizējos apstākļos. Īpaši attiecībā uz ārkārtas situāciju plānošanu un projektu īstenošanu, kas risina bēgļu un neaizsargāto kopienu vajadzības Latvijā. Tāpat ārkārtas situāciju plānošana un sagatavotības mācību izstrāde, gatavojoties iespējamam Krievijas iebrukumam.

Manas funkcijas ir diezgan tehniskas, tāpēc neesmu pārliecināts, vai tiešā veidā varu būt ar kaut ko īpašu noderīgs. Ja nu vienīgi ar zināšanām UNDP Publisko iepirkumu procesos.

Manas pētniecības zināšanas, zināšanas par to, kā ģimenes ārsti un visa medicīnas sistēma darbojas [valstī], kā arī ASV.

Mudināt Latvijas pilsoņus nebaidīties gūt pieredzi darbā organizācijā INTERPOL.

Mūsu organizācijai ir biedri no Eiropas zemēm, bet patlaban nav zinātniski biedri no Latvijas, un tur noteikti būtu iespējas, no sākuma tāpat sastrādāties un vairāk kontaktos būt, un ceram beidzot arī pieņemt latviešu biedrus.

Neko un nekā.

Nelielas sadarbības iespējas ar Latvijas misiju pie ANO un ar Latviju pārstāvošajiem diplomātiem.

Neskatoties uz to, ka man kā [organizācija] darbiniekam nevajadzētu prioritizēt sadarbību ar Latviju potenciālo interešu konfliktu dēļ, manuprāt, būtu iespējama tehniskās palīdzības sniegšana manā ekspertīzes jomā. Piemēram, Latvijas valsts HIV, hepatītu un STI stratēģijas/rīcības plāna, vadlīniju utt. recenzēšana. Citu normatīvo dokumentu, kas attiecas uz sabiedrības veselību, infekciju slimībām, riska grupām (narkotiku lietotāji, vīrieši, kuriem ir seksuālas attiecības ar citiem vīriešiem, seksa darbinieces, ieslodzītie u. c.) un cilvēktiesībām, recenzēšana utt.

Networks & knowhow.

Nezinu.

No manas puses – palīdzēt izprast Eiropas Komisijas prasības manā atbildības jomā.

Nodokļu sistēmas reorganizācija, medicīnas sistēmas sakārtošana.

Palīdzēt saņemt publiski pieejamu informāciju par sadarbības iespējām. Konsultēt par savu darbības jomu, ja mana iestāde akceptē šādu palīdzību.

Tā kā ir pieredze, strādājot ar dažādām valstīm, ir redzams, ko Latvija var darīt citādi, īpaši vienkāršojot noteikumus, samazinot procedūras.

Pēc sava darba EDSO [anonimizēts] un pēc tam [anonimizēts] es iesaistīju Latvijas ekspertus pasākumos Centrālāzijā un Centrālāzijas amatpersonas un ekspertus piesaistīju prezidentūras pasākumos Latvijā, Briselē u. c. Kopumā latvieši starptautiskās organizācijās var iesaistīt citus latviešus un valsts pārvaldes institūcijas var dalīties tieši ar mūsu vērtīgo pieredzi (īpaši aktuāli tas ir postpadomju valstu blokam), tas ietver arī apjomīgus attīstības sadarbības projektus, ekspertu vizītes, konsultantu piesaisti u. tml.

Pētniecība izglītībā, izglītība, projektu vadība.

Piemēram, konsultācijas par inteligentu specializāciju kā stratēģiju Eiropas fondu un programmu koordinēšanā pēc daudzgadu finanšu ietvara izvērtējuma.

Pieredze darba metožu izstrādē.

Pieredze darboties starptautiskā vidē, izstrādājot stratēģiskas attīstības programmas un projektus.

Pieredzes apmaiņa un ieinteresētība.

Pieredzes apmaiņa, semināri.

Pieredzes nodošana jaunajiem profesionāļiem, labdarības projekti, kultūras apmaiņa.

Pieredzi saprast militāros izdevumus.

Pirmām kārtām jāsaprot, ka latvieši, kas strādā starptautiskās institūcijās, ir Latvijas resurss.

Plaša jaunu uzņēmumu (outsourcing) piesaiste, sadarbības partneru piesaiste, investīciju/investoru piesaiste, ideju un pieredzes ēnošana un daudz kas cits.

Projektu vadība, politikas izstrāde.

[anonimizēts] ir starptautiska humanitāra organizācija, atvērta sadarbībai ar jebkuru privātpersonu, organizāciju, uzņēmumu un valsts iestādi, ieguldot personiskos resursus cilvēka dzīves līmeņu uzlabošanā. Nākotnes sadarbību redzu cilvēka dzīves līmeņu uzlabošanas projektos, piemēram, jauniešu iesaistīšanās nākotnes veidošanā, izmantojot digitālos resursus jaunu iespēju radīšanai.

Sadarbība ar Latvijas Banku.

Sadarbība ar nozaru speciālistiem terminoloģijas attīstīšanā, darbs ar jauniešiem (praktikantu mentorēšana).

Sadarbība, proti, diskusijas par tiesību aktos lietotajiem terminiem, jau aktīvi notiek.

Sagatavoties sabiedriskās un epidemioloģiskās veselības izaicinājumiem, kad pāri Latvijas robežām plūdis bēgļi no nestabilām valstīm, tostarp no Krievijas un Baltkrievijas.

Savā karjeras sākumā biju atbildīga par viena dokumenta veidošanu, kas ietekmēja Latvijas uzņemšanu [organizācija]. Man bija jābūt neitrālai, bet sadarbība ar Latvijas pārstāvjiem bija diezgan efektīva un viegla.

Savā profesionālajā darba jomā neredzu sadarbības iespējas, jo katrs pārstāvam savu institūciju un varu darboties tikai savas darbavietas ietvaros. Mani vairāk interesē sadarbība ar nevalstisko sektoru kā privātpersonai.

Sharing of know-how and exchange of ideas for more cooperation.

Starptautiskie ierēdņi var sniegt palīdzību Latvijas iestādēm starptautiskā standarta un līmeņa sasniegšanā, īpaši labas pārvaldes jomā (good governance).

Strādāju bibliotēku nozarē starptautiskā organizācijā, kurā aktīvi iesaistījušies arī Latvijas biedri. Pašlaik jau aktīvi nododu zināšanas un pieredzi bibliotēku nozares darbiniekiem ietekmes novērtēšanas jomā. Dažādos projektos iesaistos sadarbībā ar Latvijas Nacionālo bibliotēku un Latvijas Bibliotekāru biedrību.

Strādāt ar diasporas māsām un Latvijas māsām, veicināt veselības sistēmas [attīstību] Latvijā, veicināt Latvijas tēlu starptautiskajā ainā, kā līderis un ar piemēru citām valstīm Eiropā saistībā ar diasporas iesaisti nacionālajā politikā.

Šo gadu laikā Latvijai ir sniegts nozīmīgs daudzpusīgs atbalsts, un pats interesantākais, ka no Latvijas iesaistītajām iestādēm, kuru pārstāvji darbojas šajās organizācijās kā oficiāli valsts pārstāvji, viņi nekad nav izrādījuši interesi, un domāju, ka tie cilvēki, kas Latviju tagad pārstāv šajās organizācijās, uz manām vēstulēm nekad nav atbildējuši.

Šobrīd neredzu.

To develop regenerative marine farming that would help to clean Baltic Sea waters while developing low carbon products.

Tulkojot tehniskus tekstus, nozares ekspertu palīdzība ir ļoti vērtīga, bet viņiem tas sanāk papildu darbs, nav ieinteresēti. Gadījies atklāti draudēt, ka “es iztulkošu, kā mācēšu, un piecās minūtēs aizmirsīšu, bet jūs gan ar to regulu strādāsiet visu savu darba mūžu”. Tas palīdz, bet būtu labi, ja mums būtu savs nozīmēts kontaktpunkts par katru nozari, kam tas nav lieks slogs. Viens nacionālais eksperts uz vietas Luksemburgā nespēj visu aptvert. Protams, labāk nekā nekas.

Ukrainas atbalstam – līdzdarboties Latvijas pēckara atbalsta sistēmas izveidošanā.

Vides projektu sagatavošana un finansēšana.



## 4. pielikums.

### POTENCIĀLĀ SADARBĪBA, KO RESPONDENTI SAGaida NO VALSTS

Ik 2–3 mēnešu (online) tikšanās, diskusijas par aktuālāko un kur Latvija varētu aktīvi iesaistīties. Piemēram, bidīt Latvijas pārstāvi FRA. europa.eu direktora/es amatā 2023. gada decembrī. Atklāts konkurss tiks izsludināts tuvākajos mēnešos. Tomēr spēcīgam lobijam jābūt jau pirms konkursa. FRA direktoru ieceļ FRA valde, piedalās arī Latvijas Tieslietu ministrijas pārstāvis. Vienreiz gadā tikšanās klātienē, 1–2 dienas pirms Jāņiem; kad cilvēkiem vairāk brīvs – augusts. Online darba grupas pēc interesēm.

Atbalstīt finansiāli konkurētspējīgu darbavietu veidošanu. Veidot iekļaujošu vidi arī ģimenēm ar dažādām vērtībām un dažādu valstu pilsonību. Iepriekšējā pieredze liecina, ka darbība Latvijas kontekstā tiek vērtēta augstāk nekā darbība ES valstīs/starptautiska mēroga organizācijās. Nezinu, ar kādiem valsts mēroga mehānismiem to iespējams mainīt, taču varbūt, sadarbojoties dažādos projektos ar cilvēkiem, kuru pamatdarbs nav Latvijā, ir iespējams veidot kontaktus un pazišanās, kas, šķiet, nepieciešami, lai iegūtu darbu Latvijā.

Apsvērt iespēju izveidot koordinācijas punktu. Iespējams, 1–3 cilvēku sastāvā sākuma stadijā. Tas ļautu iegūt pārskatu par pieejamo ļaužu loku un to potenciālo pienesumu. Pēc sākotnējās “lielās bildes” iepazīšanas varētu izstrādāt priekšlikumus sadarbības izvēšanai attiecīgās jomās. Šāds tīklojums sniegtu iespēju iegūt papildu informāciju, precizēt to katrā no jomām; to attiecīgi varētu sniegt attiecīgās jomas darbiniekiem Latvijas iestādēs. Turklāt tīklojumu varētu izmantot kontaktu atrašanai, Latvijas popularizēšanai, lobēšanai. Vienlaikus tīklojumu vajadzētu pastāvīgi uzturēt (piemēram, uzturot ne biežu, bet regulāru kontaktu ar iesaistītajām pusēm) un pārdomāti vadīt. Pieļauju, šāda veidojuma pievienotā vērtība sniegtu būtisku pienesumu mums visiem, kam rūp Latvijas labklājība un izaugsme ilgtermiņā.

Apzināšana, fokusgrupas, piesaiste konkrētiem projektiem, viedokļu apmaiņa par konkrētiem risinājumiem, kā uzlabot situāciju dažādās nozarēs.

Apzināt, kas, kur, ko dara, un pēc darba izbeigšanas iesaistīt Latvijas aktivitātēs. Strādājot organizācijās, var būt interešu konflikti tieši iesaistīties Latvijas aktivitātēs.

Apzināt vajadzības Latvijā un rīkot apmācības, seminārus.

Apzināt, izveidot datubāzi, organizēt sanāksmes utt.

Atbalstīt savu tautu.

Būt proaktīvai, cienīt viedokļu dažādību.

Būt vairāk ieinteresētai un ieklausīties iegūtajā pieredzē.

Būtu labi satikties ar citiem latviešiem (tur dzimušiem vai no diasporas), kuri tajā pašā zemē dzīvo patlaban.

Būtu vērtīgi izstrādāt sistēmisku pieeju tam, kā veicināt Latvijas pilsoņu un plašākas diasporas nodarbinātību starptautiskajās organizācijās, īpaši stratēģiskajos amatos Latvijas interešu virzīšanai, kā arī atgriezenisko saikni ar visiem profesionāļiem, kuri ir spējīgi un ieinteresēti sadarboties. Tas nozīmē arī iekšējās kultūras maiņu.

Diemžēl ideju nav.

Dot mums no ārzemēm iespējas sastrādāties. Mums kādreiz ir sajūta, ka mūsu uzskatus neviens nevēlas uz klausīt... Nuja, jūs visu darāt citādi...

Es domāju, ka mēs dzīvojam globālajā pasaulē un katrs atradis to, kas viņam vislabāk atbilst, neatkarīgi no valsts, kultūras vai valodas.

Grūti pateikt.

Grūti pateikt :)

Grūti pateikt, jo es vairāk nekā 20 gadus dzīvoju ārzemēs.

Grūti pateikt. Varbūt attīstīt darba vietas, kur pieredze ārzemēs ir obligāta?

I think we all love Latvia and want it to be a successful nation.

Iesākumam jābūt skaidram priekšstatam par talantiem, kas strādā ārpus Latvijas un ko viņi var piedāvāt. Tas palīdzētu, ja būtu vieta, kur satikties, apmainīties ar idejām un kontaktēties starp ārzemēs strādājošiem profesionāļiem un Latvijas valsti. Vienota vieta, kur regulāri tiek publicētas sadarbības iespējas. Latvijas valdībai ir jābūt gatavai un aprīkotai sadarboties ar latviešu izcelsmes profesionāļiem citās valodās, piemēram, angļu, franču un spāņu. Daudzi no mums tik ilgu gadu dzīvo un strādā ārzemēs,

ka pāriet uz rakstīšanu un sarunām latviešu valodā ir ļoti grūti.

Intensīvāk meklēt un dibināt kontaktus, izrādīt lielāku ieinteresētību sadarboties.

Izrādīt interesi par darbu, uzturēt kontaktu datubāzi.

Izrādīt kādu ieinteresētību. Lai nesanāk, ka ir kaut kāda uzbāzība. Ideāli, ja tā būtu divvirzienu sadarbība. Kaut vai izmantojot sociālos tīklus.

Izrādīt kaut nelielu interesi par sadarbību.

Izveidot platformu, kur būtu apkopoti, piemēram, semināri, konferences, kursi, pieredzes apmaiņas nepieciešamība, kur noderētu starptautiskās organizācijās strādājošo know-how.

Jebkādu sadarbību.

Latvijā pasākumos piedalās un tiek aicināti pārsvarā vieni un tie paši cilvēki, kaut gan ārpus Latvijas ietekmīgos amatos ir gana daudz Latvijas pārstāvju, kuru viedoklis un pieredze būtu noderīgi, vienīgi līdz šim Latvijas puse nav izrādījusi interesi.

Latvija varētu apzināt savus valstspiederīgos, kas strādā dažādās starptautiskās organizācijās, noskaidrot viņu ekspertīzes jomu un izmantot to, veidojot darba grupas, iniciatīvas.

Manuprāt, trūkst izpratnes par starptautiskajās organizācijās strādājošo kvalifikāciju. Kā arī bieži tiek jaukts darbs starptautiskajā organizācijā ar diplomātisko pārstāvniecību, līdz ar to tiek uzskatīts, ka cilvēks jau ir piesaistīts Ārlietu ministrijai.

Maybe organize events, exchange programs, specific incentives.

Mums būtu nepieciešams vismaz saziņas forums un kāds informatīvais biļetens.

Novērtēt viņu laiku ārpus Latvijas iestādēm un piedāvāt interesantus, adekvātus un karjeras izaugsmei atbilstošus amatus atgriežoties. Neuztvert kolēģi kā finanšu labuma guvēju ārvalstīs, bet uztvert kā papildu zināšanas un “networking”, kas var noderēt.

Organizēt informatīvos pasākumus, seminārus, apmācības un mācību vizītes.

Organizēt pasākumus.

Organizēt šādus forumus, informēt par Latvijas attīstībai aktuālo (piemēram, politikā, strukturfondu administrēšanā, enerģētikā, klimata pārmaiņās un pilsoniskās sabiedrības stiprināšanā), ieviest caurspīdīgu sistēmu, lai cilvēki ar

starptautisku pieredzi var atgriezties/iesaistīties Latvijas valsts pārvaldē.

Organizēt tikšanās, sarunas.

Organizēt tikšanās, uzrunāt ārvalstīs strādājošos.

Pagaidām šāda sadarbība ir atkarīga tikai no konkrētām personām, viņu entuziasma un parādās tikai tad, kad Latvijas pusei kaut kas ir pēkšņi vajadzīgs – bet noturīga, divpusēja sadarbība var veidoties tikai tad, ja šādas sadarbības mērķi un formāts ir izveidots ar stratēģisku viziju un praktiskām vadlīnijām ikvienam, kā arī darbojas abos virzienos – tostarp sniedzot karjeras atbalstu tiem, uz kuru palīdzību pēc tam vēlas paļauties. Šāda sadarbība veidojama ne tikai ar “savējiem” (no Latvijas valsts institūcijām nākušajiem), bet arī ar patstāvīgu karjeru veidojošiem profesionāļiem. Nepieciešams arī depolitizēt vidējā un augstākā līmeņa vadītāju iecelšanu amatos, jo tādas politiskās atriebības un maziskuma situācijas, kā, piemēram, Sanitas Osipovas vai Znotiņas gadījumā, attur sevi cenošus neatkarīgus starptautiskos profesionāļus no kandidēšanas uz amatiem Latvijā un pārmaiņu veidošanas. Latvijai jāiesaistās starptautiskās valsts pārvaldes apmaiņas programmās, ja patstāvīgu sistēmu nespēj vai nevēlas veidot.

Palīdzēt apzināt Latvijas izcelsmes profesionāļus, kuri strādā starptautiskās organizācijās, brīvprātīga pieredzes apmaiņa, kontaktu veidošana.

Piemēram, nodrošināt Latvijas speciālistiem iespēju neformāli kontaktēties ar profesionāļiem starptautiskajās institūcijās. Šādi kontakti parasti notiek ekspertu grupu sanāksmēs, kafijas paužu laikā. Domāju, ka uzsvars jāliek uz konkrētu jau tājumu risināšanu; tiklošanās pati par sevi nav produktīva, ja nav sarunas tēmas.

Piezvanīt vai uzrakstīt, ja ir tāda vajadzība.

Pirmām kārtām apzināt viņu eksistenci un sākt dialogu.

Pirmām kārtām apzināt šos profesionāļus, izveidot datubāzi.

Pirmām kārtām izrādīt kaut mazāko interesi. Labi apzinos, ka pēc atgriešanās Latvijā ar visām iegūtajām zināšanām man tāpat būtu viss jādara pašam un uz valsts atbalstu necerēt. Pavisam nesen tērēju līdzekļus no savas kabatas, uzņemot un izklaidējot pāris sociālās sfēras darbinieku no Latvijas, kuriem viena Latvijas ministrija atteica finansējumu pieredzes apmaiņas braucienam uz nedēļu uz Beļģiju un Luksemburgu, tāpēc pats pirkto aviobiļetes, izīrēju viesnīcu, apmaksāju

ēdināšanu (tad nodevu stafeti tālāk, kur to darīja nākamie latvieši Luksemburgā). Lai nu kam, bet divām sievietēm, kuras strādā par sociālām darbiniecēm (paši saprotat, kādas viņām algas), valsts varēja atļauties dažus simtus apmaksāt. Tas bija žēligi.

Pirmkārt, sekot citu valstu paraugam, kas vēršas starptautiskajās organizācijās ar pieprasījumiem pēc palīdzības konkrētu jautājumu risināšanā. Piemēram, Zviedrija regulāri uzdod jautājumus OECD un atbildes projektiem paredz gan laiku, gan finansējumu. Otrkārt, aktīvi iesaistīties organizāciju veidotajās darba grupās. Un paredzēt finansējumu, lai ierēdņi varētu arī aizbraukt uz darba grupas sanāksmēm.

Profesionāļi tiklojas paši, nav jāveicina. Starptautiskās iestādēs strādājošie jāaicina uz Latviju darbā, lai mazinātu 'šoferu dēlu' graužošo ietekmi valsts pārvaldē un tautsaimniecībā.

Reaching out more often, taking genuine professional interest in Latvian nationals working in IOs, coming up/offering innovative ways of collaborating, sharing expertise and experience

Reaching out to nationals involved in institutions abroad and connecting them with their relevant counterparts at the national level.

Regulāras sociāla rakstura tikšanās, kas kādreiz pēc nepieciešamības var pārvērsties profesionālu jautājumu sadarbībā.

Regulāri tiklošanās pasākumi klātienē. Nepieciešama fleksibla pieeja attiecībā uz augsta līmeņa profesionāļu piesaisti darbā Latvijas valsts institūcijās vai to labā, dodot vairāk iespējas strādāt uz nepilnu slodzi un attālināti, rodot atalgojuma iespējas attiecībā uz noteiktiem projektiem vai konkrētu mērķu sasniegšanu.

Reizi gadā noorganizēt kādu neformālu networking pasākumu. Saturu var uzticēt pašiem profesionāļiem, bet loģistika un tehniskā organizācija varētu būt no Ārlietu ministrijas puses. Kur viss varētu virzīties tālāk, varētu skatīties pēc pirmā šāda pasākuma.

Rīkot tikšanās.

Sadarboties un domāt "out of the box".

Skatīt atbildi uz citu jautājumu – sākot ar regulārām tikšanās reizēm un skaidriem uzstādījumiem, ko Latvijai no šiem profesionāļiem vajag. Turklāt respektējot, ka šiem profesionāļiem svarīga ir lojalitāte savai organizācijai.

Skatoties tieši uz ECB – Latvijas centrālās bankas (Latvijas Bankas) pārstāvji varētu intensīvāk sazināties ar Latvijas izcelsmes darbiniekiem ECB.

Tā "uz sitienu" grūti pateikt, vajadzība rodas projektu laikā. Taču uzticama un kompetenta kontaktpersona vienmēr veicinās veiksmīgāku sadarbību.

This survey is a sign of beginning awareness. But one thing is declaring willingness and the other side is to really wanting to put it into practice and to involve people outside of "the system". I get the impression as soon as you no longer work constantly in Latvia, you get forgotten and the next generation does not know you anyway. "Out of sight, out of mind."

Tikšanās ik pēc gada. Newsletter par mūsu darbību un tieši to darbību, kas saistīta ar Latviju. Visām vēstniecībām vajadzētu tūlīt apzināt un tikties ar starptautiskās organizācijās strādājošajiem biežāk nekā ik pēc gada.

Tikt galā ar zemi apmaksātu, neieinteresētu un ārkārtīgi korumpētu pārvaldes aparātu. Vai Latvijā kāds vispār pārvaldes institūcijā strādā bez "pazīšanās"?!? Vai ir kaut viens precedents, ka nozīmīgā amatā pretendents pieņemts sava potenciāla, nevis pazīšanās dēļ? Veiciet atsevišķu pētījumu. Šī jau ir iesakņojusies kultūra...

Tos apzināt. Tas ir tas, ko šobrīd veicat. Kā arī ar viņiem sazināties un uzturēt saziņu.

Uzaicināt uz semināriem Latvijā par veselības izaicinājumiem un to pārvarēšanu citviet. Bieži sastopos ar attieksmi, ka "mēs (Latvijas ierēdņi) jau visu zinām, nav mūs ko mācīt". Tā tauta cieš vēl vairāk no valdības nevēlēšanās risināt veselības problēmas ielaisto slimību dēļ, tostarp tabakas un alkohola lietošanas dēļ, neveselīgas pārtikas uzņemšanas dēļ, mazkustīgā dzīvesveida, ceļu satiksmes noteikumu neievērošanas dēļ utt. Nostrādāju padusmit gadus kā [amats]. Kolēģi pārsvarā brīnišķīgi, bet valsts ierēdņi bieži nožēlojami.

Uzklausīt!

Uzsākt ilgtermiņa CubeSat izglītības programmu, sadarbojoties visām tehniskajām universitātēm. Esmu pats uzsācis ESTCube-2 projektu un pavadījis 10 gadus ESTCube programmā. Varu personīgi dot padomu, kā šādus projektus uzsākt un vadīt, bet neesmu gatavs meklēt finansējumu, jo ar to esmu aizņemts savā pamatdarbā.

Vairāk neformālu sarunu. Izraēlas pieredze.

Vairāk sadarboties ar Latvijas izcelsmes profesionāļiem, dodot iespēju vairāk realizēties veiksmīgi strādājošām starptautiskām sistēmām, programmām.

Var rīkot seminārus un tikšanās ar jomas speciālistiem.

Varētu organizēt tikšanās (piemērām, ikgadējās) ar konkrētu institūciju pārstāvjiem, lai pārrunātu aktualitātes.

Veicināt formālu un neformālu kontaktu izveidošanu, atbalstīt starptautiskās institūcijās strādājošos karjeras attīstībā.

Veidot ciešākus kontaktus ar diasporas organizācijām, apzināt vadošos amatos esošus Latvijas izcelsmes speciālistus, lai ar viņu starpniecību veidotu plašākus kontaktus un sadarbību.

Veidot privātu pieeju katram individuāli (arī ar šādām aptaujām), tādējādi veicinot tikla izveidi, veidot īpašus pasākumus, izdodot regulārus e-ziņojumus un informācijas apmaiņu, dažādu citādu informācijas apmaiņu.

Veidot sadarbības tīklu; atbalstīt profesionāļu karjeru – bez savas valsts atbalsta starptautiskās organizācijās karjeras attīstība diemžēl bieži ir ļoti ierobežota.

Veidot speciālistu datubāzi, kurā būtu speciālisti dažādos jautājumos un nozarēs gadījumiem, kad tādi ir nepieciešami Latvijā.

Veidot tematiskus apkārtrakstus e-pastos, kur būtu redzami piemēri, ka Latvijai ir pieredze, kas ir labāka nekā citām valstīm. Veidot *WhatsApp* vai citu komunikācijas tīklu grupas.

Vēstniecības pasākumi ar atbilstošu profesionāļu piedalīšanos no Latvijas un Apvienotās Karalistes puses.

Vēstniecības varētu darīt vairāk, lai apzinātos profesionālo potenciālu un informētu par sadarbības iespējām.

Vispirms apzināt tos cilvēkus, kas strādā ārpus Latvijas, viņu pieredzi un iespējas iesaistīties. Iesaistīt, veidojot Latvijas stratēģiskas attīstības dokumentus to izvērtēšanā, diskusijās.

Vispirms izveidot datubāzi un caur vēstniecībām uzrunāt šos cilvēkus.

Vispirms jau izpētīt, cik šādu profesionāļu ir. Šobrīd tādas informācijas valstij nav.

Viss ir iespējams, jo šobrīd nav nekā, tikai uzaiņinājumi uz valsts svētkiem no pārstāvniecības.



## 5. pielikums. RESPONDENTU KOMENTĀRI UN IETEIKUMI

Anketā neparedzēja situāciju, ka cilvēks jau atgriezies Latvijā, tādēļ uz dažiem jautājumiem bija sarežģīti atbildēt. Bet paldies par iespēju un interesi! Lai jums izdodas!

Ar šausmām vēroju Latvijā notiekošo, un ļoti skumji noskatīties, kur virzās Latvija. Ar tik tuvredzīgiem un nevalstiskiem lēmumiem, kādus jo īpaši šobrīd pieņem valsts likumdošanas un lēmējvara, valsti gaida ļoti smaga nākotne un palielināsies emigrācija.

Esmu mainījusi kvalifikāciju pēc darba UN organizācijā. Kopš 2015. g., kad ieguvu PhD psiholoģijā, strādāju kā psihologs.

Good luck with this initiative!

Izbeigt tērēt valsts naudu diasporas organizācijām un aktīvistu ambīcijām. ES strādājošie nav tik trūcīgi, lai nevarētu paši apmaksāt 'skoliņas', teātra izrādes, Jāņu svinēšanu utt.

Izglītības iestādes sistēmas reorganizēšana ir ļoti nepieciešama Latvijā.

Latvija līdzfinansē daudzus starptautiskus projektus attīstības sadarbības jomā. Kāds ir tiešais (fiskālais, nodokļu veidā) un netiešais ieguvums no valsts budžeta līdzekļu ieguldīšanas? Piemēram, ES finansē 90% un Latvija 10% no attīstības sadarbības projekta budžeta konkrētā trešā valstī. Nosacīti, ja Latvijas ieguldījums ir 100 000 EUR, cik no šiem līdzekļiem atgriežas Latvijā tiešā un netiešā veidā. Tiešais ieguvums – Latvijā samaksātie darbaspēka nodokļi (IIN u. c.), netiešais – ja projekta pasākumi notiek Latvijā, tad tiek maksāts par viesnīcu, transportēšanu, pasākuma nodrošināšanu, etc. (PVN ieguvums), un papildus ārvalstnieki Latvijā patērē naudu tik, cik vidēji statistisks tūrists. Un varbūt projektam nepieciešamas lietas tiek pasūtītas, izgatavotas Latvijā (nodokļi dodas uz Valsts kasi). Doma – komunikācijā ar sabiedrību un politiskās diskusijās par attīstības sadarbību būtu šauri teikt "mēs iztērējam 100 000 EUR projektā trešā valstī". Ieguldītais daļēji atgriežas Latvijā, arī naudas izteiksmē. Un to ir iespēja pieminēt dažādos formātos, lai Latvijas aktivitātes starptautiskos projektos tiktu uztvertas pragmatiski.

Latvijas pievilcībai ir svarīgi ērti un ātri pakalpojumi pilsoņiem ārvalstīs, piemēram, dokumentu atjaunošana. Viens piemērs – Igaunijas vēstniecība var reizi mēnesī atsūtīt pārstāvi uz

Luksemburgu dokumentu noformēšanai – Latvijas vēstniecība diemžēl nav par to iedomājusies.

Lieliska aptauja!

Ļoti atbalstāma iniciatīva!

Nav komentāru, bet dikti priecājos, ka pētāt diasporu un starptautiskos latviešu darbiniekus. Paldies par iespēju atbildēt uz jūsu jautājumiem.

Nevajag lietot vārdu 'diaspora'. Vairums veiksmīgu profesionāļu no LV, kas strādā ārzemēs, nav zaudējuši kontaktus ar Latviju, piemēram, es katru mēnesi esmu LV. Diaspora Jaunajā derībā ir īpatnējs ebreju tautas fenomens. Latviešiem ir vienkārši trimda, ekonomiskā (īpaši pēc barbariskās finanšu krīzes seku politikas no 2009. gada) vai politiskā (gan Otrā pasaules kara laikā, gan pēc 1990. gada, jo, ja nepiederat ne pie viena no 3–4 mafijas grupējumiem LV, tad pret jums LV iestādēs bieži izturas ar galēju necieņu – šāda sociālā diskriminācija arī ir politiska rakstura motīvs emigrācijai).

Paldies par iniciatīvu. Tautieši starptautiskajās iestādēs ir gudra tauta. Žēl, ka Latvijas valsts (savas lepnības dēļ?) nav ātrāk radusi iespēju šos prātus izmantot gudras un pasaulē konkurētspējīgākas Latvijas valsts izveidē.

Paldies par jautājumiem un anketu. Patīkami, ka par šādiem jautājumiem tiek domāts. Veiksmi darbos, un priecīgu līgošanu.

Paldies par lielisko iniciatīvu!

Paldies par šo iespēju piedalīties.

Paldies par šo iniciatīvu! Manuprāt, tā ir vērtīga un ļoti perspektīva ideja sapulcināt kopā latviešus, kas strādā starptautiskās organizācijās, programmās, tiklos.

Paldies, ka pajautājāt!

Paldies, ka veicat šo aptauju!

Pārdomas: zinu tautiešus, kas neatrada šo anketu par piemērotu aizpildīšanai. Iemesls ir vienkāršs – cilvēki, kas pilda Eiropas Savienības funkcionēšanai vajadzīgus, bet šauri specializētus pienākumus, nejūtas uzrunāti, ja piedāvājums ir politiski vispārīgs. Arī man īsti nav ko teikt par ekonomiku vai politiku teju jebkurā jomā.

Starpvalstu sadarbība ir labāk organizēta ārpus Latvijā, jo neskatās uz radniecību, paziņām, bet uz profesionālām kompetencēm.

Te ir ļoti daudz profesionāļu visvisādos laukos. Jaunos varbūt interesētu sarunas iespējas, vecākiem varētu būt interese dalīties ar šejienes pieeju. Jums arī pieminēta Kanāda jūsu valstu sarakstā.

Tieši tagad nenāk nekas prātā.

Tikai piezīmei: strādāju ANO kopš 2020. gada augusta. Covid-19 dēļ visu šo laiku strādāju attālināti no Latvijas.

We have quite a bit of funding for Ukrainian refugees. If you know of a Latvian NGO working with them please let me know.