**Projekts**

“Latvijas pašvaldību sadarbības veicināšana un labas pārvaldības stiprināšana”

**LABAS PĀRVALDĪBAS VADLĪNIJAS**

**Ievads**

Laba pārvaldība ir koncepts, ko lielākā daļa demokrātiju izmanto un pilnveido jau vairākus gadu desmitus. Tas apvieno virkni publiskā pārvaldes (kā vadības zinātnes sastāvdaļas) un politiskās filozofijas (tai skaitā ētikas) atziņu, kas apstiprinātas kā lietderīgas un efektīvas Valsts un pašvaldību politisko un administratīvo institūciju praksē.

Latvija ir dalībvalsts gan OECD, gan Eiropas Padomē, gan Eiropas Savienībā. Daļu no savas suverenitātes Latvija ierobežo, pievienojoties starptautiskajiem līgumiem. Tā, augstākā juridiskā spēka tiesību akts pašvaldību jautājumos Latvijā ir Eiropas Padomes dokuments – Eiropas vietējo Pašvaldību harta [1}, pretrunu gadījumā ar šo hartu būtu jāatceļ jebkura nacionālā tiesību norma. Savukārt, hartai varēja pievienoties tikai tiktāl, ciktāl šī harta nav pretrunā ar Satversmi.

Viens no jaunākajiem Eiropas Padomes dokumentiem [2] ir veltīts tieši labai pārvaldībai. Tās ir rekomendācijas dalībvalstīm, un rāda, kā priekšstats par labu pārvaldību ir evolucionējis šobrīd Eiropas demokrātijās. Eiropas Padome iesaka 12 labas pārvaldības principus īstenot visos varas līmeņos (tai skaitā ES, tās dalībvalstis, pašvaldības), lai publiskās pārvaldes klienti varētu noskaidrot, ko var sagaidīt no politiķiem, administrētājiem un publisko pakalpojumu sniedzējiem. Ieteikumos [2] šos 12 principus sakārto četrās grupās, kuras attiecas uz:

- demokrātijas, cilvēktiesību un likuma varas cienīšana, aizsardzība un īstenošana;

-  īstenojot publiskās varas pienākumus,  augstāko publiskās ētikas un godprātības standartu  ievērošana;

-   labas administrēšanas prakse;

-    augstas kvalitātes publisko pakalpojumu sniegšana un ekonomiska, sociāla un vides labbūtība.

Kā līdzekļi katra no četrām vīzijām tuvināšanai tiek noteikti trīs labas pārvaldības principi.

Katrai valsts un katra pašvaldība, kas izmanto iepriekš minētos 12 principus, var tos papildināt un piemērot nacionālajai vai vietējai praksei un vērtībām ir rīcības brīvība, ciktāl šī brīvība nenonāk pretrunā ar pašiem principiem.

Projekta [3] ietvaros diskusijai tika piedāvāti dažādi jautājumi, saistībā ar šo 12 principu interpretāciju pielietojumu valsts pārvaldē un pašvaldībās.

Pielietojot katru no 12 vadlīnijām, var rasties dilemmas – kā rīkoties. Katra no vadlīnijām var konfliktēt ar pārējām. Kurai no vadlīnijām konkrētā gadījumā jāpiešķir dominējošā loma – tas ir politikas mākslas jautājums, ko konkrētā pašvaldībā politiķi un pašvaldības izpildvaras darbinieki risina. Piemērus no savas prakses un iekšējām diskusijām pašvaldība var papildināt, piemērojot vispāratzītos principus konkrētā teritorijā un konkrētām vietējām tradīcijām.

**Diskusiju tēmas vadlīniju papildinājumiem**

**PIRMĀ VADLĪNIJU GRUPA** attiecas uz demokrātijas, cilvēktiesību un likuma varas cienīšana, aizsardzība un īstenošana

**1.princips - Demokrātiskā līdzdalība**

* Demokrātiskajai līdzdalībai jābūt efektīvai un iekļaujošai, ietverot regulāras, brīvas un godīgas vēlēšanas likumdošanas, pārstāvniecības un citās publiskajās institūcijās, iesaistot valdības un publisko institūciju darbībā un lēmumu pieņemšanā tos, kuriem tās kalpo.

Angl.[2]:

* Democratic participation should be effective and inclusive, including regular, free and fair elections to legislatures, assemblies and other public institutions, in conjunction with meaningful engagement by government and public institutions with those whom they serve.

Laba pārvaldība apvieno gan kvalitatīvu pārstāvniecības, gan kvalitatīvu līdzdalības demokrātiju.

Pašvaldību vēlēšanu galvenie principi ir noteikti Hartā un tos risina nacionālie likumi. Savukārt līdzdalības demokrātijas elementi ir cieši saistīti ne vien ar Pašvaldību likumā noteiktajām iespējām, bet arī ar konkrētu mijiedarbību starp pašvaldību un pilsonisko sabiedrību.

**Dilemma** – kā padarīt vēlētāju balsojumu jēgpilnu, lai izvēloties balsot par programmām un principiem vēlētājs varētu pārbaudīt rezultātu,

Viena no pārstāvniecības demokrātijas problēmām Latvijas pašvaldībās ir saistāma ar iespēju izpildīt priekšvēlēšanu solījumus. Programmas ietver gan ideoloģiskus apsolījumus (vēlētājiem piedāvātās vērtības), gan vīzijas un mērķu raksturojumu, gan konkrētu darbu apsolījumus. Tomēr viena politiskā partija vai viena politisko partiju apvienība reti iegūst absolūto vairākumu domē, kas ļautu izpildīt savu programmu. Koalīcija, kas ievēlē domes priekšsēdētāju lielākoties izvēlas neformālo līderi starp dažādas vērtības un dažādus darbus solījušo sarakstu deputātiem.

Vienojoties par amatiem tiek pārrunāti arī kopīgās programmas jautājumi, par kuriem iedzīvotāji netiek informēti. Citādi ir nacionālajā politikā, jo katra koalīcijas valdība piedāvā pārrunu rezultātā radītu apsolījumu – ***valdības deklarāciju. Pašvaldība savās labas pārvaldības vadlīnijās var paredzēt šāda vai līdzīga dokumenta radīšanu***, lai politiķiem, administrācijas darbiniekiem un pašvaldības interesentiem – iedzīvotājiem, apmeklētājiem, uzņēmējiem un pilsoniskajiem aktīvistiem būtu iespēja salīdzināt savas cerības balsojot vēlēšanās ar rezultātā iegūto, kā arī pašvaldības iecerēto un attiecīgās koalīcijas sasniegto.

**Dilemma** – kā veicināt pilsoniskās sabiedrības iesaistīšanos.

Viens no 2021.gada ATR rezultātiem ir likumā paredzētā ***iedzīvotāju padomju*** izveidošanas iespēja. Šo padomju perspektīva ir neskaidra. Likums paredz padomes kā konsultatīvu vietējo kopienu pārstāvniecības orgānu, kas darbojas bez atalgojuma, risina iedzīvotājiem svarīgus jautājumus un pie labvēlīgas apstākļu sakritības var būt ietekmīgs (ar tiesībām virzīt izskatīšanai domes lēmumu projektus, tiesībām uzklausīt deputātu un administrācijas skaidrojumus un tml.).

Šādu padomju veidošanās un aktivizācija iespējama brīžos, kad īpaši izpaudīsies nomales efekts, optimizējot skolu, pirmsskolas iestāžu, slimnīcu, sabiedriskā transporta u.c. tīklus, vai pārtraucot ieguldījumus nomaļu infrastruktūrā. Aktivizēšanās iespējama arī, ja iedzīvotāji pārliecināsies par šādu padomju ietekmi, vai ja politiskās partijas ieinteresēsies par iespējām, ko sniedz šādas padomes.

Jāatzīmē, ka līdzdalības demokrātija iespējama vairākās formās ar pieaugošu līdzdalības pakāpi:

* Informēšana (digitāli, medijos vai klātienē),
* Konsultācijas (aptaujas, priekšlikumu iniciēšana),
* Sadarbība (ar uzņēmumiem, biedrībām, nodibinājumiem)
* Līdzlemšana (kad iedzīvotāju padomju vai citi lēmumi kļūst par nosacījumu domes lēmuma pieņemšanai),
* Izlemšana (tiešā demokrātija vietējā referendumā).

Pašvaldība labas pārvaldības vadlīnijās var paredzēt ***izvērstākus principus, kas aktivizētu pilsoniskās sabiedrības iesaistīšanos.***

**2.princips – Cilvēktiesības**

* Jānodrošina cilvēktiesību ievērošana, kas aizsargā ikvienu un iemieso tādas vērtības kā godīgums, cieņa, vienlīdzība un uzklausīšanu saskaņā ar Eiropas un starptautiskajiem standartiem, tostarp Eiropas Padomes Statūtiem (ETS Nr. 1) un Eiropas Cilvēktiesību konvencija (ETS Nr. 5).
* Angl.[2]:
* The respect for human rights which protect everyone and which embody the values of fairness, dignity, equality and respect should be ensured, in accordance with European and international standards, including the Statute of the Council of Europe (ETS No. 1) and the European Convention on Human Rights (ETS No. 5).

Cilvēktiesības Latvijā par Satversmes [6] sastāvdaļu kļuva 1998.gadā. Attiecībā uz pašvaldībām būtisks ir 101.pants, kurā teritoriālās kopienas tiesības sevi patstāvīgi pārvaldīt ir atzītas par kolektīvajām cilvēka pamattiesībām. Savukārt, pievienojoties Harta ir noteikts šo pamattiesību

saturs. Interpretējot jebkuru nacionālo vai vietējo tiesību normu labai pārvaldībai atbilst tā norma, kas tuvāka Hartai (ne tikai hartas paragrāfu tekstam angļu un franču valodās, bet arī preambulā paustajiem decentralizācijas un daudzveidības mērķiem).

Pašvaldība savās labas pārvaldības var iekļaut ***Hartas tiešāku pielietojumu*** vietējā likumdošanā un pašvaldības rīcībā.

**Dilemma** – vai veicināt vienādību, vai daudzveidību.

Attiecībā uz cilvēktiesību praktisko pielietojumu pašvaldībā vislielākās problēmas rada vienlīdzības princips. Levits, komentējot Satversmes 91.pantu. ir sadalījis vienlīdzību divās daļās: vienvērtība un diskriminācijas aizliegums. Vienvērtība bieži tiek traktēta kā visu noteikumu vienādība vismaz novada vai valstspilsētas, vēl biežāk – visas valsts ietvaros.

Otrais traktējums atceļ pašvaldību kā tādu. Ja visā valstī viss notiktu pēc vienādiem noteikumiem, tad zūd vietējās pārstāvniecības demokrātijas jēga. Ja nav brīvības patstāvīgai politikai, tad nav jēgas pašvaldību vēlēšanām. Tomēr arī vienādība novada ietvaros ir pretrunā ar novada sociāli-ekonomisko attīstību. Pēc ATR katra novada ietvaros ir nepārciešama iekšējā reģionālā politika, kuras galvenā pazīme ir atšķirīgi noteikumi un atšķirīga rīcība pagastos un novada pilsētās.

Pašvaldības savās labas pārvaldības vadlīnijās var iekļaut principus, kā ***līdzsvarot vienvērtību ar daudzveidības veicināšanu.***

**3.princips - Likuma vara**

* Jāievēro tiesiskums, tādējādi nodrošinot ikvienam tiesisko noteiktību, tostarp paredzamās tiesības, kurās pret visiem izturas cienīgi, vienlīdzīgi, racionāli un samērīgi, nodrošinot valstī varas dalīšanu un. tiesu varas neatkarību.
* Angl.[2]:
* The rule of law should be respected, thus providing everyone with legal certainty, including foreseeable law, in which everyone is treated in a dignified, equal, rational and proportional manner, within a framework in which the separation of powers and the independence of the judiciary are guaranteed throughout the country.

Likuma vara ir ideāls, kuram tiecas tuvoties gan politiķi, gan pašvaldības administrācijas darbinieki. Pievērsīsim uzmanību tam, ka varas dalīšanu jānodrošina valstī, nevis katrā pašvaldībā.

Likuma vara kā ideāls ir valdīšanas centrālā ideja. Ja likumus un sekundārās likumdošanas aktus varētu pilnībā un viennozīmīgi izpildīt, tad tā varētu kļūt par realitāte. Reālajā dzīvē subjektīvu un objektīvu iemeslu dēļ likumu izpildi var nodrošināt tikai daļēji.

Subjektīvie iemesli – politisko un administratīvo amatpersonu savtīgums ir apkarojami un daļēji novēršami ar aizliegumu, kontroles un sodu sistēmu. Jo attīstītāka organizētā pilsoniskā sabiedrība, jo labāk pilsonis prot sevi aizstāvēt., Objektīvais iemesls – pārregulējums. Problēma ir pazīstama gandrīz trīs tūkstošus gadu, taču kopīga sekmīga risinājuma nav un te ir plašas iespējas katras pašvaldības inovācijām. Līdz šim nav izdomāts, kā varētu novērst situāciju, ka deputāti vai ministri balso par jauniem pienākumiem iedzīvotāju labā, neatceļot vecos.

**Dilemma** – kā rīkoties, ja valsts uzdod “neiespējamo misiju”?

Viens no pārregulējuma iemesliem pašvaldībās ir tiesiskais nihilisms, uzdodot pašvaldībai jaunas kompetences pārkāpjot Pašvaldību likumā un likumā Par Pašvaldību budžetu noteiktās procedūras. Finanšu ministrija rosina nozaru ministrijām pārkāpt likumu, apgalvojot, ka pašvaldības esot pārfinansētas. Nozares ministrijas secina: ja tā - tad var uzdot jaunus pārvaldes uzdevumus bez jauniem finanšu avotiem. Tādējādi tiek pārkāpts likums, kurā šāda jaunu uzdevumu došana būtu iespējama tikai kopā ar jaunu finansējumu vai vienošanos, ka pašvaldība veiks šo uzdevumu no saviem resursiem.

LPS jau 1994.gadā ierosināja visas pašvaldību autonomās funkcijas (toreiz lietojot latvisko sinonīmu - patstāvīgās funkcijas) noteikt vienā vietā - pašvaldību likumā. Šis priekšlikums tika 5.Saeimā noraidīts [7], to izdevās panākt tikai pēc 28.gadiem. Šāda kārtība domāta, lai katrs ierēdnis un katrs iedzīvotājs varētu noskaidrot, par ko atbild pašvaldības un par ko atbild valsts. Pašvaldību reputācija cieš no tā, ka valsts neizdarības, kas pasliktina dzīvi administratīvajā teritorijā, nekompetenti ierēdņi, žurnālisti un rezultātā - arī iedzīvotāji saista ar pašvaldību. Cilvēki nepamatoti gaida, ka pašvaldība no saviem resursiem valsts vietā veiks to, ko jāveic nacionālajai valdībai.

Autonomo funkciju sastāvā esošie pārvaldes uzdevumi ir finansējami no pašvaldības nodokļiem un valsts vispārējās dotācijas. Valsts funkciju sastāvā esošie pārvaldes uzdevumi ir finansējami no valsts budžeta, ja vien pašvaldība brīvprātīgas iniciatīvas veidā nenolemj palīdzēt valstij. Pašvaldība savās labas pārvaldības vadlīnijās **varētu ietvert pienākumu** saviem darbiniekiem un politiķiem zināt, kuri ir valsts funkciju sastāvā esošie pārvaldes uzdevumi un skaidrot to sabiedrībai un ministriju darbiniekiem. Darbību valsts vietā, tās izmaksas nevajadzētu slēpt no sabiedrības.

Labas pārvaldības vadlīnijās varētu definēt principus, pie kādiem apstākļiem pašvaldībai jātiesājas ar Latvijas Republiku.

**Dilemma** – kā rīkoties, ja pārregulējuma avots ir ES likumi?

Pārregulējums ES regulās un direktīvās tiek attiecināts uz dalībvalstīm, bet ir saistošs arī pašvaldībām. Pašvaldība var censties šo pārregulējumu novērst **sadarbībā** ar citu valstu

pašvaldībām un sadarbībā ar nacionālo valdību. Taču atbilde, kā rīkoties, nepieciešama tūlīt. Tas pats attiecas uz nacionālo likumdošanu. Kļūdas augstāka juridiskā spēka likumos inducē neizpildāmus noteikumus mazākā varas mērogā.

**Dilemma** – kā labot valdības fiasko (parasti dēvētu par valdības nepilnībām)

Zinātnieki un politiķi ir vienojušies, ka pretrunu (neiespējamās misijas) apstākļos jāpielieto proporcionalitātes principu. Vēlams, lai pašvaldība labas pārvaldības vadlīnijās iekļautu konkrētu skaidrojumu proporcionalitātes principa pielietojumam, visos trīs gadījumos:

1. Kad no tiesību principiem izriet likuma pārkāpums, jo likuma pārkāpums dod nenozīmīgu labumu sabiedrībai, bet būtisku labumu privātpersonai (samērīguma princips administratīvā procesa ietvaros);
2. Kad resursu trūkums neļauj pilnā mērā nodrošināt likumā noteiktos labumus visiem, kam šie labumi pienākas (proporcionalitātes princips Satversmes tiesas procesa ietvaros);
3. Kad pretrunīgi likumi paredz ieguvumus vai zaudējumus dažādām interešu grupām (Tieslietu un nozares ministriju informēšana, pašvaldības politiski vai administratīvi lēmumi)..

Valstī un pašvaldībās tikai vienkāršākajos gadījumos ir skaidras procedūras, kas un kā piemēro proporcionalitāti. Piemēram, ceļu policistam ir saprotams, kā viņš noteiks sodu atkarībā no pārkāpēja ienākumu līmeņa. Amatpersonas lielākoties izvairās no personiskās atbildības par proporcionalitātes principa piemērošanu.

Labas pārvaldības vadlīnijās varētu noteikt, kurām amatpersonām vai koleģiālām institūcijām jāpieņem lēmumi piemērojot proporcionalitātes principu.

**OTRĀ VADLĪNIJU GRUPA** ir saistīta ar tēmu “īstenojot publiskās varas pienākumus,  augstāko publiskās ētikas un godprātības standartu  ievērošana”

**4.princips – Publiskā ētika**

* Stingri jāievēro augstākie publiskās ētikas standarti, lai ikvienam būtu pārliecība, ka valdība, publiskās institūcijas un publiskās amatpersonas kalpo sabiedriskajam labumam.

Angl.[2]:

* The highest standards of public ethics should be strictly observed, enabling everyone to have confidence that government, public institutions and public officials are serving the public good.

Ideja par augstiem ētikas standartiem ir neviennozīmīga. Latvijai organiski atbilstošāks, nekā monisms, ir morālais (vai vērtību) plurālisms. Latvija par tradicionālajām atzīst 9 reliģiskās

konfesijas (astoņi Kristīgās ticības paveidi un Jūdaisms).. Šāds uzskaitījums minēts 1937.gada Civillikumā, ko par Satversmei atbilstošu padarīja 5.Saeima 90-os.

Šīm reliģijām ir daudz kopīga, taču ir arī fundamentālas pretrunas, tai skaitā ētikā. 10 tradicionālais virziens – dievturība. Viens no 20.gadsimta ētiskā plurālisma ievērojamākajiem pārstāvjiem Jesaja Berlins ir dzimis Rīgā.

Kaut arī liberālismam politisko partiju izpildījumā nav pienākuši labākie laiki, liberālā ideoloģija ir mūsdienu demokrātisko iekārtu pamatā. Atbilstoši liberālajam konceptam par indivīda brīvību un indivīda atbildību cilvēks patstāvīgi izvēlas savas vērtības, rīkojas atbilstoši tām likuma ietvaros, patstāvīgi atbild par savas rīcības sekām. Šai izpratnē vienota organizācijas, pašvaldības vai valsts ētika neatbilst demokrātiskas iekārtas koncepcijai. Tai pat laikā organizācijai ir tiesības regulēt savu klientu apkalpošanas kultūru. Satraukumu var radīt organizācijas iekšējā darba normatīvi pārkāpjot atsevišķas darbinieku cilvēktiesības.

MK ieteikumi [4] atzīst ētisko plurālismu “Šie ieteikumi neliedz iestādei vai resoram atbilstoši tā darbības jomai ētikas kodeksā vai iekšējos normatīvajos aktos paredzēt citas vērtības un plašāku ētikas prasību tvērumu un to piemērošanas kārtību, ciktāl tas nav pretrunā ar šiem ieteikumiem”. Tā kā valsts tiesībnieki pretrunā ar Hartu uzskata pašvaldību par valsts iestādi [8], tad viņu izpratnē plurālisms attiecas arī uz pašvaldībām, kuras var papildināt visai publiskajai pārvaldei domātos ieteikumus ar savām vērtībām.

**Dilemma** – kā pamatot, ka rīcība ir sabiedrības labā

Daudzos likumos un politikas dokumentos ir minēta darbošanās sabiedrības labā. Visbiežāk ar to netiek domāta optimizācija (piemēram, utilitārisma izpratnē - lielāks labums lielākai daļai no sabiedrības), bet gan nesavtīgums. Cilvēki sagaida, ka politiķi un ierēdņi rīkosies nesavtīgi, personiskās intereses atstājot pēc darbalaika beigām. Tomēr viens no centrālajiem jautājumiem – kā noskaidrot, vai darbību ir sabiedrības labā. Jo autonomāka ir pārvaldes uzdevumu joma, jo vairāk izpaudīsies plurālisms šajā jautājumā.

Cik liela ir sabiedrība – pasaules, Eiropas Savienības, Latvijas, novada, vai pašvaldības teritoriālās vienības – pilsētas vai pagasta iedzīvotāji? Pašvaldībai ir dažādas kompetences katrā no mērogiem. Praksē lielākā daļa lēmumu tiek pieņemti grupu interesēs, šīs intereses līdzsvarojot. Dažām grupām lēmums var būt ļoti izdevīgs, citām mazāk, vēl citām – neizdevīgs. Viens no populārākajiem ētikas virzieniem ir utilitārisms – par labu tiek uzskatīts lēmums, kas dod lielāku labumu lielākai sabiedrības daļai. Tomēr daudzi lēmumi tiek pieņemti konkrētas personas labā, ja šādam lēmumam ir sagaidāms sabiedrības atbalsts.

Saistībā ar politisko lēmumu – kura no grupu interesēm tiek atzīta par sabiedrības interesi, lietderīgi būtu ievērot Kaldora – Hiksa kompensācijas principu [9]. Atbilstoši šim principam katrai

politikai ir ieguvēji un zaudētāji. Zaudētājiem vismaz daļēji jākompensē viņu zaudējumi, tikai tad politika būs saprātīgi līdzsvarota.

**Dilemma** – kā rīkoties interešu konflikta situācijā.

Interešu konflikti pastāv vienmēr. Šaurākā izpratnē tiek izdalītas amatpersonu, vai viņu radinieku / partneru materiālās intereses, kuru gadījumā likums aizliedz piedalīties lēmuma pieņemšanā. Garīgā intereses nav aizliegtas – amatpersona var piedalīties lēmuma pieņemšanā, kas atbilst ideoloģiskajām vai reliģiskajām interesēm. Parasti amatpersona domā, ka viņas pasaules uzskats atbilst sabiedrības interesēm.

Interešu konflikts nav tieši saistīti ar korupciju, ja vien attiecīgajai amatpersonai nav nosliece korumpēties. Katrs domājošs cilvēks atrodas lielākā vai mazākā interešu konfliktā, un daļu no interešu konfliktiem likums aizliedz. Privātajā sektorā, īpaši lielos uzņēmumos, interešu konfliktus tāpat iesaka mazināt korporatīvās pārvaldības ietvaros.

Labas pārvaldības vadlīnijas var paredzēt situācijas, kad interešu konflikta ierobežojumi traucē pieņemt lēmumu sabiedrības interesēs un noteikt īpašas procedūras šajos gadījumos.

***5.princips - Atskaitīšanās***

* Jāievieš atbildības mehānismi, lai nodrošinātu, ka valdība, publiskās institūcijas un publiskās amatpersonas uzņemas atbildību par savām darbībām un lēmumiem un var tikt sauktas pie atbildības, un ka tās pieņem jebkādas sekas vai samērīgas sankcijas par neatbilstošiem lēmumiem vai bezdarbību.

Angl.[2]:

* Accountability mechanisms should be in place to ensure that government, public institutions and public officials take responsibility for their actions and decisions and can be held to account, and that they accept any consequences or proportionate sanctions for inappropriate decisions or omissions.

Pašvaldības politiķi ir atbildīgi vēlētājiem. Atskaitīšanās iedzīvotājiem ir obligāta vairākos veidos. Publiskais pārskats ir domāts katram, kam interesē pašvaldības sasniegumi un neveiksmes pēdējā gada laikā. Pašvaldības mājaslapa internet tāpat ir domāta gan dialogam ar iedzīvotājiem, gan pakalpojumiem digitālajā vidē. Atskaitīšanās mērķu sasniegšanai pašvaldībai jānodrošina informāciju un dialogu gan tradicionālajos kanālos – radio un TV, gan sociālajos tīklos, gan čatbotos.

**Dilemma:** Vai vajag skaidrot un pamatot pašvaldību politiku?

Problemātiska ir situācija ar pašvaldības informatīvajiem izdevumiem. Gan reģionālo laikrakstu, gan centralizācijas piekritēju iespaidā tika aizliegta pilnvērtīga pašvaldības izdevumu izmantošana, izslēdzot tos no masu mediju reģistra. ES mediju politikas pamatprincips ir mediju plurālisms. Sabiedriskie mediji ir it kā neatkarīgi no centrālās valdības, taču to budžetu veido valsts dotācija un pārraugus ieceļ Saeima. Vai pašvaldību, kurās pārstāvēts daudz plašāks ideoloģiju un vērtību spektrs, nekā centrālajā valdībā, ierobežošana veicina plurālismu ir diskutējams jautājums.

Jebkurā gadījumā pašvaldību atskaitīšanās iedzīvotājiem, apmeklētājiem, uzņēmējiem un pilsoniskajai sabiedrībai ir būtiska joma, kurai pievērst uzmanību labas pārvaldības vadlīnijās.

**Dilemma** – kā paskaidrot iedzīvotājiem, ko nedara centrālā valdība un par ko atbildīga Eiropas Savienība?

Lai iedzīvotāji pilnvērtīgi novērtētu pašvaldības paveikto, jābūt atskaites punktam par kompetenču sadalījumu. Centrālā valdība nereti savas neizdarības uzveļ pašvaldībām. Tāpēc labas pārvaldības vadlīnijās vēlams ietvert pienākumu skaidrot lomu sadalījumu publiskajā pārvaldē, mazināt kaitīgo ietekmi primitīvajam modelim “valsts – iedzīvotājs”, kas veicina bezatbildību un manipulēšanu ar vēlētāju balsīm.

**6.princips – Atklātība un caurskatāmība**

* Jānodrošina atklātība un caurskatāmība, darot publiski pieejamus un pieejamus valdības, valsts iestāžu un valsts amatpersonu lēmumu pieņemšanas procesus – ievērojot likumā noteiktos ierobežojumus, kas nepieciešami demokrātiskā sabiedrībā un samērīgi ar šo ierobežojumu mērķi. aizsargāt, tostarp vajadzības gadījumā izmantojot mūsdienīgus digitālos rīkus.

Angl.[2]:

* Openness and transparency should be ensured, by making the decision-making processes of government, public institutions and public officials publicly available and accessible – subject to the limitations set down in law, necessary in a democratic society and proportionate to the aims such limitations seek to protect – including by utilising, as appropriate, modern digital tools.

**Dilemma** – vai pieļaujams un attīstāms pašvaldības noslēpums (ierobežotas pieejamības informācija, kuras statusu nosaka pašvaldība vai iestāde, vai pašvaldībai piederošs uzņēmums)?

Pašvaldība gan sadarbojas ar citām publiskajām personām, gan konkurē ar tām. Konkurence nozīmē sacensību, kurā informācija ir efektīvs līdzeklis. lai uzvarētu. Konkurence veicina attīstību un inovācijas ne tikai publiskajā sektorā, bet arī privātajā sektorā.

Ieviešot slepenību, ir jāpaskaidro sabiedrībai slepenības iemesli, neatklājot slepeno dokumentu saturu.

**Dilemma** – vai privātajam sektoram piemērot simetriskus atklātības nosacījumus?

Jo līdzvērtīgāki nosacījumi, jo labāk var ievērot konkurences neitralitātes principu. Piemēram, publiskajā iepirkumā, kurā piedalās pašvaldības uzņēmums, nosacījumi nedrīkst būt diskriminējoši. Ja valsts likumā nosaka ierobežojumus vai pienākumus pašvaldības uzņēmumam, līdzīgai attieksmei jābūt pret privāto konkurentu.

Savās vadlīnijās pašvaldība var rosināt pēc iespējas tuvoties šādai situācijai.

**TREŠĀ VADLĪNIJU GRUPA** ir saistīta ar tēmu “labas administrēšanas prakse”

**7. princips – Ekonomiska, efektīva un pareiza administrēšana**

* Visās valdības un publiskajās iestādēs ir jābūt ekonomiskai, efektīvai un pareizai pārvaldei, iesaistot visas valsts amatpersonas, lai veicinātu visu to personu labklājību, kurām tās kalpo, bez diskriminācijas, tostarp optimizējot publisko resursu izmantošanu.

Angļu [2]:

* There should be efficient, effective and sound administration throughout government and public institutions, involving all public officials, in order to promote the well-being of all those they serve, without discrimination, including through optimising the use of public resources.

Terminu lietošana.

Ekonomijas vietā mēdz lietot “ekonomisko efektivitāti”, efektivitātes vietā – “kvalitatīvo efektivitāti”. Ir arī citi varianti.

Efektivitāte ir pretējais jēdziens produktivitātei. Resursu rādītāji liekami skaitītājā, bet rezultātu rādītāji saucējā. Formālā loģika viennozīmīgi liek secināt, ka efektivitāti vajag samazināt. Vislabāk būtu, ja optimizācijas rezultātā varētu sasniegt tādas pārvaldes procesā mainīgo parametru vērtības, kas būtu ar minimālo efektivitāti.

Daudzas reliģiskās doktrīnas un tradicionālās ideoloģijas atbalsta progresu, ko parasti iedomājas kā pieaugumu, palielinājumu. Tādēļ vairums publiskā politikas autoru domā

ka vairāk ir labāk, bet mazāk ir sliktāk. Viņi raksta par efektivitātes paaugstināšanu, domājot pretējo lielumu – produktivitāti.

Tomēr šī nav tikai šķietama problēma. Pareizus terminus it kā var iemācīties, fundamentālas kaitīgas doktrīnas atmest ir daudz grūtāk. Mēroga ekonomiju biežāk saista ar kaut ko lielāku. Apsolot, ka veiks progresīvas (kaut ko palielinošas) reformas var manipulēt ar vēlētājiem, kavēt viņiem izprast kas vēlētām un viņa ģimenei būs labi, kas slikti.

**Dilemma** – vairāk inovāciju vai vairāk darbinieku.

Lielāka specializācija noved pie lielākas administrācijas un mazākas pašdarbības, mazāka radošuma lēmumu pieņemšanā. Ja administrācijā maz ģenerālistu (darbinieku ar plašāku redzesloku, kam uzticas un ļauj patstāvīgi pieņemt lēmumus), tas apgrūtina gan uzņēmējdarbību, gan cita veida privātās iniciatīvas, pašvaldība nevar pilnvērtīgi konkurēt ar citām pašvaldībām, ar valsts iestādēm un gadījumos kad jākonkurē preču vai pakalpojumu tirgū – privātpersonām piederošiem uzņēmumiem.

**Dilemma** – strādāt saviem spēkiem vai veikt ārējo iepirkumu.

Brīvā tirgus teorija ir vienkāršots, visai primitīvs ekonomiskais modelis. Ja kāds uzskata ka valstij un pašvaldībai nekādā gadījumā nav jāiejaucas uzņēmējdarbībā, tad šādu uzskatu var klasificēt kā reliģiju un nekādā gadījumā tas nav zinātniski pamatojams uzskats. Ja vadās no vienkāršota modeļa, daudzos gadījumos var būt arī labi rezultāti. Tomēr galvenā problēma šeit nav ticība, lieta tāda ka birokrātiskajā ES vidē dominē regulēts tirgus, nevis brīvais tirgus.

Turklāt intervence publiskā sektora aktivitātēs ir atļauta. Jo vājākas uzņēmējam spējas konkurēt tirgū, jo tam vairāk ir vēlme saņemt valsts vai pašvaldības pasūtījumus un garantijas. Šī projekta ietvaros tika diskutēti daudzi piemēri no pašvaldību prakses, kad izdevīgāk (labāk iedzīvotājiem) ir sniegt pakalpojumus ar savu kapitālsabiedrību vaI ar pašvaldības aģentūru starpniecību.

Jau ar 2009.gadu pasaules ekonomiskās krīzes iespaidā Eiropas pašvaldībās sākās remunicipalizācija. Samazinoties finanšu iespējām samazinājās izšķērdīgi ārējie iepirkumi, notika atgriešanās pie “in house” principa.

**8.princips – Līderība, spēja un prasme**

* Konsekventi un ilgtspējīgi jācenšas, lai stiprinātu valdības un publisko iestāžu organizatorisko vadību un visu publisko amatpersonu spējas un prasmes, lai labas demokrātiskas pārvaldības pamati būtu efektīvi.

Angl.[2]:

* There should be consistent and sustainable efforts towards strengthening the organisational leadership of government and public institutions, and the capabilities and capacities of all public officials, so that the fundamentals of good democratic governance are effective.

**Dilemma** – instrukcijas vai inovācijas

Efektivitāti var sasniegt balstoties uz iepriekšējo pieredzi, atkārtojot iepriekšējos darba paņēmienus un saglabājot tradīcijas. Tomēr lielākus uzlabojumus var sasniegt riskējot – meklējot jaunus, labākus risinājumus. Nav taisnība, ka ar publisko naudu nedrīkst riskēt. Labas pārvaldības vadlīnijās pašvaldība nosaka riska robežas un riska izvēles principus.

Ir divi galvenie inovāciju veidi:

1. Zināšanu un prasmju pārnese (angl. – benchmarking, latv. salīdzināmās bāzes metode) un
2. jaunu darbības modeļu izgudrošana, izmēģināšana un ieviešana.

Pirmajā gadījumā pašvaldības var iegūt pieredzi viena no otras. Norvēģijas finanšu instrumenta projektā Latvijas pašvaldības apguva pieredzi modificētai metodei (angl. *benchlearning*, latv. salīdzināmās bāzes metode). Tā tika attīstīta sadarbības tīklos.

Labas pārvaldības vadlīnijās pašvaldība var paust attieksmi pret kopējo, ministrijās izstrādāto vadlīniju izmantošanu vai inovācijām.

**Dilemma** – apolitiskums vai ieinteresētība

Darbinieku neitralitāte nav nepieciešama labāka rezultāta sasniegšanai. Tā ir domāta, lai novērstu diskrimināciju. Ja darbinieks atbalsta tās vērtības, kas ir pašvaldības politikas pamatā, rezultāti būs labāki.

Ieinteresētību var panākt ar terminētiem darba līgumiem. Cenšoties panākt augstāku produktivitāti var nonākt konfliktā ar arodbiedrībām. Parasti ieinteresētie darbinieki ieņem politiskos amatus. Politisko amatu proporcijas izvēle ir būtisks labas pārvaldības elements.

**9.princips – Atsaucība**

* Valdībai, publiskajām iestādēm un publiskajām amatpersonām ir jāreaģē uz to personu likumīgajām cerībām un vajadzībām, kurām tās kalpo.

Angl. [2]

* Government, public institutions and public officials should be responsive to the legitimate expectations and needs of those whom they serve.

Atsaucība privātajām interesēm ir nostiprināta Latvijas likumdošanā [11, 12], taču nav nostiprināta praksē. Lai šo atsaucību īstenotu, jāparāda attieksmi pret proporcionalitātes (samērīguma) principa īstenošanu konkrētā pašvaldībā. Tas sasniedzams, ja būs skaidras procedūras (arī skaidra atbildība).

Vārdu “samērīgums” lieto vācu literatūrā (*verhaltnismissingkeit*), vārdu “proporcionalitāte” angļu un franču literatūrā. Eiropas Savienībā šis princips ir aprakstīts otrajā protokolā Līgumam par ES, skaidrojot 5.panta īstenošanas procedūras. Šos jautājumus vēlams precizēt arī pašvaldības nolikumā un labas pārvaldības vadlīnijās.

Privātās intereses ir daudzveidīgas, apstākļi, kuros šīs intereses izpaužas ir atšķirīgi. Princips tika izgudrots, lai varētu risināt problēmas, kas rodas likumā neaprakstītos gadījumos, vai kad vairāki likumi ir pretrunīgi, vai kad sabiedrības interesēs ir pārkāpt likumu.

* Proporcionalitātes (samērīguma) princips parasti tiek pārbaudīts trīs etapos:
  + Vai privātā vēlme ir leģitīma? Tiek noskaidrots, vai izpildot privāto vēlmi netiek pārkāptas pamattiesības, vai netiek pārkāpts kāds likumā skaidri noteikts aizliegums.
  + Vai pieprasītā darbība tuvinās šo vēlmi? Var gadīties, ka vēlamā darbība nemaz nav saistīta ar deklarēto vēlmi. Pārbaude gan ir atkarīga no sociālajām vai ekonomiskajām teorijām, ko lieto atbilstības pārbaudei.
  + Vai ieguvumi ir lielāki par zaudējumiem (vai būtiskas sabiedrības intereses necietīs?). Šī ir proporcionalitātes (samērīguma) pārbaude šaurākā nozīmē. Tas var būt arī politisks lēmums, taču vēlama ieguvumu un zaudējumu kvantifikācija.

**Dilemma** – kuru no pretrunīgām tiesību normām pildīt?

Svarīgi, lai deputātiem, darbiniekiem un sabiedrībai būtu saprotams, kas (amatpersona vai koleģiāla institūcija) pieņem lēmumu, jo šo lēmumu var apstrīdēt kā atsevišķu tiesību normu pārkāpumu. Jābūt gataviem skaidrot, kādi tiesību principi un likumi pamato lēmuma pieņemšanu.

Svarīgi ir precizēt kopējo izpratni par pašvaldības deputāta atbildību. Administratīvā un kriminālā atbildība var iestāties arī gadījumos, kad balsojums domē atbalsta nelikumīgu lēmumu. Kaut arī lēmumu par iespējamo sodu pieņems tiesa, pašvaldība varētu labas pārvaldības vadlīnijās ietvert ieteikumus, kā deputātam jārīkojas, lai ***novērtētu pretrunīgas likumdošanas normas***, kas var novest pie nelikumīgiem lēmumiem.

**Dilemma** – uzņemties vai neuzņemties politisko atbildību?

Latvijas sabiedrībā visai neskaidri ir priekšstati par politisko atbildību. Tiek sagaidīts, ka politiķi atbildēs par savu izstrādāto politiku un tās ieviešanu, kā arī par valsts izstrādātās un pieņemtās politikas ieviešanu, kā arī par visu priekšvēlēšanu solījumu un iedzīvotāju vēlmju izpildi. Tai pat laikā tiek īstenota lēmējvaras un izpildvaras atdalīšana, kas būtiski samazina politiķu ietekmi. Ja politiķi vairāk iesaistās pašvaldības iestāžu un uzņēmumu vadīšanā , tad to ietekme ir lielāka un no politiķiem var prasīt lielāku politisko atbildību. Un otrādi.

Pašvaldības administrācijas atbildība domei tieši izriet no Hartā ietvertā pašvaldības principa. Nekādas Pašvaldību likuma vai Valsts pārvaldes iekārtas likuma interpretācijas nevar šo principu atcelt. Pašvaldība savās labas pārvaldības vadlīnijās var iekļaut viedokli, ka ievēlētie deputāti uzņemas politisko atbildību ne vien par likumu ievērošanu, bet arī par ***pašvaldības mantas un finanšu vairošanu.***

Svarīgs labas pārvaldības elements ir arī individuālā atbildība. Latvijas vēlēšanu sistēma ļauj grozīt politisko partiju piedāvāto deputāta kandidātu secību, pievienojot gan “+” zīmes, gan svītrojot. Tas vēl vairāk nostiprina brīvību katram deputātam patstāvīgi izvēlēties, kā balsot. Tai skaitā - pretēji frakcijas viedoklim. Tieši šādā veidā kļūdainu politisko lēmumu apjoms samazinās. Pašvaldība var iekļaut vadlīnijās attieksmi pret ***frakcijas disciplīnu.***

**CETURTĀ VADLĪNIJU GRUPA** ir saistīta ar tēmu " augstas kvalitātes publisko pakalpojumu sniegšana un ekonomiska, sociāla un vides labbūtība”

***10.princips – pareiza finanšu un ekonomiskā vadība***

* Visās valdības un publiskajās institūcijās un visu publisko amatpersonu līmenī ir jābūt pareizai finanšu un ekonomikas vadībai, lai nodrošinātu publisko resursu optimālu izmantošanu un labklājību veicinošas politikas īstenošanu katram.

Angl. [2]:

* There should be sound financial and economic management throughout government and public institutions, and by all public officials, in order to ensure the optimal use of public resources and the implementation of policies that promote the well-being and prosperity of everyone.

Problēmjautājumi saistībā ar pareizu vadību izriet no pārregulējuma un normatīvisma. Optimizācijas uzdevums sastāv no mērķa funkcijas un no ierobežojumu sistēmas. Ierobežojumi vienmēr samazina iespējamo mērķa funkcijas vērtību. Ja ierobežojumu ir par daudz, tad tiek veicināta izšķērdība, darbiniekiem un deputātiem jāpieņem sliktus lēmumus.

**Dilemma** - vai ir pieņemami sadārdzināt administrēšanu, preces un pakalpojumus?

Dažādu apsvērumu dēļ, galvenokārt taisnīguma vai vienlīdzības vārdā tiek noteikti ierobežojumi un noteikumi, kas sadārdzina administrēšanu un pakalpojumus. Pašvaldība savās vadlīnijās varētu izvērtēt, vai un kā nodrošināt konkurences neitralitāti. Konkurence var izpausties sacensībā par tirgiem un resursiem, starp :

* + Pašvaldību un valsti par resursiem;
  + Pašvaldības iestādēm ar biedrībām un privātām kapitālsabiedrībām pakalpojumu sniegšanā;
  + Pašvaldības kapitālsabiedrībām un privātām kapitālsabiedrības pakalpojumu sniegšanā un preču ražošanā.

Pašvaldībai reizi 5 gados ir jāvērtē savu līdzdalību kapitālsabiedrībās. Ekonomija pakalpojumu sniegšanā var būt arguments, kas ietverams nosakot kapitālsabiedrībai finanšu un nefinanšu mērķus.

**Dilemma** – Vai nozaru politiku papildināt ar reģionālo politiku pašvaldības teritorijas ietvaros?

ES ir reģionālā politika, piemērojot dažādiem statistikas reģioniem atšķirīgu atbalstu. Latvijā ir reģionālā politika tiktāl, ciktāl dažādiem plānošanas reģioniem vai īpašām mērķteritorijām

(piemēram – brīvajām ekonomikas zonām) lieto atšķirīgus atbalsta kritērijus. Gan novadu, gan valstspilsētu iekšējās teritorijas atšķiras, starptautiskajos un nacionālajos tirgos tām ir gan priekšrocības, gan trūkumi.

Lai pastiprinātu vietējās priuekšrocības atbalsta politika var būt diferencēta. Šos aspektus var iekļaut labas pārvaldības vadlīnijās.

***11. princips – Ilgtspējība un ilgtermiņa orientācija***

* Jāpieliek pūles, lai maksimāli palielinātu valdības, publisko institūciju un publisko amatpersonu pieņemto lēmumu un darbību ilgtspējību un ņemtu vērā to iespējamo ietekmi uz nākamajām paaudzēm un šo paaudžu spēju apmierināt savas vajadzības.

Angl. [2]:

* Efforts should be made to maximise the sustainability of decisions and actions taken by government, public institutions and public officials, and to take into account their potential impact on future generations and the ability of those generations to address their own needs.

Ilgtspējas jēdziens nonāca politiskajā dienas kārtībā divdesmitā gadsimta pēdējās desmitgadēs, tas pastāvīgi attīstās. Pašlaik populāri ir ANO 17 ilgtspējīgas attīstības mērķi [10]. Par ilgtspējību runā visdažādākajos kontekstos.

Ilgtspējībai ir vairāki teritoriālie mērogi. Globālā ilgtspējība tiek uztverta kā cilvēku kopējā problēma, iespēja izdzīvot un attīstīties. Nacionālā ilgtspējība tiek uztverta kā nācijas (politiskās vai etniskās) iespēja izdzīvot un attīstīties. Vietējā ilgtspējība tiek uztverta kā vietējās kopienas (demokrātijās – pašvaldības) iespēja izdzīvot un attīstīties.

Šie ilgtspējās mērogi nav izslēdzoši, tie ir savstarpēji papildinoši. Visos trīs mērogos ilgtspējas galvenais nosacījums ir daudzveidība. Globālajā mērogā sugu un resursu daudzveidība. Nacionālajā mērogā tautu daudzveidība – kultūrvēsturisko tradīciju un īpatnību kopšana. Vietējā mērogā pašvaldību daudzveidība un to autonomija, atšķirību saglabāšana, iespēja attīstīties dažādā izmērā un dažādiem paņēmien iem.

Pašvaldības politikā svarīgākais elements ir vietējā ilgtspēja. Pārstāvniecības demokrātijas ietvaros politiķim jārūpējas par vietējās daudzveidības saglabāšanu. Tam ir daudz šķēršļu. Galvenais šķērslis – no vienlīdzības principa izrietošā unifikācijas tendence. Hartas preambula un 30 paragrāfos definētie vietējās demokrātijas principi norāda veidus, kā vietējo daudzveidību sasniegt. Valstu centrālajās valdībās nereti dominē pretēja tendence – veicināt unifikāciju, samazināt vietējo autonomiju tādējādi atvieglinot vadību no centra un nomācot vietējo iniciatīvu.

**Dilemma** – vai globālā ilgtspējība ir svarīgāka par vietējo ilgtspējību?

Globālās ilgtspējības nosacījumi pašvaldību ietekmē ES regulu un direktīvu, nacionālo likumu un pašas pieņemto klimata, enerģētikas un dabas politisko dokumentu ietvaros. Tai pat laikā pastāv pienākumu dalīšana – ne globālie, ne Eiropas, ne nacionālie lēmumi nevar līdzsvarot labklājības zaudēšanu un slogu, ko ilgtspējības centieni uzliek trūcīgākajai iedzīvotāju daļai. Ilgtspēja jālīdzsvaro ar uzņēmēju iespējām attīstīt saimnieciskās aktivitātes. Labas pārvaldības vadlīnijās pašvaldība var ietvert šādas līdzsvarošanas principus.

**Dilemma** – vai nacionālā ilgtspējība ir pretrunā vietējai ilgtspējībai?

Ir divi atšķirīgi skatu punkti. Viens – jo autonomākas (līdz ar to dažādākas) ir pašvaldības, jo stiprāka būs valsts. Otrs – jo vairāk vienādības, jo vieglāk vadīt no centra, tāpēc novājinot pašvaldības varēs stiprināt valsti. Vienā gadījumā situācija attīstās liberālās demokrātijas virzienā, otrā – autoritārisma virzienā. Pašvaldība savās vadlīnijās ir tiesīga atbalstīt un noliegt šīs tendences sev raksturīgā proporcijā.

**Dilemma** – vai jāprognozē pašvaldības dzīves ciklu?

Vēsture liecina, ka valstis un pašvaldības nav mūžīgas. Līdzīgi privātajam uzņēmumam dzīves cikla etapi nomaina viens otru. Pašā vienkāršākajā modelī tie ir:

* Dibināšana (valsts vai pašvaldība tiek izveidota);
* Attīstība (progress, tiek īstenotas sākotnējās ieceres, pieaug labklājība);
* Briedums (valsts vai pašvaldība funkcionē, taču attīstība vairs nav tāda kā konkurentiem, labklājība vairs nepieaug)
* Saulriets (patstāvības noslēgums, organizāciju iekaro vai pievieno).

Process var būt arī sarežģītāks, to ietekmē lielāka mēroga varas, dažādas sadarbības formas un tml.

Kapitālsabiedrību gadījumā īpašnieki seko situācijai, optimizē peļņu savlaicīgi pārdodot uzņēmumu vai akcijas. Pašvaldības gadījumā politiķus ar vēlētājiem saista solījums, kura laušana ir neētiska. Tai pat laikā gan iedzīvotājiem, gan uzņēmējiem, gan pilsoniskajai sabiedrībai labāk zināt, par perspektīvu.

Vairākas Administratīvi teritoriālās reformas (1994, 2009, 2021) izbeidza ne tikai saulrieta stadijā esošu pašvaldību pastāvēšanu, bet sāpīgi skāra arī attīstības un brieduma stadijā esošas. Harta paredz iedzīvotāju iesaistīšanos pašvaldības robežu grozīšanā. Likumdevējs un valdības līdz šim ierobežo vietējās kopienas tiesības vietējā referendumā paaust savu viedokli.

Satversmes tiesa pēc ATR katru reizi vienaldzīgi konstatēja, ka pilnvērtīga kopienas iesaistīšanās (kā to paredz Hartas 5.pants) nav nacionālajā likumā paredzēta.

Lai iedzīvotāji varētu pilnvērtīgi aizstāvēt savas tiesības, diskusija par dzīves ciklu būtu jāatspoguļo plānošanas dokumentos un ar tiem saistītās diskusijās.

**Dilemma** – vai ilgtermiņa orientācija ir svarīgāka par īstermiņa un vidēja termiņa panākumiem?

Nav noslēpums, ka līdzdalība politikā (tai skaitā pašvaldības mērogā) nereti saistās ar īstermiņa vai vidēja termiņa karjeras mērķiem. Būt par politiķi ir riskanta izvēle, sabiedrībā jau 30 gadus tiek kultivēts negatīvisms pret pārstāvniecības demokrātiju. Neviena attīstības programma nav bijusi vērsta uz politisko partiju un to iekšējās demokrātijas attīstību.

Tai pat laikā būtiskas sociāli ekonomiskas vai reģionālas pārmaiņas nevar sasniegt īstermiņā. Tas noved pie pretrunas – personīgā atbildība vidējā termiņā, programmas vērstas uz ilgtermiņu. Nākamās paaudzes politiķi vairs nevar atbildēt par lēmumiem, kuri pieņemti pirms daudziem gadiem.

Politiskā vide kļuvusi nestabila – neviens nezina, kā beigsies karš Ukrainā. Nav novērtēta dažādu zaļā kursa pasākumu ietekme. Tāpēc pieaug ikdienas un ikmēneša lēmumu nozīme, kam tradicionālā publiskā pārvalde nav piemērota. Tādas projektu vadības metodes, kā *Agile* vai *Scrum* nonāk pretrunā ar pārāk sīku un detalizētu darbības regulējumu.

Tāpēc vēlams vadlīnijās iekļaut principus, kā ilgtermiņa vadīšanu papildināt ar operatīvo un taktisko vadīšanu, tai skaitā krīžu menedžmentam.

**12.princips – Atvērtība pārmaiņām un inovācijām**

* Valdībai, publiskajām iestādēm un publiskajām amatpersonām jābūt gatavām proaktīvi pieņemt pārmaiņas un inovācijas, ja tas uzlabotu sabiedrisko pakalpojumu noturību un kvalitāti, ņemot vērā dažādās cerības un realitāti un plaši sadarbojoties ar citiem, lai izmantotu labu praksi un uzlabotu zināšanas. .

Angl. [2]:

* Government, public institutions and public officials should be ready to proactively embrace change and innovation, where this would improve the resilience and quality of public services, taking into account evolving expectations and realities and by engaging widely with others to draw on good practice and enhance knowledge.

Problēmas ar gatavību inovācijām galvenokārt saistās ar pārspīlētu hierarhiju. Ja vēlamies darbinieku iesaisti radošajā procesā, tad motivācijas sistēmai jābūt atbilstošai. Pretējā gadījumā vienīgais inovāciju avots būs centralizēti pieņemtie lēmumi.

**Dilemma** - Vai darbinieks drīkst paust nesaskaņotu viedokli?

Ja nevēlamies diskusiju, tad slēpjam domstarpības no sabiedrības. Šādā gadījumā arī otra puse – pilsoniskā sabiedrība neiesaistīsies. Ja vēlamies diskusiju, tad maksimāli jāinformē par dažādiem iespējamajiem risinājumiem.

Tai pat laikā būtiski informēt, vai kāds viedoklis atbilst kopējam. Koleģiālam lēmumam, vai tas raksturo individuāla eksperta viedokli. Taktiskās izvēles var būt dažādas. Paužot tikai vienu viedokli varbūtība kļūdīties pieaug.

Valststiesībnieki nereti atbalsta tieši vienotu politiku, kas nav apspriežama. Tomēr daudz priekšrocību ir arī citādai komunikāciju kultūrai – neslēpjot viedokļu daudzveidību. Tas veicina līdzdalības demokrātiju.

Vadlīnijās pašvaldība var izvērst šo problemātiku, tai skaitā nevis aizliegt, bet veicināt diskusijas par pašvaldības lēmumiem.

**Dilemma** – vai veidot inovāciju laboratorijas?

Daudzās valstīs notiek īpaši treniņi, kā iesaistīt darbiniekus problēmu risināšanā, Piemērs Latvijā – Valsts kancelejas Inovāciju laboratorija. Pašvaldība var paust viedokli par šādiem jautājumiem savās vadlīnijās.

Īpaša nozīme ir attieksmei pret risku ar publiskajiem līdzekļiem, riska vērtēšanas apjomu un kārtību.

**Atsauces:**

1. Council of Europe, 1985, European Charter of Local Self Government, Treaties No.122
2. Recommendation CM/Rec(2023)5of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance*(Adopted by the*

*Committee of Ministers on 6 September 2023 at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies)*

1. Projekts “Facilitation of Intermunicipal Cooperation and Enhancement of Good Governance Principles (2021-2024). Norway Financial Instruments program “Local Development, Powerty reduction and Cultural Co-operation”
2. Ministru kabinets (2018), Ieteikumi Nr.1, “Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi”
3. Saeima (2021), Pašvaldību likums
4. Satversmes Sapulce (1922), Latvijas Republikas Satversme
5. Pūķis M. (2010), Pašu valdība – Latvijas pašvaldību pieredze, idejas un nākotnes redzējums, 513.lpp.
6. Danovskis E. (2022), Pašvaldība. Jurista Vārds, 15.02.2022., Nr. 7 (1221), 102.-103.lpp.
7. ANO Ģenerālā Asambleja (2015), Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/1
8. Saeima (2001), Administratīvā procesa likums
9. Saeima (2002), Valsts pārvaldes iekārtas likums