

No viena konkursa līdz civildienesta reformai: kas patiesībā kaiš Latvijas civildienestam?

Autori: Sanda Liepiņa, Ivo Rollis, Līga Stafecka

18.jūnijs, 2026.

Diskusija par kārtējiem [grozījumiem Valsts civildienesta likumā](#) un konkrēto konkursu uz Valsts kancelejas direktora amatu rada ļoti pazīstamu situāciju. Sabiedrībai tiek piedāvāts fokusēties uz vienu normu – uz to, vai Ministru prezidents drīkstēs izmantot pārceļšanas un rotācijas mehānismu, lai ieceltu jauno Valsts kancelejas direktoru, ja nule noslēgtā konkursa rezultāti netiek virzīti apstiprināšanai vai konkurss beidzas bez rezultāta. Ir skaidri jāpasaka, ka ar piedāvāto pārceļšanas mehānismu var iecelt jau esošu valsts civildienesta ierēdni, kas iepriekš atlasīts vispārējā konkursa kārtībā.

Politiskajai dienaskārtībai tas ir ērti: vienu strīdīgu pantu var korigēt, vienu konkursa komisiju – nomainīt, un pēc tam apgalvot, ka problēma ir atrisināta.

Tomēr šī problemātika, kas nonākusi dienaskārtībā, ir katalizators ilgstoši briedušai situācijai, kuru ar šo rakstu vēlamies izgaismot un tādējādi ierosināt plašāku diskusiju par civildienesta attīstību un nepieciešamajām izmaiņām. Mūsu galvenais uzdevums šobrīd nav cīnīties par viena panta formulējumu un viena amata konkursu. Mūsu uzdevums ir izmantot šo diskusiju kā ieejas punktu, lai beidzot runātu par to, kas ar Latvijas civildienestu un pārvaldību notiek jau vismaz piecpadsmit gadus: par slēgtu augstākās ierēdniecības vidi, par politizētām attiecībām starp ministriem un ierēdņiem, amatpersonām un par praksēm, kas sistemātiski grauj meritokrātisku atlasī, profesionālo autonomiju un sabiedrības uzticēšanos.

Svarīgi šo diskusiju nepadarīt par vienkāršu pretstatījumu "konkurss pret pārceļšanu". Rotācija un pārceļšana pati par sevi nav slikts instruments un ir regulāri izmantota prakse lielās organizācijās. Labi pārvaldītā civildienestā tā var palīdzēt nodrošināt zināšanu pārnesi starp iestādēm, vadības pieredzes paplašināšanu un institucionālo nepārtrauktību. Problēma sākas tad, ja rotācija no profesionālas attīstības instrumenta kļūst par maz caurskatāmu augstākās ierēdniecības kadru aprites mehānismu, kurā sabiedrībai nav skaidrs, kāpēc konkrēts amats netiek aizpildīts atklāta konkursa ceļā un pēc kādiem kritērijiem izvēlēts pārceļtais ierēdnis. Un arī jāatzīst, ka ne vienmēr ilgstoša pieredze valsts pārvaldē ir vienīgais, kas nepieciešams augstākajām civildienesta amatpersonām.

Slēgta augstākā ierēdniecība: ko rāda dati

Latvijas civildienesta modelis formāli ir uzbūvēts pareizi. Valsts civildienesta likuma mērķis ir profesionāls, politiski neitrāls un uz kompetenci balstīts civildienests, kas nodrošina tiesisku, stabilu, efektīvu un caurskatāmu pārvaldi. Likuma 11. pants paredz, ka pretendentu vai ierēdni iestādes vadītāja amatā ieceļ uz pieciem gadiem, un atzīst divus ceļus uz šo amatu – atklātu konkursu vai rotācijas (pārceļšanas) kārtību bez jauna konkursa, ja ierēdnim jau ir atbilstoša kvalifikācija.

Tieši šis "divējādaļais ceļš" ir centrālais labas idejas deformācijas punkts. Balstoties uz Ministru kabineta un Ministru prezidenta rīkojumu analīzi kopš 2014. gada, identificējami 91 rīkojums par augstākā līmeņa civildienesta un citu vadošo amatpersonu iecelšanu vai pārceļšanu. No tiem aptuveni puse gadījumu ir saistīti ar pārceļšanu, rotāciju vai citu iekšējas mobilitātes instrumentu izmantošanu – nevis ar atklātu, salīdzināma konkursa rezultātu. Tas attiecas

ne tikai uz ministriju valsts sekretāriem, bet arī uz citiem augsta līmeņa amatiem ministrijās un centrālajās iestādēs.

Šie dati ir svarīgi nevis tāpēc, lai pierādītu, ka katra pārceļšana bijusi nepamatota, bet tāpēc, ka tie parāda sistēmas mērogu. Ja pārceļšana tiek izmantota regulāri, tai vairs nevar pietikt kā tehniskam izņēmumam. Tad ir vajadzīgi tikpat skaidri kritēriji un tikpat saprotams sabiedriskais pamatojums kā atklātam konkursam. Pretējā gadījumā veidojas risks, ka formāli likumīgs instruments faktiski darbojas kā paralēls augstāko amatpersonu iecelšanas ceļš.

Īpaši uzskatāma ir pašu ministriju valsts sekretāru dinamika. Analītisks apkopojums par 14 ministrijām rāda, ka virkne pašreizējo valsts sekretāru amatā ir nonākuši tieši rotācijas vai pārceļšanas ceļā – piemēram Ārlietu, Iekšlietu, Finanšu, Labklājības un Tieslietu ministrijās. Tas nozīmē, ka atklāts konkurss ir tikai viens no izmantotajiem instrumentiem, un praksē jau ilgstoši ne vienmēr – galvenais. Šobrīd virzītie grozījumi Valsts civildienesta likumā pēc būtības pieļautu to pašu pieeju arī Valsts Kancelejas vadības un citu iestāžu vadītāju izvēlē arī gadījumos, kad iestādes vadītājs atbrīvots no ierēdņa amata, pamatojoties uz savstarpēju vienošanos – tātad vai nu atklāts konkurss vai kāda esoša ierēdņa pārceļšana ar Ministru kabineta lēmumu.

Raivja Kronberga karjeras trajektorija – no Tieslietu ministrijas valsts sekretāra uz Zemkopības ministrijas valsts sekretāru un tālāk uz Valsts kancelejas direktoru – ir labs piemērs, kā praksē izskatās šāda slēgta kadru aprīte. Viņa pārceļšana Valsts kancelejas direktora amatā notika ar Ministru kabineta lēmumu, izmantojot pārceļšanas mehānismu – nevis atklāta konkursa rezultātā. Stāsts ir par modeli, kur augstākās amatpersonas tiek pārvietotas starp ietekmīgākajām pozīcijām faktiski politisku lēmumu rezultātā.

Pārceļšanas sistēmiskās problēmas

Šādas prakses rezultātā var veidoties vēl noslēgtākas augstākās ierēdniecības risks. Ceļš uz augstāko civildienestu tad tiek definēts ne tikai ar atklātu sacensību starp plašu kvalificētu kandidātu loku, bet arī ar iekšēju karjeras izaugsmi, politiski-administratīvām vienošanām un neliela profesionāla loka pārvietošanu starp ietekmīgām pozīcijām. Tas nenozīmē, ka pārceltās personas ir nekompetentas. Taču sistēmiski tas mazina ārējo konkurenci, vājina atlases caurskatāmību un palielina politizācijas risku.

Turklāt R.Kronberga gadījums izgaismo atbildības un izvērtēšanas deficītu augstākajā ierēdniecībā. Pārceļšana notika brīdī, kad sabiedrībā un medijos tika diskutēts par Latvijas valsts mežu un citu ar zemkopības nozari saistītu lēmumu atbilstību sabiedrības interesēm. Ja amatpersonas sniegums galvenokārt tiek vērtēts pēc procesuālās atbilstības, juridiskās korektuma un spējas nodrošināt institucionālo nepārtrauktību, tad reputācijas riski, iepriekšējo lēmumu konteksts un nozarēs konstatētās problēmas reti kļūst par daļu no sistemātiska personālpolitikas izvērtējuma. Rezultātā sistēma var saglabāt personālo nepārtrauktību arī pēc politiski vai sabiedriski jutīgiem strīdiem, bet ne vienmēr pārvērš šīs situācijas institucionālā mācīšanās procesā.

Tas nenozīmē, ka konkrēta amatpersona būtu juridiski vai profesionāli vainojama tikai tādēļ, ka iepriekš strādājusi problemātiskā nozarē. Taču tas nozīmē, ka augstākā civildienesta atlases sistēmai jāspēj ne tikai pārbaudīt formālo atbilstību amatam, bet arī izvērtēt reputācijas, uzticēšanās un iepriekšējās pārvaldības pieredzes riskus. Jo augstāks amats, jo lielāka nozīme ir ne tikai kompetencei, bet arī tam, vai sabiedrībai ir pamats uzticēties atlases procesam. Pašlaik ir divi ceļi uz augstākajiem amatiem - atklāts konkurss un

pārcešana. Sabiedriskais risks rodas brīdī, kad nav pietiekami skaidrs, kāpēc vienā gadījumā tiek izvēlēts konkurss, bet citā - pārcešana, un kā tiek salīdzināta kandidāta kompetence ar potenciāli plašāku pretendentu loku.

Pēc būtības Latvijā jau labu laiku pastāv faktiski slēgta politizēta kadru sistēma paralēli Valsts civildienesta likumā noteiktajai Latvijas Republikai un [Satversmei](#) lojālai, profesionālai, politiski neitrālai valsts civildienesta sistēmai. Likumā noteiktais civildienesta uzdevums ir nodrošināt tiesisku, stabilu, efektīvu un atklātu valsts pārvaldes darbību.

Rotācija kā neizmantota iespēja vai kā risks un sods

Pētījumi par Latvijas centrālo valsts pārvaldi rāda, ka rotācija starp iestādēm pašlaik nav nostiprinājusies kā sistemātisks cilvēkresursu attīstības instruments (piemēram [LaSER 2026. gada pētījums](#)). Tā biežāk notiek reorganizāciju, personāla trūkuma, krīžu vai individuālu karjeras lēmumu dēļ, nevis kā plānota zināšanu un vadības pieredzes pārnese starp politikas jomām. Tas nozīmē, ka ekspertīze bieži uzkrājas vienas institūcijas ietvaros, bet nepietiekami cirkulē sistēmas līmenī.

Vēl būtiskāk - pašā civildienestā pārcešanas mehānismam nav pietiekamas uzticēšanās. Rotācija praksē nereti tiek uztverta nevis kā karjeras attīstības iespēja, bet kā risks, sods vai politiski - administratīva pārbīde. Šādā situācijā pārcešana nevar vienlaikus būt gan uzticams profesionālās mobilitātes instruments, gan maz caurskatāms īsceļš augstāko amatu aizpildīšanai. Tieši tāpēc Latvijai nevajag atteikties no rotācijas, bet vajag to pārveidot par skaidru, caurskatāmu un profesionāli pamatotu sistēmu vienoti vadītā civildienestā.

Caurskatāma personālpolitika kā sabiedrības uzticēšanās jautājums

OECD uzticēšanās pētījums rāda, ka 2023. gadā tikai ap 25 – 29% Latvijas iedzīvotāju ziņoja par augstu vai vidēji augstu uzticēšanos valdībai – būtiski zem OECD vidējā (ap 39–41%). Uzticēšanās parlamentam un politiskajām partijām ir vēl zemāka, un kopumā pētījumi norāda, ka zemā uzticēšanās ir stabila parādība jau vismaz divas desmitgades.

Zema uzticēšanās parasti nav saistīta ar vienu gadījumu vai sliktu piemēru, tā veidojas ilgākā laika periodā un saistīta ar to, kā pastāvīgi tiek pieņemti un skaidroti valdības lēmumi. Sabiedrības neuzticēšanās šādos gadījumos nerodas tikai no viena konkursa vai vienas amatpersonas karjeras. Tā rodas no atkārtotas pieredzes, ka arī pēc skandāliem, auditiem vai publiski kritizētiem lēmumiem sistēmā reti ir redzams skaidrs atbildības un mācīšanās mehānisms. Ja sabiedrība redz, ka augstākā līmeņa amatpersonas pārvietojas starp ietekmīgām pozīcijām, bet nav saprotams, kā iepriekšējā pieredze, reputācijas riski un pārvaldības rezultāti tiek izvērtēti, rodas sajūta, ka sistēma vairāk aizsargā savu nepārtrauktību nekā sabiedrības tiesības uz caurskatāmu un atbildīgu pārvaldību, kā arī tiesības uz reālām pārmaiņām risinot sabiedrībai svarīgas problēmas. Tajā pašā laikā OECD dati rāda interesantu paradoksu: valstīs ar zemāku uzticēšanos valdībai bieži ir augstāks sabiedrības atbalsts pierādījumos balstītai politikas veidošanai, un Latvija nav izņēmums. Tas nozīmē, ka sabiedrības gaidas pēc caurskatāma, meritokrātiska civildienesta drīzāk ir iespēja, nevis šķērslis reformām.

Šo zemo sabiedrības uzticības līmeni bieži interpretē kā "komunikācijas problēmu" – it kā pietiktu ar labāku skaidrošanu, lai uzticēšanās pieaugtu. Taču jaunākā institucionālās ekonomikas literatūra stāsta ko citu. 2024. gada Nobela prēmijas laureāti Daron Asemoglu, Saimons Džonsons un Džeimss Robinsons uzsver, ka ilgtermiņa labklājību izšķir institūciju kvalitāte: tiesiskums, drošas īpašuma tiesības, plaša politiskā pārstāvniecība un reāli

iekļaujošas institūcijas. Viņu darba centrā ir atšķirība starp iekļaujošām institūcijām, kas ļauj plašam sabiedrības lokam piedalīties un gūt labumu no izaugsmes, un ekstraktīvām institūcijām, kas koncentrē varu un labumus šaurā elites grupā. Un attiecīgi atšķiras arī valstu izaugsmes trajektorijas.

Slēgts un maz caurskatāms augstākās ierēdniecības rotācijas un pārceļšanas modelis rada institucionālas noslēgtības risku. Tas koncentrē ietekmi šaurākā profesionāli – politiskā lokā un ierobežo iespējas jauniem, vai ārējiem kandidātiem pilnvērtīgi konkurēt uz augstākiem amatiem. Šādā sistēmā sabiedrības uzticēšanās loģiski būs zema, jo cilvēkiem nav skaidrs, vai svarīgākie amati tiek aizpildīti pēc profesionāliem kritērijiem, politiskas uzticamības vai slēgtas sistēmas iekšējās loģikas.

Latvijas situāciju diemžēl labi apstiprina arī starptautiskie salīdzinošie pētījumi – Latvija tajos parasti neizskatās kā "caurkritusi valsts", bet gan kā sistēma, kur formālā meritokrātija eksistē uz papīra, bet praksē to pakāpeniski izgrauž politizācija un iekšējie tīkli.

EIPA 2022–2025. gada starptautiskajā valsts pārvaldes snieguma pētījumā Latvijas situācija attiecībā starp ministriem un ierēdniecību tiek raksturota kā politizēta (*politicized*) – valsti darbojas formāli neitrāls civildienests, taču politiskā ietekme uz augstāko līmeņu iecelšanām un lēmumu pieņemšanas vidi ir būtiska un strukturāla, nevis epizodiska. Turpat redzams, ka valstīs, kur augstākais civildienests tiešām balstās atklātā konkurencē, skaidrās kompetencēs un caurskatāmos rotācijas nosacījumos, ieguvumi ir ļoti konkrēti – augstāka uzticēšanās, labāka politikas īstenošana un mazāks spiediens "nomainīt savējos" pie katras valdības maiņas.

Daļēja pāreja uz darba tiesisko attiecību modeli – par ko būtu vērts diskutēt

Līdzšinējā pieredze Latvijā rāda, ka formāli pareizi uzbūvēts civildienesta likums pats par sevi negarantē ne profesionālu autonomiju, ne sabiedrības uzticēšanos. Faktiskā situācija jau šobrīd rāda, ka sava veida "patronāžas" sistēma pastāv paralēli formālajai civildienesta sistēmai. Ja civildienesta statuss tiek piešķirts pārāk plaši un bez skaidras atšķirības no parastām darba attiecībām, tas faktiski kļūst par papildu aizsargkārtu slēgtai, politizētai sistēmai, nevis par meritokrātijas balstu.

Šis nav jautājums, ko var atrisināt ar vienu likuma grozījumu vai vienu konkursu. Pirms runāt par plašāku pāreju uz darba tiesisko attiecību modeli, būtu jāizdara pamata darbs: jādefinē, kuri amati veido civildienesta kodolu, kādas funkcijas tajos prasa īpašu politiskās neitralitātes aizsardzību un kuri amati savukārt var tikt vadīti caur skaidriem mērķiem, termiņiem un snieguma rādītājiem.

Tāpēc būtu vērts sākt diskusiju par daļēju civildienesta modeļa pārskatīšanu, nevis automātisku atteikšanos no tā. Viens iespējama virziens būtu sašaurināt īpaši aizsargāto civildienesta kodolu līdz tām funkcijām, kur politiskās ietekmes mazināšana ir kritiski svarīga, vienlaikus citos amatos stiprinot snieguma vadību, termiņa atbildību un caurskatāmu atlasī.

Diskusijas rosināšanai - kā tas varētu izskatīties praksē:

1. Civildienesta "kodola" sašaurināšana

Civildienesta statuss tiek saglabāts ierobežotam lokam – funkcijām, kur politiski motivēta iejaukšanās ir sevišķi bīstama (tiesiskuma, uzraudzības un kontroles, noteiktas drošības funkcijas). Pārējie amati pāriet uz darba tiesiskajām attiecībām ar noteiktiem mērķiem, termiņiem un regulāru snieguma novērtēšanu.

2. Mērķi un KPI darba līgumos

OECD un FICIL ieteikumi Latvijai virzās vienā virzienā – stiprināt snieguma vadību un piesaistīt atalgojumu konkrētiem rezultātiem, nevis procesa izpildei. Darba līgumos augstāka līmeņa vadītājiem var tikt ietverti skaidri definēti, ierobežotā skaitā KPI, kas saistīti ar politikas rezultātiem un horizontālām reformām (piemēram noteiktu projektu ieviešanu, pakalpojumu kvalitāti, iestāžu sadarbību).

3. Termiņa līgumi un caurskatāma atlase

FICIL iesaka gan stiprināt rotāciju, gan paaugstināt sliekšni civildienesta statusa iegūšanai. Darba tiesisko attiecību modelis ļautu to ieviest, nosakot skaidrus 3–5 gadu termiņa līgumus augstākajām amatpersonām ar iespēju pagarināt tikai tad, ja mērķi ir sasniegti, un saglabājot obligātu atklātu konkursu kā pamatceļu uz amatu.

4. Snieguma izvērtēšana un atbildība

OECD un EIPA norāda, ka Latvijā trūkst gan sistemātiska politikas ex post izvērtējuma, gan konsekventas augstāko ierēdņu snieguma izvērtēšanas. Darba tiesisko attiecību modeli snieguma vērtēšana un atalgojuma korekcijas, tai skaitā līguma nepagarināšana, kļūst par normālu, juridiski un institucionāli atbalstītu praksi, nevis politisku izņēmumu.

Ieguvumi, riski un drošības mehānismi

Potenciālais ieguvums ir lielāka skaidrība par to, kuri amati tiešām ir "valsts mugurkauls" un kuri ir profesionāli vadāmi ar elastīgāku darba līgumu režīmu un plašāku iespēju profesionāliem darbiniekiem no dažādām jomām uz laiku uzņemt konkrētu pienākumu veikšanu valsts pārvaldē. Tas ļautu stiprināt civildienesta kodolu, vienlaikus ieviešot reālu snieguma atbildību tur, kur šobrīd dominē formālas procedūras un nodrošinātu ātrāku inovāciju un pārmaiņu ieviešanu arī valsts pārvaldē.

Tajā pašā laikā šāds modelis palielina risku politizācijai, ja netiek izveidoti skaidri drošības mehānismi – neatkarīga atlases un disciplinārlietu institūcija, obligāta ietekmes analīze personāla reformām un pilnīga caurskatāmība par augstāko amatpersonu iecelšanu, līgumiem un snieguma vērtējumiem.

Šādu daļēju pāreju uz darba tiesisko attiecību modeli nevar ieviest ar vienu grozījumu Valsts civildienesta likumā – tā prasa paketi ar institucionāliem balstiem, tostarp caurskatāmiem konkursiem un komisijām, karjeras un snieguma vadības sistēmu, reāli vienota civildienesta ieviešanu. Tieši tāpēc nākamais jautājums ir: kā padarīt konkursus un komisijas par reālu, nevis deklarētu meritokrātijas instrumentu.

Atklāts konkurss kā pamatceļš uz augstākajiem amatiem

Dažkārt tiek teikts: "Bet konkursi taču ir, viss notiek pēc procedūras." Šeit svarīgi atgādināt divas lietas.

Pirmkārt, šobrīd atklāts konkurss nav vienīgais un bieži vien – ne galvenais – augstākās ierēdniecības iecelšanas instruments. Rīkojumu analīze rāda, ka pārceļšana un rotācija plaši tiek izmantota arī gadījumos, kad likums ļautu rīkot konkursu, un sabiedrībai nav vienkārša veida, kā pārbaudīt, vai konkurss kādreiz ir noticis un kādi bijuši rezultāti.

Otrkārt, arī tad, kad konkurss formāli tiek izsludināts, tas ne vienmēr nozīmē neatkarīgu un sabiedrībai uzticamu procesu. Jau [2015. gadā Valsts kancelejas direktora amata](#)

[pretendentu izvērtēšanas komisiju vadīja](#) Ministru prezidenta biroja vadītājs – skaidri politiska figūra. Savukārt [pašreizējās komisijas sastāvs](#) ir ļoti iekšējs – to veido galvenokārt citi valsts sekretāri un drošības iestādes vadītājs, bez neatkarīgiem ārējiem locekļiem vai kādiem citiem profesionāļiem. Vismaz neatkarīgie novērotāji ir bijusi standarta prakse profesionāli vadīt vecāko amatpersonu atlases procesos.

Tāpat liels skaits detalizētu formālu prasību samazina pretendentu loku konkursos. Varētu domāt – ja paprasa visas zināšanas un pieredzes, pieteiksies labākie. Otrādi – dažos gadījumos piesakās ļoti neliels skaits pretendentu. Taču šādi noteiktas prasības sašaurina pretendentu loku uz jau augstākajā vadībā esošajiem. Valsts Kancelejas direktora atlase sākas ar [sešiem pretendentiem](#), ar tikpat 2025.gadā sākas Izglītības ministrijas vadītāja [konkurss](#).

Tātad problēma nav tikai tā, vai konkurss ir vai nav. Problēma ir tajā, vai konkurss un komisijas patiešām nodrošina meritokrātisku atlasi, vai tikai dod procedūras “zīmogu” lēmumam, kas faktiski pieņemts politiski vai šaurā ierēdņu lokā virzīt savējos vai ērtos.

Līdzīgi ir arī ar pārcelšanu. Problēma nav tikai tā, vai pārcelšana ir vai nav atļauta. Problēma ir tajā, vai pārcelšana tiek pamatota ar skaidru valsts pārvaldes vajadzību, kandidāta kompetenci un sistēmisku cilvēkresursu politiku, vai arī tā kļūst par politiski ērtu veidu, kā apiet atklātu salīdzināšanu ar citiem pretendentiem. Tāpēc gan konkursam, gan pārcelšanai vajadzīgi publiski saprotami kritēriji un pārbaudāms lēmuma pamatojums.

Informācijas caurskatāmība: sistēma, kas pati sevi nesaprot

Informācijas atklātība un dati lēmumu pamatā ir vēl viena hroniska sērga Latvijā. Arī šajā kontekstā tas labi izgaismojas. Šobrīd Saeimā steidzamības kārtā tiek lemts par grozījumiem Civildienesta likumā, bet vai kāds ir redzējis faktisko ainu. Daļu no tās ieguvām šim rakstam, bet vai, strādājot pie grozījumiem, kāds iedziļinājās, kuru ceļu Latvijas civildienests biežāk izvēlas augstākajiem amatiem – konkursu vai pārcelšanu? Lai saprastu, kā praksē tiek iecelti valsts sekretāri, valsts sekretāru vietnieki, iestāžu vadītāji un citi augstākā līmeņa ierēdņi, šobrīd jāizrok desmitiem atsevišķu Ministru kabineta un ministru prezidenta rīkojumu, jāmeklē fragmentēta informācija par konkursiem un pārcelšanām. Mums izdevās ieraudzīt vismaz daļu no ainas, taču nav vienota, publiska reģistra, kur vienuviet būtu atrodamas: amats, persona, iecelšanas veids, datums, vai bijis konkurss, kāds bijis pamatojums, ja konkurss nav noticis. Ja informāciju nav viegli redzēt un analizēt, ir viegli manipulēt ar dažādiem vērtējumiem.

Tāpēc viens no praktiskākajiem risinājumiem būtu publisks augstākā civildienesta amatu aizpildīšanas pārskats. Tajā būtu jānorāda amats, persona, iecelšanas datums, iecelšanas veids, vai noticis atklāts konkurss, cik pretendentu piedalījās, vai izmantota pārcelšana, kāds bijis pārcelšanas pamatojums un kāds termiņš attiecas uz konkrēto amatu. Šāds pārskats pats par sevi neatrisinātu politizācijas risku, bet tas padarītu sistēmu redzamu un līdz ar to arī kontrolējamu.

Ko darīt: no viena grozījuma uz sistēmisku izvērtējumu

No iepriekš teiktā izriet divas lietas.

Pirmkārt, piedāvātie un nu jau pieņemtie Valsts civildienesta likuma grozījumi nerada pilnīgi jaunu problēmu, bet paplašina jau esošu un nepietiekami caurskatāmu praksi. Tieši tāpēc tos nevar vērtēt tikai tehniski - kā risinājumu vadības nepārtrauktībai. Tie jāvērtē

kontekstā, kur pārceļšana augstākā līmeņa amatos jau šobrīd tiek izmantota plaši, bet sabiedrībai nav vienkārša veida pārliecināties, kāpēc konkrētā gadījumā izvēlēta pārceļšana, nevis atklāts konkurss. Šādā situācijā ierosināto grozījumu pieņemšana bez plašākas diskusijas palielina uzticēšanās risku.

Otrkārt, īstā risināmā problēma ir cita - **galvenais uzdevums ir uzsākt pilnvērtīgu civildienesta sistēmas izvērtējumu**, kas ietvertu civildienesta profesionālās autonomijas un politiskās atbildības robežu skaidru definēšanu. Izvērtējumam būtu jāatbild vismaz uz pieciem jautājumiem. Pirmkārt, kuri augstākā līmeņa amati obligāti aizpildāmi atklāta konkursa ceļā. Otrkārt, kādos izņēmuma gadījumos pieļaujama pārceļšana. Treškārt, kā publiski pamatojama pārceļšana augstākā līmeņa amatā. Ceturtkārt, kā tiek nodrošināta neatkarīga kandidāta kompetences izvērtēšana. Piektkārt, kā sabiedrība var regulāri redzēt datus par augstākā civildienesta iecelšanas praksi. Šādam izvērtējumam būtu jāiekļauj arī jautājums, vai Latvijai tiešām jāuztur tik plašs civildienesta loks, vai arī racionālāk būtu atstāt šauru, skaidri aizsargātu civildienesta kodolu un daļu amatu pārnest uz caurskatāmu darba tiesisko attiecību modeli ar mērķiem, termiņiem un KPI.

Ja mēs patiešām uztveram nopietni dažādos mērījumos skaidri redzamos brīdinājumus par hroniski zemu uzticēšanos Latvijas valdībai un spēcīgu, labi pārvaldītu institūciju nozīmi ekonomikas izaugsmei, tad civildienesta reforma ir nevis tehnisks jautājums, bet viens no centrālajiem valsts attīstības priekšnoteikumiem.

Šis konkrētais jautājums par Valsts kancelejas direktora atlasi un likuma grozījumiem var kļūt par kārtējo epizodi, ko sabiedrība aizmirsīs līdz nākamajai karstajai diskusijai. Vai arī – mēs varam izmantot to kā brīdi, kad beidzot pasakām: Latvijas problēma nav tikai atpalcība noteiktos rādītājos vai komunikācijas kļūdās. Latvijas problēma ir arī tajā, ka augstākā civildienesta atlases un karjeras sistēma nav pietiekami caurskatāma, nav pietiekami balstīta datos un nerada pietiekamu uzticēšanos tam, ka svarīgākie amati tiek aizpildīti pēc profesionāliem, nevis politiski vai institucionāli ērtākiem kritērijiem.

No valdības un Saeimas būtu nepieciešams skaidrs signāls, ka Latvija ir gatava iziet no komforta zonas un pārstrukturēt civildienestu tā, lai tas tiešām pildītu likumos ierakstīto – nodrošinātu stabilu, tiesisku, efektīvu valsts pārvaldi neatkarīgi no politisko koalīciju maiņām. Tāpēc šī diskusija nav tikai par to, vai konkrētā gadījumā vajadzēja konkursu vai pārceļšanu. Tā ir par to, vai Latvijas augstākā civildienesta sistēma spēj sasaistīt amatu karjeru ar pārvaldības rezultātiem, reputācijas izvērtējumu un institucionālo mācīšanos. Kamēr karjeras lēmumos dominēs formāla atbilstība un nepārtrauktība, bet mazāk – rezultāti, uzticēšanās un atbildība, tikmēr līdzīgas diskusijas atkārtosies. Nepieciešams definēts aizsargājams civildienesta kodols, nostiprināts atklāts konkurss kā pamatceļš uz augstākajiem amatiem, noteikti publiski pamatojami izņēmumi pārceļšanai un izveidota caurskatāma augstākā vienota civildienesta atlases, rotācijas un snieguma izvērtēšanas sistēma. Situācija ir nobriedusi lielākām pārmaiņām.

Ja to nedarīsim, arī citas reformas - publisko investīciju programmas, produktivitātes plāni vai valsts pārvaldes efektivitātes iniciatīvas – turpinās iestrēgt tajā pašā institucionālajā vidē. Valsts attīstību nosaka ne tikai tas, kādus likumus un stratēģijas pieņemam, bet arī tas, vai valsts pārvaldei ir pietiekama profesionālā autonomija, rīcībspēja un sabiedrības uzticēšanās, lai šos lēmumus īstenotu praksē. Jo, kā atgādina 2024. gada Nobela prēmijas ekonomisti, **ilgtermiņa labklājību nosaka institūcijas** – nevis tikai tas, ko mēs rakstām likumos, bet tas, kā šie likumi tiek īstenoti reālajā dzīvē.

Izmantotie avoti

Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. (2024). *Institutions and Prosperity: The 2024 Nobel Laureates*. Nobel Prize Lecture.

EIPA – European Institute of Public Administration. (2025). *Public Sector Performance Programme 2022–2025: An International Benchmarking Study*, Chapter 1.

European Commission. (vairāki gadi). *Country Reports – Latvia* (ar sadaļām par publisko pārvaldi un pētniecības sistēmu).

FICIL – Foreign Investors Council in Latvia. (2024). *Position Paper on Future Public Administration*. Rīga.

Latvijas Republikas Satversme. Pieņemta 1922. gada 15. februārī, ar grozījumiem.

Latvijas Republikas Valsts civildienesta likums, ar grozījumiem.

Meyer-Sahling, J.-H., & Mikkelsen, K. S. (2016). Civil Service Laws, Merit, Politicization, and Corruption: The European Experience. *Public Administration*, 94(4), 738–756.

Meyer-Sahling, J.-H., & Nakrošis, V. (2009). Modernising the Civil Service in Lithuania: Personnel Policy and Public Service Bargains. *Public Administration*, 87(2), 369–394.

Meyer-Sahling, J.-H., et al. (2017). *Civil Service Management in Estonia – Global Survey of Public Servants*. University of Nottingham / European Commission.

OECD. (2020). *OECD Public Integrity Handbook*. OECD Publishing.

OECD. (2020). *Mobilising Evidence at the Centre of Government in Lithuania: Strengthening Decision Making and Policy Evaluation for Long-term Development*. OECD Public Governance Reviews.

OECD. (2020). *Building Capacity for Evidence-Informed Policymaking: Lessons from Country Experiences*. OECD Publishing.

OECD. (2022). *Government at a Glance 2021/2023 – Country Notes: Latvia*. OECD Publishing.

OECD. (2022). *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – Latvia Results*. OECD Publishing.

OECD. (2023). *Strengthening the Innovative Capacity of the Public Sector of Latvia*. OECD Public Governance Reviews.

OECD. (2024). *Building Capacity for Evidence-Informed Policymaking in Governance and Public Administration in Latvia – Diagnostic and Needs and Gap Assessment (Annex report)*. OECD Publishing.

OECD. (2024). *Toolkit for Strengthening Evidence-Informed Policymaking in Latvia*. OECD Publishing. OECD. (2024). *Toolkit for Strengthening Evidence-Informed Policymaking in Lithuania*. OECD Publishing.

OECD. (2024). *Anti-Corruption Note: Latvia*. OECD Publishing.

State Chancellery of Latvia. (2020). *Public Administration Reform Plan 2020*.

UNDP. (2005). *Meritocracy for Public Service Excellence*. United Nations Development Programme.

UNDP. (2014 u.c.). *Civil Service Reform and Anti-Corruption in Developing Countries*.

Žurnāla / mediju materiāli par Raivja Kronberga iecelšanu un pārcelšanu (TVNET, LSM, Delfi, u.c., 2014–2026).