

Pasaules Bankas konsultatīvais pakalpojums par augstākās izglītības
iekšējo finansēšanu un pārvaldību Latvijā, kura izmaksas ir atlīdzināmas

**Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējā finansēšana un pārvaldība:
Ieteikumi**

2017. gada aprīlis

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

ESF projekts Nr. 8.3.6.1/16/l/001 «Dalība starptautiskos izglītības pētījumos»

Satura rādītājs

SAĪSINĀJUMU SARAKSTS	4
KOPSAVILKUMS	5
IEVADS	7
1 LATVIJAS AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀŽU IEKŠĒJĀS FINANSĒŠANAS UN PĀRVALDĪBAS MODEĻI – GALVENIE KONSTATĒJUMI	8
1.1 GALVENIE KONSTATĒJUMI PAR IEKŠĒJO FINANSĒŠANU	8
1.2 GALVENIE KONSTATĒJUMI PAR IEKŠĒJO PĀRVALDĪBU	11
2 IETEIKUMI AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒM	13
2.1 IETEIKUMI PAR IEKŠĒJO FINANSĒŠANU	13
2.2 IETEIKUMI PAR IEKŠĒJO PĀRVALDĪBU	21
2.3 APSVĒRUMI PAR KOPĪGĀM PROBLĒMĀM TUVĀKAJĀ NĀKOTNĒ	25
3 IETEIKUMI VALDĪBAI	26
3.1 IETEIKUMI VALDĪBAS POLITIKAI PAR IEKŠĒJO FINANSĒŠANU	26
3.2 IETEIKUMI VALDĪBAS POLITIKAI PAR IEKŠĒJO PĀRVALDĪBU	28
3.3 IESPĒJAMĀ EIROPAS STRUKTŪRFONDU IZMANTOŠANA	31
3.4 APSVĒRUMI PAR PRIORITĀTĒM TUVĀKAJĀ NĀKOTNĒ	33
REFERENCES	35
1. PIELIKUMS – PĀRSKATS PAR IETEIKUMIEM ATTIECĪBĀ UZ LATVIJAS AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀŽU IEKŠĒJO FINANSĒŠANU, SAISTĪTĀS KONKRĒTĀS REKOMENDĀCIJAS PĀRVALDĪBAI UN IESPĒJAMĀ ATBILSTOŠO EIROPAS STRUKTŪRFONDU IZMANTOŠANA	36

2. PIELIKUMS – PĀRSKATS PAR IETEIKUMIEM ATTIECĪBĀ UZ LATVIJAS AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀŽU IEKŠĒJO PĀRVALDĪBU, SAISTĪTĀS KONKRĒTĀS REKOMENDĀCIJAS PĀRVALDĪBAI UN IESPĒJAMĀ ATBILSTOŠO EIROPAS STRUKTŪRFONDU IZMANTOŠANA

43

TABULU SARAKSTS

- 1. TABULA 1 LATVIJAS AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀŽU IEKŠĒJĀS FINANSĒŠANAS MODEĻU FAKTISKAIS STĀVOKLIS (STATUS QUO) (LABĀS PUSES KOLONNA), KAS NOVĒRTĒTS SASKAŅĀ AR PRAŠĪBĀM, ATBILSTOŠI KURĀM IEKŠĒJĀS FINANSĒŠANAS MODEĻI IR ATZĪSTAMI PAR LABIEM (KREISĀS PUSES KOLONNA) 9**
- 2. TABULA 2 LATVIJAS AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀŽU IEKŠĒJĀS PĀRVALDĪBAS PASĀKUMU FAKTISKAIS STĀVOKLIS (STATUS QUO) (LABĀS PUSES KOLONNA), KAS NOVĒRTĒTS SASKAŅĀ AR PRAŠĪBĀM, ATBILSTOŠI KURĀM IEKŠĒJĀS PĀRVALDĪBAS PASĀKUMI IR ATZĪSTAMI PAR LABIEM (KREISĀS PUSES KOLONNA) 11**

Saīsinājumu saraksts

<i>ENQA</i>	Eiropas asociācija kvalitātes nodrošināšanai augstākajā izglītībā
<i>ESF</i>	Eiropas struktūrfondi
<i>ESG</i>	Standarti un pamatnostādnes attiecībā uz izglītības kvalitātes nodrošināšanu Eiropas augstākās izglītības telpā
<i>ES</i>	Eiropas Savienība
<i>All</i>	augstākās izglītības iestāde
<i>AL</i>	Augstskolu likums
<i>VIS</i>	vadības informācijas sistēma
<i>IZM</i>	Izglītības un zinātnes ministrija
<i>SMART</i>	konkrēti, mērāmi, sasniedzami, reālistiski un ar noteiktu termiņu
<i>KM</i>	konkrēts mērķis
<i>SWOT</i>	stiprās un vājās puses, iespējas un draudi

Kopsavilkums

Šajā ziņojumā sniegti ieteikumi Latvijas augstākās izglītības iestādēm (All) un Latvijas valdībai, koncentrējoties uz Latvijas All iekšējās finansēšanas modeļu un iekšējās pārvaldības pasākumu turpmāko attīstību, ņemot vērā Latvijas pašreizējo augstākās izglītības finansēšanas reformu procesu. Latvijā patlaban tiek īstenota būtiska augstākās izglītības reforma, pārveidojot augstākās izglītības finansēšanas sistēmu ar mērķi izvērtēt Latvijas All iekšējās finansēšanas modeļus. Pēc Pasaules Bankas pirmā konsultatīvā pakalpojuma augstākās izglītības jomā 2013./2014. gadā, kas koncentrējās uz Latvijas augstākās izglītības finansēšanas modeli sistēmas līmenī, 2016. gada maijā tika uzsākts otrs augstākās izglītības projekts¹ ar Pasaules Bankas atbalstu. Otrs projekts, kas cita starpā attiecas uz pārmaiņām All un turpmākās attīstības potenciālu iekšējās finansēšanas un pārvaldības jomās. Balstoties uz diviem prasību kopumiem, viens — labiem iekšējās finansēšanas modeļiem, bet otrs — labiem iekšējās pārvaldības pasākumiem, kas izklāstīti ziņojumā *Starptautiskās tendences un laba prakse augstākās izglītības iekšējā finansēšanā un pārvaldībā* (Pasaules Banka, 2016a), tika izvērtēts Latvijas All faktiskais stāvoklis (*status quo*) un aprakstīts šajā ziņojumā *Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējā finansēšana un pārvaldība: ziņojums par faktisko stāvokli* (Pasaules Banka, 2017). Pamatojoties uz abiem šiem dokumentiem, ir sagatavoti ieteikumi par iekšējās finansēšanas un pārvaldības turpmāko attīstību, kas izklāstīti šajā ziņojumā. un adresēti Latvijas All un Latvijas valdībai.

Papildus potenciālo iespēju klāstam attiecībā uz darbībām, kuru nozīme atsevišķām iestādēm atšķiras saskaņā ar institucionālajām iezīmēm un iekšējās finansēšanas modeļu un pārvaldības pasākumu attīstības stadijām,² var identificēt problēmas, kuras Latvijas All īstermiņā vai vidējā termiņā ir nepieciešams risināt. Iekšējās finansēšanas jomā Latvijas All jau pašlaik var uzsākt ar atsevišķu savu iekšējās finansēšanas modeļu pielāgošanu un iespējamo nākotnē paredzamo reformu veikšanas virzienu noteikšanu. Šajā saistībā All būtu ieteicams uzsākt iekšējās finansēšanas modeļu un to efektivitātes pārraudzību (F20)³; iesaistīties salīdzinošās novērtēšanas procesos un labās prakses apmaiņā starp šīs jomas iestādēm (F19); un attīstīt nepieciešamos cilvēkresursus augstākās izglītības vadībā (F21). Pamatojoties uz šiem centieniem, uzdevumi, kas jārisina vidējā termiņā, ietver pastiprinātu vispārēju koncentrēšanos uz sniegumu (F5); rast pareizo līdzsvaru starp snieguma stimuliem, kas vērsti uz indivīdiem vai grupām, vai struktūrvienībām (F10); un atspoguļot iekšējās finansēšanas modeļus no sabalansēta trīs pīlāru finansējuma modeļa perspektīvas (F11).

Attiecībā uz iekšējo pārvaldību, pastāv īstermiņa iespējamās darbības All, piemēram, vadīšanas prasmju sekmēšana, un vidējā termiņā parādīsies papildu galvenie uzdevumi attiecībā uz stratēģiskās plānošanas procesiem. Jau tuvākajā nākotnē iestādes varētu uzsākt uzlabojumus iekšējās pārvaldības jomā, sekmējot vadības un administrēšanas prasmes atsevišķiem darbiniekiem (G14) un pastiprinot komunikāciju par iestāžu stratēģijām (G2). Turpmākās iespējas radīsies vidējā termiņā saistībā ar jaunu institucionālo stratēģiju attīstību. Izstrādājot jaunas stratēģijas, All īpaša uzmanība jāpievērš to formulējumam, ievērojot SMART principu (G1), proti, konkrēti, mērāmi, sasniedzami, reālistiski un ar noteiktu termiņu; nepieciešams izvērtēt iespējas, lai nodrošinātu stratēģijas faktisko īstenošanu, izmantojot adekvātus instrumentus (G3); ir nepieciešams nodrošināt, lai īstenošanas gaita tiktu pārraudzīta (G4).

¹ Turpmāk tekstā šis Pasaules Bankas konsultatīvais pakalpojums augstākās izglītības jomā apzīmēts ar terminu „projekts”

² 1. un 2. pielikums sniedz pārskatu par visiem ieteikumiem, kas adresēti All.

³ Iekavās iekļautie termini attiecas uz vairākiem ieteikumiem šī ziņojuma galvenajā daļā.

Dažas iespējas, piemēram, sekmēt iekšējo finansēšanu un pārvaldību All, Latvijas valdība var īstenot īstermiņā, savukārt citas ir ilgtermiņa uzdevumi vai jāaskaņo ar iestāžu centieniem šajā jomā. Nākamo ikgadējā finansējuma sarunu kārtā starp Izglītības un zinātnes ministriju (IZM) un All varētu izskatīt, kā paaugstināt iestādēs pirmā pīlāra finansējuma piešķiruma dinamiku un nodrošināt atbalstu jaunajām inovatīvajām studiju programmām (P1). Turpmāko Eiropas struktūrfondu (ESF)-finansēto programmu izveide nodrošina iespēju, ka tie veicina stratēģiskās prioritātes valsts un institucionālajā līmenī un, ka šī saistība ir skaidri noteikta (P3). Latvijas valdībai būtu svarīgi atspoguļot arī All turpmākās attīstības finanšu (un citus) pamatnosacījumus un aktīvi paziņot par to uzticamību (P7), cik drīz vien iespējams. All centieni ir jāpapildina ar valdības piedāvāto atbalstu jau īstermiņā attīstīt iestādēs vadības un administrēšanas prasmes (P15). Vidējā termiņā iezīmējas divi uzdevumi: ieviest iestādēs saskaņotas datu prasības (P6) un sekmēt mērķtiecīgas un reālistiskas institucionālās stratēģijas (P8). Latvijas valdības ilgtermiņa uzdevumi saistīti ar vispusīgākiem pasākumiem, piemēram, valsts stratēģijas, tostarp atbilstošu komunikācijas mehānismu izstrāde (P9), attīstības uzraudzības instrumenti (P10) un būtiskas izmaiņas sistēmas līmeņa finansēšanas modelī, piemēram, orientācijas uz sniegumu paplašināšana saskaņā ar valsts finansēšanas modeļa otro pīlāru attiecībā uz mācīšanu un mācīšanos (P2). Pastāv papildu iespējas, lai atbalstītu All centienus veikt reformas un sekmēt pareizos pamatnosacījumus, izmantojot ESF finansētās konkrētās programmas, kas jāaskaņo ar stratēģiskajām prioritātēm valsts un institucionālajā līmenī un attiecīgajiem termiņiem.

Ievads

Pēc Pasaules Bankas pirmā konsultatīvā pakalpojuma augstākās izglītības jomā 2013./2014. gadā, kas koncentrējās uz Latvijas augstākās izglītības finansēšanas modeli sistēmas līmenī, 2016. gada maijā tika uzsākts otrs augstākās izglītības projekts ar Pasaules Bankas atbalstu par Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās finansēšanas modeļiem, pārvaldības pasākumiem un cilvēkresursu politiku. 2013./2014. gada augstākās izglītības projekta rezultātā tika reformēts Latvijas augstākās izglītības valsts finansējuma modelis, ieviešot jaunu trīs pīlāru modeli, kas ietver snieguma pīlāru, tuvinot finansēšanas modeli Eiropas paraugpraksi. Lai papildinātu pārmaiņas sistēmas līmenī un efektīvi pārvaldītu ierobežotos līdzekļus institucionālo un politikas mērķu sasniegšanai, otrs augstākās izglītības projekts koncentrējas uz pārmaiņām iestādēs un turpmākās attīstības potenciālu iekšējās finansēšanas un pārvaldības jomās. Balstoties uz diviem prasību kopumiem, viens — labiem iekšējās finansēšanas modeļiem, bet otrs saistībā ar labas iekšējās pārvaldības pasākumiem, tika izvērtēts faktiskais stāvoklis (*status quo*) un tas, kā veiktie jaunie sistēmas līmeņa finansēšanas pasākumi ir stimulējuši institucionālo attīstību un atsaucību. Abus prasību kopumus izstrādāja Pasaules Bankas Latvijas augstākās izglītības finansējuma komanda⁴ ciešā sadarbībā ar Latvijas IZM un augstākās izglītības nozari.⁵

Noslēdzot otrā projekta pirmo posmu un koncentrējoties uz iekšējo finansēšanu un pārvaldību, šis ziņojums sniedz ieteikumus Latvijas All un Latvijas valdībai. Ņemot vērā abus iepriekšējos ziņojumus, darba grupa ir sagatavojusi ieteikumus iekšējās finansēšanas un pārvaldības turpmākai attīstībai, adresētus Latvijas All un saistīto ieteikumu kopumu Latvijas valdībai.⁶ Papildus detalizētu informāciju un turpmāk tekstā minēto ieteikumu pamatā esošos datus var skatīt divos iepriekšējos ziņojumos.

⁴ Pasaules Bankas augstākās izglītības finansējuma komandas locekļi ir Dr. Nina Arnholda (*Nina Arnhold*), Pasaules Bankas vecākā speciāliste izglītības jautājumos un darba grupas vadītāja; Tamperes Universitātes asociētais profesors Jusi Kivisto (*Jusi Kivistö*), Somija; Pasaules Bankas konsultants Vitus Putmans (*Vitus Puttmann*); Profesors Hanss Vosensteins (*Hans Vossensteyn*), Nīderlandes Augstākās izglītības politikas centra (*CHEPS*) direktors; un profesors Franks Zigele (*Frank Ziegele*), Vācijas Augstākās izglītības centra (*CHE*) direktors. Komanda vēlas pateikties Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijai (IZM) un septiņām gadījumu izpētes iestādēm, kā arī pārējiem iesaistītajiem nozares pārstāvjiem par ciešo sadarbību, pateicoties kurai bija iespējams sagatavot šo ziņojumu.

⁵ Kamēr informācija par projektu un gūtie secinājumi tika apspriesti un izplatīti plašākā mērogā, tostarp darbseminārā 2016. gada 23. novembrī, septiņas Latvijas All — Latvijas Universitāte, Rīgas Tehniskā universitāte, Rīgas Stradiņa universitāte, Daugavpils Universitāte, Vidzemes Augstskola (ViA), Latvijas Mākslas akadēmija un Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija — iesaistījās projektā kā gadījumu izpētes iestādes, kas ļāva padziļināti izvērtēt un iztirzāt šajā ziņojumā apskatītos jautājumus.

⁶ Pirmajā posmā tika sagatavots vēl kāds analītisks dokuments par doktora līmeņa izglītību un promociju Latvijā (Pasaules banka, 2016b), kuru sagatavoja EUA valdes locekle un Pasaules Bankas konsultante Dr. Andrē Sursoka (*Andrée Sursock*). Šim pirmajam posmam 2017./2018. gadā sekos otrais, kurā tiks aplūkoti akadēmiskās atlases, promocijas un atlīdzības jautājumi. Tādējādi šajā ziņojumā šie temati tiek apspriesti ierobežotā apjomā.

1 Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās finansēšanas un pārvaldības modeļi – galvenie konstatējumi

1.1 Galvenie konstatējumi par iekšējo finansēšanu

Latvijas augstākās izglītības iestādes ir ātri pielāgojušās sistēmas līmeņa finansēšanas modeļa reformai, tomēr iekšējās izmaiņas galvenokārt attiecas uz snieguma finansējuma piešķirumu ieviešanu. Izstrādātie iekšējās finansēšanas modeļi atbilst daudzām prasībām, atbilstoši kurām iekšējās finansēšanas modeļi ir atzīstami par labiem, taču joprojām pastāv vairākas problēmas un uzlabošanas iespējas. Dažādās Latvijas augstākās izglītības iestādēs ir vērojami daudzi labas prakses piemēri, lai gan iestādes iekšējās finansēšanas modeļu ziņā ir dažādās attīstības stadijās. Nav tāda risinājuma, kas būtu perfekts vai derētu visās situācijās. Iestādēm ir dažādas priekšrocības un trūkumi; visas iestādes ir izveidojušas veiksmīgu pieeju atsevišķās jomās, bet citās jomās tās saskaras ar problēmām. Tas rada daudz iespēju iestādēm mācīties citai no citas, salīdzinot savus procesus un mainoties ar labas prakses piemēriem, tādējādi gūstot savstarpēju labumu.

Neraugoties uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās finansēšanas modeļu daudzām atšķirībām, koncentrējoties uz to galvenajām īpašībām, ir iespējams novērtēt faktisko stāvokli. Faktiskais stāvoklis—kas detalizēti aprakstīts ziņojumā *Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējā finansēšana un pārvaldība: ziņojums par faktisko stāvokli* (Pasaules Banka, 2017)—ir atspoguļots 1. tabula 1, pamatojoties uz prasībām, atbilstoši kurām iekšējās finansēšanas modeļi ir atzīstami par labiem un kuras noteiktas, ņemot vērā starptautisko pieredzi un labo praksi, Pasaules Bankas komandas locekļu profesionālo kompetenci šajā jomā un kritērijiem, kas izstrādāti Latvijas sistēmas līmeņa finansēšanas modeļa novērtēšanai. Šīs prasības ir detalizēti izklāstītas ziņojumā *Starptautiskās tendences un labā prakse augstākās izglītības iekšējā finansēšanā un pārvaldībā* (Pasaules Banka, 2016a).

1. tabula 1 Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās finansēšanas modeļu faktiskais stāvoklis (*status quo*) (labās puses kolonna), kas novērtēts saskaņā ar prasībām, atbilstoši kurām iekšējās finansēšanas modeļi ir atzīstami par labiem (kreisās puses kolonna)

A. Stratēģiskā orientācija	
A.1. Pielāgot iekšējās finansēšanas modeļi ārējo ienākumu plūsmām un atspoguļot nacionālos mērķus	<ul style="list-style-type: none"> • Iestādes līmenī ir pārņemta valsts finansēšanas modeļa otrā pīlāra orientācija uz sniegumu un uzsvars uz pētniecību • Visu ienākumu plūsmu gadījumā ārējie un iekšējie stimuli pamatā ir saskaņoti • Saskaņotie stimuli sasaista sistēmas līmeņa politikas mērķus ar iestādes darbību
A.2. Sekmēt institucionālās stratēģijas un profilus	<ul style="list-style-type: none"> • Finansēšanas modeļi dažādos veidos ir saistīti ar iestāžu stratēģijām (tostarp kā apzinātas novirzes no sistēmas līmeņa līdzekļu piešķiršanas mehānismiem) • Iespējas izmantot jaunus modeļus ar mērķi atbalstīt atlikušās iestāžu prioritātes • Ierobežotas iespējas izmantot inovāciju finansējumu ar mērķi stimulēt profilēšanu
A.3. Sekmēt struktūrvienības līmeņa uzdevumu izpildi	<ul style="list-style-type: none"> • Pašreizējo strukturālo īpatnību dēļ iekšējās finansēšanas modeļi skaidri nesekmē struktūrvienības līmeņa specifiskāciju un diferencēšanu
B. Orientācija uz stimuliem	
B.1. Izstrādāt atlīdzības un sankcijas par sniegumu	<ul style="list-style-type: none"> • Vairumā iestāžu stimuli tiek nodrošināti struktūrvienībām un/vai indivīdiem • Vairums iestāžu ir pārņēmušas valsts finansēšanas modeļa otrā pīlāra orientāciju uz sniegumu; dažas iestādes nodrošina snieguma stimulus, izmantojot arī citas finansējuma plūsmas (piemēram, pētniecības bāzes finansējumu) • Ir sastopami tikai daži snieguma stimuli, kas attiecas uz mācīšanu un mācīšanos, un trešo augstākās izglītības misiju • Pastāv problēmas ar stimulu efektivitāti (piemēram, trūkst finansējuma mērķtiecīgiem piešķirumiem; dažas iestādes un struktūrvienības ir ļoti atkarīgas no viena ienākumu avota)
B.2. Nodrošināt skaidrus un nesadrumstālotus stimulus	<ul style="list-style-type: none"> • Dažās iestādēs iespējama stimulu sadrumstālotība (mērķu/indikatoru lielā skaita dēļ); atlīdzības sadrumstālotība par dažādām aktivitātēm)
B.3. Izvairīties no nevēlamām blakusparādībām	<ul style="list-style-type: none"> • Dažos gadījumos ir ierobežoti stimuli veidot sadarbību starp programmām un struktūrvienībām • Iespējams, netiek apsvērta iespēja sekmēt inovācijas, veidojot jaunas studiju programmas — tā iemesls ir stimulu modeļu vispārēja koncentrēšanās uz pētniecību un neelastīga studiju vietu pieeja • Iespējams, trūkst mērķtiecīgu finansējuma stimulu topošajiem pētniekiem un pētniekiem, kas vēl nav guvuši lielus panākumus • Ir ļoti liela iespēja, ka indivīdu stimuliem var būt neparedzēta blakusiedarbība (iekšējās motivācijas "izstumšana")
C. Ilgtspēja un līdzsvars	

C.1. Apvienot augšupējas un lejupējas pieejas	<ul style="list-style-type: none"> • Struktūrvienību finansiālā autonomija un kompetences ir ierobežotas
C.2. Nodrošināt pietiekamu stabilitāti	<ul style="list-style-type: none"> • Būtiskas atšķirības iestāžu un struktūrvienību ienākumu dažādošanas līmenī (tāpēc vismaz dažos gadījumos risks nav pietiekami izklaidēt) • Finansēšanas modeļi var struktūrvienībām nodot stabilitātes potenciālu, ko nodrošina valsts studiju vietu finansējums
C.3. Nodrošināt nepārtrauktu attīstību	<ul style="list-style-type: none"> • Vismaz dažās iestādēs modeļi regulāri tiek pielāgoti • Saziņa, kas saistīta ar izmaiņu ieviešanas procesiem, ne vienmēr ir labi attīstīta
C.4. Sabalansēt modeļa kopējo struktūru	<ul style="list-style-type: none"> • Pirmais un otrais pīlārs ir integrēti modeļos • Daudzās iestādēs nav attīstīts trešais finansējuma pīlārs (piemēram, trūkst mērķtiecīga atbalsta novatoriskiem projektiem)
C.5. Veicināt struktūrvienības līmeņa finansējuma avotu dažādošanu	<ul style="list-style-type: none"> • Finansēšanas modeļi ietver stimulus ienākumu gūšanas aktivitātēm • Dažas iestādes tieši atbalsta ienākumu gūšanu
C.6. Sabalansēt galvenās institucionālās misijas	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējās finansēšanas modeļos tiek ņemtas vērā visas misijas • Stimulus un stratēģiskajā vadībā vērojama nosliece uz pētniecību — atspoguļo sistēmas līmeņa finansēšanas modeli • Ir iespējams labāk integrēt misijas
D. Pārredzamība un taisnīgums	
D.1. Nodrošināt pārredzamību	<ul style="list-style-type: none"> • Ir novērojama iestāžu pārstāvju pamatizpratne un pārredzamība • Trūkst padziļinātu zināšanu par finansēšanas modeļu darbību dažās iestāžu daļās
D.2. Atbalstīt taisnīgumu	<ul style="list-style-type: none"> • Taisnīguma principu sekmē plašu diskusiju procesi, kas saistīti ar iekšējās finansēšanas modeļiem • Dažās iestādēs joprojām ir apšaubāms apmērs, kādā tiek ņemtas vērā nozaru atšķirības
E. Autonomijas un elastīguma līmenis	
E.1. Garantēt finansiālo autonomiju un akadēmisko brīvību	<ul style="list-style-type: none"> • Iestāžu finansiālā autonomija ir salīdzinoši augsta • Ierobežojumus rada pieejamā finansējuma trūkums
E.2. Ieviest adekvātu regulējuma līmeni	<ul style="list-style-type: none"> • Atbilstošais regulējuma līmenis ir adekvāts
F. Saikne ar pārvaldību un vadību; praktiskā īstenojamība	
F.1. Uzlabot datu pieejamību un uzticamību	<ul style="list-style-type: none"> • Informācija un dati, kas nepieciešami pašreizējiem līdzekļu piešķiršanas mehānismiem, lielākoties ir pieejami • Dažos gadījumos ir problēmas saistībā ar dažādiem datu avotiem un veidiem
F.2. Nodrošināt administratīvo efektivitāti	<ul style="list-style-type: none"> • Administratīvo efektivitāti mazina plaši lēmumu pieņemšanas procesi un budžeta veidošanas procesu ierobežojumi
F.3. Nodrošināt saskaņotību ar citām pārvaldības pieejām un augstskolas kultūru	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējās finansēšanas modeļi atspoguļo pārvaldības principus un ņem vērā iestādes kultūras īpatnības
F.4. Nodrošināt vadības spēju rīkoties	<ul style="list-style-type: none"> • Iestāžu vadības lēmumu pieņemšanas tiesību apjoms un vadīšanas spējas ir apšaubāmas (saistībā ar koleģiālo struktūru plašajām kompetencēm)

1.2 Galvenie konstatējumi par iekšējo pārvaldību

Iekšējās pārvaldības kārtība Latvijas AII ir cieši saistīta ar dziļi iesakņojušos demokrātijas kultūru un ļoti interaktīvu un iekļaujošu pieeju lēmumu pieņemšanas procesiem. Salīdzinot iekšējās pārvaldības struktūras un procesus ar prasībām, atbilstoši kurām iekšējās pārvaldības pasākumi ir atzīstami par labiem, ir redzamas gan atbilstības, gan neatbilstības. Tāpat kā iekšējās finansēšanas modeļu izvērtējumā, ir jāņem vērā dažādas iestāžu atšķirības saistībā ar iekšējās pārvaldības pasākumiem. Tomēr arī šajā ziņā ir kopīgas galvenās iezīmes, kas ļauj vispārīgāk novērtēt faktisko stāvokli. Faktiskais stāvoklis—kas detalizēti aprakstīts ziņojumā *Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējā finansēšana un pārvaldība: ziņojums par faktisko stāvokli* (Pasaules Banka, 2017)—ir atspoguļots 2. tabula 2, pamatojoties uz prasībām, atbilstoši kurām iekšējās pārvaldības pasākumi ir atzīstami par labiem un kuras noteiktas, ņemot vērā starptautisko pieredzi un labo praksi, un Pasaules Bankas komandas locekļu profesionālo kompetenci šajā jomā. Šīs prasības ir detalizēti izklāstītas ziņojumā *Starptautiskās tendences un labā prakse augstākās izglītības iekšējā finansēšanā un pārvaldībā* (Pasaules Banka, 2016a).

2. tabula 2 Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās pārvaldības pasākumu faktiskais stāvoklis (status quo) (labās puses kolonna), kas novērtēts saskaņā ar prasībām, atbilstoši kurām iekšējās pārvaldības pasākumi ir atzīstami par labiem (kreisās puses kolonna)

A. Stratēģiskā attīstība un pārvaldība	
A.1. Ir ieviesta skaidra un precīza institucionālā stratēģija, kas pielāgota iestādes priekšrocībām/trūkumiem un videi	<ul style="list-style-type: none"> • Visas iestādes veic stratēģisko plānošanu • Īpaša uzmanība tiek pievērsta pētniecībai/pētniecības stratēģijām; dažām iestādēm ir pilnvērtīgas institucionālās stratēģijas • Atšķiras stratēģiju nozīme stratēģiskās vadības nolūkos (piemēram, vispārēja rakstura un precizitātes trūkuma dēļ)
A.2. Ir ieviesti rīcības plāni, kas veido un atbalsta stratēģijas īstenošanas procesu	<ul style="list-style-type: none"> • Ne visas iestādes ir izstrādājušas rīcības plānus
A.3. Stratēģijas balstās uz padziļinātu analīzi, un stratēģijas izstrādē tiek iesaistītas iekšējās ieinteresētās puses	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusijās, kuru rezultātā tika izstrādātas iestāžu stratēģijas, ir iesaistīts plašs ieinteresēto personu loks • Dažos gadījumos rodas šaubas par to, cik lielā mērā tiek pārņemti ieinteresēto pušu sniegtā informācija
A.4. Tiek izstrādāti pasākumi stratēģiju īstenošanai	<ul style="list-style-type: none"> • Ir ieviesti dažādi instrumenti stratēģiju īstenošanai (piemēram, saikne ar finansēšanas modeļiem) • Daudzās iestādēs joprojām ir iespējami uzlabojumi (piemēram, sistemātiskas komunikāciju stratēģijas, jauni finansēšanas instrumenti)
A.5. Stratēģijas īstenošanas process tiek pārraudzīts, un vajadzības gadījumā instrumenti/mērķi tiek mainīti	<ul style="list-style-type: none"> • Iestādēs ir ļoti dažādi stratēģiju īstenošanas pārraudzības procesi (dažādas tikpat kā nav nodrošināta pārraudzība, bet citās ir ikgadējas diskusijas, balstoties uz galvenajiem darbības rādītājiem)
A.6. Tiek nodrošināta un pārraudzīta pārvaldības struktūru piemērotība konkrētajam mērķim	<ul style="list-style-type: none"> • (Heterogēnu) struktūrvienību sadrumstalota struktūra un iekšējo struktūru augstā sarežģītības pakāpe • Vairākos gadījumos ir nodalīti pētniecības institūti

	<ul style="list-style-type: none"> Mēģinājumi konsolidēt akadēmiskās struktūras un racionalizēt pārvaldības struktūras dažādas iestādēs Daži trūkumi saistībā ar augstākās izglītības misiju savstarpējām saiknēm
A.7. Institucionālo pārmaiņu gadījumā tiek nodrošināta pārmaiņu vadība	<ul style="list-style-type: none"> Dažādi jauni politikas instrumenti, jo īpaši attiecībā uz otrā pīlāra finansējumu Turpmāk jāattīsta, piemēram, attiecībā uz sadarbību starp struktūrvienībām, mācīšanas/mācīšanās un pētniecības integrāciju, un finansējuma iegūvi inovācijām
B. Autonomija un pārskatatbildība	
B.1. Tiek nodrošināta akadēmiskā brīvība	<ul style="list-style-type: none"> Iestāžu pienākumi, ko nosaka Augstskolu likums (6. pants)
B.2. Tiek saglabāta akadēmiskā integritāte	<ul style="list-style-type: none"> Vismaz dažās iestādēs ir īpaši instrumenti, piemēram, ētikas komitejas un ētikas kodekss
B.3. Pārvaldības struktūrās tiek iestrādāti pārskatatbildības pasākumi un kvalitātes nodrošināšana	<ul style="list-style-type: none"> Vairākās iestādēs ir centrāla līmeņa struktūras, kas ir atbildīgas par kvalitātes nodrošināšanu
B.4. Ir izveidotas adekvātas kontroles procedūras un pārvaldības informācijas sistēmas	<ul style="list-style-type: none"> Dažas problēmas saistībā ar rādītāju definīcijām un efektīvām datu vākšanas metodēm Vairumā iestāžu nav ieviestas visaptverošas pārvaldības informācijas sistēmas
C. Laba pārvaldība 1: sadarbība un līdzdalība	
C.1. Sabalansēta koleģiālo struktūru un personīgā atbildība; tiek nodrošināta sadarbības pieeja	<ul style="list-style-type: none"> Dzīli iesaņņojusies demokrātijas kultūra un iekļaujoši lēmumu pieņemšanas procesi visos institucionālajos līmeņos Līdzsvars nosliecas uz koleģiālo struktūru atbildību, nevis personisko atbildību
C.2. Ārējās ieinteresētās puses tiek iesaistītas iestādes pārvaldībā, un tiek nodrošināta šo personu pienācīga uzvedība	<ul style="list-style-type: none"> Ārējās ieinteresētās puses ir iesaistītas dažādos veidos (gan centrālā līmenī, gan zemākos institucionālos līmeņos) Iesaistīšanās galvenokārt padomdevēja statusā (trūkst oficiālu tiesību un pienākumu)
C.3. Tiek izstrādāti atbilstoši veidi, kā iesaistīt iekšējās ieinteresētās puses dažādos institucionālos līmeņos	<ul style="list-style-type: none"> Labi attīstīta iekšējo ieinteresēto pušu iesaiste (jo īpaši saistībā ar demokrātiskiem un iekļaujošiem pārvaldības procesiem) Studentu pārstāvji parasti ir labi informēti un cieši iesaistīti lēmumu pieņemšanas procesos
D. Laba pārvaldība 2: funkciju dažādošana un pilnvaru sadalījums	
D.1. Tiek nodalīti stratēģiskie un vadības uzdevumi, ko regulē kontroles un līdzsvara pasākumi	<ul style="list-style-type: none"> Stratēģiskie un pārvaldības uzdevumi ne vienmēr ir skaidri nodalīti
D.2. Centrālajai vadībai tiek nodrošinātas pietiekami plašas un adekvātas pilnvaras	<ul style="list-style-type: none"> Centrālās vadības prasmju trūkums koleģiālo pašpārvaldes struktūru spēcīgās pozīcijas dēļ
D.3. Tiek nodrošināta pārvaldības struktūru efektivitāte un pārredzamība	<ul style="list-style-type: none"> Kompleksas pārvaldības struktūras ar lielu skaitu iesaistīto struktūru un personu un plašiem neformālo sarunu procesiem rada iekšējās pārvaldības procesu efektivitātes un produktivitātes trūkumu

D.4. Ir ieviests adekvāts pilnvaru nodošanas līmenis	<ul style="list-style-type: none"> • Struktūrvienību un to vadības vāja pozīcija • Sporādiski mēģināji stiprināt struktūrvienības
D.5. Tiek nodrošināta personāla izaugsme, un tiek izstrādātas cilvēkresursu stratēģijas	<ul style="list-style-type: none"> • Ļoti maz cilvēkresursu attīstības iniciatīvu augstākās izglītības vadībai un administrācijai

2 Ieteikumi augstākās izglītības iestādēm

Pamatojoties uz faktiskā stāvokļa novērtējumu, īpaši ņemot vērā gadījumu izpētes iestāžu analīzi, tika izstrādāti vispārējie ieteikumi visai Latvijas augstākās izglītības nozarei kopumā. Tomēr ne visi ieteikumi ir vienlīdz svarīgi nākamajiem soļiem, kas jāveic katrai konkrētai iestādei. Lai gan Latvijas All iekšējās finansēšanas modeļi un pārvaldības pasākumi ir dažādās attīstības stadijās, All ir uzsākušas pārmaiņas abās jomās sākot ar atšķirīgiem sākotnējiem rādītājiem, kas cita starpā izriet no to specifiskām institucionālajām iezīmēm un vēstures. Iestādēm ir dažādas priekšrocības un trūkumi. Tas nozīmē, ka šajā ziņojumā sniegto ieteikumu nozīme dažādām iestādēm var atšķirties attiecībā uz darbībām, ko iespējams veikt steidzamības ziņā,⁷ pat ja vispārīgas problēmas attiecas uz visu nozari. Latvijas All tiek mudinātas izmantot ieteikumus kā kontrolsarakstu, lai noteiktu, kādās jomās tās jau ir īstenojušas labu praksi, kurās jāveic papildu pasākumi un kuri uzdevumi būtu jārisina prioritārā kārtā. Sniegtie ieteikumi pamatā atbilst prasību, atbilstoši kurām iekšējās finansēšanas modeļi ir atzīstami par labiem, un prasību, atbilstoši kurām iekšējās pārvaldības pasākumi ir atzīstami par labiem, struktūrai (pārskatu par visiem ieteikumiem skatīt 1. un 2. pielikumā). Iekšējās pārvaldības gadījumā ieteikumi reizēm sniedz pāri dažu labas iekšējās pārvaldības pasākumu ieteikumu robežām, lai novērstu dublēšanos.

2.1 Ieteikumi par iekšējo finansēšanu

Stratēģiskā orientācija

F1. Turpināt pielāgot izmaiņas ārējā valsts finansējumā.

Latvijas All pašlaik veiksmīgi izmanto iekšējo finansēšanu kā vidusposmu starp iestādes ārējo ienākumu plūsmām un iekšējiem līdzekļu piešķirumiem. Tas ir īpaši acīmredzams otrā pilāra elementu ieviešanas darbību gadījumā uzreiz pēc neseno izmaiņām valsts finansēšanas modelī. Iestādes tiek mudinātas izmantot arī šo elastību, ātri reaģējot uz turpmākajām izmaiņām, un, ja tas ir iespējams, proaktīvi prognozēt turpmāko valsts finansēšanas modeļa attīstību iestāžu iekšējos modeļos. To varētu izdarīt, piemēram, izveidojot mācīšanas un ar mācīšanos saistītu vai pētniecību saistītu darbības rādītājus kopumu—darbības rādītājus abās jomās izmanto, piemēram, Tventes Universitāte un Delftas Tehnoloģiju universitāte Nīderlandē (Pasaules Banka, 2016a:25–26)—rezultātu mērīšanai un uzraudzībai, bez tūlītējas finansējuma piesaistes tiem, kurus varētu elastīgi izmantot pilnā apjomā, kad valsts finansējuma piešķiršanas kritēriji ir pārskatīti.

⁷ Gadījuma izpētes iestādēm tika izstrādāti konkrēti ieteikumi, katrai no tām nosakot arī prioritātes, un nosūtīti pēc iestāžu apmeklējuma.

F2. Pielikt lielākus centienus, lai rastu veidus, kā pārveidot valsts finansēšanas modeli konkrētā iekšējā piešķiršanas modelī, kas atbilst institucionālajam profilam un situācijai.

Lai katra iestāde atrastu "savu ceļu", būtu nepieciešams izmantotā iekšējā finansēšanas modeļa priekšrocību un trūkumu iekšējo novērtējumu (piemēram, atgriežoties pie iepriekš tekstā minētajām "prasībām, atbilstoši kurām iekšējās finansēšanas modeļi ir atzīstami par labiem"). Šī novērtējums mērķis būtu saglabāt ārējā finansēšanas modeļa "garu" iekšējā modelī, vienlaikus pielāgojot tā loģiku konkrētai situācijai, kultūrai un iestādes stratēģiskajiem mērķiem (piemēram, vairāk akcentējoties uz finansējuma piešķiruma sarunām, nevis uz formulām balstītām pieejām, ja tas labāk atbilst iekšējai kultūrai). Tāpat varētu izmantot arī dažādus piešķiršanas mehānismus, ja tie iekšēji ir pieņemamāki (piemēram, konkurējošais inovāciju finansējums formulas finansējuma vietā). Turklāt institucionālie profili varētu pieprasīt, lai tiktu ieviesti snieguma finansējuma papildu aspekti, piemēram, iestādei-specifiski darbības rādītāji (piemēram, saistīti ar reģionālajiem pasākumiem) un novērtētu, kas atšķiras no sistēmas līmeņa līdzekļu piešķiršanas mehānismiem—kā, piemēram, Tampere Universitātē Somijā (Pasaules Banka, 2016a:21–23).

F3. Uzskatīt iekšējās piešķiršanas sistēmas attīstību un stratēģijas izstrādi kā "vienas monētas divas puses".

Iekšējās finansēšanas modeļus jāpielāgo stratēģiskajām prioritātēm un iestādes plāniem. Institucionālā stratēģija, kas nebalstās uz iekšējās finansēšanas modeli, padara tās īstenošanu neefektīvu vai pat neiespējamu. Iekšējās finansēšanas modelis bez atbilstošas stratēģijas un precīzi norādītām prioritātēm var novest pie nepareiza finansējuma piešķiruma. Efektīvi finansēšanas modeļi pieprasa visaptverošu institucionālo stratēģiju, kas nosaka iestādes profilu, un konkrētus rīcības plānus, kas ir pietiekami konkrēti, lai tos atbalstītu ar finansēšanas modeli. Tāpēc iestādēm ir ieteicams attīstīt gan institucionālās stratēģijas, gan iekšējās finansēšanas modeļus saskaņotā un sistemātiskā veidā. Dažas Latvijas iestādes jau ir attīstījušas labu praksi, bet vairumā gadījumu tā darbojas tikai pētniecības stratēģijās un saistībā ar finanšu stimuliem.

F4. Noteikt stimulus saistībā ar konkrētu iespēju izmantošanu, lai iestāde iegūtu vairāk līdzekļu.

All gūst labumu, ja tās skaidri un sistemātiski izvērtē savas stiprās un vājās puses attiecībā uz finansējuma piešķiršanu no valsts un citu ienākumu avotiem. Viens piemērs šajā sakarā ir tas, kā dažādas iestādes izmanto savu potenciālu iegūt līdzekļus no pašvaldības, tajā pašā laikā papildus saņemot snieguma finansējumu no valsts finansēšanas modeļa (kas All piedāvā arī citus stimulus, lai iegūtu trešās-puses finansējumu saskaņā ar otro pīlāru, īpaši pētniecības jomā). Līdzīgā veidā iestādes, kas stingri orientētas uz pētniecību, varētu censties aktīvāk rast pētniecībai paredzēto finansējumu konkursa kārtībā, piedāvājot līdzfinansējumu jau izveidotos pētniecības projektus vai nodrošinot tiem saskaņotu finansējumu; savukārt reģionālās iestādes varētu attīstīt uzņēmējdarbību reģionā, investējot zināšanu nodošanas darbībās tajās jomās, kas šķiet visperspektīvākās, ņemot vērā iestādes profilu.

Orientācija uz stimuliem

F5. Turpināt stiprināt orientāciju uz sniegumu iekšējās finansēšanas modeli.

Latvijas All ir ievērojami pavisājušās uz priekšu, integrējot uz sniegumu orientētus elementus savos iekšējās finansēšanas modeļos. Tas ir noticis dažādos veidos, izmantojot dažādas darbības metodes. Iestādes tiek mudinātas turpināt šo ceļu, pilnībā izmantojot valsts finansēšanas reformu radītā pamudinājuma priekšrocības.

F6. Izveidot līdzsvarotus stimulus attiecībā uz pētījuma galveno misiju, mācīšanu un mācīšanos un vērtības palielināšanu.

Latvijas All finansēšanas modeļos orientācijā uz sniegumu pašlaik vērojama nosliece uz darbībām, kas saistītas ar pētniecību. Tas ir saprotams kā valsts finansēšanas modeļa otrā pīlāra noteikto stimulu atbilstības ietekme. Tomēr jāseko turpmākajiem soļiem, paplašinot darbības jomu, kas ir snieguma stimulu mērķis, lai izveidotu līdzsvarotākus iekšējos finansēšanas modeļus. Finansējuma modeļiem jāspēj stimulēt visas trīs galvenās institucionālās misijas, tādējādi dodot skaidru norādi par to, cik svarīgi tie ir. Visu trīs galveno misiju stimulēšana varētu rezultēties arī ar daudz integrētāku pieeju modeļu izstrādāšanā, lai institucionālās misijas bez vajadzības nesadrumstalotu finansējuma plūsmas. Dažās All jau ir pieredze ar plašu darbības rādītāju klāstu, un tādēļ ir ļoti ieteicama starp-iestāžu apmaiņa par papildu rādītāju izmantošanas iespējām.

F7. Atbalstīt programmu inovāciju, izmantojot mācīšanas un mācīšanās bāzes finansējumu, un sabalansēt attiecīgās programmas un pieprasīto studiju vietu skaitu, cik vien tas ir iespējams dotajā regulējumā.

Faktam, ka mācīšanas un mācīšanās bāzes finansējums ir saistīts ar studiju vietu piešķirumu, nevajadzētu kavēt inovāciju. All būtu ļoti ieteicams atļaut jaunu, inovatīvu studiju programmu izveidi (un pakāpeniski samazināt programmas, kas vairs nav aktuālas), stimulēt studiju programmas inovāciju un sabalansēt studiju vietu pieprasījumu un piedāvājumu, cik vien tas ir iespējams dotajā regulējumā. Šajā sakarā iestādēm būtu rūpīgi jāapspriežas ar IZM, lai apmierinātu Latvijas sabiedrības vajadzības pēc labi izglītotiem augstskolu beidzējiem.

F8. Vairāk eksperimentēt ar iekšējā trešā pīlāra elementiem, lai motivētu īstenot inovācijas un pārmaiņas, un sekmētu paredzamo orientāciju uz sniegumu.

Latvijas All jau ir vairākas labas prakses ar kopējo iekšējo finansējumu vai mērķa līgumiem, un dažas iestādes ir izveidojušas prakses, kas nodrošina darbības uzsākšanas finansējumu projektiem, kam ir potenciāls kļūt par lielākiem projektiem. Turpmāk, paralēli ar iekšējo mērķa līgumu izmantošanu, ir jāizstrādā daudzveidīgāki iekšējās finansēšanas modeļi, darbības uzsākšanas finansējuma un saskaņota finansējuma veidi. Stratēģiskais finansējums jāizmanto kā ex-ante finansējums priekšfinansētajām inovācijām, un tas ir jāmaina ne tikai pētniecības, bet arī studiju programmu un trešās misijas aktivitātēs. Vienlaikus jāpārbauga un jāstimulē rezultātus, izmantojot ex post uz sniegumu orientēta finansējumu. Trešā pīlāra iekšējo finansēšanu varētu izmantot, lai uzlabotu studiju programmu kvalitāti (piemēram, piedāvājot konkurējošu finansējumu programmu attīstības iniciatīvām), tā radītu novatorisku projektu sistemātisku priekšfinansēšanu, finanšu stimulus un skaidrākus un atšķirīgākus institucionālos profilus.

F9. Meklēt iespējas, lai radītu finansējuma elementus, kas ļautu struktūrvienībām noteikt snieguma novērtējumu saskaņā ar savām prioritātēm (īpaši lielākās iestādēs).

Formulas finansējuma sistēmām iestādes parasti piemēro tos pašu rādītājus visām fakultātēm un visu veidu struktūrvienībām. Iekšējie mērķa līgumi varētu būt papildu iespēja struktūrvienībām novērtēt savu sniegumu, palielināt kontroles apjomu un orientācijas uz sniegumu identificēšanu. Iestādēm būtu ļoti ieteicams ļaut adekvātu autonomijas līmeni saistībā ar iekšējiem piešķirumiem struktūrvienībās (piemēram, starp fakultātēm un departamentiem), saglabājot centrālā līmeņa spēju nodrošināt struktūrvienību sniegumu, izmantojot adekvātu snieguma kontroli. Struktūrvienības līmeņa stratēģijas vispārēji būtu jāpielāgo vispārējai institucionālajai stratēģijai (tas ir, stratēģijas decentralizētā līmenī apkopotu kopīgos mērķus), bet ar to saistītā iekšējā autonomija netiktu ierobežota (tas ir, katra decentralizētā struktūrvienība varētu noteikt dažādas prioritātes). Efektīvs veids, kā to īstenot, būtu "kompleksa vienošanās", kas ietver daļēji piešķirtas bloka dotācijas, izmantojot uz iznākumu orientētās formulas un daļēji, izmantojot finansējumu, par kuru panākta vienošanās (piemēram, mērķa līgumu veidā).

F10. Stiprināt stimulus labam snieguma, panākot līdzsvaru starp individu, grupu vai struktūrvienību atlīdzināšanu.

Dažās Latvijas All ienākumu daļu no valsts finansēšanas modeļa otrā pīlāra izmaksā kā piemaksas pie algas. Kaut arī zemā algas līmeņa dēļ akadēmiskais personāls izmanto piemaksas pie algas, saprotamas Latvijā, finanšu stimuli, kas tiek piedāvāti personām, var radīt riskus. Viens no šiem riskiem ir saistīts ar izstumšanas (*crowding-out*) efektu, kur ārējas balvas kā piemaksas pie algas konkrētos apstākļos "izspiež" iekšējo motivāciju (patiesu, nesamākslotu interesi par akadēmisko darbu). Izspiešanas efektu visdrīzāk varētu rosināt apbalvošana par tām akadēmiskā darba dimensijām, kuras nav nekas tāds, ko veic papildus, bet ir uzskatāmas par darba parastu sastāvdaļu. Turklāt individuālās piemaksas pie algas pārāk viegli var uzskatīt pat netaisnīgām, jo sniegums bieži vien ir rezultāts virknei pasākumu, ko veic daudzi cilvēki. Tāpēc iestādēm jāatrod savs veids, kā panākt līdzsvaru starp individuālo stimulēšanu, kas piedāvāta kā piemaksas pie algas, un stimulēšanu, kas sniegta grupām un struktūrvienībām, izmantojot iekšējās finansēšanas modeli.

Ilgtermiņa un līdzsvars

F11. Izmantot trīs pīlāru modeļa struktūru, lai atspoguļotu līdzsvaru iekšējās finansēšanas modeli.

Daudzām Latvijas All trūkst līdzsvarotības attiecībā uz to pieejām saistībā ar trīs pīlāru finansējuma modeļa funkcijām, kas sniedz adekvātu stabilitāti (pirmais pīlārs); rada snieguma stimulus (otrais pīlārs); sekmē inovāciju, ekselenci un izmaiņas (trešais pīlārs). Šī situācija atspoguļo no Latvijas valsts saņemtā finansējuma struktūru. Tā kā bāzes finansējums un snieguma finansējums ir veiksmīgi integrēti vairumā iestāžu iekšējās finansēšanas modeļos, mēģinājumi nodrošināt mērķtiecīgu finansējumu inovācijām un uz iestādes profilu orientētai attīstībai patlaban ir vāji. Lai gan ESF izmanto, lai finansētu iestāžu ieguldījumus stratēģiskos projektos (trešais pīlārs), šie līdzekļi neveido stabilu, uz inovācijām orientētu ex-ante finansējuma elementu iestādēs. Neskatoties uz šīm problēmām, iestādēm būtu ieteicams izmantot trīs pīlāru finansējuma modeļa loģiku, lai izvērtētu pašreizējās prakses. Šādam novērtējumam jārada adekvāts līdzsvars no šiem trīs pīlāriem—kas, piemēram, tika ieviests KTH Karaliskajā tehnoloģiju institūtā Stokholmā, Zviedrijā, saskaņā ar tā profilu kā universitātē, kurā norit intensīva pētniecība (Pasauls Banka, 2016a:38–39).

F12. Līdzsvarot dažādas orientācijas saistībā ar pētniecībai paredzēto finansējumu.

Latvijas All nāk no grūtas finansiālās situācijas saistībā ar pētniecību, sākot ar zemo finansējuma līmeni pēc ievērojamas [finansējuma] samazināšanas. Situācija, kurā katrs pētnieks būtiski ietekmē bāzes finansējumu uz vienu iedzīvotāju pašlaik vienkārši nav reāla. Pat tad, ja aprēķinam uz vienu iedzīvotāju ir svarīga loma valsts finansējumā, nav ieteicams tieši tāpat sadalīt to iestādes iekšējām vajadzībām, jo tas varētu radīt ierobežotā pētniecības finansējuma sadrumstalotību. No vienas puses, iestādes varētu identificēt savas prioritārās pētniecības jomas. Prioritārajās jomās, kuras regulē finansējuma formulas un mērķa līgumu, būtu nepieciešams zināms finansiālās stabilitātes līmenis, lai tās varētu attīstīties, bet tai pašā laikā tās būtu pastāvīgi jāpārrauga. Mērķjomas varētu atcelt un jaunas varētu parādīties, saglabājot iekšējo konkurenci. No otras puses, ir jābūt pētniecībai paredzētajam finansējumam, kas paredzēts jaunajiem projektiem ārpus mērķjomām, lai stimulētu inovācijas—Āhenes Tehniskā universitāte Vācijā sniedz piemēru par finansēšanas instrumentu, kas kalpo šim mērķim (Pasaules Banka, 2016a:30–31)—iespējams, radot priekšnoteikumus jaunu priekšrocības jomu attīstībai. Ieteicama arī iestādes iekšējā "kreativitātes finansējumu" ieviešana. Ar šādu finansējumu palīdzību varētu piedāvāt iespējas talantīgiem jaunajiem pētniekiem, ne tikai pieredzējušiem pētniekiem un pētniecības kopām.

F13. Izmantot gan formulas finansējumu, gan mērķa līgumus iekšējos piešķirumos.

Piešķiršanas instrumentu apvienošana ļautu iestādēm gūt labumu no katras no to priekšrocībām, izvairoties no to problēmām. Pareizu finansēšanas instrumentu kombinācijas plānošana ir iestādes specifisks process, bet formulas finansējuma un mērķa līgumu izmantošana ir efektīvi ieteikumi visām iestādēm. Formulas finansējums kopā ar bloka dotācijām nodrošina efektivitāti, pārredzamību un piešķirumu leģitimitāciju, vienlaikus garantējot struktūrvienību iekšējo autonomiju. Mērķa līgumi—kas, piemēram, ir ieviesti Duisburgas-Esenes Universitātē Vācijā (Pasaules Banka, 2016a:40–41)—bieži vien ir nepieciešami efektīvai turpmākās attīstības priekšfinansēšanai (trešā pīlāra ietvaros), un attiecas uz snieguma novērtējumu saskaņā ar dažādām nozaru kultūrām. Lai nodrošinātu līdzsvaru starp finansējuma plūsmām, kas piešķirtas trešā pīlāra ietvaros, un virzību uz iestādes un struktūrvienību stratēģiskajiem mērķiem, bieži vien izmanto mērķa līgumus.

F14. Atrast līdzsvarotu pieeju, lai sekmētu ārējo ienākumu gūšanu un finansētu centrālo infrastruktūru un pakalpojumus, saglabājot daļu no trešas-puses finansējuma centrālā līmeņa struktūrās.

Ieņēmumu gūšanas ārpus iestādes (tas ir, ieņēmumi ārpus valsts finansēšanas modeļa) ir būtiski, lai veidotu un uzturētu iestādes finanšu rezerves un centralizētos līdzekļus. Centralizētie līdzekļi nereti ir vajadzīgi institucionālās stratēģijas un profila efektīvai veicināšanai, piemēram, jaunu stratēģisko iniciatīvu, iestādes mēroga attīstības pasākumu un vispārīgās stratēģiskās attīstības atbalstam un virzībai, un tādu pasākumu subsidēšanai, kas nerada ieņēmumus, bet ir būtiski institucionālās misijas un profila nodrošināšanai. Tikpat labi tos var izmantot kā finanšu rezerves (līdzekļus „nebaltaī dienai”). Dažas Latvijas All atvelk daļu struktūrvienību ienākumu, lai segtu izmaksas, kas saistītas ar centrālo pārvaldi, atbalsta pakalpojumiem vai telpām, vai veidotu krājumus centrālā līmenī nākotnes investīcijām. Šī pieeja būtu jāturpina, bet, ja vēl nav praktizēta, tad jāievieš. Šādu atvilkumu lielumam (zināmi arī kā "nodoklis" vai "pieskaitāmās izmaksas") jābūt pietiekami lieliem, lai nodrošinātu resursus vajadzīgajām infrastruktūrām un radītu finansiālu rīcības brīvību centrālā līmeņa struktūrās, bet tie nedrīkst kavēt stimulus struktūrvienībām piesaistīt šos līdzekļus vai ieviest pieeju, kas var tikt uztverta kā netaisnīga.

Ir dažādi veidi, kā iestādes var veicināt ieņēmumu gūšanu ārpus iestādes ar savstarpēji izdevīgu pieeju (*win-win*). Piemēram, iestādes var atstāt struktūrvienībā noteiktu procentuālo daļu no finanšu ieguvumiem vai līdzekļu atlikumu gada beigās, vai papildināt ārējo ienākumu plūsmas ar valsts līdzekļiem (īpaši ar otrā pīlāra finansējumu). Pozitīvs rezultāts tam, ka struktūrvienībām ļauts pārņest pārpalikumus no viena gada uz otru, ir tas, ka šī pārnese parasti rada labāku vairāku gadu plānošanu un ierobežo gada beigu tēriņus nevajadzīgiem izdevumu posteņiem. Kā papildu iespējas, lai sekmētu ieņēmumu gūšanu, varētu piedāvāt darbības uzsākšanas finansējumu, paredzētu daudzsoļām iniciatīvām ieņēmumu gūšanai ārpus iestādes; varētu nodrošināt administratīvo atbalstu, lai veicinātu projektu iegūšanu un, alternatīvi, varētu iekasēt zemākas vai nulles pieskaitāmās izmaksas konkrētiem ieņēmumu veidiem, kas uzskatāmi par stratēģiski nozīmīgiem. Sekmīgu pieeju varētu formulēt kā pasākumu kopumu, kas apvieno visas vai lielāko daļu no šīm pieejām. Lai efektīvi sekmētu ieņēmumu gūšanu, ir nepieciešams iekļaut šo tematu kā institucionālās stratēģijas daļu. Pirms to ieviest, ir jāveic sistemātiska stipro un vājo pušu, iespēju un draudu (*SWOT*) analīze, lai noteiktu nozīmīgākos ieņēmumu avotus un ar tiem saistītos riskus, un jānosaka mērķus un jādefinē darbības šo mērķu sasniegšanai.

Pārredzamība un taisnīgums

F15. Būt aktīvākiem—nevis tikai reaģējošiem—izveidojot iekšējo pārredzamību par finansēšanas kritērijiem un rezultātiem.

Lai sekmētu iekšējās finansēšanas modeļu pārredzamību un ietekmi, nepieciešama pamatīgāka iestāžu pārstāvju izpratne. Tomēr Latvijas All vēl nav izveidotas sistemātiskas, regulāras informācijas kampaņas un procesi. Taisnīguma nodrošināšanai nepieciešams, lai struktūrvienības un indivīdi zinātu piešķiršanas kritērijus, faktisko finansējuma sadalījumu starp struktūrvienībām un veidus, kā struktūrvienības varētu palielināt savus ienākumus. Tādējādi būtu vērojama lielāka iesaistīšanās šajās aktivitātēs, ko finansējuma modeļi cenšas stimulēt. Piemēram, kad tiek pieņemti lēmumi par līdzekļu piešķiršanu, visām iesaistītajām pusēm būtu jāzina, kā tika pieņemti lēmumi, proti, kas un uz kāda pamata tos pieņēma. Lai veicinātu padziļinātu izpratni par finansēšanas modeļiem un to pārredzamību, būtiska nozīme ir sistemātiskām un proaktīvām pieejām, kas piedāvā plašu līdzdalību.

F16. Izstrādāt rādītāju sistēmu ar pienācīgu sarežģītības pakāpi.

Uz formulu balstīta piešķirumu gadījumā pirmais būtiskais jautājums, kas jāapsver, ir to rādītāju daļa, kas reāli mēra sniegumu, nevis formulā ievadītos datus, un šo rādītāju svarīgums visā rādītāju kopumā. Izmantojot finansēšanas formulu, rūpīgi jāizvērtē snieguma rādītāju kopējais skaits, kas jāiekļauj formulā. Pārāk mazs rādītāju skaits var radīt netaisnības sajūtu, jo tie nevar aptvert visas galvenās darbības jomas. Savukārt pārāk liels rādītāju skaits rada pārredzamības trūkumu un stimulu sadrumstalotību. Šķiet, ka dažām Latvijas All būtu īpaši svarīgi izvērtēt problēmas, kas saistītas ar lielu skaitu rādītāju. Iestādes tiek aicinātas atspoguļot atbilstošo rādītāju skaitu un svērumu saskaņā ar katras iestādes institucionālajām iezīmēm.

Autonomija un elastīgums

F17. Pakāpeniski stiprināt decentralizēto struktūrvienību, piemēram, fakultāšu un institūtu, finansiālo autonomiju.

Daudzām Latvijas All joprojām ir augsti centralizēta budžeta veidošanas un citu finansiālo kompetenču sadalījuma pieeja. Šādai pieejai bija svarīgi iemesli: tādu ļoti svarīgu lēmumu pieņemšanu, kas kļuva nepieciešami finanšu krīzes un tai sekojošās augstākās izglītības nozares budžeta samazināšanas laikā, veicināja lēmumu pieņemšanu centrālā līmenī. Tomēr īpaši lielākās iestādes varētu virzīties decentralizētas pieejas virzienā, piešķirot lielāku finansiālo autonomiju struktūrvienību līmenī. Struktūrvienību līmeņa autonomija ir svarīgs priekšnoteikums to ilgtspējīgai stratēģiskajai attīstībai, institucionālās stratēģijas plašākos ietvaros ļaujot tām izstrādāt savus specifiskos mērķus. Autonomija garantē arī elastīgākus lēmumus un spēju izlemt jautājumus "uz vietas", kur notiek mācīšana un pētniecība.

Pārejai uz decentralizētu modeli būtu jānotiek, pakāpeniski izstrādājot un īstenojot reformas. Piemēram, iestādes var ieviest "mācīšanās gada" koncepciju. Minētajā gadā piešķirumi netiek veikti, bet struktūrvienības saņem aprēķinu par to, cik lielu finansējumu tās saņemtu, ja simtprocentīgi būtu spēkā jaunais vai pārskatītais modelis. "Mācīšanās gadam" var sekot pakāpeniska ieviešana, kad to līdzekļu apjoms, uz kuriem attiecas līdzekļu piešķiršanas jaunā formula, tiek palielināts par iepriekš noteiktu pieaugošu summu. Viens no svarīgākajiem aspektiem decentralizēta modeļa izstrādes procesā ir saglabāt līdzsvaru starp decentralizētu elastību (un stratēģija) un centrālā līmeņa spēju finansēt stratēģiskās darbības tādā veidā, kas pielāgo struktūrvienības stratēģijas iestāžu stratēģijām. Kā daļu no šī līdzsvara var minēt izvairīšanos no "izolētu" struktūrvienību rašanās ar saviem, atsevišķiem budžetiem un stratēģijām, kas seko tikai savai darbības programmai (skatīt arī G9 ieteikumu). Decentralizēta modeļa īstenošanu varētu sākt ar pavisam nelielu pasākumu palīdzību, piemēram, piedāvājot stratēģisku kopējo finansējuma fonds dekāniem un citiem struktūrvienību vadītājiem (piemēram, pētniecības institūtu vadītājiem), kam varētu sekot visaptverošas struktūrvienību līmeņa dotācijas. Veids, kādā tiktu izmantota struktūrvienību līmeņa finansiālā autonomija, būtu pastāvīgi jāpārbauda un jānovērtē, lai nodrošinātu, ka decentralizēto struktūrvienību stratēģijas ir pielāgotas vispārējai institucionālajai stratēģijai.

F18. Izveidot organizatoriskos priekšnoteikumus decentralizētai finansiālajai autonomijai.

Finanšu pilnvaru decentralizācijai nepieciešamas lielākas struktūrvienības un vienota, saskaņota struktūrvienību struktūra. Dažas Latvijas All piemīt dažāda veida un lieluma samērā sarežģītas un neviendabīgas struktūrvienības. Ja struktūrvienības ir pietiekami lielas, tās spēj izstrādāt savus specifiskos mērķus institucionālās stratēģijas plašākos ietvaros. Pienācīgs struktūrvienību lielums ir atkarīgs no iestādes apstākļiem un iezīmēm. Tomēr mazākajām struktūrvienībām būtu jābūt pietiekami lielām, lai tās būtu daudzveidīgas, un pietiekami stabilām, lai varētu izkļaidēt riskus, apvienotu resursus un gūtu labumu no efektivitātes mēroga un apjoma ziņā. Vienlaikus tām ir jābūt pietiekami mazām, lai saglabātu elastīguma līmeni un kopējas atbildības un lojalitātes līmeni, kas izriet no struktūrvienības identifikācijas.⁸ Visos gadījumos organizatoriskajām un finanšu reformām jāiet roku rokā. Dažos gadījumos finanšu autonomija veiksmīgāk varētu uzlabot, apvienojot resursus starp iestāžu līmenī.

Praktiskā īstenojamība

F19. Apmainīties ar informāciju un īstenot salīdzinošās novērtēšanas formātus un līdzbiedru konsultēšanu.

⁸ Literatūrā par pārvaldību ieteiktas struktūrvienības no 15 līdz 50 personām.

Latvijas All ir vērojami daudzi labas prakses piemēri saistībā ar iekšējās finansēšanas modeļiem. Iestādēm ir dažādas priekšrocības un trūkumi. Visas iestādes ir izveidojušas veiksmīgu pieeju atsevišķās jomās, bet citās jomās tās saskaras ar problēmām. Vispārīgi runājot, iestādes iekšējās finansēšanas modeļu ziņā ir dažādās attīstības stadijās. Tomēr labas idejas un prakse līdz šim sistēmā nav efektīvi izplatītas. Tādējādi Latvijas iestādes gūtu ievērojamu labumu no daudz koordinētākas un stimulējošākas apmaiņas, savstarpējas mācīšanās par labu praksi, lai sistēmā paaugstinātu vispārējo zināšanu līmeni. Saskaņotas platformas un pasākumi informācijas apmaiņai (piemēram, apmeklējumi uz vietas rotācijas kārtībā vai darbsemināri, koncentrējoties uz kādu konkrētu tēmu) varētu iestādēm piedāvāt daudz iespēju mācīties vienai no otras salīdzinošās novērtēšanas procesos un apmainīties ar labas prakses piemēriem, tādējādi gūstot savstarpēju labumu.

F20. Pārtraudīt finansēšanas modeļu efektivitāti (tostarp iespējamo neparedzēto blakusiedarbību) un vienlaikus apsvērt jautājumus par nepārtrauktību, īpaši, ja tiek uzskatīts, ka izmaiņas ir nepieciešamas.

Ikvienu iekšējās finansēšanas modeļa gadījumā pastāv risks, ka struktūrvienību un indivīdu darbības tiek skartas tādā veidā, kas nav paredzēts modeļa projektā. Tāpēc ir stingri jāuzrauga iekšējā finansēšanas modeļa ietekme. Neatkarīgi no specifiskās blakusiedarbības veida, tās iespējamības risks liek cieši uzraudzīt iekšējās finansēšanas modeļu ietekmi, lai atklātu blakusiedarbību, cik agri vien iespējams, un veiktu attiecīgas darbības.

Vienlaikus, lai iekšējās finansēšanas modeļi būtu efektīvi, ir jānodrošina to darbības nepārtrauktība. Pārāk biežas izmaiņas modeļa pamata struktūrā un konkrētos mehānismos var novērst iestāžu uzmanību no aktuālajām prasībām, samazinot iestāžu uzsvāru uz darbībām, uz kurām ir vērsti finansiālie stimuli. Izmaiņas, kas ilgst mazāk nekā trīs gadus, nevar tikt novērtēta pareizi un var radīt nestabilitāti. Neraugoties uz to, iekšējās finansēšanas modeļos var būt nepieciešamas izmaiņas, taču tās būtu jāveic piesardzīgi un balstās uz modeļu iepriekšējās ietekmes pamatotu novērtējumu. Ņemot to visu vērā, šķiet pamatoti veikt detalizētāku novērtējumu būtiski pārveidotiem iekšējās finansēšanas modeļiem aptuveni trīs gadus pēc tam, kad tika ieviestas izmaiņas.

F21. Sekmēt cilvēkresursu attīstību augstākās izglītības vadībā.

Lai iekšējās finansēšanas (un pārvaldības) modeļi būtu efektīvi, ir jānodrošina, lai institucionālā un struktūrvienību līmeņa vadītājiem un administratoriem būtu nepieciešamās vadības prasmes un kompetences attiecībā uz stratēģisko vadību, pārmaiņu vadību, kā arī izpratne par dinamiku, izmantojot dažādus stimulēšanas mehānismus (skatīt arī G14 ieteikumu). Jo īpaši, vispārēja pāreja no tradicionāliem administratīviem uzdevumiem uz proaktīvu vadības un attīstības pieeju, kas vēl nav pabeigta visās Latvijas iestādēs, pieprasa citas prasmes. Šīs prasmes var attīstīt ar apmācību shēmām darbiniekiem, kas jo īpaši ir paredzētas tiem, kas strādā vai strādās vadošajos amatos. Pašlaik Latvijas All nav visaptverošu vadības apmācību shēmu darbiniekiem, akadēmiķiem un administratoriem, neraugoties uz dažām tādām iniciatīvām kā ad-hoc apmācību iespējas un darbaudzināšanas un koučinga programmas. Tās būtu nepieciešamas, tāpēc Latvijas All vajadzētu apsvērt iespēju izstrādāt cilvēkresursu attīstības stratēģijas ar mērķi apmierināt šo vajadzību. To darot, iestādes var atgriezties pie apmācību iespējām, ko dažādas iestādes sniedz dažādās Eiropas valstīs un kuras ir pielāgotas All īpatnībām.

F22. Izstrādāt integrētas pārvaldības informācijas sistēmas un izmantot pieejamās sistēmas, ja tas ir iespējams.

Ne visās Latvijas All ir visaptverošas vadības informācijas sistēmas (VIS), kas nodrošina pietiekami kvalitatīvus datus. Apsverot visaptverošu VIS ieviešanu, iestādēm būtu ieteicams meklēt jau pieejamās datu kopas, piemēram, no iestāžu dalības U-Multirank reitinga veidošanā. Šie dati vēl nav izmantoti iestāžu iekšējiem mērķiem, un tie sniedz Eiropas daudzdimensiju ietvaru snieguma novērtēšanai. U-Multirank reitinga veidošanā

piegalās daudzas Latvijas iestādes, un to atbalsta valdība, tāpēc šis datu kopas izmantošana varētu radīt ieguvumus arī saistībā ar valsts līmenī saskaņotiem datiem (skatīt arī P6 ieteikumu).

2.2 Ieteikumi par iekšējo pārvaldību

G1. Formulēt SMART institucionālās stratēģijas, pamatojoties uz SWOT analīzi.

Lielākā daļa Latvijas All ir izstrādājušas stratēģiskos dokumentus un vispārējās institucionālās stratēģijas, kaut arī dažas iestādes koncentrējas galvenokārt uz pētniecību. Daudzos gadījumos stratēģijas un būtiski dokumenti, kuros izklāstīts plašs tematu un mērķu spektrs, apvieno visas aktivitātes, kurās iestāde ir iesaistīta. Ne visas stratēģijas skaidri norāda iestādes profilu. Tomēr dažas stratēģijas ir izstrādātas mērķtiecīgāk, nosakot galvenās prioritārās jomas un konkrētus mērķus, kas jāsasniedz. Ieteicams, lai All formulētu savas stratēģijas, ievērojot SMART principu (un pamatojoties uz SWOT analīzi): konkrēti, mērāmi, sasniedzami, reālistiski un ar noteiktu termiņu. Šādi izstrādātas, tās parāda iestādes stratēģisko virzienu, norādot tās stiprās un vājās puses, konkrēto profilu vai specifisku nišu, ar skaidriem mērķiem, kas varētu būt reāli sasniedzami stratēģiskā plāna termiņā.

G2. Koncentrēties uz komunikāciju par stratēģijām un padarīt pārredzamu, kā veicinātas dažādas ieinteresētās puses.

Stratēģiskajiem plāniem vajadzētu "iedzīvoties" iestādē. Tas nozīmē, ka nozīmīga informācija atkārtoti tiek izmantota iestādes iekšienē, lai pārliecinātos, ka iespējami vairākas iekšējās ieinteresētās puses uzzina par izvirzītajiem mērķiem un uzdevumiem. All būtu ieteicams uzskatāmi parādīt un atklāti informēt par šiem mērķiem un uzdevumiem dažādos politikas dokumentos un sanāksmēs centrālajā un fakultātes līmenī. Tas pats attiecas uz ieguldījumiem, kurus dažādas grupas un indivīdi ir veikuši, lai sasniegtu stratēģiskos mērķus. Iespējamās aktivitātes šajā sakarā būtu sasniegto "pagriezienu punktu" atzīmēšana (piemēram, gadskārtējās svinības, godinot tos, kuri ieguvuši starptautiskās dotācijas pētniecībai) un pārraudzības gaita saistībā ar izglītības inovācijām un paziņošana par norises gaitu plašākā All kopienā, izmantojot iestādes avīzi, tīmekļa vietni un ziņas.

G3. Nodrošināt stratēģijas faktisko īstenošanu un pārveidot stratēģiju politikā, kas vērsta uz sasniedzamiem mērķiem.

Kā minēts iepriekš, stratēģijai nepieciešams "iedzīvoties" iestādē. Tas nozīmē, ka, ja All ir formulējusi konkrētu mērķi (piemēram, lai palielināt zinātņu doktoru skaitu), ir jāpieņem konkrēti stratēģiskās darbības plāni (piemēram, atļaut struktūrvienībām pieņemt darbā zinātņu doktorus, atļaut un stimulēt darbiniekus iegūt doktora grādu, bet jautājumu par doktora grādu ieguvušo skaitu pastāvīgi iekļaut sarunu starp rektorātu un dekānu vai dekānu un departamentu vadītājiem dienas kārtībā). Šos darbības plānus var iestrādāt mērķa līgumos vai izpildes līgumos dažādos iestādes līmeņos.

G4. Pārraudzīt īstenošanas gaitu, piemēram, sekojot līdzi galvenajiem darbības rādītājiem.

Stratēģisko plānu īstenošanu var padarīt uzskatāmu, pārveidojot galvenās stratēģiskās prioritātes konkrētos un izmērāmos uzdevumos, kas pēc tam periodiski tiek dokumentēti un reģistrēti. Veidi, kādos to var izdarīt, cita starpā, ir gada snieguma pārskati, izpildes līgumi, gada pārskati un studiju programmu uzlabošanas pasākumu plāni. Šādas un līdzīgas procedūras vēlāk var sniegt savu ieguldījumu iestādes dažādu līmeņa vadības un vadītāju: rektora, dekānu, departamentu vadītāju regulārajās sanāksmēs. Galvenā VIS šajā ziņā būtu ļoti noderīga, ja tā

iekļautu visus pamata datus, kas var informēt plašāku All kopienā par All statusu dažādās jomās, un par stratēģisko lēmumu pieņemšanu. Izstrādājot VIS, iestādes gūtu ievērojamu labumu no jau apkopoto datu izmantošanas (skatīt arī F22 ieteikumu).

G5. Attīstīt turpmākās iekšējās kvalitātes nodrošināšanas procedūras, piemēram, gada uzlabošanas pasākumu plānu un ziņojumu, un izveidot struktūrvienības vai amatus ar skaidru pilnvarojumu uzņemties atbildību par kvalitātes nodrošināšanu.

Lielākā daļa Latvijas All izvieto dažas kvalitātes nodrošināšanas formas un sagatavo savas studiju programmas akreditācijai. Lai iestādē daudz pilnīgāk iekļautu kvalitātes nodrošināšanas nepārtrauktus pasākumus (tas ir, laika periodā starp divām akreditācijām) un pārveidotu to no ārēji noteikta pienākuma svarīgā All darbības daļā, iestādēs ir jābūt vietai, kur atrastos darbinieki, atbildīgi par kvalitātes nodrošināšanas pārraudzību un sekmēšanu. To var īstenot kā centrālās kvalitātes nodrošināšanas struktūrvienību, par kvalitātes nodrošināšanas vadītājiem ieceļot administratorus vai akadēmiskā personāla darbiniekus, kas uzņemtos šos pienākumus, darbojoties tikai uz nepilnu slodzi. Turklāt ir svarīgi, lai šo atbildību aktīvi izmantotu, un tā gūtu konkrētus rezultātus, jo īpaši, instrumentus un vadlīnijas (piemēram, kā pārraudzīt programmas kvalitāti un pārveidot kvalitātes uzlabošanas darbības gūtās atziņas), kuras izmantojot, mācībspēki un zinātniskās pētniecības darbinieki, departamenti un fakultātes var viegli nodrošināt pārredzamību un salīdzināt savu sniegumu ar starptautiskajiem rādītājiem, lai uzlabotu savu darbību kvalitāti. Viena iespējamā pieeja ir gada pārskati un studiju programmu uzlabošanas pasākumu plāni, kas nodrošina galveno virzību uz iestādes stratēģiskajiem (kvalitātes) mērķiem, un paredzētie uzlabojumi, kas jāsasniedz nākamajā gadā. Neskatoties uz to, ka kvalitātes nodrošināšanas funkcija ir nostiprināta administratīvajā līmenī, kvalitāte ir visu iestādes darbinieku atbildība.

G6. Izstrādāt pārskatatbildības mehānismus, kas mēra (individuālo) sniegumu, neapdraudot akadēmisko brīvību.

Papildinot iepriekšējo ieteikumu, būtu noderīgi tādi mehānismi, kas ļautu periodiski novērtēt atsevišķus darbiniekus un struktūrvienības iestādes pārvaldībā un lēmējinstītūciju attiecībās, jo īpaši sekmējot lēmējinstītūciju attiecību pārredzamību—viens šāda mehānisma piemērs ir akadēmisko rezultātu tabula-instruments, kas ieviests Minsteres Lietišķo zinātņu universitātē Vācijā (Pasaules Banka, 2016a:70). Vizmas daļēji to var sasniegt, izmantojot VIS, kas var ietvert datus par indivīdiem, bet var izmantot ikgadējo personisko pārskatu par galvenajām aktivitātēm un sniegumu, cita starpā, mācīšanas, pētniecības un projektu darbu jomās. Iepriekšējo sniegumu un iecerētos ieguldījumus struktūrvienībā, kā arī profesionālās darbības plānus varētu apspriest ikgadējās novērtēšanas sarunās starp darbiniekiem un struktūrvienību vadītājiem.

G7. Izstrādāt vienkāršu un caurskatāmu pārvaldības struktūru ar iespējami mazāku funkciju un amatu pārklāšanos un dublēšanos.

Dažām Latvijas All ir sarežģītas organizatoriskās struktūras ar dažādiem institūtiem, fakultātēm, akadēmiskajiem departamentiem un departamentiem, kas orientēti uz praktisko darbu, centriem, studiju programmām un administratīvajiem dienestiem. Daudzas no šīm struktūrvienībām ir nepieciešamas, lai strukturētu dažādus uzdevumus, kurus All ir nepieciešams izpildīt. Tomēr šķiet, ka laikā gaitā dažas iestādes ir pārtapušas par organizācijām ar lielu organizatorisko struktūrvienību un struktūru skaitu, kurām var būt dažādu funkciju, pienākumu un uzdevumu dublēšanās. Turklāt indivīdi var būt vairāku struktūrvienību, kas iestādes ietvaros atrodas vertikālās vai horizontālās attiecībās viena pret otru, darbinieki vai vadītāji. Viens piemērs ir studiju

virzienu pārvaldības padomes, kas izveidotas lielākajā daļa All. Tomēr to funkcijas ne vienmēr ir skaidri definētas. Šādos gadījumos ir atklāts jautājums, vai tās ir daļa no kopējās iekšējās kvalitātes nodrošināšanas struktūras, vai tās koncentrējas uz stratēģiskajiem vai darbības aspektiem, un vai tie veido galveno saikni ar darba devējiem. Dažos gadījumos ārējos pārstāvjus var iesaistīt gan konsultatīvajās padomēs, gan studiju virzienu pārvaldības padomēs. Šajā kontekstā dažas All gūtu ievērojamu labumu no to iekšējās pārvaldības struktūru funkcionalitātes izvērtēšanas—kā to izdarīja, piemēram, Berlīnes Tehniskā universitāte Vācijā (Pasaules Banka, 2016a:80).

G8. Apsvērt iespēju veidot lielākas institucionālās apakšvienības, bet neuztvert lielumu kā pašmērķi, un rūpīgi plānot iekšējo apvienošanu.

Dažas All grasās reformēt savas iekšējās organizatoriskās struktūras, veidojot lielākas struktūrvienības un tādējādi samazinot to kopējo skaitu. Daudzās valstīs ir vērojama tendence veidot lielākas struktūrvienības. Šādas tendences pamatojums ir viedoklis, ka tā palīdz pārvarēt barjeras starp struktūrvienībām, lai stimulētu iekšējo daudznozaru sadarbību un veido struktūrvienības ar kritisko masu, jo īpaši, pētniecībā—iemesli, kas, cita starpā, motivēja visaptverošu iekšējo pārstrukturēšanas procesu Drēzdenes Tehniskajā universitātē Vācijā, kas ir rūpīgi izstrādāts pārejas process (Pasaules Banka, 2016a:60). Tomēr iekšējā apvienošanās var radīt konfliktus un situāciju, kurā nenotiek reāla sadarbība, un struktūrvienību darbinieki vienkārši turpina darīt to, ko tie vienmēr ir darījuši. Tāpēc šādu procesu gadījumā All ir nepieciešams koncentrēties uz pārmaiņu vadības pieejām. Piemēram, nepieciešama intensīvāka komunikācija, kopējo interešu pētniecības jomā iekšējā izpēte un konkurss par labākajām starpdisciplīnu studiju programmu koncepcijām. Lielākām struktūrvienībām ir arī labākas autonomas vadības iespējas fakultāšu un institūta līmenī, tāpēc iekšējo apvienošanās var kombinēt ar lielāku autonomiju decentralizētā līmenī (skatīt arī F18 ieteikumu).

G9. Integrēt pētniecības institūtus, lai palielinātu "masu", stimulēt inovācijas, veidot ciešāku saiti starp mācīšanu un mācīšanos un pētniecību.

Dažām Latvijas All ir pētniecības institūti, kas darbojas daļēji autonomi iestādes ietvaros. To strukturāla un praktiska tuvināšana akadēmiskajiem departamentiem un fakultātēm varētu palīdzēt stimulēt ciešāku pētniecisko sadarbību starp dažādiem akadēmiķiem, kuri strādā līdzīgās pētniecības jomās. To varētu izdarīt, nodrošinot, ka šie pētniecības institūti ir integrēti All pārvaldības struktūrās un stratēģiskajā attīstībā, un sekmējot saikni un apmaiņu starp šiem pētniecības institūtiem un citām institucionālajām apakšvienībām—vai, attiecīgajā gadījumā (skatīt arī G8 ieteikumu), formāli integrējot pētniecības institūtus apakšvienībās. Neatkarīgi no izvēlētajās pieejas, varētu sekmēt jaunrades spējas, sasniegt lielāku efektivitāti un spēcīgāku sadarbības pamatu ar ārējiem partneriem. Turklāt akadēmiķi, kuri galvenokārt māca, tiktu tuvināti iestādes pētniecības portfelim, kas varētu rosināt ieviest jauninājumus studiju programmās. Šo pašu iemeslu dēļ iestādes atsevišķos gadījumos var meklēt iespējas realizēt strukturālas sinerģijas arī starp-iestāžu līmenī.

G10. Pienācīgi un skaidri nodalīt pilnvaras dažādos organizācijas līmeņos un rast pareizo līdzsvaru starp augšupējas un lejupējas attiecībām šajos līmeņos lēmumu pieņemšanas procesos.

Tiesiskais regulējums zināmā mērā regulē pilnvaru sadalījumu Latvijas All, bet atstāj iestādēm zināmu elastību, piešķirot pilnvaras organizatoriskajos līmeņos. Visbeidzot, daudzas lēmumu pieņemšanas pilnvaras ir tieši centrālajā līmenī rektoram, senātam un Satversmes sapulcei. Lai kļūtu elastīgākas un reaģētu uz ārējām norisēm, dažām lielākajām Latvijas All piemīt tendence nodrošināt zemāku līmeni, piemēram, fakultātēs un

departamentos ar lielāku autonomiju—kā, piemēram, izdarīja Berlīnes Brīvā universitāte Vācijā, lai papildinātu uz sniegumu vērsta finansēšanas sistēmas ieviešanu (Pasaules Banka, 2016a:81)—piemēram, nodrošināja to ar budžetu no otrā pīlāra finansējuma. Tomēr joprojām daudzos gadījumos nav skaidrs, vai iestādē pastāv skaidrs un pārskatāms pilnvaru un atbildības sadalījums. Tāpēc ir ieteicams,—kopā ar iepriekš tekstā minēto iekšējo organizatorisko struktūru efektivitātes novērtējumu—ka dažādu organizatorisko līmeņu atbildība, autonomija un lēmējinstiūciju attiecības būtu precizētas un, iespējams, no jauna definētas.

G11. Stiprināt lēmumu pieņemšanas pilnvaras galvenajos vadošajos amatos, vienlaikus adekvātā veidā līdzsvarojot akadēmisko un vadības pašpārvaldi un kritiski analizēt kontroles un līdzsvara sistēmu visos lēmumu pieņemšanas aspektos.

Akadēmiskā pašpārvalde, tas ir, koleģiālo akadēmisko struktūru, piemēram, senāta, padomju, zinātnes komisijas vai budžeta komisijas lēmumu pieņemšana, Latvijas All spēlē nozīmīgu lomu. Tas ir diezgan atšķirīgi, salīdzinot ar attīstību daudzās Eiropas valstīs, kur, no vienas puses, vadītāja funkcijas dažādos līmeņos (rektori, rektora vietnieki, dekāni un tā tālāk) ir paplašinātas, bet, no otras puses, paaugstināta šo lēmumu pieņēmēju pārskatatbildība, apvienojumā ar personisko atbildību, kas rezultējas ar kontroles un līdzsvara sistēmu. Labai pārvaldības sistēmai jārada adekvāts līdzsvars starp akadēmisko un vadības pašpārvaldi, jo katrai no šīm lēmumu pieņemšanas formām All ir savas priekšrocības un trūkumi. Akadēmiskā pašpārvalde, izmantojot koleģiālās struktūras, tostarp akadēmiķus, administratīvos darbiniekus un studentus, nodrošina iekšējo atbalstu un pamato lēmumus, stingri balstoties uz demokrātijas principiem, bet ir laikietilpīga un ar tendenci pieņemt egalitārus lēmumus. Lēmumu pieņemšanas koleģiālais raksturs varētu novest pie situācijas, ko varētu raksturot kā kolektīvs atbildības trūkums, jo nav īsti skaidrs, kura ir atbildīgā persona. Vadības pašpārvalde padara lēmumu pieņemšanas procesu efektīvāku un elastīgāku, kā arī ļauj vieglāk noteikt skaidras prioritātes. Stratēģijas aktuālajās jomās un organizatoriskās reformas, visticamāk, būs iespējamas un veiksmīgas ar skaidri definētu personīgo atbildību. Apdraudējumu saistībā ar vadības pašpārvaldi rada autokrātiski lēmumi. Pareizas kontroles un līdzsvara sistēmā koleģiālās struktūras un individuālu vadītāju pilnvaras ir sabalansētas. Latvijas All būtu ļoti ieteicams veikt kritisku lēmumu pieņemšanas struktūru un attiecīgi kontroles un līdzsvara novērtējumu. Būtu īpaši svarīgi apsvērt, vai pašlaik pastāv pārspīlētas akadēmiskās pašpārvaldes nesabalansētība un vai varētu veikt pasākumus, lai paaugstinātu vadības pašpārvaldes nozīmību, neapdraudot svarīgus iekšējās demokrātijas pamatprincipus—galvenās attīstības tendences Eiropā (pārskatu skatīt Pasaules Banka, 2016a:71–72; 76–81) var sniegt atsauces punktus šādi atspoguļošanai un iespējamam turpmākos pasākumus, kas veicami pēc tam. Piemēram, starptautiskie rādītāji no citām valstīm apliecina, ka var sasniegt labus rezultātus, ja ļauj koleģiālajām akadēmiskajām struktūrām lemt par līdzekļu piešķiruma principiem, bet rektoram - lemt par gada piešķirumu, balstoties uz šiem principiem. Lēmumus par jaunu iniciatīvu priekšfinansēšanu tad pieņem rektorāts.

G12. Izstrādāt skaidri noteiktas funkcijas, pienākumus un tiesības saistībā ar ārējo ieinteresēto pušu iesaisti iekšējā pārvaldībā.

Pašlaik ārējās ieinteresētās puses var tikt pārstāvētas Latvijas All dažādos veidos, izmantojot konsultatīvās padomes centrālajā un decentralizētā līmenī, piemēram, studiju programmām (tostarp studiju virzienu pārvaldības padomēs), pētniecības programmām un centrālās vadības jautājumiem, piemēram, padomnieku konventā. Vairumā gadījumu nav pilnīgas skaidrības par to, vai ārējām ieinteresētajām pusēm ir autoratīva vai konsultatīva loma. Tādēļ ir ļoti ieteicams nodrošināt skaidras formālas saiknes starp iestādēm un to struktūrām, nokomplektētām ar ārējo ieinteresēto pušu darbiniekiem—un arī saskaņā ar pēdējām attīstības tendencēm

daudzās Eiropas augstākās izglītības sistēmās (pārskatu par galvenajām tendencēm saistībā ar ārējo ieinteresēto pušu funkcijām un pienākumiem iekšējā pārvaldībā skatīt Pasaules Banka, 2016a:72–75). Atšķirīgu lomu ieviešana un ļaušana ārējām ieinteresētajām pusēm uzņemties "kritisko draugu" un veicinātāju lomu, (nejaucot tās ar iekšējām iestādēm, piemēram, senātu) varētu notikt, piešķirot tām oficiālas tiesības aizliegt stratēģijas. Jebkurā gadījumā ārējām ieinteresētajām pusēm ir jāpiešķir pietiekams institucionālais atbalsts attiecībā uz tiem sniegto informāciju un lēmumu pieņemšanas spēju—kā, piemēram, atklāj Vācijas pieredze ar universitāšu padomēm (Pasaules Banka, 2016a:74). Vēl viena īpaša joma, kurā ciešākas saites starp ārējām ieinteresētajām pusēm, piemēram, nozare un All, varētu būt īpaši noderīgas, būtu inovāciju kapacitātes stiprināšana, attīstot ciešākas saites cilvēkkapitāla attīstības jomā. Pārvaldības pasākumiem, kas nodrošina savstarpēju pārstāvniecību, varētu būt būtiska nozīme.

G13. Nodrošināt, lai studenti un darbinieki būtu labi informēti, un īstenot viņu iniciatīvas.

Kā norādīts G2 ieteikumā par komunikāciju saistībā ar institucionālo stratēģiju, komunikācija un pārskatāma informācijas apmaiņa ir svarīga, lai iesaistītu iestādes darbiniekus un nodrošinātu viņu līdzdalību. Tas nozīmē, ka veiksmīgām iestādēm ir nepieciešams pievērst būtisku uzmanību regulārai un objektīvai komunikācijai ar savu iekšējo auditoriju. Tomēr tas nebūt nenozīmē, ka darbinieku pārstāvjiem un studentiem obligāti ir nepieciešamas lēmumu pieņemšanas pilnvaras visos jautājumos, jo tas var negatīvi ietekmēt elastību un inovācijas (skatīt arī G11 ieteikumu). Ir svarīgi novērtēt iekšējo ieinteresēto pušu un studentu ieguldījumu un, cik tas ir iespējams, atbalstīt viņus. Piemēram, vairākās Latvijas All studentu pārstāvji parādījās kā mācīšanas un mācīšanās pārmaiņu virzītājspēks. Tāpēc viņi būtu intensīvi jāiesaista reformu procesos un jāmudina uzsākt iniciatīvas viņiem interesējošajās jomās.

G14. Aktīvi attīstīt vadības un administrēšanas prasmes (ieinteresētajiem) darbiniekiem, lai izveidotu (topošo) vadītāju un līderu loku un veicināt pārmaiņu vadības kultūru.

Latvijas All jāsaskaras ar strauju attīstību un pārmaiņām, kas bieži vien saņem ievērojamu atbalstu no dažādām iesaistītajām pusēm. Tomēr jaunu funkciju, pienākumu un uzdevumu (piemēram, kvalitātes nodrošināšanas, decentralizēta budžeta plānošanas un internacionalizācijas) integrācija prasa rūpīgu un efektīvu pārvaldību, kas jāveic indivīdiem vai struktūrām ar pieredzi, pilnvarām un prasmēm rast optimālus risinājumus, kas līdzsvarotu intereses un iespējas katrā konkrētā situācijā. Jaunos uzdevumus un pienākumus nav iespējams labi izpildīt bez pieredzes un apmācības jomā, kuru iestādēm ir nepieciešams aktīvi veicināt. Protams, dažādas All var sadarboties, lai efektīvā un produktīvā veidā piedāvātu profesionālās attīstības programmas. Plašākā kontekstā un saistībā ar akadēmisko integritāti atbalsta shēmas un apmācības par ētikas jautājumiem, paredzētas visiem akadēmiķiem, varētu būt vēl viena iespēja personāla attīstības jomā.

2.3 Apsvērumi par kopīgām problēmām tuvākajā nākotnē

Lai gan Latvijas All pastāv atšķirības attiecībā uz pašreizējiem iekšējās finansēšanas modeļiem un pārvaldības pasākumiem, var identificēt problēmas, kuras gandrīz visām All īstermiņā vai vidējā termiņā ir nepieciešams risināt. Kā jau minēts, no dažādām institucionālajām iezīmēm un attīstības stadijām izriet, ka iepriekš tekstā minētie ieteikumi jāuztver kā iespējamais kontrolsaraksts, kas ļauj atsevišķām iestādēm izvēlēties tos jautājumus,

kas tām ir īpaši svarīgi. Tomēr daži ieteikumi attiecināmi uz gandrīz visām iestādēm, un tos varētu risināt jau tuvākajā nākotnē.

Iekšējās finansēšanas jomā Latvijas All jau pašlaik var uzsākt ar atsevišķu savu iekšējās finansēšanas modeļu pielāgošanu un iespējamo nākotnē paredzamo reformu veikšanas virzienu noteikšanu. Pamatojoties uz šiem centieniem, papildu kopīgie uzdevumi jārisina vidējā termiņā. Lai veidotu pamatu turpmākajiem iekšējās finansēšanas modeļiem, visām All būtu ieteicams uzsākt iekšējās finansēšanas modeļu un to efektivitātes pārraudzību (F20), cik drīz vien iespējams. Turklāt iestādes varētu iesaistīties salīdzinošās novērtēšanas procesos un labās prakses apmaiņā starp šīs jomas iestādēm (F19). Papildinot šos centienus sagatavot turpmākās reformas, bet arī atbalstot iekšējās finansēšanas modeļu pašreizējo ietekmi, galvenais uzdevums visai Latvijas augstākās izglītības nozarei kopumā attīstīt nepieciešamos cilvēkresursus augstākās izglītības vadībā (F21). Saistībā ar finansēšanas modeļu pašreizējo ietekmi, All ir jāapsver, kā paaugstināt iekšējās finansēšanas modeļu pārredzamību (F15). Aplūkojot vidējā termiņā, iezīmējamā uzdevumu kopums saistībā ar iekšējās finansēšanas modeļu iespējamiem uzlabojumiem, kurus visām iestādēm nepieciešams risināt, proti, atspoguļot modeļus no sabalansēta trīs pīlāru finansējuma modeļa perspektīvas (F11), rast pareizo līdzsvaru starp snieguma stimuliem, kas vērsti uz indivīdiem vai grupām, vai struktūrvienībām (F10) un pastiprināt vispārēju koncentrēšanos uz sniegumu (F5)

Attiecībā uz iekšējo pārvaldību, pastāv īstermiņa iespējamās darbības, piemēram, vadīšanas prasmju sekmēšana, un vidējā termiņā parādīsies papildu uzdevumi attiecībā uz stratēģiskās plānošanas procesiem. Iestādēm īstermiņā jāuzsāk uzlabojumi iekšējās pārvaldības jomā, sekmējot vadības un administrēšanas prasmes atsevišķiem darbiniekiem (G14) un pastiprinot komunikāciju par iestāžu stratēģijām (G2). Turklāt tieši vidējā termiņā parādīsies galvenais uzdevumu kopums, tiklīdz periods, uz kuru attiecas pašreizējās institucionālās stratēģijas, beigsies. Izstrādājot jaunas stratēģijas, All īpaša uzmanība jāpievērš to formulējumam, ievērojot SMART principu (G1), jāizvērtē iespējas, lai nodrošinātu stratēģijas faktisko īstenošanu, izmantojot adekvātus instrumentus (G3); un jāpārlicinās, ka īstenošanas gaita tiktu pārraudzīta (G4).

3 Ieteikumi valdībai

Reformas institucionālajā līmenī daudzos gadījumos ir vismaz daļēji atkarīgas no ārējiem pamatnosacījumiem, tāpēc valdībai ir nepieciešams paredzēt nosacījumus, kas sekmētu Latvijas All centienus veikt reformas iekšējās finansēšanas un pārvaldības jomās. Šajā ziņojumā galvenā uzmanība līdz šim ir pievērsta institucionālajam līmenim saskaņā ar iepriekšējos divos ziņojumos veikto analīzes līmeni (Pasaules Banka, 2016a; 2017). Tomēr institucionālais līmenis ir atkarīgs no ārējiem pamatnosacījumiem. Rodas jautājums, vai ir nepieciešama turpmākā attīstība valsts līmenī, lai izveidotu pareizos pamatnosacījumus iestādes iekšējās finansēšanas un pārvaldības attīstībai. Galvenās iespējas ir sniegtas turpmāk tekstā minētajos ieteikumos, kas atsevišķi izskata abas jomas. Par laimi Latvijā ir politiskā griba izmantot ESF finansējumu, lai sekmētu šo attīstību. Tiek sniegti arī ieteikumi, kādus mehānismus šajā sakarā varētu izmantot un kuru mērķu īstenošana būtu galvenais aspekts.

3.1 Ieteikumi valdības politikai par iekšējo finansēšanu

P1. Ļaut lielāku iekšējo dinamiku un atbalstu jaunajām inovatīvajām programmām saskaņā ar valsts finansēšanas modeļa pirmo pīlāru.

Lai gan būtisku studiju vietu modeļa reformu varētu paredzēt tikai nākotnē, ieteicams, lai jebkurā modeļa pārskatīšanā ņemtu vērā ne tikai pašreizējās studiju programmas, bet ļautu atbalstīt arī jaunās, inovatīvās programmas un padarītu studiju vietu piešķirumu kopumā daudz dinamiskāku (piemēram, atbalstot daudznozaru un kopīga zinātniskā grāda ieguves programmas). Valdības plāns palielināt finansējuma apjomu uz vienu studiju vietu šajā sakarā varētu izrādīties ļoti svarīgs, jo papildu finansējums ir ļoti svarīgs, lai stiprinātu mācīšanas un mācīšanās funkciju. Tomēr būtu svarīgi nodrošināt, lai mācīšanas un mācīšanās misiju atbalstītu, izmantojot ne tikai papildu finansējumu saskaņā ar pirmo pīlāru, bet arī ar papildu finansējumu šai misijai saskaņā ar otro pīlāru, lai ieviestu mācīšanas un mācīšanās darbības rādītājus (piemēram, iekļaujot absolventu vai starptautisko studentu skaitu), un trešā pīlāra ietvaros, lai noteiktu finansējumu inovācijām mācīšanas un mācīšanās jomā (skatīt arī turpmāk tekstā).

P2. Paplašināt orientāciju uz sniegumu saskaņā ar valsts finansēšanas modeļa otro pīlāru attiecībā uz mācīšanu un mācīšanos.

Paplašinot pašreizējo koncentrēšanos uz snieguma stimuliem ārpus pētniecības jomas, otrajam pīlāram būtu jāpievieno elements, kas piedāvātu stimulus mācīšanas un mācīšanās sniegumam (piemēram, absolventi, eksāmeni vai kredītpunkti kā iespējamie rādītāji). Ir vērts apsvērt arī to, kā varētu pārraudzīt un atspoguļot saistībā ar finansējumu atbilstoši šim pīlāram⁹ absolventu nodarbināmību.

P3. Skaidri norādīt kā ESF finansējuma izvietošana veicina stratēģiskos mērķus un ilgtspējīgas darbības.

Lai gan ilgtermiņā būtu vēlams citu finansējumu iekļaušana trešajā pīlārī, ESF finansējuma izmantošana inovāciju sekmēšanai šķiet piemērota pieeja vidējā termiņā. Neatkarīgi no finansējuma avota, ir nepieciešama skaidri saskatāma saikne starp veidiem, kādos finansējums tiek izmantots, un stratēģiskajiem mērķiem valsts un institucionālā līmenī, īpašu uzmanību pievēršot atbalstīto darbību ilgtspējībai.

P4. Paaugstināt valsts finansēšanas modeļa izmantojamību un produktivitāti, sadalot finansējuma plūsmas un mehānismus atbilstošajos pīlāros.

Sistēmas līmeņa finansēšanas modelis ir balstīts uz trīs pīlāru ar atšķirīgām funkcijām, ar kurām attiecīgie piešķiršanas mehānismi ir saistīti, nošķiršanu. Modeļa stratēģisko potenciālu un ietekmi varētu palielināt, nodrošinot, ka dažādas finansējuma plūsmas un mehānismi, kas pašlaik ir ieviestas Latvijā, tiktu sadalītas dažādos pīlāros saskaņā ar to funkcijām, kā ieteicis Pasaules Bankas konsultatīvais dienests (Pasaules Banka, 2014). Tas varētu nozīmēt, piemēram, modeļa pārplānošanu tādā veidā, ka pirmā pīlāra pētniecības bāzes finansējuma piešķiršanas snieguma finansējuma daļa, jo īpaši, piešķirto doktora grādu skaits, varētu kļūt par otrā pīlāra daļu.

P5. Sekmēt visu galveno misiju integrāciju iestāžu-iekšējās finansēšanas modeļos.

Lai atbalstītu iestādes izpildīt savus pamatpienākumus, būtu svarīgi noteikt pareizos pamatnosacījumus mācīšanas un mācīšanās un pētniecības integrācijai un iekšējās vadības mehānismu vērtības palielināšanai. Šādas

⁹ Komanda tika informēta, ka IZM tiek sagatavots snieguma rādītāju par absolventu nodarbināmību. Šāds rādītājs ideāli atspoguļotu nodarbinātības rezultātus, ņemot vērā atšķirības starp jomām un reģioniem. Rādītāja izveide, ņemot vērā tā sarežģītību, sniegtu labumu visai nozarei.

iestāžu-iekšējās integrācijas, izmantojot ārējo integrāciju, attiecīgie aspekti ir pakāpeniska pāreja no atsevišķām profesoru (pasniedzēju) un pētnieku kategorijām uz modeli, kurā vairums akadēmiķu veic gan mācīšanas, gan pētniecības uzdevumus, un integrētu finansēšanas modeli, atbalstot ideja, ka mācīšana, pētniecība un vērtības palielināšana veido akadēmiskā personāla integrētu darba portfeli (kas tika jau uzsākts ar trešā pīlāra modeli). Tas nenozīmē, ka nevar būt darbinieku kategorijas, kas koncentrējas vai nu uz mācīšanu, vai pētniecību, vai, ka akadēmiķiem piešķirtais laiks dažādu uzdevumu veikšanai nevarētu atšķirties. Ir svarīgi, lai profesori kā vadošās akadēmiskās personas, vienmēr būtu arī pētnieki, pat ja laiks, kas piešķirts dažāda veida aktivitātēm, katram profesoram var būt atšķirīgs. Vispārīgi jāpiemin, ka būtu svarīgi veikt detalizētu pašreizējā personāla struktūras atspoguļojumu augstākās izglītības nozarē. Vidējā termiņā būs svarīgi nodrošināt, lai All visas atbalstītās misijas tiek atspoguļota augstākās izglītības tiesību aktos.

P6. Ieviest saskaņotas datu prasības.

Latvijas augstākās izglītības nozarei būtu lietderīgi, ja līdzīgus datus apkopotu dažādiem mērķiem, piemēram, valsts statistikai, kvalitātes nodrošināšanai, valdības veiktajam snieguma novērtējumam un starptautiskajiem pārskatāmības instrumentiem, piemēram, U-Multirank. Datu paziņošanu varētu pielāgot vajadzībām, kas saistītas ar pašreizējo finansējuma formulas sistēmu un citām ārējām datu prasībām. Tādā veidā varētu izveidot saskaņotu pieeju ar vienu datubāzi dažādiem mērķiem, vienlaikus nodrošinot labu pamatu iestāžu-iekšējai VIS.

P7. Nodrošināt un paziņot ārējo pamatnosacījumu uzticamību iekšējām norisēm.

Trīs pīlāru modelis valsts līmenī soli pa solim tiek ieviests. Tāpēc jo īpaši svarīgi ir, lai būtu skaidrs plāns un modeļa papildu elementu īstenošanas grafiks, kas aktīvi jādara zināms. Jo īpaši, iestādēm savlaicīgi nepieciešams zināt, cik gadus izvēlētie piešķiršanas kritēriji būs efektīvi (ilgākiem termiņiem no četriem līdz pieciem gadiem, vēlams īsākiem periodiem). Turklāt, sekot līdzī reformu ietekmei, analizējot to ietekmi uz All—ko projekts, kura daļa ir šis ziņojums, veica agrīnā posmā, lai sekmētu pirmās atbildes reakcijas—būtu ieteicams vēlākā posmā.

3.2 Ieteikumi valdības politikai par iekšējo pārvaldību

P8. Stimulēt augstākās izglītības iestādes sagatavot mērķtiecīgus un reālistiskus stratēģiskus plānus.

Latvijas valdībai būtu ļoti ieteicams All pieprasīt izstrādāt ne tikai stratēģiskos plānus, bet arī to formulējumu, ievērojot SMART principu—proti, konkrēti, mērāmi, sasniedzami, reālistiski un ar noteiktu termiņu (skatīt arī G1 ieteikumu)—un, ka tā faktiski nosaka iestāžu turpmāko virzību saistībā ar to unikālo profilu un atšķirīgajām funkcijām Latvijas augstākās izglītības nozarē (kam būtu vajadzīga efektīva stratēģijas komunikācija), integrējot dažādas All galvenās funkcijas. Šādi izstrādāti stratēģiskie plāni var palīdzēt sekmēt atklātu un pārredzamu dialogu starp All un ministriju par to, kā institucionālās stratēģijas un darbības veicina valsts stratēģijas.

P9. Īstenot un paziņot valsts stratēģiju.

Līdzīgi kā institucionālās stratēģijas, valsts stratēģija ir paredzēta, lai informētu par dialogu starp ministrijām, All un papildu augstākajā izglītībā iesaistītajām ieinteresētajām pusēm, un tā arī ir jāizstrādā, ievērojot SMART principu. Lai gūtu ietekmi, tā plaši un stratēģiski ir jādara zināma un jāpārveido dažādos politikas instrumentos, kas tiek izvirzīti kā prioritāri un izpildīti attiecīgā laikā un attiecīgā secībā. All ieguldījumu stratēģijā varētu

stimulēt, izmantojot dažādus politikas instrumentus, piemēram, finansēšanas pasākumus (piemēram, finansējuma formulas un darbības līgumus), noteikumus (piemēram, likumus un noteikumus, kas paplašina vai ierobežo aktivitāšu loku, kurās iestāde var iesaistīties), organizatoriskos pasākumus (piemēram, jaunas, inovatīvas programmas un zinātniskos grādus), informācijas mehānismus (piemēram, informāciju par studiju programmām un rezultātiem topošajiem studentiem). Šajā saistībā ir īpaši svarīgas atbilstīgas attīstības tendences attiecībā uz vispārējo pieeju augstākās izglītības pārvaldībai, kas saistīta ar institucionālo autonomiju, netiešas vadības mehānismi (pretstatā tiešai reglamentējošai ietekmei), kas nosaka mērķus, bet piešķir All autonomiju, lemjot par to, kā šos mērķus sasniegt.

P10. Pārraudzīt valsts stratēģijas īstenošanas gaitu, piemēram, sekojot līdzi galvenajiem darbības rādītājiem.

Valsts līmenī jāapkopo attiecīgā informācija par augstākās izglītības nozari, lai, cita starpā, informētu par valsts politiku, finansēšanas un pārvaldības instrumentiem, piemēram, darbības līgumiem (lai iegūtu papildu informāciju par saikni starp uzraudzības rezultātiem un finansēšanas instrumentiem, piemēram, darbības līgumiem, skatīt Pasaules Banka, 2014:22–23, 39–44) un starptautiskajām statistikas vajadzībām. Saistībā ar visiem šiem mērķiem ir svarīgi panākt vienošanos par vienotām definīcijām un kopīgu izpratni par attiecīgajiem datiem (turpat), kuriem jāatspoguļo valsts būtība un individuālās All stratēģiskās prioritātes. To varētu atbalstīt valsts PIS. Turpmāk varētu ietvert būtiskus rādītājus, piemēram, absolventu vai starptautisko studentu skaitu (skatīt P1 ieteikumu), vienlaikus nodrošinot, ka dati apkopojama valsts un institucionālajā līmenī un, izmantojot instrumentus, piemēram, U-Multirank, ir labi pielāgota.

P11. Stimulēt izcilību pētniecībā un mācīšanas un pētniecības integrāciju.

Ņemot vērā pašlaik Latvijā pieejamos ierobežotos ar pētniecību saistītos resursus, svarīgi, lai tie tiktu efektīvi un lietpratīgi izmantoti. Tas paredz sistēmā gudru pētniecības kapacitātes un iespēju organizāciju, jo īpaši tāpēc, ka pētījumi, kas ir viena no All galvenajām funkcijām, ir svarīgs augstākās izglītības aspekts. Daudzas valstis piemēro stratēģiju "koncentrēšanās uz masu", kurā lielākas pētnieku grupas ar kopīgām interesēm ir koncentrētas lielākās struktūrvienībās, piemēram, apvienojot pētniecības institūtus un augstskolas. Papildus radot būtiskas pētniecības grupas, kas, visticamāk, būs veiksmīgas, piesakoties uz ārējiem resursiem (piemēram, Eiropas Savienības (ES) projektiem un nozares līgumiem), tiek pieļauta iespējamība, ka akadēmiķi, kas ir spēcīgi mācīšanas jomā, kontaktēsies ar saviem kolēģiem, kuri vairāk orientējas uz pētniecību. Tas sekmēs mūsdienīgas mācīšanas prakses un inovācijas. Pārstrukturēšanas procesu praktisku ieviešanu varētu panākt, apvienojot augšupējas finansiālo atbalstu lejupējas iekšējiem (iespējams, arī ārējiem) konsolidācijas centieniem, kā tas tika izmantots Dānijā pētniecības un mācīšanas jomās.¹⁰ Nosakot stimulus centrālajā līmenī un ļaujot All izvēlēties stratēģiskas alianses, palielinās atbildība un vairumā gadījumu arī iespējamība uz veiksmīgu sadarbību. To varētu veicināt ar stimuliem, kas jau tiek izmantoti, piemēram, finansiāls atbalsts par studentu iesaistīšanu pētniecības aktivitātēs. Tomēr būtu nepieciešami papildu stimuli; tie varētu būt ESF atbalsts kopīgām pētniecības struktūrvienībām, kas izveidotas kā pirmais solis daudz vispusīgākas stratēģiskās alianses vai apvienošanās virzienā. Kopumā pārstrukturēšanas procesā ar detalizētu plānošanu centrālajā līmenī šī pieeja varētu būt vēlamākā.

¹⁰ Potenciālie ieguvumi no konsolidācijas tika noteikti un apspriesti pirmajā Pasaules Bankas konsultatīvajā pakalpojumā par augstākās izglītības iekšējo finansēšanu (Pasaules Banka, 2014).

P12. Veicināt iestādes kvalitātes kultūras attīstību un ar to saistītās procedūras, piemēram, gada uzlabošanas pasākumu plānus un ziņojumus.

Valdība var veicināt iestādes kvalitātes kultūras attīstību, paaugstinot kvalitātes nodrošināšanas pasākumu svarīgumu augstākās izglītības politikas darba kārtībā, atbalstot All šādu kultūru attīstību, piemēram, stiprinot saikni un labas prakses apmaiņu starp iestādēm, nodrošinot atbalstu ciešāku attiecību sekmēšanai ieinteresēto pušu starpā ar mērķi uzlabot snieguma kvalitāti (skatīt G12 un G13 ieteikumu), izmantojot institucionālās vadības un pārējo darbinieku mērķtiecīgu apmācību (skatīt arī G14 un G15 ieteikumu) un "iestādes vai ārējo darbiniekus, kuri uzņemas izmaiņu veikšanas iniciatora lomu (*change agents*)", tas ir, institucionālās kvalitātes līderus. Arī šādas aktivitātes un attiecīgās kvalitātes sekmēšanas struktūras varētu atbalstīt ar ESF-finansētajām programmām. Visās šīs jomas aktivitātēs jāņem vērā "Standarti un pamatnostādnes attiecībā uz izglītības kvalitātes nodrošināšanu Eiropas augstākās izglītības telpā" (*ESG*) (*ENQA*, 2015).

P13. Sekmēt iestādēs pārredzamas pārvaldības struktūras.

All likumiem un noteikumiem par pārvaldības struktūrām (tas ir, oficiālu lēmumu pieņemšanas un pārvaldības pasākumu kopums) ir jābūt skaidri formulētiem un tiem ir jāsniedz dažādu iestāžu un izpildītāju funkciju, pienākumu un autonomijas līmeņa caurskatāmas definīcijas. Tāpat arī turpmākajos tiesību aktos nepieciešams norādīt, ko All var izlemt pašas. Turklāt valdība varētu stimulēt iestāžu lielāku decentralizāciju, piemēram, vienlaicīgi stiprinot dekānu pilnvaras, samazinot koleģiālo pašpārvaldes struktūru varu un pievienojot lēmumu pieņemšanas tiesības kontroles un līdzsvara sistēmai, kas balstītos uz turpmāko analīzi, piemēram, izmantojot funkcionālo pārskatīšanu (skatīt G7 ieteikumu un ESF6 iespēju), bez tam varētu būt nepieciešamas tiesiskā regulējuma turpmākās izmaiņas. Konsultatīvajās vai uzraudzības iestādēs (piemēram, padomnieku konventā un studiju virzienu pārvaldības padomēs—skatīt G12 ieteikumu) un kvalitātes nodrošināšanas procedūrās arī ir nepieciešama skaidrība un pārredzamība attiecībā uz funkcijām, pienākumiem un ārējo ieinteresēto pušu vēlmēm. Šajā saistībā ir ieteicams, lai iestādes skaidri apzinātos, vai tās piešķirs konkrētus pienākumus šādām iestādēm vai ieinteresētajām pusēm, un vai tās var brīvi izlemt par šādu iesaisti (skatīt Pasaules Banka, 2016a:72–75). Kopumā labāk būtu, ja valdība definētu vispārējos principus (turpat), kurus iestādes pēc tam noteiktu savas organizatoriskā autonomijas ietvaros, tādējādi panākot līdzsvaru starp nepieciešamajiem nozares-mēroga standartiem un būtisko institucionālo autonomiju (skatīt arī P16 ieteikumu). Piemēram, likumā vai noteikumos varētu noteikt, ka ārējās ieinteresētās puses būtu jāiesaista institucionālajā stratēģijā, bet veids, kā to īstenot, ir jālemj katrai All. Tāpat ir arī ar lielāku organizatorisko produktivitāti (skatīt G7 ieteikumu; Pasaules Banka, 2017:49–50, 52–53), tiesiskais regulējums varētu noteikt, ka ir nepieciešams nodalīt iekšējo likumdevēja varu (piemēram, saistībā ar finansējuma piešķiruma vai iekšējo noteikumu vispārējiem principiem) no vienas puses, un izpildvaru vai darbības pārvaldību (piemēram, atbildību par gada piešķirumu vai funkciju izpildi) no otras puses, nenosakot visu iespējamo informāciju par šādas nodalīšanas īstenošanu.

P14. Nodrošināt, lai studenti un darbinieki būtu labi informēti.

Valdība var noteikt vadlīnijas par to, kā All informēs savus darbiniekus un studentus, lai nodrošinātu to ieguldījumu līdzsvarotā institucionālajā attīstībā (vadlīnijas, ko izstrādājusi, piemēram, Eiropas Studentu apvienība (2011), varētu kalpot kā valdības iedvesmas avots), kas būtu īpaši svarīgi lēmumu pieņemšanas pilnvaru iekšējo pielāgojumu gadījumā. Šajā saistībā šāda iesaiste nebūt nenozīmē, ka studentiem un darbiniekiem tiek piešķirtas galīgā lēmumu pieņemšanas pilnvaras (koleģiālajās struktūrās). Kā jau minēts (skatīt

P13 ieteikumu) ir svarīgi rast pareizo līdzsvaru starp nozares-mēroga principiem un institucionālo autonomiju (skatīt P16 ieteikumu).

P15. Aktīvi attīstīt vadības un administrēšanas prasmes (ieinteresētajiem) darbiniekiem, lai izveidotu topošo vadītāju un līderu loku.

Ieteicams, ka valdība atbalsta vadības kapacitātes attīstību augstākās izglītības nozarē (skatīt F21 un G14 ieteikumu). To var izdarīt, nodrošinot šim mērķim atsevišķu finansējumu, piemēram, kā ESF finansētās programmas, kas atbalsta apmācības (skatīt ESF4 iespēju), sekmējot centralizētu augstākās izglītības vadības attīstības programmu, kurā All sadarbojas vai kopīgi nosaka savas vajadzības, vai uzticot atbildību vienai no All (bez valdības turpmākās tiešas iesaistes, bet ar iespējamu ESF atbalstu).

P16. Saglabāt augstākās izglītības iestāžu autonomiju

Jebkurā turpmākajā mēģinājumā sekmēt noteiktas tendences All ietvaros ir jāņem vērā iespējamā ietekme uz iestāžu autonomiju, kas ir būtisks vispārējās augstākās izglītības pārvaldības pieejas elements, kas veicina sistēmas lietderīgumu un efektivitāti, un tāpēc būtu saglabājams.

3.3 Iespējamā Eiropas struktūrfondu izmantošana

Pārvaldības pilnveidošana Latvijas All un palīdzība, īstenojot stratēģiju, ir ESF finansējuma stratēģiskā pamatojuma galvenie mērķi attiecībā uz iekšējo finansēšanu un pārvaldību. Stratēģisks ietvars, kurā ESF finansējuma potenciālie piešķirumi ir iestrādāti, ietver "Latvijas nacionālā reformu programma "Eiropa 2020" stratēģijas īstenošanai" un "Darbības programmas "Izaugsme un nodarbinātība"". Šajā ietvarā ir plašāks ESF programmu klāsts 2014. - 2020. gadam, kuru Latvijas All var izmantot un gūt labumu, dažas no tām joprojām ir izstrādes stadijā. Iekšējās finansēšanas un pārvaldības jomai, kas ietverta šajā ziņojumā, ir konkrētais mērķis (KM) 8.2.3, proti, labāka pārvaldība All, kuras viens no pamatmērķiem ir institucionālās stratēģijas īstenošanas atbalsts; 8.2.2 KM mērķis ir akadēmiskā personāla kompetenču un kapacitātes stiprināšana, bet 8.2.1 KM mērķis ir izstrādāt konkurētspējīgas studiju programmas ES valodās un kopīgas doktora grāda programmas. Potenciālās iespējas, izmantojot ESF finansējumu, lai veicinātu iekšējo finansēšanu un pārvaldību Latvijas All iztīrītā jautājuma ietvaros ir tādas, kas aptver pamata apsvērumus attiecībā uz ESF finansējumu un konkrētiem mērķiem, kurus varētu īstenot ar ESF finansētajām programmām.

Pamata apsvērumi

ESF1. Nav viena vislabākā finansēšanas pasākuma, kam izmantojams ESF finansējums. Pārmaiņas būtu jāuzsāk ar dažādiem finansiālā atbalsta mērķpasākumiem. Jaunais trīs pīlāru finansējuma modelis, kas šobrīd tiek izstrādāts, atspoguļo IZM prioritātes un veido visaptverošu struktūru sistēmas līmenī, un papildu finansējums vislabāk tiktu sadalīts kā šī modeļa daļa ar mērķi atbalstīt tādas prioritātes.

ESF2. Viens veids, kādā ESF finansējumu varētu izmantot, būtu finansēt sistemātisku trešā pīlāra elementu ar mērķa līgumiem par finansējuma fondu (saistīts ar mērķa līgumiem), paredzētu inovatīviem projektiem vai

iestādei-specifiska profila izstrādes atbalstam. Inovatīvie projekti, kurus finansētu ar šādiem apvienotajiem resursiem, varētu ietvert eksperimentus ar jaunām studiju programmām vai esošo programmu kvalitātes uzlabošanu (skatīt arī F8 ieteikumu). Iepriekšējos gados ESF finansējums tika izmantots, lai veidotu iestādei-specifiskus ieguldījumus. Sistemātiska saikne ar trešo pīlāru nozīmētu finansējuma strukturēšanu, izmantojot precīzi formulētu saikni uz institucionālajām stratēģijām, kā arī ietekmes uz stratēģisko mērķu sasniegšanu institucionālajā un valsts līmenī novērtēšanu (skatīt arī P3 ieteikumu).

Konkrēti mērķi

- ESF3. Svarīgs finansējuma mērķis varētu būt arī integrēta datubāze, kas veido iestādei-specifisku VIS tehnisko bāzi. Centienus izveidot šādu datu bāzi atvieglotu tas, ja ņemtu vērā nepieciešamību (no All puses) pēc pietiekamas datu kvalitātes, valstiski pielāgotu datu svarīguma un esošo datubāzu potenciālu, kas šobrīd šim mērķim netiek izmantots (skatīt F22 un P6 ieteikumu). Turklāt jāņem vērā All iespējas izmantot VIS, piemēram, kā informācijas avotu stratēģisko lēmumu pieņemšanai un stratēģiskajai vadībai (skatīt G4 ieteikumu) vai kā pārskatatbildības instrumentu iestādes attiecību atbalstam (skatīt G6 ieteikumu).
- ESF4. ESF finansējumu varētu izmantot, lai veicinātu prasmju pilnveidošanu augstākās izglītības vadībā (kuru ir paredzēts atbalstīt ar 8.2.2 KM). Šīs iespējas ietver attiecīgās struktūrvienības izveidi All (iespējams, sadarbībā arī ar Baltijas valstīm, lai radītu kritisko masu), savstarpējas mācīšanās atbalsta formātus lēmumu pieņēmējiem un mērķapmācību augstākās izglītības vadībā (skatīt arī P15 ieteikumu). Lai atbalstītu jebkāda veida augstākās izglītības vadības prasmju pilnveidošanu, nepieciešams ņemt vērā potenciālo saņēmēju daudzveidību (sākot no centrālā līmeņa un struktūrvienību līmeņa vadītājiem līdz administratoriem) un dažādas nepieciešamās prasmes (sākot no stratēģiskās vadības un izpratnes par dažādu stimulēšanas mehānismu izmantošanas dinamiku, lai īstenotu kvalitātes nodrošināšanas instrumentus) (skatīt F21 un G14 ieteikumu), bet jebkurš novērtējums būtu jāveic, pamatojoties uz attiecīgo programmu saskaņotajiem mācību rezultātiem. Tādā veidā Latvija un tās All varētu kļūt par daļu no Eiropas kopienas, kas cieši saistīta ar akadēmisko apmācību augstākās izglītības vadībā, iespējams, sekmējot arī jaunas idejas, lai paplašinātu lietišķos pētījumus par All.
- ESF5. Iestāžu stratēģiskās attīstības sekmēšana ir īpaši svarīgs mērķis un atzīta aktivitāte, ko atbalsts 8.2.3. KM. Šajā saistībā institucionālās stratēģijas, kas tiek iestrādātas IZM stratēģijās, ir svarīgs atsaucis punkts. Potenciālie finansēšanas instrumenti un mehānismi, kurus All izvieto stratēģiju īstenošanai, cita starpā ir rektorāta stratēģiskie vai inovācijas fondi, inovatīvas pētniecības fondi, studiju programmu attīstības fondi, finansējums jaunajiem pētniekiem un saskaņots finansējums ES projektiem (skatīt arī F8 ieteikumu; detalizēta informācija un piemēri pieejami Pasaules Banka, 2016a: 29-33). Visus šos mehānismu varētu atbalstīt, izmantojot ESF finansējumu. Svarīgs jautājums, kas šeit jārisina, ir līdzfinansēšanas kārtību, piemēram, vienošanās, kurā IZM sniedz finansiālu atbalstu, kuru pastiprina All. Vispārīgi runājot, racionāla pieeja All būtu izveidot un konceptualizēt mērķus, ko papildina IZM-uzsāktās salīdzinošās vērtēšanas procedūras, kas pārbauda iekšējo instrumentu kvalitāti, piemēram, to, vai ir nodrošināta orientācija uz sniegumu un vai mehānismi ir konkurētspējīgi.

ESF6. Iestāžu iekšējās lēmumu pieņemšanas struktūru turpmākai attīstībai ar finansējumu varētu atbalstīt AII pārvaldības struktūru funkcionālo pārskatīšanu, kuru rezultātā tiktu izstrādātas detalizētākas institucionālās kontroles un līdzsvara koncepcijas. Galvenie jautājumi, kurus nepieciešams ietvert funkcionālajā pārskatīšanā: pārvaldības struktūru sarežģītība un pārredzamība, piemēram, iespējamā funkciju, pienākumu un uzdevumu dublēšanās un indivīdu iespējamā dalība vairākās struktūrvienībās, kas iestādes ietvaros atrodas vertikālās vai horizontālās attiecībās viena pret otru (skatīt G7 ieteikumu); atbilstošs pilnvaru sadalījums dažādos organizācijas līmeņos (skatīt G10 ieteikumu), tostarp jautājumi par decentralizēto struktūrvienību finansiālo autonomiju (skatīt F17 un F18 ieteikumu); saiknes ar akadēmisko struktūru iespējamajām izmaiņām (skatīt G8 un G9 ieteikumu); adekvāts līdzsvars starp akadēmisko un vadības pašpārvaldi ar pietiekamām lēmumu pieņemšanas pilnvarām galvenajos vadošajos amatos (skatīt G11 ieteikumu); atbilstoši veidi, kā iesaistīt ārējās ieinteresētās puses (skatīt G12 ieteikumu) un iekšējās ieinteresētās puses (skatīt G13 ieteikumu).

ESF7. Cita pamatota iespēja izmantot ESF finansējumu ir kvalitātes nodrošināšanas struktūru un procesu turpmākā attīstība, viena no aktivitātēm ir skaidri paredzēta 8.2.3. KM. To varētu izdarīt, atbalstot atsevišķas iestādes, vai tas varētu būt projekts, kurā iesaistītas visas Latvijas AII. Viena iespēja būtu izveidot arī konkurētspējīgu fondu, kas atbalsta inovatīvus priekšlikumus un labas prakses pieejas kvalitātes nodrošināšanas jomā, ko pēc tam varētu atkārtot citas iestādes. Šajā sakarā būtu svarīgi veicināt, lai kvalitātes nodrošināšana ir vispusīgi iestrādāta kā AII kvalitātes kultūras darbību būtiska daļa (piemēram, izmantojot institucionālās vadības un pārējo darbinieku mērķtiecīgu apmācību vai "iestādes vai ārējo darbiniekus, kuri uzņemas izmaiņu veikšanas iniciatora lomu, tas ir, institucionālās kvalitātes līderus), atbalstot kvalitātes nodrošināšanas internacionalizāciju un kvalitātes nodrošināšanas instrumentu izstrādi (skatīt G5 un P12 ieteikumu).

ESF8. Izveidot spēcīgāku pamatu mācīšanas un pētniecības kvalitātei un izcilībai, ESF finansējumu varētu izmantot, lai atbalstītu iniciatīvas stiprināt sadarbību un, dažos gadījumos, lai apvienotu AII, fakultātes un pētniecības institūtus. Šajā sakarā atbalsta programmās jāņem vērā iespējamie konflikti un apvienošanās kritiskie rezultātus (piemēram, faktiskās sadarbības trūkums, neskatoties uz formālu apvienošanu) (skatīt G8 ieteikumu).

Ieteicamā pieeja, kas mazina vairākas problēmas, kas saistītas ar (iekšējiem) pārstrukturēšanas procesiem—un kuru varētu tieši īstenot ar ESF finansētajām programmām vai atbalstīt ar programmām—nodrošinot augšupējas finansiālo atbalstu lejupejas centieniem, proti, nosakot stimulus, bet izvēli atstājot iestādes vai struktūrvienības ziņā (skatīt P11 ieteikumu). Turklāt ir svarīgi paturēt prātā, ka jautājumi par iekšējo restrukturizāciju ir cieši saistīti ar jautājumiem par decentralizētu finanšu autonomiju (skatīt F18 ieteikumu).

3.4 Apsvērumi par prioritātēm tuvākajā nākotnē

Dažas iespējas, piemēram, sekmēt iekšējo finansēšanu un pārvaldību AII, Latvijas valdība var īstenot īstermiņā, savukārt citas ir ilgtermiņa uzdevumi vai jāsaskaņo ar iestāžu aktivitātēm šajā jomā. Iepriekš tekstā minēto

pirmo ieteikumu kopumu varētu risināt nākamo ikgadējā finansējuma sarunu kārtā starp IZM un AII, piemēram, izskatot, kā paaugstināt iestādēs pirmā pīlāra finansējuma piešķiruma dinamiku un nodrošināt atbalstu jaunajām inovatīvajām studiju programmām (P1). Turpmāko Eiropas struktūrfondu (ESF)-finansēto programmu izveide nodrošina iespēju tuvākajā nākotnē īstenot citu ieteikumu, proti, nodrošināt, ka programmas veicina stratēģiskās prioritātes valsts un institucionālajā līmenī un, ka šī saistība ir skaidri noteikta (P3). Latvijas valdībai būtu svarīgi atspoguļot arī AII turpmākās attīstības finanšu (un citus) pamatnosacījumus un aktīvi paziņot par to uzticamību (P7), cik drīz vien iespējams. AII centieni ir jāpapildina ar valdības piedāvāto atbalstu jau īstermiņā attīstīt iestādēs vadības un administrēšanas prasmes (P15). Vidējā termiņā iezīmējas divi uzdevumi: ieviest iestādēs saskaņotas datu prasības (P6), arī saistībā ar centralizētas augstākās izglītības informācijas sistēmas izveidi, un sekmēt mērķtiecīgas un reālistiskas institucionālās stratēģijas (P8). Latvijas valdības ilgtermiņa uzdevumi saistīti ar vispusīgākiem pasākumiem, piemēram, valsts stratēģijas, tostarp atbilstošu komunikācijas mehānismu izstrāde (P9), attīstības uzraudzības instrumenti (P10) un būtiskas izmaiņas sistēmas līmeņa finansēšanas modeli, piemēram, orientācijas uz sniegumu paplašināšana saskaņā ar valsts finansēšanas modeļa otro pīlāru attiecībā uz mācīšanu un mācīšanos (P2). Visbeidzot, papildu iespējas, lai atbalstītu AII centienus veikt reformas un sekmēt pareizos pamatnosacījumus, izmantojot ESF finansētās konkrētās programmas, būtu jāsaista ar stratēģiskajām prioritātēm valsts un institucionālajā līmenī un attiecīgajiem termiņiem.

References

- ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education). 2015. "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)." http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf.
- European Students' Union. 2011. *No Student Left Out. The do's & don'ts of student participation in higher education decision-making*. Brussels: European Students' Union. <https://www.esu-online.org/wp-content/uploads/2016/07/ESCBI-handbook-online.pdf>.
- World Bank. 2014. *Higher Education Financing in Latvia: Final Report*. Washington, DC: World Bank. http://viaa.gov.lv/files/news/24067/lv_hef_r3vsub_190922014_c_final.pdf.
- . 2016a. *International Trends and Good Practices in Higher Education Internal Funding and Governance*. Washington, DC: World Bank. http://www.izm.gov.lv/images/izglitiba_augst/Pasaules_Banka/LV_2nd_HEd_RAS_Ph1_Trends_and_Practices_20Dec16_post_review_final.pdf.
- . 2016b. *Latvian doctoral studies and promotion system*. Washington, DC: World Bank.
- . 2017. *Internal Funding and Governance in Latvian Higher Education Institutions: Status Quo Report*. Washington, DC: World Bank. http://www.izm.gov.lv/images/izglitiba_augst/Pasaules_Banka/LV_2nd_HEd_RAS_Ph1_Status_Quo_Report_EXT_FINAL_13Feb17.pdf.

1. pielikums – Pārskats par ieteikumiem attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo finansēšanu, saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai un iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu izmantošana

Turpmāk tekstā esošajā tabulā iekļautas prasības labiem iekšējās finansēšanas modeļiem (pirmā kolonna), Latvijas AII iekšējās finansēšanas faktiskais stāvoklis (otrā kolonna), ieteikumi par augstākās izglītības iestāžu iekšējo finansēšanu (trešā kolonna), saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai¹¹ (ceturtā kolonna) un iespējamā atbilstošo ESF finansējuma izmantošana¹² (piektā kolonna).

Ieteikumi, kas attiecas uz vairāk nekā vienu kategoriju, ir norādīti katrā attiecīgajā kategorijā.

Prasības labiem iekšējās finansēšanas modeļiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās finansēšanas faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo finansēšanu	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana
A. Stratēģiskā orientācija				
A.1. Pielāgot iekšējās finansēšanas modeļus ārējo ienākumu plūsmām un atspoguļot nacionālos mērķus	<ul style="list-style-type: none"> Iestādes līmenī ir pārņemta valsts finansēšanas modeļa otrā pīlāra orientācija uz sniegumu un uzsvars uz pētniecību Visu ienākumu plūsmu gadījumā ārējie un iekšējie stimuli pamatā ir saskaņoti Saskaņotie stimuli sasaista sistēmas līmeņa politikas mērķus ar iestādes darbību 	<ul style="list-style-type: none"> Turpināt pielāgot izmaiņas ārējā valsts finansējumā. (F1) Pielikt lielākus centienus, lai rastu veidus, kā pārveidot valsts finansēšanas modeļus konkrētā iekšējā piešķiršanas modeļi, kas 	<ul style="list-style-type: none"> Novērtēt un atbilstoši komunicēt par citu augstskolu struktūru darbību un tās atbilstību/neatbilstību konkrētās augstskolas iekšējai darbībai. (P7) 	<ul style="list-style-type: none"> ESF5. Iestāžu stratēģiskās attīstības sekmēšana ir īpaši svarīgs mērķis un atzīta aktivitāte, ko atbalsta SAM 8.2.3. Šajā saistībā institucionālās stratēģijas, kas tiek iestrādātas IZM stratēģijās, ir svarīgs

¹¹ Pilns ieteikumu kopums iekšējās finansēšanas pārvaldībai sniegts iepriekš, 3. nodaļā. Ieteikumi pārvaldībai, kas saistīti ar vairāk nekā vienu prasību vai rekomendāciju AII, šajā tabulā ir norādīti vairākas reizes.

¹² Turpmāk tekstā esošajā tabulā ir iekļautas tikai tās potenciālās iespējas ESF finansējuma izmantošanai, kas nosaka konkrētus mērķus, salīdzinot ar šī ziņojuma galveno tekstu. Iespējamā ESF izmantošana, kas saistīta ar vairāk nekā vienu prasību vai rekomendāciju, šajā tabulā ir norādīta vairākas reizes.

Prasības labiem iekšējās finansēšanas modeļiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās finansēšanas faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo finansēšanu	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana
A.2. Sekmēt institucionālās stratēģijas un profilus	<ul style="list-style-type: none"> Finansēšanas modeļi dažādos veidos ir saistīti ar iestāžu stratēģijām (tostarp kā apzinātas novirzes no sistēmas līmeņa līdzekļu piešķiršanas mehānismiem) Iespējas izmantot jaunus modeļus ar mērķi atbalstīt atlikušās iestāžu prioritātes Ierobežotas iespējas izmantot inovāciju finansējumu ar mērķi stimulēt profilēšanu 	<p>atbilst institucionālajam profilam un situācijai. (F2)</p> <ul style="list-style-type: none"> Uzskatīt iekšējās piešķiršanas sistēmas attīstību un stratēģijas izstrādi kā "vienas monētas divas puses". (F3) Noteikt stimulus saistībā ar konkrētu iespēju izmantošanu, lai augstskola iegūtu vairāk līdzekļu. (F4) 		<p>atskaites punkts. Potenciālie finansēšanas instrumenti un mehānismi, kurus All varētu izmantot stratēģiju īstenošanai, ir rektorāta stratēģiskie vai inovācijas fondi, inovatīvas pētniecības un studiju programmu attīstības fondi, finansējums jaunajiem pētniekiem un saskaņots finansējums ES projektiem. Visus šos mehānismus varētu attīstīt, izmantojot ESF finansējumu.</p>
A.3. Sekmēt struktūrvienības līmeņa uzdevumu izpildi	<ul style="list-style-type: none"> Pašreizējo strukturālo īpatnību dēļ iekšējās finansēšanas modeļi ir nepietiekami iesaistīti struktūrvienību līmeņu specifikācijās un diferencēšanā 			
B. Orientācija uz stimulus				
B.1. Izstrādāt atlīdzības un sankcijas par sniegumu	<ul style="list-style-type: none"> Vairumā iestāžu stimuli tiek nodrošināti struktūrvienībām un/vai indivīdiem Vairums iestāžu ir pārņēmušas valsts finansēšanas modeļa otrā pilāra orientāciju uz sniegumu; dažas iestādes nodrošina snieguma stimulus, izmantojot arī citas finansējuma plūsmas (piemēram, pētniecības bāzes finansējumu) Ir sastopami tikai daži snieguma stimuli, kas attiecas uz mācīšanu, mācīšanos un augstākās izglītības "trešo misiju" (skatīt "Attīstības 	<ul style="list-style-type: none"> Turpināt stiprināt orientāciju uz sniegumu iekšējās finansēšanas modeļi. (F5) Izveidot līdzsvarotus stimulus visu augstskolas misiju (pētniecības, mācīšanas un mācīšanās, kā arī un pievienotās vērtības palielināšanas) īstenošanai. (F6) Atbalstīt programmu inovāciju, izmantojot 	<ul style="list-style-type: none"> Paplašināt orientāciju uz sniegumu saskaņā ar augstākās izglītības finansēšanas modeļa otro pilāru attiecībā uz mācīšanu un mācīšanos. (P2) Sekmēt visu galveno darbības misiju integrāciju augstskolu iekšējās finansēšanas modeļos. (P5) Atbalstīt lielāku iekšējo dinamiku un 	

Prasības labiem iekšējās finansēšanas modeļiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās finansēšanas faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo finansēšanu	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana
	<p>finansējumu”, trešo AI finansējuma pīlāru)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pastāv problēmas ar stimulu efektivitāti (piemēram, trūkst finansējuma mērķtiecīgiem piešķirumiem; dažas iestādes un struktūrvienības ir ļoti atkarīgas no viena ienākumu avota) 	<p>mācīšanas un mācīšanās bāzes finansējumu, un sabalansēt attiecīgās programmas un pieprasīto studiju vietu skaitu, cik vien tas ir iespējams dotajā regulējumā. (F7)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vairāk eksperimentēt ar iekšējā trešā pīlāra elementiem, lai motivētu īstenot inovācijas un pārmaiņas, līdz ar to sekmējot paredzamo orientāciju uz sniegumu. (F8) 	<p>veicināt atbalstu jaunajām inovatīvajām programmām saskaņā ar augstākās izglītības finansēšanas modeļa pirmo pīlāru. (P1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novērtēt un atbilstoši komunicēt par citu augstskolu struktūru darbību un tās atbilstību/neatbilstību konkrētās augstskolas iekšējai darbībai. (P7) 	
B.2. Nodrošināt skaidrus un nesadrumstālotus stimulus	<ul style="list-style-type: none"> • Dažās iestādēs iespējama stimulu sadrumstālotība (mērķu/indikatoru lielā skaita dēļ; atbildības sadrumstālotība dažādu apmaksājamo aktivitāšu dēļ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Meklēt iespējas, lai radītu finansējuma elementus, kas ļautu struktūrvienībām noteikt snieguma novērtējumu saskaņā ar savām prioritātēm (īpaši lielākās augstskolās). (F9) 		
B.3. Izvairīties no nevēlamām blakusparādībām	<ul style="list-style-type: none"> • Dažos gadījumos ir ierobežoti stimuli, lai veidotu sadarbību starp programmām un struktūrvienībām • Šķietami, netiek apsvērta iespēja sekmēt inovācijas, veidojot jaunas studiju programmas — iemesls tam varētu būt stimulu modeļu vispārēja koncentrēšanās uz pētniecību un neelastīga studiju vietu pieeja • Šķietams mērķtiecīgu finansējuma stimulu trūkums topošajiem pētniekiem un tādiem pētniekiem, kas vēl nav guvuši lielus panākumus • Ir ļoti liela iespēja, ka individuāli stimuli var būt neparedzēta blakusiedarbība (iekšējās motivācijas "izstumšana") 	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādāt rādītāju sistēmu ar pienācīgu sarežģītības pakāpi. (F16) • Pārbaudīt finansēšanas modeļu efektivitāti (tostarp iespējamās neparedzētās blakusiedarbības), vienlaikus apsverot jautājumus par nepārtrauktību, īpaši, ja 		

Prasības labiem iekšējās finansēšanas modeļiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās finansēšanas faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo finansēšanu	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana	
		<p>tiek uzskatīts, ka izmaiņas ir nepieciešamas. (F20)</p> <ul style="list-style-type: none"> Stiprināt stimulus labam sniegunam, panākot līdzsvaru starp indivīdu, grupu vai struktūrvienību apbalvošanu. (F10) 			
C. Ilgtspēja un līdzsvars					
C.1. Apvienot augšupejas un lejupslīdes pieejas	<ul style="list-style-type: none"> Struktūrvienību finansiālā autonomija un kompetences ir ierobežotas 	<ul style="list-style-type: none"> Meklēt iespējas, lai radītu finansējuma elementus, kas ļautu struktūrvienībām noteikt snieguma novērtējumu saskaņā ar savām prioritātēm (īpaši lielākās augstskolās). (F9) Pakāpeniski stiprināt decentralizēto struktūrvienību, piemēram, fakultāšu un institūtu, finansiālo autonomiju. (F17) Izveidot organizatoriskus priekšnoteikumus decentralizētai finansiālajai autonomijai. (F18) Pārraudzīt finansēšanas modeļu efektivitāti (tostarp iespējamās neparedzētās blakusiedarbības), vienlaikus apsverot 			
C.2. Nodrošināt pietiekamu stabilitāti	<ul style="list-style-type: none"> Būtiskas atšķirības iestāžu un struktūrvienību ienākumu dažādošanas līmenī (tāpēc vismaz dažu augstskolu gadījumos pastāv risks, ka finansējums nav pietiekami izklaidēts) Finansēšanas modeļi var nodrošināt struktūrvienību stabilitātes potenciālu, ko papildus nodrošinātu valsts studiju vietu finansējums 				
C.3. Nodrošināt nepārtrauktu attīstību	<ul style="list-style-type: none"> Vismaz dažās iestādēs iekšējās finansēšanas modeļi regulāri tiek pielāgoti atbilstoši mainīgajai situācijai Saziņa, kas saistīta ar izmaiņu ieviešanas procesiem, ne vienmēr ir pietiekami labi attīstīta 				<ul style="list-style-type: none"> Novērtēt un atbilstoši komunicēt par citu augstskolu struktūru darbību un tās atbilstību/neatbilstību
C.4. Sabalansēt modeļa kopējo struktūru	<ul style="list-style-type: none"> Augstskolu iekšējās finansēšanas modeļos ir integrēts pirmais un otrs augstākās izglītības finansēšanas pīlārs 				

Prasības labiem iekšējās finansēšanas modeļiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās finansēšanas faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo finansēšanu	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana
	<ul style="list-style-type: none"> Daudzās augstskolās nav attīstīts trešais finansējuma pīlārs (piemēram, trūkst mērķtiecīga atbalsta novatoriskiem projektiem) 	<p>jautājumus par nepārtrauktību, īpaši, ja tiek uzskatīts, ka izmaiņas ir nepieciešamas. (F20)</p>	<p>konkrētās augstskolas iekšējai darbībai. (P7)</p>	
C.5. Veicināt struktūrvienības līmeņa finansējuma avotu dažādošanu	<ul style="list-style-type: none"> Augstskolu iekšējās finansēšanas modeļi ietver stimulus ienākumu gūšanas aktivitātēm Dažas augstskolas atbalsta tiešu ienākumu gūšanu 	<ul style="list-style-type: none"> Izmantot trīs pīlāru modeļa struktūru, lai atspoguļotu līdzsvaru iekšējās finansēšanas modelī. (F11) Vairāk eksperimentēt ar iekšējā trešā pīlāra elementiem, lai motivētu īstenot inovācijas un pārmaiņas, līdz ar to sekmējot paredzamo orientāciju uz sniegumu. (F8) 	<ul style="list-style-type: none"> Sekmēt visu galveno misiju integrāciju augstskolu iekšējās finansēšanas modeļos. (P5) 	
C.6. Sabalansēt galvenās institucionālās misijas	<ul style="list-style-type: none"> Iekšējās finansēšanas modeļos tiek ņemtas vērā visas augstskolas noteiktās darbības misijas Stimulos un stratēģiskajā vadībā vērojama nosliece uz pētniecību, kas savukārt atspoguļo sistēmas līmeņa finansēšanas modeli Iekšējās finansēšanas modeļos ir iespējams labāk integrēt augstskolas noteiktās darbības misijas 	<ul style="list-style-type: none"> Līdzsvarot dažādus orientācijas virzienus saistībā ar pētniecībai paredzēto finansējumu. (F12) Iekšējos piešķirumos izmantot gan formulas finansējumu, gan mērķa līgumus. (F13) Noteikt stimulus saistībā ar konkrētu iespēju izmantošanu, lai augstskola iegūtu vairāk līdzekļu. (F4) Atrast līdzsvarotu pieeju, kas sekmētu ārējo ienākumu gūšanu un finansētu centrālo 		

Prasības labiem iekšējās finansēšanas modeļiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās finansēšanas faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo finansēšanu	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana
		infrastruktūru un pakalpojumus, tām saglabājot daļu no trešās puses finansējuma. (F14)		
D. Pārredzamība un taisnīgums				
D.1. Nodrošināt pārredzamību	<ul style="list-style-type: none"> Augstskolu darbiniekiem ir pamatizpratne par pārredzamības nozīmīgumu Dažās augstskolu struktūrvienības daļās to darbiniekiem trūkst padziļinātu zināšanu par iekšējās finansēšanas modeļu darbību 	<ul style="list-style-type: none"> Būt aktīvākiem (nevis tikai reaģējošiem), lai nodrošinātu iekšējo pārredzamību par finansēšanas kritērijiem un rezultātiem. (F15) Izstrādāt rādītāju sistēmu ar pienācīgu sarežģītības pakāpi. (F16) 		
D.2. Atbalstīt taisnīgumu	<ul style="list-style-type: none"> Taisnīguma principu sekmē izvērsta diskusijas, par iekšējās finansēšanas modeļiem Par dažām augstskolām joprojām nav pārliecības, vai to vadība pietiekami ņem vērā pētniecības nozaru atšķirības, risinot iekšējās finansēšanas jautājumus 			
E. Autonomijas un elastīguma līmenis				
E.1. Garantēt finansiālo autonomiju un akadēmisko brīvību	<ul style="list-style-type: none"> Augstskolufinansiālā autonomija ir salīdzinoši augsta Ierobežojumus rada pieejamā finansējuma trūkums 	<ul style="list-style-type: none"> Pakāpeniski stiprināt decentralizēto struktūrvienību, piemēram, fakultāšu un institūtu, finansiālo autonomiju. (F17) Izveidot organizatoriskus priekšnoteikumus decentralizētai finansiālajai autonomijai. (F18) 		
E.2. Ieviest adekvātu regulējuma līmeni	<ul style="list-style-type: none"> Atbilstošais regulējuma līmenis ir adekvāts 			

Prasības labiem iekšējās finansēšanas modeļiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās finansēšanas faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo finansēšanu	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana
F. Saikne ar pārvaldību un vadību; praktiskā īstenojamība				
F.1. Uzlabot datu pieejamību un uzticamību	<ul style="list-style-type: none"> • Augstskolām lielākoties ir pieejama informācija un dati, kas nepieciešami pašreizējiem līdzekļu piešķiršanas mehānismiem • Dažos gadījumos ir problēmas saistībā ar dažādiem datu avotiem un paveidiem 	<ul style="list-style-type: none"> • Apmainīties ar informāciju un īstenot salīdzinošās novērtēšanas formātus un vienādranga konsultēšanu. (F19) • Pārraudzīt finansēšanas modeļu efektivitāti (tostarp iespējamās neparedzētās blakusiedarbības), vienlaikus apsverot jautājumus par nepārtrauktību, īpaši, ja tiek uzskatīts, ka izmaiņas ir nepieciešamas. (F20) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktīvi attīstīt vadības un administrēšanas prasmes [ieinteresētajiem] darbiniekiem, lai izveidotu topošo vadītāju un līderu loku. (P15) • Ieviest saskaņotas prasības pēc noteiktiem datiem. (P6) 	<ul style="list-style-type: none"> • ESF3. Svarīgs finansējuma mērķis varētu būt arī integrēta datubāze, kas veido augstskolai specifisku VIS tehnisko bāzi. • ESF4. ESF finansējumu varētu izmantot, lai veicinātu prasmju pilnveidošanu augstākās izglītības vadībā (kuru ir paredzēts atbalstīt ar SAM 8.2.2). Šīs iespējas ietver attiecīgās struktūrvienības izveidi AII (iespējams, sadarbībā arī ar Baltijas valstīm, lai radītu "kritisko masu"), savstarpējas mācīšanās atbalsta formātus lēmumu pieņemējiem un mērķapmācību augstākās izglītības vadībā.
F.2. Nodrošināt administratīvo efektivitāti	<ul style="list-style-type: none"> • Administratīvo efektivitāti mazina pārāk izvērsti lēmumu pieņemšanas procesi un budžeta veidošanas procesu ierobežojumi 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekmēt cilvēkresursu profesionālo attīstību augstākās izglītības vadībā. (F21) 		
F.3. Nodrošināt saskaņotību ar citām pārvaldības pieejām un augstskolas iekšējo kultūru	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējās finansēšanas modeļi atspoguļo pārvaldības principus, to darbība ir saskaņota ar augstskolas iekšējās kultūras īpatnībām 	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādāt integrētas pārvaldības informācijas sistēmas un izmantot jau pieejamās sistēmas, ja tas ir iespējams. (F22) 		
F.4. Nodrošināt vadības spēju rīkoties	<ul style="list-style-type: none"> • Augstskolu vadības lēmumu pieņemšanas tiesību apjoms un vadīšanas spējas ir ierobežotas koleģiālo pašpārvaldes struktūru spēcīgās pozīcijas dēļ) 			

2. pielikums – Pārskats par ieteikumiem attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo pārvaldību, saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai un iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu izmantošana

Turpmāk tekstā esošajā tabulā iekļautas prasības, atbilstoši kurām iekšējās pārvaldības pasākumi ir atzīstami par labiem (pirmā kolonna), Latvijas All iekšējās pārvaldības faktiskais stāvoklis (otrā kolonna), ieteikumi par augstākās izglītības iestāžu iekšējo pārvaldību (trešā kolonna), saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai¹³ (ceturtā kolonna) un iespējamā atbilstošo ESF finansējuma izmantošana¹⁴ (piektā kolonna).

Ieteikumi, kas attiecas uz vairāk nekā vienu kategoriju, ir norādīti katrā attiecīgajā kategorijā.

Prasības labiem iekšējās pārvaldības pasākumiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās pārvaldības faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo pārvaldību	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana
A. Stratēģiskā attīstība un pārvaldība				
A.1. Ir ieviesta skaidra un precīza institucionālā stratēģija, kas pielāgota iestādes priekšrocībām/t rūkumiem un videi	<ul style="list-style-type: none"> Visas augstskolas veic stratēģisko plānošanu Īpaša uzmanība tiek pievērsta pētniecībai/pētniecības stratēģijām; dažām augstskolām jau šobrīd ir pilnvērtīgas institucionālās stratēģijas Atšķiras stratēģiju nozīme stratēģiskās vadības nolūkos (piemēram, to vispārējā rakstura vai precizitātes trūkuma dēļ) 	<ul style="list-style-type: none"> Formulēt SMART institucionālās stratēģijas, pamatojoties uz SVID analīzi. (G1) Koncentrēties uz komunikāciju par augstskolu darbības stratēģijām un padarīt pārredzamu to, kā notiek sadarbība ar dažādiem sociālajiem partneriem. (G2) Nodrošināt stratēģijas faktisko īstenošanu un pārveidot stratēģiju 	<ul style="list-style-type: none"> Stimulēt augstākās izglītības iestādes sagatavot mērķtiecīgus un reālistiskus stratēģiskos plānus. (P8) 	<ul style="list-style-type: none"> ESF5. Iestāžu stratēģiskās attīstības sekmēšana ir īpaši svarīgs mērķis un atzīta aktivitāte, ko atbalst SAM 8.2.3. . Šajā saistībā institucionālās stratēģijas, kas tiek iestrādātas IZM stratēģijās, ir svarīgs atskaites punkts. Potenciālie finansēšanas instrumenti un mehānismi, kurus All
A.2. Ir ieviesti rīcības plāni, kas veido un atbalsta stratēģijas	<ul style="list-style-type: none"> Ne visas iestādes ir izstrādājušas savus rīcības plānus 			

¹³ Pilns ieteikumu kopums iekšējās pārvaldības vadībai sniegts iepriekš, 3. nodaļā. Ieteikumi pārvaldībai, kas saistīti ar vairāk nekā vienu prasību vai rekomendāciju All, šajā tabulā ir norādīti vairākas reizes.

¹⁴ Turpmāk tekstā esošajā tabulā ir iekļautas tikai tās potenciālās iespējas ESF finansējuma izmantošanai, kas nosaka konkrētus mērķus, salīdzinot ar šī ziņojuma galveno tekstu. Iespējamā ESF izmantošana, kas saistīta ar vairāk nekā vienu prasību vai rekomendāciju, šajā tabulā ir norādīta vairākas reizes.

Prasības labiem iekšējās pārvaldības pasākumiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās pārvaldības faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo pārvaldību	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana
īstenošanas procesu		politikā, kas vērsta uz sasniedzamiem mērķiem. (G3)		varētu izmantot savu stratēģiju īstenošanā, ir rektorāta stratēģiskie vai inovācijas fondi, inovatīvas pētniecības un studiju programmu attīstības fondi, finansējums jaunajiem pētniekiem un saskaņots finansējums ES projektiem. Visus šos mehānismus varētu attīstīt, izmantojot ESF līdzfinansējumu.
A.3. Stratēģijas balstās uz padziļinātu analīzi, un stratēģijas izstrādē tiek iesaistītas iekšējās ieinteresētās puses	<ul style="list-style-type: none"> Diskusijās, kuru rezultātā tika izstrādātas iestāžu stratēģijas, ir iesaistīts plašs ieinteresēto personu loks Dažos gadījumos rodas šaubas par to, cik lielā mērā augstskolu vadība pārņem ieinteresēto pušu (sociālo partneru) sniegto informāciju 	<ul style="list-style-type: none"> Pārraudzīt īstenošanas gaitu, piemēram, sekojot līdzi galvenajiem darbības rādītājiem. (G4) Izstrādāt vienkāršu un caurskatāmu pārvaldības struktūru ar iespējami mazāku funkciju un amatu pārklāšanos un dublēšanos. (G7) 	<ul style="list-style-type: none"> Stimulēt izcilību pētniecībā, mācīšanas integrāciju. (P11) Attīstīt augstskolu pārvaldības struktūru darbības pārredzamību. (P13) 	<ul style="list-style-type: none"> ESF6. Augstskolu iekšējās lēmumu pieņemšanas struktūru turpmākai attīstībai ar finansējumu varētu atbalstīt All pārvaldības struktūru funkcionālo pārskatīšanu (skatīt arī G7 ieteikumu), kuru rezultātā tiktu izstrādātas detalizētākas institucionālās kontroles un līdzsvara koncepcijas.
A.4. Tiek izstrādāti pasākumi stratēģiju īstenošanai	<ul style="list-style-type: none"> Ir ieviesti dažādi instrumenti stratēģiju īstenošanai (piemēram, saikne ar finansēšanas modeļiem) Daudzās iestādēs joprojām ir iespējami uzlabojumi (piemēram, sistemātisku komunikācijas stratēģiju un jaunu finansēšanas instrumentu ziņā) 	<ul style="list-style-type: none"> Apsvērt iespēju veidot lielākas institucionālās apakšvienības, neuztverot to apjomu kā pašmērķi, kā arī rūpīgi plānot iekšējo apvienošanu. (G8) Augstskolu darbībā integrēt pētniecības institūtus, lai palielinātu augstskolas "masu"; stimulēt inovācijas, veidot ciešāku saiti starp mācīšanu, mācīšanos un pētniecību. (G9) 	<ul style="list-style-type: none"> Stimulēt izcilību pētniecībā, mācīšanas integrāciju. (P11) Attīstīt augstskolu pārvaldības struktūru darbības pārredzamību. (P13) 	<ul style="list-style-type: none"> ESF6. Augstskolu iekšējās lēmumu pieņemšanas struktūru turpmākai attīstībai ar finansējumu varētu atbalstīt All pārvaldības struktūru funkcionālo pārskatīšanu (skatīt arī G7 ieteikumu), kuru rezultātā tiktu izstrādātas detalizētākas institucionālās kontroles un līdzsvara koncepcijas.
A.5. Stratēģijas īstenošanas process tiek pārraudzīts, un vajadzības gadījumā instrumenti/mērķi tiek mainīti	<ul style="list-style-type: none"> Augstskolās ir ļoti dažādi stratēģiju īstenošanas pārraudzības procesi (dažās šāda pārraudzība tikpat kā nav nodrošināta, bet citās norit ikgadējas diskusijas, balstoties uz galvenajiem darbības rādītājiem) 	<ul style="list-style-type: none"> Augstskolu darbībā integrēt pētniecības institūtus, lai palielinātu augstskolas "masu"; stimulēt inovācijas, veidot ciešāku saiti starp mācīšanu, mācīšanos un pētniecību. (G9) 	<ul style="list-style-type: none"> Stimulēt izcilību pētniecībā, mācīšanas integrāciju. (P11) Attīstīt augstskolu pārvaldības struktūru darbības pārredzamību. (P13) 	<ul style="list-style-type: none"> ESF6. Augstskolu iekšējās lēmumu pieņemšanas struktūru turpmākai attīstībai ar finansējumu varētu atbalstīt All pārvaldības struktūru funkcionālo pārskatīšanu (skatīt arī G7 ieteikumu), kuru rezultātā tiktu izstrādātas detalizētākas institucionālās kontroles un līdzsvara koncepcijas.
A.6. Tiek nodrošināta un pārraudzīta pārvaldības struktūru piemērotība	<ul style="list-style-type: none"> Struktūrvienību sadrumstalotā(heterogēnā) struktūra un iekšējo struktūru augstā sarežģītības pakāpe 	<ul style="list-style-type: none"> Augstskolu darbībā integrēt pētniecības institūtus, lai palielinātu augstskolas "masu"; stimulēt inovācijas, veidot ciešāku saiti starp mācīšanu, mācīšanos un pētniecību. (G9) 	<ul style="list-style-type: none"> Stimulēt izcilību pētniecībā, mācīšanas integrāciju. (P11) Attīstīt augstskolu pārvaldības struktūru darbības pārredzamību. (P13) 	<ul style="list-style-type: none"> ESF8. Izveidot spēcīgāku pamatu mācīšanas un pētniecības kvalitātei un izcilībai – ESF

Prasības labiem iekšējās pārvaldības pasākumiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās pārvaldības faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo pārvaldību	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana
konkrētajam mērķim	<ul style="list-style-type: none"> Vairākās augstskolās to pētniecības institūti ir nodalīti no pašas AII Dažās augstskolās konstatēti mēģinājumi konsolidēt akadēmiskās struktūras un racionalizēt pārvaldības struktūras Konstatēti atsevišķi trūkumi saistībā ar augstākās izglītības misiju savstarpējo mijiedarbību 			finansējumu varētu izmantot, lai atbalstītu iniciatīvas stiprināt sadarbību un, dažos gadījumos, lai apvienotu AII, fakultātes un pētniecības institūtus.
A.7. Institucionālo pārmaiņu gadījumā tiek nodrošināta pārmaiņu vadība	<ul style="list-style-type: none"> Dažādi jauni politikas instrumenti, jo īpaši attiecībā uz otrā pīlāra finansējumu Sadarbojoties vairākām struktūrvienībām, turpmāk arvien vairāk jāattīsta mācīšanas/mācīšanās un pētniecības integrācija, kā arī jāstrādā pie finansējuma ieguves inovācijām 			
B. Autonomija un pārskatbīdība				
B.1. Tiek nodrošināta akadēmiskā brīvība	<ul style="list-style-type: none"> All pienākumi, ko nosaka Augstskolu likums (6. pants) 	<ul style="list-style-type: none"> Turpināt attīstīt iekšējās kvalitātes nodrošināšanas procedūras, piemēram, ik gadu izstrādājot augstskolas attīstības plānu ar tam sekojošu ziņojumu. Veidojot jaunas struktūrvienības vai amatus, atbildīgajām personām jāparaksta apņemšanās saistībā ar atbildību par turpmāku un nepārtrauktu kvalitātes nodrošināšanu. (G5) 	<ul style="list-style-type: none"> Veicināt iestādes kvalitātes kultūras attīstību un ar to saistītās procedūras, piemēram, gada uzlabošanas pasākumu plānus un ziņojumus. (P12) 	<ul style="list-style-type: none"> ESF7. Vēl viena iespēja izmantot ESF finansējumu ir kvalitātes nodrošināšanas struktūru un procesu turpmākā attīstība, kas saskan ar SAM 8.2.3.. To varētu izdarīt, atbalstot atsevišķas iestādes, vai arī tas varētu būt projekts, kurā iesaistītas visas Latvijas AII. ESF3. Svarīgs finansējuma mērķis varētu būt arī integrēta
B.2. Tiek saglabāta akadēmiskā integritāte	<ul style="list-style-type: none"> Lai nodrošinātu šī indikatora izpildi, vismaz dažas augstskolas savā darbībā izmanto ir īpašus instrumentus, piemēram, ētikas komitejas un/vai ētikas kodeksu 			
B.3. Pārvaldības struktūrās tiek iestrādāti pārskatbīdību stiprinoši pasākumi un	<ul style="list-style-type: none"> Vairākās iestādēs ir centrāla līmeņa struktūras, kas ir atbildīgas par kvalitātes nodrošināšanu 			

Prasības labiem iekšējās pārvaldības pasākumiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās pārvaldības faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo pārvaldību	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana
kvalitātes nodrošināšana		<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāt atbildību stiprinošus mehānismus, kuri mērītu individuālo sniegumu, neapdraudot akadēmisko brīvību. (G6) 		datubāze, kas veido augstskolai specifisku VIS tehnisko bāzi.
B.4. Ir izveidotas adekvātas kontroles procedūras un pārvaldības informācijas sistēmas	<ul style="list-style-type: none"> Konstatētas dažas problēmas saistībā ar rādītāju definīcijām un efektīvām datu vākšanas metodēm Vairumā augstskolu nav ieviestas visaptverošas pārvaldības informācijas sistēmas 			
C. Laba pārvaldība 1: sadarbība un līdzdalība				
C.1. Sabalansēta koleģiālo struktūru un personīgā atbildība; tiek nodrošināta sadarbības pieeja	<ul style="list-style-type: none"> Dzīli iesakņojusies demokrātijas kultūra un iekļaujoši lēmumu pieņemšanas procesi visos institucionālajos līmeņos Līdzsvars nosliecas uz koleģiālo struktūru atbildību, nevis personisko atbildību 	<ul style="list-style-type: none"> Stiprināt lēmumu pieņemšanas pilnvaras galvenajos vadošajos amatos, vienlaikus adekvātā veidā līdzsvarojot akadēmisko un vadības pašpārvaldi. Kritiski analizēt kontroles un līdzsvara sistēmu visos lēmumu pieņemšanas aspektos. (G11) Izstrādāt skaidri noteiktas funkcijas, pienākumus un tiesības saistībā ar ārējo ieinteresēto pušu (sociālo partneru) iesaisti iekšējā pārvaldībā. (G12) Nodrošināt, lai studenti un darbinieki būtu labi informēti, un īstenot viņu iniciatīvas. (G13) 	<ul style="list-style-type: none"> Attīstīt augstskolu pārvaldības struktūru darbības pārredzamību. (P13) Nodrošināt, lai studenti un darbinieki būtu labi informēti. (P14) 	<ul style="list-style-type: none"> ESF6. Iestāžu iekšējās lēmumu pieņemšanas struktūru turpmākai attīstībai ar finansējumu varētu atbalstīt AII pārvaldības struktūru funkcionālo pārskatīšanu (skatīt arī G7 ieteikumu), kuru rezultātā tiktu izstrādātas detalizētākas institucionālās kontroles un līdzsvara koncepcijas.
C.2. Ārējās ieinteresētās puses tiek iesaistītas iestādes pārvaldībā, un tiek nodrošināta šo personu pienācīga uzvedība	<ul style="list-style-type: none"> Ārējās ieinteresētās puses (sociālie partneri) augstskolu pārvaldībā ir iesaistītas gan centrālā līmenī, gan zemākos institucionālos līmeņos Minētā iesaistīšanās galvenokārt notiek padomdevēja statusā (trūkst oficiālu tiesību un pienākumu) 			
C.3. Tiek izstrādāti atbilstoši veidi, kā iesaistīt iekšējās	<ul style="list-style-type: none"> Labi attīstīta iekšējo ieinteresēto pušu iesaiste (jo īpaši saistībā ar demokrātiskiem un iekļaujošiem pārvaldības procesiem) 			

Prasības labiem iekšējās pārvaldības pasākumiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās pārvaldības faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo pārvaldību	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana
ieinteresētās puses dažādos institucionālos līmeņos	<ul style="list-style-type: none"> Studentu pārstāvji parasti ir labi informēti un cieši iesaistīti lēmumu pieņemšanas procesos 			
D. Laba pārvaldība 2: funkciju dažādošana un pilnvaru sadalījums				
D.1. Tiek nodalīti stratēģiskie un vadības uzdevumi, ko regulē kontroles un līdzsvara pasākumi	<ul style="list-style-type: none"> Stratēģiskie un pārvaldības uzdevumi ne vienmēr ir skaidri nodalīti 	<ul style="list-style-type: none"> Stiprināt lēmumu pieņemšanas pilnvaras galvenajos vadošajos amatos, vienlaikus adekvātā veidā līdzsvarojot akadēmisko un vadības pašpārvaldi. Kritiski analizēt kontroles un līdzsvara sistēmu visos lēmumu pieņemšanas aspektos. (G11) Izstrādāt vienkāršu un caurskatāmu pārvaldības struktūru ar iespējami mazāku funkciju un amatu pārklāšanos un dublēšanos. (G7) Pienācīgi un skaidri nodalīt pilnvaras dažādos organizācijas līmeņos un rast pareizo līdzsvaru starp augšupejas un lejupslīdes attiecībām šajos līmeņos (lēmumu pieņemšanas procesos). (G10) 	<ul style="list-style-type: none"> Attīstīt augstskolu pārvaldības struktūru darbības pārredzamību. (P13) Aktīvi attīstīt vadības un administrēšanas prasmes [ieinteresētajiem] darbiniekiem, lai 	<ul style="list-style-type: none"> ESF6. Iestāžu iekšējās lēmumu pieņemšanas struktūru turpmākai attīstībai ar finansējumu varētu atbalstīt All pārvaldības struktūru funkcionālo pārskatīšanu (skatīt arī G7 ieteikumu), kuru rezultātā tiktu izstrādātas detalizētākas institucionālās kontroles un līdzsvara koncepcijas. ESF4. ESF finansējumu varētu izmantot, lai veicinātu prasmju pilnveidošanu augstākās izglītības vadībā (kuru ir paredzēts atbalstīt ar SAM 8.2.2.). Šis iespējas ietver attiecīgās struktūrvienības izveidi All (iespējams, sadarbībā arī ar Baltijas valstīm, lai radītu “kritisko masu”),
D.2. Centrālajai vadībai tiek nodrošinātas pietiekami plašas un adekvātas pilnvaras	<ul style="list-style-type: none"> Centrālās vadības prasmju trūkums koleģiālo pašpārvaldes struktūru spēcīgās pozīcijas dēļ 			
D.3. Tiek nodrošināta pārvaldības struktūru efektivitāte un pārredzamība	<ul style="list-style-type: none"> Kompleksas pārvaldības struktūras ar lielu skaitu iesaistīto apakšstruktūru personu, kā arī pārlietu izvērstiem neformālo sarunu procesiem samazina iekšējās pārvaldības procesu efektivitāti produktivitāti 			
D.4. Ir ieviests adekvāts pilnvaru nodošanas līmenis	<ul style="list-style-type: none"> Struktūrvienību un to vadības vāja pozīcija Sporādiski mēģinājumi stiprināt struktūrvienības 			

Prasības labiem iekšējās pārvaldības pasākumiem	Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējās pārvaldības faktiskais stāvoklis	Ieteikumi attiecībā uz Latvijas augstākās izglītības iestāžu iekšējo pārvaldību	Saistītās konkrētās rekomendācijas pārvaldībai	Iespējamā atbilstošo Eiropas struktūrfondu finansējuma izmantošana
D.5. Tiek nodrošināta personāla izaugsme, un tiek izstrādātas cilvēkresursu stratēģijas	<ul style="list-style-type: none"> • Ļoti maz cilvēkresursu attīstības iniciatīvu augstākās izglītības vadībai un administrācijai 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktīvi attīstīt vadības un administrēšanas prasmes [ieinteresētajiem] darbiniekiem, lai izveidotu topošo vadītāju un līderu loku un veicināt pārmaiņu vadības kultūru. (G14) 	izveidotu topošo vadītāju un līderu loku. (P15)	savstarpējas mācīšanās atbalsta formātus lēmumu pieņemējiem un mērķapmācību augstākās izglītības vadībā.