

Latvijas tiesu sistēmas efektivitātes un budžeta plānošanas pilnveide

TSIC-RoC-26576

REFORM/2021/OP/0006 Lot 1

1.nodevums: Sākuma ziņojums (mašīntulkots)

10.01.2025

Technical Support Instrument

Supporting reforms in 27 Member States



Funded by
the European Union



Tieslietu padome



Komisijas atkalizmantošanas politiku īsteno ar Komisijas 2011. gada 12. decembra Lēmumu 2011/833/ES par Komisijas dokumentu atkalizmantošanu (OV L 330, 14.12.2011., 39. lpp. - <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2011/833/oj>).

Ja vien nav norādīts citādi, šā dokumenta atkalizmantošana ir atļauta saskaņā ar Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) licenci (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Tas nozīmē, ka atkalizmantošana ir atļauta ar nosacījumu, ka ir norādīta atbilstoša atsauce un norādītas visas izmaiņas.

Strukturālo reformu atbalsta ģenerāldirektors

REFORM@ec.europa.eu
+32 2 299 11 11 (Komisijas centrāle)
Eiropas Komisija
Rue de la Loi 170 / Wetstraat 170
1049 Brisele, Beļģija

Eiropas Komisijas Atruna

© Eiropas Savienība, 2024

Šī ziņojuma atkalizmantošana ir atļauta ar nosacījumu, ka tiek norādīts avots un netiek izkropļota dokumenta sākotnējā jēga vai vēstījums. Komisija neuzņemas atbildību, kas izriet no atkārtotas izmantošanas. Komisijas atkalizmantošanas politiku īsteno ar Komisijas 2011. gada 12. decembra Lēmumu 2011/833/ES par Komisijas dokumentu atkalizmantošanu.

Šajā ziņojumā paustie viedokļi ir tikai un vienīgi autoru viedoklis, un tie neatspoguļo Eiropas Komisijas oficiālo viedokli.

PwC atruna

Šo ziņojumu sagatavoja *PricewaterhouseCoopers EU Services EESV*, pamatojoties uz klienta sniegtajiem norādījumiem. Sniedzot šo atzinumu, mēs neuzņemamies atbildību par citiem mērķiem vai citām personām, kurām šis ziņojums tiek uzrādīts vai kuru rokās tas var nonākt, ja vien tas nav skaidri noteikts ar mūsu iepriekšēju rakstisku piekrišanu.

Ja jebkurai citai personai ir piekļuve šim ziņojumam un tā lasot šo ziņojumu piekrīt šādiem noteikumiem:

1. Šī ziņojuma lasītājs saprot, ka *PricewaterhouseCoopers EU Services EESV* veiktais darbs tika veikts saskaņā ar mūsu klienta adresāta sniegtajiem norādījumiem un tika veikts tikai mūsu klienta adresāta un ar to saistīto pušu, kas ir tieši iesaistītas plānotajā pārstrukturēšanā, labā un izmantošanā, interesēs.
2. Šī ziņojuma lasītājs apzinās, ka šis ziņojums ir sagatavots pēc mūsu klienta adresāta norādījuma un var neietvert visas procedūras, ko lasītājs uzskata par nepieciešamām.
3. Lasītājs piekrīt, ka *PricewaterhouseCoopers EU Services EESV*, tās partneri, darbinieki un aģenti neuzņemas līgumiskus vai deliktus (tostarp, bet ne tikai, nolaidību un likumā noteikto pienākumu neizpildi) pienākumus vai atbildību un nav atbildīgi par jebkādiem jebkāda veida zaudējumiem, kaitējumu vai izdevumiem, kas radušies, lasītājam izmantojot šo ziņojumu, vai kas citādi izriet no tā, ka lasītājs ir ieguvis piekļuvi šim ziņojumam. Turklāt lasītājs piekrīt, ka šis ziņojums nav pilnībā vai daļēji atsaucams vai citējams prospektā, reģistrācijas paziņojumā, piedāvājuma apkārtrakstā, publiskajā pieteikumā, aizdevumā, citā līgumā vai dokumentā un ka to nedrīkst izplatīt bez *PricewaterhouseCoopers EU Services EESV* iepriekšējas rakstiskas atļaujas.

Valodas atruna

Šis dokuments sākotnēji tika sagatavots angļu valodā. Šis dokuments ir mašīntulkots, tāpēc neskaidrību vai neatbilstību gadījumā noteicošā ir dokumenta versija angļu valodā.

Saturs

Saīsinājumi	5
Kopsavilkums.....	6
1 Projekta mērķi, ietekme un galvenie rezultāti	7
1.1 Projekta ietvars.....	7
1.2 Īstenojamās reformas īsa problēmu analīze (problēmu koks) un tās galvenie elementi, kas noteikti sākuma posmā	11
1.3 Projekta mērķis, rezultāti un nodevumi	13
2 Piedāvātā metodoloģija un darba metodes.....	14
2.1 Izmantojamie metodoloģijas ietvari.....	14
2.1.1 PwC Transform metodoloģija	15
2.1.2 Ieinteresēto pušu iesaistes metodoloģija	15
2.2 Sākuma ziņojums (D1)	17
2.3 Komunikācijas materiālu izstrāde (D2).....	18
2.4 Analītisks ziņojums ar pašreizējās situācijas novērtējumu (D3)	18
2.5 Ieteikumi institucionālajām reformām, lai veicinātu tiesu sistēmas darbības efektivitāti un budžeta līdzekļu izmantošanu (D4).....	26
2.6 Jauns statistikas modelis, lai novērtētu tiesu darba slodzi un pārvaldītu tieslietu sistēmas budžeta resursus (D5)	28
2.7 Metodoloģijas testēšana, tostarp apmācības un rokasgrāmata par tiesas datu apkopošanu, metodoloģiju un resursu novērtēšanu (D6).....	31
2.8 Gala ziņojums (D7).....	34
3 Ieinteresēto pušu loma	36
3.1 Ieinteresēto pušu kartēšana	36
3.2 Lomu un pienākumu sadalījums	38
3.3 PwC projekta komandas sastāvs.....	40
4 Laika grafiks un atskaites punkti	42
5 Komunikācijas protokola un projekta pārvaldības kārtības pārskats.....	45
5.1 Komunikācijas modalitāte	45
6 Identificētās problēmas un galvenie jautājumi saistībā ar risku mazināšanas pasākumiem	48
7 Pasākumi, par kuriem panākta vienošanās atklāšanas sanāsmē, un atkāpes no konkursa nolikuma	51
8 Rādītāji projekta uzraudzībai un iznākuma un ietekmes mērīšanai	52
8.1 Rādītāji projekta uzraudzībai tā īstenošanas laikā	52
8.2 Rādītāji projekta rezultātu un ietekmes uzraudzībai pēc līguma noslēgšanas.....	53
9 Pārskats par visām sanāsmēm, kas notikušas sākuma posmā	54
10 Datu, dokumentu un citas informācijas saraksts, kas pārskatīts sākuma posmā	55
11 Pielikumi.....	57

Saīsinājumi

Saīsinājums	Nozīme		
Labuma guvējs	Tieslietu padome		
Galvenās iesaistītās puses	Latvijas Republikas Tieslietu ministrija, Latvijas Republikas Finanšu ministrija ¹ , Latvijas Republikas Augstākā tiesa, Latvijas Republikas Tiesu administrācija, Latvijas Valsts kanceleja ²		
Saīsinājums	Nozīme	Saīsinājums	Nozīme
AS-IS	Esošā situācija	TP	Tieslietu padome
Labuma guvējs	Tieslietu padome	JE	Jaunākie eksperti
TA	Tiesu administrācija	KPI	Galvenais veiktspējas rādītājs
CEPEJ	Eiropas Komisija tieslietu efektivitātei	LT	Lietuva
CRP	Vienojošais pārskata partneris	LV	Latvia
LS	Lietu svēršana	TM	Tieslietu ministrija
LSS	Lietu svēršanas sistēma	DV	Dalībvalsts
D	Nodevums	NL	Nīderlande
DE	Dānija	PV	Projekta vadība
E	Elementi	PVO	Projekta vadības ofiss
EK	Eiropas Komisija	Projekts	Latvijas tiesu sistēmas efektivitātes un budžeta plānošanas pilnveide
e-lieta	Vienota platforma, efektīvs elektronisks process izmeklēšanai un tiesvedībai, kas samazina izmeklēšanas un tiesvedības ilgumu un nodrošina lielāku procesa pārredzamību, kas joprojām tiek izstrādāta, pabeidzot pirmo posmu.	PwC	PricewaterhouseCoopers
EE	Igaunija	PP	Pakalpojuma pieprasījums
EP	Iesaistes partneris	VK	Vadības komiteja
ES	Eiropas Savienība	VE	Vecākie eksperti
FI	Somija	SWG	Projekta ieinteresēto personu darba grupa
IKP	Iekšzemes kopprodukts	SVID	Stiprās puses, vājās puses, iespējas un draudi
IKT	Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas	TIS	Tiesu informācijas sistēma
IS	Informācijas sistēmas	TO-BE	Vēlamā situācija
IT	Informācijas tehnoloģija	TTT	Trenē-treneri

¹ To be involved in the project on an as-needed basis.

² To be involved in the project on an as-needed basis.

Kopsavilkums

Projekta konteksts

Efektīva tiesu sistēma ir būtiska vienas no Eiropas Savienības (ES) pamatvērtībām – tiesiskuma, stiprināšanai. Tiesiskums ļauj indivīdiem un uzņēmumiem pilnībā īstenot savas tiesības un veidot savstarpēju uzticēšanos.

Tieslietu padomes (TP) stratēģija 2021.–2025. gadam ir vērsta uz tiesu neatkarības aizsardzību, taisnīgas lietu izskatīšanas nodrošināšanu, tiesu darba efektivitātes uzlabošanu un atbildīgu valsts budžeta līdzekļu izmantošanu.

Tomēr Tieslietu padomei pašlaik trūkst kapacitātes un metodoloģijas, lai iegūtu objektīvus datus personāla vajadzību un efektivitātes novērtēšanai. Esošie rādītāji pilnībā neatspoguļo tiesas lietu noslodzes, tādējādi kavējot pasākumu īstenošanu efektīvai resursu sadalei.

Lai stiprinātu tiesu sistēmu, Latvija izstrādā jaunu statistikas modeli un gatavo institucionālās reformas.

Projekta aktivitātes

Projekta gaitā Latvija saņems pielāgotu tehnisko atbalstu, kas ietver:

- **Analītiskais ziņojums** vērsts uz pašreizējās metodoloģijas izvērtēšanu, kas tiek izmantota, lai noteiktu nepieciešamo tiesnešu skaitu Latvijā. Tas salīdzinās Latvijas pieeju ar labāko praksi citās valstīs un apkopos tiesnešu, tiesu pārstāvju organizāciju un citu iesaistīto pušu viedokļus par veidiem, kā uzlabot tiesu efektivitāti.
- **Ieteikumi institucionālajām reformām**, lai uzlabotu tiesu sistēmas darbības efektivitāti un valsts budžeta līdzekļu izmantošanu.
- **Jauns statistikas modelis** tiesu darba slodzes novērtēšanai un tieslietu sistēmas budžeta pārvaldībai.
- **Metodoloģijas izmēģinājuma ieviešana**, ietverot apmācību sesijas un rokasgrāmatu par tiesu datu vākšanu, metodoloģiju un resursu novērtēšanu.

Mērķis

Nodrošināt, ka tiesas budžets tiek aplēsts, balstoties uz aktuālajām tendencēm un sabiedrības vajadzībām.

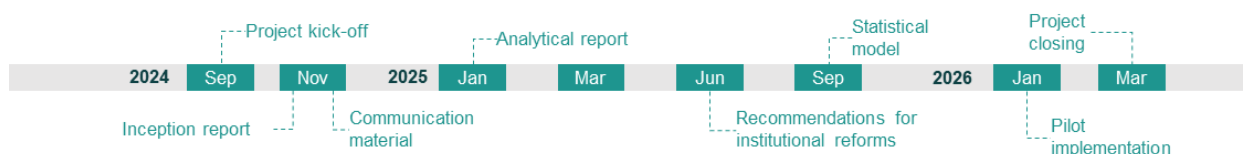
Projekta rezultāti

1. Institucionālo reformu ceļa karte, kā uzlabot tiesu sistēmas darbības efektivitāti.
2. Statistiskajā metodoloģijā balstīta modeļa pieņemšana valsts tiesu sistēmas darbības efektivitātes novērtēšanai.

Ietekme

Nodrošināta tiesu sistēmas efektivitātes novērtēšanas metodika.

Laika līnija



1 Projekta mērķi, ietekme un galvenie rezultāti

1.1 Projekta ietvars

Tā kā ES pamatā ir tiesiskuma un demokrātijas ievērošana, ir ļoti svarīgi, lai visās dalībvalstīs būtu funkcionālas un efektīvas tiesu sistēmas. Tās ir būtiskas 1) lai aizsargātu individuālās tiesības, jo īpaši sociālās tiesības; 2) investīciju un uzņēmējdarbībai labvēlīgas vides radīšanai; 3) visu ES tiesību aktu īstenošanai³. Tādējādi dažādi centieni gan ES, gan dalībvalstu līmenī nodrošina esošo sistēmu nepārtrauktu uzlabošanu. Tādējādi dažādi centieni gan ES, gan dalībvalstu līmenī nodrošina pastāvīgu esošo sistēmu uzlabošanu. Tiesiskums ir viena no ES pamatvērtībām un Eiropas Komisijas galvenā prioritāte. Efektīva tiesu sistēma ir būtiska ne tikai ES tiesību īstenošanai, bet arī tam, lai indivīdi un uzņēmumi varētu pilnībā izmantot savas tiesības un stiprinātu savstarpējo uzticēšanos. Pietiekami cilvēkresursi un tehniskie resursi ir būtiski tiesu sistēmas kvalitātei.

Attēls 1. Efektīvas tiesu sistēmas galvenie elementi⁴



Neatkarība

Tiesu neatkarība ir būtiska taisnīgai un efektīvai tiesu sistēmai, atbalstot tiesiskuma principus un stiprinot demokrātiju, kā arī ir svarīgs tiesu iestāžu pašorganizācijas un profesionalitātes faktors. Tiesu neatkarības jautājums ir **divējāds**:

1: Tiesu administrēšanai ir jābūt brīvai no iejaukšanās, taču administratīvā atbalsta sniegšana tieši neietekmē tieslietu administrēšanu vai tiesu neatkarību.

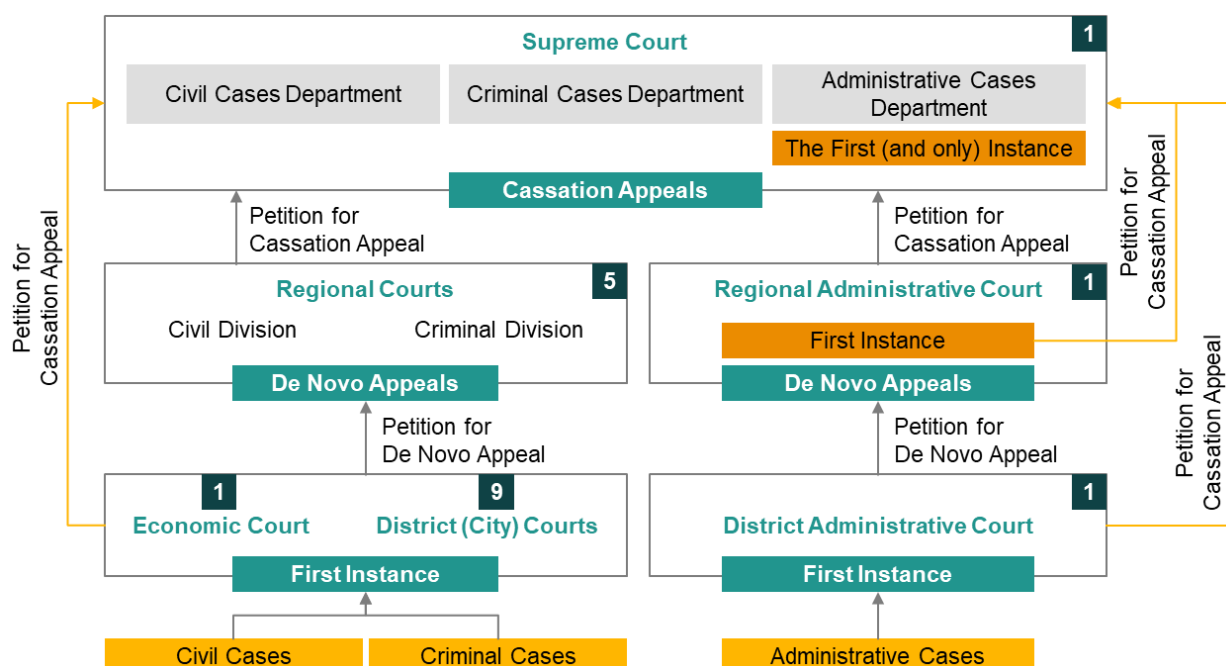
2: Tajā pašā laikā pētījumos ir atzīts, ka nepietiekams finansējums negatīvi ietekmē tiesu darbu. Pašlaik **tiesnešu atalgojums tiek uzskatīts par adekvātu**, taču pat pēc tam, kad 2023. gadā tika palielināts tiesu darbinieku (palīgu un sekretāru) atalgojums, tas joprojām ir **kritiski zems**. Demogrāfiskās situācijas pasliktināšanās dēļ ir jāpārskata nodarbinātība valsts pārvaldē, lai nodrošinātu, ka darbaspēka lielums atbilst faktiskajām vajadzībām, novērtējot darbinieku skaitu attiecībā pret iedzīvotāju skaita tendencēm, lai nodrošinātu efektivitāti un efektīvu pakalpojumu sniegšanu.

Latvijā ir izveidota trīs instanču tiesu sistēma – lietas tiek izskatītas pirmās instances tiesā, apelācijas instances tiesā un kasācijas instances tiesā (atsevišķos gadījumos likumdevējs ir noteicis šīs kārtības izņēmumus). Apgabaltiesas izskata otrās instances apelācijas lietas, savukārt Augstākā tiesa izskata krimināllietas, civillietas un administratīvās lietas. Latvijas tiesu sistēma ir atbildīga arī par zemesgrāmatu, nekustamā īpašuma tiesībām. Satversmes tiesa pārauga konstitucionālās pārskatīšanas lietas. Neatkarīgai TP ir izšķiroša nozīme tiesu sistēmas politikas un stratēģijas veidošanā.

³ European Commission. (n.d.). European Semester Thematic Factsheet: Effective Justice Systems.

⁴ European Commission. (n.d.). European Semester Thematic Factsheet: Effective Justice Systems.

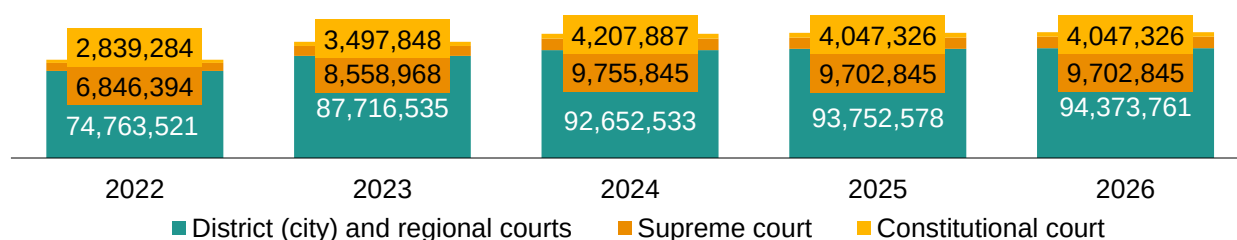
Attēls 2. Latvijas tiesu sistēma⁵



■ Number of courts

Tiesas Latvijā tiek finansētas no valsts budžeta, un tām ir divi dažādi mehānismi finansējuma saņemšanai. Rajonu (pilsētu) tiesu un apgabaltiesu budžeta pieprasījumu projektu sagatavo **Tiesu administrācija** (TA) un iesniedz to **Tieslietu ministrijai**, kas budžeta pieprasījumu apkopojumu iesniedz TP viedokļa sniegšanai. Pēc viedokļa saņemšanas Tieslietu ministrija rajona (pilsētu) tiesu un apgabaltiesu budžeta pieprasījumus, pievienojot tiem Tieslietu padomes viedokli, iesniedz Finanšu ministrijai. Pastāv īpaša procedūra attiecībā uz Augstākās tiesas, Satversmes tiesas, TP un Tieslietu ministrijas [rajona (pilsētu) tiesu, apgabaltiesu vārdā] budžeta pieprasījumiem, lai saglabātu tiesu sistēmas neatkarību.^{6 7 8}

Attēls 3. Valsts budžeta finansējums tiesām⁹



Latvijas tiesu sistēmas pašreizējais stāvoklis (iekļauts zemāk) ietver šādas **galvenās iezīmes**: (1) tiesnešu un ne-tiesnešu personāla skaits kopš 2018. gada ir samazinājies, taču to īpatsvars iedzīvotāju vidū – palielinājies; (2) Latvijā ir 87,5 ne-tiesnešu darbinieki uz 100 000 iedzīvotājiem (kopā 1648), kas ir ievērojami vairāk kā ES mediāna (59).¹⁰¹¹

⁵ Supreme Court of the Republic of Latvia. Court proceedings in the Senate.

⁶ Law on Budget and Financial Management, Act 20 (3).

⁷ Law on the 2024 state budget and the budgetary framework for 2024, 2025 and 2026.

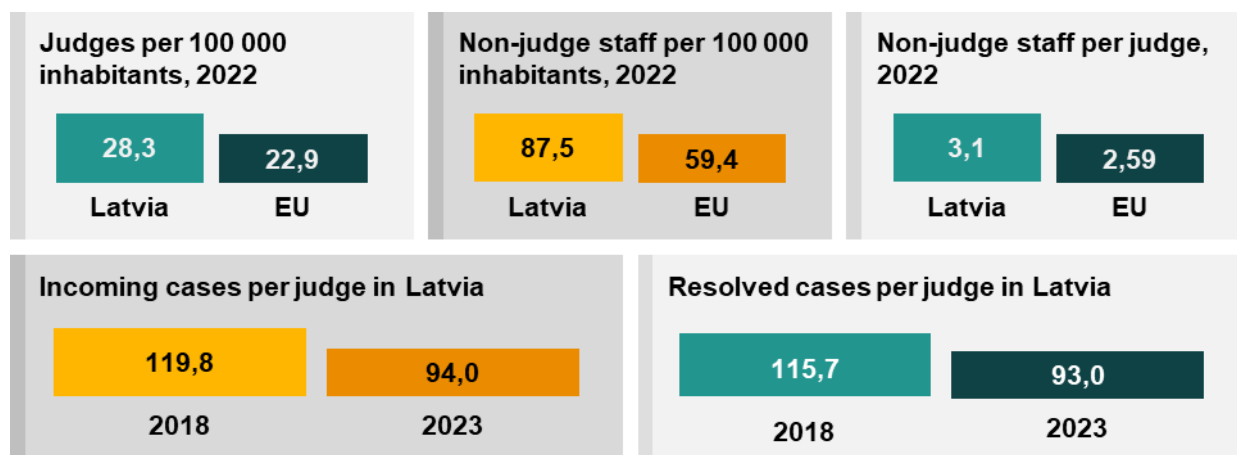
⁸ Law on Judicial Power, Act 50.2.

⁹ Law on the 2024 state budget and the budgetary framework for 2024, 2025 and 2026.

¹⁰ CEPEJ. (2022). Study on the judicial systems in the EU Member States – Country fiche: Judiciary at a glance in Latvia.

¹¹ Judicial Council. (2023). Annual report of the Judicial Council 2023.

Attēls 4. Latvijas tiesu sistēmas stāvoklis¹²



Citu starpā galvenās atbildīgās institūcijas tiesu sistēmas politikas un stratēģijas veidošanā – **Tieslietu ministrija un Tieslietu padome** – ir pastāvīgi strādājušas pie esošās tiesu sistēmas optimizācijas atbilstoši to stratēģiskajām iniciatīvām (zemāk).^{13 14} 2023. gada Tiesiskuma pārskatā secināts, ka **tiesu sistēma kopumā turpina darboties efektīvi**.¹⁵

Kvalitāte

Saskaņā ar ES rezultātu apkopojumu tiesiskuma jomā¹⁶ nav viena veida, kā izmērīt tiesu sistēmu kvalitāti. 2024. gada ES Tieslietu pārskatā turpina izvērtēt faktorus, kas vispārīgi tiek uzskatīti par nozīmīgiem tieslietu kvalitātes uzlabošanai. Tie ir iedalīti četrās kategorijās:



Gan Tieslietu ministrija, gan Tieslietu padome īsteno vairākas stratēģiskas iniciatīvas, kuru mērķis ir turpināt attīstīt tiesu sistēmas kvalitāti (Skatīt Tabula 1).

¹² CEPEJ. (2022). Study on the judicial systems in the EU Member States – Country fiche: Judiciary at a glance in Latvia.

¹³ Ministry of Justice. (2022). Operational Strategy of the Ministry of Justice 2022–2026.

¹⁴ Judicial Council. (2021). Operational Strategy of the Judicial Council 2021–2025.

¹⁵ European Commission. (2023). 2023 Rule of Law Report: Country Chapter on the rule of law situation in Latvia.

¹⁶ CEPEJ. (n.d.). CEPEJ Study for the EU Justice Scoreboard.

Tabula 1. Tieslietu ministrijas un TP stratēģiskās iniciatīvas esošās tiesu sistēmas optimizācijai^{17 18}

JC	Strengthening the independence of the judiciary	Promote the independence of the judiciary from the executive and develop a guarantee of independence
	Strengthening the functionality and the role of the JC	JC is a respected representative of the interests of the judiciary, including in the policy planning process
	Efficient and high-quality judiciary	Efficient, convenient, timely, comprehensible, and accessible to public court system (in 2023, establish a unified methodology for the evaluation of court employees and a unified remuneration system linked to it ¹⁰)
	Promoting public confidence in the judiciary	Ensure public understanding of the judiciary and increase public confidence in it
MoJ	Improving the quality and professionalism of court work	Strengthening the capacity of human resources and solutions for balancing the workload of the courts, improving organization of court work and introduction of judicial work quality management tools
	Ensuring effective procedural regulation	Development of procedural regulation, effective process management tools and a balanced system of procedural duties and responsibilities
	Access to justice	Development of digital technologies that meet the needs of society and courts, access to justice services in regional customer service centres, development of on-line tools, expanding publication of court decisions
	Improving administrative process in court	Court decisions comprehensive to a person, without losing their quality
	Effective criminal procedure	Continue to streamline pre-trial investigation and trial to ensure effective and fair settlement of criminal legal relations

Efektivitāte

Saskaņā ar ES Tieslietu pārskatu Latvijā ir 28 tiesneši uz 100 000 iedzīvotāju, kas ir sestais augstākais rādītājs ES (mediāna ir aptuveni 25 tiesneši). Turklāt Latvijā ir ceturtais augstākais faktiskais valdības izdevumu apjoms tiesu sistēmas darbības nodrošināšanai, kā daļa no iekšzemes kopprodukta (IKP)¹⁹.

Saskaņā ar ES labo praksi pēdējo 20 gadu laikā **Latvijas tiesu sistēma ir piedzīvojusi būtiskas reformas** – gan struktūras pārmaiņas (piemēram, Rajona (pilsētas) tiesu reforma, specializētas Ekonomisko lietu tiesas izveide 2021. gadā, kā arī zemesgrāmatu nodaļu tiesnešu integrēšanai rajonu (pilsētu) tiesās), gan procedūru vienkāršošanu (piemēram, vienkāršota kriminālā procedūra) – lai **veicinātu tiesu efektivitāti**.

Tiesu sistēmas efektivitāte un kvalitāte joprojām ir tieslietu politikas darba kārtības prioritāte. Saskaņā ar TP darbības stratēģiju 2021.-2025. gadam **efektīva un kvalitatīva tiesu vara ir viena no galvenajām prioritātēm**. Šī prioritāte ietver tiesnešu darba slodzes līdzsvarošanu, koncentrēšanos uz operatīvu un mērķtiecīgu risinājumu ieviešanu, tiesu kartes reformas rezultātu novērtēšanu un optimāla un efektīva modeļa ieviešanu tiesu darbinieku atbildības novērtēšanai. Taču viens no **pastāvīgajiem izaicinājumiem ir darba slodzes līdzsvarošana starp tiesām un tiesnešiem**. Par spīti reformām lietas joprojām tiek pārvietotas no Rīgas uz citiem reģioniem, pamatojoties uz īpašiem procesuāliem noteikumiem. Pastāv arī būtiskas atšķirības tiesu termiņos attiecībā uz vienām un tām pašām lietu kategorijām dažādās tiesās.

2020.-2023. gadā tika izstrādāta lietu svēršanas metodika, lai atspoguļotu darba slodzes struktūru un novērtētu reālo darba slodzi salīdzinājumā ar statistikas datiem. 2023. gada aprīlī Tieslietu padome apstiprināja lietu svēršanas konceptuālu metodoloģiju pirmās instances tiesās, izmantojot uz punktiem balstītu sistēmu civilīlētās, kriminālīlētās un administratīvo pārkāpumu tiesās. Tomēr metodika vēl netiek pilnībā izmantota lietu sadalei vai kā pamats resursu

¹⁷ Ministry of Justice. (2022). Operational Strategy of the Ministry of Justice 2022–2026.

¹⁸ Judicial Council. (2021). Operational Strategy of the Judicial Council 2021-2025.

¹⁹ CEPEJ. (n.d.). CEPEJ Study for the EU Justice Scoreboard.

plānošanai, ieskaitot tiesnešu vakances. Būtu jāveicina tālāka metodikas integrēšana praksē sinerģijā ar politikas izaicinājumiem.

2021. un 2022. gada Tieslietu pārskatos ir izklāstīts vēl viens reformas aspekts: nepieciešams stiprināt TP autoritāti, lai tā kļūtu par izšķirošu dalībnieku tiesu politikas un stratēģijas izstrādē. TP darbības stratēģijas 2021.-2025. gadam ²⁰ mērķis ir risināt problēmu par tiesu sistēmas fiskālās neatkarības stiprināšanu. Pašlaik likuma "Par tiesu varu" pants 50.2 dod TP padomdevēja tiesības attiecībā uz tiesu sistēmas finansēšanu, bet budžeta pieprasījumu iesniegšana Finanšu ministrijai netiek apturēta pat tad, ja tie atšķiras no TP viedokļiem. Tāpat CCJE (Eiropas Tiesnešu konsultatīvās padomes) atzinumā Nr. 2 (2001. gads) "Par tiesu finansēšanu un pārvaldību" tika konstatēts, ka svarīgi, lai tiesas budžeta pieņemšanas procedūrā tiktu iekļauta procedūra, kurā tiek ņemti vērā tiesu atzinumi. Konsultāciju mehānisms budžeta pieņemšanas procesā gan Ministru kabinetā, gan Saeimā ir formāls un neļauj efektīvi iesaistīt Tieslietu padomi budžeta veidošanā, kas tiesu varu padara fiskāli atkarīgu no izpildvaras.

"Tiesību akadēmijas likums"²¹ stājās spēkā 2024. gada pirmajā novembrī. Likuma mērķis ir nodrošināt ilgtspējīgu un efektīvu apmācības sistēmu tiesu un prokuratūras darbinieku kvalitatīvam sniegunam, izveidojot Tieslietu akadēmiju. Tās institucionālo pārraudzību veic Ministru kabinets ar tieslietu ministra starpniecību. Akadēmijas funkcionālo uzraudzību veic Tieslietu padome.

Nesen Latvijas Republikas valsts kontrole²² veica auditu par cilvēkresursu pieejamību un attīstību Latvijas tiesās. Tās galvenie secinājumi bija šādi:

- Atbildīgo institūciju veiktie pasākumi tiesu resursu pietiekamības novērtēšanai un tiesu darbinieku trūkuma mazināšanai nav pietiekami, proti:
 - Nav piedāvāti risinājumi, lai mazinātu personāla trūkumu tiesu sistēmā,
 - Tiesnešu skaita plānošana ir neefektīva,
 - Trūkst līdzsvara starp darbā pieņemtajiem un pensionētajiem tiesnešiem, jo atbrīvoto tiesnešu skaits pārsniedz iecelto tiesnešu skaitu,
 - Situācija cilvēkresursu nodrošināšanā attiecībā uz tiesnešiem ar specializāciju zemesgrāmatu lietās ir kritiska, ņemot vērā pieaugušo nekustamā īpašuma tiesību pieprasījumu reģistrāciju skaitu.
- Nav stratēģiska risinājuma hroniskajam tiesu darbinieku trūkumam, tostarp piedāvātu risinājumu tādiem jautājumiem kā:
 - Tiesneša palīga amata standarts nav pārskatīts,
 - Tiesneša palīga karjeras attīstības modelis nav skaidri definēts,
 - Nav modeļu, kā nodrošināt konkurētspējīgu atalgojuma līmeni tiesnešu palīgiem un palielināt esošo darbinieku motivāciju, kā arī piesaistīt jaunus kvalificētus darbiniekus.

1.2 Īstenojamās reformas īsa problēmu analīze (problēmu koks) un tās galvenie elementi, kas noteikti sākuma posmā

Augsta līmeņa pārskats par galvenajiem jautājumiem, kas Latvijas tiesu sistēmai jārisina ar plānotajām reformām, un svarīgākajām stratēģiskajām, organizatoriskajām, procesuālajām, cilvēkresursu vadības un tehnoloģiskajām problēmām, kas identificētas sākumposmā, ir parādīts 6. attēlā.

²⁰ [Judicial Council. \(2021\). Operational Strategy of the Judicial Council 2021-2025..](#)

²¹ [Law on the Academy of Justice.](#)

²² [State Audit Office of the Republic of Latvia, \(2024\), Availability and development of human resources in Latvian courts..](#)

Attēls 5. Augsta līmeņa pārskats par Latvijas tiesu varas risināmajiem jautājumiem

Main problem:				
Need to enhance the effectiveness of judicial institutions, ensuring fast and fair handling of cases in accordance with public demand, as well as responsible use of state budget funds.				
A. Issues causing the main problem				
Strategy	Organisation and budget	Processes	People	Technology
The JC has set strategic goals for solving the identified problems of the justice system, but currently has neither the administrative capacity nor the authority to implement the necessary reforms.	The judiciary does not have one sole leadership and is managed by two institutions: the JC and the MoJ. The MoJ is the leading institution in the administration of courts and handle organisational management of the 1st and 2nd instance courts. The JC just participates in the development of the policy and strategy of the judicial system, as well as in the improvement of the work organization of the judicial system	Although the justice system is overall continuing to perform efficiently still the lengthy court proceedings limit access to justice, especially in cases of high complexity	The lack of a unified, centrally managed human resource management system of the court Longstanding human resource management issues: shortage of judges specializing in land register cases and assistants to a judges, remarkably different workload of judges.	Although a new information system e-case has been introduced relatively recently, digitizing the entire judicial process, the planned functionality has not yet been fully achieved, as all legacy components of the historical court information system have not yet been replaced and integrated into the new ICT architecture. Until then the functionality of information systems used in judicial work remains limited.
B. Sub-issues what might be contributing to the issue				
The strategic initiatives of the MoJ are the development of the quality and professionalism of court work, solutions for equalizing the workload of courts and improving the organization of court work but without coordination with the JC, many organizational issues cannot solve alone.	Latvia has the 4th highest actual government expenditure on the operation of the justice system in EU, as a proportion of gross domestic product (GDP). The fiscal independence from the executive power of the 1st and the 2nd instance courts is not ensured to the full extent. Administrative support to the courts is provided by the executive authority, which is subordinated to the Ministry of Justice.	The level of detail and, therefore, the duration of legal proceedings is influenced by the requirements set by procedural laws and applicable regulatory acts, limiting the discretion of judges to increase the efficiency of the process in court.	The long-standing issue of non-competitiveness of the remuneration of assistants to a judges. An undeveloped full-fledged work efficiency evaluation mechanism limits possibility to determine precise necessary court staff amount. Current CWS for assessment of judicial and court support staff positions needs further development and adjustment to assess the time spent for the judicial procedures. Implementation of the CWS in the 2nd instance court is delayed.	Insufficient financial resources for the full development of ICT systems and the delay of other institutions involved in e-case development create obstacles for the full functioning of the systems. CWS is not used to the full extent in systems estimating the workload of judges and distributing of cases.

Main problem:
Need to enhance the effectiveness of judicial institutions, ensuring fast and fair handling of cases in accordance with public demand, as well as responsible use of state budget funds.

C. How the project will address the issue

 Strategy	 Organisation and budget	 Processes	 People	 Technology
- Recommendations for institutional reform of the justice system. - A roadmap for institutional reform.	Budget allocation tool, using financial and PLE data that allow benchmarking of the courts against each other as well with other countries.	Benchmark on international good practices.	- Recommendations for optimising resource allocation in the justice system, leading to the increased productivity of judiciary and improved access to justice. - A statistical model to evaluate the workload of the judiciary, including methodology for assessing the labour intensity of various court cases.	Assessment of each unique information system currently in use, focusing on data gathered, quality impact factors, data storage and archiving locations, data structure, inter-system connections and data flows, and data utilization.

B. Sub-issues what might be contributing to the issue

The Judicial Council and the Ministry of Justice are currently conducting negotiations on possible institutional and functional reforms for judiciary governance.	A more efficient resource allocation based on an objective assessment of staffing needs, cost-effectiveness, and personnel productivity.	Introduced process of the assessment of the effectiveness of the judicial institutions and individual judges (assistants of judges) and performed streamlining of other relevant processes.	Developed and fully functional statistical model to obtain objective data for the evaluation of staffing requirements and efficiency of the judicial system. Amendments in the Catalogue of Positions of State and Local Government Authorities and Groups of Monthly Wages.	Not known at this stage
---	--	---	--	-------------------------

1.3 Projekta mērķis, rezultāti un nodevumi

Eiropas Komisijas (EK) Strukturālo reformu atbalsta ģenerāldirektorāta (REFORM ĢD) uzdevums ir sniegt atbalstu izaugsmi veicinošu administratīvu un strukturālu reformu sagatavošanā un īstenošanā, mobilizējot ES līdzekļus un tehniskās zināšanas. Latvija ir lūgusi atbalstu EK saskaņā ar Regulu (ES) 2021/240, ar ko izveido tehniskā atbalsta instrumentu ("TAI regula").

Šā pakalpojuma līguma vispārējais mērķis ir:



Sniegt atbalstu institucionālās, administratīvās un izaugsmi veicinošas strukturālās reformas Latvijā atbilstoši SITS regulas 3. pantam.

Šā pakalpojumu līguma īpašais mērķis ir:



Palīdzēt valsts iestādēm uzlabot to spēju sagatavot, grozīt, īstenot un pārskatīt atveseļošanas un noturības plānus saskaņā ar Regulu (ES) 2021/241 saskaņā ar TAI regulas 4. pantu.

Mērķa sasniegšana nav tikai līgumslēdzēja atbildība un būs daļēji atkarīga no Latvijas rīcības. Paredzams, ka Latvija, cieši iesaistījies līguma īstenošanā un konsultējies ar līgumslēdzēju

iestādi par visiem nodevumu projektiem, ar savu iekšējo mehānismu palīdzību apstiprinās nodevumus un īstenošas gala nodevumus ietverto darbu.

Ar nosacījumu, ka Latvija šādam darbam sekos līdzī iestāžu un darbības līmenī, ņemot vērā pakalpojumu līguma mērķus, **divi galvenie projekta rezultāti būs:**

	Rezultāts Nr. 1: Ceļveža izstrāde institucionālām reformām, lai uzlabotu tiesu sistēmas darba efektivitāti.
	Rezultāts Nr. 2: Uz statistikas metodiku balstīta modeļa pieņemšana valsts tiesu sistēmas darba efektivitātes novērtēšanai.

Lai gan līgumā noteiktie uzdevumi un nodevumi, kā arī ar to saistītie rezultāti ir atkarīgi no dažādiem veicinošiem faktoriem, tiem ilglaicīgi būtu jāveicina resursu piešķiršanas optimizācija tiesu sistēmā, tādējādi palielinot tiesu produktivitāti un uzlabojot tiesu pieejamību.

Rezultātu sasniegšana un šā līguma ilgtermiņa ietekmes veicināšana lielā mērā ir atkarīga no Latvijas turpmākās rīcības un nodevumu īstenošanas, kā arī no plašākiem politikas nosacījumiem, kas paliek ārpus EK un līgumslēdzēja atbildības. Šāda sekošana un īstenošana paliek tikai un vienīgi Latvijas atbildībā.

Attēls 6. Pārskats par projekta nodevumiem.



2 Piedāvātā metodoloģija un darba metodes

2.1 Izmantotā metodoloģija

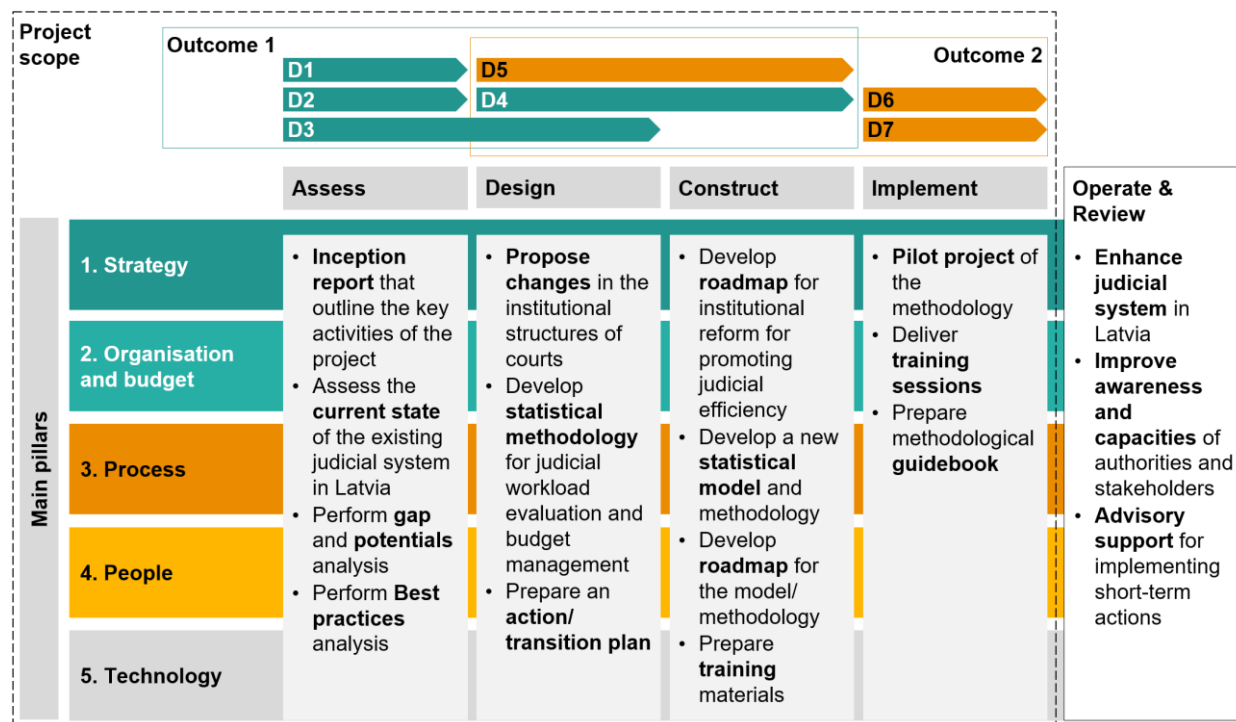
Apvienojot mūsu pieeju ar projekta komandas praktisko pieredzi, mēs plānojam īstenot šo projektu sadarbojoties, konstruktīvā veidā, kurā TP un galveno ieinteresēto personu Latvijas Republikas Tieslietu ministrija, Latvijas Republikas Finanšu ministrija, Latvijas Republikas

Augstākā tiesa, Latvijas Republikas Tiesu administrācija, Latvijas Valsts kanceleja) dalība veido ļoti nozīmīgu daļu (**ieinteresēto pušu iesaistes metodoloģija**). Pieeju papildinās **PwC Transform metodoloģija**, kas pielāgota Projekta vajadzībām.

2.1.1 PwC Transform metodoloģija

Kā vispārēju pieeju mēs plānojam izmantot *PwC Transform* metodoloģiju, kas ir pielāgota projekta vajadzībām. *Transform* metodoloģija ir mūsu globālais ietvars, kas pievērš uzmanību visiem nepieciešamās pārmaiņu vadības aspektiem, sākot no pašreizējās situācijas novērtēšanas līdz praktisku ieteikumu izstrādei un to ieviešanai.

Attēls 7. Projekta loģiskā shēma



2.1.2 Ieinteresēto pušu iesaistes metodoloģija

Sadarbībā ar Tieslietu padomi un citām ieinteresētajām pusēm tiks izstrādāts ceļvedis institucionālajām reformām darba efektivitātes uzlabošanai un uz statistikas metodēm balstīts modelis valsts tiesu sistēmas darba efektivitātes novērtēšanai.

Mēs esam veikuši sākotnējo ieinteresēto pušu kartēšanu (iekļauta tālāk ziņojumā) un pievērsīsimies ieinteresēto personu aktīvai iesaistīšanai, izmantojot iesaistes pasākumus, lai veicinātu projekta rezultātu sekmīgu sasniegšanu.

Mēs izmantosim daudzlīmeņu proaktīvas iesaistes un koprades aktivitātes, lai veicinātu ideju radīšanu un vienprātības panākšanu, jo mēs paredzam dažādus viedokļus no dažādām ieinteresētajām pusēm, kas varētu rezultēties dažādās idejās par to, kā panākt efektīvāku tiesu sistēmu. Iesaistot galvenās ieinteresētās puses un veicinot viņu ieguldījumu, rezultāti būs saskaņoti ar visu pušu kolektīvo redzējumu un vajadzībām.

Tas nodrošinās ilgtspējīgus projekta rezultātus, lai efektīvāk nodrošinātu TP un ieinteresētās puses ir sadarbojušās, apstiprinājušās un atbalstījušās piedāvātās izmaiņas, vienlaikus nodrošinot, ka ir pieejami nepieciešamie resursi un spējas to ieviešanai, tādējādi veicinot ieteikumu veiksmīgu īstenošanu.

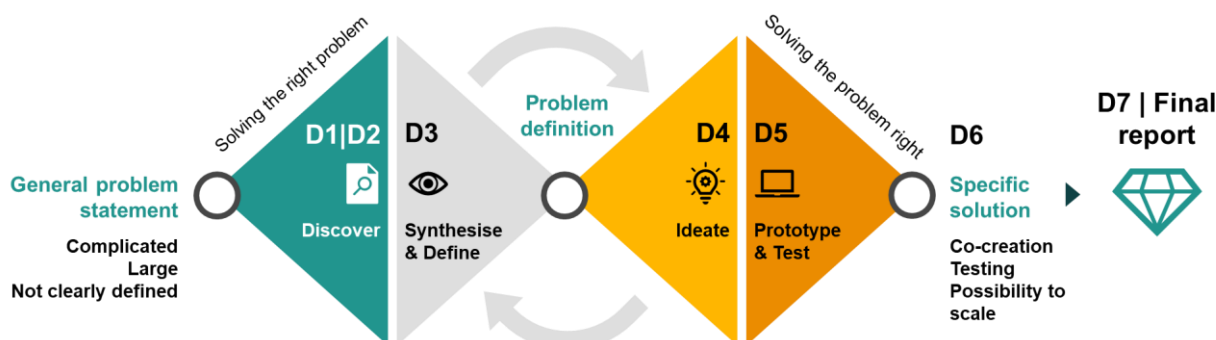
1. Rezultāts				2. Rezultāts		
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7

Darbnīcas Komunikācijas materiāli/Apmācība Tikšanās/Intervijas Prezentācija

1 Koprades metodoloģija

Dubultā dimanta “Double diamond” metodika – izstrādājusi Lielbritānijas Dizaina padome 2005. gadā, tā atbalsta dizaina domāšanas procesu dažādās disciplīnās. Tā sadala procesu divos “dimantos”: (1) lai atrastu “pareizo” problēmu un (2), lai to atrisinātu “pareizajā” veidā.

Attēls 8. Dubultā dimanta metodoloģija



Projekta laikā mēs virzīsimies cauri četriem dizaina domāšanas posmiem un iesaistīsim ieinteresētās puses koprades aktivitātēs.

2 Ierosinātais formāts

Detalizēts dalībnieku saraksts tiks saskaņots ar TP par katru iesaistes aktivitāti. Atkarībā no pieejamības, aktivitātes tiks organizētas klātienē vai tiešsaistē. Katra attālinātā darba aktivitāte tiks ierakstīta un padarīta pieejama turpmākai izmantošanai. Lai iesaistītu galvenos dalībniekus darbnīcās, mēs veiksīm rūpīgu ieinteresēto pušu kartēšanu. Mēs piedāvājam sekojošu **koprades darbnīcu uzstādījumu visā projekta gaitā**:

Problem owners	Core team	Participants	Facilitator
Beneficiary	Provide strategic leadership during the work of the co-creation laboratory • PwC • Top level manager(s) representing national institutions • Beneficiary	Participate in the co-creation workshops and, based on design thinking methodology, explore AS-IS state and design the preferred policy scenarios • Representatives from judiciary	Provide starting point to Launch the discussions, methodology for co-creation process, plan and lead workshops, develop worksheets and presentations, summarise and synthesise results from the workshops. • PwC

Darbnīcām mēs sagatavosim sākotnējo analīzi un priekšlikumus. Dalībnieki sniegs savus ieskus, analizēs problēmas un apstiprinās hipotēzes. Mēs piedāvājam izmantot inovatīvus rīkus un tehnikas, piemēram, **fishbowl sarunas, brainwriting, SVID analīzi un LEAN canvas** koprades.

3 Atsauksmju apkopošana

Mēs novērtēsim katru iesaistes aktivitāti un piemērosim gūtās mācības. Izmantojot PwC tiešsaistes aptaujas rīku *Qualtrics*, mēs novērtēsim dažādus aspektus (piemēram, kopējo apmierinātību, darbnīcu kvalitāti, koordinators sniegumu, metožu un rīku izvēli, organizatoriskos aspektus), apkoposim rezultātus un apspriedīsim tos ar TP.

1. Rezultāts: Institucionālo reformu ceļveža izstrāde, lai uzlabotu tiesu sistēmas darba efektivitāti.

2.2 Sākuma ziņojums (D1)

Mērķis: Nodrošināt iesaistīto pušu (REFORM ĢD, TP un PwC) vienotu izpratni par projekta īstenošanas pieeju un sniegt jaunāko informāciju par jauniem būtiskiem attīstības virzieniem.

Paveiktie uzdevumi:

Uzdevums 1.1: Organizēt atklāšanas sanāksmi sadarbībā ar REFORM ĢD un Tieslietu padomi

1. solis: Mēs nodibinājām kontaktus ar REFORM ĢD un Tieslietu padomi, sākotnēji organizējot atsevišķās **neformālas sanāksmes pirms uzsākšanas** ar abām organizācijām, lai apspriestu projekta priekšvēsturi, saskaņotu cerības, apzinātu būtiskas problēmas un veiksmes faktoros, kā arī lai apmainītos ar dokumentiem sākotnējai analīzei.

2. solis: Mēs **organizējām kopīgu projekta uzsākšanas sanāksmi 18. oktobrī** ar REFORM ĢD un Tieslietu padomi, lai (1) saskaņotu projekta uzdevumus, starposma mērķus, grafiku un apstiprinātu plānoto pasākumu metodiku, lai tā atbilstu atbalsta saņēmēja vēlmēm; (2) noteiktu, kādi dati ir jāsniedz TP; (3) ierosinātu rādītājus projekta uzraudzībai. Turklāt mēs uzaicinājām arī divas svarīgas ieinteresētās puses: Tieslietu ministriju un Tieslietu padomi

Uzdevums 1.2: Sagatavot un izsūtīt detalizētu darba kārtību un prezentācijas uzmetumu REFORM ĢD un TP vismaz divas dienas pirms atklāšanas sanāksmes

1. solis: Mēs izveidojām un izplatījām darba kārtību un prezentācijas uzmetumu REFORM ĢD un TP vismaz divas dienas pirms atklāšanas sanāksmes. Priekšlikumu **provizorisks darba kārtībai** skatīt 1. pielikumā.

2. solis: Mēs sagatavojām prezentāciju Reformu REFORM ĢD un TP un iepazīstinājām ar to atklāšanas sanāksmē.

Uzdevums 1.3: Rīkot konsultatīvas sanāksmes ar galvenajām ieinteresētajām pusēm, ja ir nepieciešamība

Pēc atklāšanas sanāksmes mēs **organizējām konsultatīvas sanāksmes ar Augstākās tiesas priekšsēdētāju un Tieslietu padomi, Augstākās tiesas administrāciju, tostarp TP, Tieslietu ministrijas, Tiesu administrācijas sekretariātu**, lai pilnībā izprastu vajadzības un galvenās risināmās problēmas. Mēs izstrādājām noslēgtās vienošanās un atkārtoti apstiprinājām, ka ir pieejami dati, informācija un ieinteresēto personu personāls, kas nepieciešams projekta nākamajiem soļiem.

Uzdevums 1.4: Izstrādāt sākotnējo ziņojumu, pamatojoties uz diskusijām

Pēc ievada sanāksmēm mēs izstrādājām sākuma ziņojumu, kurā ietverts projekta konteksts un sanāksmēs panāktās vienošanās.

Uzdevums 1.5: Sagatavot projekta apraksta kopsavilkumu komunikācijas un publicēšanas vajadzībām

Mēs izveidojām projekta apraksta kopsavilkumu, kas īpaši pielāgots komunikācijas un publicēšanas nolūkiem, saskaņā ar veidni, kas norādīta "Komunikācijas un redzamības prasību pielikuma" 16. punktā. Kopsavilkums tiks saskaņots ar REFORM ĢD un Tieslietu padomu, un tas tiks atjaunināts projekta beigās. Projekta apraksta kopsavilkuma projektu skatīt 2. pielikumā.

Uzdevums 1.6: Pabeigt sākotnējo ziņojumu, iekļaujot attiecīgo sanāksmju protokolus un piezīmes, pamatojoties uz saņemtajiem datiem no TP un REFORM ĢD.

Mēs iekļausim atsauksmes (ja nepieciešams) un iesniegsim **galīgo sākuma ziņojumu**.

Paredzamā labuma guvēja un ieinteresēto personu iesaiste:

- Visu attiecīgo ieinteresēto pušu kontaktpersonu saraksts (abi).

- Saskaņošana attiecībā uz papildu sanāksmju nepieciešamību (tikai TP).
- Projekta īstermiņa un ilgtermiņa rezultātu saskaņošana (tikai TP).
- Atsauksmes par projekta apjomu, ierosināto metodoloģiju un laika grafiku (tikai TP).
- Informācija, dokumenti un dati, kas jāpārskata sākuma posmā (abi).

2.3 Komunikācijas materiālu izstrāde (D2)

Mērķis: Izstrādāt komunikācijas materiālu, kas tiks izmantots ieinteresēto pušu informēšanai un izpratnes veicināšanai par projektu.

Veicamie uzdevumi:

Uzdevums 2.1: Sagatavot faktu lapu/vienlapi, kurā apkopots projekta konteksts, mērķi, galvenās aktivitātes un gaidāmie rezultāti

Izstrādājot sākotnējo ziņojumu, kopā ar Tieslietu padomi sagatavosim **vizuālu faktu lapu/vienlapi**, kas tiks izmantota ieinteresēto pušu informēšanai un izpratnes veidošanai par projektu. Tā ietvers projekta kontekstu, mērķus, galvenās aktivitātes un gaidāmos rezultātus. Faktu lapa tiks iesniegta TP atsauksmju sniegšanai un pabeigta kopā ar galīgo sākuma ziņojumu.

Paredzamā Labuma guvēja iesaiste:

- Atsauksmes par faktu lapu.

2.4 Analītisks ziņojums ar pašreizējās situācijas novērtējumu (D3)

Mērķis: Sagatavot detalizētu un visaptverošu Latvijas tiesu sistēmas pašreizējās situācijas (AS-IS) analīzi, iekļaujot identificētās problēmas un trūkumus, kā arī vēlamo nākotnes (TO-BE) situāciju (Skatīt Tabula 2).

Tabula 2. D3 galveno uzdevumu pārskats

Analītisks ziņojums ar pašreizējās situācijas novērtējumu (D3)					
Uzdevums 3.1: Pašreizējās situācijas analīze (AS-IS analīze)	Uzdevums 3.2: Vēlamās situācijas (TO-BE) izveide	Uzdevums 3.3: Sagatavot starptautisko labās prakses piemēru salīdzināšanu (vismaz 3 valstis), kas ir aktuāli TP.	Uzdevums 3.4: Sagatavot salīdzinošu analīzi par dažādu LSS un modeļu efektivitāti, izmaksu un ieguvumu attiecību, kas izstrādāti/izmantoti citās Eiropas valstīs.	Uzdevums 3.5: Sagatavot rīcības/pārejas plānu, lai sasniegtu vēlamo (TO-BE) situāciju.	Uzdevums 3.6: Analītiskā ziņojuma pabeigšana

Veicamie uzdevumi:

Uzdevums 3.1: Pašreizējās situācijas analīze

Mēs izstrādāsim visaptverošu Latvijas tiesu sistēmas analīzi, koncentrējoties vismaz uz šādiem elementiem (E):

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Regulatīvie, pārvaldības un	Tiesu varas pārvaldības modelis,	Plaša galveno rādītāju un	Salīdzinošas analīzes par CEPEJ	Tiesu un tiesu atbalsta personāla	Trūkumi esošajā tiesu	Esošo IT darba sistēmu

E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
institucionālie ietvari tiesu sistēmā	iestāžu un tiesu stratēģija un kapacitāte	pieejamās statistikas analīze	SATURN vadlīniju ieviešanas līmeni esošajos procesos	amatu novērtējums attiecībā pret pakalpojumu pieprasījuma un resursu izmantošanas pasākumiem un esoši LSS	noslodzes datu analīzē	funkcionalitāte tiesnešiem un tiesnešu palīgiem

1. solis: Mēs veiksīm **plašu ieinteresēto pušu kartēšanu**, veicot šādas darbības:

Galveno ieinteresēto pušu noteikšana	To savstarpējās atkarības vizualizācija	Kartēšana un analīze	Rīcības plānošana
Mēs noteiksim galvenās ieinteresētās puses un to lomas	Mēs vizualizēsim attiecības un savstarpējo atkarību ieinteresēto personu matricā, pamatojoties uz to ietekmes līmeni un interesi	Mēs izvērtēsim katras ieinteresētās puses lomu projekta īstenošanā un definēsim viņu paredzamo iesaisti	Mēs plānosim ieinteresēto pušu iesaistīšanos dažādos posmos, definējot konkrētas iesaistes aktivitātes
Rezultāts: ieinteresēto pušu matrica		Rezultāts: ieinteresēto pušu rīcības plāns	

Tā kā mēs jau esam veikuši provizorisku kartēšanu, ieinteresēto personu matricas paraugs ir pieejams 3.1. sadaļā. Pamatojoties uz to, mēs izstrādāsim visaptverošu ieinteresēto personu matricu un ieinteresēto personu iesaistes plānu, kas ietver iepriekš minētos soļus, izklāstot, kuras puses iesaistīt, kāpēc, kad un cik bieži projekta darbības ietvaros.

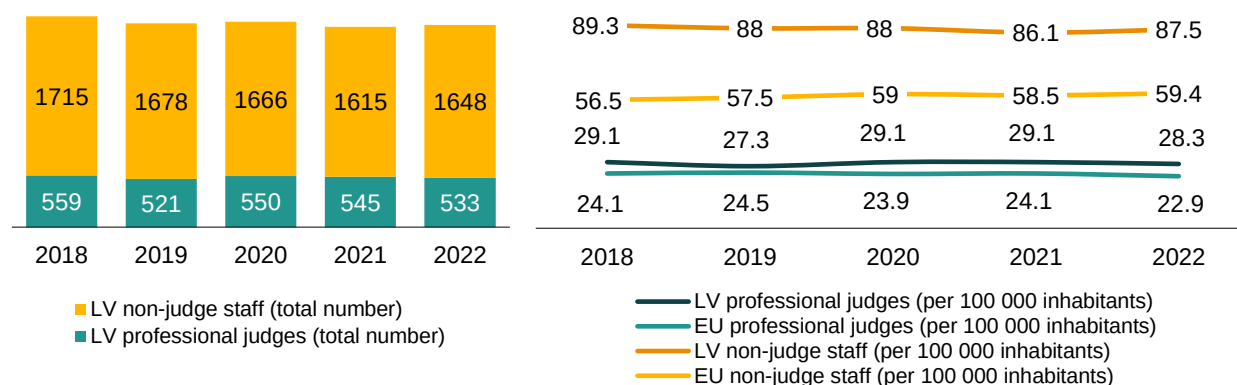
E1	E2	E3	2. solis: Mēs veiksīm padziļinātu tiesu sistēmas regulatīvo, pārvaldības un institucionālo ietvaru analīzi, īpašu uzmanību pievēršot tiesām un tiesnešu aplīgu statusam. Mēs sāksim ar galveno informācijas avotu identificēšanu un analīzi, lai noteiktu Latvijas tiesu sistēmas pašreizējo stāvokli: (1) regulējošie dokumenti, (2) pašreizējie statistikas dati un to avoti, un to vākšanas metodoloģijas, (3) ES un valsts līmeņa pētniecības dokumenti un vadlīnijas, (4) TP un Tiesu administrācijas stratēģija un kapacitāte noteikt tiesu personāla vajadzību efektivitāti un lietderību. Saraksts tiks saskaņots ar galvenajām ieinteresētajām pusēm un papildināts ar viņu operacionālajiem datiem par tiesu efektivitāti un budžeta statistiku. Sistēmu regulējošie galvenie ārējie un iekšējie regulatīvie akti ir iekļauti zemāk (ieskaitot tiesas).
----	----	----	---

Tabula 3. Galvenie ārējie normatīvie akti

Galvenie ārējie normatīvie akti
- Latvijas Republikas Satversme - Likums "Par tiesu varu" - Civilprocesa likums - Kriminālprocesa likums - Administratīvā procesa likums - Likums par budžetu un finanšu vadību - Par tiesām, to darbības teritorijām un atrašanās vietām (TP lēmums Nr. 26, 2023.gada 30. maijs) - u.c.

Mēs pārskatīsim **tiesu sistēmas pašreizējo pārvaldības struktūru un finansēšanas mehānismu**, analizējot attiecīgo iestāžu organizatorisko struktūru, to pienākumu, lomu un atbildības sadali, kā arī pieejamos resursus. Īpaša **uzmanība tiks veltīta tiesu cilvēkresursiem** (piemēram, tiesnešu skaitam, kompetencēm un palīgpersonālam), kā arī **iespējamai tiesnešu palīgu statusa maiņas reformai**. Piemēram, **tiesnešu un ne-tiesnešu darbinieku skaits kopš 2018.gada ir samazinājies, tomēr to īpatsvars iedzīvotāju vidū - palielinājies**²³.

Attēls 9. Profesionāli tiesneši un tiesu darbinieki Latvijā un ES



Tiesu efektivitātes stiprināšanas darba grupas ieteikums “atjaunot prasību par juridiskās izglītības iegūšanu un pakļaut tos juridiskās profesijas standartiem, ieskaitot to, ka viņu ikgadējā novērtēšanas sistēma būtu fokusēta uz juridisko kvalifikāciju”.²⁴ Šo izmaiņu mērķis ir panākt, lai tiesneša palīgs sniegtu visaptverošāku juridisko atbalstu, un tās neaprobežotos tikai ar tehnisku pienākumu veikšanu.

Tāpēc mēs **sniegsim pārskatu** par ES un nacionālā līmeņa politiku un likumdošanu saistībā ar tiesu sistēmas budžeta pārvaldību un nepieciešamā tiesnešu un tiesu darbinieku skaita noteikšanu. Tas ietvers esošo organizatorisko un pārvaldības mehānismu identificēšanu un nepieciešamības pēc iespējamām izmaiņām izvērtēšanu.

E4

3. solis: Izvērtēsim Latvijas tiesu sistēmas aktuālo augsta līmeņa procesu, uzskaitot visus procesus, kas ir būtiski, lai novērtētu tiesnešu un tiesu atbalsta personāla darba slodzi un pieprasījumu, viņu ieguldījumu un rezultātus, posmus, IKT aktīvus un izmantotos datus, kā arī procesa dalībnieku lomas un pienākumus, lai padziļinātu izpratni par to, kā šie procesi šobrīd tiek īstenoti, un nodrošinātu pamatu optimizācijai un pilnveidošanai. Procesa izvērtēšanas laikā balstīsimies uz savām zināšanām par tiesu procesiem Latvijā (ņemot vērā normatīvo regulējumu, datu kvalitātes apsvērumus, politikas mērķus), kā arī sniegsim pamatinformāciju. Kā vērtēšanas kritērijus, ņemot vērā mums pieejamo datu un informācijas apjomu, mēs izmantosim CEPEJ SATURN²⁵ vadlīniju kritērijus, jo īpaši tos, kas attiecas uz iestādēm, kuras ir atbildīgas par tiesas spriešanu, tiesu vadītājiem, tiesnešiem, tiesu darbiniekiem, kas nav tiesneši.

Īpaša uzmanība tiks pievērsta (1) tiesas procesiem datu vākšanā; (2) apstrādes soļiem; (3) procesa dalībniekiem; (4) ietekmētajām informācijas sistēmām (IS); (5) atsevišķu procesu ielaidei un rezultātiem un (6) datu kvalitātes uzraudzības metodoloģijām.

E5

4. solis: Mēs veiksīm padziļinātu pašlaik izstrādes stadijā esošā LS modeļa analīzi pirmās instances un apelācijas tiesās²⁶, ko izstrādāja Tiesu administrācijas darba grupa, klasificējot lietas 42 grupās un faktorus, kas sarežģī izvērtēto lietu²⁷. Izšķiroša nozīme ir pašreizējai LS modeļa (kas vēl nav pilnībā izmantots praksē) īstenošanai. Mēs pārskatīsim LSS izmantošanu politikas mērķiem, atbalstu resursu plānošanā un budžeta

²³ CEPEJ. (2022). CEPEJ Study on the judicial systems in the EU Member States – Country fiche: Judiciary at a glance in Latvia.

²⁴ European Commission. (2023). 2023 Rule of Law Report: Country Chapter on the rule of law situation in Latvia.

²⁵ CEPEJ tools on judicial time management.

²⁶ In accordance with the agreement reached with the Chairman of the Judicial Council Aigars Strupiņš on 23.10.2024.

²⁷ Court Administration. (2021). A New Model for Balancing the Workload of Courts and Judges Will Be Used in the Pilot Version.

veidošanā (kā tas atvieglo lēmumu pieņemšanu, lietu sadali citām tiesām, tiesnešu specializāciju, ņemot vērā personāla vajadzības, produktivitāti un izmaksu lietderību utt.), izmantotos datus un pieņēmumus (t.sk., piešķirtos svarus faktoriem, kas ietekmē darba slodzi/lietas ilgumu), precizitāti un variācijas, salīdzinot plānotos un faktiskos rezultātus attiecībā uz lietu ilgumu un tiesnešu darba slodzi, problēmu punktus no lietotāja viedokļa utt. Īpaša uzmanība tiks pievērsta pašreizējiem ierobežojumiem un problēmām, īstenojot LS modeli, un nepieciešamajiem uzlabojumiem. Lai veiktu lietu apstrādes laika standartu un esošo resursu izmantošanas kontrolpārbaudi, mēs:

- i. novērtēt esošos resursus, ņemot vērā standarta gadu un pilnas slodzes ekvivalentu stundas dienā tiesnešiem un tiesu atbalsta personālam. Precīza metodoloģija un pieeja tiks saskaņota ar Tieslietu padomi.
- ii. izskatīt pašreizējo lietu slodzes sadalījumu, vai tas nodrošina, ka esošie tiesneši un tiesu atbalsta personāls tiek taisnīgi sadalīti starp jurisdikcijām;
- iii. izskatīt to kritēriju integrāciju, kurus izmanto, lai novērtētu vajadzību pēc tiesnešiem, un kritērijus, ko izmanto, lai novērtētu vajadzību pēc tiesu atbalsta personāla..

E6

5. solis: Balstoties uz iepriekšējos soļos veikto analīzi, mēs identificēsim trūkumus pašreizējā tiesu darba slodzes datu analīzē, veicot statistisku pārskatu par pašreiz savāktajiem datiem, izmantotajiem ziņojumiem, to galvenajiem secinājumiem un ietekmi uz ar datiem pamatotu lēmumu pieņemšanu. Uzmanība tiks pievērsta šādai informācijai: (1) Statistikas datu avoti; (2) Datu bāzes un IS (piemēram, TIS, e-lieta utt.); (3) Procesa dalībnieki; (4) Pašreizējās funkcionalitātes, ko nodrošina esošās sistēmas; (5) Datu kvalitāte un pilnīgums, lai apmierinātu tiesu sistēmas vajadzības un (6) Iespējamie datu kropļojumi.

E7

6. solis: Mēs veiksīm padziļinātu datu pieejamības, trūkumu, kvalitātes un procesu analīzi, lai novērtētu tehnoloģiskās iespējas, kas vai nu atbalsta vai kavē tiesu procesu uzlabošanu, ieskaitot tiesnešiem un tiesnešu asistentiem paredzēto IT darba sistēmu funkcionalitāti. Mēs analizēsim (1) pašreizējās galvenās tehnoloģijas un rīkus, (2) esošo IKT arhitektūru, koncentrējoties uz datu glabāšanu un integrācijām, (3) datu apstrādes tehnikas (datu iegūšana, sagatavošana, transformēšana un prezentēšana). Balstoties uz analīzi, mēs identificēsim sāpju punktus un integrēsim tos optimizācijas iespēju sarakstā, lai uzlabotu pašreizējo datu vākšanu un analīzi.

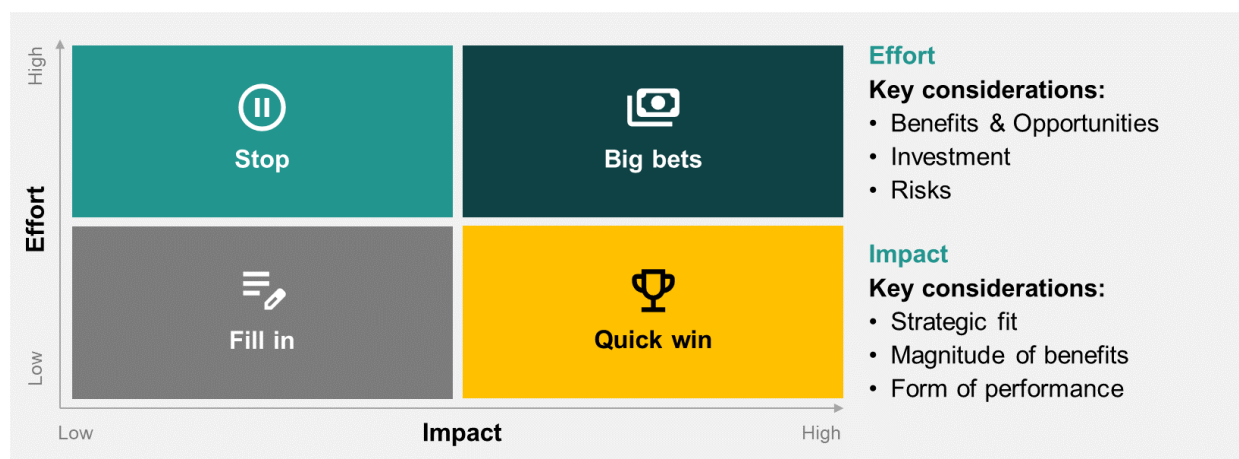
Turklāt mēs novērtēsim katru unikālo IS, kas pašlaik tiek izmantota, koncentrējoties uz apkopotajiem datiem, kvalitātes ietekmes faktoriem (piemēram, standarta procesiem, pārskatiem, datu formātiem, drošību, integrāciju, normatīvo atbilstību utt.), datu glabāšanas un arhivēšanas vietām, datu struktūru, starpsistēmu savienojumiem un datu plūsmām, kā arī datu izmantošanu.

Beidzot: Mēs apkoposim atradumus, kas tiks iekļauti pašreizējās situācijas (AS-IS) ziņojumā, attiecībā uz pašreizējo situāciju (ieskaitot identificētās problēmas un trūkumus), kas iegūti no literatūras pārskata, intervijām, novērojumiem, IS analīzes un esošajiem izaicinājumiem.

Uzdevums 3.2: Viedokļu apmaiņa ar starptautiskajiem ekspertiem

1. solis: Mēs palīdzēsim TP **izstrādāt mērķa situāciju** attiecībā uz statistikas metodoloģijas izstrādi un ieviešanu, lai novērstu identificētos trūkumus uzdevumā 3.1. Mēs izstrādāsim vēlamā nākotnes situāciju (TO-BE) operacionālajā un tehniskajā līmenī ar rūpīgu plānošanu un analīzi, izmantojot saskaņotos elementus pārmaiņu veikšanai saskaņā ar Transform metodoloģiju. Mēs identificēsim **SMART (Specifiskas, Izmērāmas, Sasniedzamas, Atbilstošas un Laikā ierobežotas)** ieteikumus vēlamajai nākotnes situācijai (TO-BE) un piedāvāsim prioritizēšanas mehānismu.

Attēls 10. Ietekmes-piepūles matrica



Mēs sagatavosim īstenošanas ietekmes/piepūles novērtējumu katram ieteikumam un agrīnā posmā identificēsim "**ātrās uzvaras**" ar lielām un viegli īstenojamām izmaiņām (sk. zemāk). Mēs saprotam, ka vēlamās nākotnes (TO-BE) situācijas izstrāde ietver statistikas metodoloģijas izstrādi un pieņemšanu visaptverošā un plašākā ietvarā. Šajā ietvarā ir ņemtas vērā iespējamās institucionālās reformas, kuru mērķis ir palielināt TP lomu. Reformām būtu jāatbilst tieslietu politikas mērķiem un jākoncentrējas uz racionālām pārvaldības struktūrām, kas veicina ilgtermiņa efektivitāti un efektīvi risina pašreizējās sistēmas vajadzības.

2. solis: Mēs organizēsim **pirmo darbnīcu, lai izstrādātu, prioritizētu un holistiski novērtētu sniegtos ieteikumus**, izmantojot koprades, kā aprakstīts leinteresēto pušu iesaistes metodoloģijā. Tas nodrošinās, ka sākotnējā nākotnes situācija (TO-BE) tiek vienbalsīgi apstiprināta.

3. solis: Kad nākotnes situācija (TO-BE) būs izstrādāta un apstiprināta, mēs **veiksim sākotnējo nepilnību analīzi**, lai identificētu sākotnējās atšķirības starp vēlamo un pašreizējo situāciju. Tā koncentrēsies uz četrām Transform metodoloģijas dimensijām, kas tika izmantotas, lai kartētu pašreizējo situāciju (AS-IS), nodrošinot, ka nepilnību analīze balstās uz vienu un to pašu ietvaru gan pašreizējās, gan vēlamās situācijas pusēs, ļaujot salīdzināt vēlamo situāciju ar pašreizējo.

Uzdevums 3.3: Sagatavot kritērijus par starptautisko labo praksi (vismaz 3 valstis), kas attiecas uz Tieslietu padomi

Mēs izmantosim pārbaudītu iteratīvās izpētes metodi, kurā (1) tiek definēti atbildamie jautājumi, (2) tiek atlasītas analīzes mērogā iekļautās valstis un (3) tiek veikta izpēte, apstiprinot starprezultātus ar attiecīgajām ieinteresētajām pusēm, lai veiktu nepieciešamās izmaiņas.

Veicot dokumentu izpēti, mēs iegūsim informāciju par labākajām praksēm attiecīgajās tiesu sistēmās, lai noteiktu veiksmīgus gadījumu pētījumus un piemērus. Lai nodrošinātu pētījuma efektivitāti un atbilstību, mēs sastādīsim analīzei iekļauto valstu sarakstu, balstoties uz pakalpojuma pieprasījumu (PP) un sekojošiem atlases kritērijiem, kas tiks sarindoti pēc to nozīmības (skatīt zemāk), un izvērtēsīm to salīdzināmību ar Latviju.

Attēls 11. Provizorisks paraugprakses kritēriju valstu atlasei

Selection criteria		Preliminary countries selected
	Structural and Institutional Similarities Countries with judicial structures comparable to Latvia , ensuring the feasibility of implementing similar practices	 Estonia  Lithuania  Germany  Finland  Netherlands
	Efficiency in judicial processes Countries with high efficiency in handling judicial cases , as evidenced short case durations and effective resource utilization	
	Data Collection and Analysis Countries employing robust statistical methodologies for evaluating judicial workload and performance	

Lai novērtētu **strukturālās un institucionālās līdzības** izvēlētajās valstīs, mēs izmantosim PwC starptautisko ekspertu zināšanas. Strukturālo salīdzinājumu veiks, izmantojot gan kvalitatīvos, gan kvantitatīvos datus (piemēram, tiesu skaitu un veidus, tiesu strukturālo sadalījumu). Turklāt mēs izvērtēsīm tiesu sistēmas budžeta izstrādes procesu un tiesu sistēmas stratēģisko vadību, uzsverot atbildīgās iestādes un to attiecīgās lomas.

Lai objektīvi salīdzinātu **tiesu procesu efektivitāti** dažādās valstīs, veiksīm plašu pētījumu, atsevišķi izpētot dažādus tiesu sistēmas līmeņus un dažādus lietu tipus, izmantojot pielāgotus rādītājus, lai novērtētu dažādas funkcijas. Tomēr, pamatojoties uz PwC ekspertīzi un Eiropas Padomes datiem, esam veikuši sākotnējo augsta līmeņa analīzi, lai sniegtu īsu pārskatu par piedāvātajām valstīm. Piedāvāto labās prakses valstu īsu pārskatu skatiet 3. pielikumā.

Balstoties uz mūsu piedāvātajiem atlases kritērijiem, sākotnēji varam secināt, ka **Igaunija varētu būt vislīdzīgākā Latvijai visos aspektos** (skat. zemāk). Lai gan Nīderlande, iespējams, ir visneefektīvākā datu vākšanā, tā ir labs piemērs TP kompetencēm un lietu svēršanas (LS) metodoloģijai. Jāpiemin, ka Igaunija nosaka standartu datu vākšanā, kam seko Vācija un Somija kā pārliecinoši piemēri. Projekta izpildes laikā veiksīm pilnu analīzi.

Nemot vērā to, ka vairākas valstis ir ieviesušas dažādas labās prakses, kuras Latvija varētu apsvērt pieņemt, mēs piedāvājam izvēlēties padziļināti izpētīt dažādu valstu pieredzi, no kurām katra ir izcēlusies ar pozitīvām praksēm. Tāpēc mēs **piedāvājam padziļinātu analīzi par šādu valstu pieredzi: Igaunija, Somija un Nīderlande.**

2. solis: Mēs sarīkojām **darba sanāksmi** ar Labuma guvēju, REFORM ĢD un citām ieinteresētajām pusēm (ja nepieciešams), lai izvēlētos 3 valstis padziļinātai analīzei un panāktu vienprātību par darbības jomu un būtiskajiem elementiem. Sanāksmē puses vienojās veikt **Igaunijas, Somijas un Nīderlandes** pieredzes padziļinātu analīzi.

3. solis: Mēs veiksīm padziļinātu analīzi un sagatavosim starptautiskās labās prakses kritērijus, pamatojoties uz publiski pieejamo informāciju un PwC ieskatiem. Ja iespējams, veiksīm intervijas ar galvenajām atbildīgajām valsts iestādēm paraugprakses valstīs, lai iegūtu padziļinātas zināšanas par to praksi.

Uzdevums 3.4: Sagatavot salīdzinošu analīzi par efektivitāti, izmaksām un ieguvumiem no dažādām lietu svēršanas sistēmām un modeļiem, kas izstrādāti/izmantoti citās Eiropas valstīs (vismaz 3), ieskaitot (viedo) lietu svēršanas modeli

Lai novērtētu dažādu tiesu svēršanas sistēmu un modeļu efektivitāti, izmaksas un ieguvumus, mēs balstīsimies uz iepriekšējā uzdevuma rezultātiem, nodrošinot stabilu pamatu visaptverošai analīzei (skatīt 5.tabulu).

1. solis: Mēs izstrādāsim, apspriedīsim un saskaņosim detalizētu analīzes metodoloģiju, tādējādi nodrošinot saskaņotas ekspektācijas un analīzes atbilstību TP un ieinteresētajām pusēm. Tas ietver lietu svēršanas metožu, piemēram, laika izpēti, laika aplēsi un darba izlases metožu analīzi, ko izmanto, lai novērtētu dažādu lietu tipu sarežģītību un nepieciešamo laiku, piešķirot katrai lietai attiecīgus svarus:^{28, 29}

Tabula 4. Izvēlēto labo prakšu valstu sākotnējā analīze

Country	Year	Method	Key characteristics	Usage	Transparency ³⁰
Netherlands	2014	Work-sampling	Uses five predefined categories based on complexity	Financial and budgetary purposes only	High
Estonia	2007	Time-study	Uses a comprehensive study and regular updates, revisions	Time assessment, case assignment	Medium
Finland	2009	Points-based	Case grouping into categories and complexity levels	Workload calculation, resource assessment	Low

2. solis: Mēs veiksīm labo prakšu salīdzinošo analīzi³¹, izmantojot zemāk esošo struktūru.

Attēls 12. Labās prakses salīdzinošās analīzes struktūra



Katrā sadaļā mēs apkoposim nepieciešamos datus, pārskatīsim akadēmisko literatūru un valdības ziņojumus, kā arī konsultēsimies ar vietējiem ekspertiem no izvēlētajām valstīm un profesionāļiem no PwC globālā tīkla, lai gūtu padziļinātu ieskatu tiesu sistēmā.

3. solis: Mēs apspriedīsim sākotnējos secinājumus ar Tieslietu padomi un citām ieinteresētajām pusēm (ja nepieciešams), lai apkopotu viedokļus un veiktu vajadzīgās izmaiņas, ja nepieciešams.

Uzdevums 3.5: Sagatavot rīcības/pārejas plānu, lai sasniegtu vēlamo nākotnes (TO-BE) situāciju

Mēs izstrādāsim **rīcības/pārejas plānu**, kas izklāstīs soļus pārejai no pašreizējās situācijas (3.1. uzdevums) uz vēlamo nākotnes stāvokli (3.2. uzdevums). Plānā būs iekļauts detalizēts ceļvedis mūsu mērķu sasniegšanai, izaicinājumu risināšanai un atbildības sadalei par institucionālajām reformām un jauna statistikas modeļa ieviešanu tiesu sistēmu novērtēšanai un budžeta pārvaldībai. Plāns tiks balstīts uz uzdevumu 3.1-3.4 rezultātiem un ņems vērā pašreizējās tiesību

²⁸ CEPEJ. (2023). Report on case-weighting in public prosecution services.

²⁹ CEPEJ. (2020). Case weighting in judicial systems.

³⁰ PwC's preliminary analysis, based on CEPEJ reports (n 28, 29)

³¹ As we will advance through the project, the outline of the analysis may be specified depending to the results previously obtained and will be agreed upon during this step.

aktu tendences, sarežģītās lietas un jaunus aspektus, kas saistīti ar ES tiesību aktu integrācijas palielināšanos. Mēs novērtēsim šos faktorus, ņemot vērā iedzīvotāju skaita samazināšanos, kas potenciāli varētu kompensēt pieaugošo tiesu noslodzi. Turklāt, salīdzinot ar citām valstīm, tiek atklātas bažas, jo gan tiesnešu, gan administratīvā personāla vidējais skaits pārsniedz starptautiski salīdzināmos standartus.

1. solis: Balstoties uz uzdevumu 3.1-3.4 rezultātiem, mēs **izstrādāsim pārejas plāna sākotnējo melnrakstu**. Tas ietvers mērķus, starpposmus, prioritātes, konkrētas aktivitātes, galvenās atbildīgās puses, nepieciešamos resursus, potenciālos riskus un to novēršanas pasākumus, kā arī izmaiņu vadības plānu (risinot galvenās izmaiņas TP procesos un nepieciešamās metodes stratēģiskajai saskaņošanai (procesu izmaiņas, apmācības utt.). Zemāk ir piemērs augsta līmeņa rīcības plānam.

Tabula 5. Augsta līmeņa rīcības plāna paraugs

Mērķis	Darbības rezultāts	Iznākuma rādītājs	Atbildīgā puse	Iesaistītās puses	Termiņš
Uzlabot tiesu sistēmas efektivitāti, izmantojot metodi, kas nodrošina objektīvus datus par tiesnešu un tiesu atbalsta personāla pieprasījumu	leviest uzlaboto modeli tiesnešu darba slodzes plānošanai tiesās	Uzlabotais modelis izmantots visās pirmās instances un apelācijas tiesās	Tieslietu padome	Tiesas, Tieslietu ministrija	2026.gads

2. solis: Mēs organizējam otro darbnīcu ar TP un izvēlētajām ieinteresētajām pusēm, lai izstrādātu un noteiktu prioritātes ierosinātajam pārejas plānam, izmantojot koprades metodoloģiju, kas aprakstīta ieinteresēto pušu iesaistes metodoloģijā. Īpaša uzmanība diskusijās tiks pievērsta mērķu aprakstiem, lai mainītu pašreizējo situāciju attiecībā uz resursu sadales optimizāciju tiesu sistēmā. Sanāksmē puses vienojās veikt padziļinātu Igaunijas, Somijas un Nīderlandes pieredzes analīzi.

3. solis: Pamatojoties uz sākotnējo TO-BE situāciju un darbnīcas rezultātiem, mēs sīkāk aprakstīsim piemērotāko TO-BE situāciju un ieteikumus statistiskā modeļa izstrādei.

Uzdevums 3.6: Pabeigt analītisko ziņojumu

1. solis: Lai pabeigtu D3, mēs izstrādāsim galīgo analītisko ziņojumu (ieskaitot AS-IS stāvokļa analīzi (ieskaitot identificētās problēmas un trūkumus), vēlamos mērķus un uzdevumus, nākotnes stāvokļa aprakstu, trūkuma analīzes rezultātus starp pašreizējo un vēlamo stāvokli darbības un tehniskajos līmeņos, kā arī pārejas plānu).

Analītiskā (AS-IS) ziņojuma provizoriskā struktūra: (1) kopsavilkums; (2) ieinteresēto personu kartēšana; (3) Latvijas tieslietu sistēmas pašreizējais stāvoklis; (4) trūkumu analīze; (5) starptautiskā labā prakse; (6) vēlamais nākotnes stāvoklis; (7) īstenošanas/pārejas plāns; (8) pielikumi, tostarp atsauksmes, kas saņemtas uzdevumu izpildes laikā.

Paredzamā Labuma guvēja un ieinteresēto pušu iesaiste:

- Dati par tiesu sistēmu (tostarp dati par personālu, darba slodzi un budžetu), kas pieejami ieinteresētajām pusēm (tikai ieinteresētās puses).
- Intervējamo saraksts, darbnīcu dalībnieki (abi).
- Vienošanās par pamatu trūkumu analīzei (tikai TP).
- Vienošanās par labās prakses valstīm un salīdzinošās analīzes metodoloģiju (tikai TP).
- Analīzes un ziņojuma pārskats un atsauksmes (tikai TP).
- Piedalīšanās intervijās, darbnīcās (pēc nepieciešamības) un mērķa situācijas izstrāde (abi).

2.5 Ieteikumi institucionālajām reformām, lai veicinātu tiesu sistēmas darbības efektivitāti un budžeta līdzekļu izmantošanu (D4)

Mērķis: Izstrādāt ieteikumus un ceļvedi, lai atbalstītu Labuma guvēju tā darbā pie tiesu iestāžu reformas, aprakstot mērķus, sagaidāmos rezultātus un nepieciešamos soļus rezultātu sasniegšanai.

Tabula 6. D4 galveno uzdevumu pārskats

Ieteikumi institucionālajām reformām, lai veicinātu tiesu sistēmas darbības efektivitāti un budžeta līdzekļu izmantošanu (D4)	
Uzdevums 4.1: Sagatavot ceļvedi tiesu iestāžu reformai	Uzdevums 4.2: Organizēt darbnīcu ar Labuma guvēju, REFORM ĢD un attiecīgajām ieinteresētajām pusēm, lai iepazīstinātu ar ceļvedi

Veicamie uzdevumi:

Uzdevums 4.1: Sagatavot ceļvedi tiesu iestāžu reformai

1. solis: Mēs izstrādāsim institucionālo reformu ceļvedi, kas sastāvēs no šādām sadaļām:

- **Esošo projektu priekšlikumu un politikas dokumentu izvērtēšana par reformu**, kuras mērķis ir stiprināt TP lomu;
- **Priekšlikums iespējamām izmaiņām tiesu institucionālajās struktūrās** ar mērķi nodrošināt optimālu tiesnešu skaitu katrā tiesā;
- **Tiesnešu palīgu statusa maiņas izmaksu un ieguvumu analīze** (cilvēkresursu plānošana un pienākumu sadale);
- **Ieteikumi likumdošanas/institucionālam risinājumam**, lai nodrošinātu, ka tiesas budžets tiek aprēķināts, balstoties uz sabiedrības faktiskajām tendencēm un vajadzībām;
- **Ieteikumi, kā optimizēt esošās iekšējās un juridiskās procedūras/IT risinājums/ieguldījumus cilvēkresursos**, lai veicinātu tiesu sistēmas efektīvāku ikdienas darbību.

Ieteikumi tiks sniegti saskaņā ar **SMART ietvaru** – plaši izmantotu paņēmienu projektu pārvaldībā, lai noteiktu skaidrus un sasniedzamus mērķus.

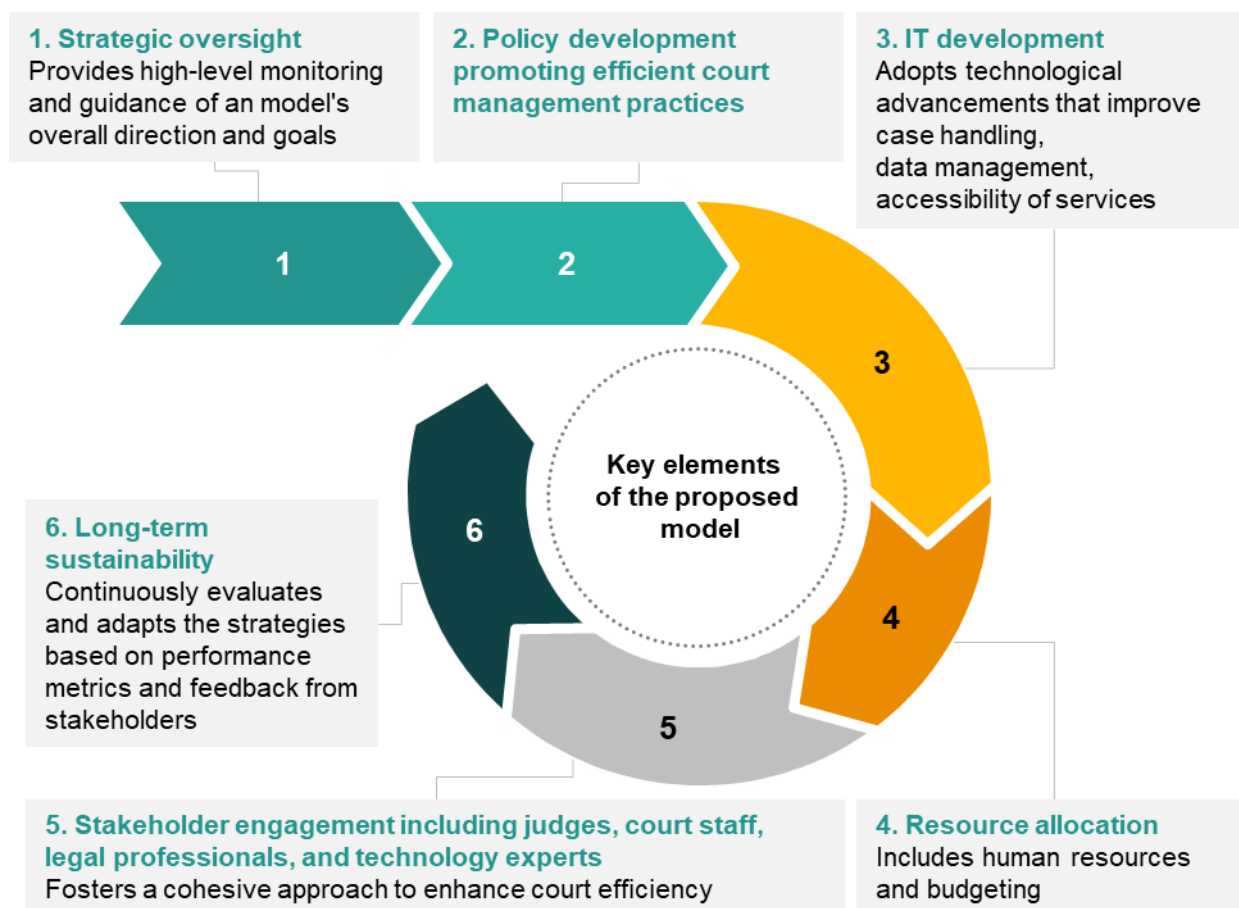
Attēls 13. SMART ietvars

S Specific	M Measurable	A Achievable	R Relevant	T Time-Bound
• Setting clear objectives for policy scenarios and roadmaps • Defining outcomes, identifying focus areas, and outlining targets to be achieved	• Quantifiable metrics to assess the progress and impact • Measurable goals to allow evidence-based decision-making	• Attainable goals within given constraints and resources	• Relevance aligned with broader objectives of the beneficiaries and stakeholders • Policy framework is directly related to the core challenges of the beneficiary	• Clear schedules, milestones, and deadlines as part of the implementation recommendations

Tas sniegs ļoti pragmatiskus, konkrētus un īstenojamus ieteikumus un nodrošinās visaptverošu pieeju iespējamo scenāriju sasniegšanai un uzturēšanai.

Ceļveža izstrādes laikā mēs centīsimies ierosināt ietvaru TP lomai un nākotnes pienākumiem, kas vērsti uz **stabila modeļa un efektīvu mehānismu** izveidi ar mērķi stiprināt tiesu efektivitāti ilgtermiņā.

Attēls 14. Ierosinātā modeļa galvenie elementi



2. solis: Ņemot vērā saskaņotos ieteikumus, mēs izstrādāsim detalizētu ceļvedi to īstenošanai. Ceļvedī būs ietverts skaidrs īstenošanas plāns, kurā būs norādīti dažādie pasākumi, kas jāveic dalībniekiem, ietekme uz resursiem un ierosinātais šo dažādo pasākumu laika grafiks.

Ceļveža sākotnējā struktūra ietvers vismaz šādas sadaļas: (1) galveno soļu un aktivitāšu apraksts; (2) vadlīnijas ieteikumu ieviešanai; (3) ieinteresēto pušu lomas un atbildības; (4) Soļu un aktivitāšu prioritizēšana; (5) paredzamais nepieciešamais cilvēkdienu skaits soļu un aktivitāšu pabeigšanai; (6) visu soļu izpildes laiks un ilgums (sākuma un beigu datumi); un (7) risku novērtējums un to novēršanas plāns.

Uzdevums 4.2: Organizēt darbnīcu ar Labuma guvēju, REFORM ĢD un attiecīgajām ieinteresētajām pusēm, lai iepazīstinātu ar ceļvedi

1. solis: Mēs organizēsim **3. ieinteresēto personu darbnīcu** ar REFORM ĢD, Tieslietu padomi un iepriekš apstiprinātām ieinteresētajām pusēm, lai apstiprinātu izstrādāto ceļvedi. **Darbnīcas galvenais mērķis** ir iepazīstināt plašāku ieinteresēto pušu grupu ar iepriekšējo analīzi, ieteikumiem institucionālām reformām un īstenošanas ceļvedi un apspriest īstenošanas detaļas. Darbnīcas mērķis ir saskaņot ieceres, panākt savstarpēju izpratni par ceļvedi un vienoties par nepieciešamajām izmaiņām tā uzlabošanai (ja vajadzīgs).

Step 2: Pamatojoties uz darbnīcas rezultātiem, **mēs pabeigsim ceļveža izstrādi**, nodrošinot, ka tam ir skaidra struktūra, sīki izklāstīti konkrēti pasākumi dažādām ieinteresētajām pusēm, ietekme uz resursiem un ierosinātie termiņi. Mūsu mērķis ir sagatavot labi organizētu un ietekmīgu ziņojumu, kas palīdzētu ieinteresētajām pusēm uzlabot tiesu efektivitāti un budžeta plānošanu Latvijā.

Paredzamā Labuma guvēja un ieinteresēto pušu iesaiste:

- Attiecīgā dokumentācija (piemēram, esošie projektu priekšlikumu melnraksti un politikas dokumenti par reformu), kā arī dati izmaksu un ieguvumu analīzei (abi).
- Darbniņu dalībnieku saraksts (abi).
- Vienošanās par galvenajiem ceļveža elementiem (tikai TP).
- Pārskats un atsauksmes par ceļvedi (tikai Lauma guvējs).

2. rezultāts: Modeļa, kas balstīts uz statistikas metodiku, pieņemšana, lai novērtētu valsts tiesu sistēmas darba efektivitāti

2.6 Jauns statistikas modelis, lai novērtētu tiesu darba slodzi un pārvaldītu tieslietu sistēmas budžeta resursus (D5)

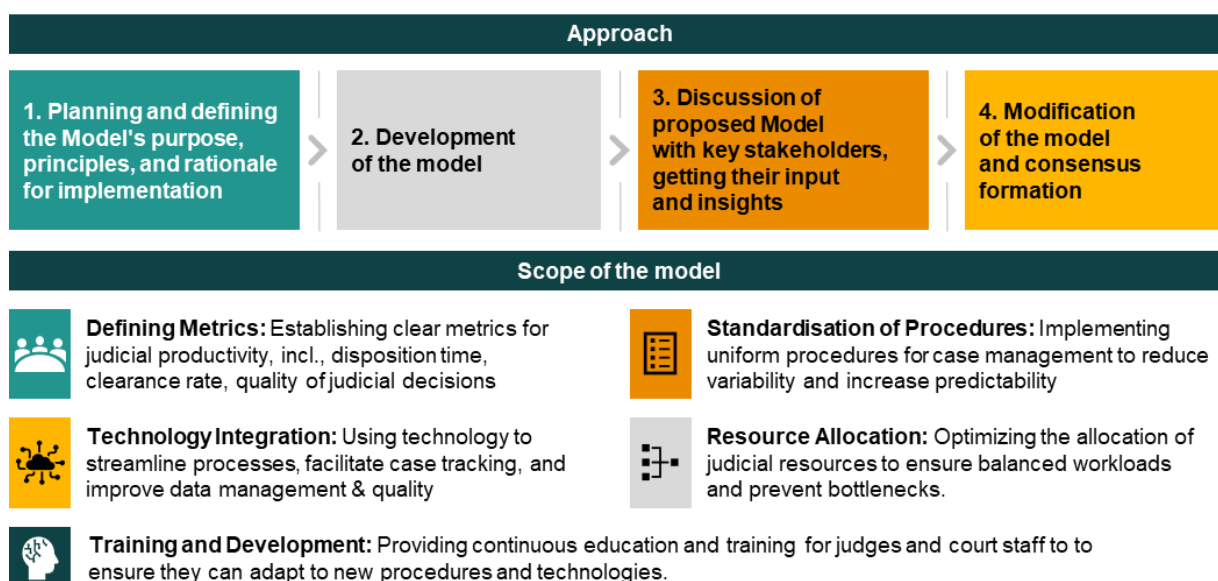
Mērķis: Izstrādāt uz statistikas principiem balstītu modeli tiesu varas slodzes novērtēšanai un tiesu sistēmas budžeta resursu pārvaldei.

Tabula 7. D5 galveno uzdevumu pārskats

Jauns statistikas modelis, lai novērtētu tiesu darba slodzi un pārvaldītu tieslietu sistēmas budžeta resursus (D5)			
Uzdevums 5.1: Izstrādāt statistikas metodiku/modeli valsts tiesu sistēmas darba slodzes un budžeta pārvaldības efektivitātes novērtēšanai	Uzdevums 5.2: Ierosināt ieteikumus par to, kā uzlabot esošo lietu svēršanas modeli, pamatojoties uz citu valstu labo praksi (apkopotas 3. nodevumā)	Uzdevums 5.3: Ierosināt metodikas ieviešanas plānu	Uzdevums 5.4: Organizēt darbnīcu ar REFORM ĢD, Labuma guvēju un citām ieinteresētajām pusēm, lai iepazīstinātu ar rezultātiem un ieteiktajiem risinājumiem/uzlabojumiem, kā arī apspriestu modeļa/metodikas īstenošanas rīcības plānu

Mēs izstrādāsim metodiku tiesu iestāžu darba slodzes novērtēšanai un tiesu sistēmas budžeta resursu pārvaldībai, pamatojoties uz modeli, izmantojot lejupēju pieeju.

Attēls 15. Pieeja modelim un tā darbības joma



Balstoties uz teoriju, katras PP minētās komponentes novērtēšanai tiks izmantoti šādi metodoloģiskie apsvērumi.

Attēls 16. Metodoloģiskie apsvērumi komponentu novērtēšanai

 Case Weight Assessment	 Individual Judges Workload	 Workload of Judicial Institutions	 Optimal Number of Judges
- Develop a methodology to assess the time and work investment required for different categories of cases. - Analyse the average processing time and complexity of various case categories.	- Create models to evaluate the individual workload of judges across different specializations. - Analyse the volume of work for judges, considering the number and types of cases.	- Develop a methodology for evaluating the workload of court institutions, taking into account demographic, geographic, and specialization factors. - Analyse the distribution of court institution workloads by regions and specializations.	- Develop models to determine the optimal number of judges and their institutional distribution by demographic, geographical and specialization principles. - Evaluate the number of judges against workload and set criteria for the optimal number of judges.

Veicamie uzdevumi:

Uzdevums 5.1: Izstrādāt statistikas metodiku/modeli valsts tiesu sistēmas efektivitātes novērtēšanai

1. solis: Balstoties uz apkopotajiem datiem un iepriekšējo nodevumu konstatējumiem, **izstrādāsim statistikas metodiku/modeli, kas valstīti uz statistikas principiem**, valsts tiesu sistēmas efektivitātes novērtēšanai. Provizorisks pārskats par ierosināto modeli un tā parametriem ir iekļauts zemāk.

Tabula 8. Modeļa/metodikas pārskats

Modeļa/metodikas pārskats	
Darba slodzes novērtējums 	Budžeta piešķiršana 
Mērķis Izveidot rīku, kas ļauj vispārināt katras lietas darba slodzes novērtējumu, pamatojoties uz dažiem parametriem. Darba slodzes aprēķins tiks izmantots tiesu sadalei starp tiesām un mainīgā budžeta sadalei. Tas nodrošina, ka ienākošās tiesas tiek nodotas tiesām, pamatojoties uz to attiecīgo darba slodzi un pieejamo kapacitāti.	Izveidot budžeta piešķiršanas rīku, izmantojot finanšu un PLE datus, kas ļauj salīdzināt tiesas savā starpā, kā arī ar citām valstīm. Rīka pamatā ir: - Fiksētās izmaksas telpu uzturēšanai, administrācijas un tiesu atbalsta funkcijām. - Mainīgās izmaksas, kas būs atkarīgas no lietu, ko tiesa uzņēmusies, darba slodzes.
Galveno ievades datu piemērs Anonimizētas vēsturiskas lietas, kas reģistrētas e-case, t.sk.: - Lietas veids, saskaņā ar tipoloģiju, kas izklāstīta esošajā lietu svēršanas sistēmā. - Sarežģītības koeficienta novērtējums katrai lietai, kas tiek veikts saskaņā ar esošo lietu svēršanas sistēmu, tostarp novērtētajiem koeficientiem un piešķirtajiem punktiem. - Katras lietas laika grafiks – pieejamie peticiju, tiesas procesu, deponēšanas datumi – viszemākajā pieejamajā detalizētajā līmenī.	Katras tiesas mēneša izmaksu dati par pēdējiem trim gadiem*: - Algu izmaksas, FTE un tiesnešu skaits. - Algu izmaksas, FTE un tiesnešu palīgu skaits. - Algu izmaksas, FTE un administratīvā personāla skaits, sadalīts pēc prasmju līmeņa. - Telpu izmaksas – īre, komunālie maksājumi, saistītie pakalpojumi un piederumi. - Telpu izmaksas – IT, atbalsts aprīkojums, mēbeles.

Modeļa/metodikas pārskats	
Darba slodzes novērtējums ✓	Budžeta piešķiršana 
	• Ārējo pakalpojumu izmaksas, sadalītas pa kategorijām – juridiskie un profesionālie pakalpojumi un atbalsta/uzturēšanas pakalpojumi. • Ieguldījumu izmaksas. • Citas izmaksas, sīki izklāstot visas izmaksas, kas veido vairāk nekā 2% no gada budžeta. * Visas ārkārtas izmaksas vai izmaiņas, kas pārsniedz 30% no vēsturiskajām vai plānotajām izmaksām, ir jāpaskaidro.
Rezultāts	Jaunā darba slodzes novērtēšanas modeļa un tiesu faktiskās darbības datu salīdzināšana ļaus izdarīt secinājumus par atsevišķu tiesu darba efektivitāti, kā arī jaunā modeļa piemērotību kalpot par pamatu budžeta veidošanai un lietu sadalei.

Zemāk ir iekļauti arī sākotnējie galvenie priekšnoteikumi veiksmīgai modeļa izstrādei

Tabula 9. Sākotnējie galvenie priekšnoteikumi

Key prerequisites 	
» Access to case timeline and parameter data on individual case level for at least last three years to perform statistical modelling and methodology assessment » Anonymised data on court schedules on level of individual judges to validate proposed model » Schedules of staff to assess the current workload, e.g. individual time sheets or other time-consumption assessment will be required. If no data is available, this will need to be amended by interviews with Court Chairs and/ or questionnaires with individual employees	» Incoming case workload should be assessed in workload hours rather than case review time. This metric enables comparison with staff capacity within individual courts and across the entire judicial system, facilitating benchmarking and court performance evaluation » Incoming case workloads must be evaluated at a grassroots level using few simple parameters for potential automation. We will start with existing evaluation methodology and adjust parameters based on comparisons between predicted and actual workloads

2. solis: Mēs organizēsim ceturto koprades darbnīcu ar Tieslietu padomi un izvēlētu ieinteresēto pušu grupu, lai apspriestu (1) sākotnējo melnrakstu, ieskaitot izvēlētos statistiskos parametrus; (2) pašreizējos izaicinājumus un iespējamās risinājumus; (3) iespējamo ieviešanas plānu. Balstoties uz saņemtajām atsauksmēm, mēs pielāgosim statistikas metodikas/modeļa projektu.

Uzdevums 5.2: Ierosināt ieteikumus esošā lietu svēršanas modeļa uzlabošanai, pamatojoties uz citu valstu labajām praksēm (apkopotas 3. noderumā)

1. solis: Mēs piedāvāsim ieteikumus, kā uzlabot esošo lietu svēršanas modeli, balstoties uz citu valstu labākajām praksēm (apkopotas 3. noderumā). Mūsu sākotnējā analīze liecina, ka Latvija varētu apsvērt pāreju no laika novērtējuma uz darba slodzes novērtējumu esošajā lietu svēršanas modelī. Tā kā daudzas lietas aizņem ilgu laiku trešo pušu un tiesu ārējo procesu dēļ, lietas laika novērtējums nav labs atspoguļojums tiesā nepieciešamajai kapacitātei. Darba slodzes novērtējums ir vēlamāks, jo tas ļauj tieši novērtēt nepieciešamo kapacitāti un novērtēt

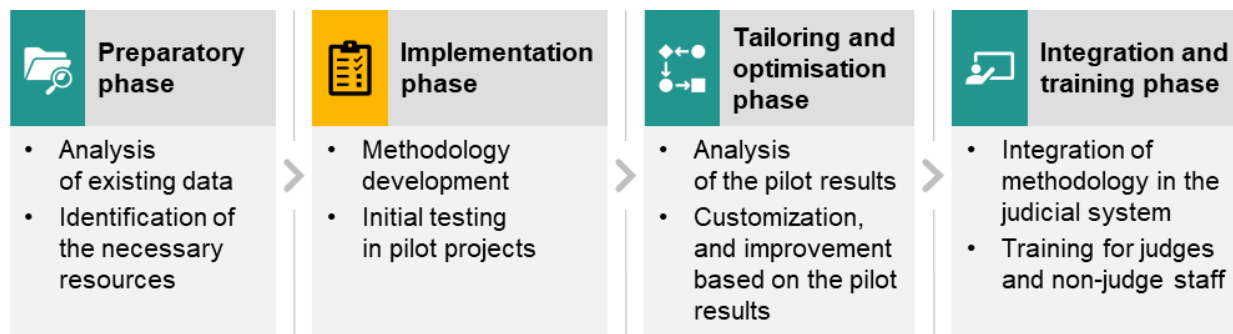
sistēmas efektivitāti, kā arī kalpo kā pirmais solis darba slodzes novērtējumam katrai lietai. Darba slodzes novērtējumus var statistiski salīdzināt ar faktiskajām darba slodzēm, ko var iegūt no lietu laika grafikiem, tiesu kalendāriem un netiešiem tiesu personāla novērtējumiem. Ja nepieciešams, var ieviest papildu parametrus vai vienkāršot esošos, ja daži nav pietiekami paskaidrojoši.

2. solis: Tos sīkāk apspriedīsim seminārā, kas organizēts uzdevumā 5.4.

Uzdevums 5.3: Ierosināt metodikas ieviešanas plānu

1. solis: Mēs ierosināsim **četrus fāžu plānu metodikas ieviešanai** (zemāk).

Attēls 17. Četrus fāžu plāns metodikas ieviešanai



Piemēram, īstenošanas posmā mēs pārbaudīsim metodoloģiju atsevišķās tiesās, lai novērtētu to efektivitāti un kapacitāti. Šis novērtējums tiks salīdzināts ar citiem rādītājiem un interviju rezultātiem, pēc tam atjauninot metodiku vai parametrus, ja nepieciešams.

2. solis: Īstenošanas plāna projektu izskatīsim ar Tieslietu padomi.

Uzdevums 5.4: Organizēt darbnīcu ar REFORM ĢD, Tieslietu padomi un citām ieinteresētajām pusēm, lai iepazīstinātu ar rezultātiem, kā arī apspriestu modeļa/metodikas īstenošanas rīcības plānu

1. solis: Mēs organizēsim **piekto ieinteresēto pušu darbnīcu** ar REFORM ĢD, Tieslietu padomi un iepriekš apstiprinātām ieinteresētajām pusēm, lai prezentētu rezultātus un piedāvātos risinājumus/uzlabojumus, kā arī lai apspriestu rīcības plānu modeļa/metodoloģijas ieviešanai. **Darbnīcas sagaidāmais rezultāts** ir panākt saskaņotas ieceres un savstarpēju izpratni par risinājumu, kā arī vienošanos par rīcības plānu modeļa/metodikas ieviešanai.

Paredzamā Labuma guvēja un ieinteresēto pušu iesaiste:

- Dati statistiskā modeļa izstrādei (anonimizēti vēsturiski e-case dati, darba slodzes dati (piemēram, laika aprēķini), katras tiesas mēneša izmaksu dati par pēdējiem trim gadiem u.t.t) (abi).
- Darbnīcu dalībnieku saraksts (abi).
- Vienošanās par galvenajiem modeļa elementiem (tikai TP)
- Vienošanās par īstenošanas plāna projektu (tikai TP).
- Pārskats un atsauksmes par modeli/metodiku (tikai TP).

2.7 Metodoloģijas testēšana, tostarp apmācības un rokasgrāmata par tiesas datu apkopošanu, metodoloģiju un resursu novērtēšanu (D6)

Mērķis: Testēt jauno metodoloģiju/modeli, lai pārbaudītu, testētu un apstiprinātu tā efektivitāti reālā kontekstā. Vadīt apmācības un izstrādāt rokasgrāmata par tiesu datu apkopošanu, metodoloģiju un resursu novērtēšanu

Tabula 10. D6 galveno uzdevumu pārskats

Metodoloģijas testēšana, tostarp apmācības un rokasgrāmata par tiesas datu apkopošanu, metodoloģiju un resursu novērtēšanu (D6)		
Uzdevums 6.1: Metodoloģijas testēšana	Uzdevums 6.2: Izstrādāt un vadīt apmācības nodarbības (train-the-trainer pieeja)	Uzdevums 6.3: Izstrādāt rokasgrāmatu un norādījumus par metodoloģijas izmantošanu un aktualizēšanu, kā arī par tiesu datu vākšanu, metodoloģiju un resursu novērtēšanu

Veicamie uzdevumi:

Uzdevums 6.1: Metodoloģijas testēšana

1. solis: Sadarbībā ar Tieslietu padomi mēs **apstiprināsim kritērijus, lai noteiktu un atlasītu izmēģinājuma vietas** jaunajai metodoloģijai. Rīcības plāns (uzdevums 3.5.) un atsauksmes, kas saņemtas no sekojošā semināra (uzdevums 5.4.), kurš veikts pirms šā uzdevuma, sīkāk papildinās un apstiprinās izmēģinājuma mērķus un to piemērotāko izmēģinājuma vietu (tiesu) novērtējumu. Izvēlētajiem izmēģinājuma objektiem ir jāatspoguļo pastāvošās atšķirības starp tiesām Latvijā, tāpēc mēs piedāvājam šos sākotnējos atlasēšanas procesa kritērijus:

1	2	3	4	5
Tiesas reģions	Tiesas instance	Lietas/darba slodze tiesā	Galvenie veikspējas rādītāji, piemēram, caurlaidības un pieņemto lēmumu skaits	Vēlme piedalīties izmēģinājuma pētījumā

Pamatojoties uz kritērijiem, mēs iesakām izvēlēties vismaz divas izmēģinājuma vietas (tiesas).

2. solis: Mēs **izstrādāsim izmēģinājuma īstenošanas ceļvedi**, kas sastāvēs no (1) aktivitātēm; (2) laika grafika; (3) pienākumiem; (4) izmēģinājuma rādītājiem; (5) datu vajadzības un vākšanas procesiem; (6) riska mazināšanas stratēģijas; (7) komunikācijas mehānismiem (ja nepieciešams, regulāras tikšanās ar izmēģināšanas subjektiem). Par izmēģinājuma projekta ceļvedi un ilgumu vienosies ar Tieslietu padomi. Lai gan garāks izmēģinājuma ilgums varētu sniegt precīzākus secinājumus, tajā pašā laikā tas var kavēt šādu uzdevumu savlaicīgu izpildi, tāpēc ir jāizveido pienācīga sinerģija starp visām D6 darbībām. Ņemot to visu vērā, mēs lēšam, ka izmēģinājuma ilgums ir aptuveni 2 mēneši.

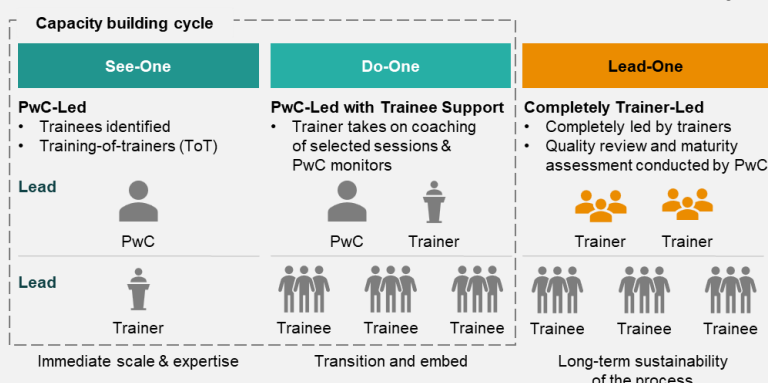
3. solis: Mēs **veiksim izmēģinājumu saskaņā ar apstiprināto izmēģinājuma ieviešanas ceļvedi**, nodrošinot nepieciešamo informāciju un atbalstu izmēģinājuma subjektiem, izveidojot komunikācijas mehānismu, nodrošinot aktivitāšu monitoringu utt. Tieslietu padome un REFORM ĢD tiks regulāri informēti par pilotprojekta statusu izpildes posmā.

4. solis: Mēs **pielāgosim modeli/metodoloģiju, pamatojoties uz izmēģinājuma secinājumiem**. Mēs apkoposim datus no izmēģinājuma (saskaņotie galvenie veikspējas rādītāji, jautājumi, kas radušies izmēģinājuma projekta laikā, vai atsauksmes, kas saņemtas pēc izmēģinājuma projekta utt.) un iesniegsim tos TP, REFORM ĢD un citām attiecīgajām ieinteresētajām pusēm. Pamatojoties uz to, mēs pabeigsim metodoloģijas izstrādi.

Uzdevums 6.2: Izstrādāt un vadīt apmācības nodarbības (trenē-treneri pieeja)

1. solis: Darbnīcā ar Tieslietu padomi un galvenajām ieinteresētajām pusēm mēs **apzināsim izglītojamo vajadzības**, identificējot, grupējot un prioritizējot mācību tēmas un apspriežot apmācību praktisko organizēšanu. Lai izstrādātu apmācību aktivitātes, ieskaitot apmācību rīkus, tehnikas un materiālus, mēs pieturēsimies pie pieaugušo izglītības labākajiem standartiem. Mūsu apmācības būs balstītas uz šiem principiem:

Balstoties uz vajadzībām	Mēs identificēsim nepieciešamās zināšanas, lai veiksmīgi pielietotu izstrādāto modeli/metodoloģiju un pielāgotu saturu un metodes potenciālo dalībnieku pašreizējam zināšanu līmenim.
Mērķu orientēts	Apmācību saturu un struktūru veidosim tā, lai katra tēma atbilstu dalībnieku konkrētajām vajadzībām. Trenē-treneri (TTT) sesiju mērķis ir apmācīt tos, kuri vadīs un atbalstīs citus darbiniekus modeļa/metodoloģijas turpmākās ieviešanas laikā.
Mācīties darot	Mēs padarīsim apmācību sesijas ļoti interaktīvas, mudinot dalībniekus iegūt praktisku pieredzi un dalīties bažās, pieredzē un gūtajās atziņās. Mūsu piedāvātā apmācību programma saglabā līdzsvarotu pieeju ar 50% interaktīvām metodēm un 50% akadēmisko saturu, veicinot pašmācību un tālākizglītību. Lai nodrošinātu ilgtermiņa ilgtspējību iegūto prasmju pārvietošanai plašākā valsts pārvaldes kontekstā, mēs pieņemsim "See-Do" pieeju, kā parādīts zemāk esošajā attēlā. Pirmais slānis, "See-one", ietvers instruktora vadītas TTT sesijas uz vietas, kas nodrošinās prasmju celšanu un prasmju praktizēšanu. Otrais slānis, "Do-one", būs plašāka apmācību sesija identificētajiem darbiniekiem, kurā kvalificēti treneri vadīs izvēlētas tematiskās jomas ar mūsu komandas atbalstu un nepārtrauktu uzraudzību. Mūsu komanda uzraudzīs procesu, sniegs atsauksmes un darbosies kā mentori visā apmācību laikā.



2. solis: Kopā ar Tieslietu padomi **izskatīsim piemērotākās apmācību metodes, izvēlēsimies mērķa grupas** un izstrādāsim apmācību programmu.

3. solis: Mēs **sagatavosim augstas kvalitātes mācību materiālus**, izmantojot dažādus formātus, piemēram, prezentācijas, izdales materiālus, gadījumu izpēti, vingrinājumus un tehnoloģiskos risinājumus, lai uzlabotu iesaistīšanos un izpratni. TTT rīkkopa ietvers: (1) TTT darbnīcas prezentāciju un izdales materiālus; (2) mācību materiālus – PowerPoint prezentācijas, instruktoru piezīmes, apmācāmo rokasgrāmatas, novērtējumus u.c.; 3) apmācību grafiku un loģistikas pārskatu; (4) atbalsta resursus pirms mācībām un to laikā.

4. solis: Mēs **nodrošināsim faktiskās apmācības** izvēlētajām mērķa grupām. Mēs sagaidām, ka tie būs tiešsaistes vienas dienas treniņi.

5. solis: Mēs novērtēsim apmācību efektivitāti katras sesijas sākumā un beigās veicot pārbaudes. Šīs pārbaudes novērtēs dalībnieku gatavību īstenot komunikācijas stratēģiju un nodot savas zināšanas tālāk.

Uzdevums 6.3: Izstrādāt rokasgrāmatu un norādījumus par metodoloģijas izmantošanu un atjaunošanu, kā arī par tiesu datu ievākšanu, metodoloģiju un resursu novērtēšanu

Mēs izstrādāsim rokasgrāmatu un norādījumus par metodoloģijas izmantošanu un atjaunināšanu, kā arī vadlīnijas par tiesu datu ievākšanu, metodoloģiju un resursu novērtēšanu. Tie kalpos kā visaptverošs ceļvedis lietotājiem gan par metodikas piemērošanu, gan pastāvīgu uzturēšanu. Īpaša uzmanība ceļvedī tiks veltīta tiesu datu ievākšanai, metodoloģijai un resursu novērtēšanai.

Rokasgrāmatas provizoriskā struktūra: (1) ievads; (2) metodoloģijas pārskats; (3) lietošanas vadlīnijas (detalizētas instrukcijas un noderīgi padomi); (4) lomas un pienākumi; (5) metodoloģijas atjaunināšanas process; (6) vadlīnijas par tiesu datu ievākšanu un resursu novērtēšanu; (7) kvalitātes nodrošināšana; (8) veidnes (kur iespējams); (9) pieejamais īstenošanas atbalsts; (10) cita informācija, ja nepieciešams.

Paredzamā Labuma guvēja un ieinteresēto pušu iesaiste:

- Pārskats par izmēģinājuma vietas atlases kritērijiem un izraudzīto izmēģinājuma dalībnieku sarakstu (tikai TP).
- Vienoties par ceļvedi un izmēģinājuma ilgumu (tikai TP).
- Vienoties par izglītojamo vajadzībām, t.sk. mācību tēmām, un pārrunāt praktisko organizāciju (abi).
- Vienoties par apmācību metodēm, mērķa grupām un mācību programmu (tikai TP).
- Tiesu datu ievākšanas, metodoloģijas un resursu novērtēšanas rokasgrāmatas atsauksmes un pārskats (tikai TP).

2.8 Gala ziņojums (D7)

Mērķis: Apkopot veiktās darbības un sniegt atbilstošus ieteikumus turpmākām darbībām, tostarp projekta rezultātu novērtēšanai un uzraudzībai, kā arī galvenos projekta secinājumus, kas varētu būt noderīgi un būtiski līdzīgu iniciatīvu īstenošanai citās ES dalībvalstīs.

Tabula 11. Pārskats ar D7 galvenajiem uzdevumiem

Gala ziņojums (D7)		
Uzdevums 7.1: Gala ziņojuma melnraksts	Uzdevums 7.2: Organizēt noslēguma pasākumu un iepazīstināt ar projekta rezultātiem TP, citu valsts un reģionālo iestāžu un ieinteresēto pušu pārstāvjus	Uzdevums 7.3: Pabeigt ziņojumu, ņemot vērā REFORM GD, TP un ieinteresēto pušu sniegtās atsauksmes

Veicamie uzdevumi:

Uzdevums 7.1: Gala ziņojuma melnraksts

1. solis: Lai noslēgtu uzdevumu, mēs izstrādāsim **gala ziņojuma melnrakstu**, kurā tiks apkopotas veiktās darbības un sniegti atbilstoši ieteikumi turpmākām darbībām, tostarp projektu rezultātu novērtēšanai un uzraudzībai.

Gala ziņojuma provizoriskā struktūra: 1) kopsavilkums; (2) detalizēts pārskats par uzdevumiem un nodevumiem; (3) projekta galvenie konstatējumi (novērojumi, secinājumi, ieteikumi un galvenās atziņas, ko varētu iesniegt trešajām personām); (4) pārskats par nodevumiem un to progresu rādītājiem, tostarp projekta pēcpārbaudes plāns par projekta rezultātu un ietekmes rādītājiem; (5) atjaunināts projekta apraksts kopsavilkums (sagatavots D1 punktā); (6) projekta publiskais ziņojums; (7) sociālo tīklu teksts (t.sk. divi nepublicēti sociālā tīkla X ieraksti); (8) vizuālie materiāli (t.sk., vismaz 2 fotogrāfijas no projekta un attiecīgās infografikas – gatavi ievietošanai tiešsaistē); (9) īss izklāsts; (10) pielikumi, tostarp visi projekta laikā izstrādātie materiāli.

Daļa no gala ziņojuma ir projekta publiskais ziņojums. Tā provizoriskā struktūra ir iekļauta zemāk.

Publiskā ziņojuma struktūra: (1) projekta konteksts; (2) īss TP izklāsts; (3) reformu vajadzību un problēmu apraksts; (4) metodoloģija un pieeja, kas izmantota, lai sagatavotu galīgos nodevumus; (5) galveno nodevumu un galveno atziņu kopsavilkums (tostarp ieteikumi un labā prakse); (6) apspriešanās ar ieinteresētajām personām un/vai darbnīcas; (7) galvenie konstatējumi un gūtā pieredze; (8) sagaidāmie rezultāti; (9) paredzamā ietekme.

2. solis: Mēs sagatavosim galīgo prezentāciju (PowerPoint formātā). Prezentācijā tiks sniegts tehnisks pārskats par projektu un definēts konteksts, pieeja, nodevumi, pasākumi, galvenie secinājumi un gūtā pieredze (cita starpā). Prezentācija būs noderīga EK un TP iekšējās komunikācijas vajadzībām. Tā varētu kalpot arī kā plāns, lai atkārtotu šādu projektu un vadītu līdzīgas reformas. Mēs nodrošināsim, ka tā ir pašsaprotama un to var izmantot tiešsaistē, kā arī sniegt informāciju nespeciālistiem viegli pieejamā stilā.

Uzdevums 7.2: Organizēt noslēguma pasākumu un iepazīstināt ar projekta rezultātiem TP, citu valsts un reģionālo iestāžu un ieinteresēto pušu pārstāvjus

1. solis: Projekta beigās mēs organizēsim projekta noslēgumu kā kopīgu darba sesiju ar Tieslietu padomi un citu attiecīgo valsts un reģionālo ieinteresēto pušu piedalīšanos. Šāda pieeja nodrošinās, ka projekta rezultāti un sasniegumi tiek atzīti un ka tiek panākta vienošanās par skaidriem turpmākajiem pasākumiem. Zemāk mēs esam iekļāvuši sākotnējo darba kārtību:

Attēls 18. Projekta noslēguma pasākuma provizoriskā darba kārtība.

10 min	Atklāšanas uzruna
25 min	PwC prezentācija: Pārskats par projekta laikā paveikto darbu un tā novērtējums, kā arī pārskats par projekta panākumu rādītāju sasniegšanu (noteikti sākuma posmā) gūtā pieredze, ieteikumi nākamajiem pasākumiem.
25 min	Labuma guvēja pārdomas: Pārdomas par PwC tehnisko atbalstu un projekta īstenošanas laikā gūtajām atziņām, kā arī prezentācijas par plānotajiem turpmākajiem pasākumiem.
20 min	TA pārdomas: Pārdomas par PwC tehnisko atbalstu un projekta īstenošanas laikā gūtajām atziņām, kā arī prezentācija, izklāstot, ko praktiski var īstenot no šī projekta.
1 h	Diskusija “Turpmākie soļi”: (1) Panākumi un problēmas, ar ko nācās saskarties izmēģinājuma īstenošanas posmā; (2) Diskusija par galvenajiem riskiem projekta rezultātu ilgtspējas nodrošināšanā un plānotajiem risku mazināšanas pasākumiem, kā arī būtiskākajiem veiksmes faktoriem; (3) Diskusija par nākamajiem soļiem pēc projekta noslēguma un iespējamajiem turpmākajiem pasākumiem.
10 min	Noslēgšana

Uzdevums 7.3: Pabeigt ziņojumu, ņemot vērā REFORM ĢD, TP un ieinteresēto pušu sniegtās atsauksmes

Pēc noslēguma pasākuma un prezentācijas mēs pabeigsim gala ziņojuma izstrādi, precizējot to atbilstoši REFORM ĢD, TP un ieinteresēto pušu sniegtajām atsauksmēm.

Paredzamā Labuma guvēja un ieinteresēto pušu iesaistīšanās:

- Dalība noslēguma pasākuma (abi).
- Gala ziņojuma un projekta novērtējums un atsauksmes (tikai TP).

3 Ieinteresēto pušu loma

3.1 Ieinteresēto pušu kartēšana

Visa projekta laikā sadarbība ar atbalsta saņēmēju un citām galvenajām ieinteresētajām personām tiks formulēti visaptveroši ieteikumi tiesu sistēmas institucionālai reformai (skatīt 13. tabulu). Mēs veicināsim ciešu sadarbību, lai sasniegtu noteiktos projekta rezultātus.

Tabula 12. Labuma guvēji un galvenās ieinteresētās puses

Labuma guvējs	Tieslietu padome 
Galvenās ieinteresētās puses	• Augstākās tiesas un TP priekšsēdētājs • Augstākās tiesas administrācija, tostarp TP sekretariāts • Tieslietu ministrija • Tiesu administrācijas (Tieslietu ministrijas pakļautībā esoša iestāde) • Finanšu ministrija • Valsts kanceleja     

Mēs paredzam, ka ieinteresētajām pusēm, kas pārstāv dažādas iestādes, varētu būt pretrunīgas prioritātes un viedokļi. Tādējādi iesaistīšanās un koprades aktivitātes nodrošinās, ka viņiem ir kopīgs redzējums un ka viņi vēlas sniegt ieguldījumu procesā. Pastāvīga ieinteresēto personu iesaistīšana nodrošinās detalizētu izpratni par viņu vajadzībām un bažām, risinot visus jautājumus, pirms tie kļūst par problēmām. Ieinteresēto personu iesaistīšanas pasākumi galvenokārt būs vērsti uz Labuma guvēju un galvenajām ieinteresētajām pusēm. Ja nepieciešams, tiks iesaistītas citas ieinteresētās puses, par kurām vienojas ar Labuma guvēju par katru nodevumu.

Visa projekta laikā mēs ierosinām sadarboties ar vismaz šādām ieinteresētajām pusēm un koncentrēt komunikācijas aktivitātes uz šādām mērķa grupām:

Stakeholders involved in the project execution

- 1 **European Commission** formulates policies, enacts legislation, supports research, and international collaboration in the EU

Beneficiary:

- 2 **JC** is involved in the elaboration of the policy and strategy for the judicial system, as well as improving the organisation of the work of the court system

Key stakeholders:

- 3 **President of the Supreme Court and the JC** presides over the Supreme Court and can propose to the Judicial Qualifications Board to conduct an extraordinary evaluation of the professional performance of a judge
- 4 **Administration of the Supreme Court, including the Secretariat of the JC** is involved in the management of the organizational and economic work of the Supreme Court
- 5 **MoJ** is the leading state administrative institution in the fields of justice (policy of the legal system, judicial system and judicial administration), collects budget requests by district (city) and regional courts
- 6 **Court Administration** organizes and ensures the administrative work of the courts, maintains and improves the court information system, the country's unified computerized land register, plans and provides training for judges and court staff
- 7 **Ministry of Finance** develops and implements the policy of state budget and financial management
- 8 **State Chancellery** ensures long-term national development planning and coordination

Interest	high	9	5, 7	1, 2
	medium	8, 11	4, 6	3
	low	12, 13	10	
		low	medium	high
		Influence		

Other stakeholders:

- 9 **Judicial Qualification Committee** performs an assessment of judges' professional activities
- 10 **Latvian Association of Judges** advocates for the protection of judges' socio-material interests, strengthening the prestige of the court and judicial power in the country
- 11 **Prosecutor's Office** oversees the enforcement of laws, pursues the punishment of offenders, represents the state in legal proceedings, and has the rights to issue the prosecutors penal.
- 12 **Latvian Council of Sworn Advocates** is supervisory and executive body of the Latvian Bar Association (advocacy), advocacy being an integral part of the judicial system providing legal aid in defending and representing the lawful interests of persons in court proceedings and pre-trial investigations
- 13 **Ministry of Internal Affairs** develops and implements a cohesive policy in collaboration with the judiciary, state administration, and local government agencies in areas of crime prevention, public order and safety

3.2 Lomu un pienākumu sadalījums

Projekta īstenošanā ir iesaistītas vairākas ieinteresētās puses. Lai veiksmīgi sasniegtu projekta rezultātu, mēs koncentrēsimies uz ciešas un abpusēji izdevīgas sadarbības veicināšanu. PwC aktīvi iesaistīsies un konsultēsies gan EK, gan Labuma guvēja pārstāvjiem par visiem projekta nodevumiem un aktivitātēm, vienlaikus saglabājot galīgo atbildību un atbildību par to iesniegšanu saskaņā ar PP

Projekta labuma guvējs būs TP. Galvenās projekta ieinteresētās puses ir Augstākās tiesas un TP priekšsēdētājs; Augstākās tiesas administrācija, tostarp TP sekretariāts; TM; TA (Tieslietu ministrijas pakļautībā esoša iestāde); Finanšu ministrija; Valsts kanceleja

Tabula 13. Galveno ieinteresēto pušu RACI matrica

Nodevumi	PwC	EK	TP	Augstākās tiesas un TP priekšsēdētājs	Augstākās tiesas administrācija, ieskaitot TP sekretariātu	TM	TA	FM	Valsts kanceleja
1. Nodevums	A/R	C/I 	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	-	-
2. Nodevums	A/R	C/I 	C/I	C/I	C/I	-	-	-	-
3. Nodevums	A/R	C/I 	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I
4. Nodevums	A/R	C/I 	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I
5. Nodevums	A/R	C/I 	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I
6. Nodevums	A/R	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I

Nodevumi	PwC	EK	TP	Augstākās tiesas un TP priekšsēdētājs	Augstākās tiesas administrācija, ieskaitot TP sekretariātu	TM	TA	FM	Valsts kanceleja
		 							
7. Nodevums	A/R	C/I  	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I

RESPONSIBLE (R) Atbildīgais izpildītājs: Iesaistītās puses, kas ir atbildīgas par plāna izpildi vai arī atbildīgas par tām noteikto darbību vai plāna sadaļu īstenošanu. Šādu atbildību iespējams dalīt starp vairākām iesaistītajām pusēm.

ACCOUNTABLE (A) Galvenais lēmumu pieņēmējs: Iesaistītās puses, kuras ir atbildīgas par plāna galarezultātu vai lēmumu pieņemšanu. Tas ietver "jā" vai "nē" pilnvaras un veto spēku.

CONSULTED (C) Saskaņotājs: Iesaistītās puses, ar kurām jāapspriežas pirms galīgā lēmuma pieņemšanas vai rīcības īstenošanas. Nepieciešama divvirziena saziņa pirms lēmuma pieņemšanas vai pasākumu īstenošanas.

INFORMED (I) Informējamais: Iesaistītās puses, kurām ir interese par dotā uzdevuma izpildi. Tās ir jāinformē pēc lēmuma pieņemšanas vai rīcības. Tām var būt jārīkojas attiecīgi plāna īstenošanas rezultātiem. Ar tām ir nepieciešama vienvirziena komunikācija.

  : REFORM ĢD ir līgumslēdzēja iestāde, kas apstiprina (vai neapstiprina) nodevumus.

3.3 PwC projekta komandas sastāvs

Mēs piedāvājam strukturētu projekta organizāciju, izmantojot PMP and PM² – Agile metodoloģijas, kas ietver **četrus secīgus posmus**: uzsākšana, plānošana, izpilde un slēgšana. Katrs posms attieksies uz katru nodevumu, sākot ar uzsākšanu un plānošanu, kam sekos izpilde un slēgšana, izmantojot **standartizētu pieņemšanas protokolu**. Lai pārvaldītu projekta sarežģīto ieinteresēto pušu iesaisti, mēs izveidosim **koordinācijas komiteju, projekta iesaistīto pušu darba grupu (SWG)** un **PV komandu**. Šī pieeja veicinās institucionālās reformas veiksmīgu attīstību, izmantojot pieejamos rīkus un nodrošinot efektīvu zināšanu apmaiņu starp iesaistītajām pusēm, vienlaikus arī izmantojot sinerģijas un pievēršoties akcionāru specifiskajām vajadzībām.

Tabula 14. Katra projekta vadības līmeņa galvenās funkcijas

	Funkcijas
1	Projekta koordinācijas komiteja • Pārraudzīt projekta izpildi un sniegt stratēģiskus norādījumus. • Pārraudzīt nodevumu progresu. • Vienoties par problēmu risināšanas soļiem.
2	Vispārējā koordinācijas komanda
2.1	Projekta iesaistīto pušu darba grupa (SWG) • Koordinēt darbību ikdienišķu izpildi ciešā sadarbībā ar Labuma guvēju. • Komunicēt ar REFORM ĢD. • Izvērtēt iespējamus projekta riskus un ierosināt to mazināšanas pasākumus. • Veikt kvalitātes nodrošināšanu.
2.2	Konkrētu jomu galvenie eksperti • Sniegt būtisku atbalstu nodevumu realizēšanai. • Izvērtēt potenciāli ar iesaistītām pusēm saistītos riskus. • Vienoties par nepieciešamajām darbībām, lai atrisinātu problēmas.
3	Kvalitātes nodrošināšana • Nodrošināt atbilstību ietvaru līguma pamatprasībām (ietvaru pārvaldnieks) • Nodrošināt atbilstību PwC standartiem un starptautiskajām labajām praksēm (Vienojošais pārskata partneris (CRP) un EP)

Darbam ir nepieciešama elastīga un efektīva organizatoriskā struktūra, kas veicina ciešu sadarbību starp projekta komandu, Labuma guvēju un plašāku iesaistīto pušu grupu. Tādējādi mēs esam izstrādājuši **pielāgotu organizatorisko struktūru** šim projektam, pamatojoties uz mūsu izpratni par PP prasībām. Mūsu pieeja prasa plašu izpratni par Latvijas tiesu sistēmu un statistisko modelēšanu. Esam izvēlējušies pieredzējušu metodoloģijas vadītāju Māri Vainovski, kuram ir plaša pieredze Latvijas valdības veidotajās darba grupās par likumdošanas iniciatīvām un tiesu sistēmas efektivitāti.

Mūsu projekta komandā ir 19 komandas locekļi, jo mēs uzskatām, ka pie šī komandas lieluma ir iespējams nodrošināt dažādas nepieciešamās kompetences un pietiekamu visu komandas locekļu iesaistes līmeni projekta nodevumu izstrādē. Mūsu komandā ir eksperti ar pieredzi Latvijas tiesu sistēmā, statistiskajā modelēšanā, digitālajā transformācijā, kapacitātes celšanā un iesaistīto pušu iesaistē. Viņi ir veiksmīgi īstenojuši publiskā sektora konsultāciju projektus valsts iestādēm, iegūstot plašu praktisku pieredzi institucionālo reformu virzīšanā.

Attēls 20. Projekta komandas sastāvs

  Zlata Elksniņa-Zaščirinska Engagement Partner & Project Manager Partner at PwC Latvia with over 20 years of experience in consulting. Engagement leader and expert with experience in Consulting projects for the European Commission and EBRD.	  Ramona Daukste Project Coordinator & Stakeholder engagement and communication Senior Manager at PwC Latvia Advisory department with over 15 years of project management and consulting experience, including organising stakeholder engagement and co-creation activities for stakeholders from public, non-governmental and private sectors.	  Konrad Danieluk DG REFORM Framework Manager Director at PwC Poland with over 16 years of project and programme management in Europe, including framework manager experience in projects for the European Commission.	  Māris Vainovskis Methodology Lead Senior partner at ZAB Eversheds Sutherland Bitāns with over 20 years of experience in the judicial field and Corporate Governance and Compliance matters.	  Raimonds Dauksts Steering Committee Representative Head of PwC Latvia Advisory with around 20 years of consulting and project management experience, including project manager role in more than 10 projects funded by DG Reform, EBRD and EIB.
--	--	---	---	--

Attēls 21. Jomu ekspertu komandas sastāvs

  Diāna Kurpniece Judicial system	  Teet Tender Concurring Review Partner	  Dita Dzērvīniece Judicial system	  Erki Magi Judicial system
  Daniels Jeļisejevs Statistical modeling	  Ingars Eriņš Statistical modeling	  Jari Kärkkäinen Statistical modeling	  Harijs Baranovs Digital transformation and data quality
		  Valerie L'heureu Digital transformation and data quality	

4 Laika grafiks un atskaides punkti

Lai nodrošinātu veiksmīgu projekta mērķa izpēti un īstenošanu, PwC pieņēma skaidru darba plānu, plānoto aktivitāšu un sasniedzamo rezultātu laika grafiku (sk. 16. tabulu). PwC pārskatīja darba plānu, atspoguļojot diskusijas un vienošanās, kas tika panāktas sākuma posmā. 3. nodevuma termiņš sākuma posmā tika pagarināts līdz 5. martam pēc TP ierosinājuma un vienošanās ar EK sākuma sanāksmē, dodot papildu laiku detalizētai analīzei un uzmanībai detaļām, kas ir ļoti svarīgi, lai nodrošinātu visaptverošu projekta pārklājumu un precizitāti.

Tabula 15. Projekta laika grafiks un atskaides punkti

Nodevumi	18 months																	
	2024								2025								2026	
	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb
1. nodevums: Sākuma ziņojums			14.11															
Uzdevums 1.1: Atklāšanas sanāksme																		
Uzdevums 1.2: Darba kārtība un prezentācijas melnraksts																		
Uzdevums 1.3: Konsultatīvās tikšanās																		
Uzdevums 1.4: Sākuma ziņojuma melnraksts																		
Uzdevums 1.5: Projekta apraksta kopsavilkuma melnraksts																		
Uzdevums 1.6: Sākuma ziņojums																		
2. nodevums: Komunikācijas materiāla izveide			14.11															
Uzdevums 2.1: Faktu lapa/vienlapis																		
3. nodevums: Analītisks ziņojums ar pašreizējās situācijas novērtējumu																		
Uzdevums 3.1: Pašreizējās situācijas (AS-IS) analīze																		
Uzdevums 3.2: Vēlamās nākotnes (TO-BE) situācijas izstrāde																		

Nodevumi	18 months																	
	2024									2025								
	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb
Uzdevums 3.3: Starptautiskās labās prakses kritēriji																		
Uzdevums 3.4: Salīdzinošā analīze																		
Uzdevums 3.5: Rīcības/pārejas plāns																		
Uzdevums 3.6: Analītisks ziņojums																		
Deliverable 4: Ieteikumi institucionālajām reformām, lai veicinātu tiesu sistēmas darbības efektivitāti un budžeta līdzekļu izmantošanu									05.06									
Uzdevums 4.1: Ceļvedis																		
Uzdevums 4.2: Darbnīca ceļveža prezentācijai									 									
Deliverable 5: Jauns statistikas modelis, lai novērtētu tiesu darba slodzi un pārvaldītu tieslietu sistēmas budžeta resursus													05.09					
Uzdevums 5.1: Statistikas metodoloģija/modelis																		
Uzdevums 5.2: Ieteikumi esošā lietu svēršanas modeļa uzlabošanai																		
Uzdevums 5.3: Metodoloģijas īstenošanas plāns																		
Uzdevums 5.4: Darbnīca rezultātu, piedāvāto risinājumu prezentēšanai un rīcības plāna apspriešanai													 					
Deliverable 6: Metodoloģijas testēšana, tostarp apmācības un rokasgrāmata par tiesas datu apkopošanu, metodoloģiju un resursu novērtēšanu																05.01		
Uzdevums 6.1: Metodoloģijas testēšana																		

	18 months																	
	2024						2025						2026					
Nodevumi	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb
Uzdevums 6.2: Apmācību sesijas																		
Uzdevums 6.3: Rokasgrāmata un norādījumi																		
7. nodevums: Gala ziņojums																		05.03
Uzdevums 7.1: Gala ziņojuma melnraksts																		
Uzdevums 7.2: Noslēguma pasākums																		
Uzdevums 7.3: Gala ziņojums																		

Nodevumu izpilde

Ziņojumu iesniegšana

Uzdevumu izpilde

Darbnīcas

Pielāgots termiņš

Apmācības

Sanāksmes

5 Komunikācijas protokola un projekta pārvaldības kārtības pārskats

5.1 Komunikācijas modalitāte

Lai nodrošinātu veiksmīgu sadarbību ar REFORM ĢD un Labuma guvēju, tiks izveidots sistemātisks ziņojums un komunikācijas vadlīnijas. Zemāk ir sniegts PwC priekšlikums, kas ir balstīts uz veiksmīgu pieredzi no līdzīgām saistībām, bet joprojām var tikt mainīts.

Tabula 16. Pārvaldības un komunikācijas vadlīnijas

Tikšanās veids	Tikšanās mērķis	Dalībnieki	Biežums
 Statusa zvani ar Labuma guvēju	Projekta divpusēja statusa atjaunināšana	 	Reizi divās nedēļās, vajadzības gadījumā tiks organizētas <i>Ad-hoc</i> sanāksmes
 Statusa zvani ar REFORM ĢD	Projekta divpusējā statusa atjaunināšana	 	<i>Ad-hoc</i>
 Koordinācijas komitejas zvani	Koordinācijas komitejas statusa zvani	  	Reizi mēnesī
 Iesaistīto pušu koordinācijas komitejas zvani	Informēt par un apspriest projekta īstenošanu	        	Reizi ceturksnī
 <i>Ad-hoc</i> zvani veltīti konkrētai tēmai	Apspriest visus <i>Ad-hoc</i> jautājumus ar attiecīgajām iesaistītajām pusēm	        	<i>Ad-hoc</i>

 If necessary

1. Projekta kontaktpunkti

Galvenie kontaktpersonas ir šādas:

- REFORM ĢD – **Ella Ahmas**.
- PwC – **Ramona Daukste** (pārraudzību nodrošina **Zlata Elksniņa-Zaščirinska**).
- TP – **Rihards Veinbergs** (pārraudzību nodrošina **Juris Siliņš** (TP)).

2. Sanāksmju datumi

Koordinācijas komitejas sanāksmes (konferenču zvana veidā), kam pievienojas EK (REFORM ĢD), Labuma guvēju pārstāvji un PwC notiks katru mēnesi – **katru otro ceturtdienu, pulksten 13:00 CET (14:00 pēc Rīgas laika)**.

Divpusējie statusa zvani (konferenču zvana veidā) kam pievienojas EK (REFORM ĢD), Labuma guvēju pārstāvji un PwC notiks katru otro nedēļu - **katru pirmo un trešo otrdienu, pulksten 10:30 pēc Rīgas laika.**

Divpusējie statusa zvani (konferenču zvana veidā) ar EK (REFORM ĢD) un PwC notiks uz *Ad-hoc* pamata.

Ad-hoc zvani (konferenču zvana veidā) notiks **pēc vajadzības.**

3. Sadarbības platformas

Puses vienojas izmantot šādu platformu: PwC platforma SharePoint Online dokumentu glabāšanai un sadarbības nodrošināšanai starp pusēm. Platforma ietver uzglabāšanas vietu dokumentācijai un sanāksmju protokoliem. Pēc pieprasījuma un pēc tehnisko iespēju izvērtēšanas varētu pievienot papildu elementus³².

4. Projekta nodevumu formāts, valoda un pārskatīšanas cikls

Nodevumu iesniegšana un apstiprināšana: Sākotnējā posmā tiks izveidota sistemātiska pieeja nodevumu iesniegšanai, nodrošinot versiju kontroli un sniedzot pārskatu par aplūkotajām atsauksmēm un tematiem, par kuriem nepieciešama turpmāka diskusija. Visi nodevumi tiks iesniegti REFORM ĢD norunātajā formātā noteiktajos termiņos. Ja būs nepieciešami precizējumi vai labojumi, mēs atbildēsim 10 darba dienu laikā, pievēršoties nepieciešamajām izmaiņām vai vienojoties par alternatīviem risinājumiem.

Nodevumu valoda: Projekta vadības nodevumi (D1, D2, D7) tiks sagatavoti angļu valodā, bet galvenie nodevumi (D3, D4, D5, D6) tiks sagatavoti latviešu valodā. Galīgie nodevumi tiks mašīntulkoti. Valodas kvalitāti nodrošinās projekta vadītājs, kas pārskatīs nodevumus gan angļu, gan latviešu valodā. Visus galīgos nodevumus un publiskās komunikācijas materiālus pārskatīs korektori, kuru dzimtā valoda ir latviešu. Tikšanās un semināri ar starptautiskiem ekspertiem notiks angļu valodā un pēc pieprasījuma tos varēs tulkot latviešu valodā, izmantojot profesionālos pakalpojumus.

PwC ierosina ievērot šādu pārskatīšanas ciklu: Mēs atzīstam, ka projekts ietver vairāku rakstisku nodevumu izstrādi un vairāku tikšanos rīkošanu ar REFORM ĢD un labuma guvēju. Lai uzlabotu mūsu pakalpojumus, visi nodevumi tiks rūpīgi pārbaudīti, iekšēji pārskatot tos apvienojumā ar padziļinātu atgriezenisko saiti no REFORM ĢD un Labuma guvēja.

Rakstiskie nodevumi

Projekta nodevumu izstrādes laikā mēs īstenosim profesionālu apskati, lai identificētu kļūdas, neatbilstības vai jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, kas varētu tikt neievēroti darba gaitā, tādējādi saskaņojot valodas izmantojumu.

Melnrakstus un galīgos nodevumus pārskatīs īpaši norīkoti komandas locekļi (PV, EP un CRP), pārbaudot šādus kvalitātes standartus : (1) komunikācijas vajadzības, mērķi un uzdevumi ir skaidri definēti; (2) informācija ir būtiska un noderīga auditorijai; (3) dati ir precīzi un aktuāli; (4) tiek pielietota uz pierādījumiem balstīta pieeja; (5) rezultāti ir noderīgi un praktiski; (6) ieteikumi loģiski izriet no konstatējumiem; (7) tiek nodrošināta valodas kvalitātes pārbaude.

Darbnīcas un sanāksmes

Darbnīcās, sanāksmēs un apmācībās izmantojamo materiāli kvalitāti pārbaudīs, PV, EP un CRP. Tā kā mēs pievēršam pastiprinātu uzmanību iesaistīto pušu iesaistei visa projekta gaitā, mēs apkoposim viņu atsauksmes par organizatoriskiem aspektiem, materiālu saturu un citu aspektiem, izmantojot dažādas metodes (atsauksmes uz vietas (aktivitāšu laikā), aptaujas utt.).

³² [Data Room for the project "Improving judicial efficiency and budgeting in Latvia".](#)

Projekta vadītājs izvērtēs ierosinājumus vai sūdzības un vienosies par iespējamiem uzlabojumiem.

Datu apstrāde

Sanāsmēm, intervijām un konsultācijām, kurās iesaistītas ieinteresētās personas, PwC pēc pieprasījuma izmantos REFORM ĢD paziņojuma par konfidencialitāti veidnes, pielāgojot tās sadarbībā ar REFORM ĢD. Šie paziņojumi par konfidencialitāti tiks sniegti datu subjektiem pirms personas datu apstrādes.

6 Identificētās problēmas un galvenie jautājumi saistībā ar risku mazināšanas pasākumiem

Projekta vadītājs būs atbildīgs par risku vadību. Pārskats par riskiem ir sniegts zemāk ar riska novērtēšanas matricu. Katram identificētajam riskam mēs piedāvājam konkrētas un reālas mazināšanas darbības, kas jāievieš. Mēs izveidosim aktīvu un regulāri atjauninātu riska vadības sistēmu projektam.

Tabula 17. Ar projektu vadību un nodevumiem saistītie riski un to mazināšanas pasākumi

Projekta vadības riski		● Zems risks ● Vidējs risks ● Augsts risks
Riska apraksts	Mazināšanas pasākums	
 ● Atšķirīgas gaidas no Labuma guvēja	Labuma guvējam varētu būt atšķirīgas gaidas no pieprasītā tehniskā atbalsta. Lai mazinātu šo risku, mēs identificēsim un precizēsim jebkādas atšķirības Labuma guvēja gaidās. Mēs novērtēsim, vai šīs atšķirības (1) var pieņemt projekta ietvaros vai arī (2) apdraud projekta metodoloģijas saskaņotību. Mēs skaidri nodalīsim savas atbildības no Labuma guvēja atbildībām un saskaņosim šos secinājumus projekta sākuma fāzē.	
 ● Ieinteresēto personu sarežģītība un paredzamās problēmas vienošanās panākšanā	Projekta vadītājs katru dienu nodrošinās sadarbību ar galvenajām ieinteresētajām personām un koordinēs to iesaisti nodevumu izstrādē. Tiks izmantota koprade un iekļaujoša ieinteresēto personu pārvaldība, kā arī komunikācijas centieni, lai veicinātu izpratni un iegūtu atbalstu no iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm. Mēs esam piešķīruši īpašu ieinteresēto personu iesaistīšanas ekspertu, lai nodrošinātu pietiekamu ieinteresēto personu pārvaldību.	
 ● Galveno ieinteresēto personu apņēmības trūkums laika/iesaistes trūkuma vai citu iemeslu dēļ	Sākuma ziņojumā mēs identificēsim visas galvenās ieinteresētās personas un vienosimies par to attiecīgajiem uzdevumiem. Mēs izklāstīsim viņu pienākumus un termiņus pamatinformācijas sniegšanai un dalībai sanāksmēs un darbnīcās. Visas problēmas, kas rodas sadarbības laikā, projekta vadītājs pastāvīgi identificēs un risinās.	
 ● Ierobežota nepieciešamo datu pieejamība (piemēram, anonimizētu datu nepieciešamība, nepietiekami dati par tiesnešu un ne-tiesnešu darba sniegumu)	PwC noteiks informācijas līmeni, kas nepieciešams katrai ieinteresētajai pusei. Par konkrētu informāciju un datu vajadzībām vienosimies atklāšanas sanāksmes laikā. Ja nepieciešams, mēs pielāgosim savu metodoloģiju, lai izmantotu pieejamos datus.	
 ● Ieteikumu īstenošana neietilpst projekta ietvaros un ir atkarīga tikai no Labuma guvēja un galvenajām ieinteresētajām personām	Lai uzlabotu gatavību īstenošanai, ciešā sadarbībā ar galvenajām ieinteresētajām personām tiks izstrādāti ieteikumi un to ceļvedis, nodrošinot atbalstu. Projekta noslēgumā mēs organizēsim noslēguma sanāksmi, lai iepazīstinātu ar turpmāko plānu un ieteikumiem.	
 ● Paredzamais statistiskā modeļa detalizācijas līmenis	Modelis un rīcības plāns tiks izstrādāti saskaņā ar PwC Transform metodoloģiju. Paredzamā modeļa darbības joma un detalizācijas pakāpe tiks saskaņota ar Labuma guvēju projekta sākuma posmā.	

Ar nodevumiem saistīti riski		● Zems risks	● Vidējs risks	● Augsts risks
Riska apraksts	Mazināšanas pasākums			
 ● D3: Labuma guvēja un citu galveno ieinteresēto personu sadarbības trūkums vai novēlota sadarbība AS-IS un trūkumu analīzes laikā	PwC noteiks nepieciešamās iesaistes līmeni katrai ieinteresētajai personai un atklāšanas sanāksmes laikā vienosies par konkrētiem pienākumiem, uzdevumiem, informācijas un datu vajadzībām un termiņiem. Lai nodrošinātu ieinteresēto personu darbinieku pieejamību, PwC savlaicīgi informēs par darbnīcām, intervijām un citām aktivitātēm, kurās nepieciešama mijiedarbība ar ieinteresētajām personām. Sadarbībā ar Labuma guvēju PwC koncentrēsies uz efektivitāti un minimizēs mijiedarbību laiku.			
 ● D3: 4 mēneši ir nepietiekams laiks nodevumam, ņemot vērā uzdevumu skaitu un intensitāti	Pamatojoties uz plašo darbības jomu un iepriekšējo PwC pieredzi, kā arī Labuma guvēja sniegto informāciju par ieinteresēto personu un datu pieejamību, šis laika posms var palielināt riskus ieinteresēto personu novēlotas sadarbības gadījumā. Tomēr mēs esam piešķīruši lielāku skaitu cilvēkdienu, lai ņemtu vērā šo risku.			
 ● D3: Labās prakses valstis nav ieinteresētas sniegt ieguldījumu izdevumu pārskatīšanas procesos	Papildus rūpīgai jurisdikciju atlasei sadarbībā ar Labuma guvēju un REFORM ĢD, mēs nodrošināsim rezerves iespējas, izmantojot mūsu globālo ekspertu tīklu, kuri var identificēt labākās kontaktpersonas no labās prakses valstīm, vai izmantojot formālos saziņas kanālus un kontaktus, ko sniedz TP un/vai REFORM ĢD.			
 ● D3: Pamatinformācijas savlaicīga nesāņemšana, slikta datu kvalitāte vai novecojuši materiāli	Mēs iesniegsim oficiālus informācijas pieprasījumus caur e-pastu ar detalizētu datu veida un formāta aprakstu un vēlamo laika grafiku. Agrīnie brīdinājumi un pastāvīgi progressa atjauninājumi par datu kvalitāti un kvantitāti nodrošinās sekmīgu informācijas/datu vākšanu.			
 ● D3, D4: Nespēja panākt vienošanos par TO-BE modeli, pārejas plānu un ceļvedi	Mēs nodrošināsim visu ieinteresēto personu interaktīvu iesaistīšanos, sākot no paša sākuma, un pakāpeniski izstrādāsim nodevumus. Mēs saskaņosim PwC metodoloģijas ar REFORM ĢD un Labuma guvēju un iepazīstināsim ar savu pieeju visas attiecīgās ieinteresētās personas. Visi konstatējumi un priekšlikumi (tostarp TO-BE modeļa izklāsts, ceļvedis) tiks prezentēti ieinteresētajām personām un detalizēti apspriesti darbnīcās. Turklāt mēs mudināsim ieinteresētās personas sniegt savas atsauksmes rakstiski un ņemsim vērā viņu komentārus.			
 ● D4: Sagaidāmais ieteikumu un ceļveža detaļu līmenis	Ieteikumus un to īstenošanas ceļvedi izstrādās saskaņā ar PwC metodoloģiju. Lai racionalizētu cerības, ieteikumu un ceļveža nepieciešamā darbības joma un detalizācijas pakāpe tiks saskaņota ar Labuma guvēju projekta sākumposmā.			
 ● D5: Ierobežota datu pieejamība (vai to detalizācijas līmenis) attiecībā uz produktivitāti un resursu sadalījumu	Darba slodzes, resursu un budžeta datiem var trūkt nepieciešamās informācijas vai tie var būt nepieejami. Mēs izmantosim iekšējo pieredzi, datu resursus un iespējamās risinājumus, lai novērtētu trūkstošo informāciju, apstiprinot šīs aplēses ar ieinteresētajām personām			
 ● D6: Nav skaidrs, kāds ir precīzs atbalsta apjoms no līgumslēdzēja metodoloģijas izmēģināšanā	Tāpēc sākuma posmā mēs saskaņosim paredzamo izmēģinājuma fāzes darbības jomu un detalizācijas pakāpi, kā arī pilnveidosim to, sākot darbu pie D6.			

Konkrēti Latvijas gadījumā dažādos projekta posmos TP sadarbosies ar PwC komandu, lai izstrādātu nodevumus. Katram nodevumam, savstarpēji vienojoties, tiks nosacīts iepriekš noteikts sasniedzamu mērķu, sagaidāmo rezultātu un kvalitātes nodrošināšanas pasākumu kopums. Šī pieeja ir izstrādāta tā, lai to konsekventi piemērotu visa projekta gaitā, nodrošinot visaptverošu un uz sadarbību vērstu sistēmu projekta nodevumu izstrādei un novērtēšanai.

7 Pasākumi, par kuriem panākta vienošanās atklāšanas sanāksmē, un atkāpes no konkursa nolikuma

Projekta uzsākšanas posmā mēs organizējām tikšanās ar Labuma guvēju un REFORM ĢD, lai saskaņotu projekta gaudas un pielāgotu piedāvāto metodoloģiju.

Tabula 18. Pārskats par vienošanām, kas panāktas sākuma posmā

Vienošānās, kas panāktas sākuma posmā

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 3. Nodevuma termiņš ir pagarināts līdz 2025. gada 5.martam |
|--|

8 Rādītāji projekta uzraudzībai un iznākuma un ietekmes mērīšanai

8.1 Rādītāji projekta uzraudzībai tā īstenošanas laikā

Tiks noteikts stingrs kvalitātes standartu kopums, lai nodrošinātu projekta atbilstību kvalitātes standartiem (skatīt 20. tabulu). Lai uzraudzītu un nodrošinātu darba kvalitāti, tiks izmantoti vairāki rādītāji, nodrošinot saskaņotību ar projekta vadītāja cerībām un sasniedzamajiem rezultātiem.

Tabula 19. Kvalitātes kontroles rādītāji

Aspekts un mērķis
Projekta vadība
Projekta plāna iespējamība: 100% nodevumu iesniegti laikā pārskates periodā
Atsauksmju cikla efektivitāte: 100% REFORM ĢD un Labuma guvēju atsauksmju ņemtas vērā
Nodevumu pilnīgums: 100% projekta rezultātu, kas noteikti sākumā, tiek sasniegti
Personāla aizvietošanas laiks: (1) vecākais eksperts ierosināts, aizstāts mazāk nekā 20 dienu laikā; (2) jaunākais eksperts ierosināts, aizstāts mazāk nekā 10 darba dienu laikā.
Nodevumi
Ieinteresēto personu iesaistīšanas aktivitāšu kvalitāte: Noorganizētas un vadītas vismaz 5 darbnīcas un vairākas apmācības. 95% no atsauksmēm, kas saņemtas pēc ieinteresēto pušu iesaistes aktivitātes, ir vērtētas ar 8 vai vairāk punktiem 10 punktu skalā.
Esošās situācijas un nepilnību analīzes kvalitāte: AS-IS ziņojumā ir detalizēti aprakstīts pašreizējais tiesu efektivitātes un budžeta veidošanas stāvoklis Latvijā, aptverot visus attiecīgos politikas aspektus, tostarp trūkstošos datus, investīcijas, regulējuma un institucionālās nepilnības, komunikāciju, infrastruktūras un finanšu resursus.
Labās prakses piemēru kvalitāte: Labās prakses valstu atlases kritēriji ir saskaņoti ar Labuma guvēju.
Salīdzinošās analīzes kvalitāte: Tiks izstrādāta, apspriesta un panākta vienošanās par detalizētu analīzes metodoloģiju, tādējādi nodrošinot saskaņotas gaidas un analīzes atbilstību TP un attiecīgajām ieinteresētajām personām.
Ieteikumu un ceļveža kvalitāte: Ieteikumi ir īstenojami un atbilst SMART metodoloģijai. Ieteikumi un ceļvedis tiek apstiprināti darbnīcā ar galvenajām ieinteresētajām personām.
Statistiskā modeļa/metodoloģijas un pilotprojektu kvalitāte: Statistiskā modeļa/metodoloģijas izstrādes sākumā noteiktie galvenie veikspējas rādītāji un pilotprojekti ir sasniegti.
Komunikācijas materiālu kvalitāte: Materiāli ietver vienotus vizuālos elementus un galvenos vēstījumus, kas pielāgoti mērķauditorijas vajadzībām.

Mūsu kvalitātes vadība ir iestrādāta visos mūsu darba posmos: kvalitātes plānošanas standarti nodevumiem; iegūto datu kvalitātes kontrole un izstrādāto rezultātu kvalitātes kontrole. Visas projekta aktivitātes tiks novērtētas, lai saglabātu metodoloģisko stingrību, ar galvenajiem kvalitātes kontroles rādītājiem – REFORM ĢD un Labuma guvēja apmierinātība attiecībā uz kvalitāti, iekšējo un ārējo termiņu mērķu uzraudzību, rezultātu atbilstības PP un šajā piedāvājumā noteiktajām specifiskajām novērtējums.

8.2 Rādītāji projekta rezultātu un ietekmes uzraudzībai pēc līguma noslēgšanas

Paredzams, ka Latvija, cieši iesaistījusies līguma īstenošanā un konsultējusies ar REFORM ĢD par visiem nodevumu melnrakstiem, ar savu iekšējo mehānismu palīdzību apstiprinās nodevumus un īstenošana nodevumā ietvertu darbu. Lai gan līguma uzdevumi un nodevumi kā arī ar to saistītie rezultāti ir atkarīgi no citiem veicinošiem faktoriem, tiem ilgākā termiņā būtu jāveicina resursu piešķiršanas optimizācija tiesu sistēmā, tādējādi palielinot tiesu iestāžu produktivitāti un uzlabojot tiesu iestāžu pieejamību. Ir noteikti īstermiņa rādītāji, lai nodrošinātu, ka TP saņem nepieciešamo palīdzību, lai efektīvi īstenotu ieteikumus. Īstermiņa rādītāji ir parādīti zemāk.

Tabula 20. Īstermiņa rādītāji projekta rezultātu un ietekmes uzraudzībai

Rādītājs	Provizoriskā vērtība līdz 2026.gadam
Nepieciešamais nodevumu skaits projekta mērķu sasniegšanai	7
Tiesu skaits, kurās tiks izmēģināts statistiskais modelis/metodoloģija	TBD
Sniegto apmācību skaits tiesām par statistiskā modeļa un metodoloģijas ieviešanu	TBD

Rezultātu sasniegšana un šī līguma ilgtermiņa ietekmes veicināšana lielā mērā ir atkarīga no Latvijas konkrētiem turpmākiem soļiem un nodevumu īstenošanas un izpildes, kā arī no plašākiem politikas nosacījumiem, kas paliek ārpus REFORM ĢD un līgumslēdzēja atbildības. Šāda turpmākā darbība un īstenošana paliek tikai un vienīgi Latvijas atbildībā.

Lai gan līguma uzdevumi un nodevumi, kā arī ar to saistītie rezultāti ir atkarīgi no citiem veicinošiem faktoriem, tiem ilgākā termiņā būtu jāveicina resursu piešķiršanas optimizācija tiesu sistēmā, tādējādi palielinot tiesu iestāžu produktivitāti un uzlabojot tiesu iestāžu pieejamību. Lai palīdzētu TP veikt turpmākus pasākumus un īstenošanu, ir noteikti vidēja termiņa un ilgtermiņa rādītāji, lai uzraudzītu projekta rezultātus un ietekmi pēc līguma noslēgšanas (skatīt zemāk). Faktiskās vērtības tiks noteiktas projekta gaitā.

Tabula 21. Vidēja termiņa un ilgtermiņa rādītāji projekta rezultātu un ietekmes uzraudzībai pēc projekta

Rādītājs	Laiks/provizoriskā vērtība		
	2028	2030	2035
• Profesionālu tiesnešu skaits	TBD	TBD	TBD
• Tiesnešu asistentu skaits	TBD	TBD	TBD
• Visa tiesas procesa kopējais ilgums (no tiesvedības uzsākšanas līdz galīgajam lēmumam lietā) (mēneši):	TBD	TBD	TBD
○ Administratīvās lietās;	TBD	TBD	TBD
○ Administratīvo pārkāpumu lietās;	TBD	TBD	TBD
○ Civillietās;	TBD	TBD	TBD
○ Krimināllietās.	TBD	TBD	TBD
• Īstenoto vidēja termiņa darbību (kā ierosināts D4) procentuālā daļa	• 40%	• 30%	• 30%

Gan īstermiņa, gan ilgtermiņa rādītāji ir provizoriski un var tikt koriģēti atkarībā no projekta konstatējumiem, tostarp ierosinātās mērāmās vienības. Atjaunināts rādītāju saraksts tiks iekļauts gala ziņojumā.

9 Pārskats par visām sanāksmēm, kas notikušas sākuma posmā

Tabula 22. Sanāksmes, kas notikušas sākuma posmā

iesaistīto pušu organizācija	Sanāksmes dalībnieki	Sanāksmes datums	Sanāksmes temats
REFORM ĢD, PwC	EK, REFORM ĢD: - Ella Ahmas PwC: - Zlata Elksniņa-Zaščirinska - Konrad Danieluk - Ramona Daukste - Elizabete Muzikante	19.09.2024	Iepazīšanās sanāksme
TP, PwC	TP: - Dace Šulmane - Rihards Veinbergs PwC: - Zlata Elksniņa-Zaščirinska - Ramona Daukste - Elizabete Muzikante	24.09.2024	Iepazīšanās sanāksme
REFORM ĢD, PwC, TP, ieinteresētās personas	EK, REFORM ĢD: - Ella Ahmas - Angelos Binis TP: - Aigars Strupišs - Juris Siliņš TP sekretariāts: - Alla Spale - Rihards Veinbergs - Dace Šulmane TM: - Eva Krjukova TA: - Agnija Karlsone-Djomkina PwC: - Ramona Daukste - Raimonds Dauksts - Elizabete Muzikante - Māris Vainovskis - Diāna Kurpniece	18.10.2024	Oficiālā atklāšanas sanāksme: - Saskaņot projekta darbības jomu un mērķus. - Informēt par plānotajām projekta aktivitātēm, galvenajiem nodevumiem un to laika grafiku. - Noteikt nepieciešamos datus un informāciju no Labuma guvēja un piedāvātos rādītājus projekta uzraudzībai. - Sniegt pārskatu par paredzamo Labuma guvēja iesaistīšanos
TP, PwC	TP: - Rihards Veinbergs PwC: - Zlata Elksniņa-Zaščirinska - Ramona Daukste - Elizabete Muzikante	05.11.2024	Statusa atjaunošana: - Projekta statuss un gaidāmās aktivitātes - Diskusija un turpmākie soļi

iesaistīto pušu organizācija	Sanāksmes dalībnieki	Sanāksmes datums	Sanāksmes temats
	Diāna Kurpniece		

10 Datu, dokumentu un citas informācijas saraksts, kas pārskatīts sākuma posmā

Tabula 23. Sākuma posmā pārskatītie dokumenti

No.	Dokumenta nosaukums
1.	About courts, their areas of activity and locations (decision of the JC of May 30, 2023, No. 26)
2.	Administrative Procedure Law
3.	CEPEJ. (2022). Budget FR.
4.	CEPEJ tools on judicial time management.
5.	CEPEJ. (2020). Case weighting in judicial systems.
6.	CEPEJ. (2022). CEPEJ Study on the judicial systems in the EU Member States – Country fiche: Judiciary at a glance in Latvia.
7.	CEPEJ. (2022). Study on the judicial systems in the EU Member States – Country fiche: Judiciary at a glance in Latvia.
8.	CEPEJ. (2023). Report on case-weighting in public prosecution services.
9.	CEPEJ. (n.d.). CEPEJ Study for the EU Justice Scoreboard.
10.	Civil Procedure Law
11.	Court Administration. (2021). A New Model for Balancing the Workload of Courts and Judges Will Be Used in the Pilot Version.
12.	Criminal Procedure Law
13.	European Commission. (2023). 2023 Rule of Law Report: Country Chapter on the rule of law situation in Latvia.
14.	European Commission. (n.d.). European Semester Thematic Factsheet: Effective Justice Systems.
15.	FICIL. (2023). Position Paper on Rule of Law.
16.	Government of the Netherlands. (n.d.). The Dutch court system.
17.	Judicial Council. (2021). Operational Strategy of the Judicial Council 2021-2025.
18.	Judicial Council. (2023). Annual report of the Judicial Council 2023.
19.	Law on Budget and Financial Management.
20.	Law on Judicial Power.
21.	Law on the 2024 state budget and the budgetary framework for 2024, 2025 and 2026.
22.	Law on the Academy of Justice.
23.	Ministry of Justice. (2022). Operational Strategy of the Ministry of Justice 2022–2026.

No.	Dokumenta nosaukums
24.	OECD (2024), OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2024 Results - Country Notes: Latvia.
25.	OECD (2024), Unemployment rate.
26.	State Audit Office of the Republic of Latvia, (2024), Availability and development of human resources in Latvian courts.
27.	Supreme Administrative Court of Lithuania. (n.d.) About the Court System.
28.	Supreme Court of Estonia. (n.d.). Estonian Court System.
29.	Supreme Court of the Republic of Latvia. Trial in the Senate.
30.	The Constitution of Republic of Latvia
31.	The European e-Justice Portal. (n.d.). National justice systems: Germany.
32.	The European e-Justice Portal. (n.d.). National ordinary courts: Finland.

11 Pielikumi

Annex 1: Minutes of the kick-off meeting

IMPROVING JUDICIAL EFFICIENCY AND BUDGETING IN LATVIA Kick-off Meeting Minutes (18.10.2024)

Information about the meeting

Date: 18 October 2024

Time: 14:00 – 16:00 (CET), 15:00 – 17:00 (EEST)

Meeting type: Hybrid meeting, in-person and in Google Meet

Meeting link: <https://meet.google.com/bic-tftb-zux>

Contact person: Ramona Daukste (PwC), +37120290776, ramona.daukste@pwc.com

Invited participants:

- European Commission (REFORM ĢD) representatives:
 - Ella Ahmas
 - Mr. Angelos Binis
- Beneficiary (JC) representatives:
 - Aigars Strupiņš
 - Juris Siliņš
- Secretariat of the Judicial Council representatives:
 - Alla Spale
 - Rihards Veinbergs
 - Dace Šulmane
- Ministry of Justice representatives:
 - Eva Krjukova
- Court administration representatives:
 - Agnija Karlsone-Djomkina
- PricewaterhouseCoopers (PwC) representatives:
 - Ramona Daukste
 - Raimonds Dauksts
 - Elizabete Muzikante
 - Māris Vainovskis
 - Diāna Kurpniece

Objectives of the kick-off meeting:

- Align the scope and objectives of the project.
- Inform about the planned activities of the project, key deliverables, and their timeline.
- Determine the needs for data and information from the Beneficiary and proposed indicators to monitor the project.
- Provide an overview of the expected Beneficiary involvement.

Agenda

15 min	Opening of the meeting; Introduction of the Project's stakeholders
--------	--

15 min	Remarks by the European Commission: Project context and link to broader policy goals, the expectations about Project implementation and results.
--------	--

15 min	Remarks by the Judicial Council: Project context and link to broader policy goals, the expectations about Project implementation and results.
--------	---

30 min **PwC's presentation:** (1) Introduction of the PwC team; (2) **Execution of tasks and proposed methodology:** Project milestones and timeline, detailed methodology and PwC's view on utilising synergies in development of Project deliverables; (3) **Project management arrangements:** composition of project team and Steering Committee, frequency of meetings, status update principles, modality of communication, risks and mitigation strategies and (4) **proposed indicators to monitor the Project.**

15 min **Discussion on open questions:**

- Project Management arrangements.
- List of relevant stakeholders and their engagement in project implementation.
- Data and information needs.
- Project success indicators.

10 min **Next steps and closing**

Key notes from the meeting

PwC, Raimonds Dauksts: Delivered opening remarks, outlined the kick-off meeting agenda, and introduced key stakeholders.

REFORM ĢD, Angelos Binis: Provided opening remarks on behalf of the European Commission.

REFORM ĢD, Ella Hamas: Introduced herself as the primary contact for the EC, explaining the specifics and objectives of the TSI instrument and the expected impact and results.

REFORM ĢD, Angelos Binis: Explained the broader context and EU perspective of the project, mentioning similar ongoing projects in Bulgaria, France, and the Czech Republic.

Judicial Council, Aigars Strupišs: Made introductory remarks on behalf of the Judicial Council, introduced colleagues, and explained the objectives of the request.

- Highlighted the need to improve efficiency in courts due to long deadlines and a shortage of judges.
- Mentioned challenges in obtaining reliable statistical data due to outdated IT systems.
- Stressed the need for a good methodology to establish a reasonable workload for judges to calculate the required number of judges and budget.

PwC, Raimonds Dauksts: Introduced the PwC project team and the project management team members.

- Discussed ongoing DG projects in Latvia led by PwC.

PwC, Ramona Daukste: Introduced herself and shared her experience with REFORM ĢD projects.

PwC, Māris Vainovskis: Introduced himself, noting previous cooperation with the JC and Supreme Court in various matters.

- Highlighted progress in case law management and emphasized the importance of cooperation with judges and stakeholders.

PwC, Diāna Kurpniece: Introduced herself and shared her experience with business process efficiencies projects.

- Emphasized the importance of judges' independence and the role of the Court President.

PwC, Raimonds Dauksts: Introduced other field-specific team members (statistics, IT, data management) who will be involved as necessary.

CA, Agnija Karlsonē-Djomkina and MoJ, Eva Krjukova: Introduced themselves.

PwC, Ramona Daukste: Explained the project's objectives, expected outcomes, and timeline.

- Discussed key methodologies: PwC Transform methodology & Stakeholder engagement methodology.
- Stressed the importance of status updates and close contact with stakeholders.
- Mentioned the organization of interviews and workshops with key stakeholders.
- Introduced the key activities, methodology, and anticipated stakeholder involvement for Deliverable 1.
- Informed that PwC has started organizing interviews with key stakeholders and started planning workshops to facilitate engagement and collaboration.

PwC, Raimonds Dauksts: Emphasized the importance of a transparent project management approach, suggesting a review cycle to keep on track with the deliverable schedule.

JC, Rihards Veinbergs: Informed about a State Audit report relevant to the project, underscoring the importance of CA and MoJ's involvement in policy and data responsibilities.

JC, Aigars Strupišs: Agreed with the transparent project management approach.

PwC, Ramona Daukste: Introduced the key activities, methodology, and anticipated stakeholder involvement for Deliverable 2 and 3.

- AS-IS Assessment will be conducted in close collaboration with stakeholders to thoroughly evaluate the current state.
- Leveraging best practices from three countries, as mentioned by the Request for Service. PwC has already conducted a preliminary analysis and will present these findings during the project. Separate discussions will be held to finalize the selection of these countries.
- Stakeholders can expect a series of interviews and workshops to facilitate engagement and gather insights.
- A comprehensive stakeholder engagement plan will be implemented to ensure active participation and alignment throughout the project.

PwC, Raimonds Dauksts: Based on the initial discussions with the JC, suggested extending the deadline of Deliverable 3 to February.

- Informed that Deliverable 3 is a substantial component of the project, necessitating thorough analysis and attention to detail. Allocating additional time for the Analytical Report might be beneficial to ensure comprehensive coverage and accuracy.

JC, Rihards Veinbergs: Supported the extension, noting the benefit of having a full year 2024 data.

PwC Ramona Daukste: Introduced the key activities, methodology, and anticipated stakeholder involvement for Deliverable 4,5 and 6.

- Informed that Deliverable 4 will complete Outcome 1 and Outcome 2 starts with Deliverable 5.
- Informed that PwC and the JC will collaborate closely to select the most suitable candidates for the pilot phase.

PwC, Raimonds Dauksts: Informed that PwC aims to add an additional layer and will ensure that all obligations from the Request for Services are met.

PwC Ramona Daukste: Introduced the key activities, methodology, and anticipated stakeholder involvement for Deliverable 7.

- Noted that the project is scheduled for conclusion on March 5, 2026.

PwC, Raimonds Dauksts: Informed that the Project Management deliverables will be prepared in English, while the main deliverables will be provided in Latvian.

- Final versions of the deliverables will be translated using machine translation.

JC, Aigars Strupišs: Agreed to the PwC's proposal.

PwC, Ramona Daukste: Asked whether the PM deliverables need to be translated into Latvian.

JC, Dace Šulmane: Informed that a Latvian version of the PM deliverables will be required, as the State Audit Office might need to review all documents.

JC, Aigars Strupišs: Noted that machine translation is sufficient.

PwC, Raimonds Dauksts: Asked about the process for submitting deliverables simultaneously to the EC and the Beneficiary.

REFORM GD, Ella Ahmas: Accepted that the Deliverables can be submitted simultaneously to both the EC and the Beneficiary.

- Suggested using an online folder where all parties can collaborate effectively.

PwC, Ramona Daukste: Informed that an SPO (SharePoint Online) site will be established to facilitate cooperation and document sharing among all stakeholders.

PwC, Raimonds Dauksts: Asked for opinions on the proposal to extend the timeline for Deliverable 3 by 2 months, moving the deadline to March.

- Clarified that this extension will not result in any changes to the overall project completion deadline, which remains as previously scheduled.

JC, Aigars Strupišs: Agreed with PwC's proposed changes to extend the deadline for Deliverable 3.

EC, Ella: Confirmed that deliverable can be submitted later in the EC online platform if agreed upon by the Beneficiary.

PwC, Raimonds Dauksts: Asked about additional stakeholders that needed to be involved, interviewed, or engaged.

JC, Aigars Strupišs: Confirmed that the main ones were already involved. JC will inform PwC if other stakeholders need to be involved.

JC, Rihards Veinbergs: Suggested that the Ministry of Finance and the State Chancellery might need to be involved, but at a high level.

PwC, Ramona Daukste: Reminded of data and information needs and upcoming data requests.

JC, Dace Šulmane: Requested information on the first workshop's plan, timing, and participants in advance.

PwC, Ramona Daukste: Informed that PwC will prepare a stakeholder engagement plan and share the details with the JC about the workshop's plan, timing, and suggested participants in advance.

PwC, Raimonds Dauksts: Informed about the potential identified risks and PwC's mitigation measures.

JC, Aigars Strupiņš: Stated that during interviews, they would discuss what is relatable and what is needed to mitigate the risks.

- Noted that courts are specific institutions and that judges are a particularly difficult group due to their legal duties. Mentioned that it is doubtful whether methods used for business entities are applicable to courts and suggested discussing the methodology beforehand to identify potential shortcomings and mitigate issues with judges.

PwC, Raimonds Dauksts: Assured that these concerns had already been considered and would be taken into account.

- Informed about project monitoring and communication lines, highlighting that the currently identified ones would not be the only ones, and that there would be ad-hoc and topic-specific calls.

PwC, Ramona Daukste: Enquired about approval for key items:

- Single point of contact from PwC for daily communication will be Ramona Daukste, with administrative help from Elizabete Muzikante.
- Single point of contact from Beneficiary side: Juris Siliņš and members of the secretariat. Rihards Veinbergs will act as the single point of contact for daily communication from the Beneficiary side and will relay information to others.
- Notified about the necessity to nominate members from each institution for the Steering Committee meeting. Additionally, highlighted the importance of identifying specific persons for particular topics.
- Informed about possible times for a meeting with the Beneficiary, noting that the meeting could be cancelled and rescheduled as needed, and it is not always necessary for everyone to be present.

PwC, Raimonds Dauksts: Suggested having a standing meeting for Steer Co and status update calls to allow for preparation.

PwC, Ramona Daukste: PwC will propose time slots for possible meeting times in the email. The approximate meeting time will be 1 hour, but the length may change later on.

- Informed that it is necessary to agree on the meetings as soon as possible.

JC, Juris Siliņš: Informed that the JC will review the proposed times and let PwC know about the best times.

PwC, Ramona Daukste: Informed that PwC has set up a data room and will provide access details at the beginning of next week.

PwC, Raimonds Dauksts: Informed about project monitoring indicators for PM and deliverable-specific dimensions.

- Reminded that these indicators need to be agreed upon within a period of 2 weeks.
- Emphasized that all feedback received will be incorporated and learned from.

Q/A session, next steps, and closing

- Parties agreed to set the deadline for Deliverable 3 to March 5, 2025.
- JC will provide information about possible dates for bilateral and trilateral meetings by October 23.
- JC will provide contact persons for identified stakeholders by October 25.
- PwC will send a draft Letter of Authorisation (an informative letter about the project) for JC to review and sign by November 1.
- JC will review and agree on short-term and long-term results by November 14.
- PwC will organize inception phase interviews by November 14.
- PwC will send the draft Inception Report by November 14.
- PwC will send draft communication materials by November 14.

Pielikums 2: Projekta apraksta kopsavilkums

Improving judicial efficiency and budgeting in Latvia

Summary

The Judicial Council has requested support for the development of recommendations on institutional reform of the justice system, and a statistical methodology to evaluate the labour intensity of various court cases and to analyse the distribution of personnel across different judiciary institutions. This will aid the Judicial Council in strengthening the budgeting process and methodology for future improvements.

Context

Latvia ranks 6th in the EU for judges per capita and 4th in government expenditure on the justice system as a percentage of GDP. Despite investments in IT and resources, the duration of court proceedings remains unchanged due to a lack of data-driven tools. The Judicial Council lacks a methodology and thus faces challenges in evaluating judicial productivity and effectively allocating resources.

To address these issues there is a need to provide recommendations for institutional reforms and develop a statistical methodology. Thus, the results of the project, by promoting effective, data-driven management reforms in the judicial budget process, will contribute to the achievement of both the general and specific objectives of the TSI. Specifically, the project will strengthen Latvia's institutional and administrative capacity by designing reforms to effectively address the challenges identified.

Support delivered

During 2024–2026, PwC will support Latvia's Judicial Council through European Commission funding. Key stakeholders, including the Supreme Court, the Ministry of Justice, the Court Administration, the Ministry of Finance, and the State Chancellery, will contribute to developing a statistical model and roadmap to enhance the justice system.

Throughout the project, Latvia will benefit from tailored technical support, which includes:

- An analytical report on the current justice system
- Recommendations for institutional reforms to improve judicial operations and budget utilisation
- A new statistical model for assessing workloads and budget management
- A pilot implementation with training and a guidebook on court data collection and resource assessment.

Results achieved

The project will result in two main outcomes: a roadmap for institutional reforms to improve the operational efficiency of the judicial system, and a statistical model for evaluating judicial effectiveness.

The Judicial Council and key stakeholders will benefit from enhanced capacity for data-driven decision-making and resource allocation. In addition, capacity-building activities are expected to further strengthened the ability of national authorities to assess and optimise judicial operations.

As a result of this project, budgeting processes are expected to be enhanced, resource utilisation optimised, and the productivity and effectiveness of Latvia's judiciary improved, leading to a more efficient and impactful judicial system in the future.

The final report will summarise the main takeaways (including recommendations for institutional reform and good practices) from the project that could be useful and relevant for implementing similar initiatives in other EU Member States. This project is funded by the European Union via the Technical Support Instrument and implemented by the European Commission

Pielikums 3: Pārbaudei atlasītās jurisdikcijas

Dažādās jurisdikcijās tika veikta jurisdikcijas pārbaude, lai izprastu un analizētu vadošo praksi, kas var palīdzēt atbalstīt TP mērķus. Jurisdikcijas, kas tika apsvērtas, ir šādas:

Tabula 24. Jurisdikciju pārbaude³³

Salīdzināmie kritēriji	Pārbaudei atlasītās jurisdikcijas				Citas apsvērtās jurisdikcijas		
	 Latvija	 Igaunija	 Nīderlande	 Somija	 Lietuva	 Vācija	 Austrija
Profesionālu tiesnešu skaits ³⁴	2020: 550 2021: 545 2022: 533	2020: 234 2021: 236 2022: 237	2020: 2597 2021: 2644 2022: 2671	2020: 1077 2021: 1158 2022: 1148	2020: 740 2021: 718 2022: 746	2020: 20793 2021: 20998 2022: 20863	2020: 2589 2021: 2387 2022: 2677
Tiesneši uz 100 000 iedzīvotāju ³⁵	2020: 29.05 2021: 29.05 2022: 28.31	2020: 17.60 2021: 17.74 2022: 17.84	2020: 14.86 2021: 15.10 2022: 15.0	2020: 19.46 2021: 20.87 2022: 20.63	2020: 26.47 2021: 25.59 2022: 26.11	2020: 25.01 2021: 25.23 2022: 24.73	2020: 28.98 2021: 26.58 2022: 29.40
Lietu sarežģītības novērtēšanai izmantotās metodoloģijas ³⁶	Uz punktiem balstīta	Uz punktiem balstīta un darba-laika aplēse	Darba-laika aplēse un cita metodoloģija	Uz punktiem balstīta un darba-laika aplēse	Uz punktiem balstīta	Darba-laika mērīšana	Darba-laika aplēse un darba-laika mērīšana
Lietu svēršanas sistēmu nolūks ³⁷	Pielāgošanas procesā	Katrai tiesai nepieciešamo tiesnešu skaita aplēse Lietu nodošana tiesās	Katrai tiesai nepieciešamo tiesnešu skaita aplēse Tiesas produktivitātes novērtējums	Katrai tiesai nepieciešamo tiesnešu skaita aplēse Tiesnešu sadalījums tiesās	Katrai tiesai nepieciešamo tiesnešu skaita aplēse Lietu sadalījums tiesās	Jaunu tiesnešu sadalījums dažādās tiesās Citi	Katrai tiesai nepieciešamo tiesnešu skaita aplēse

³³ CEPEJ. (n.d.). CEPEJ Study for the EU Justice Scoreboard.

³⁴ CEPEJ. (n.d.). CEPEJ Study for the EU Justice Scoreboard.

³⁵ CEPEJ. (n.d.). CEPEJ Study for the EU Justice Scoreboard.

³⁶ CEPEJ. (n.d.). CEPEJ Study for the EU Justice Scoreboard.

³⁷ CEPEJ. (n.d.). CEPEJ Study for the EU Justice Scoreboard.

Salīdzināmie kritēriji	Pārbaudei atlasītās jurisdikcijas				Citas apsvērtās jurisdikcijas		
	 Latvija	 Igaunija	 Nīderlande	 Somija	 Lietuva	 Vācija	 Austrija
				Jaunu tiesnešu sadalījums dažādās tiesās Tiesas produktivitātes novērtējums	Atsevišķu tiesnešu novērtēšana		
Tiesneša gads	Nav lietots	200 darba dienas gadā ar lietu saistītais tiesneša darba laiks ir 1600 stundas	N/a	N/a	N/a	1700 stundas gadā	1720 gada neto darba izpildes stundas
Laika pētījuma ilgums	Nav lietots	Pusotrs gads	Datu vākšana, izmantojot laika lietotni, ilga vienu pētniecības nedēļu Datu vākšanas ilgums bija 61 pētniecības nedēļa, kas sadalīta 41 kalendārajā nedēļā	N/a	Nav pētījuma	6 mēneši	Pētījums ilga 6 mēnešus
Lietu sarežģītības līmenis	42 lietu veidiem ir piešķirti svāri	Administratīvās lietas: punkts atbilstoši sarežģītībai un laika patēriņam (vērtība 1 punktam) Krimināllietas: noteikta "atsauce standarta"	70 lietu veidi	Lietas grupētas 8 veidos un 3 sarežģītības pakāpēs	45 lietu veidiem ir piešķirti svāri		84 dažādas lietu kategorijas

Salīdzināmie kritēriji	Pārbaudei atlasītās jurisdikcijas				Citas apsvērtās jurisdikcijas		
	 Latvija	 Igaunija	 Nīderlande	 Somija	 Lietuva	 Vācija	 Austrija
		krimināllietas gadījumā” Civillietas: tiesneša lēmuma veids par lietas izskatīšanu					
Izmantotā metodoloģija ^{38, 39}	<i>Laika aplēse</i>	<i>Laika pētījums</i>	<i>Darba izlase</i>	<i>Uz punktiem balstīta</i>	<i>Laika aplēse</i>	<i>Laika pētījums</i>	<i>Laika pētījums</i>
Galvenās iezīmes ^{40, 41}		Izmanto visaptverošu pētījumu un regulārus atjauninājumus, labojumus	Izmanto piecas iepriekš definētas kategorijas, pamatojoties uz sarežģītību	Lietu grupēšana kategorijās un sarežģītības līmeņos	Prokuroru ekspertu aplēses, kategorizētās lietas	Darbībām atvēlētā laika tieša mērīšana	
Caurredzamība		Vidēja	Augsta	Zema	Zema	Augsta	
Iedzīvotāju skaits ⁴²	2020: 1 893 223 2021: 1 875 757 2022: 1 883 008	2020: 1 329 460 2021: 1 330 068 2022: 1 328 439	2020: 17 475 415 2021: 17 509 672 2022: 17 811 291	2020: 5 533 793 2021: 5 548 241 2022: 5 563 970	2020: 2 795 680 2021: 2 805 998 2022: 2 857 279	2020: 83 155 031 2021: 83 237 124 2022: 84 358 845	2020: 1 329 460 2021: 1 330 068 2022: 1 328 439
Pirmās instances indikatori (Dispozīcijas laiks):							
Civillietas un komerclietas (dienas)	2020: 239 2021: 216 2022: 209	2020: 135 2021: 146 2022: 158	2020: 127 2021: NA 2022: NA	2020: 300 2021: 305 2022: 327	2020: 117 2021: 106 2022: 116	2020: 237 2021: 231 2022: 241	2020: 156 2021: 135 2022: 142

³⁸ CEPEJ. (2023). [Report on case-weighting in public prosecution services.](#)

³⁹ CEPEJ. (2020). [Case weighting in judicial systems.](#)

⁴⁰ CEPEJ. (2023). [Report on case-weighting in public prosecution services.](#)

⁴¹ CEPEJ. (2020). [Case weighting in judicial systems.](#)

⁴² CEPEJ. (n.d.). [CEPEJ Study for the EU Justice Scoreboard.](#)

Salīdzināmie kritēriji	Pārbaudei atlasītās jurisdikcijas				Citas apsvērtās jurisdikcijas		
	🇱🇻 Latvija	🇪🇺 Igaunija	🇳🇱 Nīderlande	🇫🇮 Somija	🇱🇹 Lietuva	🇩🇪 Vācija	🇦🇹 Austrija
Administratīvo tiesību lietas (dienas)	2020: 220 2021: 256 2022: 200	2020: 142 2021: 162 2022: 158	2020: 304 2021: 265 2022: 257	2020: 274 2021: 296 2022: 281	2020: 112 2021: 106 2022: 79	2020: 426 2021: 422 2022: 408	2020: 388 2021: 312 2022: 285
Krimināllietas (dienas)	2020: 192 2021: 192 2022: 171	2020: 30 2021: 31 2022: 36	2020: 139 2021: 100 2022: 89	2020: 189 2021: 160 2022: 164	2020: 73 2021: 76 2022: 73	2020: NA 2021: NA 2022: NA	2020: 133 2021: 131 2022: 120
Pirmās instances ienākošās lietas uz 100 iedzīvotājiem⁴³:							
Civillietas un komercietas	2020: 1.53 2021: 1.52 2022: 1.59	2020: 1.43 2021: 1.32 2022: 1.26	2020: 0.73 2021: NA 2022: NA	2020: 0.17 2021: 0.16 2022: 0.14	2020: 3.32 2021: 3.26 2022: 3.07	2020: 1.47 2021: 1.30 2022: 1.19	2020: 0.83 2021: 0.83 2022: 0.80
Administratīvo tiesību lietas	2020: 0.09 2021: 0.10 2022: 0.10	2020: 0.21 2021: 0.23 2022: 0.21	2020: 0.57 2021: 0.50 2022: 0.52	2020: 0.45 2021: 0.39 2022: 0.38	2020: 0.51 2021: 0.58 2022: 0.82	2020: 0.70 2021: 0.66 2022: 1.58	2020: 0.51 2021: 0.52 2022: 0.55
Krimināllietas	2020: 0.79 2021: 0.51 2022: 0.47	2020: 1.53 2021: 1.46 2022: 1.32	2020: 1.28 2021: 1.45 2022: 1.46	2020: 1.03 2021: 1.27 2022: 1.16	2020: 0.62 2021: 0.55 2022: 0.54	2020: 1.43 2021: 1.36 2022: 1.28	2020: 0.75 2021: 0.73 2022: 0.75
Bezdarba līmenis (0-10)⁴⁴	2020: 8.1 2021: 7.6 2022: 6.9 2023: 6.5	2020: 6.9 2021: 6.2 2022: 5.6 2023: 6.4	2020: 4.9 2021: 4.2 2022: 3.5 2023: 3.5	2020: 7.7 2021: 7.7 2022: 6.8 2023: 7.2	2020: 8.5 2021: 7.1 2022: 6 2023: 6.9	2020: 3.6 2021: 3.6 2022: 3.1 2023: 3	2020: 6 2021: 6.2 2022: 4.8 2023: 5.1
Sabiedrības uzticība tiesām un tiesu	48%	62%	72%	74%	NA	58%	NA

⁴³ [CEPEJ. \(n.d.\). CEPEJ Study for the EU Justice Scoreboard.](#)

⁴⁴ [OECD \(2024\). Unemployment rate.](#)

Salīdzināmie kritēriji	Pārbaudei atlasītās jurisdikcijas				Citas apsvērtās jurisdikcijas		
	 Latvija	 Igaunija	 Nīderlande	 Somija	 Lietuva	 Vācija	 Austrija
sistēmai, % (2023) ⁴⁵							
IKP uz vienu iedzīvotāju (eiro) ⁴⁶	20 709	27 035	53 817	43 049	23 576	46 020	49 400
Tiesu budžets uz iedzīvotāju 2022.gadā (eiro) ⁴⁷	63.4	57.9	138.8	85.1	48.3	136.1	141.0
Kopējais tiesu budžets 2022.gadā (eiro)	119 365 548	76 866 039	2 472 714 000	473 653 935	137 971 573	11 477 627 564	1 283 952 301

⁴⁵ [OECD \(2024\). OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2024 Results - Country Notes: Latvia.](#)

⁴⁶ [CEPEJ \(2022\). Budget FR.](#)

⁴⁷ [CEPEJ \(2022\). Budget FR.](#)

Eiropas Komisijas projekts “Latvijas tiesu sistēmas efektivitātes un budžeta plānošanas pilnveide” (24LV15)

Godātais kungs/kundze,

Tieslietu padome un Eiropas Komisijas Strukturālo reformu atbalsta ģenerāldirektorāts (REFORM ĢD) vēlas lūgt Jūsu informatīvo atbalstu izpētē par Latvijas tiesu sistēmas efektivitāti un budžeta plānošanu, ko īsteno uzņēmums “PricewaterhouseCoopers SIA” (turpmāk – PwC).

Pakalpojuma (Projekta) vispārējais mērķis ir sniegt ieteikumus tiesu sistēmas institucionālajai reformai un izstrādāt statistisko metodiku lietu darbietilpības un personāla optimāla sadalījuma novērtēšanai tiesu iestādēs. Lietu svēršanas modelis palīdzēs TP uzlabot budžeta plānošanu un izstrādes metodoloģiju.

Galvenie projekta nodevumi ir:

- i. Analītisks ziņojums, kurā novērtēta pašreizējā situācija.
- ii. Ieteikumi institucionālajām reformām, lai uzlabotu tiesu sistēmas darbības plānošanu un celtu budžeta līdzekļu izlietojuma efektivitāti.
- iii. Jauns statistikas modelis, lai novērtētu tiesu darba slodzi un pārvaldītu tieslietu sistēmas budžeta resursus.
- iv. Metodoloģijas testēšana, tostarp apmācības un rokasgrāmata par tiesas datu apkopošanu, metodoloģiju un resursu novērtēšanu.

Projekts uzsākts 2024. gada septembrī, un paredzēts, ka tas noslēgsies 2026. gada martā.

Lai izstrādātais statistikas modelis un metodoloģijā būtu efektīva un atbilstoša iesaistīto pušu vajadzībām, esam iecerējuši aptaujāt tiesu sistēmai piederīgās iestādes. Būsim ļoti pateicīgi, ja varēsiet dalīties ar savu viedokli par pašreizējo situāciju tiesu sistēmā, kā arī sniegt ieteikumus vai dalīties ar labās prakses piemēriem.

Pētījuma ietvaros ar Jums sazināsies PwC pārstāvji Zlata Elksniņa-Zaščirinska [zlata.elksnina@pwc.com / +371 6709440], Ramona Daukste [ramona.daukste@pwc.com / +371 20290776] vai Elizabete Muzikante [elizabete.muzikante@pwc.com / +371 29479198].

Ja vēlaties uzzināt sīkāku informāciju par Projekta norisi, lūdzam sazināties ar Tieslietu padomes locekli Juri Siliņu [Juris.Silins@tiesas.lv], Tieslietu padomes sekretariātu [rihards.veinbergs@at.gov.lv]. vai REFORM ĢD pārstāvi Ella Ahmas [ella.ahmas@ec.europa.eu].

Augsti novērtēsim Jūsu iesaisti, kas sekmēs Latvijas tiesu sistēmas efektivitāti un budžeta plānošanas pilnveidi.

Aigars Strupišs
Latvijas Republikas Augstākās tiesas
un Tieslietu padomes priekšsēdētājs



**Funded by
the European Union**

Visit our website:



Find out more
about the Technical
Support Instrument:

