

Latvijas pilsētu programma
Pilsētu ekonomiskās attīstības stratēģijas

PAMATOJUMS RĪGAS PILSĒTAS ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJAS UZRAUDZĪBAS SISTĒMAS IZSTRĀDEI

Pasaules Banka
SIA “PKC” Pašvaldību konsultāciju centrs
2006.gada augusts

Satura rādītājs

1. Uzraudzības un novērtēšanas nepieciešamības pamatojums	3
2. Rezultatīvie rādītāji	5
3. Uzraudzība Rīgas pilsētas ilgtermiņa attīstības stratēģijā un Rīgas pilsētas attīstības programmā	7
Izmantotā literatūra	11

1. Uzraudzības un novērtēšanas nepieciešamības pamatojums

Neatņemami modernas vadības sistēmas posmi ir uzraudzība (monitorings) un novērtēšana. Dažādi stratēģiskās vadīšanas un stratēģiskās plānošanas teorētiskie un labās prakses materiāli norāda, ka veiksmīgas stratēģijas ieviešanai nepieciešams izveidot efektīvu uzraudzības sistēmu, kā arī veikt procesa un sasniegumu novērtējumu tās īstenošanas laikā. Tas attiecas gan uz privāto, gan arī uz publisko sektoru.

Uzraudzība ir regulāra un sistemātiska resursu, rīcību un rezultātu pārbaude, lai sekmētu lietderīgu un efektīvu stratēģijas vadīšanas lēmumu pieņemšanu.

Stratēģijas, kā arī jebkura cita plānošanas dokumenta (konceptijas, programmas, plāna) ieviešanas uzraudzība ir pastāvīgs process, kam jāturpinās visu stratēģijas rīcības plāna īstenošanas laiku.

Stratēģijas īstenošanas uzraudzība ir svarīga, jo tā:

- dod iespēju noteikt, vai stratēģija tiek ieviesta kā plānots;
- demonstrē darbības plāna progresu un sasniegumus;
- palīdz pārskatīt jau paveikto;
- identificē jaunas problēmas un iespējas, kam veltīt tālāku izpēti un darbības;
- nodrošina ar informāciju sabiedrību, politiķus un citas ieinteresētās puses.

Uzraudzības procesā apkopotā informācija ir pamats novērtējuma veikšanai.

Novērtējums (novērtēšana, izvērtējums) ir nepieciešams, lai novērtētu ieguldīto resursu (tajā skaitā finanšu) efektivitāti, pasākumu ietekmi u.t.t.

Uzraudzības procesā tiek sniegta atbilde uz jautājumiem:

- Kas ir paveikts?
- Kas ir sasniegts?

Veicot novērtēšanu tiek sniegta atbilde uz jautājumu:

- Vai un cik lielā mērā no plānotā ir sasniegt?
- Vai varam būt apmierināti ar paveikto un sasniegto?

Uzraudzības un novērtēšanas sistēmas pamatā ir rezultatīvie rādītāji.

Laba uzraudzības sistēma uzrauga:

- Resursu ieguldījumus – laiku un naudu, lai nodrošinātu saprātīgu budžeta tērēšanu;
- Rezultātus (sasniegumus), izmantojot rezultatīvo rādītājus, lai novērtētu progresu saskaņā ar izvirzītajiem mērķiem.

Novērtēšana ietver darbības plāna izpildi raksturojošo datu (ko nodrošina uzraudzības sistēma) analīzi un interpretāciju ar mērķi noskaidrot sasniegumus un attiecīgās jomas vājās vietas. Novērtēšana ir kas vairāk nekā vienkārša informācijas apstrāde. Tā ir arī analīze par to, kas un kāpēc notika.

Novērtēšanas ietvaros parasti nosaka arī plāna (projekta, programmas, stratēģijas) efektivitāti. Angļu valodā ir divi atšķirīgi efektivitātes termini: *efficiency* un *effectiveness*, un to būtība ir atšķirīga Latviešu valodā tos var tulkot kā ekonomiskā efektivitāte (*efficiency*) un funkcionālā efektivitāte (*effectiveness*).

Ekonomiskā efektivitāte parāda attiecības starp izmantotajiem resursiem un izpildes rādītājiem. To mēra kā resursu patēriņu (izmaksas, cilvēkdienas u.t.t.) uz vienu izpildes rādītāja vienību.

Funkcionālā efektivitāte parāda, cik lielā mērā programma (aktivitāte, uzdevums) ir sasniegusi rezultāta un ietekmes vēlamu kvalitāti atbilstoši programmas mērķiem un vīzijai.

Jāņem vērā, ka: *nav nekā mulķīgāka kā efektīvi no ekonomiskā viedokļa veikt kaut ko tādu, kas nevienam vairs nav vajadzīgs* (Osborne, Gaebler, 1992).

Var izmantot divus novērtēšanas veidus:

- Iekšējā novērtēšana jeb pašnovērtēšana;
- Ārējā novērtēšana.

Ārējo novērtēšanu mēdz dēvēt arī par neatkarīgo novērtēšanu. Ārējie vērtētāji – eksperti var piedāvāt pieredzi un profesionālismu, kā arī viņu neatkarība un objektivitāte nodrošina uzticamību novērtējumam, īpaši ārējiem finansētājiem un politikas veidotājiem. Tai pašā laikā ārējās novērtēšanas izmaksas ir lielākas par iekšējās novērtēšanas izmaksām. Iekšējās novērtēšanas gadījumā novērtēšanas procesā gūtā pieredze un mācības paliek attiecīgajā institūcijā un ir labāk pielietojamas nākotnē.

Praksē veiksmīgi tiek izmantota iekšējās un ārējās novērtēšanas kombinācija. Iekšējo novērtētāju galvenais uzdevums ir nodrošināt procesa virzību, datu savākšanu un tikšanos organizēšanu, savukārt ārējo novērtētāju uzdevums būtu izstrādāt novērtēšanas procesa kārtību, metodes, analizēt un interpretēt savāktos datus, sagatavot secinājumus un rezultātu atskaiti (Handbook, 2006).

Veidojot uzraudzības un novērtēšanas sistēmu, jānosaka ne tikai rādītāji, ko regulāri apkopos un analizēs, bet arī kārtība (process) kā uzraudzība un novērtēšana tiks veikta, kādas institūcijas, struktūrvienības tiks iesaistītas, kādas atskaites un cik bieži tiks gatavotas u.t.t.

Uzraudzības un novērtēšanas sistēma dod iespēju stratēģijas īstenotājiem informēt sabiedrību par veiktajām aktivitātēm un sasniegumiem.

Veicot novērtēšanu jābūt gataviem veikt izmaiņas stratēģijā.

Publiskās pārvaldes darbības novērtēšanas saturs dažādās valstīs ir atšķirīgs. Jaunzēlandē uzsvars tiek likts uz izpildes rādītājiem (*outputs*), Austrālijā un ASV - uz rezultātiem (*outcomes*), Dānijā – uz klientu apmierinātības apsekojumiem (tie atspoguļo rezultātus), Apvienotajā Karalistē – uz finansiālajiem rezultātiem un pakalpojumu kvalitāti (Measuring, 1997).

Lai publiskajā sektorā īstenotu atklātības un novērtēšanas principus, arvien vairāk un plašāk lieto klientu apmierinātības apsekojumus, ekonomiskās efektivitātes noteikšanu, novērtēšanas pētījumus, pārskatu sagatavošanu un publicēšanu (Measuring, 1997).

Latvijā un arī citās valstīs publiskajā sektorā politikas (stratēģiju, programmu) uzraudzība un novērtēšana ieviešas salīdzinoši lēni. Pie tam tradicionāli šajā sektorā lielāka uzmanība tika pievērsta resursiem (ieguldījumiem), bet mazāka – rezultātiem. Taču svarīgi uzraudzīt (identificēt) arī par ieguldītajiem resursiem sasniegtos rezultātus – gan tiešos sasniegumus, gan arī to plašāku ietekmi.

Uzraudzības un novērtēšanas prakse Latvijā valsts pārvaldē ir sākusies ar „*Politikas plānošanas pamatnostādņu*” pieņemšanu Ministru kabinetā 2001.gadā. 2003.gadā Ministru kabinets apstiprināja „*Pamatnostādnes par rezultātu un to sasniegšanas rādītāju sistēmu*”. Uzraudzības un novērtēšanas sistēma arvien plašāk tiek ieviesta līdz ar Eiropas Savienības fondu līdzekļu pieejamību. *Latvijas Attīstības plāns (2004-2006)* jeb *Vienotais Programmdokuments* un *Programmas papildinājums* paredz uzraudzības sistēmu un novērtēšanu. Uzraudzības nodrošināšanai ir izveidota ES SF Vadības informācijas sistēma. Informācijas pamatvienība ir projekts, bet rezultatīvo rādītāju sistēmu veido ietekmes rādītājiem (*impact*), rezultātu rādītājiem (*outcome*) un iznākuma (*output*) rādītājiem.

Jāatzīst, ka Latvijā stratēģiju/programmu uzraudzība un novērtēšana, kā arī rezultatīvie rādītāji vairāk un plašāk tiek izmantoti valsts pārvaldē nekā pašvaldībās. Iespējams tas skaidrojams ar to, ka pašvaldību attīstības dokumenti ir saturā plašāki nekā valsts pārvaldes nozaru un jomu plānošanas dokumenti un līdz ar to pašvaldībās uzraudzība sistēmas veidošana un īstenošana ir ievērojami sarežģītāka.

2. Rezultatīvie rādītāji

Publiskās pārvaldes rezultatīvo rādītāju noteikšana nav vienkāršs, bet ir ilgstošs process, kas parasti prasa vairākus gadus. Dažkārt rezultatīvo rādītāju kopums ir pārāk šaurs, neaptverot visus organizācijas mērķus un uzdevumus. Citkārt, tieši otrādi, tas ir pārāk plašs un darbiniekiem ir grūti saprast, uz kuriem rādītājiem koncentrēties (Osborne, Gaebler, 1992). Ne visi rezultatīvie rādītāji ir vienādā mērā izmantojami un līdzvērtīgi. Mazāk noderīgos rādītājus, kā arī tos, kuru iegūšana izmaksā pārāk dārgi, ir lietderīgi izslēgt no rādītāju kompleksa un aizvietot ar jauniem rādītājiem.

Daudzos materiālos rādītāji, kas nepieciešami politikas ieviešanas, kā arī publiskās institūcijas darbības novērtēšanai, izmanto noteiktu analītisko struktūru, kas saistīta ar procesa secību: ieguldījumi (*inputs*); darbība (*activities*); izpilde (*output*); rezultāti (*outcome, result*); ietekme (*impact*). Un attiecīgi rādītāji tiek iedalīti ieguldījuma jeb resursu rādītājos un iznākuma jeb rezultatīvajos rādītājos. Savukārt rezultatīvie rādītāji:

- darbības jeb izpildes rādītāji (*output*),
- rezultātu rādītāji (*outcome*),
- ietekmes rādītāji (*impact*).

„Pamatnostādnes par rezultātu un to sasniegšanas rādītāju sistēmu” paredz ieguldījumu rādītājus un ieguvumu rādītājus - darbības rezultātus, politikas rezultātus un makro ietekmes rezultātus.

Lai veiksmīgi pielietotu rezultatīvos rādītājus un lai procesā nebūtu negaidītu un nepatīkamu pārsteigumu, īstenojot darbības novērtēšanu vajadzētu ņemt vērā šādus ieteikumus:

- Veiciet gan kvantitatīvo, gan kvalitatīvo analīzi, jo ir svarīgi kombinēt gan kvantitatīvo izvērtēšanu, gan kvalitatīvo novērtēšanu.
- Rēķinieties ar spēcīgu pretestību no darbinieku puses.
- Iesaistiet vadītājus un darbiniekus rezultatīvo rādītāju noteikšanā un pilnveidošanā.
- Ik gadus novērtējiet un modificējiet rezultatīvos rādītājus.
- Nelietojiet pārāk daudz un pārāk maz rezultatīvo rādītāju.
- Veiciet darbības novērtēšanu politiski neatkarīgā, bezpartejiskā institūcijā.
- Maksimāli izmantojiet darbības novērtēšanas datus (Osborne, Gaebler, 1992).

Izstrādājot, ieviešot un novērtējot rezultatīvos rādītājus, ir jāizvairās no formālās pieejas šim jautājumam. Rādītāju galvenais mērķis ir parādīt un dot iespēju spriest par institūcijas paveikto un tādējādi novērtēt, cik efektīva ir bijusi programma vai iestādes darbība, kādas ir sasniegto rezultātu izmaksas un vai īstenotā programma vai politika ir sasniegusi savu mērķi un devusi plānotos rezultātus (*outcomes*). Agrāk lielāka uzmanība tika veltīta tam, cik valdība ir iztērējusi konkrēta mērķa īstenošanai, taču tagad ir kļuvis svarīgi zināt arī valdības mērķus un pasākumus šo mērķu īstenošanai. Tādējādi tieši funkcionālā efektivitāte pēdējā laikā ir kļuvusi par galveno, vērtējot programmu lietderīgumu – vai programma un tās apakšprogrammas turpina kalpot sabiedrības interesēm, vai to īstenošanu, pilnībā vai daļēji, nebūtu lietderīgāk nodot privātajam vai nevalstiskajam sektoram un kā, ja programma tiek turpināta, to padarīt par ekonomiski efektīvāku un pieejamāku. Praktiski programmu novērtēšana ir saistīta ar visas publiskās pārvaldes lomas un darbības novērtēšanu (Caiden, 1999).

Ne visus rezultatīvos rādītājus ir iespējams iegūt vienlīdz viegli.

Nenoliedzami, ka izpildes rādītājus ir vienkāršāk noteikt nekā rezultātu un ietekmes rādītājus. Ja parasti izpildes rādītāji ir īstermiņa, tad rezultātu rādītāji un jo sevišķi ietekmes rādītāji, visbiežāk ir ilgtermiņa rādītāji. Pēdējie var realizēties zināmā laika periodā pēc darbības izpildes. Ietekmes rādītāja izmērīšanu un attiecināšanu uz konkrētas institūcijas vai programmas darbību sarežģī arī tas, ka ietekmes rādītāju ietekmē arī citu institūciju darbība, citi procesi.

Izvēloties rezultatīvos rādītājus jānosaka, kādam mērķim tie tiks izmantoti, jānosaka to izmērīšanas izmaksas un jāizvērtē to atbilstība nepieciešamībai. Svarīgi ievērot, ka rezultatīvo rādītāju izmantošana ir tikai darbības uzlabošanas līdzeklis, nevis mērķis. Ieteicams vispirms konkretizēt datu vajadzības un tad novērtēt datu pieejamību, kvalitāti un izmaksas. Datus iespējams iegūt no iekšējiem, kā arī no ārējiem avotiem.

Īstenojot darbības novērtēšanu, izmantojot rezultatīvos rādītājus, ieteicams:

- neaprobežoties tikai ar izpildes rādītāju lietošanu, bet pēc iespējas plašāk izmantot rezultātu un ietekmes rādītājus, veicot gan kvantitatīvo, gan kvalitatīvo novērtēšanu;

- regulāri (vēlams ik gadus) veikt rezultatīvo rādītāju izmantošanas analīzi un pilnveidot to sastāvu, iesaistot šajā procesā dažādu līmeņu pārvaldes darbiniekus, kā arī klientus un ekspertus;
- izvēlēties optimālu rezultatīvo rādītāju skaitu, neaizraujoties ar pārāk daudz, tai skaitā maznozīmīgu un mākslīgi izdomātu rādītāju, lietošanu;
- rezultatīvos rādītājus izmantot maksimāli plaši, tai skaitā kompleksi saistot dažādas programmas, apakšprogrammas utt.
- rezultātu rādītāju formulējumam ir jābūt skaidram, tādā formātā, kas piemērots atskaitēm. Nevajadzētu lietot tādus vārdus, kā labs, stiprs, labāks, uzlabots, efektīvs. Rezultātus un ietekmi var raksturot arī ar ekspertu vērtējumu.

Kā tipisku rezultātu rādītāju var izmantot klientu apmierinātības līmeni. Pašvaldību gadījumā – tā ir iedzīvotāju apmierinātība.

Par sasniegto rezultatīvo rādītāju salīdzināšanas bāzi (*benchmark*) var kalpot:

- plāna rādītāji;
- iepriekšējo periodu rādītāji;
- citu institūciju rādītāji;
- citu valstu analogisko institūciju rādītāji;
- privātā sektora rādīt
- normatīvi.

Lai ndorošionātu regulāru, sistemātisku un efektīvu uzraudzību nepieciešams iveidot uzraudzības informācijas sistēmu.

3. Uzraudzība Rīgas pilsētas ilgtermiņa attīstības stratēģijā un Rīgas pilsētas attīstības programmā

2005.gadā Rīgas dome apstiprināja Rīgas pilsētas ilgtermiņa attīstības stratēģiju (RPIAS) līdz 2025.gadam. 2005.gadā Rīgas dome apstiprināja arī no Stratēģijas izrietošu vidēja termiņa attīstības dokumentu - Rīgas pilsētas attīstības programmu (2006.-2012.gadam) (RPAP), kurā, balstoties uz pilsētas ilgtermiņa attīstības stratēģiju, skaidri definēti uzdevumi, programmas un rīcības, kā arī to īstenotāji, finanšu resursi un rezultāti ilgtermiņa attīstības stratēģijā noteikto mērķu sasniegšanai.

Rīgas pilsētas ilgtermiņa attīstības stratēģijā (RPIAS):

- Izvirzīti 17 mērķi, tai skaitā 3 primāri mērķi.
- Katram formulētajam mērķim dots paskaidrojums.
- Katram mērķim noteikti indikatori (esošā vērtība, vidēja termiņa sasniegums, attīstības virziens).
- Katrs mērķis izvērsts ar uzdevumiem. Pavisam ir noteikti 112 uzdevumi.

- Pārskatāmībai mērķi un uzdevumi ir kodēti. Līdz ar to pēc koda ir skaidrs, uz kuru mērķi uzdevums attiecas.
- Pēc mērķu un uzdevumu daļas seko nodaļa, kur izvērstā formā izklāstīti Stratēģijas īstenošanas principi.
- Apakšnodaļā par startēģijas praktisko ieviešanu minēts: *Lai izvērtētu stratēģijas ieviešanas progresu, jānodrošina atgriezeniskā saikne ar mērķiem. Mērķu sasniegšanā panāktais progress ir vērtējams reizi četros gados. Savukārt attīstības programmas līmeņa indikatori vērtējami vismaz reizi gadā. Tai pat laikā nekur programmas līmeņa indikatori nav izdalīti.*
- Apakšnodaļa „Stratēģijas izpildes kontrole un vērtēšana” ir ļoti vispārīga un nav izvēsta.

Rīgas pilsētas attīstības programmā (Programmā):

- Programmas 5.nodaļa ir „Rīgas pilsētas attīstības perspektīva”. 5.1.apakšnodaļā iekļauta daļa, kur katrs Startēģijā izvirzītais mērķis ar tam sekojošiem uzdevumiem papildināts ar programmām. Programmas nav kodētas. Līdz ar to šajā apakšnodaļā nav precīza to sasaiste ar konkrētu uzdevumu.
- Atsevišķiem mērķiem programmu skaits ir lielāks par uzdevumu skaitu, atsevišķiem - mazāks, kā arī ir mērķi, kuriem nav nevienas programmas.
- 5.2.apakšnodaļā dota programmu detalizācija „Programmu detalizācija un rīcības”. Šajā apakšnodaļā zem mērķa atsevišķiem uzdeviem uzskaitītas programmas. Katras programmas ietvaros noteikti projekti/rīcības un papildinoša informācija.
- Ne visiem mērķiem Programmu skaits abās apakšnodaļās (5.1. un 5.2.) ir vienāds.
- Programmas 6.nodaļa ir „Attīstības programmas īstenošana un monitorings”. Saskaņā ar to RD PAD Ekonomikas pārvalde, balstoties uz par programmām atbildīgo RD struktūrvienību sniegto informāciju, sagatavo pārskatu par Rīgas attīstības programmas izpildes gaitu. Pārskatā iekļauj informāciju par paveikajiem un veicamajiem projektiem, problēmām, kas rodas vai var rasties, un ieteikumus. Pārskats cieši saistīts ar Rīgas reģiona projektu datu bāzi un tās aktualizāciju.

Secinājumi par Stratēģiju un Programmu:

- Ne visu 17 mērķu formulējums atbilst Stratēģijā dotajam mērķu skaidrojumam.

- Neprecīzākie formulējumi ir mērķiem PM1 „Izglītota, prasmīga un kultūru cenoša sabiedrība” un M8 „Garīga sabiedrība”. Pie esošā formulējuma PM1 ir ļoti plašs, bet paskaidrojumā un indikatoros nekas par kultūru cenošu sabiedrību nav iekļauts. Savukārt M8 mērķa formulējums liecina par salīdzinoši šaurāku saturu, bet mērķa paskaidrojums un indikatori vairāk raksturo situāciju par kultūru (teātru, cirka, kino biļetes), bet ne par garīgumu.
- Vienam mērķim (M12) nav neviena indikatora.
- Ne visiem mērķiem indikatori atspoguļo mērķa satura plašumu.
- Lielākā daļa indikatoru atspoguļo izmaiņas sabiedrībā un vajadzību, vēlmju apmierinājumu, taču atsevišķi indikatori vairāk saistīti ar pašvaldības darbību. Līdz ar to vērojama saturiska nekonsekvence.
- Mērķu raksturošanai izmantoti tikai kvantitatīvi rādītāji.
- Nozīmīga daļa indikatoru nav viennozīmīgi saprotami un nepārprotami formulēti.
- Indikatoru vērtībām nav norādīts pārskata laiks/periods.
- Nav uzrādīti indikatoru datu avoti.
- Nav izmantots neviens iedzīvotāju apmierinātības vai vērtējuma rādītājs.
- Stratēģijas un Programmas analīze liecina, ka programmas un attiecīgi projekti to ietvaros nav vienīgais Stratēģijas un Programmas īstenošanas veids. Tāpēc nepieciešama Uzraudzības un novērtēšanas sistēma, kas ir plašāka nekā projektu informācijas apkopojums un analīze. Līdz ar to uzraudzība ir ievērojami sarežģītāka. Problēma rodas resursu noteikšanā.

Priekšlikumi:

- Nodrošināt Stratēģijas un Programma ievērošanu Rīgas pilsētas pašvaldības budžeta sastādīšanā un apstiprināšanā.
- Izstrādāt vienotu RPIAS un RPAP uzraudzības un novērtēšanas sistēmu – *Stratēģijas uzraudzības sistēmu* (SUS), nosakot:
 - Sistēmas mērķus un uzdevumus;
 - Sistēmas rezultatīvos rādītājus – indikatorus un to sagaidāmās attīstības tendences;
 - Sistēmas institucionālo organizāciju;
 - Sistēmas normatīvo pamatu;
 - *Stratēģijas uzraudzības sistēmas* ikgadējā pārskata saturu;
 - Pārskata sagatavošanas laika grafiku.

- Lai novērstu nekoncekventu divu mērķu formulējumu (PM1 un M8) mērķus PM1 un M8 formulēt šādi:
 - o PM1 „Izglītota un prasmīga sabiedrība”;
 - o M8 „Kultūru cenoša un garīga sabiedrība”.
- Pārskatīt un pilnveidot Stratēģijas rezultatīvo rādītāju (indikatoru) sistēmu:
 - o Rādītājus, kas vairāk saistīti ar mērķu sasniegšanu, un rādītājus, kas vairāk saistīti ar pašvaldības darbību, grupēt atsevišķi.
 - o Izmantot kvantitatīvus un kvalitatīvus rezultatīvos rādītājus.
 - o Izmantot, interpretēt un atvasināt tādus kvantitatīvos rādītājus, kas ir saprotami, konkrēti, pieejami un salīdzināmi.
 - o Kvalitatīvo rādītāju noteikšanai izmantot aptaujas un ekspertu vērtējumus.
 - o Izmantot iedzīvotāju apmierinātības rādītājus.
 - o Izmantot teritoriālo dimensiju Rīgas rādītājos.
 - o Iespēju robežās izmantot rādītājus, ko paredz Rīgas pilsētas domes saistības (Agenda 21, Olborgas Harta).
- Izveidot un uzturēt Stratēģijas vadības, uzraudzības un novērtēšanas datu bāzi – Stratēģijas informācijas sistēmu.

Izmantotā literatūra

- Caiden N. Public Service Professionalism in Performance Measurement and Evaluation //Public Service in Transition: Enhancing its Role, Professionalism, Ethical Values and Standards. – 1999.
- Measuring and Managing Results: Lessons for Development Cooperation //Sida Evaluations Newsletter. – 1997. – No.6.
- Monitoring System on Urban Quality of Life. - Porto: Porto City Council, 2004.
- Osborne David and Ted Gaebler. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. – New-York: Addison – Wesley Publishing Co, 1992.
- Pamatnostādnes par rezultātu un to sasniegšanas rādītāju sistēmu. Apstiprinātas MK 11.03.2003.
- Politikas plānošanas pamatnostādnes. Apstiprinātas MK 09.10.2001.
- Pollitt, Christopher and Gert Bouckaert. Public Management Reform: A Comparative Analysis. – New York: Oxford University Press, 2000.
- Prior Assesment of Local Economic Development Strategies. Handbook. Trento: OECD LEED Programme, 2006.
- Rīgas attīstības ilgtspējība. Iespēja un izaicinājumi. – Rīga: RD Rīgas Vides centrs „Agenda 21”, LU Ģeogrāfijas un zemes zinātņu fakultāte, 2005.
- Rīgas pilsētas vides un attīstības politikas vērtējums attiecībā pret Olborgas saistībām. – Rīga: RD Rīgas Vides centrs „Agenda 21”, LU Ģeogrāfijas un zemes zinātņu fakultāte, 2005.
- E.Vanags, M.Pūķis, L. Seimuškāne, I.Vanags, I.Vilka. Rezultatīvo rādītāju ieviešana valsts pārvaldē. – Rīga: LU, Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts, 2001.