

RHC CONSULTING

Latvijas attīstības sadarbība Dienvidkaukāzā un Centrālāzijā: kapacitātes celšana valsts pārvaldē un pilsoniskajā sabiedrībā

Pieredzes un labās prakses apkopojums

Marija Golubeva, Diāna Ieleja

2013. gada decembris

Pētījums tapis Latvijas Platformas attīstības sadarbībai (LAPAS) uzdevumā ar LR Ārlietu ministrijas atbalstu.



LATVIJAS REPUBLIKAS ĀRLIETU MINISTRIJA



Satura rādītājs

1	1	2
2	2	3
2.1	2.1	3
2.2	2.2	4
3	3	5
3.1	3.1	5
3.2	3.2	6
3.3	3.3	7
Tabula 1.3a	Caur iepirkumiem sniegtās tehniskās palīdzības apjoms Centrālāzijas reģionā (2009-2012): EuropeAid piešķirtais finansējums pēc valstīm (vadošās organizācijas), EUR.....	8
Tabula 1.3b	ES organizācijas, kas vadīja vairākus tehniskās palīdzības projektus Centrālāzijā (2009-2012).....	8
4	4	10
4.1	4.1	10
4.2	4.2	11
4.3	4.3	12
5	5	14
5.1	5.1	14
Tabula 2.1a	Valsts pārvaldes iestāžu īstenoto aktivitāšu piemēri valsts pārvaldes reformu un labas pārvaldības jomā (2007-2012).....	15
5.1.1	Atsevišķu valsts pārvaldes organizāciju attīstības sadarbības aktivitāšu analīze	Error! Bookmark not defined.
5.2	5.2	19
Pielikumi	Pielikumi	27
Tabula 1.2	ES atbalsts valsts pārvaldes kapacitātes celšanai un reformām, kā arī atbalsts pilsoniskajai sabiedrībai Centrālāzijā (2007-2013) pēc Eiropas Komisijas datiem*.....	27

1 Ievads

Latvijas valsts pārvaldes iestādes, NVO un uzņēmumi tāpat kā citu ES valstu partneri iesaistās attīstības sadarbībā, izmantojot savas pārejas (*transition*) pieredzi, lai palīdzētu citām valstīm veikt reformas un attīstīt valsts pārvaldes un pilsoniskās sabiedrības kapacitāti, kā arī meklēt efektīvus risinājumus attīstības problēmu risināšanā. Vienlaikus, ņemot vērā Latvijas nelielo attīstības sadarbības finansējuma apjomu un salīdzinoši nelielo organizāciju skaitu, kas apgūst ES attīstības sadarbības finansējumu, jāatzīst, ka šis sektors ir vēl jāattīsta.

Centrālāzija tika nosaukta par Latvijas attīstības sadarbības prioritātes reģionu,¹ tomēr līdz šim Latvijas valsts pārvaldes un nevalstiska sektora aktivitātes šajā reģionā netika analizētas no attīstības sadarbības labās prakses perspektīvas. Nav attīstīta sistemātiska un stratēģiska pieeja sadarbības partneru un projektu izvēlei valsts pārvaldes iestādēs, turklāt vairākums sadarbības gadījumu ir bijušas īstermiņa pieredzes apmaiņas.

Pētījuma mērķis ir apzināt un analizēt Latvijas attīstības sadarbības piemērus labās pārvaldības un pilsoniskās sabiedrības kapacitātes stiprināšanas jomā Latvijai prioritārajā attīstības sadarbības reģionā – Centrālāzijā, kā arī Dienvidkaukāza valstīs, lai identificētu veiksmīgus modeļus un labās prakses piemērus un pilnveidotu analītisku bāzi Latvijas attīstības sadarbības sektoram. Sadarbības piemēru analīze var palīdzēt arī identificēt pieejas, kas ir bijušas pieprasītas no sadarbības partneru un donoru puses.

Pētījuma ģeogrāfiskais fokuss ir Centrālāzija, tomēr Latvijas attīstības sadarbības aktivitāšu izpētei tika identificēts arī otrs reģions - Dienvidkaukāzs, jo Latvijas organizāciju īstenoto projektu skaits Centrālāzijā pagaidām nav bijis pietiekami liels. Neskatoties uz atšķirībām starp Dienvidkaukāza valstīm, t.i., Austrumu partnerības valstīm, un Centrālāziju, ir iespējams identificēt līdzīgas pieejas sadarbībai no Latvijas organizāciju puses.

Pētījums piedāvā Latvijas attīstības sadarbības pieredzes analīzi labas pārvaldības un pilsoniskās sabiedrības kapacitātes attīstīšanas jomā Dienvidkaukāzā un Centrālāzijā ar mērķi identificēt labās prakses un inovatīvo projektu piemērus, kā arī apkopot labās prakses kritērijus, uz kuru pamata ir izstrādātas rekomendācijas attīstības sadarbības politikas veidotājiem.

¹ Ārlietu ministrija, <http://www.mfa.gov.lv/lv/Jaunumi/zinas/2013/septembris/05-3/>

2 Metodoloģija

2.1 Pētījuma metodoloģija

Pētījuma metodoloģija sastāv no 3 posmiem:

1. ES atbalsta Centrālāzijas valstu pārvaldības reformām un pilsoniskās sabiedrības kapacitātei (ES atbalstīto attīstības sadarbības projektu (grantu un tehniskās palīdzības)) no 2007.-2013. gadam īsa analīze.
2. Latvijas organizāciju attīstības sadarbības projektu Dienvidkaukāzā un Centrālāzijā atlase (pēc Ārlietu ministrijas informācijas) un analīze.
3. Latvijas attīstības sadarbības projektu analīze ar mērķi identificēt pieejas un metodes, kas var tikt izmantotas Latvijas attīstības sadarbības paplašināšanai Centrālāzijā, ņemot vērā pārvaldības un pilsoniskās sabiedrības kapacitātes celšanas vajadzības reģionā.

Pētījuma posmu apraksti:

1. Centrālāzijas pārvaldības reformu un ES atbalstīto attīstības sadarbības projektu pārvaldības jomā (grantu un tehniskās palīdzības) no 2007.-2013. gadam īsa analīze.

Pirmajā pētījuma posmā pētnieki:

- izveidoja īsu Centrālāzijas attīstības sadarbības situācijas un vajadzību aprakstu labas pārvaldības un pilsoniskās sabiedrības kapacitātes celšanas jomā, balstoties uz esošajiem pētījumiem un starptautisko organizāciju ziņojumiem, kā arī intervijām ar ekspertiem no divām Centrālāzijas valstīm;
- apkopoja ES attīstības sadarbības projektu tēmas un finansējuma apjomus labas pārvaldības jomā Centrālāzijā un tehniskās palīdzības sniedzēju valstisko piederību (izmantojot EuropeAid grantu un līgumu parakstītāju datu bāzi), lai gūtu skaidrāku priekšstatu par to, kuru ES valstu organizācijas (valsts, nevalstiskās, privātas) galvenokārt sniedz tehnisko palīdzību Centrālāzijā labas pārvaldības jomā un kādas metodes tās izmanto.

2. Latvijas attīstības sadarbības projektu Dienvidkaukāzā un Centrālāzijā atlase:

- Ar ekspertu interviju un interneta resursu analīzes palīdzību (ĀM, LAPAS, DG DEV CO) pētnieki identificēja Latvijas organizācijas (valsts, nevalstiskās, privātas), kas laika posmā no 2007.-2013. gadam iesaistījās attīstības sadarbībā Dienvidkaukāzā un Centrālāzijā labas pārvaldības un pilsoniskās sabiedrības kapacitātes celšanas jomās, un apkopoja sadarbības projektu galvenās iezīmes.
- Pētnieki arī intervēja dažus attīstības sadarbības projektos iesaistīto organizāciju pārstāvjus un izveidoja labās prakses pazīmēm atbilstošu īstenoto projektu aprakstus, kā arī apkopoja pieejamo informāciju par projektu mērķiem, metodēm, vietējo saistīto

pušu iesaisti un rezultātiem. Šajā analīzes posmā tika izmantota UNDP labās prakses definīcija kapacitātes celšanas jomā.

3. Latvijas attīstības sadarbības projektu analīze

Balstoties uz pirmajā un otrajā pētījuma posmā apkopoto informāciju, pētnieki veica Latvijas attīstības sadarbības pieredzes analīzi pārvaldības un pilsoniskās sabiedrības kapacitātes attīstīšanas jomā Dienvidkaukāzā un Centrālāzijā, lai identificētu veiksmīgus modeļus, labās prakses un inovatīvu projektu piemērus.

2.2 Labā prakse kapacitātes celšanas jomā: definīcija

Organizāciju kapacitātes celšana ir viens no attīstības sadarbības pamatiem. Kā norāda OECD pētījums, „kapacitātes attīstīšana ir daudz kas vairāk nekā individuālo zināšanu un prasmju attīstīšana. Tā ir lielā mērā atkarīga no organizāciju kvalitātes. Savukārt organizāciju darbība ir atkarīga no vides, kurā tās strādā, un no varas struktūrām un sabiedrības institūcijām. Kapacitāte nav tikai prasmes un procedūras; tā ir arī pārvaldība un motivācijas veidi.”²

Šajā pētījumā Latvijas organizāciju attīstības sadarbības projektu analīzei tika izmantoti Apvienoto Nāciju Attīstības programmas principi kapacitātes attīstīšanai - *UNDP's Default Principles for Capacity Development*:

1. Nesteidzieties. Kapacitātes celšana ir ilgtermiņa process.
2. Cieniet vērtību sistēmas un veiciniet partneru pašcieņu.
3. Pētiet prakses un piemērus gan pasaulē, gan uz vietas. Izgudrojiet no jauna prakses uz vietas.
4. Izaiciniet ierastas domāšanas shēmas un varas attiecības.
5. Domājiet un dariet tā, lai kapacitāte būtu ilgtspējīga.
6. Nodrošiniet pozitīvu motivāciju.
7. Integrējiet priekšlikumus partneru nacionālajās prioritātēs, procesos un sistēmās.
8. Celiet esošo kapacitāti, nevis vienmēr veidojiet jaunu.
9. Palieciet klāt grūtos brīžos.
10. Esiet atbildīgi attīstības mērķgrupu priekšā.³

Kopumā šie principi atbilst starptautiskajiem dokumentiem, kas nosaka atbildīgas attīstības sadarbības principus, piemēram, Akras dienaskārtībai (*Accra Agenda for Action*) un OECD definētajiem *Ownership and Accountability* principiem.⁴

² OECD (2006) The Challenge of Capacity Development Working Towards Good Practice.
<http://www.oecd.org/development/governance-development/36326495.pdf>

³ Carlos Lopes and Thomas Theisohn (2003) Ownership, Leadership and Transformation. UNDP.
http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/drivers-of-change/leadership/ownership-leadership-and-transformation-executive-summary/Ownership-Leadership-Transformation-Can-We-Do-Better_executive%20summary_.pdf

⁴ <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/ownership.htm>

3 ES attīstības sadarbība Centrālāzijā

3.1 ES attīstības palīdzības politika Centrālāzijas reģionā

2007. gadā ES formulēja savus mērķus Centrālāzijas reģionā, pieņemot Jaunās partnerības stratēģiju (*Strategy for a New Partnership with Central Asia*). Tā iezīmēja septiņas sadarbības jomas:

- cilvēktiesības;
- likuma vara;
- laba pārvaldība un demokrātija;
- jaunatne, izglītība un ekonomiskā attīstība;
- tirdzniecība un investīcijas;
- enerģija un transports;
- vides aizsardzība un ūdens;
- cīņa ar kopīgiem draudiem.⁵

Kā teikts Padomes ziņojumā *“The European Union and Central Asia: the New Partnership in Action”* (2009), galvenās no šīm jomām ir laba pārvaldība, cilvēktiesības, demokratizācija, kā arī izglītība.

“The development and consolidation of stable, just and open societies, adhering to international norms, is essential to bring the partnership between the EU and Central Asia states to full fruition. Good governance, the rule of law, human rights, democratisation, education and training are key areas where the EU is willing to share experience and expertise. The EU can offer experience in regional integration leading to political stability and prosperity. Lessons learnt from the political and economic transformation of Central and Eastern Europe can also be offered.”⁶

Eiropas Savienības attīstības politika Centrālāzijā salīdzinoši mazāk fokusējas uz drošības jautājumiem, salīdzinot ar ASV politiku, un nav tik fokusēta uz ekonomikas un investīciju jautājumiem kā to var novērot Ķīnas politikā. Tai arī nav izteiktu ģeopolitiskas ietekmes mērķu kā tas ir Krievijas politikā. Var teikt, ka ES palīdzība šajā reģionā ir vienīgā, kas pievērš lielu uzmanību attīstības jautājumiem, kaut arī ES, neskatoties uz programmatiskiem uzstādījumiem, primāri ir enerģētikas un drošības jautājumi. Tomēr daži pētnieki uzskata, ka ES attīstības palīdzībai Centrālāzijā ir visai ierobežota ietekme, kas ir skaidrojams gan ar vietējo valdību rezervēto attieksmi pret reformām, gan ar ES mazo interesi par reģionu. Reģiona spēja absorbēt ārējo palīdzību ir zema korupcijas un zemas valsts pārvaldes

⁵ http://eeas.europa.eu/central_asia/docs/2010_strategy_eu_centralasia_en.pdf

⁶ Ibid.

kapacitātes dēļ, kā arī vietām, piemēram, Tadžikistānā, arī režīmu vēlmes (mainīt pārvaldības principus) trūkuma dēļ.⁷

Turklāt kritiski pētnieki uzskata, ka ES politika Centrālāzijā fokusējas uz drošības un enerģētikas jautājumiem un mazāk rūpējas par demokratizāciju un cilvēktiesībām, kas noved pie tā, ka ES netieši atbalsta autokrātisku režīmu konsolidāciju. Uz pārmaiņām vērsto skaidro mērķu trūkums 2007. gada stratēģijā un ES palīdzības pieejamība bez īpašiem demokratizācijas nosacījumiem netiešā veidā padara attīstības palīdzību par atbalsta paušanu autoritārām valdībām.⁸ Saskaņā ar šo pētnieku uzskatiem ES būtu jāattīsta diferencēta pieeja Centrālāzijas valdošajiem režīmiem, jāspriež par sadarbības mērķiem un iespējām, izejot no konkrētās valsts pārvaldības prakses un trūkumiem. ES būtu arī jāpaplašina sadarbība ārpus valsts pārvaldes struktūrām, veidojot ilgtspējīgu platformu, iespējams, pēc Austrumu partnerības Pilsoniskās sabiedrības foruma parauga, dialogam ar pilsoniskās sabiedrības organizācijām, kuru situācija reģionā ir joprojām nedroša.⁹

Attiecībā uz nākamo ES attīstības palīdzības plānošanas posmu jāņem vērā, ka pašlaik ir pieejama tikai vispārīga informācijā.

2013. gada novembrī ES attīstības komisārs Andris Piebalgs paziņoja, ka „nolūkā atbalstīt Vidusāzijas attīstības centienus laikposmā no 2014. līdz 2020. gadam tiks darīts pieejams aptuveni 1 miljards eiro. Šī summa ietver divpusējus piešķirumus Kirgizstānai, Tadžikistānai, Turkmenistānai un Uzbekistānai un reģionālos piešķirumus, un vairāku valstu fondus, lai atbalstītu reģiona centienus attiecībā uz dabas resursu ilgtspējīgu apsaimniekošanu, sociālekonomisko attīstību, tostarp izglītību, un reģionālo drošību.” Komisārs arī paziņoja, ka „pārvaldība un iekļaujoša un ilgtspējīga izaugsme tautas attīstībai būs divi galvenie pīlāri turpmākos septiņus gadus sadarbības attīstības jomā ar Vidusāziju, īpašu uzmanību veltot visnabadzīgākajām un nestabilākajām valstīm.”¹⁰

3.2 ES atbalsts valsts pārvaldes kapacitātes celšanai un reformām un pilsoniskajai sabiedrībai Centrālāzijā

Pašlaik atbalsts pilsoniskās sabiedrības aktivitātēm un kapacitātes celšanai Centrālāzijā notiek ar diviem instrumentiem: *Non-State Actors and Local Authorities in Development* un *European Instrument for Human Rights*. Atbalsts valsts pārvaldes kapacitātes celšanai un reformām no 2007.-2012. gadam tika sniegts ar vairākiem finansējuma avotiem, tai skaitā,

⁷ Jos Boonstra un Marlène Laruelle (2013) EU-US cooperation in Central Asia: parallel lines meet in infinity? EUCAM, http://www.eucentralasia.eu/uploads/tx_icticontent/EUCAM-PB-31-EN-EU-US.pdf

⁸ Pierre-Olivier Bigo un Jacqueline Hale (2013), The EU and consolidating autocracies in Central Asia: a dialogue of the deaf? Civil Solidarity, http://civicsolidarity.org/sites/default/files/csp_policy_brief_-_the_eu_and_consolidating_autocracies_in_central_asia_-_a_dialogue_of_the_deaf.pdf

⁹ Ibid., 9.

¹⁰ Eiropas Komisija, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1119_lv.htm

*Development Cooperation Instrument*¹¹ un *Instrument for Stability*¹². Abu veidu atbalsta apjoms un tematiskais saturs attiecībā uz valsts pārvaldes kapacitātes un reformu atbalstu ir apkopots tabulā 1.2.

Kopumā lielākais atbalsts ir bijis divām nabadzīgākajām valstīm – Kirgizstānai un Tadžikistānai. Vienlaikus atbalsts Kazahstānas pilsoniskajai sabiedrībai ir bijis līdzvērtīgs, izmantojot finanšu instrumentus *Non-State Actors and Local Authorities in Development* un *European Instrument for Human Rights* (starp 5.5 un 6.5 miljoniem eiro).

Parasti atbalsts valsts pārvaldei notiek ar divpusējiem līgumiem starp saņēmējvalsti un Eiropas Savienību. Savukārt atbalsts pilsoniskajai sabiedrībai un vietējam pašvaldībām tiek īstenots ar projektu konkursiem. Projektu konkursu mērķis var būt gan sociālo problēmu risināšana ar pilsoniskās sabiedrības palīdzību (piemēram, lauku attīstības vai iekļaujošās izglītības jomā), gan pilsoniskās sabiedrības kapacitātes celšana. Tomēr salīdzinoši reti par projektu konkursa mērķi tika izvirzīta nevalstisko organizāciju līdzdalības stiprināšana valsts pārvaldes reformās (kā izņēmumu var nosaukt neseno konkursu,¹³ kur par mērķi tika izvirzīta NVO analītiskās kapacitātes attīstība un domnīcu attīstība Tadžikistānas Kalnu Badakšanas apgabalā).

Sīkāk par ES finansējuma apjomu labas pārvaldības, demokratizācijas un cilvēktiesību jomā katrā Centrālāzijas valstī var uzzināt no tabulas 1.1 pielikumā.

3.3 Tehniskā palīdzība: ES attīstības palīdzības sniegšana ar Eiropas Komisijas tenderiem un tās galvenie īstenotāji

Tehniskā palīdzība Centrālāzijas reģionā tāpat kā jebkurā citā reģionā, kur valstis saņem EuropeAid (ES attīstības palīdzības) atbalstu, tiek sniegta ar iepirkumiem, kuros piedalās organizācijas un konsorģiji, kas specializējās tehniskās palīdzības sniegšanā. Pašlaik Latvijas organizāciju iesaiste šādos iepirkumos reģionā praktiski nav redzama. Valstis, kuru organizācijas visveiksmīgāk iesaistījās tehniskās palīdzības sniegšanā Centrālāzijā no 2009.-2012. gadam (konsorģiju vadošās organizācijas pēc piesaistītā finansējuma apjoma saskaņā ar EuropeAid datiem) ir Vācija, Spānija, Lielbritānija, Itālija un Šveice.

¹¹ Eiropas Komisija, http://ec.europa.eu/europeaid/how/finance/dci_en.htm

¹² Eiropas Komisija, <http://www.eeas.europa.eu/ifs/>

¹³ EuropeAid/134-969/L/ACT/TJ

Tabula 1.3a Ar iepirkumiem sniegtās tehniskās palīdzības apjoms Centrālāzijas reģionā no 2009.-2012. gadam: EuropeAid piešķirtais finansējums pēc valstīm (vadošās organizācijas), EUR

	BE	CZ	FR	DE	EL	I	NL	AU	ES	KZ	UK	CH	Kopā
2012	77,980	43,565									1,496,320	960,000	2,577,865
2011	381,814		425,246	3,820,123				698,937	1,859,250	787,784			7,973,155
2010	214,171			5,399,978	764,672	1,294,079	435,890						8,108,790
2009	36,908	106,755	163,260										306,923
Kopā	710,873	150,320	588,506	9,220,101	764,672	1,294,079	435,890	698,937	1,859,250	787,784	1,496,320	960,000	

*avots: EuropeAid

Dažas organizācijas, kas sniedza tehnisko palīdzību Centrālāzijā, piedaloties Eiropas Komisijas iepirkumos, vadīja vairākus projektus (no 2 līdz 5 projektiem). Kā var redzēt tabulā 1.3b, pirmajā vietā pēc finansējuma apjoma starp šīm organizācijām ir Vācijas valsts uzņēmums *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)*, kas ir izveidots tehniskās palīdzības sniegšanai attīstības kontekstā un kas ieņem ievērojamu vietu globālajā attīstības palīdzības tirgū. GIZ ir uzkrāta pieredze un ekspertīze gan specializētās tehniskās jomās (piemēram, konsultēšana par ūdens piegādes infrastruktūru), gan valsts pārvaldes kapacitātes celšanas un projektu vadības jomās. No Latvijas valsts pārvaldes iestādēm GIZ projektos Centrālāzijā līdzdarbojās, piemēram, Valsts probācijas dienesta eksperti.

Tabula 1.3b ES organizācijas, kas vadīja vairākus tehniskās palīdzības projektus Centrālāzijā (2009.-2012).

Organizācija	Projektu skaits	Kopīgais finansējuma apjoms	Tai skaita valsts pārvaldes kapacitātes celšana un atbalsts pilsoniskai sabiedrībai
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT (GIZ) GMBH* (DE)	3	6,899,673	Daļēji
APPLICATION EUROPEENNE DE TECHNOLOGIES ET DE SERVICES SARL*AETS (FR)	5	282,071	Jā
BUSINESS AND STRATEGIES IN EUROPE SA* (BE)	2	144,588	Nē

IBF INTERNATIONAL CONSULTING SA*(BE)	3	109,103	Jā
LDK CONSULTANTS ENGINEERS & PLANNERS SA* (EL)	2	305,237	Daļēji

Avots: EiropAid

Kopumā liela daļa tehniskās palīdzības iepirkumu, ko veica Eiropas Komisija ar mērķi palīdzēt Centrālāzijas valstīm, ietvēra valsts pārvaldes un pilsoniskās sabiedrības kapacitātes celšanas komponentes. Tomēr informācija par sniegtajām konsultācijām un citām kapacitātes sniegšanas aktivitātēm ar iepirkumu palīdzību ir daudz grūtāk pieejama, nekā informācija par grantu projektiem (finanšu instrumentu *Non-State Actors and Local Authorities in Development* un *European Instrument for Human Rights* ietvaros) un par ES valstu valsts pārvaldes iestāžu sniegto palīdzību.

4 Kapacitātes celšana attīstības sadarbības kontekstā Centrālāzijā: kas būtu jāņem vērā?

4.1 Kapacitātes celšana: Centrālāzijas specifika

Gan sabiedrības, gan kultūras, gan valsts pārvaldes mehānismi Centrālāzijas valstīs atšķiras no Austrumeiropas valstīm; un šīs atšķirības ietekmē arī nevalstiskā sektora atbalsta modeļu funkcionēšanu. Starp izaicinājumiem ir ne tikai nedemokrātisku režīmu iezīmes (piemēram autoritāra kontrole pār nevalstisko sektoru Uzbekistānā un daļēji arī Kazahstana un Tadžikistānā, kā arī minimālas iespējas attīstīt nevalstisko sektoru Turkmenistānā), bet arī zema nevalstiskā sektora ilgtspēja un stratēģiska un analītiska kapacitāte.

Saskaņā ar ekspertu atzinumiem liela daļa projektu, ko starptautiskās organizācijas, NVO un donori īstenoja Centrālāzijā, nepievērsa pietiekamu uzmanību kapacitātes celšanai un nenodrošināja projektu rezultātu ilgtspēju. Efektīva kapacitātes celšana nav iespējama bez vietējās kultūras pārzināšanas, kurā notiek darbs ar NVO, vietējo sabiedrību un varas struktūrām. Ir nepieciešamas elastīgas metodes, kas atbilst vietējiem apstākļiem un kontekstam.¹⁴

Kapacitātes celšana reģionā notiek vairākos līmeņos un tajā ir iesaistītas vairākas organizācijas. Savulaik USAID attīstīja resursu centru tīklu un noteica atbalsta organizācijas (*intermediate support organisations (ISO)*) katrā valstī. Lielo programmu vajadzībām starptautiskās aģentūras, piemēram, UNDP un Pasaules Banka, veidoja projektu vadības vienības. Galvenās interešu grupas, kas iesaistījās valsts pārvaldes un pilsoniskās kapacitātes celšanā, ir Pasaules Banka, Apvienoto Nāciju attīstības programma (UNDP), USAID un Lielbritānijas starptautiskās attīstības departaments (DFID). Viens no kapacitātes celšanas pionieriem reģionā bija *Counterpart International*.¹⁵ Diezgan liela loma ir vēl vienai starptautiskajai organizācijai – INTRAC (*The International Training and Research Centre*), kurai ir savs birojs reģionā un kura sniedz atbalstu pilsoniskās sabiedrības organizāciju ilgtspējai un kapacitātes celšanai.

Neskatoties uz to, ka šīs un citas organizācijas ir bijušas aktīvas reģionā kopš 90. gadu sākuma, eksperti joprojām atzīmē, ka mērķtiecīga un konkrētām organizācijām un attīstības mērķiem domāta kapacitātes celšana ir retums. Tādējādi spēja piedāvāt vietējo partneru attīstības vajadzībām un kontekstam atbilstošu, lietderīgu kapacitātes celšanas atbalstu ilgstošā laika posmā ir viens no veiksmīgas attīstības sadarbības svarīgākajiem kritērijiem.

¹⁴ Lola Abdusalyamova and Hannah Warren (2007), *Organisational Capacity Building in Central Asia*, INTRAC.

¹⁵ Ibid.

4.2 Kapacitātes celšanas vajadzības: ekspertu viedoklis

Centrālāzijas eksperti, kuru viedokli tika apzināti pētījuma tapšanas gaitā,¹⁶ norāda, ka ir grūti runāt par reģionu kopumā, jo katras valsts specifika un ļoti atšķirīga politiska situācija ietekmē to, kurās jomās ir iespējama sadarbība. Piemēram, Kirgizstānā un zināmā mēra Kazahstānā pilsoniskās sabiedrības organizācijas var iesaistīties politikas veidošanas procesos, kaut gan viņu līdzdalība ir ne vienmēr efektīva. Valsts pārvaldes kapacitātes celšanas vajadzības daļēji sakrīt Kirgizstānā un Tadžikistānā, kas pamazām īsteno valsts pārvaldes reformas, neskatoties uz abu valstu politiskām atšķirībām. Savukārt, ārējai attīstības palīdzībai tādām valstīm kā Uzbekistāna un Turkmenistāna ir ļoti šauras robežas un vairāki nosacījumi, un projektu īstenošana ir iespējama tikai sadarbībā ar varas struktūrām.

Sadarbojoties ar nevalstisko sektoru, ir svarīgi apzināties ierobežojumus, ko veido NVO reģistrēšanas un finansēšanas sistēma tādās valstīs kā Uzbekistāna. Piemēram, tikai organizācijas, kurām ir atļauts piedalīties sarežģītajā reģistrēšanas procesā un kuras ir oficiālo NVO koalīciju biedri, var saņemt pieejamo grantu finansējumu; un šāda atlase praktiski neļauj ilgtspējīgi darboties, piemēram, cilvēktiesību organizācijām. Tomēr daži attīstības sadarbības partneri ir veidojuši alternatīvus atbalsta tīklus, piemēram, sieviešu tiesībām, un šo pieredzi ir svarīgi apzināt un izmantot.

Kaut gan kopumā reģionā attīstības sadarbība ir iespējama un ļoti nepieciešama, īpaši ņemot vērā ģeopolitiskas pārmaiņas pēc gaidāmās NATO klātbūtnes samazināšanas reģionā, nevar gaidīt ātras pārmaiņas pārvaldības kultūrā īslaicīgu projektu rezultātā. Piemēram, Tadžikistānā galvenās problēmas, kuru risināšana tiek pasludināta valsts plānošanas dokumentos par stratēģisku uzdevumu, ir vietējās pārvaldes vāja kapacitāte, pilsoniskās sabiedrības zema iesaiste lēmumu pieņemšanā, civildienesta zema popularitāte un kapacitāte. Lielākai daļai reformu mēģinājumu ir bijis īstermiņa raksturs un tie nav sasnieguši savus mērķus. Vienlaikus eksperti atzīmē, ka ārvalstu donoru pieejas reformu atbalstam bieži atšķiras savā starpā un neveido sinerģiju, kā arī nepietiekoši ņem vērā vietējo kontekstu, kamēr vietējiem lēmumu pieņēmējiem trūkst politiskās gribas, lai īstenotu pārmaiņas. Turklāt starptautiskās pieredzes izmantošana kapacitātes celšanai nevar notikt bez pārdomātas adaptācijas vietējiem apstākļiem. Ņemot vērā šos aspektus, ir nepieciešama ilgtermiņa sadarbība, lai panāktu kaut minimālus rezultātus. Eksperti uzskata, ka donoru vēlme redzēt tūlītējus rezultātus un īstermiņa domāšana ir vieni no svarīgākiem šķēršļiem efektīvai kapacitātes celšanai valsts pārvaldes reformu jomā.

Attiecībā uz prioritārām jomām pilsoniskās sabiedrības kapacitātes attīstīšanā eksperti norāda uz nepieciešamību atbalstīt organizāciju ilgtspēju, tai skaitā, finansiālo ilgtspēju, jo pašlaik pilsoniskās organizācijas neplāno savu ilgtspēju ārpus donoru finansēto projektu cikliem.

¹⁶ Aziza Katajeva (Pasaulē bankā, Tadžikistāna) un Šukrats Ganievs (NVO eksperts, Uzbekistāna).

4.3 Kur var būt lietderīga Latvijas pieredze

Šajā sadaļā apkopoti ekspertu viedokļi par to, cik lietderīgi būtu izmantot Latvijas valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju pieredzi attīstības sadarbības projektos, valsts pārvaldes un pilsoniskās sabiedrības kapacitātes celšanai Centrālāzijā.

Kopumā eksperti uzskata, ka Latvijas pārejas pieredze no padomju valsts pārvaldes struktūrām pie neatkarīgas valsts un ES dalībvalsts pārvaldes struktūrām un no padomju sabiedrības pie demokrātiskas sabiedrības, kas ir bijusi arī noderīga attīstības sadarbības kontekstā Austrumu partnerības valstīm, tai skaitā Dienvidkaukāzam, ir vismaz daļēji pielietojama arī Centrālāzijā.

Tomēr ir svarīgi apzināties, ka pārejas pieredze Latvijā un Centrālāzijā ir bijusi ļoti atšķirīga, tādēļ nav iespējams vienkārši pārnest Latvijas pieredzi uz valsts pārvaldes reformām Centrālāzijā, kā tas dažreiz ir noticis Austrumu partnerības valstīs. Kā norāda viena no ekspertiem, „tā kā praksē CA valstīs nav auglīgas augsnes Baltijai līdzīgu, politisku pārmaiņu iedzīvināšanai, īpaši jomās, kurās iespējamo pārmaiņu nesējs ir esošās varas prakse, mehānismi, kas kļuvuši par pārmaiņu virzītājiem Latvijā, nav iedarbināmi... mūsu pieredze par iesaistīšanos un politikas ietekmēšanu nav tieši pārņemama, pat ja risinājumi tehniski ir piemēroti. Būtiski atšķiras hierarhijas nozīmes izpratne, kam arī ir ne maza loma.¹⁷”

Latvijas valsts pārvaldes ekspertu pieredze bieži aprobežojas ar savas jomas reformu pieredzi Latvijā, kas ne vienmēr ir pietiekošs pamats, lai izvēlētos labāku modeli reformu īstenošanai citā valstī vai arī lai piedāvātu partneriem izvēli starp vairākiem modeļiem.¹⁸

Turklāt, kā norāda valsts pārvaldes reformu eksperti, bijušās NVS valstīs valsts pārvaldes reformu vajadzības ne visur un ne vienmēr ir vietējo partneru definētas un apzinātas. Turklāt ir gadījumi, kad konsultantu piesaiste no Austrumeiropas ir donoru, nevis vietēju partneru iniciatīva.¹⁹

Iesaistoties valsts pārvaldes konsultāciju projektos Centrālāzijā tāpat kā citos reģionos, piemēram, Dienvidkaukāzā, ir svarīgi atcerēties, ka:

- Lai īstenotu projektus, kas var nest ilgtspējīgas pārmaiņas, ir nepieciešams ļoti labi apzināties vietējo partneru un donoru dienas kārtību un vajadzības, un jābūt pārliecinātiem, ka Latvijas pieredze der vietējam kontekstam un atbilst pārmaiņu vajadzībām mērķa valstī. Lai tas būtu skaidrs, ir jāpārzina arī citu valstu pieredze un reformu modeļi.
- Vietējo valsts pārvaldes organizāciju nepieciešamība piesaistīt konsultantus vai īstenot pārmaiņas ne vienmēr ir apzināta izvēle – tā var būt saistīta ar donoru

¹⁷ Intervija ar Lindu Austeri, 13.12.2013.

¹⁸ Intervija ar U. Šicu, CPM Consulting, 06.01.2013.

¹⁹ Intervija ar U. Šicu.

prasībām reformēt kādu pārvaldes jomu vai pat īstenot konkrētu vajadzību analīzi, bet vietējie partneri, iespējams, neredz tādu vajadzību. Šādā gadījumā viņu motivācija sadarboties var būt ierobežota. Rūpīga vietējo vajadzību izvērtēšana kopā ar vietējiem partneriem var kalpot par pamatu ilgtspējīgiem rezultātiem.

Veiksmīgāka sadarbība ir iespējama jomās, kurās ir pieejams apjomīgs ārējo donoru finansējums pārmaiņu īstenošanai, tai skaitā, iesaistoties kopīgos projektos ar starptautiskām NVO un piesaistot ES, ANO vai citu donoru finansējumu. Ir svarīgi arī piemērot jaunas metodes vietējam kontekstam un aktuālu problēmu risināšanai, veidojot inovatīvus projektus.

Strādājot ar valsts pārvaldi, ir lietderīgi izmantot 'eksperta padoma' formātu un sadarbību starp valsts iestādēm, 'kā līdzīgs ar līdzīgo'.

Latvijas nevalstiskā sektora pieredze attīstības sadarbībā kopš neatkarības atgūšanas, tai skaitā, organizāciju stratēģiskas un finanšu ilgtspējas meklējumu pieredze, var arī būt lietderīga Centrālāzijas reģionā, īpaši ņemot vērā nevalstisko organizāciju vajadzības kapacitātes un profesionālisma celšanā.

5 Latvijas attīstības sadarbība Dienvidkaukāzā un Centrālāzijā no 2007.-2012. gadam – projektu veidi un tendences

Sadarbība ar Centrālāziju ir viena no Latvijas prezidentūras ES ārpolitikas prioritātēm, līdz ar to ir būtiski apzināt Latvijas organizāciju līdzšinējo pieredzi valsts pārvaldes un pilsoniskās sabiedrības kapacitātes celšanā šajā reģionā, kā arī Dienvidkaukāza reģionā, kur valsts pārvaldes reformu izaicinājumi ir bijuši daļēji līdzīgi, tomēr pieejamais ES atbalsts ir bijis lielāks dēļ Austrumu partnerības.

Ņemot vērā budžeta resursu trūkumu, Latvijas attīstības sadarbība Dienvidkaukāzā un Centrālāzijā no 2007.-2012. gadam bija diezgan ierobežota, izņemot atbalstu Gruzijai drošības jomā. Tomēr dažas Latvijas organizācijas iesaistījās ES, ANO un citu starptautisko organizāciju atbalstītajos projektos Dienvidkaukāzā un Centrālāzijā.

Šajā sadaļā netiek analizēta visa Latvijas attīstības sadarbība abos reģionos, bet, ņemot vērā pētījuma tēmu, tiek apkopoti piemēri un tendences no Latvijas attīstības sadarbības šajos reģionos valsts pārvaldes reformu un labas pārvaldības jomā, kā arī pilsoniskās sabiedrības kapacitātes celšanas un demokratizācijas jomā.

Sadaļas svarīgākais secinājums ir, ka vairākums sadarbības gadījumu ir bijuši īstermiņa, bez mērķa izveidot ilgtermiņa sadarbību ar vietējiem partneriem un nodrošināt sadarbības rezultātu (pārmaiņu) ilgspēju. Lai nākotnē sasniegtu lielāku sadarbības efektivitāti, ir nepieciešams izveidot profesionālu atbalstu Latvijas valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju attīstības sadarbības kapacitātei, uzsvaru liekot uz ilgspējīgu sadarbību un vidējā un ilgtermiņa sadarbības projektiem, piesaistot ārējus finansējuma avotus, piemēram, Eiropas Komisiju.

5.1 Valsts pārvaldes iestāžu aktivitātes attīstības sadarbības jomā

Nosacīti, analizējot ĀM informāciju par Latvijas attīstības sadarbību no 2007.-2012. gadam, var runāt par diviem attīstības sadarbības veidiem Latvijas valsts pārvaldē:

- vienreizējiem informatīviem pasākumiem/apmācībām;
- kapacitātes celšanas aktivitātēm, kas ietvēra sadarbību minētajā laika posmā.

Galvenokārt Latvijas valsts pārvaldes iestādes iesaistījās vienreizējos informatīvos pasākumos - pieredzes apmaiņas braucieni, pieredzes prezentācijas, īsas konsultācijas un apmācības. Šādu aktivitāšu mērķis nav ilgstoši iesaistīties partneru organizācijas kapacitātes celšanā, bet informēt par savu pieredzi vai sniegt neliela apjoma konsultācijas savas kompetences jomā.

Kopumā šādu pasākumu pievienota vērtība ir kontaktu dibināšana un nākotnes sadarbības iespēju izziņošana, tomēr īstermiņa konsultāciju braucieniem ir ierobežota ietekme uz pārvaldības reformām un kapacitātes celšanu mērķa valstī. Kā atzīmē valsts pārvaldes kapacitātes celšanas eksperts ar vairāk nekā 10 gadu pieredzi valsts pārvaldes reformu un attīstības sadarbības jomā, „ilgtspēju var nodrošināt ar ilgtermiņa projektiem; mazi projekti īsā laika posmā var palīdzēt izveidot vajadzību analīzi, bet ne nodrošināt ilgtermiņa efektu.”²⁰

Zemāk ir apkopoti vairāki tādu pasākumu piemēri (2007–2012).

Tabula 2.1a Valsts pārvaldes iestāžu īstenoto aktivitāšu piemēri valsts pārvaldes reformu un labas pārvaldības jomā (2007-2012)²¹

2007

Twining projektu atklāšanas semināri (seminārus organizēja Eiropas Komisija; pārstāvis no LR FM sniedza prezentāciju par Twining projektu administrēšanu Latvijā, informēja par Latvijas panākumiem, piedaloties projektu ieviešanas konkursos citās valstīs)	Armēnija, Gruzija	FM
Seminārs par vidēja termiņa budžeta plānošanas ieviešanu valsts pārvaldē	Tadžikistāna	FM
Mācību vizīte Latvijā par sekojošām tēmām: ministrijas struktūra, funkcijas un atbildības jomas, pašvaldību attīstības un pārraudzības jautājumi	Kirgizstāna	RAPLM
Trešais Starptautiskais sabiedriskās vadības vasaras institūts	Armēnija, Azerbaidžāna, Gruzija,	Valsts Kanceleja

2008

Pieredzes nodošana par snieguma vadību budžeta procesā	Kirgizstāna, Tadžikistāna	FM
Pieredzes nodošana Twining projektu sagatavošanā, ieviešanā un uzraudzībā	Armēnija, Azerbaidžāna	FM
Ekspertu konsultācijas par nelegālo nodarbinātību un problēmām administratīvajās procedūrās, kas neatspoguļo darba tirgus vajadzības	Armēnija,	PMLP

²⁰ Intervija ar Uģi Šicu, CPM Consulting.

²¹ Šajā apkopojumā netiek uzskaitīti informācijas un pieredzes apmaiņas pasākumi, kas attiecas uz drošības un likuma varas jomām, kā arī speciālizēta tehniskā palīdzība, piemēram, banku sektorā, bet tiek uzskaitīti pasākumi valsts pārvaldes reformu un labas pārvaldības jomā.

	Azerbaidžāna,	
	Baltkrievija	
Pieredzes apmaiņa par korupcijas apkarošanas jautājumiem	Kirgizstāna	KNAB
Pieredzes apmaiņa par valsts pārvaldes reformām, stratēģisko plānošanu, sadarbību ar parlamentu un NVO	Tadžikistāna	Valsts kanceleja

2009

Gruzijas migrācijas un pilsonības jomas kapacitātes stiprināšana (Rīgā tika īstenots attīstības sadarbības projekts Gruzijas migrācijas un pilsonības jomas kapacitātes celšanai, kurā piedalījās pieci Gruzijas lekslietu sistēmas speciālisti)	Gruzija	PMLP, CVK
Latvijas pieredzes nodošana par personāla pārvaldības jautājumiem	Gruzija	FM
Azerbaidžānas pretkorupcijas sistēmas novērtēšanas otrā kārtā un gala ziņojuma konsultācijas	Azerbaidžāna	KNAB
Apmācību semināra "Biosfēras rezervātu pārvaldība" organizēšana DAP Ziemeļvidzemes biosfēras rezervātā		Vides ministrija
	Armēnija, Azerbaidžāna, Gruzija, Moldova, Baltkrievija	
Pieredzes apmaiņa par valsts pārvaldes reformām	Tadžikistāna	Valsts kanceleja

2010

Pieredzes apmaiņa ar Tadžikistānas Darba un iedzīvotāju sociālās aizsardzības ministrijas, Valsts sociālās apdrošināšanas, pensiju un migrācijas aģentūras speciālistiem par sociālās drošības politikas jautājumiem. Projektā piedalījās Latvijas Nodarbinātības valsts aģentūra, Valsts Darba inspekcija un Labklājības ministrijas Darba departaments.	Tadžikistāna	Labklājības ministrija
Ekspertu konsultācijas par tiesu sistēmas reformu Kirgizstānas Republikā	Kirgizstāna	Tieslietu ministrija
Ekspertu pieredzes apmaiņa par cilvēkresursu attīstību, plānošanu un organizāciju, par darba samaksas sistēmu.	Kirgizstāna	Valsts kanceleja
Gruzijas Finanšu ministrijas speciālistu pieredzes apmaiņas vizīte KNAB	Gruzija	KNAB

2011

CSP ekspertu konsultācijas Latvijā (Azerbaidžānas delegācijas pieredzes apmaiņas vizīte CSP par mērķsadarbības (Twinning) projektu iesniegšanu	Azerbaidžāna	CSP
CSP ekspertu konsultācijas Latvijā (Azerbaidžānas Valsts statistikas komitejas pārstāvja pieredzes apmaiņas vizīte	Azerbaidžāna	CSP

CSP par EU-SILC, mājsaimniecību budžetu apsekojumiem		
Dalība apaļā galda diskusijā "Tadžikistānas vēlēšanu sistēmas attīstība un pilnveidošana. Starptautiskie vēlēšanu standarti"	Tadžikistāna	Centrālā vēlēšanu komisija (CVK)
Konsultācijas sadarbības projekta ietvaros	Gruzija, Kirgizstāna	Valsts kanceleja
Gruzijas Nacionālā tiesu ekspertīžu biroja vizīte - darbības novērtējums, lai sniegtu rekomendāciju Gruzijas institūcijai iestāties Eiropas tiesu ekspertīžu iestāžu tīklā	Gruzija, 2011	Valsts tiesu ekspertīžu birojs

Avots: Ārlietu ministrija, <http://www.mfa.gov.lv/lv/Arpolitika/Attistibas-sadarbiba/palidziba/>

Kā liecina aktivitāšu apraksti un tām atvēlētas finansējuma summas, galvenokārt runa ir par neliela apjoma pieredzes apmaiņu, konsultācijām un apmācībām, kas neietvēra ilgstošas sadarbības pazīmes. Tāds mērķis kā ilgtspējīga sadarbība arī bieži netika izvirzīts, runa ir drīzāk par *ad hoc* aktivitātēm un vizītēm, kuru mērķis bija iepazīstināt sadarbības partnerus ar Latvijas pieredzi noteiktā valsts pārvaldes jomā vai ar Latvijas pieeju noteikta veida problēmu risināšanā.

Kapacitātes celšanas projekti, kas sastāv ne tikai no informēšanas un pieredzes apmaiņas elementiem, bet arī no situācijas izpētes, politikas analīzes un analīzē balstīto konsultāciju elementiem (rekomendāciju izstrāde), ir bijuši reti.

Piemēram, Centrālās statistikas pārvaldes dalība projektā „Armēnijas statistikas attīstības veicināšana” izpaudās aktivitātēs, kas tika veiktas mērķtiecīgi, uzlabojot partneru organizācijas kapacitāti noteiktā laika posmā (2011. gada maijs – 2012. gada jūlijs), turklāt katrā projekta komponentē bija paredzētas vairākas aktivitātes. Piemēram, komponentē “Slodzes samazināšana strukturālajos uzņēmumu pārskatos” Latvijas eksperti iepazīnās un izvērtēja Armēnijas statistikas uzņēmumu strukturālos pārskatus un to atbilstību ES Uzņēmējdarbības strukturālās statistikas regulas prasībām, un izstrādāja darba plānu, lai ieviestu uzlabojumus, kuri tiks izstrādāti un ierosināti aktivitātes norises laikā, ņemot vērā Armēnijas statistikas paveiktos darba uzdevumus. Projektu finansēja Eiropas Savienība.

No citām aktivitātēm, kas iziet ārpus vienreizējas pieredzes apmaiņas vai īslaicīgu konsultāciju rāmjiem, var pieminēt Pašvaldību savienības projektu par sadarbības veicināšanu starp izceļotāju kopienām un vietējām pašvaldībām Gruzijā (2010). Pašvaldību savienība arī aktīvi iesaistījās Latvijas pašvaldību izglītošanā par attīstības sadarbības iespējām. Projekta „Sadarbojoties attīstībai: jauns izaicinājums pašvaldību asociācijām un nevalstisko organizāciju sadarbības tīkliem” (ĀM/2012/6) ietvaros tika organizēti semināri un pašvaldību un NVO pieredzes apmaiņas attīstības sadarbības jomā.²²

Kopumā šajā sadaļā apkopotie piemēri liecina, ka vairākums sadarbības gadījumu valsts pārvaldes reformu jomā Dienvidkaukāzā un Centrālāzijā ir bijuši īstermiņa un bez mērķa dibināt ilgtermiņa sadarbību ar vietējiem partneriem un nodrošināt sadarbības rezultātu (pārmaiņu) ilgtspēju valsts pārvaldē. Tomēr ir zināmi arī salīdzinoši ilgākas/ ilgtspējīgākas sadarbības gadījumi, kas atbilst pētījuma sākumā aprakstītām labas prakses pazīmēm.

²² http://www.mfa.gov.lv/data/file/sadarbojoties_attistibai_jauns_izaicinajums_pasvaldibu_asociacijam_un_nvo.pdf

Ilgtspējīgas attīstības sadarbības projekta piemēri no Centrālāzijas reģiona tiek sīkāk analizēti nākošajā sadaļā.

5.1.1 Piemērs : Valsts probācijas dienests un tieslietu sektora reformas Kirgizstānā (Vadošā organizācija (sākumā) – GIZ (Vācija))

Valsts probācijas dienesta sadarbība ar Kirgizstānas tieslietu sistēmas iestādēm²³ atbilst vairākām labas prakses pazīmēm kapacitātes celšanas jomā. Tā ietver aktivitātes un sadarbību ilgākā laika posmā, balstās vietējās prakses analīzē un tajā balstītās rekomendācijas par pārmaiņu ieviešanu, kas izmanto ārējo pieredzi (Latvijas pieredze alternatīvo sodu ieviešanā), izaicina ierastas domāšanas shēmas (par to, kā vajadzētu funkcionēt sodu sistēmai) un zināmā mērā nodrošināja rezultātu ilgtspēju ar apmācību un konsultāciju atkārtotānu tad, kad tas bija nepieciešams.

Mērķa grupa	Kirgizstānas tieslietu sistēmas un cietumu sistēmas vadītāji un darbinieki
Finansējuma avots	ES projekts, ANO projekts
Aktivitāšu apkopojums	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semināru cikls par Latvijas pieredzi Kirgizstānas tiesu reformas kontekstā (2009); 2. Apmācība cietumu sistēmas darbiniekiem par likumu pārkāpējiem sabiedrībā (alternatīvo sodu sistēma); 3. Analītiskā pārskata sagatavošana „Probācijas institūta stāvoklis Kirgizstānas Republikā un tā attīstības perspektīvas”, rekomendāciju izstrāde probācijas institūta attīstībai Kirgizstānas Republikā (2011); 4. Darbs starptautisko ekspertu misijas sastāvā - semināra „Līderisma pamati penitenciāro (soda izpildes) institūciju darbā reformu īstenošanas periodā” vadīšanā, rekomendāciju izstrāde Valsts sodu izpildes dienestā Orusā.
Kā tika ņemtas vērā vietējās vajadzības?	Pirmās ekspertu vizītes Kirgizstānā notika pēc KG delegācijas vizītes Latvijā, kad Kirgizstānā tika veikti grozījumi Krimināllikumā un likumā ieviesti alternatīvi sodi. Vajadzības tika noteiktas, veidojot ES un ANO projektus Kirgizstānā šajā jomā. Projektu veidotāji uzskatīja, ka ir nepieciešams iepazīties ar pēcpadomju sistēmu transformāciju attiecīgajā jomā.

²³ Avoti: Ārlietu ministrija, intervija ar M. Papsujeviču.

Kādi priekšstati un ierastas domāšanas shēmas tika izaicinātas?	Latvijas pārstāvji iepazīstināja Kirgizstānas tieslietu sistēmas darbiniekus ar alternatīvo sodu sistēmu un ar Latvijas sodu humanizācijas pieredzi, kā arī kopā ar citu valstu ekspertiem sniedza apmācības, kā vadīt pārmaiņas cietumu sistēmā.
Vai tika apzināta vietējā prakse un kādi šķēršļi bija jāņem vērā?	Sadarbības laikā notika vairākas politiskas un administratīvas pārmaiņas, mainījās Soduzpildes inspekcijas darbs un administratīvā pakļautība, kas bija jākonsultē. Ilgtspējīgas politikas trūkums, korupcija un nepotisms tika identificēti kā šķēršļi pārmaiņu ieviešanai.
Vai tika apzināta pasaules prakse, lai transformētu vietējo praksi?	2011. gadā tapa ziņojums par 5 valstu pieredzi sodu sistēmas transformācijā pēc padomju sistēmas (4 bijušās PSRS republikas un Bulgārija), ziņojums ietvēra rekomendācijas, kā pielietot šo pieredzi Kirgizstānas kontekstā.
Kā tika nodrošināta ilgtspēja?	Kad politisko un administratīvo pārmaiņu dēļ nomainījās vadība un institucionāla atmiņa tika zaudēta, tad vajadzēja no jauna apmācīt sistēmas vadītājus un iepazīstināt viņus ar labo praksi un ar pārmaiņu ieviešanas iespējām savā jomā.

Valsts probācijas dienesta attīstības sadarbības piemērs no Kirgizstānas liecina par to, ka veidojot sadarbību, ir jārēķinās ar laika un resursu ieguldījumiem administratīvas un politiskās kultūras šķēršļu pārvarēšanai, un nepieciešamības gadījumā jānodrošina apmācību vai konsultāciju atkārtošana, lai panāktu ilgtspēju.

5.2 Latvijas nevalstisko organizāciju aktivitātes kapacitātes celšanas joma Centrālāzijā un Dienvidkaukāzā

Latvijas pilsoniskās sabiedrības organizāciju attīstības sadarbības aktivitātes abos reģionos nav bijušas tik daudz kā valsts pārvaldes iestāžu aktivitātes, tomēr tām parasti ir bijis projektu, nevis atsevišķu aktivitāšu raksturs, un tās dažreiz tika īstenotas ilgākā laika posmā.

Pirmie projekti šī pētījumā apskatītajā laika posmā ir bijuši Dienvidkaukāza reģionā. 2007. gadā biedrība „Sabiedrība par atklātību – Delna” veica Gruzijas reģionālo NVO un mediju pārstāvju apmācības ar mērķi izglītēt par dažādām pilsoniskās sabiedrības un publiskās pārvaldes sadarbības formām, tādējādi iedrošinot reģionālos NVO un medijus aktīvāk piedalīties lēmumu apspriešanas un pieņemšanas procesos gan vietējā, gan nacionālā līmenī. Vienlaikus attīstības izglītības biedrība „Glen Latvija” iesaistījās ilgtspējīgās attīstības projektā divos Gruzijas reģionos, kas turpinājās arī 2008. gadā. Abas organizācijas saņēma atbalstu saviem projektiem no Latvijas attīstības sadarbības budžeta.

Pēc starptautiskās finanšu krīzes sākuma, aktivitātes, līdz 2012. gadam ieskaitot, vairs netika atbalstītas no Latvijas attīstības sadarbības budžeta, tomēr vairākas nevalstiskās organizācijas ir turpinājušas iesaistīties starptautisko donoru atbalstītajos projektos Centrālāzijas un Dienvidkaukāza reģionos, atbalstot labas pārvaldības un pilsoniskās sabiedrības attīstību. Zemāk ir sīkāk aprakstīti divi projekti, kur Latvijas NVO iesaistījās kā partneri un kas atbilst labās prakses pazīmēm kapacitātes celšanas jomā, kas izklāstītas pētījuma ievadā.

5.2.1 Labās prakses piemērs: projekts „Verot vaļā publiskās politikas durvis Dienvidkaukāzā un Centrālāzijā”

Starptautiska domnīcu tīkla PASOS projekts *“Opening the doors of public policy making in South Caucasus and Central Asia”*,²⁴ kurā piedalījās Sabiedriskās politikas centrs PROVIDUS, ietvēra vairākas labās prakses pazīmes kapacitātes celšanas jomā - tas tika īstenots ilgstošā laika posmā, pamatojoties uz vietējo prakšu izpēti un uz pasaules atziņām politikas analīzes un publiskas politikas jomā, un tas izaicināja ierastas domāšanas shēmas par nevalstiskā sektora spējām veikt nopietnu ieguldījumu politikas analīzē un veidošanā starp reģiona valsts pārvaldes pārstāvjiem.

Projekta nosaukums	„Verot vaļā publiskās politikas durvis Dienvidkaukāzā un Centrālāzijā” (2011-2012) PROVIDUS loma: programmas dalībnieku mentoringi.
Mērķa grupa	Domnīcas un pētnieki (politikas analītiķi), kā arī valsts pārvaldes pārstāvji no Dienvidkaukāza un Centrālāzijas reģioniem
Finansējuma avots	UNDEF (Apvienoto Nāciju Organizācijas Demokrātijas fonds)
Aktivitāšu apkopojums	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stipendiātu programma ekspertiem no Dienvidkaukāza un Centrālāzijas, kas nodarbojas ar politikas analīzi; 2. Apmācības (politikas analīze, domnīcu veidošana un vadīšana, dialogs ar politikas veidotājiem); 3. Seminārs valsts pārvaldes pārstāvjiem no mērķa valstīm par sadarbību ar nevalstisko sektoru politikas analīzes un politikas veidošanas jomā; 4. Mentoru atbalsts un iespēja gūt pieredzi Austrumeiropas domnīcās programmas stipendiātiem.
Kā tika noteiktas	Projekta mērķi un metodes balstījās uz jau iepriekš veikto situācijas

²⁴ Avoti: www.pasos.org un intervija ar L. Austeri.

vajadzības? Vai notika situācijas izpēte pirms projekta satura un metodoloģijas veidošanas?	izvērtējumu. Papildus tam tie tika saskaņoti, ņemot vērā citu projekta mērķa valstu situācijas, kā arī tika veiktas <i>ex ante</i> aptaujas un izvērtējums projekta sākumā.
Kādi priekšstati un ierastas domāšanas shēmas tika izaicinātas?	Seminārs valsts pārvaldes pārstāvjiem no mērķa valstīm par sadarbību ar nevalstisko sektoru politikas analīzes un politikas veidošanas jomā izaicināja reģionā esošos stereotipus par to, vai nevalstiskais sektors var sniegt nopietnu un kvalitatīvu ieguldījumu politikas veidošanā.
Vai tika apzināta vietējā prakse, un kādi šķēršļi bija jāņem vērā?	Projekta pirmajā gadā notika dziļa situācijas izpēte par politikas vērtēšanas un veidošanas praksi mērķa valstīs, lai apzinātu specifiku un šķēršļus. Svarīga bija atskārsme, ka 'mūsu' pieredze par iesaistīšanos un politikas ietekmēšanu nav tieši pārņemama, pat ja risinājumi tehniski ir piemēroti. Būtiski atšķiras hierarhijas nozīmes izpratne.
Vai tika apzināta pasaules prakse, lai transformētu vietējo praksi?	Apmācības tika veidotas, pamatojoties uz ES un ASV politikas analīzes teorijām un praksi, kā arī treneru pieredzi Austrumeiropas valstīs un arī citos pasaules reģionos. Šī pieredze lielā mērā tika izmantota ne tikai, lai celtu projekta dalībnieku kapacitāti, bet arī, lai izaicinātu priekšstatu par to, ka nevalstiskais sektors nevar nodrošināt labas kvalitātes politikas analīzi, kas būtu lietderīga politikas veidotājiem.
Ilgtspējīgo rezultātu pazīmes	Mērķa valstu organizācijām: izpratne par to, kā var organizēti darboties nevalstiski politikas analītiķi un padomdevēji valstij, tostarp, piesaistot finansējumu savām aktivitātēm. Tika izmantota arī pieredze no darbojošos analītisko centru darba ikdienas, kas saskaņā ar atsauksmēm palīdz organizēt savu darbību reģionā pēc atgriešanas.

Projekta pieredze liecina, ka, lai salīdzinoši veiksmīgi veicinātu mērķa valstīs inovatīvas (reģionam neraksturīgas un neierastas) pieejas, pirms aktivitāšu sākuma ir nepieciešama dziļa situācijas izpēte un iesaistīto interešu grupu konfrontēšana ar jaunām zināšanām un praksēm, vienlaikus nezaudējot saikni ar vietējo realitāti un kontekstu.

5.2.2 Resursu centra sievietēm „Marta” projekts „Paplašinot sieviešu atbalsta tīklu Uzbekistānā”

Resursu centrs sievietēm „Marta” iezīmēja sadarbību ar Centrālāzijas organizācijām kā vienu no saviem attīstības uzdevumiem jau 2003. gadā un pakāpeniski veidoja kontaktus ar sieviešu organizācijām reģiona. Savukārt no 2011.-2013. gadam centrs aktīvi iesaistījās

projektā „Paplašinot sieviešu atbalsta tīklu” Uzbekistānā, ko vadīja itāļu organizācija “Formaper”.

Projekta nosaukums	„Paplašinot sieviešu atbalsta tīklu”/ <i>Enlarging the Network of Women’s Help Desks</i>
Mērķa grupa	Sievietes, ģimenes un sieviešu organizācijas Uzbekistānā
Finansējuma avots	ES
Aktivitāšu apkopojums	<p>1. Sieviešu atbalsta centru tīkla paplašināšana un stiprināšana Uzbekistānā ar mērķi veicināt sieviešu integritāti un viņu spēju paļauties uz saviem spēkiem;</p> <p>2. Sociāla un psiholoģiska atbalsta nodrošināšana sievietēm vairākās Uzbekistānas pilsētās (centri sniedza arī juridiskus un ekonomiskus padomus);</p> <p>3. Atbalsts vietējo sieviešu organizāciju kapacitātei un profesionālajai izaugsmei.</p>
Kā tika noteiktas vajadzības?	Vajadzības tika noteiktas sadarbībā ar vadošo organizāciju “Formaper” un ar Uzbekistānas vietējiem partneriem.
Kādi priekšstati un ierastas domāšanas shēmas tika izaicinātas?	Viens no projekta mērķiem bija mainīt praksi vietējā lēmumu pieņemšanas un atbalsta sniegšanas kultūrā un radīt iespējas un vidi, kur cilvēks var pats uzņemties atbildību par savu dzīvi. Tika ieviesta dzimtes perspektīva, domājot par sieviešu un ģimeņu risināšanu, kas būtiski atšķiras no tradicionālas patriarhālas sabiedrības perspektīvas.
Vai tika apzināta vietējā prakse, un kādi šķēršļi bija jāņem vērā?	Ņemot vērā ierobežojumus NVO darbībai Uzbekistānā, bija svarīgi izvēlēties NVO ar labu kontaktu tīklu, tai skaitā, lēmumu pieņemšanas struktūrās. Ļoti svarīgi ņemt vērā vietējohierarhiju, mentalitāti, savstarpējās attiecības. Kā uzsver Martas vadītāja Iluta Lāce, „Ļoti svarīgi respektēt starpkultūru attiecību principus un apzināties vietējo kontekstu”.
Vai tika apzināta pasaules prakse, lai transformētu vietējo praksi?	Martas pieredze, daudzus gadus veidojot atbalstu sievietēm Latvijā, tai skaitā, no vardarbības cietušajām sievietēm, ir kalpojusi kā pamats partneru kapacitātes celšanai.
Ilgspējīgo rezultātu pazīmes	Izveidoti atbalsta tīkli sievietēm vairākos Uzbekistānas reģionos un atbalsta centri, kur sievietes var vērsties ar problēmām, bet NVO darbiniekiem ir izpratne, kā profesionāli sniegt atbalstu. Izveidojās savstarpēja atbalsta tīkli starp NVO un vietējām institūcijām.

Projekta pieredze liecina, ka dažreiz attīstības sadarbības kontekstā rūpīga vietējās prakses izzināšana un sensitīva, starpkultūru izpratnē balstīta pieeja pārmaiņu īstenošanai ir svarīgāki efektivitātes priekšnosacījumi - īpaši kontekstos, kad pārmaiņu scenāriji, kas ir pazīstami no Baltijas pārejas pieredzes, nemaz nedarbojas. Lai uzlabotu cilvēku situāciju sabiedrībā, kur cilvēka individuālā integritāte un izvēles brīvība nav prioritātes, nevar darboties, pamatojoties tikai uz rietumu pārmaiņu ieviešanas praksi, un ir svarīgi, saglabājot attīstības mērķus, atrast vietējiem partneriem saprotamus ceļus to sasniegšanai.

6 Secinājumi un rekomendācijas

Secinājumi

Neskatoties uz salīdzinoši šauru fokusu, pētījums atbalsta dažus pasaules attīstības sadarbības diskusijās izskanējušos secinājumus par to, kādas ir labās prakses un efektīvo kapacitātes celšanas projektu pazīmes. Arī Latvijas organizāciju pieredze attīstības sadarbībā Centrālāzijā liecina par nepieciešamību ievērot dažus no jau definētajiem UNDP kapacitātes celšanas principiem, lai panāktu ilgtspējīgus rezultātus:

1. Kapacitātes celšana ir ilgtermiņa process. Īslaicīgas aktivitātes retāk dod pienesumu vietējo partneru kapacitātei un nav piemērotas vietējo apstākļu izpētei, izaicinājumu un šķēršļu identificēšanai un ierasto domāšanas shēmu izaicināšanai.
2. Lai īstenotu projektus, kas var nest ilgtspējīgas pārmaiņas, ir nepieciešams ļoti labi apzināties vietējo partneru un donoru dienas kārtību un vajadzības, un jābūt pārliecinātiem, ka Latvijas pieredze der vietējam kontekstam un atbilst pārmaiņu vajadzībām mērķa valstī. Lai tas būtu skaidrs, ir nepieciešams apzināt arī citu valstu pieredzi un reformu modeļus.
3. Vietējās prakses izpēte ir tikpat svarīga, kā pasaules prakses piemēru apzināšana un izmantošana kapacitātes celšanas projektos, un tikai savienojot abus elementus var veiksmīgi izaicināt ierastas domāšanas shēmas un no jauna izgudrot prakses uz vietas. Lai veicinātu mērķa valstīs inovatīvas (reģionam neraksturīgas un neierastas) pieejas, ir nepieciešama dziļa situācijas izpēte pirms aktivitāšu sākuma un iesaistīto interešu grupu konfrontēšana ar jaunām zināšanām un praksēm, vienlaikus nezaudējot saikni ar vietējo realitāti un kontekstu.
4. Ir svarīgi respektēt kultūru atšķirības, piemēram, ņemot vērā Centrālāzijas reģiona hierarhisko kultūru, ir nepieciešams nodrošināt partneru saikni ar lēmumu pieņemšanas struktūrām un veicināt izpratni, lai nodrošinātu rezultātu noturību un lietderību reģiona iedzīvotājiem.
5. Ir svarīgi palikt klāt grūtajos brīžos, piemēram, kad politisko un administratīvo pārmaiņu dēļ nomainās cilvēki, ar kuriem notika iepriekšēja sadarbība un kapacitātes celšana, un jāsāk no jauna, lai atjaunotu zaudēto institucionālo atmiņu un nodrošinātu rezultātu ilgtspēju.

Gadījumos, kad Latvijas organizācijas iesaistījās ilgtspējīgos kapacitātes celšanas projektos Centrālāzijā, kas atbilst vairākām labas prakses pazīmēm, to iesaiste nereti bija lielāko projektu ietvaros, ko vadīja ārvalstu partneri, piemēram, Vācijas attīstības uzņēmums GIZ, domnīcu tīkls PASOS, un finansēja ārējie donori.

Pētījumā apkopotie labās prakses piemēri no Latvijas organizāciju aktivitātēm Centrālāzijā ļauj izdarīt arī dažus secinājumus par aktivitāšu plānošanas un īstenošanas modeļiem, kas labi darbojas Centrālāzijas kontekstā:

- Situācijas izpētei pirms projekta uzsākšanas jāvelta vismaz tikpat daudz laika, kā piemērotas ārvalstu prakses vai Latvijas prakses piemēru identificēšanai, lai ieviestu pārmaiņas. Tas attiecas uz darbu ar valsts pārvaldes reformām tikpat lielā mērā kā uz darbu ar pilsonisko sabiedrību.
- Veidojot sadarbību kapacitātes celšanai, ir jārēķinās ar laika un resursu ieguldījumiem administratīvas un politiskās kultūras šķēršļu pārvarēšanai, un nepieciešamības gadījumā jānodrošina apmācību vai konsultāciju atkārtošana, lai panāktu rezultātu ilgtspēju.

Rekomendācijas

- I. Ņemot vērā Latvijas organizāciju vairākuma ierobežoto kapacitāti vadīt liela apjoma attīstības sadarbības projektus, Latvijas organizācijām, kas vēlas iesaistīties attīstības sadarbības projektos, nepieciešams uzkrāt projektu pieredzi konsorcijs ar ārējiem partneriem, lai ar laiku panāktu spēcīgāku Latvijas organizāciju iesaistīšanos attīstības sadarbībā reģionā kā vadošajiem partneriem.

Tehniskās palīdzības konsorcijs vadošo organizāciju saraksts pētījuma 1.3. sadaļā palīdz identificēt aktīvākos tehniskās palīdzības sniedzējus reģionā. Latvijas ārpolitikas un ekonomiskās politikas veidotājiem, tai skaitā ĀM un LIIA, būtu vērts apsvērt iespējas atbalstīt Latvijas valsts pārvaldes, nevalstiskās un privātās organizācijas, kuras ir ieinteresētas tehniskās palīdzības sniegšanā Centrālāzijā un ir atbilstošs piedāvājums (ekspertīze un pieredze), tuvāko iepazīšanos ar konsorcijs vadošām organizācijām reģionā, piemēram, ar Vācijas attīstības sadarbības valsts uzņēmumu GIZ.

- II. Pašlaik Latvijā valsts līmenī nav analītisko un atbalsta struktūru, kas regulāri apkopotu Latvijas organizāciju praksi attīstības sadarbībā un palīdzētu tām efektīvāk iesaistīties starptautiskajā attīstības sadarbības laukā un tehniskās palīdzības tirgū. Vienlaikus Latvijas organizācijām var būt inovatīvs un profesionāls potenciāls veiksmīgi iesaistīties attīstības sadarbībā, piemēram, Centrālāzijā, kur attīstības vide ir diezgan sarežģīta.

Veidojot attīstības sadarbības politiku pēc 2014. gada, ir svarīgi par vienu no prioritātēm izvēlēties atbalsta struktūras veidošanu Latvijas organizāciju turpmākai iesaistei attīstības sadarbības laukā, tai skaitā, atbalstot iespējas regulāri uzkrāt un analizēt pieredzi, labās prakses un inovāciju piemērus, un veicināt Latvijas organizāciju iesaisti ne tikai grantu projektos, bet arī tehniskās palīdzības sniegšanas konsorcijs.

Šāda atbalstu struktūra varētu pildīt arī 'attīstības sadarbības inkubatora' funkciju – palīdzēt Latvijas organizācijām, kurām ir zināšanas un pieredze valsts pārvaldes reformās, kā arī valsts pārvaldes un nevalstiskā sektora kapacitātes celšanas jomā, identificēt partnerus un attīstīt projektu idejas ilgtermiņa attīstības sadarbībai prioritāros reģionos, tai skaitā, Centrālāzijā.

- III. Ir nepieciešams regulāri apkopot jau esošo attīstības sadarbības projektu pieredzi un veicināt galveno secinājumu, labās prakses izmantošanu jaunajos projektos. Piemēram, esošie labās prakses piemēri liecina, ka, veidojot projektus, kur centrālā vieta ir ar apmācībām un kapacitātes celšanu saistītām aktivitātēm, ir svarīgi nodrošināt labuma saņēmēju tīklošanos ar vietējās administrācijas un kopienas pilsoniskās sabiedrības interešu grupām, lai izveidotu kopīgu izpratni par jaunu prakšu lietderību/atbilstību vajadzībām un savstarpējo atbalstu pārmaiņu ieviešanas kontekstā.

Ārlietu ministrijas loma, iespējams, ar LAPAS un/ vai Ārpolitikas institūta palīdzību, būtu veicināt labās prakses piemēru pieejamību un atzīšanu, piemēram, veidojot nelielu fondu ikgadējai balvai par labu praksi attīstības sadarbībā, uz kuru varētu pretendēt valsts un nevalstiskās, kā arī privātās organizācijas.

Pielikums

Tabula 1.2 ES atbalsts valsts pārvaldes kapacitātes celšanai un reformām, kā arī atbalsts pilsoniskajai sabiedrībai Centrālāzijā (2007-2013) pēc Eiropas Komisijas datiem*

Valsts	Atbalsts valsts pārvaldes reformām no <i>Development cooperation instrument</i> (izņemot tieslietu un drošības sistēmu), m. EUR	Atbalsts pilsoniskajai sabiedrībai no tematiskām programmām (<i>Non-State Actors and Local Authorities in Development, EIDHR</i>), un atbalsts demokratizācijai no <i>Instrument for Stability</i> , m. EUR	Kopā Eiropas palīdzība valstij (2007-2013), m. EUR
Kazahstāna	Public sector reform and modernisation to support Kazakhstan's policy to modernise its public administration 10 (2010) Support to local development policies 16.314 (2010)	Non-State Actors and Local Authorities in Development 3.15 EIDHR 2.36 Instrument for Stability: Elections 0.5 (2011)	62.71
Kirgizstāna	Sector policy support programme, social protection and PFM 9 (2008) Sector policy support programme social protection and PFM 9 (2009) Operationalising good governance for social justice 3 (2009) Sector policy support programme: social sector 13 (2010) Sector policy support programme: social protection and PFM 13 (2011) Promotion of the respect for the rule of law, with particular emphasis on transparency and accountability 13.5 (2012)	Non-State Actors and Local Authorities in Development 3.75 EIDHR 2.7 Support to constitutional reform (IfS) 1.46 (2008) Promotion of democracy and stabilisation (IfS) 5.35 (2009) Political leadership for democratic transition in Kyrgyzstan (IfS) 0.35 (2010) Reform of legislation (IfS) 0.08 (2010) Strengthening decision-making capacities and dialogue (IfS) 0.07 (2010) Civil monitoring for human rights protection and conflict prevention (IfS)	146.45

Valsts	Atbalsts valsts pārvaldes reformām no <i>Development cooperation instrument</i> (izņemot tieslietu un drošības sistēmu), m. EUR	Atbalsts pilsoniskajai sabiedrībai no tematiskām programmām (<i>Non-State Actors and Local Authorities in Development, EIDHR</i>), un atbalsts demokratizācijai no <i>Instrument for Stability</i> , m. EUR	Kopā Eiropas palīdzība valstij (2007-2013), m. EUR
		2 (2011) Institutional support to the implementation of the new legal framework (IFS)	
		1 (2011)	
Tadžikistāna	Sector policy support programme: social protection 14 (2007) PFM modernisation project 2 (2008) Sector policy support programme: sector budget support 7.75 (2008) Sector policy support programme: social protection / PFM and institutional capacity development 3 (2009) Human development support program 26 (2010) PFM reform support programme for Tajikistan 8 (2012)	Non-State Actors and Local Authorities in Development 3.3 EIDHR 2.7	124.5
Turkmenistāna	Strengthening national capacities to promote and protect human rights 2 (2007) Institutional strengthening and policy support facility (good governance and economic reform to diversify gas revenues) 2.5 (2007) Support to the development and modernisation of the parliament of Turkmenistan 2.3 (2010) Further enhancement of the PFM 5 (2011)		28.46 (2007-2012)

Valsts	Atbalsts valsts pārvaldes reformām no <i>Development cooperation instrument</i> (izņemot tieslietu un drošības sistēmu), m. EUR	Atbalsts pilsoniskajai sabiedrībai no tematiskām programmām (<i>Non-State Actors and Local Authorities in Development, EIDHR</i>), un atbalsts demokratizācijai no <i>Instrument for Stability</i> , m. EUR	Kopā Eiropas palīdzība valstij (2007-2013), m. EUR
Uzbekistāna	Further strengthening of bi-cameral parliamentary system and networking with regional assemblies 2 (2010) Institution building & partnership programme 2.2 (2010)		38.6 (2007-2012)

*Attiecībā uz Turkmenistānu un Uzbekistānu dati par palīdzības apjomu attiecās uz laika posmu no 2007.-2012. gadam.

**Avots: EUCAM