



VALSTS PĀRVALDES PAKALPOJUMU PĀRVALDĪBAS SISTĒMAS NOVĒRTĒJUMS UN PILNVEIDES PRIEKŠLIKUMU SAGATAVOŠANA

ZIŅOJUMS

Versija 1.0

Rīgā, 2021. gada 20.decembrī

Dokuments ir sagatavots pēc Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas pasūtījuma 17.09.2021 noslēgtā līguma Nr. IL/85/2021 ietvaros.

Kontaktpersona:

Ivars Solovjovs

SIA "CETERA"

Lāčplēša iela 41, Rīga, LV-1011

E-pasts: ivars.solovjovs@cetera.lv

Izmaiņu lapa

Datums	Versija	Apraksts
11.10.2021	0.1	Satura rādītājs
07.11.2021	0.3	Ziņojuma darba versija
13.12.2021	0.5	Ziņojuma melnraksts
20.12.2021	1.0	Ziņojuma gala versija

KOPSAVILKUMS

Pēc Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas pasūtījuma 17.09.2021 noslēgtā līguma Nr. IL/85/2021 ietvaros tika veikts izvērtējums "Valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības sistēmas novērtējums" (turpmāk – Darbs).

Atbilstoši darba uzdevumam darba ietvaros:

- ♦ tika sagatavota un veikta valsts pārvaldes iestāžu aptauja par pakalpojumu pārvaldības jautājumiem (119 iestādes no 134 uzaicinātajām);
- ♦ intervētas 6 iestādes;
- ♦ veikta ar pakalpojumu pārvaldību saistīto normatīvo aktu, politikas plānošanas dokumentu un pētījumu analīze;
- ♦ izvērtētas par pakalpojumu pārvaldību saistītās metodoloģijas un to piemērotība valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldībā;
- ♦ izvērtētā esošā situācija saistībā ar pakalpojumu pārvaldību, gan iestāžu skatu punkta, gan valstī kopumā;
- ♦ sagatavoti pilnveides priekšlikumi;
- ♦ veikta kritisko veiksmes faktoru apzināšana, sagatavots indikatīvs pilnveides darbu plāns, novērtētas izmaksas un iespējamie finansēšanas avoti,

Galvenās atziņas, kas izriet no esošas situācijas novērtējuma:

- A1. Nav skaidri definēti valsts pārvaldes pakalpojuma un saistītie jēdzieni, pastāv dažāda to interpretācija, kas ir šķērslis vienotas VPP politikas īstenošanai.
- A2. Valsts pārvaldē ir ļoti izteikts normatīvisms, kas kavē uz pakalpojumiem un klientiem orientēto darbības principu iedzīvināšanu.
- A3. Esošais VPPP politikas plānošanas un īstenošanas atbildības tvērums ir nepilnīgs, un atbildības sadalījums nav optimāls.
- A4. Nozaru ministrijās nav atbildīgo par pakalpojumu pārvaldību resorā, politikas izstrādes/uzraudzības ietvaros ir nepietiekama pakalpojumu pārvaldības jautājumu risināšana.
- A5. Nav atbildīgo par konkrētām dzīves situācijām un tām atbilstošām pakalpojumu kopām, nav kas mērķtiecīgi pilnveidotu ar dzīves situāciju saistīto pakalpojumu pieredzi pakalpojumu saņēmējiem.
- A6. Lai arī esošā publisko pakalpojumu kataloga izveides iecere portālā www.latvija.lv ir pareiza, kataloga praktiskā realizācija neatbilst klientu vajadzībām un nesniedz pietiekamu atbalstu pakalpojumu pārvaldībai iestādēs.
- A7. Iztrūkst nepieciešamā pakalpojumu pārvaldības IKT atbalsta gan valsts līmenī, gan atsevišķas iestādes līmenī.
- A8. Pakalpojumu sniegšana no klienta pieredzes skatu punkta ir decentralizēta/fragmentēta, iztrūkst "vienas organizācijas" pieejas pakalpojumu sniegšanā.
- A9. Šobrīd nepastāv skaidras politikas saistībā ar iestāžu e-pakalpojumu risinājumu izmantošanu.

- A10. Nav pieejama aktuālā informācija par pakalpojumu statusu un kopējo statistiku.
- A11. Neskatoties uz atsevišķiem pakalpojumu proaktīvas sniegšanas piemēriem, kopumā dominē reaktīva pakalpojumus sniegšanas pieeja.
- A12. Netiek sistemātiski uzkrāta un izmantota informācija par klientu (t.sk. klientu attiecību vēstures), kas kavē pakalpojumu proaktīvu sniegšanu gan iestādēs, gan valsts pārvaldē kopumā.
- A13. Nepietiekama sadarbība starp iestādēm un sistēmām, tiek kavēta integrētu pakalpojumu veidošana un privāto partneru piesaiste.
- A14. Pakalpojuma sniegšanas nosacījumu sasaistes ar resursiem, kā arī monetāro attiecību neesamība – šķēršļi kas kavē koplietošanas pakalpojumu (shared service center) modeļa praktisku iedzīvināšanu.
- A15. Ziņojumā "Par valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas konceptuālā modeļa ieviešanu" ietvertie priekšlikumi par telefona kanāla un klātienē kanālu pilnveidi ir atrauti no kopējās pakalpojumu pārvaldības politikas un ir nepilnīgi.
- A16. Pastāv risks, ka veicot pašnovērtējumu iestādes savu sniegumu nav novērtējušas objektīvi un, iespējams, nav izpratušas visu jautājumu nozīmi.
- A17. Vairāk kā puse iestāžu ir atbildējušas, ka tām nav pakalpojumu pārvaldības sistēmas, politikas pakalpojumu pārvaldībai un pakalpojumu kataloga.
- A18. Pakalpojumu pārvaldība iestādēs tiek veikta fragmentāri un netiek nodrošināta visos to dzīves cikla posmos.
- A19. Pakalpojumu pārvaldības uzdevumi iestādēs tiek veikti fragmentāri.
- A20. Pakalpojumu pārvaldības lomas iestādēs nav noteiktas un atbildīgie šajās lomās nav nozīmēti vai darbojas formāli.
- A21. Iestādēs trūkst personāla pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanai, kā arī esošajam personālam trūkst kompetences.
- A22. Iestādēm trūkst resursu un nodrošinājuma, kā arī pieejamie resursi netiek izmantoti efektīvi un pakalpojumu izmaksas netiek kontrolētas.
- A23. Pakalpojumu pārvaldība nav definēta un dokumentēta iekšējos normatīvajos aktos un procesu aprakstos.
- A24. Lielai daļai iestāžu nav noteikti galvenie pakalpojumi un atbilstoši plānots finansējums un resursi.
- A25. Pakalpojumu pārvaldība notiek atrauti no resursu pārvaldības, nav sasaistes starp pakalpojumiem un resursiem iestādēs.
- A26. Pastāv risks, ka daļai iestāžu nav proaktīvas pieejas pakalpojumu pārvaldībā.
- A27. Daļa pakalpojumu nav veidoti tā, lai būtu adaptīvi un pielāgojami mainīgiem ārējiem apstākļiem (tajā skaitā saņēmēju vajadzībām) un tas apgrūtina pakalpojumu uzturēšanu.
- A28. Pastāv risks ka daļa pakalpojumu nav atbilstoši saņēmēju vajadzībām un lielākā daļa nav sasaistīti ar kādu no definētajām dzīves situācijām.
- A29. Pastāv risks ka pakalpojumi piekļūstamība ir nepilnīga visām saņēmēju grupām, kā arī netiek pilnībā izmantota vienotā klātienē kanāla (VPVKAC) iespējas.

- A30. Pakalpojumi netiek optimizēti un nav automatizēti, maz integrēto pakalpojumu.
- A31. Pakalpojumu pārvaldības jomu reglamentējošais regulējums ir ļoti fragmentēti un izkaisīti pa daudziem NA.
- A32. NA netiek nosegtas visas pakalpojumu pārvaldības tēmas un jautājumi.
- A33. NA nav skaidri definēti ar pakalpojumu jomu saistītie jēdzieni, ietvertās definīcijas ir nepilnīgas.
- A34. VPVKAC regulējums nosaka tikai pakalpojumu sniegšanas uzdevumu deleģēšanu pašvaldībām, iztrūkst regulējama sadarbības organizēšanai ar citiem potenciāliem partneriem (bankas u.c.).
- A35. Esošie e-pakalpojumu MK noteikumi dublē jautājumus, kas būtu iekļaujami kopējā regulējumā.
- A36. Šobrīd spēkā esošajos NA nav noteikta pakalpojumu pārvaldība kā politikas joma, nav noteikti atbildība par pakalpojumu pārvaldības politiku.
- A37. ITIL, COBIT, ISO20000, ISO9000 metodoloģijas ir izmantojamas un noderīgas pakalpojumu pārvaldes procesā valsts sektorā.
- A38. Pakalpojumu pārvaldības politikas izstrādē un ieviešanā par pamatu būtu ieteicams izmantot ITIL 4 labo praksi, to atbilstoši pielāgojot publiskā sektora vajadzībām

Konsultantu piedāvātie pakalpojumu pārvaldības politikas mērķi ir:

- M1. Valsts pārvaldes klientu vajadzību labāka nodrošināšana un pakalpojumu pieejamība.
- M2. No valsts regulēšanas funkcijām izrotošā administratīvā sloga samazināšana.
- M3. Valsts pārvaldes rezultativitātes un efektivitātes uzlabošana.
- M4. Sabiedrības uzticēšanās publiskai pārvaldei palielināšanos, pateicoties pārvaldes caurskatāmībai un sabiedrības vajadzību ievērošanai.

Pakalpojumu pārvaldība atsevišķā iestādē, kā arī valstī kopumā organizējama balstoties uz šādiem vispārējiem principiem (adaptēti ITIL nepārtrauktās pilnveides principi¹):

- ♦ **orientācija uz vērtību** – pakalpojumu pārvaldība tiek veikta tā, lai apmierinātu pakalpojumu saņēmēju (sabiedrības) vajadzības;
- ♦ **pāctecība** – veicot jauna pakalpojuma plānošanu, pēc iespējas tiek izmantoti jau esoši risinājumi;
- ♦ **pakāpeniskums** – ar pakalpojumu dzīves cikla īstenošanu saistītās darbības pēc iespējas tiek veiktas pakāpeniski, tās sadalot posmos, un pēc katra posma izvērtējot sasniegto;
- ♦ **savstarpēja informētība** – veicot pakalpojumu pārvaldību, tiek nodrošināta pilnīga un savlaicīga informācijas apmaiņa starp iesaistītajiem;
- ♦ **visaptveroša pieeja** – pakalpojumu pārvaldība tiek veikta visaptveroši, novērtējot veikšanas nosacījumus un sagaidāmā rezultāta ietekmi;

¹ <https://www.axelos.com/resource-hub/white-paper/itil-guiding-principles-for-continual-improvement>

- ♦ **vienkāršība un praktiskums** – pēc iespējas tiek samazinātas vai pārtrauktas tās ar pakalpojumu pārvaldību saistītās darbības, kas apgrūtina sasniegt plānoto rezultātu, ir nepraktiskas vai grūti pielietojamas;
- ♦ **optimizēšana un automatizēšana** – tiek optimizēti un pēc iespējas automatizēti pakalpojumu pārvaldības procesi un tehnoloģiskais nodrošinājums.

Priekšlikumu sadaļā ir definēti pakalpojumu pārvaldības 13 aspekti un 30 īpašības, kuras jāvērtē un jārisina saistībā ar pakalpojumu pārvaldības ieviešanu Latvijas valsts pārvaldē.

Balstoties uz izvērtējuma ietvaros identificētajām problēmām un to novēršanas rekomendācijām, tiek piedāvāti šādi risinājumi:

- R1. Ar pakalpojumu jomu saistīto jēdzienu precizēšana un definēšana.
- R2. Pakalpojumu pārvaldības normatīvā un metodoloģiskās ietvara izveide - regulējuma un vadlīniju sagatavošana t.sk. nosakot, iestāžu pienākumus un ieteikumus saistībā ar pakalpojumu pārvaldību.
- R3. Diferencēta pieeja pakalpojuma pārvaldības ieviešanai iestādēs atbilstoši iestādes funkcijām, izmēram, piedāvāto pakalpojumu klāstam, to svarīgumam un citiem faktoriem.
- R4. Atbildības precizēšana pakalpojumu pārvaldības jomā valsts un resoru līmenī.
- R5. Nepieciešams nodrošināt resursus valsts mēroga pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanai.
- R6. Ieviest ar dzīves situāciju saistīto pakalpojumu kopas pārvaldību.
- R7. Veicināt proaktīvo pakalpojumu pārvaldību un pielāgošanos konkrētā klienta vajadzībām (no reaktīvās uz proaktīvo, klientu vajadzībām atbilstošo valsts pārvaldi).
- R8. Uz klienta interesēm vērstas un viņa akceptētas klienta informācijas apstrāde valsts mērogā.
- R9. Sadarbība starp iestādēm pakalpojumu sniegšanā un integrētu pakalpojumu veidošanā.
- R10. Ar dzīves situāciju saistītu pakalpojumu sniedzēju ekosistēma/pakalpojumu sniedzēju tīkls.
- R11. Savstarpējie norēķini par starpiestāžu pakalpojumiem.
- R12. Šobrīd atsevišķās VPVKAC un e-pakalpojumu politikas nepieciešams iekļaut kopējā pakalpojumu pārvaldības politikā.
- R13. Pakalpojumu pārvaldības pilnveides sasaiste ar plašāku valsts pārvaldes reformu.
- R14. Ar pakalpojumu pārvaldību un sniegšanu saistīto informācijas sistēmu arhitektūras izstrāde gan valsts, gan iestāžu līmenī.
- R15. Pakalpojumu pārvaldības nepieciešamo koplietošanas risinājumu attīstība.
- R16. Dažādu e-pakalpojumu vižu pieļaušana un to integrēšana, nodrošinot vienotu un ērtu lietotāja pieredzi.
- R17. Pakalpojumu pārvaldības prakšu (procesu) ieviešana iestādēs atbilstoši vadlīnijām, pirms tam tās aprobējot ierobežotā apjomā (pilotēšana).
- R18. Konsultatīvais atbalsts iestādēm, ieviešot pakalpojumu pārvaldības prakses.

- R19. Regulāra pakalpojumu atbilstības klientu vajadzībām izvērtēšana, pilnveidojot/papildinot pakalpojumu klāstu savas kompetences robežās, un normatīvo aktu izmaiņas.
- R20. Pakalpojumu nozīmīguma izvērtēšana, nosakot galvenos pakalpojumus.
- R21. Pakalpojumu rādītāju, t.sk. izmaksu, mērīšana un izmantošana pilnveidē.
- R22. Personāla un finanšu resursu izmantošanas prioritizēšana, nodrošinot nepieciešamos resursus pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanai.
- R23. Personāla izglītošana pakalpojumu pārvaldības jautājumos.

Valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības politikas mērķu sasniegšanai ir identificēti šādi kritiskie veiksmes faktori:

- ♦ VPPP politikas kā augstas prioritātes jomas noteikšana politiķu darba kārtībā un pietiekamo resursu nodrošināšana;
- ♦ VPPP politikas pārvaldāmība;
- ♦ Pietiekama pārmaiņu vadība, ieviešot VPPP politiku.

Īstenojot VPPP politikas ieviešanu ir ņemami vērā arī netiešās ietekmes faktori – politiskie, ekonomiskie, sociālie, juridiskie un vides.

VPPP politikas ieviešana ietvar kompleksu pasākumu kopumu 5 gadu garumā (ir sagatavots indikatīvs darbu plāns).

Papildus esošajiem un iepriekš ieplānotajiem resursiem VPPP politikas izstrāde prasīs 60 500 EUR gadā jeb 363 000 EUR sešu gadu periodā. VPPP ieviešanas aktivitāšu 2022.-2027. gadā īstenošanai kopumā nepieciešami vismaz 1 157 250 EUR. Savukārt VPPP sistēmas darbināšanai iestādēs un VPPP politikas uzraudzībai papildus nepieciešami 544 500 EUR

VPPP politikas definēšana un ieviešana būtu jāplāno valsts budžeta ietvaros kā jauno politikas iniciatīvu. Savukārt VPPP politikas uzraudzība un VPPP sistēmas darbināšana iestādēs ir nepārtraukts process, kurš pēc ieviešanas būtu jāparedz iestāžu bāzes budžetu ietvaros.

Ņemot vērā valsts budžeta ierobežotās iespējas un ārēju finanšu instrumentu iespējas, Konsultantu redzējumā būtu jāvadās pēc šādas VPPP politikas ieviešanas finansēšanas pieejas:

- ♦ Centralizēto IKT risinājumu izstrādes projektos (ja projekts ir vērsts uz centralizētā pakalpojumu pārvaldības risinājuma izstrādi) iekļaut centralizēto VPPP politikas ieviešanas aktivitāšu izmaksas: risinājumu izstrādes, komandas izveidi VPPP ieviešanai valsts pārvaldes iestādēs, metodisko materiālu izstrādei, aptauju veikšanai.
- ♦ ERAF projektu nosacījumos paredzēt, ka, pilnveidojot pakalpojumus projekta ietvaros, iestādē jābūt ieviestai VPPP sistēmai. Paredzēt to kā projekta nodevumu akceptēšanas nosacījumu.
- ♦ Padziļinātās analīzes, pētnieciskas vajadzības var adresēt no papildu finansēšanas avotiem, piemēram, *Horizon Europe*.

No kopējā 2021.-2027. gada plānošanas perioda 600.44 milj. EUR IKT projektu kopportfeļa (ERAF un ANM) uz VPPP politikas ieviešanu indikatīvi attiecas 26.6 milj. EUR (4%), ieviešot centralizētos risinājumus pakalpojumu pārvaldībai.

SATURA RĀDĪTĀJS

KOPSAVILKUMS	3
1 IEVADS	10
1.1 Konteksts un dokumenta mērķis	10
1.2 Pieņēmumi un ierobežojumi	10
1.3 Darba izpildes pieeja un izmantotā informācija	10
1.4 Saīsinājumi	12
2 ESOŠĀS SITUĀCIJAS NOVĒRTĒJUMS.....	13
2.1 Par valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības politiku	13
2.2 Vispārējā analīze	14
2.3 Iestāžu analīze.....	29
2.4 Pakalpojumu analīze	43
2.5 Normatīvo aktu analīze.....	56
2.6 Uz pakalpojumu pārvaldību attiecināmo metodiku salīdzinājums	60
2.6.1 Ar pakalpojumu pārvaldību saistītās metodoloģijas	60
2.6.2 Kas ir ITIL?.....	61
2.6.3 Kas ir COBIT?	62
2.6.4 Kas ir ISO 20 000?.....	62
2.6.1 Kas ir ISO 9000 standartu kopums?.....	63
2.6.2 Galvenās atziņas.....	64
3 PILNVEIDES PRIEKŠLIKUMI	66
3.1 Valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības politikas mērķi	66
3.2 Principi.....	68
3.2.1 Vispārējie principi	68
3.2.2 Pakalpojumu pārvaldības sistēmas aspekti un īpašības.....	68
3.3 Piedāvātie risinājumi	71
3.3.1 Vispārīgie jautājumi	71
3.3.2 Pakalpojumu pārvaldības pilnveide iestādēs	85
4 KRITISKO VEIKSMES FAKTORU UN PROGNOZĒTO IEGUVUMU NOVĒRTĒJUMS	89
4.1 Kritiskie veiksmes faktori.....	89
4.1.1 Tiešās ietekmes faktori	89
4.1.2 Netiešās ietekmes faktori.....	92
4.2 Ieguvumu novērtējums.....	93
5 VPPP RISINĀJUMU IEVIEŠANAS PIEEJA.....	100

5.1	Indikatīvs darbu plāns.....	100
5.2	Indikatīvs laika plāns.....	106
6	IETEKME UZ VALSTS UN PAŠVALDĪBU BUDŽETU	111
6.1	Indikatīvās izmaksas.....	111
6.2	Iespējamie finansēšanas avoti.....	117
1.	PIELIKUMS. DARBU IZPILDES PLĀNS	121

1 IEVADS

1.1 KONTEKSTS UN DOKUMENTA MĒRĶIS

Šis dokuments (turpmāk – Ziņojums, dokuments) ir SIA "Cetera" (turpmāk – Izpildītājs, konsultanti) sagatavots nodevums Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas (turpmāk – Pasūtītājs, VARAM) iepirkumam "Valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības sistēmas novērtējums", iepirkuma identifikācijas Nr. VARAM 2021/24 (turpmāk – Iepirkums), 17.09.2021 noslēgtā līguma Nr. IL/85/2021 ietvaros.

Dokumenta mērķis ir dokumentēt izvērtējuma rezultātus, kā arī konsultantu sagatavotos priekšlikumus saistībā ar pakalpojumu pārvaldības sistēmas pilnveidi, kas tiks izmantoti izstrādājot un īstenojot valsts pakalpojumu pārvaldības politiku nākotnē.

Darba izpildes rezultāti tiks izmantoti par pamatu turpmākai uz faktiem balstītai "Digitālās transformācijas pamatnostādnes 2021. - 2027.gadam" paredzēto uzdevumu īstenošanai:

- ♦ Izveidot valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības politiku un normatīvo regulējumu
- ♦ (U4.4.9.7.-1);
- ♦ Ieviest valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības politiku (U4.4.9.7.-2).

1.2 PIEŅĒMUMI UN IEROBEŽOJUMI

Izvērtējuma ziņojumā iekļautā informācija, konstatējumi un secinājumi balstās uz šādiem pieņēmumiem un ierobežojumiem:

- ♦ Izvērtējums pamatots uz dokumentiem, kas tika saņemti no Pasūtītāja, iestāžu aptauju rezultātiem, veiktajām intervijām ar iestādēm, kā arī konsultantu iepriekšējo pieredzi citos projektos.
- ♦ Izvērtētājs neveica informācijas avotu uzticamības un saņemto datu pareizības pārbaudi;
- ♦ Aptaujās sniegtās iestāžu atbildes nav vērtējamas kā pilnīgi atbilstošas patiesai situācijai, dažādas iestāžu izpratnes dēļ par uzdotajiem jautājumiem (attiecinīgajās atzīnās ir sniegta atbilde ticamības novērtējums).
- ♦ Dokuments ietver izvērstus tos pakalpojumu pārvaldības jomas jautājumus, kas bija iekļauti iepirkuma darba uzdevumā (VPVKAC un e-pakalpojumu jautājumi ir iztirzāti tiktāl, ciktāl tie skar iepirkuma tvērumu).
- ♦ Dokumentā ietvertie secinājumi un priekšlikumi ir uzskatāmi par konsultantu viedokli, kas balstīts uz pieejamo informāciju un kas var nesakrist ar Pasūtītāja viedokli. Pasūtītāja ziņā ir izvērtēt dokumentā ietvertos priekšlikumus un lemt par to īstenošanu.

1.3 DARBA IZPILDES PIEEJA UN IZMANTOTĀ INFORMĀCIJA

Darbu izpilde tika veikta saskaņā ar 1.pielikumā parādīto projekta plānu, kas ietvēra šādus galvenos uzdevumus (atbilstoši iepirkuma darba uzdevumam):

- ♦ **1. daļa: "Esošās situācijas novērtējums un problēmu apzināšana"**

- Sagatavošanās iestāžu un pakalpojumu analīzei
- 1.1. Iestāžu analīze (semināri un anketu aizpildīšana)
- 1.2. Pakalpojumu analīze (semināri un anketu aizpildīšana)
- 1.3. Vispārēja analīze
 - 1.3.1. Esošo problēmu apzināšana (aptaujas rezultāti, intervijas, vispārzināmas esošās problēmas)
 - 1.3.2. Normatīvā regulējuma analīze
 - 1.3.3. Pārvaldības metodiku salīdzinājums
- ◆ **2. daļa: “Priekšlikumu sagatavošana”**
 - 2.1. Noteikt vispārējas pakalpojumu pārvaldības sistēmas izveides principus un galvenās sastāvdaļas
 - 2.2. Apzināt iespējamās esošās situācijas pilnveides un problēmu risinājumus
- ◆ **3. daļa: “Sagaidāmo rezultātu, kritisko veiksmes faktoru apzināšana un prognozēto ieguvumu novērtējums”**
 - 3.1. Veikt tiešās ietekmes novērtējumu
 - 3.2. Veikt netiešās ietekmes novērtējumu
- ◆ **4. daļa: “Novērtējums risinājumu ietekmei uz valsts un pašvaldību budžetu”**
 - 4.1. Novērtēt iespējamās izmaksas
 - 4.2. Apzināt iespējamās finansēšanas avotus
- ◆ **5. daļa: “Laika ietilpības prognoze risinājumu ieviešanai un indikatīva darbu plāna izveide”**
- ◆ **6. daļa: “Kopsavilkuma sagatavošana”**

Darba ietvaros tika sagatavota un veikta iestāžu anketēšana izmantojot strukturēto aptauju rīku ARKA. Aptaujas rezultāti tika izmantoti projekta ietvaros veidotā ziņojuma izstrādē, kā arī tiks izmantoti tālākā VPPP politikas veidošanā. Daļa jautājumu tika apzināti uzdoti ar mērķi izmatot tos nodevuma ziņojuma izveidei un daļa tika veidoti lai iegūtu datus tālākai pakalpojumu politikas veidošanai. Aptaujas rezultāti pieejami VRAA uzturētā vietnē², kā arī ir iesniegti Pasūtītājam kā Excel fails.

Uzaicinājums aizpildīt anketu tika izsūtīts 134 iestādēm, aizpildīja 119 iestādes. Ar sešām iestādēm tika veikta padziļinātas strukturētas intervijas – CSDD, VID, VSAA, IeM IC, UR, PMLP.

Analizētie normatīvie akti uz norādīti dokumenta 2.5. sadaļā.

Citi dokumenti un materiāli, kuri ir izmantoti izvērtējumā ir norādīti zemsvītras atsaucē attiecīgajās dokumenta vietās.

² https://arka.vide.gov.lv/ords/arka_pps/r/monitor_survey/anketu-aizpildes-statuss

1.4 SAĪSINĀJUMI

1. tabula. Saīsinājumu un terminu skaidrojums

Saīsinājums, termins	Skaidrojums
ANM	Atvaseļošanas un noturības mehānisms
CSDD	Ceļu satiksmes drošības direkcija
Darbs	Pēc Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas pasūtījuma 17.09.2021 noslēgtā līguma Nr. IL/85/2021 ietvaros tika veikts izvērtējums "Valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības sistēmas novērtējums"
DD VSAOI	Darba devēja valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas
ERAF	Eiropas Reģionālās attīstības fonds
IeM IC	Iekšlietu ministrijas informācijas centrs
Iepirkums	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas iepirkums "Valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības sistēmas novērtējums"
IKT	Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas
Izpildītājs	SIA "Cetera"
NVA	Nodarbinātības valsts aģentūra
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> , latviski – Ekonomiskās Sadarbības un Attīstības organizācija
Pasūtītājs	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
PPK	Publisko pakalpojumu katalogs (www.latvija.lv komponente)
PMLP	Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde
SIVA	Sociālās integrācijas valsts aģentūra
UI	Lietotāja saskarne (angliski – <i>user interface</i>)
UR	Uzņēmumu reģistrs
UX	Lietotāja pieredze (angliski – <i>user experience</i>)
VARAM	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
VID	Valsts ieņēmumu dienests
VPPP	Valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldība
VPPVPD	Valsts pārvaldes pakalpojumu vienotais palīdzības dienests
VPVKAC	Valsts un pašvaldību vienotais klientu apkalpošanas centrs
VSAA	Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra

2 ESOŠĀS SITUĀCIJAS NOVĒRTĒJUMS

2.1 PAR VALSTS PĀRVALDES PAKALPOJUMU PĀRVALDĪBAS POLITIKU

Viens no būtiskiem šodienas izaicinājumiem publiskās pārvaldes jomā gan Latvijā, gan pasaulē ir jautājums par to, kā sabiedrībai nodrošināt publiskos pakalpojumus (plašā nozīmē) ērtā un klientiem draudzīgā veidā, maksimāli efektīvi izmantojot ierobežotos publiskos resursus.

Šo izaicinājumu rada situācija, ka no vienas puses arvien pieaug klientu prasības pēc publisko pakalpojumu kvalitātes (gan pakalpojumu saņemšanas procesa ērtību, gan saturiskā ziņā), no otras puses - palielinās sabiedrības spiediens un ieinteresētība publisko resursu lietderīgā un mērķtiecīgā izmantošanā.

Tāpat būtisks faktors, kas veicina valsts pārvaldes pilnveidi un rada jaunas iespējas valsts pārvaldes organizēšanā (t.sk. publisko pakalpojumu nodrošināšanā), ir IKT attīstība un ar to saistītā sabiedrības dažādu aspektu digitālā transformācija (t.sk. e-pārvaldes/e-pakalpojumu risinājumu attīstība, informācijas pārvaldības un mākslīgā intelekta nozīmes palielināšanās visās sfērās u.c.).

Lai arī par noteiktu pakalpojumu sniegšanu ir atbildīgas konkrētas valsts pārvaldes iestādes, ir nepieciešama mērķtiecīga un sistemātiska rīcībā valsts mērogā. Tādejādi **valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldība ir uzskatāma par horizontālu (visas valsts pārvaldes nozares aptverošu) politikas jomu.**

Par valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības (turpmāk – VPPP) politikas jomu kopumā ir atbildīga Vides aizsardzība un reģionālās attīstības ministrija.

Valsts pārvaldes pakalpojumu politikas sagaidāmais rezultāts ir valstī **izveidota pakalpojumu pārvaldības sistēma** – dažādu normatīvu, organizatorisku, procesu u.c. elementu kopums, kas nodrošina efektīvu un mērķtiecīgu valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanu sabiedrībai.

VPP politikas joma šobrīd nav precīzi definēta, un atkarībā no konteksta tā ietver šaurāku vai plašāku jautājumu/tēmu loku, kas daļēji pārklājas ar citām valsts pārvaldes horizontālajām politikas jomām. Šī dokumenta ietvaros tiek vērtēti un piedāvāti risinājumi šādiem ar pakalpojumu nodrošināšanu saistīti aspekti:

- ♦ ar valsts pārvaldes pakalpojumiem saistītie jēdzieni (saturiskais ietvars);
- ♦ pakalpojumu pārvaldības uzdevumu izpilde iestādēs un valstī kopumā;
- ♦ pakalpojumu pārvaldības organizatoriskie (atbildības) aspekti;
- ♦ pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamie resursi (t. sk. nepieciešamais IKT atbalsts);
- ♦ ar pakalpojumu pārvaldību saistītais normatīvais regulējums.

Interpretējot pakalpojumu pārvaldību plašā izpratnē tā ietver arī citus aspektus, kuri šobrīd "*de facto*" tiek risināti citu politikas jomu ietvaros (veicot attiecīgus pētījumus, gatavojot tiem atbilstošus politikas plānošanas un normatīvos dokumentus), piemēram, VPKAC un VPPVPD attīstība, e-pakalpojumu attīstība, oficiālās e-adreses (oficiālās saziņas ar klientiem) attīstība u.c.

2.2 VISPĀRĒJĀ ANALĪZE

Šajā dokumenta sadaļā ir izklāstītas galvenās atziņas (angliski – *findings*) saistībā ar pakalpojumu pārvaldību valstī kopumā. Izklāstītās atziņas balstās uz esošo normatīvo aktu un politikas dokumentu izvērtējumu, darba ietvaros veiktās aptaujas rezultātiem (to vispārinājumu), intervijām ar atsevišķu valsts pārvaldes iestāžu pārstāvjiem, kā arī konsultantu pieredzi citos ar valsts pārvaldes iestāžu darbības pilnveidi saistītos projektos.

A1. Nav skaidri definēti valsts pārvaldes pakalpojuma un saistītie jēdzieni, pastāv dažāda to interpretācija, kas ir šķērslis vienotas VPP politikas īstenošanai.

2017. gada 4. jūlija MK noteikumi Nr. 399 "Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība" sniedz šādu valsts pārvaldes pakalpojuma definīciju:

Valsts pārvaldes pakalpojums - secīgu darbību kopums, kas dod guvumu vai ir obligāts privātpersonai un ko sniedz valsts pārvaldes pakalpojuma turētājs, īstenojot valsts pārvaldes funkcijas saskaņā ar ārējiem normatīvajiem aktiem vai saskaņā ar deleģētiem valsts pārvaldes uzdevumiem.

VARAM ir sagatavojis arī metodiskos ieteikumus valsts pakalpojumu pārvaldībai³, kuros cita starpā tiek skaidrots pakalpojuma jēdziens un ieteikumi iestādes pakalpojumu identificēšanai un iestādes pakalpojumu saraksta apstiprināšanai.

Esošā definīcija un tās praktiskā piemērošana satur virkni problēmu:

- ♦ Šī definīcija neaptver visu pakalpojumu klāstu, ko pēc būtības sniedz/nodrošina valsts pārvalde - tajā nav iekļauti vispārējā labuma pakalpojumi (piemēram, ielu apgaismojums, veselības aprūpes pakalpojumi), kā arī starpiestāžu pakalpojumi;
- ♦ Nav skaidrs statuss pakalpojumiem, kurus iestāde sniedz uz pašiniciatīvas pamata par papildus maksu un kuri tieši neizriet no iestādes funkcijām (piemēram, dokumentu pirmspārbaude un konsultācijas, dažādi tehniski pakalpojumi (piemēram, kopēšana) u.c.)

Analizējot pakalpojumu sarakstu PPK, kā arī intervējot iestādes, ir secināms, ka ir ļoti dažāda un dažkārt ļoti atšķirīga interpretācija tam, kas ir un kas nav pakalpojums, piemēram:

- ♦ e-pakalpojumi bieži tiek traktēti kā atsevišķi pakalpojumi, kaut gan faktiski tas ir tikai pakalpojuma sniegšanas kanāls;
- ♦ kā pakalpojumi ir norādīti atsevišķi pakalpojuma soļi (piemēram, pieteikuma iesniegšana);
- ♦ ļoti dažādi pakalpojumu "granularitātes" līmeņi (dažkārt pakalpojumi ir ļoti vispārīgi, dažkārt ļoti detalizēti);

³ https://viss.gov.lv/-/media/Files/VRAA/Dokumentacija/Koplietosanas_komponentes/Pakalpojumu_katalogs/Administrativie_dokumenti/Methodiskieieteikumipakalpojumuaparva.ashx

- ♦ pakalpojumi, kurus uz valsts deleģējuma pamata sniedz organizācijas un kapitālsabiedrības, ir iekļauti daļēji (piemēram, Latvijas Jūras administrācijas pakalpojumi ir reģistrēti latvija.lv, taču CSDD pakalpojumi nav).

Tāpat jāpiezīmē, ka gan normatīvajā regulējumā, gan arī praksē netiek izmantoti vairāki no labas pakalpojumu pārvaldības prakses izrietoši jēdzieni (koncepti), t.sk. klientu vajadzība, vērtība (labums), pakalpojuma piedāvājums u.c.

Sekas:

- ♦ Bez skaidri definētiem jēdzieniem un to izpratnes nav iespējams ne definēt, ne ieviest vienotu (sistēmisku) pakalpojumu pārvaldības kārtību;
- ♦ Iestādes, pašu spēkiem cenšoties interpretēt, nonāk pie dažādiem un bieži nesavienojamiem rezultātiem, kas arī var izpausties nelietderīgā resursu izmantošanā.

Rekomendācijas:

- ♦ Jāprecizē vai jānedefinē ar pakalpojumu jomu saistītie jēdzieni (pamatjēdzieni normatīvajos aktos, pārējie jēdzieni metodiskos materiālos, vadlīnijās) – skat. R1, R2 risinājumu aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Jānodrošina vienota izpratne visiem iesaistītajiem, veicot apmācības, kā arī nodrošinot konsultatīvu atbalstu iestādēm – skat. R18 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A2. Valsts pārvaldē ir ļoti izteikts normatīvisms, kas kavē uz pakalpojumiem un klientiem orientēto darbības principu iedzīvināšanu.

No intervijām, kā arī konsultantu pieredzes citos projektos ir secināms, ka Latvijas valsts pārvaldes kultūrā ir ļoti izteikts normatīvisms, kam raksturīga burtiska tiesību aktu normu tulkošana un koncentrēšanās uz formālu normatīvajos aktos noteiktu funkciju (pakalpojumu) izpildi. Atbilstoši šai tradīcijai normatīvajos aktos noteiktais tiek uztverts kā pašmērķis. Tam, vai tas atbilst klienta vajadzībām un rada kādu vērtību (gan klientam, gan sabiedrībai kopumā), ir otršķirīga nozīme⁴.

Pakalpojumu un klientu orientētā pieeja, kas tiek īpaši uzsvēta pakalpojumu pārvaldības labās prakses vadlīnijās, paredz fokusēšanos primāri uz klientu vajadzībām un klienta vērtību. Atbilstoši šai pieejai normatīvais akts ir tikai līdzeklis (nevis pašmērķis) klienta vajadzību apmierināšanai.

Ir saprotams un nav apstrīdams publisko tiesību viens no pamatprincipiem, ka valsts pārvalde var darīt tikai to, kas tiešā veidā ir atļauts tiesību aktā, tomēr, mūsdiā, tas neizslēdz gan valsts, gan iestāžu līmenī piemērot klientu un pakalpojumu orientēto pieeju, t.sk. neabsolutizējot normatīvajos aktos noteikto (ierosinot normatīvo aktu grozīšanu vai interpretējot normatīvos aktus ne tik burtiski), kā arī mainot pieeju un domāšanu veidu (angliski – *mindset*) kopumā.

Iepriekš izklāstītais nozīmē, ka pakalpojumu un klientu orientētas pieejas iedzīvināšana iestādēs nav tikai kārtējais tehniski veicamais uzdevums, bet būtiska iekšējās kultūras, vērtību un

⁴ Skatīt īsu normatīvisma problemātikas iztirzājumu rakstā <https://www.vestnesis.lv/ta/id/29874>

domāšanas izmaiņa, kas saistīta gan ar tiesību normu izpratnes/tulkošanas pieejas maiņu (izmantojot sistēmisku nevis gramatisko pieeju), gan jaunu organizācijas darbības un vadības metožu izmantošanu, gan arī personāla attīstības un motivācijas jautājumiem.

Sekas:

- ♦ Netiek nodrošinātas klientu vajadzības;
- ♦ Resursi tiek tērēti uz formāli paredzētām, taču kopumā (sabiedrībai) nelietderīgām lietām.

Rekomendācijas:

- ♦ Pakalpojumu pārvaldības labās prakses iedzīvināšanu pozicionēt kā valsts pārvaldes reformas (organizācijas izmaiņu) pasākumu, to sasaistot ar citām valsts pārvaldes reformu iniciatīvām (piemēram, valsts pārvaldes funkciju izvērtēšanu, uz rezultātu orientēto pārvaldību un budžetēšanu u.c.) – skat. R13 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A3. Esošais VPPP politikas plānošanas un īstenošanas atbildības tvērums ir nepilnīgs, un atbildības sadalījums nav optimāls.

Esošajā VARAM nolikumā saistībā ar pakalpojumu pārvaldību ir noteikta šāda atbildība (uzdevumi)⁵:

5.6. jomā, kas saistīta ar vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu valsts un pašvaldību pakalpojumu pieejamībā:

5.6.1. izstrādā vienotu regulējumu vienas pieturas aģentūras principa ieviešanai valsts un pašvaldību pakalpojumu sniegšanā;

5.6.2. izvērtē valsts un pašvaldību pakalpojumu tiesisko regulējumu un sniedz priekšlikumus valsts un pašvaldību pakalpojumu sniegšanas procedūru vienkāršošanai, administratīvā sloga samazināšanai un pakalpojumu sniegšanai pēc vienas pieturas aģentūras principa, tajā skaitā izmantojot informācijas un komunikācijas tehnoloģijas;

VRAA nolikumā saistībā ar pakalpojumu nodrošināšanu ir noteikta šāda funkcija:

tās pārziņā esošā valsts informācijas sistēmu savietotāja, valsts pārvaldes informācijas un tehnoloģiju koplietošanas infrastruktūras, informācijas sistēmu un elektronisko pakalpojumu attīstība un turējumā esošo informācijas sistēmu un elektronisko pakalpojumu uzturēšana un lietotāju atbalsts.

Šāda atbildība ir nepietiekama un nav optimāla:

- ♦ VARAM atbildība ir ļoti šaura, faktiski tā pēc būtības neietver visus pakalpojumu pārvaldības aspektus;
- ♦ VARAM šobrīd *de facto* veic ministrijai neraksturīgu funkciju, ikdienā plānojot un koordinējot VPVKAC darbu;

⁵ Šobrīd tiek gatavotas izmaiņas VARAM nolikumā, kā arī tiek plānota VRAA funkciju pārskatīšana, taču izvērtēšanas laikā šie dokumenti nebija pieejami un tika vērtēta spēkā esošajos normatīvajos aktos iekļautā informācija.

- ♦ VRAA atbildība pamatā aprobežojas ar centralizēto ar pakalpojumu sniegšanu saistīto informācijas sistēmu attīstību un uzturēšanu, kā rezultātā vienotā e-kanāla attīstība šobrīd faktiski notiek bez biznesa pārziņa, kura kompetencē būtu saturiska pakalpojumu sniegšanas jautājumu risināšana;
- ♦ Iztrūkst atbildīgo par praktiskiem, ar pakalpojumu pārvaldību un sniegšanu saistītu uzdevumu izpildi, t.sk.:
 - ♦ metodiska palīdzība un atbalsts (konsultācijas) iestādēm saistībā ar pakalpojumu pārvaldību;
 - ♦ vienota telefona kanāla ieviešana un uzturēšana;
 - ♦ vienota valsts pārvaldes pakalpojumu palīdzības dienesta izveide un uzturēšana.

Lai arī gan VARAM, gan VRAA ir vērojamas problēmas ar cilvēkresursiem, kas nepieciešami labai pakalpojumu pārvaldības praksei atbilstošu uzdevumu izpildei, mūsuprāt, konsolidējot un sakārtojot politikas plānošanas un īstenošanas atbildības, varētu efektīvāk izmantot esošos resursus.

Sekas:

- ♦ Nevar tikt sekmīgi definēta un ieviesta pakalpojumu pārvaldības politika;
- ♦ Neefektīvi un nepilnīgi centralizētie IKT risinājumi (iztrūkstot pārzinim, kas pēc būtības atbildīgs par pakalpojumu pārvaldības politikas īstenošanu);
- ♦ Resursu fragmentācija rezultējas neefektīvā to izmantošanā.

Rekomendācijas:

- ♦ VARAM VPP politikas īstenošanas uzdevumi (piemēram, VPVKAC darbības koordinēšana un informācijas sistēmu izstrāde) ir jāuztic izpildinstitūcijai (piemēram, VRAA) – skat. R4 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ VPP politikas izpildinstitūcijai jādeleģē atbildība un jāizveido kompetence, kļūstot par pilnvērtīgu atbildīgo par VPP politikas īstenošanu, t.sk. nodrošinot biznesa pārziņa lomu centralizētajiem pakalpojumu sniegšanas kanāliem, veicot VPVKAC (un nākotnē iespējams arī citu kanālu) darbības koordinēšanu, kā arī sniedzot atbalstu gan iestādēm saistībā ar pakalpojumu pārvaldību (t.sk. sniegšanu), gan klientiem saistībā ar pakalpojumu saņemšanu – skat. R4 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Jāprioritizē VARAM un VPPP politikas izpildinstitūcijas uzdevumi, līdzsvarojot prioritātēm atbilstošu rīcību ar resursu nodrošinājumu VPP politikas plānošanai un īstenošanai – skat. R5 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A4. Nozaru ministrijās nav atbildīgo par pakalpojumu pārvaldību resorā, politikas izstrādes/uzraudzības ietvaros ir nepietiekama pakalpojumu pārvaldības jautājumu risināšana.

No aptaujām, intervijām, kā arī konsultantu pieredzes citos projektos ir secināms, ka šobrīd ministrijas kā resora/nozaru politikām atbildīgās iestādes formāli neiesaistās pakalpojumu pārvaldības un attīstības jautājumu risināšanā (iespējams, atsevišķas ministrijas kaut kādā mērā iesaistās iestāžu pakalpojumu jautājumu risināšanā, taču Konsultantiem par to nav zināms).

Intervijās iestādes norādīja, ka, pat ja tās ikdienā redz, ka atsevišķi pakalpojumi neatbilst klientu vajadzībām, un tās rosina izmaiņas tiesību aktos, primārā loma sekot līdzi tam, vai normatīvajos aktos ir noteikti jēgpilni un klientu vajadzībām atbilstoši uzdevumi/pakalpojumi, ir tieši ministrijām (kā atbildīgajām par politikas plānošanu un izvērtēšanu attiecīgā jomā).

Tāpat nav normāli, ka vairākas ministrijas arī pašas sniedz pakalpojumus, tādejādi netiek ievērota labas pārvaldības prakse, saskaņā ar kuru politikas izstrāde/uzraudzība ir nodalīta no politikas īstenošanas.

Sekas:

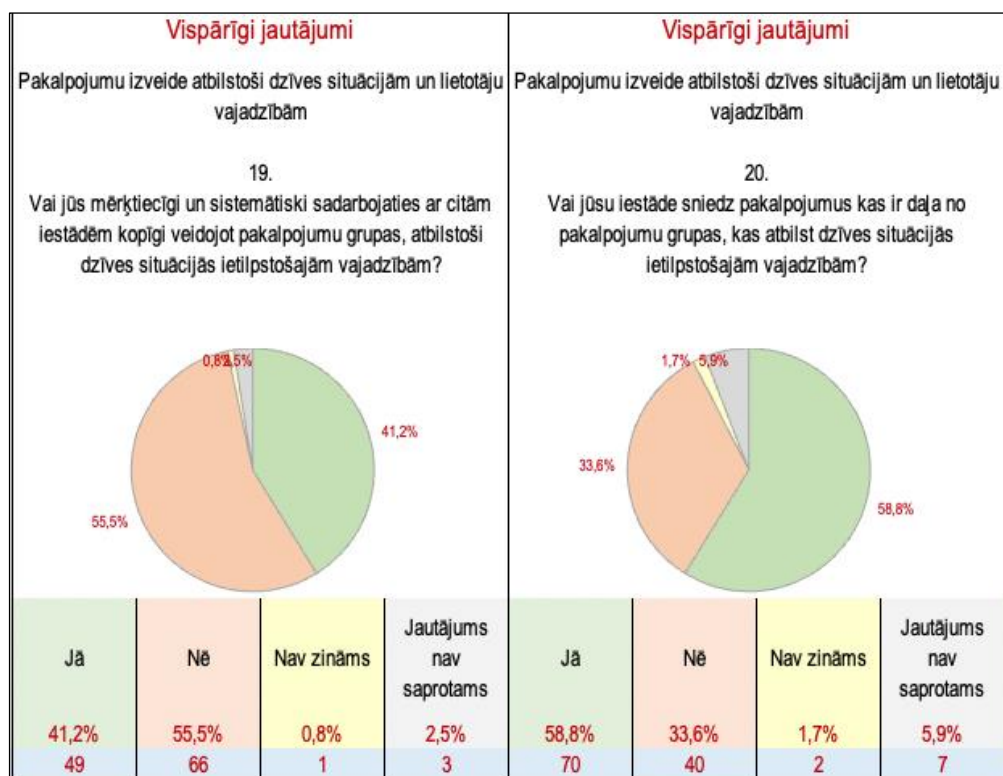
- ♦ Nepilnīga pakalpojumu attīstības koordinēšana un integrētu pakalpojumu veidošana resora līmenī;
- ♦ Nepietiekami aktīva nozaru politiku izmaiņa (t.sk. grozot normatīvos aktus), lai resora pakalpojumi labāk atbilst klientu vajadzībām;

Rekomendācijas:

- ♦ Ministrijām kā nozares/politikas jomu atbildīgajām iestādēm jāveic noteikti uzdevumi saistībā ar pakalpojumu pārvaldību resorā – skat. R4 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A5. Nav atbildīgo par konkrētām dzīves situācijām un tām atbilstošām pakalpojumu kopām, nav kas mērķtiecīgi pilnveidotu ar dzīves situāciju saistīto pakalpojumu pieredzi pakalpojumu saņēmējiem.

No klientu skatu punkta daudzos gadījumos pakalpojumi ir saņemami kontekstā ar noteiktu dzīves situāciju (notikumu/apstākļu kopumu klienta dzīvē). Katrai dzīves situācijai atbilst noteikts pakalpojumu kopums, kas varētu būt svarīgs klientam attiecīgajā dzīves situācijā. No aptaujas izriet, ka vairums iestāžu pakalpojumu ir daļa no plašākas dzīves situācijas un ka sadarbība ar citām iestādēm saistībā ar dzīves situāciju pakalpojumu nodrošināšanu nav pietiekama.



1. attēls

Tehniski šobrīd dzīves situācijas ir aprakstītas portālā www.latvija.lv, taču tas ir vienkārši esošo pakalpojumu teorētisks atspoguļojums, ko sagatavo VARAM, balstoties uz iestāžu sniegto informāciju. Iestādes nejūtas atbildīgas par proaktīvu ar dzīves situāciju saistīto pakalpojumu kopas pilnveidi, savukārt centralizēta visu dzīves situāciju uzturēšana un pielāgošana klientu interesēm ir problemātiska.

Sekas:

- ♦ Iztrūkst mērķtiecīga dzīves situācijām atbilstošo pakalpojumu kopu pilnveide atbilstoši klientu vajadzībām, t.sk. dažādu iestāžu pakalpojumu integrēšana un klienta pieredzes uzlabošana);
- ♦ Nepilnīgi tiek apmierinātas klientu vajadzības

Rekomendācijas:

- ♦ VPP politikas īstenošanas kontekstā jāievieš dzīves situācijas koordinējošā loma, kuras atbildībā jāietver klientu vajadzību izpēti, pakalpojumu piedāvājumu izveide, ietekmēto iestāžu pakalpojumu sniegšanas pieejas projektēšana – skat. R6 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Jādefinē atbildīgie par konkrētām dzīves situācijām un saistītajiem pakalpojumu piedāvājumiem – skat. R6 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A6. Lai arī esošā publisko pakalpojumu kataloga izveides iecere portālā www.latvija.lv ir pareiza, kataloga praktiskā realizācija neatbilst klientu

vajadzībām un nesniedz pietiekamu atbalstu pakalpojumu pārvaldībai iestādēs.

Publisko pakalpojumu kataloga (PPK) sākotnējais mērķis bija reģistrēt visus valsts pārvaldes pakalpojumus, kā arī sniegt klientiem vienuviet informāciju par pakalpojumu saņemšanas iespējām.

Šodien secināms, ka neskatoties uz vairākkārtējiem mēģinājumiem pilnveidot PPK funkcionalitāti, šī risinājuma praktiskā realizācija joprojām nenodrošina ne klientu, ne iestāžu vajadzības:

- ♦ PPK šobrīd ir apkopota ļoti dažāda informācija (pakalpojumi, dzīves situācijas, līdzīgi pakalpojumi dažādās pašvaldībās u.c.). Zināmā mērā PPK kataloga saturā ir juceklis.
- ♦ Lietotājam atrast vajadzīgo informāciju ir grūti un neērti, lietotāja saskarne nav lietotājam draudzīga. Portāla meklētāja risinājums nav intuitīvs un meklēšanas rezultātos bieži vien nevar atrast vēlamo pakalpojumu. Lietotāja saskarne tiek automatizēti ģenerēta no datu bāzes un nav speciāli dizainēta no klienta skatu punkta. Tā rezultātā PPK esošajā izpildījumā nenodrošina vienotu un klientam ērtu piekļuvi pakalpojumiem.
- ♦ Pakalpojumu aprakstu sagatavošana un aktualizēšana ir resursietilpīgs process iestādēm, ņemot vērā norādamās informācijas lielu apjomu pret salīdzinoši zemu šo aprakstu lietojumu klientu pusē.
- ♦ PPK esošā funkcionalitāte nav pietiekoša arī pakalpojumu pārvaldības uzdevumu izpildes atbalstam iestādē (t.sk. iekšējās procesu/kārtība apraksti, atbildīgie, sasaiste ar resursiem u.c.).

Vairākas iestādes aptaujā un intervijā puda viedokli, ka šādā izpildījumā pakalpojumu reģistrēšana PPK faktiski rada nevajadzīgu papildus slogu iestādēm.

Sekas:

- ♦ Netiek pilnvērtīgi nodrošināta iespēja klientiem atrast nepieciešamo informāciju par pakalpojumiem;
- ♦ Nav pilnīgas un aktuālas informācijas par valsts pārvaldes pakalpojumiem;
- ♦ Iestādām nav nepieciešamā IKT atbalsta pakalpojumu pārvaldībai;

Rekomendācijas:

- ♦ Jānodala un atsevišķi jāattīsta visu valsts pārvaldes pakalpojumu reģistrs, valsts pakalpojumu pārvaldības rīks un klientiem piedāvājamo pakalpojumu katalogs. Katrai no šīm komponentēm ir atšķirīgi mērķi un funkcionāls izpildījums – skat. R15 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A7. Iztrūkst nepieciešamā pakalpojumu pārvaldības IKT atbalsta gan valsts līmenī, gan atsevišķas iestādes līmenī.

IKT ir būtiska nozīme efektīvai un kvalitatīvai pakalpojumu pārvaldības un sniegšanas nodrošināšanai.

Šobrīd valsts pārvaldē ir izveidota un tiek izmantota virkne centralizētu ar pakalpojumu pārvaldību un sniegšanu saistītu IKT komponentu, t.sk.:

- ♦ Valsts pārvaldes pakalpojumu katalogs;
- ♦ E-pakalpojuma izveides un izmitināšanas vide;
- ♦ Vienotās pieteikšanās modulis;
- ♦ E-adrešu risinājums;
- ♦ E-pakalpojums "Priekšlikuma, sūdzības, jautājuma vai lūguma iesniegšana";
- ♦ Maksājumu modulis;
- ♦ E-formas e-adresē.

Tāču ņemot vērā to, ka VPP politika valstī nav definēta, norādītais risinājumu kopums drīzāk nesniedz atbalstu pakalpojumu pārvaldīšanai un nodrošina galvenokārt vienkāršu pakalpojumu pieteikumu izpildi.

Kā izriet no intervijām un Konsultantu pieredzes citos projektos, iestādēm ir ļoti dažāds IKT nodrošinājums pakalpojumu pārvaldībai un sniegšanai daudzu iemeslu dēļ: iestādes izpratnes trūkums par klientorientētu pakalpojumu sniegšanu, IT plānošanas/pasūtīšanas kompetences trūkums, katra pakalpojuma gadījuma "unikalitāte", zems izmaksu-ieguvumu rādītājs (vērtējot tikai finanšu ieguvumus), "iestādes nepietiekams budžets" u.c. Lielākoties iestādēs netiek izmantoti risinājumi pakalpojumu pārvaldībai (pakalpojumu reģistru uzturēšana, klientu informācijas/profilu uzturēšana, pakalpojumu pieteikumu, to aprites un statusa kontroles nodrošināšana u.c.). Pamatā šīs funkcijas daļēji nodrošina dokumentu vadības sistēma (gadījumos, kad pakalpojumu pieteikums ir noformēts kā lietvedības dokuments) vai pamatdarbība sistēma (piemēram, VSAA, VID u.c.)



2. attēls

Kā atzina daudzas iestādes, t.sk. tās, kuras plāno, uzrauga un sniedz pakalpojumus, izmantojot informācijas sistēmas, ir nepieciešams liels manuāls darbs, lai reizi gadā, izpildot 04.07.2017. MK noteikumu Nr. 399 "Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība" prasības, sagatavotu pārskatu par pakalpojumu gadījumu skaitu vajadzīgajos griezumos.

Sekas:

- ♦ Katra iestāde mēģina patstāvīgi risināt pakalpojumu pārvaldības IKT atbalsta nodrošināšanu, kas noved pie nepilnīgiem, neefektīviem un savstarpēji nesavietojamiem IKT risinājumiem.

Rekomendācijas:

- ♦ Jādefinē elastīga pakalpojumu pārvaldības un sniegšanas IKT arhitektūra, ņemot vērā iestāžu dažādību pakalpojumu, to pārvaldības, elektronizācijas, IKT nodrošinājuma u.c. aspektos – skat. R14 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Jāizstrādā centralizēti koplietošanas ar pakalpojumu jomu saistīti IKT risinājumi (skat. R15 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi"), t.sk. bet ne tikai:
 - ♦ Vienots klientu kontaktinformācijas reģistrs;
 - ♦ Vienots pakalpojumu statusa un uzskaites risinājums
 - ♦ Klientu piekrišanu/atļauju reģistrs;
 - ♦ Daudzkanālu klientu saziņas risinājums;
 - ♦ Mašīnapmācības risinājums;
- ♦ Atbilstoši sagaidāmajam VPP politikas ieviešanas rezultātam jāparedz pietiekams resurss arhitektūras ieviešanai – skat. R15 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A8. *Pakalpojumu sniegšana no klienta pieredzes skatu punkta ir decentralizēta/fragmentēta, iztrūkst "vienas organizācijas" pieejas pakalpojumu sniegšanā.*

Šobrīd valsts pārvaldē raksturīga pieeja, ka katra valsts pārvaldes iestāde darbojas kā autonomas subjekts. Tas izpaužas dažādos veidos, t.sk. pakalpojumu sniegšanas jomā. Atskaitot vienoto e-pakalpojumu portālu www.latvija.lv un VPVKAC, praksē dominē decentralizētā pieeja pakalpojumu sniegšanā, saskaņā ar kuru tiek akcentēta konkrētā iestāde kā pakalpojumu sniedzējs nevis valsts kopumā.

Klientam nav būtiski, kura konkrēti iestāde nodrošina vienu vai otru pakalpojumu, svarīgi lai klients varētu ātri un ērti šo pakalpojumu saņemt.

Lai arī šāda (decentralizēta) pieeja zināmā mērā ir pamatota ar esošajiem normatīvajiem aktiem un ļoti izteikto normatīvismu publisko tiesību jomā, tomēr tā neatbilst mūsdienīgiem organizāciju darbības principiem gan privātajā, gan publiskajā sfērā. Plaši izplatīta prakse, ka organizācija var juridiski sastāvēt no dažādiem subjektiem un iekšējām struktūrvienībām, tai pašā laikā pret klientu tā sevi eksponē kā vienotu organizāciju ar vienotu tēlu (zīmolu), kā arī paredzamu un prognozējamu lietotāja pieredzi.

Konsultantu ieskatā šāda decentralizēta pieeja neatbilst arī valsts pārvaldes iekārtas principiem, jo Valsts pārvaldes iekārtas likumā ir noteikts, ka valsts ir viena publiskā persona un tiešā valsts pārvalde ir vienota un hierarhiski organizēta.

Sekas:

- ♦ Nekonsekventa un neviendabīga klienta pieredze;
- ♦ Tas ir neracionāli no efektivitātes viedokļa: resursu tērēšana līdzīgiem risinājumiem, mēroga efekta iespēju neizmantošana, sinerģija veicot lietas koordinētā veidā.

Rekomendācijas:

- ♦ Konsekventi īstenot valsts pārvaldē "vienas organizācijas" pieeju, t.sk. pakalpojumu pārvaldības jomā, gan no vienota tēla (zīmola), gan arī juridiskā un operacionālā viedokļa. Daļēji šis jautājums ir adresēts R8, R13 un R16 risinājumos, taču tā kā šis ir globāls jautājums ārpus šī darba tvēruma, tad detalizēti tas šajā dokumentā netiek iztirzāts.

A9. Šobrīd nepastāv skaidras politikas saistībā ar iestāžu e-pakalpojumu risinājumu izmantošanu.

Jau ilgāku laiku no VARAM puses ir uzstādījums (tiesa, formāli tas nav nekur precīzi aprakstīts), ka e-pakalpojums jārealizē tikai portālā www.latvija.lv (e-pakalpojumu lietotnes - koplietošanas komponentes).

Tai pašā laikā daudzām iestādēm šobrīd *de facto* ir savas platformas – VID, CSDD, u.c., kuras tās plāno arī attīstīt turpmāk (pie tam šīs ir iestādes, kuras nodrošina lielāko daļu no e-pakalpojumu apjoma).

Iestāžu platformu izveide un izmantošana ir pamatota ar nepieciešamību nodrošināt labākus pakalpojumus klientiem, jo daudzi e-pakalpojumi nav vienkārša formas aizpildīšana un iesniegšana, bet sarežģīta lietotāja saskarne, kas cieši integrēta ar pamatdarbība sistēmu.

Sekas:

- ♦ Neskaidrība ar iestāžu e-pakalpojumu platformu izmantošanu, kā arī neeksistējoša integrācijas kārtība/standarti starp decentralizētajām e-pakalpojumu risinājumiem un centralizētajām platformām traucē nodrošināt integrētus, klientiem draudzīgus un efektīvus e-pakalpojumus.

Risinājums:

- ♦ Precizēt/papildināt nākotnes ar pakalpojumu jomu saistīto IS arhitektūru paredzot iespēju veidot e-pakalpojumus arī decentralizēti reizē nodrošinot integrāciju un vienotu lietotāja pieredzi (e-pakalpojumu jomā primāri <http://www.latvija.lv/www.latvija.lv>, taču pieļaujami arī citi veidi) – skat. R16 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A10. Nav pieejama aktuālā informācija par pakalpojumu statusu un kopējo statistiku.

Pakalpojumu pārvaldības un sniegšanas labā prakse paredz daudzkanālu pakalpojumu sniegšanu, saskaņā ar kuru pakalpojums var tikt pieteikts vienā kanālā, bet piegāde citā, kā arī

jebkurā brīdī gan klients, gan iesaistītais personāls var uzzināt, kādā stadijā atrodas konkrētā pakalpojuma izpilde.

Priekšnoteikums šādas pieejas iedzīvināšanai ir pakalpojumu pieteikumu un pakalpojumu izpildes statusa informācijas reģistrēšana un pieejamības nodrošināšana gan klientam, gan iesaistītajām personām.

Kā minēts iepriekš, šobrīd ne iestādēs vairumā gadījumu, ne valstī kopumā risinājuma pakalpojuma gadījuma statusa noteikšanai nav.

Sekas:

- ♦ Nevar tikt pilnvērtīgi ieviesta daudzkanālu pakalpojumu sniegšana.

Risinājums:

- ♦ Nepieciešams izveidot vienotu (centralizētu) pakalpojumu pieteikumu pārvaldības risinājumu, kas integrēts ar iestāžu sistēmām – skat. R15 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A11. Neskatoties uz atsevišķiem pakalpojumu proaktīvas sniegšanas piemēriem, kopumā dominē reaktīva pakalpojumu sniegšanas pieeja.

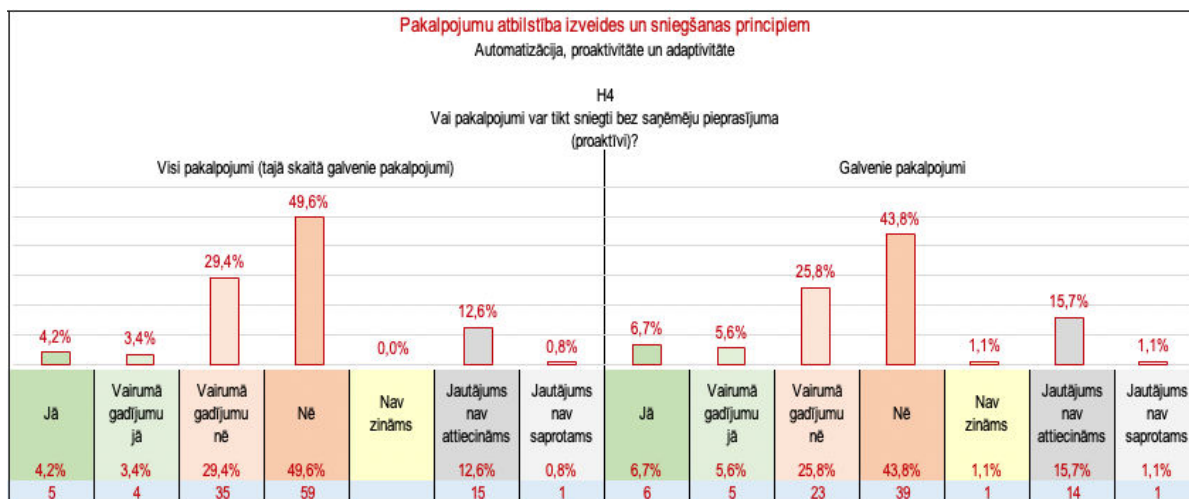
Šobrīd viena no aktuālajām no publiskās pārvaldes pilnveides tēmām ir proaktivitāte. Vairākās valstīs (piemēram, Somijā⁶, Igaunijā⁷ u.c.) šobrīd tiek plānotas un īstenotas iniciatīvas saistībā ar pakalpojumu proaktīvo sniegšanu. Proaktivitāte, klientu vajadzību izzināšana un pielāgošanās klientu vajadzībām faktiski uzskatāma vienu no par valsts pārvaldes modernizācijas mērķiem un virzieniem, kas saistīts ar būtisku valsts pārvaldes darbības principu izmaiņu (pāreju no reaktīvas darbība uz proaktīvu, angliki - *from pull to push*).

No konsultantu pieredzes citā projektā⁸ ir secināms, ka Latvijā ir piemēri pakalpojumu proaktīvai sniegšanai, bet kopumā pakalpojumu sniegšanā dominēt reaktīvā pieeja. Lielā mērā tas izriet no tā, ka valsts līmenī proaktivitāte nav definēta kā princips, kā arī iztrūkst vadlīniju un praktisku piemēru tam, kā būtu organizējama proaktīva pakalpojumu sniegšana.

⁶ <https://vm.fi/en/people-oriented-proactive-society>

⁷ <https://www.ria.ee/en/state-information-system/proactive-government-services.html>

⁸ "Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija", darba uzdevums Nr. IKT/48/2020 EIS iepirkuma pasūtījumam Nr. VARAM/2019/397 (saskaņā ar Vispārīgo vienošanos Nr. VRAA/2017/09/AK/CI-110PKP)



3. attēls

Esošie normatīvie akti (un vispārējā prakse pakalpojumu sniegšanas jomā) paredz, ka klientam jāizrāda iniciatīva (griba) saņemt pakalpojumu (piemēram, pabalstu). Pie tam normatīvie akti vairumā gadījumu paredz, ka pakalpojuma sniegšanas pamats ir tieši klienta pašrocīgi parakstīts iesniegums.

Tādejādi pakalpojumu sniegšanas procesa pilnveide, proaktīvi sniedzot pakalpojumus (t.sk. integrējot tos atbilstoši dzīves situācijai), nav iespējama bez atbilstošo normatīvo aktu izmaiņām.

Lai arī iestādes ir tiesīgas grozīt normatīvos aktus saistībā ar pakalpojumu sniegšanu, tomēr tas prasa vērā ņemamus resursus un laiku. Tā piemēram, VID ierosināto pilnveidojumu īstenošana saistībā ar iedzīvotāju ienākuma nodokļu automatizētu apmaksu kopumā aizņēma 5 gadus.

Tāpat kā būtisks šķērslis pakalpojumu proaktīvās sniegšanas pieejas ieviešanai ir esošais personas datu aizsardzības regulējuma traktējums saistībā ar klienta informācijas apkopošanu.

Personas datu aizsardzības regulējums šobrīd tiek traktēts veidā, ka iestādei nav tiesību apkopot plašāku informāciju par klientu kā konkrētā pakalpojumu sniegšanai nepieciešamo, tādejādi principā nepieļaujot ārpus konkrētā pakalpojuma gadījuma pieejamas informācijas izmantošanu pakalpojuma sniegšanā.

Tomēr, lai nodrošinātu klienta vajadzību prognozēšanu, ir nepieciešama plašākas informācijas izmantošana par klientu (t.sk. dati par iepriekšējo pakalpojumu vēsturi). Tādejādi viens no būtiskiem izaicinājumiem saistībā ar proaktīvo pakalpojumu pieejas iedzīvināšanu ir risinājumu meklēšana, kā līdzsvarot iespējas un ieguvumus, ko dod klienta datu apstrāde plašākā kontekstā un personas datu aizsardzības prasības, un personas kontrole par savu datu izmantošanu.

Sekas:

- ♦ Nepietiekami ērti un klientu vajadzībām pielāgoti pakalpojumi;

Rekomendācijas:

- ♦ Proaktivitātei un pakalpojumu proaktīvai sniegšanai jāklūst par vienu no valsts pārvaldes un pakalpojumu sniegšanas principiem – skat. R7 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".
- ♦ Jānovērš šķēršļi (t.sk. normatīvā regulējuma jomā), kas kavē pakalpojumu proaktīvu sniegšanu;

- ♦ Jānodrošina vadlīnijas un ieteikumi, kā arī attiecīgais IKT atbalsts saistībā ar pakalpojumu proaktīvās sniegšanas pieejas iedzīvināšanu.

A12. Netiek sistemātiski uzkrāta un izmantota informācija par klientu (t.sk. klientu attiecību vēstures), kas kavē pakalpojumu proaktīvu sniegšanu gan iestādēs, gan valsts pārvaldē kopumā.

Balstoties uz intervijās ar iestādēm pausto, kā arī konsultantu pieredzes citos projektos, iestādes uztur informāciju par klientu ļoti dažādi. Bieži vien tas tiek darīts dokumentu vadības sistēmās (korespondences adresātu kartiņu veidā), finanšu vadības sistēmā (kā maksātāji vai līgumslēdzēji) vai arī pamatdarbības sistēmās. Atkarībā no izmantotā risinājuma un iestāžu esošajām vajadzībām arī klientu informācijas būtība un tvērums atšķiras. Novērojams, ka lielākoties uzkrātā klienta informācija neveido pietiekamu pamatu klienta profilēšanai un līdz ar to arī proaktīvo pakalpojumu sniegšanai pat vienas iestādes ietvaros.

Personas datu aizsardzības normatīvais regulējums un iestāžu izpratne (normatīvā regulējuma traktējums) nosaka, ka, sniedzot konkrēto pakalpojumu klientam, nevar tikt ņemta vērā informācija par iepriekšējo pakalpojumu vēsturi citās iestādēs, kas neļauj profilēt klientus viņiem ērtu pakalpojumu saņemšanai.

Sekas:

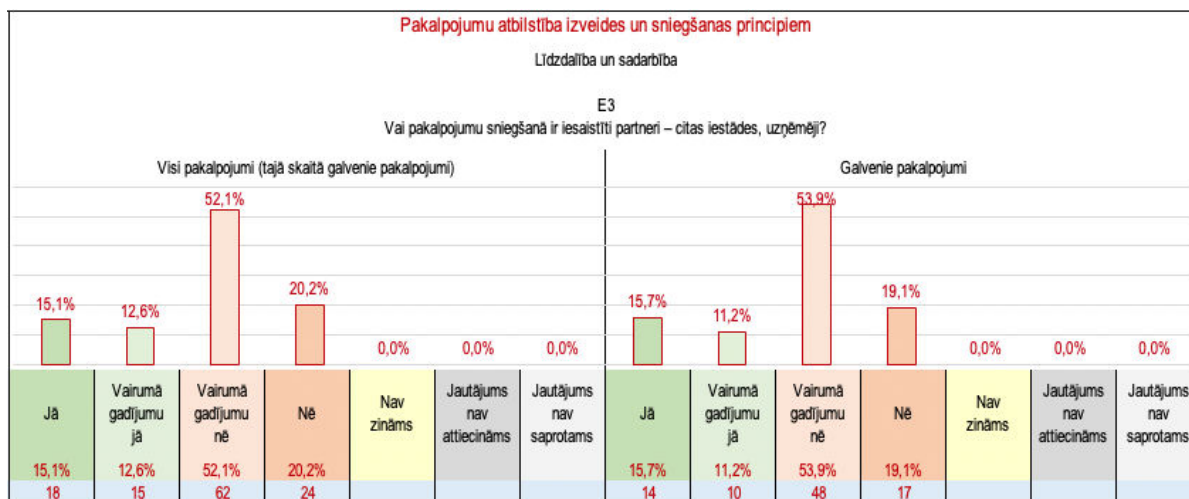
- ♦ Šāda pieeja pēc būtības neļauj realizēt proaktīvu un klientu vajadzībām pielāgotu pakalpojumu sniegšanu, valsts pakalpojumu lietojamība atpaliek no klientu pieredzes ar privātā sektora pakalpojumu sniedzējiem.

Rekomendācijas:

- ♦ Izvērtēt personas datu aizsardzības aspektus (risku un ieguvumu samērīgumu) un paredzēt iespēju izmantot klientu attiecību vēsturi pakalpojumu sniegšanai pilnveidei – skat. R8 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A13. Nepietiekama sadarbība starp iestādēm un sistēmām, tiek kavēta integrētu pakalpojumu veidošana un privāto partneru piesaiste.

No intervijām ar iestādēm, kā arī konsultantu pieredzes citos projektos ir secināms, ka sadarbība starp iestādēm saistībā ar datu apmaiņu, kā arī integrētu pakalpojumu veidošanu, joprojām prasa ļoti ievērojamus resursus un laiku. Parasti šāda sadarbība tiek organizēta balstoties uz starpresoru līgumiem, kuru sagatavošana un saskaņošana prasa līdz pat 6 mēnešiem.



4. attēls

Jau ilgstošu laiku ir mēģināts šo sadarbību padarīt vienkāršāku un efektīvāku (t.sk. ieviešot sistēmu VIRSIS), taču vērā ņemamu panākumu šajā jomā joprojām nav.

Tāpat ir atzīmējama nepietiekamā datu tehniskā un semantiskā savietojamība starp iestāžu sistēmām. Valsts mērogā netiek veikta datu pārvaldība nodrošinot datu kopu un klasifikatoru apzināšanu un attīstības uzraudzību, nav skaidru vadlīniju un tehnisko risinājumu sistēmu saskarņu dokumentēšanai un izmantošanai). Faktiski praksē netiek realizēta t.s. *API first* pieeja, saskaņā ar kuru sistēmu publicētās un nodrošināmās saskarnes kļūst par definētu un garantētu pakalpojumu un kas ir priekšnoteikums dažādu sadarbības scenāriju īstenošanai.

Tā rezultātā šobrīd principā netiek veicināta un bieži vien nav tehniski iespējama dažādu trešo pušu risinājumu (*value added solutions*) izveide, kas varētu bagātināt lietotāju pieredzi un nodrošināt integrētu un dzīves situācijām atbilstošu pakalpojumu izveidi.

Papildus ir atzīmējams, ka šobrīd sistēmu integrēšana un datu apmaiņa starp iestādēm netiek traktēta kā pakalpojums (lai arī šāдай sadarbībai acīmredzami piemīt pakalpojuma pazīmes – labums saņēmējam, definēts rezultāts un process (SLA), dažkārt arī samaksa.

Sekas:

- ♦ Šķērslis integrētu pakalpojumu izveidei;
- ♦ Neefektīva un dārga datu apmaiņa/integrācija starp dažādu iestāžu sistēmām;
- ♦ Netiek veicināta trešo pušu risinājumu izveide un sadarbība ar privāto sektoru (pakalpojumu sniedzēju ekosistēmas izveide).

Rekomendācijas:

- ♦ Sadarbības un datu apmaiņas vienkāršošana (gan tehniski, gan juridiski) - skat. R9 risinājuma aprakstu;
- ♦ Starpiestāžu pakalpojuma attiecināšana uz šādu sadarbību - skat. R1 risinājuma aprakstu;
- ♦ *API first* pieejas konsekventa īstenošana attīstot valsts pārvaldes informācijas sistēmas (vadlīnijas, centralizēts API katalogs, tipveida izmantošana nosacījumi u.c.) – skat. R14 risinājuma aprakstu;

- ♦ Mērķtiecīga valsts IS saskarņu atvēršana un privāto partneru piesaiste – skat. R10 risinājuma aprakstu.

A14. Pakalpojuma sniegšanas nosacījumu sasaistes ar resursiem, kā arī monetāro attiecību neesamība – šķēršļi kas kavē koplietošanas pakalpojumu (*shared service center*) modeļa praktisku iedzīvināšanu.

Viens no starpiestāžu pakalpojumu veidiem ir pakalpojumi, kuri tiek sniegti kā koplietošanas pakalpojumi (t.s. *shared service center* modelis). Kā piemērs šādiem pakalpojumiem ir minami IKT pakalpojumi (piemēram, IeM IC pakalpojumi).

Lai arī formāli šāda sadarbība vairums gadījumos tiek traktēta un pārvaldīta kā pakalpojumi, tomēr šajā jomā minamas šādas problēmas:

- ♦ Pakalpojumu kvalitātes nosacījumi (angliski – *SLA – service level agreement*) nav sasaistīti ar resursiem, kas nepieciešami pakalpojumu nodrošināšanai, kā rezultātā pakalpojumi tiek sniegti pēc *best-effort* principa esošā budžeta ietvaros, SLA nosacījumiem (pat ja tādi ir uzrakstīti) nav īpašas lomas;
- ♦ Situācijā, kad priekš klienta pakalpojums neko nemaksā, ir risks, ka viņš var gribēt neadekvāti daudz, nav mehānisku, kas liktu savas vajadzības salāgot ar reālo nepieciešamību/izmaksām

Sekas:

- ♦ koplietošanas pakalpojumu centra (*shared service center*) pieejas praktiska un pilnvērtīga ieviešana nav iespējama vai būtiski apgrūtināta

Rekomendācijas:

- ♦ Savstarpējo norēķinu ieviešana starp pakalpojumu sniedzēju un klientu (iespējams, izmantojot iezīmētas budžeta pozīcijas un budžeta transfertus) – skat. R11 risinājuma aprakstu;
- ♦ Pakalpojumu vienību izmaksu (cenrāža) izmantošana budžeta plānošanā (gan pamatojot pakalpojuma nepieciešamību, gan plānojot nepieciešamos resursus pakalpojumu sniedzējam).

A15. Ziņojumā “Par valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas konceptuālā modeļa ieviešanu” ietvertie priekšlikumi par telefona kanāla un klātienē kanālu pilnveidi ir atrauti no kopējās pakalpojumu pārvaldības politikas un ir nepilnīgi.

2021.gada februārī VARAM ir sagatavojusi ziņojumu “Par valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas konceptuālā modeļa ieviešanu”, kurš šobrīd atrodas vēl saskaņošanas stadijā. Ziņojumā tiek piedāvāts attīstīt pašvaldību VPVKAC tīklu kā primāro klātienē klientu apkalpošanas kanālu, www.latvija.lv kā vienoto elektronisko kanālu, veidot valsts pārvaldes pakalpojumu dienestu (iesaistot pašvaldību VPVKAC), kā arī pakalpojumu pārvaldības struktūras izveidi.

Šis ziņojums iezīmē svarīgus un nepieciešamus pilnveidojumus pakalpojumu pārvaldības jomā, taču konsultantu ieskatā šie risinājumi ir atrauti no kopējās pakalpojumu pārvaldības politikas un ir nepilnīgi:

- ♦ Centralizēto kanālu izveide un attīstība, kā arī to izmantošanas kārtība (gan klātienēs, gan neklātienēs) ir neatņemama kopējās pakalpojumu pārvaldības politikas sastāvdaļa un tās būtu izstrādājamās un apstiprināmas kopā (pretējā gadījumā pastāv suboptimālu risinājumu risks, iespējamās pretrunas un nesaskaņotība);
- ♦ Mūsu ieskatā netiek pietiekami mērķtiecīgi iezīmēta telefona kanāla izmantošana pakalpojumu sniegšanā (t.sk. nodrošinot lietotāju autentifikāciju un pakalpojumu pieteikšanu pa telefonu), kā arī ir vienotā telefona kanāla attīstība tikai uz pašvaldību KAC bāzes, mūsuprāt, būtu nepietiekama moderna, efektīva un ar iestāžu sistēmām integrēta risinājuma izveidei;
- ♦ Arī piedāvātā pieeja veidot vienotu VPPPD uz pašvaldību VPVKAC bāzes varētu būt nepietiekama moderna un efektīva palīdzības dienesta izveidei.
- ♦ Nav paredzēta iespēja pakalpojumu sniegšanā iesaistīt citus partnerus (izņemot pašvaldību KAC un bibliotēkas). Mūsuprāt, kā konceptuāla iespēja ir jāparedz arī citu partneru iesaiste, nodrošinot pakalpojumu sniedzēju ekosistēmas attīstību;
- ♦ Piedāvātā pakalpojumu pārvaldības struktūra un atbildības jomas neaptver visus ar pakalpojumu pārvaldību saistītos jautājumus;
- ♦ Nav definēti risinājumi saistībā ar iestāžu KAC izveidi/attīstību kopumā (ne tikai reģionos), kā arī klātienēs pakalpojumu nodrošināšanu Rīgā.

Sekas:

- ♦ Pretrunīgi un nepilnīgi risinājumu traucē to efektīvu ieviešanu;

Rekomendācijas:

- ♦ Centralizēto kanālu izveides un attīstības jautājumus, kā arī pakalpojumu pārvaldības struktūru un atbildības iekļaut kopējā pakalpojumu pārvaldības politikā (īstermiņā pieņemt lēmumus tikai par praktiskiem VPVKAC attīstības jautājumiem) – skat. R12risinājuma aprakstu;
- ♦ Ir nepieciešams sagatavot detalizētu projektējumu (biznesa arhitektūru) efektīva telefona kanāla un palīdzības dienesta izveidei (iekļaujot tehniskos risinājumus, ārpakalpojumu izmantošu, vienotus procesus, organizatorisko modeli u.c.,) nodrošinot
 - iespēju pieteikt un sniegt pakalpojumus telefoniski (t.sk. attālināti, sevi identificējot)
 - integrāciju ar iestāžu sistēmām un procesiem

2.3 IESTĀŽU ANALĪZE

Šajā dokumenta sadaļā ir izklāstītas galvenās atziņas saistībā ar pakalpojumu pārvaldību iestādēs. Atziņas balstās uz darba ietvaros veiktās aptaujas rezultātiem, intervijām ar atsevišķu valsts pārvaldes iestāžu pārstāvjiem, kā arī konsultantu pieredzi citos ar valsts pārvaldes iestāžu darbības pilnveidi saistītos projektos.

Aptaujas jautājumi pirmajās divās aptaujas daļās (Vispārīgi jautājumi, Pārvaldības uzdevumi) ir balstīti uz tipiskiem jautājumiem labajā praksē un dod priekšstatu par pakalpojumu pārvaldības praksi iestādēs. Atbildes uz jautājumiem atspoguļo iestāžu pašnovērtējumu atbilstoši viņu izpratnei, interpretācijai un kompetencei. Tā kā pakalpojumu pārvaldības labās prakses ieviešana un pakalpojumu pārvaldības uzdevumi nav iestādēm uzdoti kā obligāti, tad to neesamība iestādēs nav uzskatāma par trūkumu iestāžu darbībā. Atziņu mērķis ir atspoguļot esošo situāciju iestādēs un izmantot tās iespējamo risinājumu izstrādei.

A16. Pastāv risks, ka veicot pašnovērtējumu iestādes savu sniegumu nav novērtējušas objektīvi un, iespējams, nav izpratušas visu jautājumu nozīmi.

Apskatot iestāžu sniegtās atbildes uz dažādiem jautājumiem, var novērot zināmas pretrunas sniegtajās atbildēs. Tas liek domāt, ka daļa no pašnovērtējuma aptaujā sniegtajām atbildēm nav objektīvas vai arī iestādēm nav skaidrs priekšstats par sagaidāmo rezultātu pakalpojumu pārvaldības jomā.

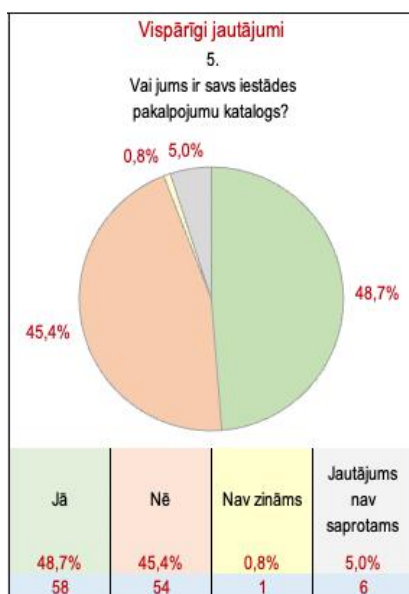
Piemēram, salīdzinot divus jautājumus (1. un 21. jautājumu) vispārīgo jautājumu sadaļā novērojamas pretrunas starp atsevišķu iestāžu sniegtajām atbildēm. Jautājumi ir šādi:

- 1. Kāda veida pakalpojumus jūsu iestāde sniedz? (sabiedrībai kopumā, iedzīvotājiem un uzņēmējiem, citām iestādēm)
- 21. Vai jūsu iestāde sniedz pakalpojumus citai iestādei, lai tā varētu sniegt publisko pakalpojumu?

10 iestādes no 68 iestādēm, kas atbildējušas ar "Jā" uz 21. jautājumu, 1. jautājumā norāda, ka tām nav starpiestāžu pakalpojumu (nav atzīmējušas starpiestāžu pakalpojumus 1. jautājumā). Tāpat ir 12 iestādes, kas 1. jautājumā atzīst, ka tām ir starpiestāžu pakalpojumi, taču uz 21. jautājumu atbild ar "Nē". **Tātad ir daļa iestāžu, kam nav skaidrs, kas ir starpiestāžu pakalpojumi, vai arī šī starpiestāžu sadarbība netiek uztverta un dokumentēta kā pakalpojumi** (skatīt sīkāk atziņu A13).

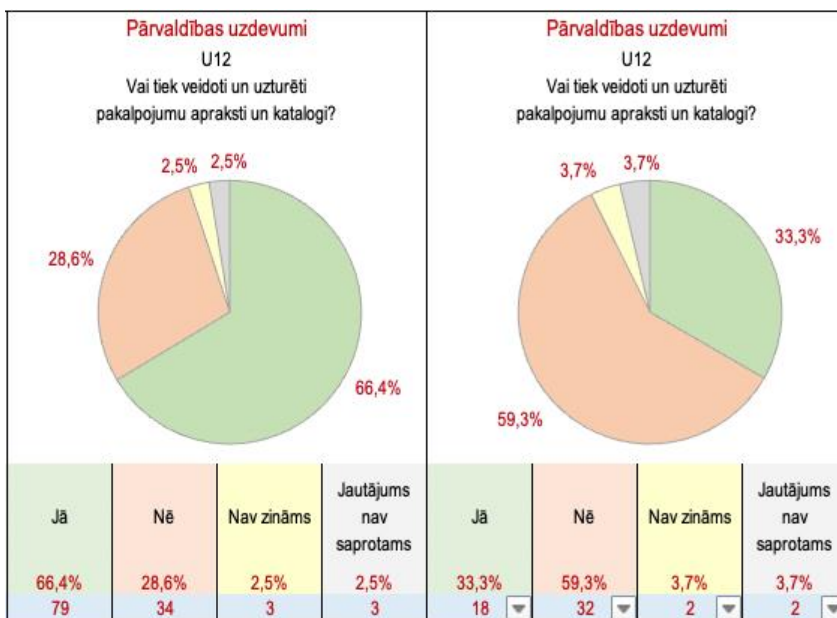
Šādas pretrunas iestāžu atbildēs ir ne tikai attiecībā uz starpiestāžu pakalpojumiem. Vairākas iestādes anketas komentāros norāda, ka ir atšķirīga izpratne par pakalpojuma definīciju kā arī citiem jēdzieniem, kas saistīti ar pakalpojumu pārvaldību. **Pastāv risks, ka dažādas iestādes izprot un interpretē pakalpojuma definīciju ļoti dažādi un līdz ar to pretrunīgi atbild uz jautājumiem saistībā ar pakalpojumu pārvaldību.** Uz to norāda arī dažādie veidi, kā pakalpojumi ir definēti Latvija.lv (skatīt sīkāk pie atziņām A1 un A6).

Pretrunas novērojamas arī apskatot kā uz U12 jautājumu ir atbildējušas tās 54 iestādes, kas uz vispārējās sadaļas 5. jautājumu ir atbildējušas ar "Nē" (apgalvojot, ka tām nav savas iestādes pakalpojuma kataloga).



5.attēls

U12 jautā iestādēm: "Vai tiek veidoti un uzturēti pakalpojumu apraksti un katalogi?" Salīdzinot atbildes uz U12 jautājumu visām iestādēm (skatīt pirmo grafiku 6. attēlā) un tām, kam nav pakalpojumu kataloga (skatīt otro grafiku 6. attēlā, grafikā iekļautas tikai tās 54 iestādes kas uz 5. jautājumu vispārējā sadaļā ir atbildējušas negatīvi), redzam, ka 18 iestādes ir atbildējušas, ka tās uztur pakalpojumu aprakstus un katalogus, kaut arī citā jautājumā ir norādījušas, ka iestādei sava pakalpojumu kataloga nav.

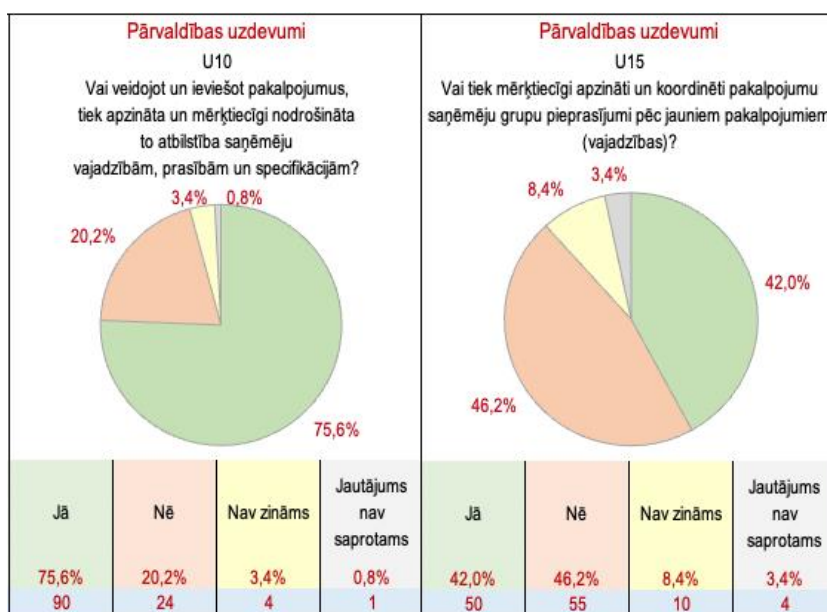


6. attēls

Pastāv risks, ka pakalpojumu kataloga definīcija līdzīgi kā pakalpojuma definīcija iestādēm nav pilnībā skaidra un dažādas iestādes šo jēdzienu interpretē dažādi.

Pretrunas ir novērojamas arī atbildēs par pakalpojumu atbilstību saņēmēja vajadzībām. Lielākā daļa aptaujāto iestāžu (75,6 % skatīt U10 jautājumu 7. attēlā) apgalvo, ka veidojot un ieviešot pakalpojumus, tiek apzināta un mērķtiecīgi nodrošināta to atbilstība saņēmēju vajadzībām,

prasībām un specifikācijām. Savukārt citā jautājumā (U15, skatīt 7. attēlu) daļa iestāžu, kas ir atbildējušas pozitīvi uz U10 jautājumu norāda, ka netiek mērķtiecīgi apzināti un koordinēti pakalpojumu saņēmēju grupu pieprasījumi pēc jauniem pakalpojumiem. Arī šīs atbildes veido zināmu pretrunu. **Iespējams, pakalpojumu pārvaldības uzdevumi tiek veikti ļoti formāli, un iestādēm ir izveidojies maldīgs priekšstats par to, ka uzdevums ir izpildīts, bet reāli tā nav.**



7. attēls

Augstāk minētās pretrunas norāda, ka vismaz daļa iestāžu nespēj veikt objektīvu situācijas novērtējumu un nepieciešama palīdzība no ārpuses, lai novērtētu reālo situāciju iestādē. Iespējams dažiem aptaujas dalībniekiem ir vēlme maksimāli pozitīvi atbildēt uz aptaujas jautājumiem, tā vietā lai objektīvi izvērtētu reālo situāciju.

Sekas:

- ♦ Ja daļa iestāžu nav izpratušas jautājumu būtību un līdz ar to nav atbildējušas objektīvi, tad vērtējot aptaujas rezultātus tas jāņem vērā un **atbildes jāvērtē vairāku jautājumu kontekstā, savstarpēji salīdzinot vairākus jautājumus nevis vērtējot katru atsevišķi;**
- ♦ Lai arī ir diezgan liels īpatsvars ar pretrunīgām atbildēm uz uzdotajiem jautājumiem, tomēr, ir pamats domāt, ka aptaujas rezultāti parāda kopējo pakalpojumu pārvaldības situāciju iestādēs.

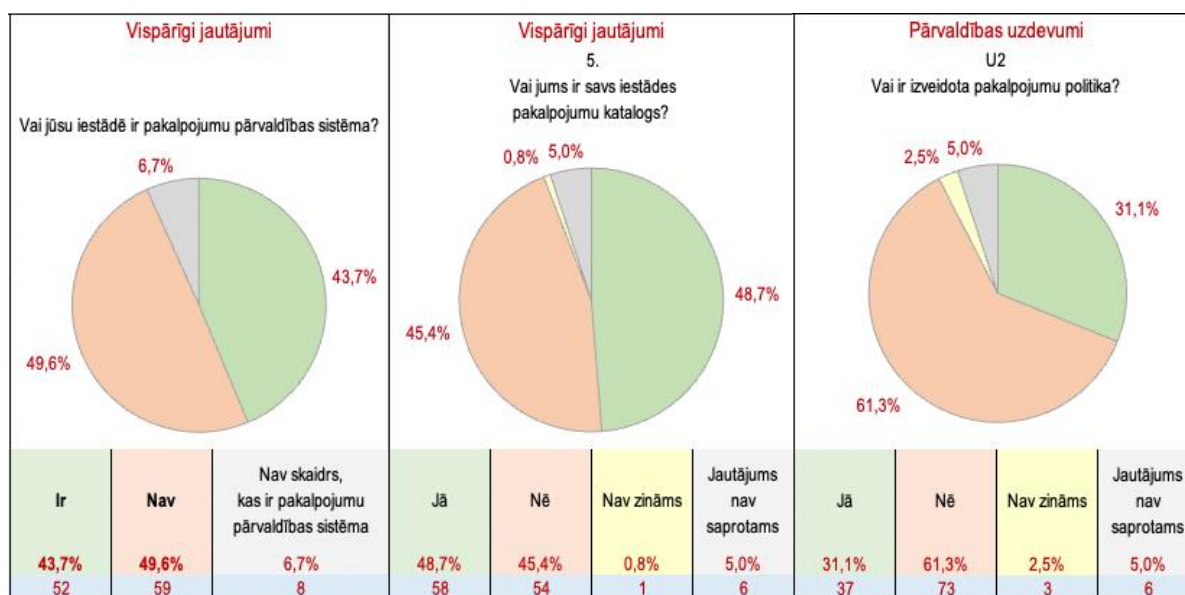
Rekomendācijas:

- ♦ Precizēt ar pakalpojumu jomu saistītos jēdzienus – skat. R1 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Apmācīt darbiniekus atbilstoši lomām un pienākumiem un nodrošināt konsultatīvo atbalstu pakalpojumu pārvaldības sistēmas ieviešanā – skat. R23 un R18 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";

- ♦ Plānot un paredzēt laiku atbildīgajiem darbiniekiem (pakalpojumu kopuma vadītājam un pakalpojuma vadītājam) pārvaldības uzdevumu veikšanai– skat. R22 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Veikt atsevišķu iestāžu pakalpojumu pārvaldības izvērtējumus (auditus), lai iegūtu neatkarīgu vērtējumu par esošo situāciju iestādē – skat. R17 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A17. Vairāk kā puse iestāžu ir atbildējušas, ka tām nav pakalpojumu pārvaldības sistēmas, politikas pakalpojumu pārvaldībai un pakalpojumu kataloga.

Iestāžu sniegtās atbildes aptaujā liecina, ka lielā daļā iestāžu nav izveidota pakalpojumu pārvaldības sistēma (tikai 43,7% norāda ka tāda ir, skatīt pirmo jautājumu 8. attēlā) un nav definēta iestādes pakalpojumu politika (tikai 31,1% norāda ka tāda ir, skatīt U2. jautājumu 8. attēlā). Tāpat lielai daļai iestāžu nav sava iestādes pakalpojumu kataloga (tikai 48,7% no iestādēm norāda ka tāds ir, skatīt 5. jautājumu 8. attēlā).



8. attēls

Tajā pat laikā liela daļa no iestādēm, kam nav nedz pakalpojumu pārvaldības sistēmas, nedz pakalpojumu kataloga, nedz pakalpojumu politikas ir salīdzinoši nelielas iestādes un tikai trijām no šīm iestādēm ir vairāk par 50 pakalpojumiem. No 119 iestādēm, kas ir atbildējušas uz aptaujas jautājumiem, tikai 20 iestādes norāda, ka tām ir 50 un vairāk pakalpojumi.

Iespējams nelielām iestādēm ar nelielu pakalpojumu skaitu un līdz ar to arī nelielu personālu ir grūtības pašām nodrošināt pakalpojumu pārvaldības sistēmas izveidi un pakalpojumu katalogu. Kā redzams no atbildēm uz citiem jautājumiem (skatīt atziņu A21), vismaz daļai iestāžu trūkst personāla un esošajam personāla trūkst kompetences, lai šo uzdevumu veiktu.

Sekas:

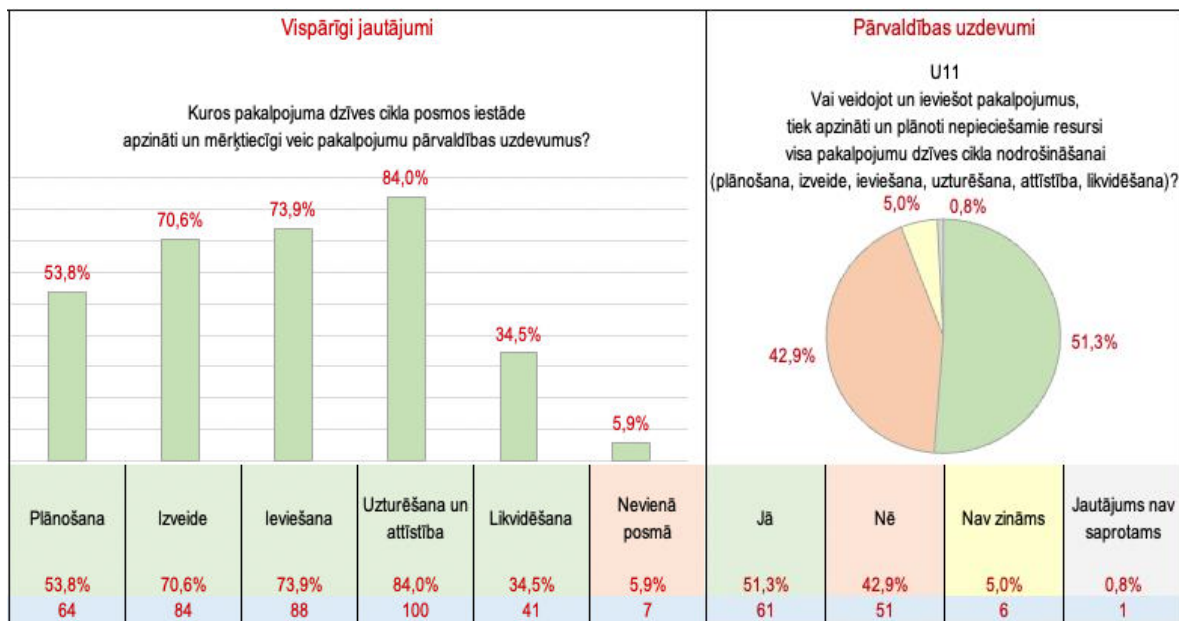
- ♦ Ja iestādēs nav pakalpojumu pārvaldības sistēmas, tad, iespējams, nav arī strukturētas pakalpojumu pārvaldības, bet tiek veikti tikai atsevišķi pakalpojumu pārvaldības uzdevumi;
- ♦ Iestādēm pakalpojumu kataloga vietā mēdz būt iekšējos normatīvajos aktos apstiprināts, statisks pakalpojumu saraksts. Pastāv risks, ka pakalpojumu pārvaldība pēc būtības nenotiek un pakalpojumu saraksts eksistē tikai formāli un neatbilst realitātei.

Rekomendācijas:

- ♦ Izveidot vadlīnijas un veikt apmācību iestādēm pakalpojumu politikas definēšanā un pakalpojumu pārvaldības sistēmas ieviešanā, izvērtējot, kurām iestādēm tas būtu nepieciešams iestādes līmenī un kurām varētu nodrošināt pakalpojumu politiku resora vai valsts līmenī – skat. R2 un R23 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Nodrošināt konsultatīvo atbalstu iestādēm pakalpojumu pārvaldības sistēmas ieviešanā – skat. R18 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Nepieciešams nodrošināt resursus valsts/resoru mēroga pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanai – skat. R5 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Veikt pakalpojumu pārvaldības ieviešanu atsevišķās "pilota" iestādēs, lai pārbaudītu izstrādāto vadlīniju atbilstību un saņemtu atgriezenisko saiti no iestādēm – skat. R17 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".
- ♦ Izmantot diferencētu pieeju pakalpojuma pārvaldības ieviešanai iestādēs atbilstoši iestādes lomai, izmēram un piedāvāto pakalpojumu svarīgumam valsts līmenī – skat. R3 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A18. Pakalpojumu pārvaldība iestādēs tiek veikta fragmentāri un netiek nodrošināta visos to dzīves cikla posmos.

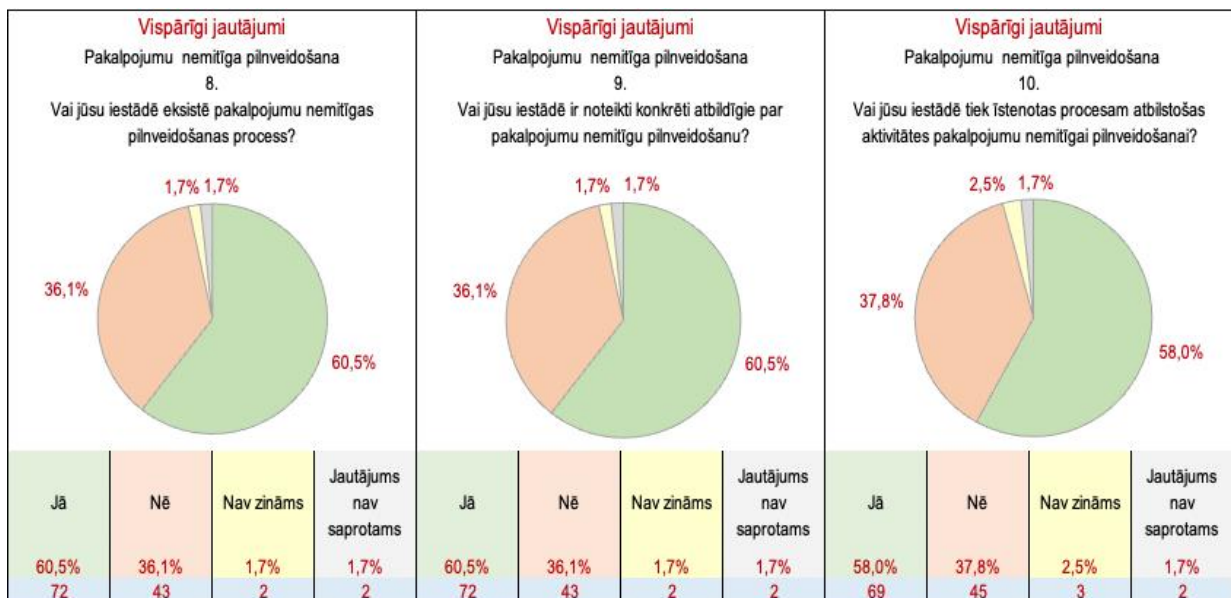
Pakalpojumu pārvaldība netiek nodrošināta sistemātiski visos pakalpojuma dzīves cikla posmos, kā arī lielā daļā iestāžu nav definēts pakalpojumu nemītīgas pilnveides process.



9. attēls

Uzturēšanas un attīstības dzīves cikla posmā lielākā daļa iestāžu (84%) ir norādījušas, ka veic pakalpojumu pārvaldības uzdevumus, bet pie pakalpojumu likvidēšanas un plānošanas pozitīvu atbildi ir norādījušas krietni mazāk iestādes (skatīt pirmo grafiku 9. attēlā). Tāpat liela daļa (42,9 %) aptaujāto norāda, ka netiek apzināti un plānoti nepieciešamie resursi visa pakalpojumu dzīves cikla nodrošināšanai (skatīt U11. jautājumu 9. attēlā).

Lielā daļā iestāžu (36,1%) neeksistē pakalpojumu nemītīgas pilnveides process, tāpat 36,1% iestāžu nav noteikti atbildīgie par šo procesu un 37,8% aptaujāto iestāžu norāda, ka netiek realizētas ar šo procesu saistītās aktivitātes (skatīt atbildes uz jautājumiem 8. 9. un 10. 10. attēlā).



10. attēls

Sekas:

- ♦ Pastāv risks, ka izveidotie pakalpojumi nesaņem pietiekamu atbalstu un attīstības iespējas visā to dzīves cikla laikā, jo resursi ir pieejami tikai fragmentāri;
- ♦ Visvairāk tiek ietekmēti pakalpojumu pārvaldības uzdevumi tādos dzīves cikla posmos kā plānošana un likvidēšana, apgrūtinot jaunu pakalpojumu radīšanu kā arī veco, vairs neatbilstošo pakalpojumu likvidēšanu.

Rekomendācijas:

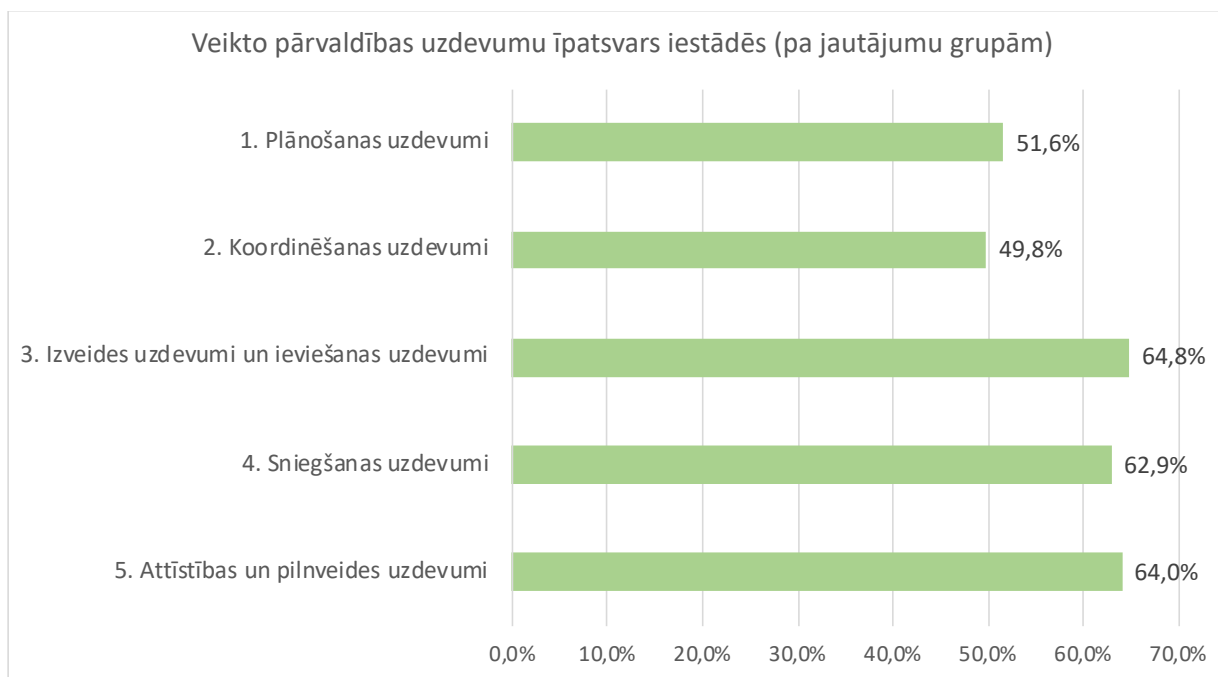
- ♦ Izveidot pakalpojumu pārvaldības sistēmu iestādēs atbilstoši izstrādātajām vadlīnijām un atbilstoši iestādes izmēram, neradot lieku birokrātiju un tajā pat laikā nodrošinot iestādei nepieciešamo struktūru un atbalstu pakalpojumu pārvaldībā – skat. R2, R3 un R17 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Plānojot resursus un finansējumu, paredzēt tos visām pakalpojumu dzīves cikla fāzēm – skat. R22 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Plānot un paredzēt laiku atbildīgajiem darbiniekiem (pakalpojumu kopuma vadītājam un pakalpojuma vadītājam) pārvaldības uzdevumu veikšanai – skat. R22 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A19. Pakalpojumu pārvaldības uzdevumi iestādēs tiek veikti fragmentāri.

Aptaujas otrajā daļā iestādēm tika uzdoti 34 jautājumi par to, kurus no pakalpojumu pārvaldības uzdevumiem tās veic. Jautājumus var sadalīt 5 grupās pēc pārvaldības uzdevumu veida:

1. Plānošanas uzdevumi (jautājumi U1-U4, U6, U7, U21);
2. Koordinēšanas uzdevumi (jautājumi U5, U8, U9, U29);
3. Izveides uzdevumi un ieviešanas uzdevumi (jautājumi U10-U16, U28);
4. Sniegšanas uzdevumi (jautājumi U19-U20, U22-U27, U30, U31);
5. Attīstības un pilnveides uzdevumi (Jautājumi U17, U18, U32-U34).

Vislielākais veikto pārvaldības uzdevumu īpatsvars ir pēdējās 3 jautājumu grupā, kas saistītas ar pakalpojumu izveidi un ieviešanu, sniegšanu, kā arī attīstību un pilnveidi. Vismazākais veikto pārvaldības uzdevumu īpatsvars ir jautājumos, kas saistīti ar pakalpojumu plānošanu un koordinēšanu. **Pastāv risks, ka iestādes veic pakalpojumu izveides, uzturēšanas un attīstības uzdevumus bez strukturētas plānošanas un koordinēšanas.**



11. attēls

Tāpat, lai arī 38 iestādes ir atbildējušas pozitīvi uz vairāk kā 26 pakalpojumu pārvaldības uzdevumu jautājumiem, tomēr tikai 13 no šīm iestādēm ir gan pakalpojumu pārvaldības sistēma, gan pakalpojumu katalogs, gan pakalpojumu politika. Pie tam, intervējot vienu no šīm 13 iestādēm, atklājās, ka pakalpojumu politikas, kā dokumenta tomēr šai iestādei nav un pakalpojumu kopuma vadītājs ir uzņēmuma valde. Tas kopumā liek domāt, ka vismaz daļa iestāžu nav pilnībā izpratušas jautājumus par pakalpojumu pārvaldības uzdevumiem vai iespējams nespēj objektīvi novērtēt situāciju savā iestādē. Iespējams iestādēm ir izveidojies maldīgs priekšstats par to, ka uzdevums ir izpildīts, bet reāli tā nav. Iespējams, pakalpojumu pārvaldības uzdevumi tiek veikti ļoti formāli.

Tāpat ir pamats domāt, ka iestādes ar labāku izpratni par pakalpojumu pārvaldību vērtē sevi objektīvāk un bieži vien kritiskāk. Tā piemēram, no 10 iestādēm, kas ir atzīmējušas, ka izmanto ITIL labo praksi tikai 4 ir atbildējušas pozitīvi uz vairāk kā 26 pakalpojumu pārvaldības uzdevumu jautājumiem. No 6 iestādēm, kas izmanto ISO 20 000, tādas ir tikai divas.

Sekas:

- ♦ Ja pakalpojumu pārvaldības uzdevumi netiek veikti pilnīgi un sistemātiski, tas var novest pie fragmentāras pakalpojumu pārvaldības īstenošanas iestādē;
- ♦ Ja netiek veikti pakalpojumu pārvaldības uzdevumi, kas saistīti ar plānošanu un koordinēšanu, tas apgrūtina pakalpojumu pārvaldības sistemātisku realizāciju, kā arī jaunu pakalpojumu radīšanu;
- ♦ Ja iestādē nav veikti tādi plānošanas un koordinēšanas uzdevumi kā:
 - noteikti galvenie pakalpojumi (jautājums U6),
 - noteiktas valsts attīstības prioritātēm un mērķiem atbilstošas pakalpojumu attīstības prioritātes un mērķi (jautājums U1),
 - kontrolētas pakalpojumu faktiskās izmaksas un to atbilstība plānotajām (jautājums U8),

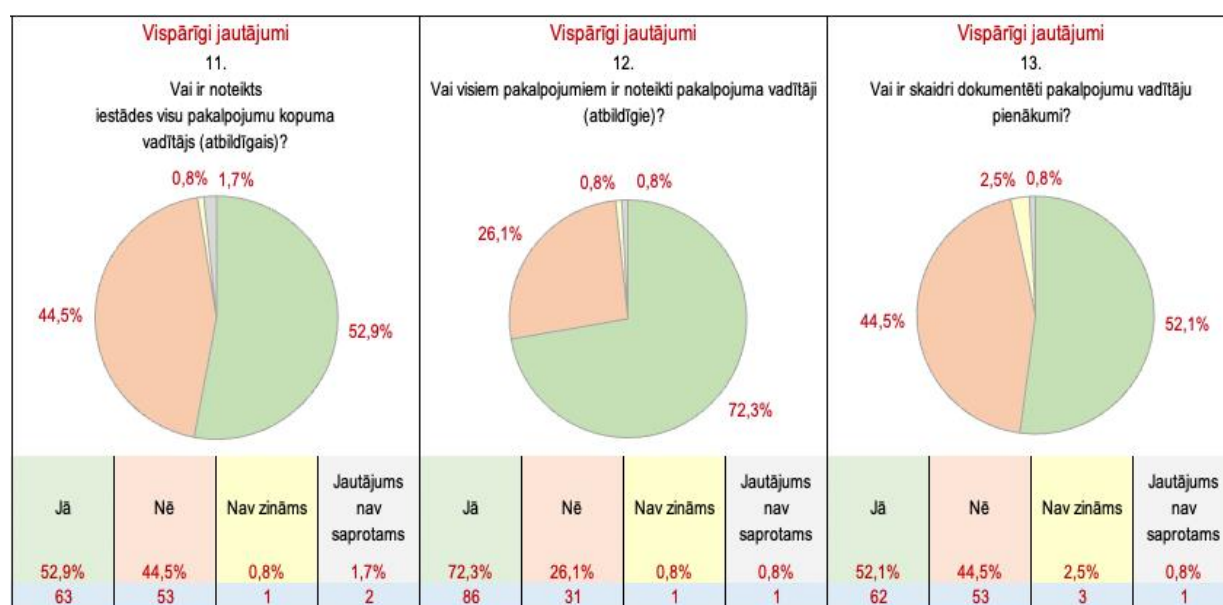
tas var novest pie neefektīvas resursu izmantošanas un pakalpojumiem, kas neatbilst iestādes un valsts noteiktajām prioritātēm.

Rekomendācijas:

- ♦ Izveidot pakalpojumu pārvaldības sistēmu iestādēs atbilstoši izstrādātajām vadlīnijām un atbilstoši iestādes izmēram, neradot lieku birokrātiju un tajā pat laikā nodrošinot iestādei nepieciešamo struktūru un atbalstu pakalpojumu pārvaldībā – skat. R2, R3 un R17 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā “Piedāvātie risinājumi”;
- ♦ Plānojot resursus un finansējumu, paredzēt tos visām pakalpojumu dzīves cikla fāzēm – skat. R22 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā “Piedāvātie risinājumi”;
- ♦ Plānot un paredzēt laiku atbildīgajiem darbiniekiem (pakalpojumu kopuma vadītājam un pakalpojuma vadītājam) pārvaldības uzdevumu veikšanai – skat. R22 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā “Piedāvātie risinājumi”.

A20. Pakalpojumu pārvaldības lomas iestādēs nav noteiktas un atbildīgie šajās lomās nav nozīmēti vai darbojas formāli.

Lielā daļā (44,5 %) iestāžu nav noteikts iestādes visu pakalpojumu kopuma vadītājs. Pat tām iestādēm, kam ir noteikti konkrēti pakalpojumu vadītāji (72,3 % ir noteikti pakalpojumu vadītāji), nav skaidri dokumentēti pakalpojuma vadītāja pienākumi (44,5% nav dokumentēti pienākumi).



12. attēls

Sekas:

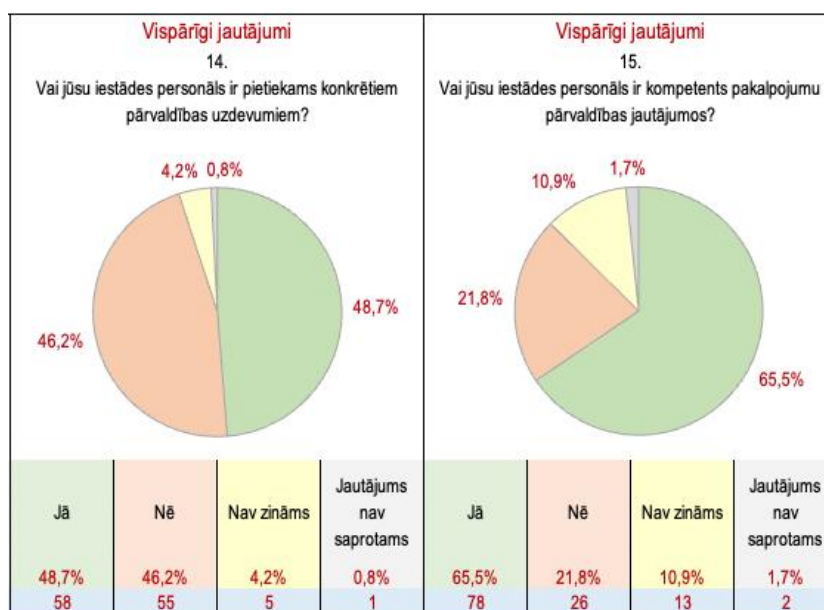
- ♦ Ja iestādēs nav atbildīgā par pakalpojumu kopumu un/vai par konkrētu pakalpojumu, tad nav neviena, kas uzņemtos atbildību par pakalpojuma darbības rezultātiem, kvalitāti un efektivitāti;
- ♦ Ja nav skaidri definēti pienākumi pakalpojumu vadītājam, tad iespējams, ka nozīmētie darbinieki neizprot savus pienākumus un attiecīgajā lomā darbojas formāli;
- ♦ Ja nav skaidri definēti pienākumi pakalpojumu vadītājam, tad nav izpratnes par iestādē nepieciešamo personālu un tā kompetencēm.

Rekomendācijas:

- ♦ Izveidot vadlīnijas par pakalpojumu kopuma vadītāja un pakalpojuma vadītāja pienākumiem un nepieciešamajām kompetencēm – skat. R2 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Apmācīt darbiniekus atbilstoši lomām un pienākumiem un nodrošināt konsultatīvo atbalstu pakalpojumu pārvaldības sistēmas ieviešanā – skat. R23 un R18 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Plānot un paredzēt laiku atbildīgajiem darbiniekiem (pakalpojumu kopuma vadītājam un pakalpojuma vadītājam) pārvaldības uzdevumu veikšanai – skat. R22 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A21. Iestādēs trūkst personāla pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanai, kā arī esošajam personālam trūkst kompetences.

Liela daļa iestāžu norāda ka personāls nav pietiekams (46,2%) pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanai, kā arī nav pārliecības par personāla kompetenci (21,8% kompetence nav atbilstoša, 10,9 % nav zināms).



13.attēls

Iespējam, ka iestādēs netiek efektīvi izmantots esošais personāls un/vai nav iespējams pieņemt papildus personālu. Tajā pat laikā, iestādēm trūkst vadlīniju, metodisko norādījumu un apmācību par pakalpojumu pārvaldību un bez centralizēta atbalsta iestādes nespēj attīstīt kompetenci pakalpojumu pārvaldības jomā;

Sekas:

- ♦ Ja trūkst kompetences, tad iespējams, ka nozīmētie darbinieki neizprot savus pienākumus un attiecīgajā lomā darbojas formāli;

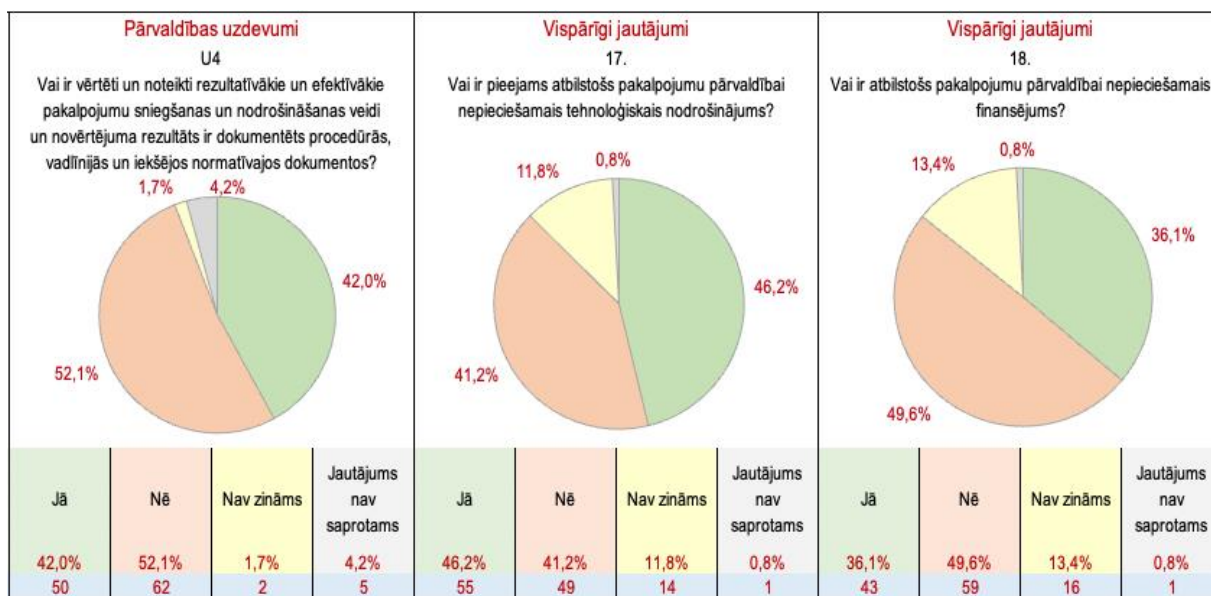
- ♦ Ja trūkst personāla un kompetences, tad tas ierobežo iestāžu spēju kvalitatīvi veikti pārvaldības uzdevumus;

Rekomendācijas:

- ♦ Izveidot vadlīnijas par pakalpojumu kopuma vadītāja un pakalpojuma vadītāja pienākumiem un nepieciešamajām kompetencēm – skat. R2 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Apmācīt darbiniekus atbilstoši lomām un pienākumiem un nodrošināt konsultatīvo atbalstu pakalpojumu pārvaldības sistēmas ieviešanā – skat. R23 un R18 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Plānot un paredzēt laiku atbildīgajiem darbiniekiem (pakalpojumu kopuma vadītājam un pakalpojuma vadītājam) pārvaldības uzdevumu veikšanai – skat. R22 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

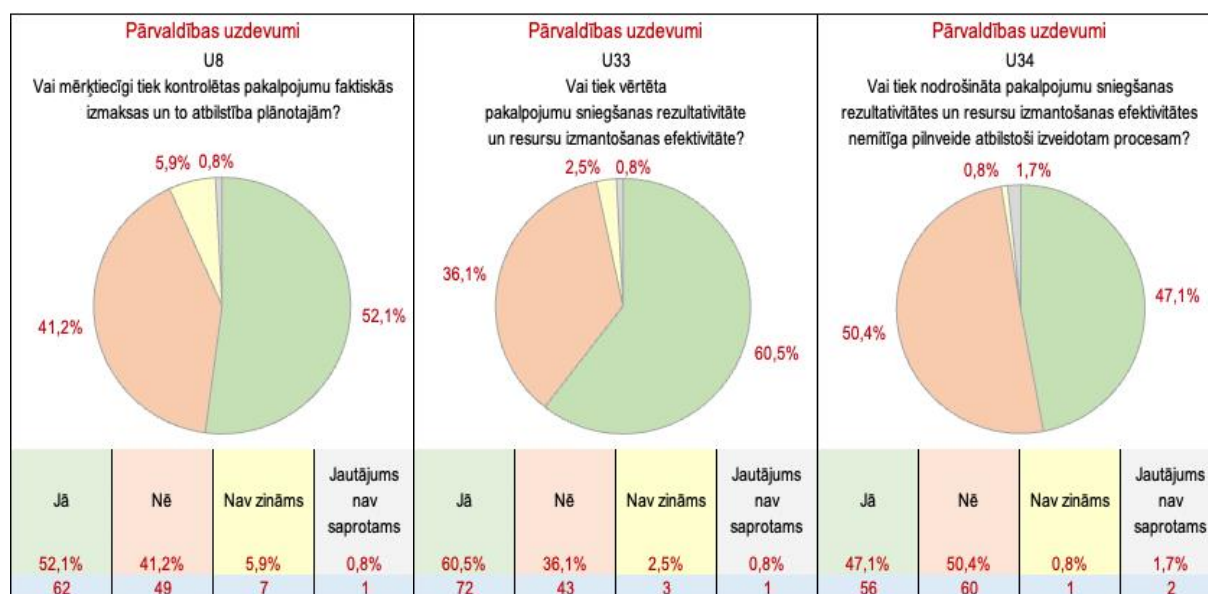
A22. Iestādēm trūkst resursu un nodrošinājuma, kā arī pieejamie resursi netiek izmantoti efektīvi un pakalpojumu izmaksas netiek kontrolētas.

Lielākā daļa no iestādēm (52,1 % skatīt U4. jautājumu 14. attēlā) atzīst, ka netiek vērtēti un noteikti rezultatīvākie un efektīvākie pakalpojumu sniegšanas un nodrošināšanas veidi. Liela daļa iestāžu (41,2 % skatīt 17. jautājumu 14. attēlā) norāda, ka tām trūkst pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamais tehnoloģiskais nodrošinājums. Pie tam lielākā daļa (49,6 % trūkst, 13,4 % nav zināms skatīt 18. jautājumu 14. attēlā) arī norāda, ka tām trūkst pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamais finansējums.



14. attēls

Tajā pat laikā iespējams, ka pieejamie resursi netiek izmantoti efektīvi, jo liela daļa iestāžu (41,2 %, skatīt U8. jautājumu 15. attēlā) atzīst, ka netiek kontrolētas pakalpojumu faktiskās izmaksas un to atbilstība plānotajām, kā arī 36,1 % aptaujāto atzīst, ka netiek vērtēta pakalpojumu sniegšanas rezultativitāte un resursu izmantošanas efektivitāte. Pie tam, vairāk kā puse aptaujāto (50,4 %, skatīt U34. jautājumu 15. attēlā) norāda, ka netiek nodrošināta pakalpojumu sniegšanas rezultativitātes un resursu izmantošanas efektivitātes nemitīga pilnveidošana.



15. attēls

Sekas:

- ♦ Ja iestādēm trūkst resursu un tehniskā nodrošinājuma, tad iespējams netiek pilnvērtīgi veikti pakalpojumu pārvaldības uzdevumi, kas var ietekmēt pakalpojuma kvalitāti;
- ♦ Ja netiek vērtēta un kontrolēta resursu izmantošana, tad, iespējams, pieejamie resursi netiek izmantoti efektīvi un atbilstoši prioritātēm.

Rekomendācijas:

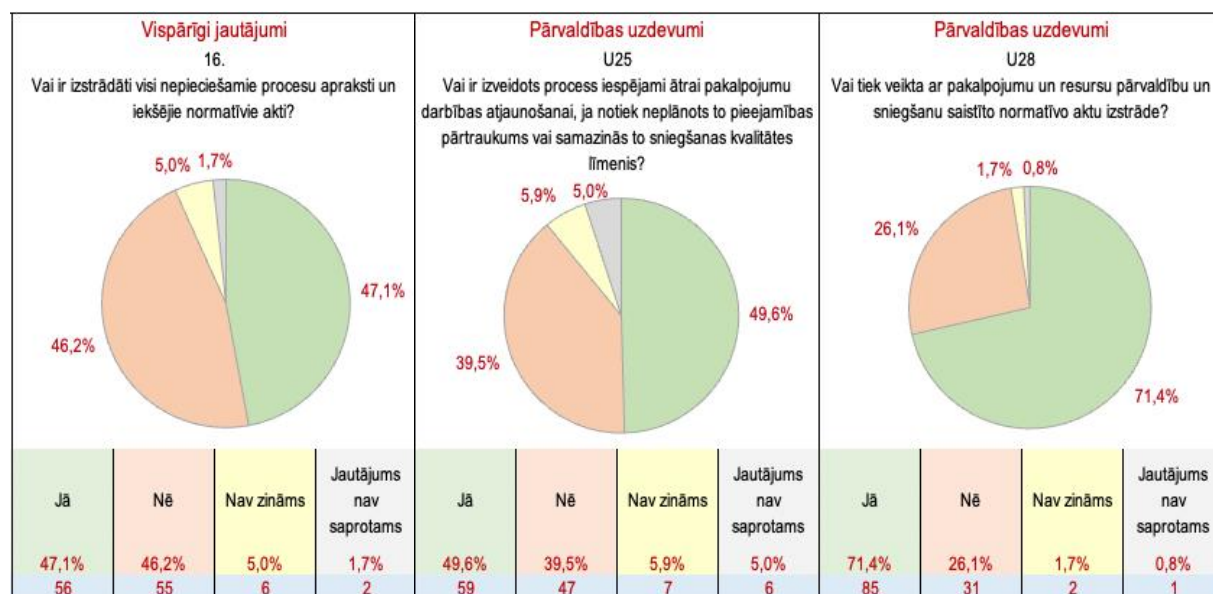
- ♦ Izveidot vadlīnijas un veikt apmācību iestādēm par pakalpojumu rezultativitātes un efektivitātes vērtēšanu – skat. R2, R21 un R23 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Izveidot pakalpojumu pārvaldības sistēmu iestādēs atbilstoši izstrādātajām vadlīnijām un atbilstoši iestādes izmēram, neradot lieku birokrātiju un tajā pat laikā nodrošinot iestādei nepieciešamo struktūru un atbalstu pakalpojumu pārvaldībā – skat. R17 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";

A23. Pakalpojumu pārvaldība nav definēta un dokumentēta iekšējos normatīvajos aktos un procesu aprakstos.

Liela daļa iestāžu (46,2 %, skatīt 16. jautājumu 16. attēlā) atzīst, ka tām nav izstrādāti visi pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamie procesu apraksti un iekšējie normatīvie akti. Lai arī lielākā daļa (71,4 %, skatīt U28. jautājumu 16. attēlā) no aptaujātajiem norāda, ka tiek veikta ar

pakalpojumu un resursu pārvaldību un sniegšanu saistīto normatīvo aktu izstrāde, tomēr daļa iestādes no tām pirms tam 16. jautājumā ir atzinušas, ka nav izstrādāti visi nepieciešamie procesu apraksti un iekšējie normatīvie akti. Kas liek domāt, ka iestādes uz U28 jautājumu atbild pozitīvi arī gadījumos, ja ar pakalpojumu un resursu pārvaldību un sniegšanu saistīto normatīvo aktu izstrāde vēl ir tikai procesā.

Lielai daļai iestāžu (39,5 %, skatīt U25. jautājumu 16. attēlā) nav izveidots process iespējami ātrai pakalpojumu darbības atjaunošanai, ja notiek neplānots to pieejamības pārtraukums vai samazinās to sniegšanas kvalitātes līmenis. Šis ir viens no primārajiem pakalpojumu pārvaldības procesiem un tā neesamība norāda uz vispārēju procesu aprakstu un iekšējo normatīvo aktu trūkumu pakalpojumu pārvaldības jomā iestādēs.



16. attēls

Pastāv risks, ka iestādes neizprot kāda veida procesi ir jāapraksta, kādēļ tas ir vajadzīgs un kas ir jāiekļauj iestādes iekšējos normatīvajos aktos. Iestādēs pamatā nav identificēta nepieciešamība pēc vispārējās pakalpojumu pārvaldības procesiem. Tāpat, pastāv risks, ka daļā iestāžu nav dokumentēti arī identificētie pakalpojumu pārvaldības procesi;

Sekas:

- ♦ Ja iestādes nav identificējušas un dokumentējušas pakalpojumu pārvaldības procesus, tad iespējams šie procesi netiek veikti un tas var ietekmēt pakalpojuma kvalitāti un stabilitāti un veicināt resursu neefektīvu izmantošanu (personāls un resursi tiek izmantoti lai novērstu sekas un netiek novirzīti cēloņu novēršanai un iekšējā darba procesa sakārtošanai);
- ♦ Ja iestādēs nav skaidra dokumentēta procesa (rīcības plāna) neplānotu pakalpojumu pieejamības pārtraukumu vai to kvalitātes samazināšanās gadījumiem, tad tas var ietekmēt pakalpojumu kvalitāti un saņēmēja priekšstatu par pakalpojuma pieejamību.

Rekomendācijas:

- ♦ Izveidot vadlīnijas un veikt apmācību iestādēm par pakalpojumu pārvaldības aktivitāšu dokumentēšanu iestādes procesu aprakstos un iekšējos normatīvajos aktos - skat. R2 un R17 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Apmācīt darbiniekus atbilstoši lomām un pienākumiem un nodrošināt konsultatīvo atbalstu pakalpojumu pārvaldības sistēmas ieviešanā – skat. . R23 un R18 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Atbilstoši iestādei svarīgajiem pārvaldības uzdevumiem, ieviest/attīstīt atbilstošos pārvaldības procesus un plānot nepieciešamo personālu un resursus procesu realizācijai - skat. R17 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".;

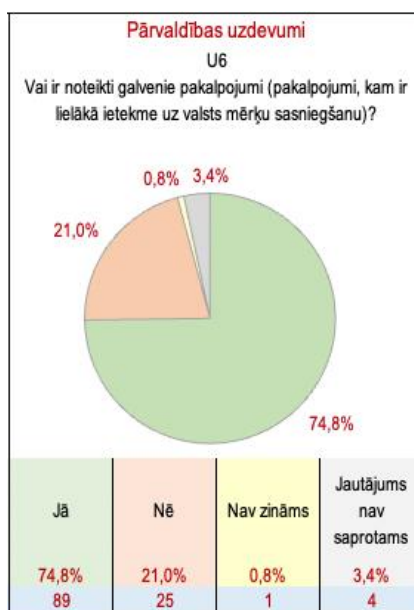
2.4 PAKALPOJUMU ANALĪZE

Šajā dokumenta sadaļā ir izklāstītas galvenās atziņas saistībā ar pakalpojumu esamību un pakalpojumu atbilstību izveides un sniegšanas principiem iestādēs. Atziņas balstās uz darba ietvaros veiktās aptaujas rezultātiem (galvenokārt aptaujas pakalpojumu daļas rezultātiem), intervijām ar atsevišķu valsts pārvaldes iestāžu pārstāvjiem, kā arī konsultantu pieredzi citos ar valsts pārvaldes iestāžu darbības pilnveidi saistītos projektos.

Aptaujas jautājumi trešajā aptaujas daļā (Pakalpojumu daļā) lūdz iestādēm jau konkrētāk norādīt kāda veida pakalpojumi tām ir un kādas tieši pakalpojumu pārvaldības darbības ar tiem tiek veiktas. Atbildes uz jautājumiem atspoguļo iestāžu pašnovērtējumu atbilstoši viņu izpratnei, interpretācijai un kompetencei. Šajā aptaujas sadaļā uzdotie jautājumi neatspoguļo iestādēm obligāti uzdotos pienākumus pakalpojumu pārvaldībā. Aptaujas mērķis ir apzināt reālo situāciju un to kādas aktivitātes iestādes veic jau šobrīd un konkrētu aktivitāšu neveikšana nav uzskatāma par trūkumu iestāžu darbībā. Zemāk uzskaitīto atziņu mērķis ir atspoguļot esošo situāciju iestādēs un izmantot tās iespējamo risinājumu izstrādei.

A24. Lielai daļai iestāžu nav noteikti galvenie pakalpojumi un atbilstoši plānots finansējums un resursi.

Galvenie pakalpojumi ir pakalpojumi, kam ir lielākā ietekme uz valsts mērķu sasniegšanu. Šo pakalpojumu noteikšana un to prioritāra pārvaldība ir svarīgs faktors efektīvai resursu izmantošanai iestādē. Semināru laikā pirms aptaujas aizpildīšanas, iestādēm tika izskaidrots galvenā pakalpojuma jēdziens, ko liela daļa aptaujāto izmantoja, lai trešajā aptaujas daļā diferencētu atbildes par visu pakalpojumu kopumu un galveno pakalpojumu kopumu savā iestādē. Galveno pakalpojumu apzināšana iestādēs notika aptaujas laikā un pat ja daļai iestāžu jau bija sava veida sadalījums pēc pakalpojuma svarīguma, tad vienota metodoloģija galveno pakalpojumu definēšanai šobrīd iestādēs nav. Semināros sniegtais skaidrojums par galvenā pakalpojuma jēdzienu bija pietiekams, lai iestādes varētu atbildēt uz tām uzdotajiem jautājumiem.



17. attēls

Liela daļa iestāžu (74,8 %, skatīt U6 jautājumu 17. attēlā) norāda, ka tās ir identificējušas galvenos pakalpojumus, **taču nevar apgalvot ka galveno pakalpojumu identificēšana un ar to saistītā resursu un finansējuma prioritizēšana iestādēs tiek realizēta sistemātiski un vienkārši**. Īsajā laikā, kas tika dots aptaujas aizpildīšanai, iespējams iestādes paguva identificēt galvenos pakalpojumus, taču galvenā pakalpojuma jēdziens sistemātiski un strukturēti vēl netiek izmantots pakalpojumu pārvaldībā iestādēs.

Sekas:

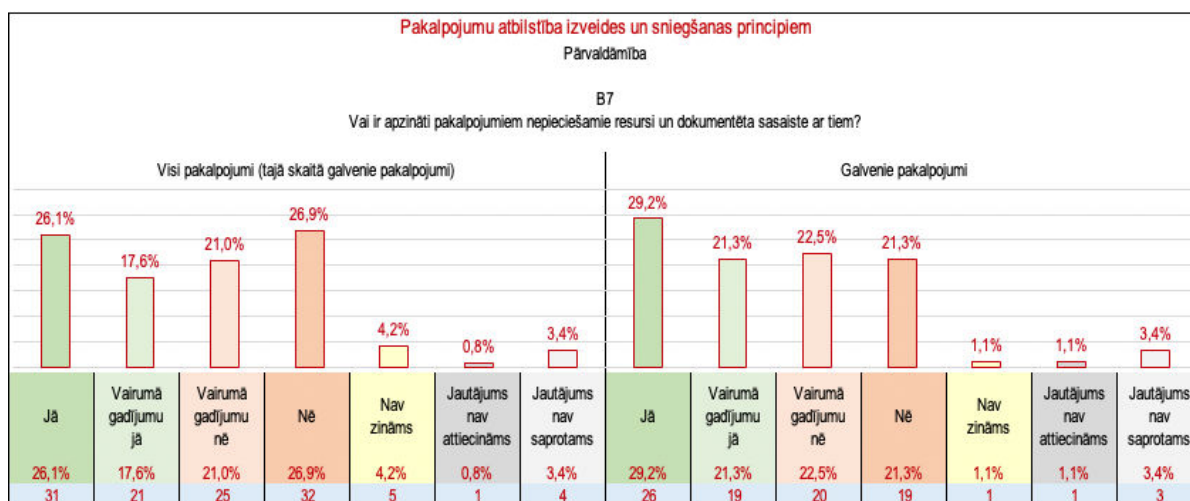
- ♦ Ja iestādē nav definēti galvenie pakalpojumi, tad ir ierobežotas iespējas prioritizēt resursus un pastāv risks, ka pieejamie resursi netiek izmantoti efektīvi. Kas var novest pie tā, ka galvenajiem pakalpojumiem pietrūkst resursu un šie pakalpojumi netiek nodrošināti atbilstoši nepieciešamajai kvalitātei;

Rekomendācijas:

- ♦ Izveidot vadlīnijas un veikt apmācību iestādēm par galveno pakalpojumu definēšanu un aktivitātēm kas būtu jāveic galveno pakalpojumu pārvaldībā - skat. R2 un R23 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Veikt pakalpojumu nozīmīguma izvērtēšanu, nosakot galvenos pakalpojumus - skat. R20 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi"

A25. Pakalpojumu pārvaldība notiek atrauti no resursu pārvaldības, nav sasaistes starp pakalpojumiem un resursiem iestādēs.

Liela daļa iestāžu (skatīt 18. attēlu) norāda, ka tām nav apzināti un dokumentēti ar pakalpojumu saistītie resursi. Pastāv risks, ka pakalpojumu pārvaldība notiek atrauti no resursu pārvaldības un nav sasaistes starp pakalpojumu pārvaldību un resursu pārvaldību iestādēs.



18. attēls

Sekas:

- ♦ Ja iestādēs nav apzināti un dokumentēti ar pakalpojumu saistītie resursi, tad tas apgrūtina vai padara neiespējamu korektu ar pakalpojumiem saistīto izmaksu aprēķinu, kā arī konkrētam pakalpojumam nepieciešamo resursu plānošanu;
- ♦ Ja resursi tiek pārvaldīti atsevišķi no pakalpojumu pārvaldības un netiek attiecināti uz konkrētu pakalpojumu, tas apgrūtina resursus efektīvu izmantošanu un prioritizēšanu atbilstoši pakalpojuma svarīgumam. Ierobežotu resursu apstākļos lēmumi par resursu novirzīšanu konkrētiem uzdevumiem/pakalpojumiem var tikt pieņemti bez pietiekama racionāla pamatojuma un var novest pie akūta resursu trūkuma svarīgākajiem iestādes pakalpojumiem;
- ♦ Ja trūkst zināšanu par konkrēta resursa svarīgumu vērtību ķēdē un iespējamām sekām uz pakalpojumiem, to kvalitāti šī resursa zaudēšanas gadījumā, tad iestāde iespējams neveic nepieciešamās aktivitātes resursu pārvaldībā. Tas var novest pie pakalpojumu pieejamības pārtraukumiem, kā arī pakalpojumu kvalitātes pasliktināšanās konkrētā resursa nepieejamības gadījumā.

Rekomendācijas:

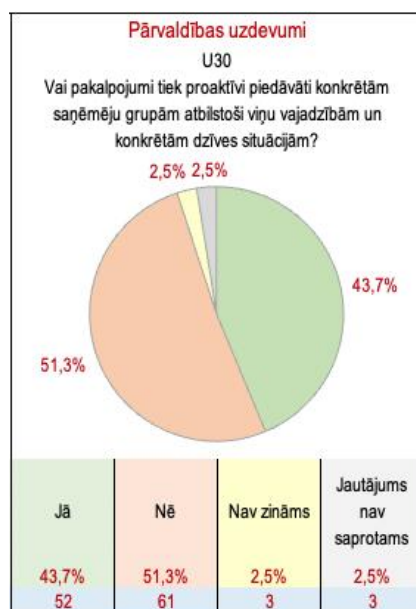
- ♦ Izveidot vadlīnijas un veikt apmācību iestādēm par to kā veidot sasaistes starp pakalpojumu un resursu pārvaldību – skat. skat. R2 un R23 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Nodrošināt pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamo koplietošanas risinājumu attīstību un pakalpojumu/resursu sasaistei nepieciešamo IKT atbalstu – skat. R15 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";

A26. Pastāv risks, ka daļai iestāžu nav proaktīvas pieejas pakalpojumu pārvaldībā.

Proaktīva pieeja pakalpojumu pārvaldībā ir būtiska visā pakalpojuma dzīves cikla laikā. Ja iestādes veido jaunus pakalpojumus vai arī veic izmaiņas tajos tikai reaģējot uz likuma prasībām, vai negatīvām sekām pakalpojumu pārvaldības procesā, tad pastāv risks, ka pakalpojumi kļūst

par formālu funkciju realizācijas modeli tā vietā, lai būtu atbilde uz reālām saņēmēju vajadzībām un nestu pievienoto vērtību konkrētās dzīves situācijās.

Aptaujas ietvaros tika uzdoti divi jautājumi, kas ir saistīti ar proaktīvu pieeju pakalpojumu piedāvāšanā un sniegšanā, lai gūtu nelielu ieskatu dažās aktivitātēs, kas saistītas ar proaktīvu pieeju pakalpojumu pārvaldībā.



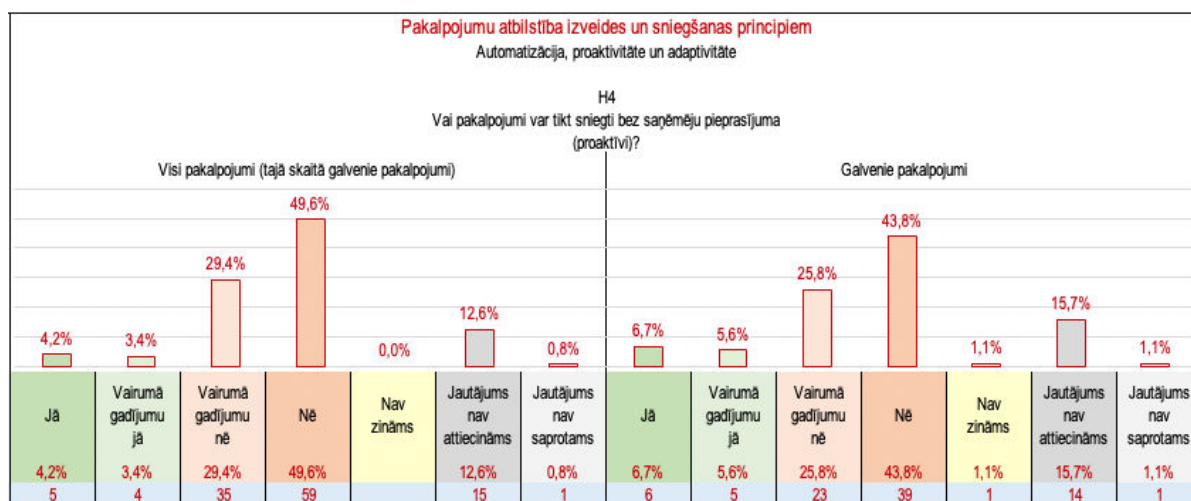
19. attēls

Uz pirmo no diviem jautājumiem (skatīt U30, 19. attēlā) lielākā daļa aptaujāto atbild, ka pakalpojumi netiek proaktīvi piedāvāti atbilstoši saņēmēju grupu vajadzībām un konkrētām dzīves situācijām.

Pastāv risks, ka saņēmēji, kuriem būtu tiesības uz konkrētu pakalpojumu, par to neuzzina un līdz ar to arī nepieprasa un nesaņem. Īpaši būtiski tas var ietekmēt sociāli neaizsargātākās pakalpojumu saņēmēju grupas, kurām būtu nepieciešams valsts iestāžu atbalsts pakalpojumu saņemšanā, kas var uzlabot šo saņēmēju situāciju.

Otrs aptaujas jautājums tika ietverts aptaujas sadaļā par pakalpojumiem, un tā mērķis bija identificēt, cik liela daļa no pakalpojumiem vispār var tikt sniegti bez saņēmēja pieprasījuma (proaktīvi).

Kā redzams no atbildēm uz šo jautājumu (skatīt H4 jautājumu, 20. attēlā), tikai ļoti neliels skaits pakalpojumu ir veidots tā, lai pakalpojumi varētu tikt sniegti proaktīvi.



20. attēls

Sekas:

- ♦ Ja iestādēs nav proaktīvas pieejas pakalpojumu pārvaldībā, tad pastāv risks, ka pakalpojumi kļūst par formālu funkciju realizācijas modeli tā vietā, lai būtu atbilde uz reālām saņēmēju vajadzībām un nestu pievienoto vērtību konkrētās dzīves situācijās.
- ♦ Ja iestādes proaktīvi nepiedāvā pakalpojumus konkrētām saņēmēju grupām tajās dzīves situācijās kad tas būtu aktuāli, tad pastāv risks, ka daļa saņēmēju, kuriem būtu tiesības uz konkrētu pakalpojumu, par to neuzzina un līdz ar to arī nepieprasa un nesaņem.
- ♦ Ja pakalpojumi nav veidoti tā, lai tie varētu tikt sniegti bez saņēmēja pieprasījuma, tad veidojas nevajadzīgs pakalpojumu pieprasīšanas process, kas apgrūtina saņēmēju un neefektīvi patērē iestādes resursus šo pieprasījumu apstrādājot tā vietā, lai automatizētu pakalpojuma piedāvāšanu/sniegšanu atbilstoši dzīves situācijām.

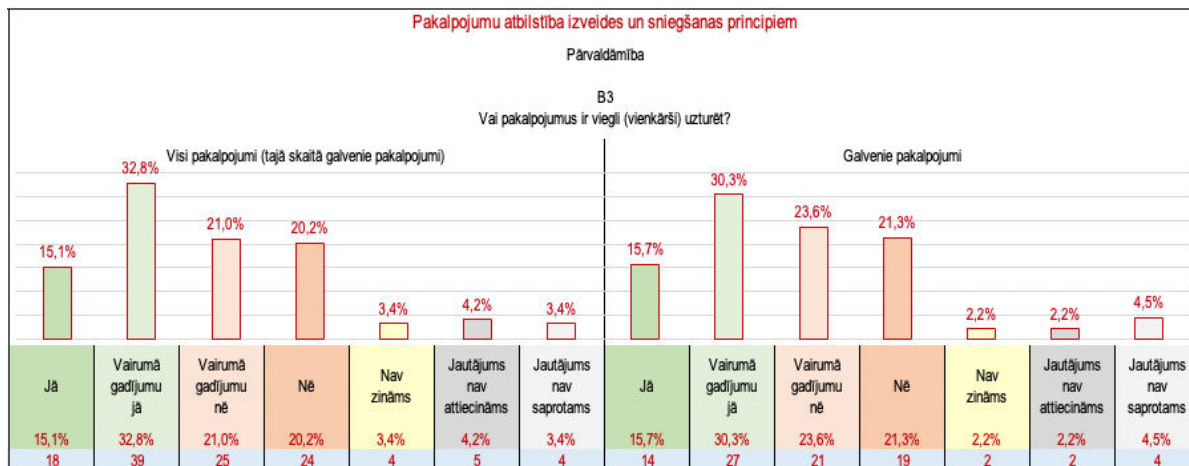
Rekomendācijas:

- ♦ Izveidot vadlīnijas un veikt apmācību iestādēm par proaktīvu pieeju pakalpojumu pārvaldībā - skat. R2 un R23 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Veicināt proaktīvo pakalpojumu pārvaldību un pielāgošanos konkrētā klienta vajadzībām (no reaktīvās uz proaktīvo, klientu vajadzībām atbilstošo valsts pārvaldi) – skat. R7 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Nodrošināt konsultatīvo atbalstu iestādēm pakalpojumu par pakalpojumu izveidi, kā arī veidot iespēju/pienākumu iestādēm dalīties pieredzē savā starpā par pakalpojumu izveidi – skat. R18 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

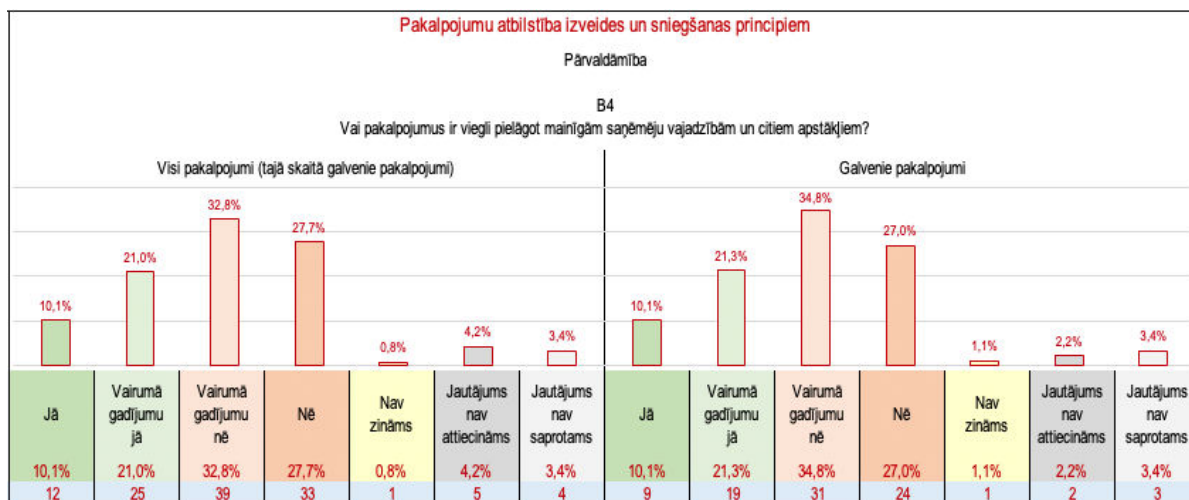
A27. Daļa pakalpojumu nav veidoti tā, lai būtu adaptīvi un pielāgojami mainīgiem ārējiem apstākļiem (tajā skaitā saņēmēju vajadzībām) un tas apgrūtina pakalpojumu uzturēšanu.

Liela daļa aptaujāto iestāžu norāda, ka daļa no pakalpojumiem ir grūti uzturama (skatīt 21. attēlu) un grūti pielāgojama mainīgām saņēmēja vajadzībām (skatīt 22. attēlu). **Pastāv risks, ka daļa**

no izveidotajiem pakalpojumiem prasa lielus resursus un ieguldījumu to uzturēšanā, kā arī tie ir izveidoti statistiski un to tālāka pielāgojamība nav pietiekama, lai tos izmantotu ilgtermiņā.

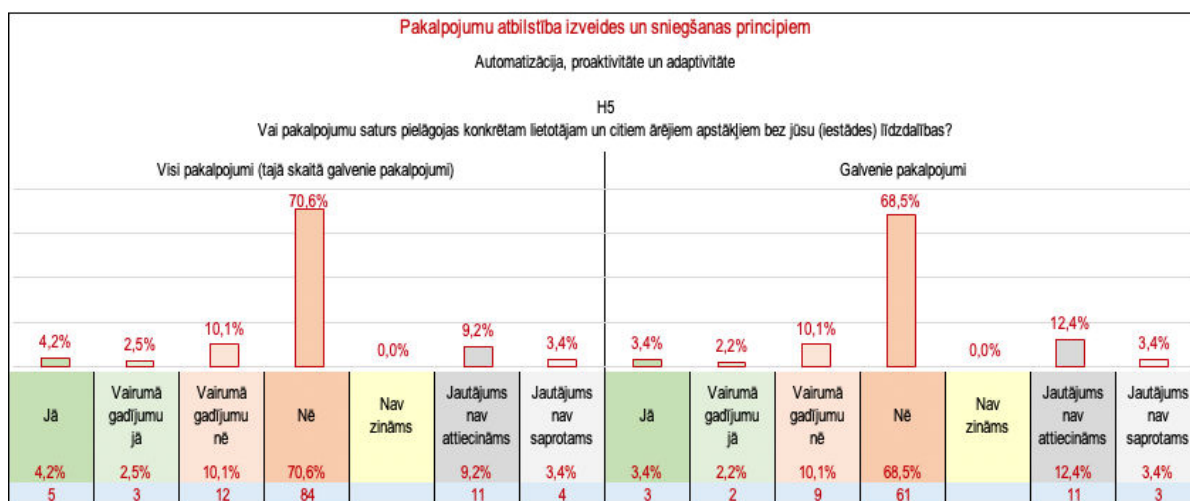


21. attēls



22. attēls

Tāpat, lielākā daļa aptaujāto iestāžu norāda, ka to pakalpojuma saturs nav adaptīvs (nespēj pielāgoties konkrēta lietotāja un citu ārējo apstākļu vajadzībām bez iestādes iesaistes - skatīt 23. attēlu).



23. attēls

Sekas:

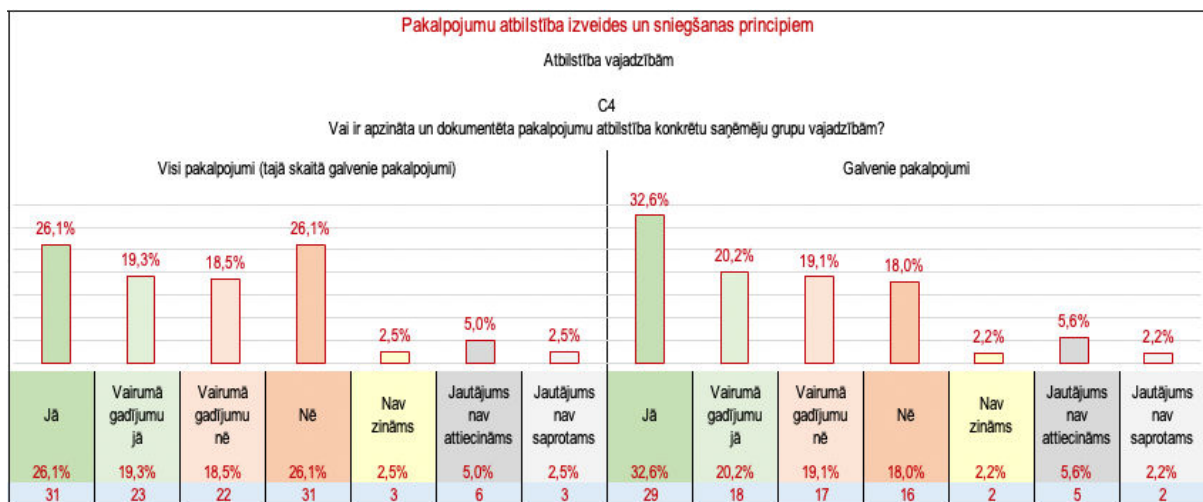
- ♦ Ja iestāžu pakalpojumi nav jau sākotnēji veidoti tā, lai tie būtu viegli uzturami, tad daļa no izveidotajiem pakalpojumiem prasa lielus resursus un ieguldījumu to uzturēšanā;
- ♦ Ja iestāžu pakalpojumi ir izveidoti statistiski un to tālāka pielāgojamība nav pietiekama, lai tos izmantotu ilgtermiņā, tad var būt nepieciešamas papildus investīcijas pakalpojumu pārveidošanā, lai tos pielāgotu jaunām vajadzībām vai padarītu principā pielāgojamus;
- ♦ Ja nedaudz mainoties saņēmēja vajadzībām ir jāveic investīcijas pakalpojuma pārveidošanā, tad tas noved pie neefektīva finanšu un citu resursu izmantošanas.

Rekomendācijas:

- ♦ Izveidot vadlīnijas un veikt apmācību iestādēm par pakalpojumu izveidi, iekļaujot prasības par adaptivitāti, pielāgojamību un uzturēšanu - skat. R2 un R23 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Nodrošināt konsultatīvo atbalstu iestādēm pakalpojumu par pakalpojumu izveidi, kā arī veidot iespēju/pienākumu iestādēm dalīties pieredzē savā starpā par pakalpojumu izveidi – skat. R18 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

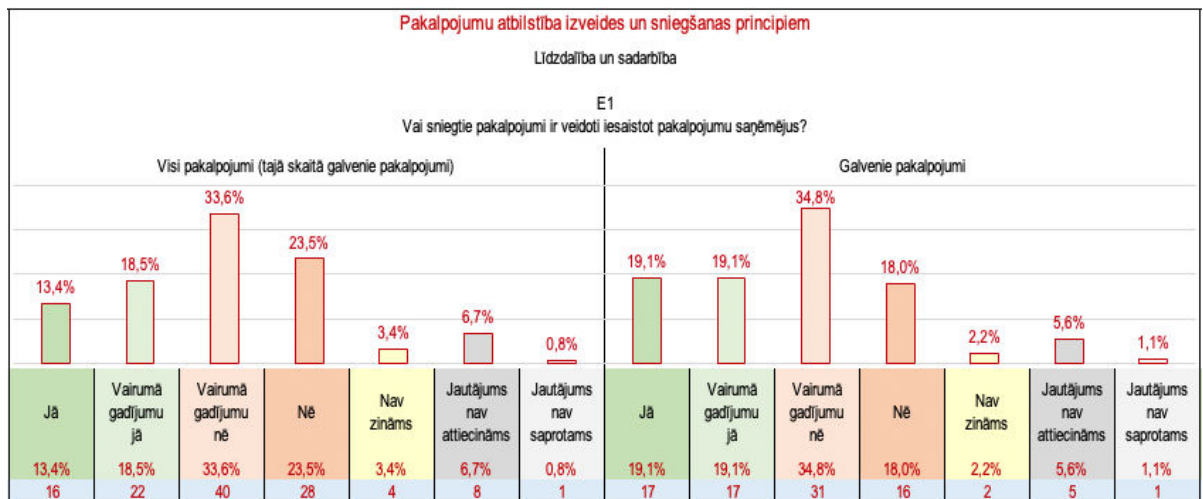
A28. Pastāv risks ka daļa pakalpojumu nav atbilstoši saņēmēju vajadzībām un lielākā daļa nav sasaistīti ar kādu no definētajām dzīves situācijām.

Liela daļa aptaujāto iestāžu atzīst, ka daļai pakalpojumu nav apzināta un dokumentēta pakalpojuma atbilstība konkrētu saņēmēju grupu vajadzībām (skatīt 24. attēlu).

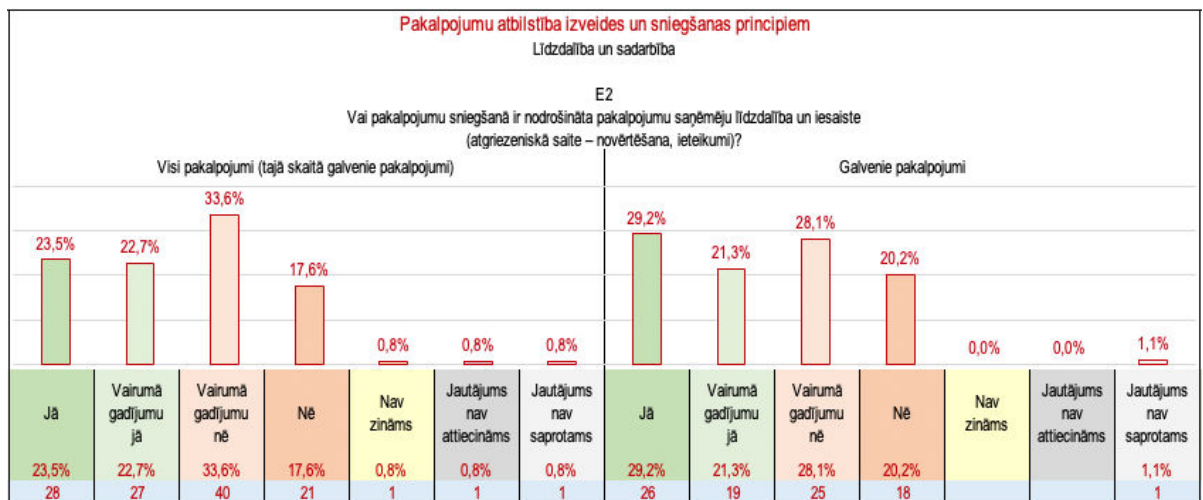


24. attēls

Pie tam, vairāk kā puse norāda, ka sniegtie pakalpojumi nav veidoti, iesaistot pakalpojumu saņēmējus (skatīt 25. attēlu), kā arī tiem netiek nodrošināta iespēja sniegt atgriezenisko saiti (skatīt 26. attēlu).



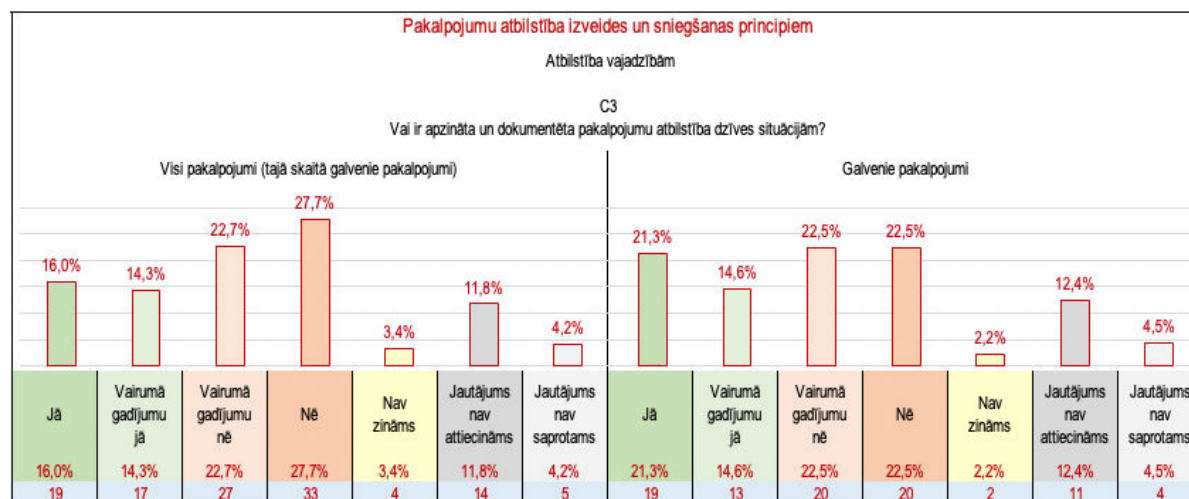
25. attēls



26. attēls

Pastāv risks, ka pat tās iestādes kas domā, ka ir apzinājušas saņēmēju grupu vajadzības, patiesībā pakalpojumus ir izveidojušas neatbilstoši saņēmēju vajadzībām, jo nav pietiekamas saņēmēju iesaistes šajā procesā.

Tāpat iestāžu atbildes liek domāt, ka lielākai daļai pakalpojumu nav apzināta un dokumentēta sasaiste ar dzīves situācijām (skatīt C3 jautājumu 27. attēlā). Iespējams, ka liela daļa būtisko dzīves situāciju vēl nav apzinātas, bet tas var norādīt arī uz sasaistes trūkumu jau ar dokumentētajām dzīves situācijām.



27. attēls

Sekas:

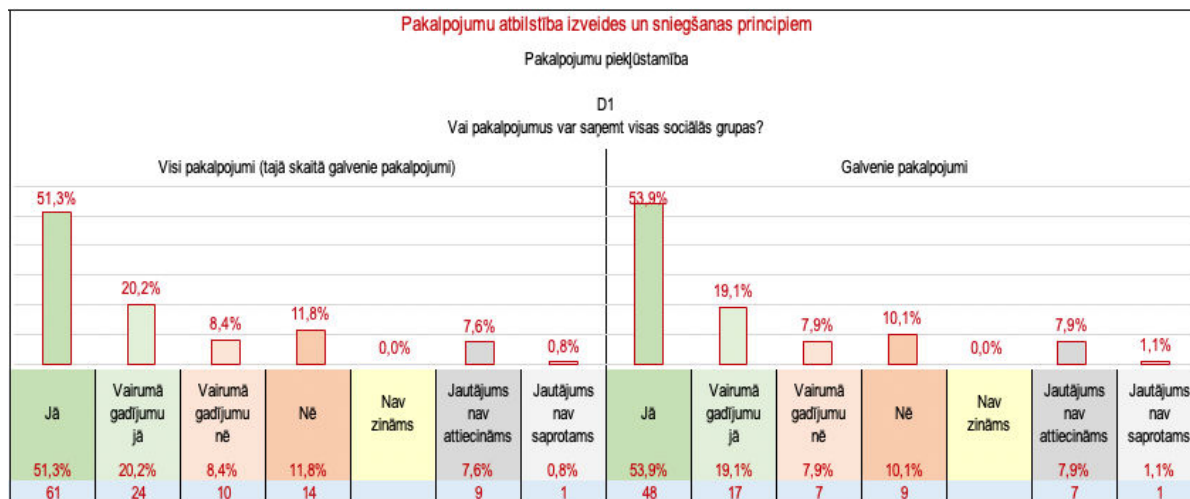
- ♦ Ja pakalpojumu saņēmēji netiek iesaistīti pakalpojumu izveides procesā un tiem netiek dota iespēja sniegt atgriezenisko saiti, tad pastāv risks ka pakalpojumi var tikt izveidoti neatbilstoši saņēmēju vajadzībām, kā arī nenotiek pakalpojumu nemitīgas pilnveides process;
- ♦ Ja pakalpojumiem pietrūkst sasaistes ar dzīves situācijām, tad iespējams pakalpojumi tiek veidoti atrauti no citiem saistītiem pakalpojumiem un var būt apgrūtināta saņēmēja iespēja uzzināt par visiem saistītajiem pakalpojumiem vienuviet un saņemt nepieciešamos pakalpojumus.

Rekomendācijas:

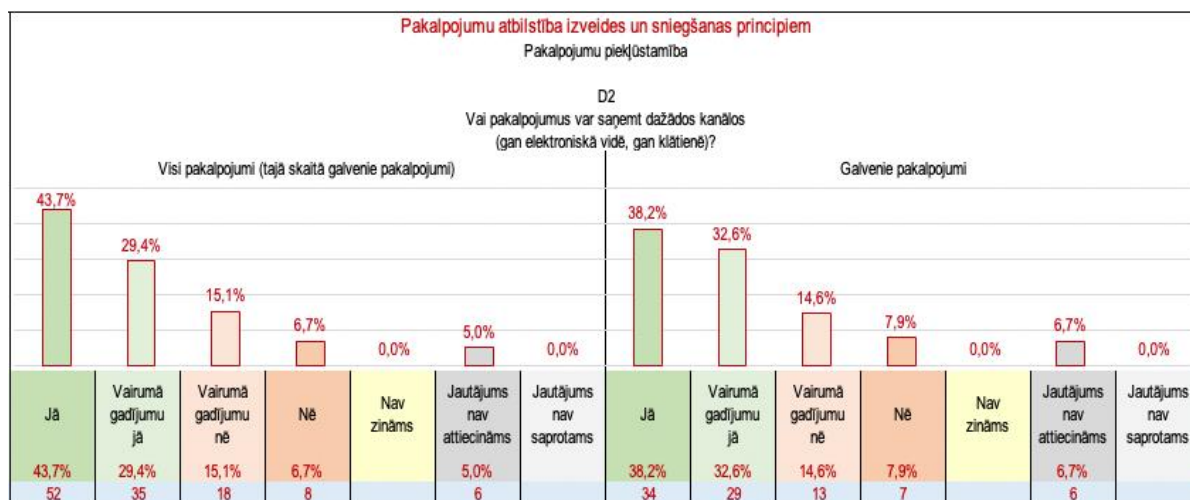
- ♦ Izveidot vadlīnijas un veikt apmācību iestādēm par klientu vajadzībām izvērtēšanu, pilnveidojot/papildinot pakalpojumu klāstu - skat. R2 un R23 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Veikt regulāra pakalpojumu atbilstības klientu vajadzībām izvērtēšanu, pilnveidojot/papildinot pakalpojumu klāstu - skat. R19 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".
- ♦ Ieviest ar dzīves situāciju saistīto pakalpojumu kopas pārvaldību - skat. R6 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

A29. Pastāv risks ka pakalpojumi piekļūstamība ir nepilnīga visām saņēmēju grupām, kā arī netiek pilnībā izmantota vienotā klātienē kanāla (VPVKAC) iespējas.

Lielākā daļa iestāžu atbild pozitīvi uz jautājumiem par pakalpojumu piekļūstamību visām sociālajām grupām (skatīt 28. attēlā), kā arī par pakalpojumu piekļūstamību dažādos kanālos (skatīt 29. attēlā).

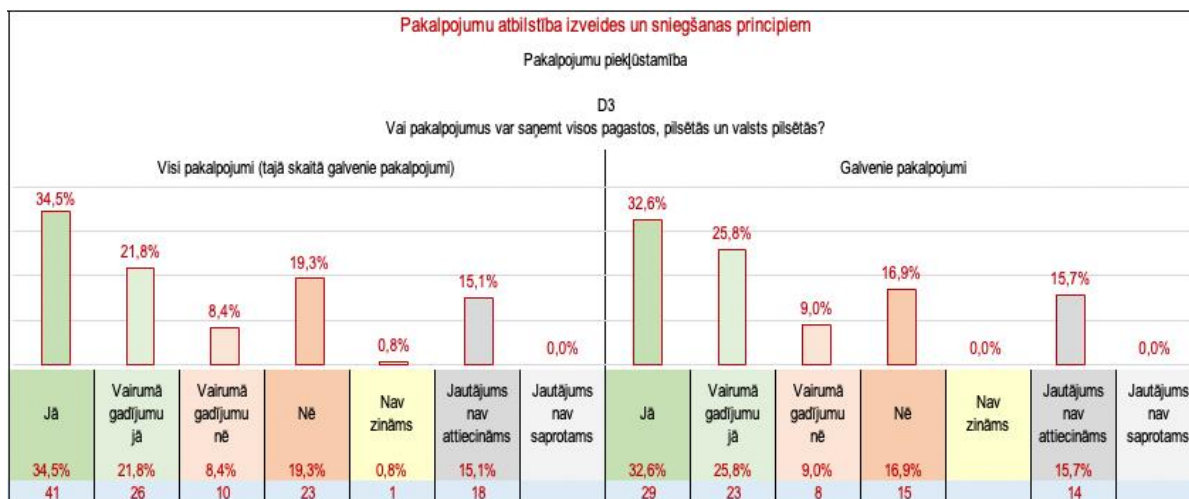


28. attēls

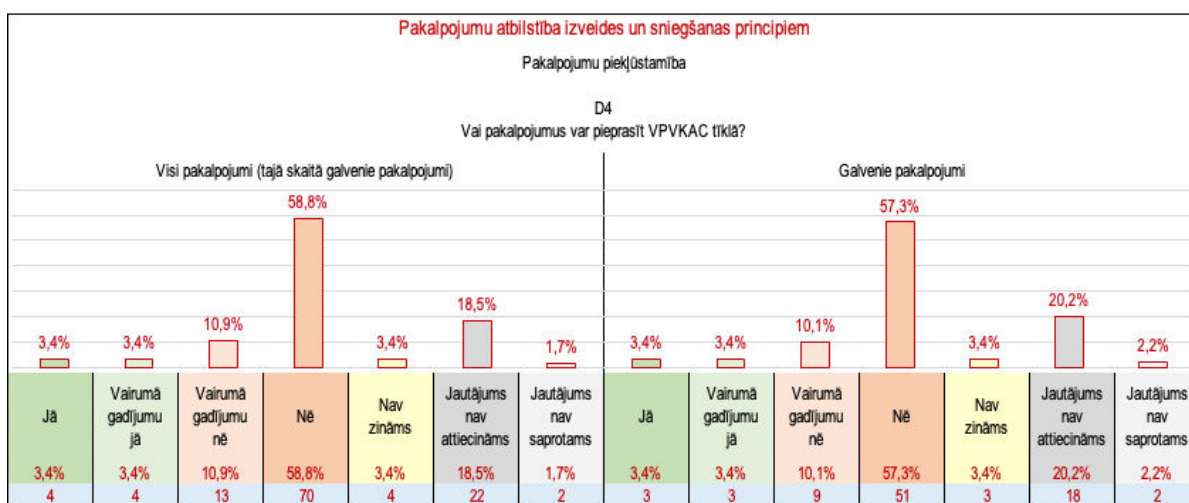


29. attēls

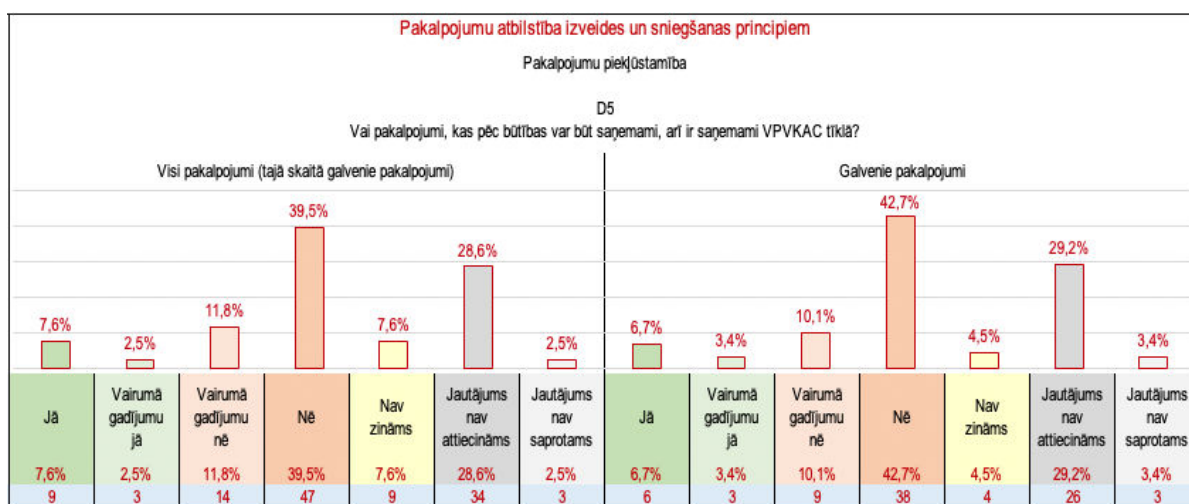
Taču uz jau konkrētākiem jautājumiem par pakalpojumu piekļūstamību ģeogrāfiski reģionos (skatīt 30. attēlā) un pakalpojumu pieejamību VPPKAC tīklā (skatīt 32. attēlā), atbildes vairs nav tik pozitīvas.



30. attēls



31. attēls



32. attēls

No šiem attēliem var secināt, ka

- ♦ ~27% no iestādēm atzīst, ka pakalpojumu teritoriālā piekļūstamība ir nepilnīga (nav ieejama visos novados/pagastos);

- ♦ ~50% iestāžu norāda, ka ir pakalpojumi kuri pēc būtības būtu sniedzami VPVKAC bet šobrīd tur nav pieejami;
- ♦ Joprojām lielai daļai iestāžu sniedz pakalpojumus reģionālās filiālēs neizmantojot VPVKAC (starpība starp pakalpojumu pieejamību VPVKAC un pieejamību reģionos kopumā)

Tādejādi pastāv risks, ka pakalpojumu piekļūstamība ir nepietiekama visām sociālajām grupām, kā arī nav pilnīgi izmantots centralizētā klātienes kanāla (VPVKAC) iespējas

Sekas:

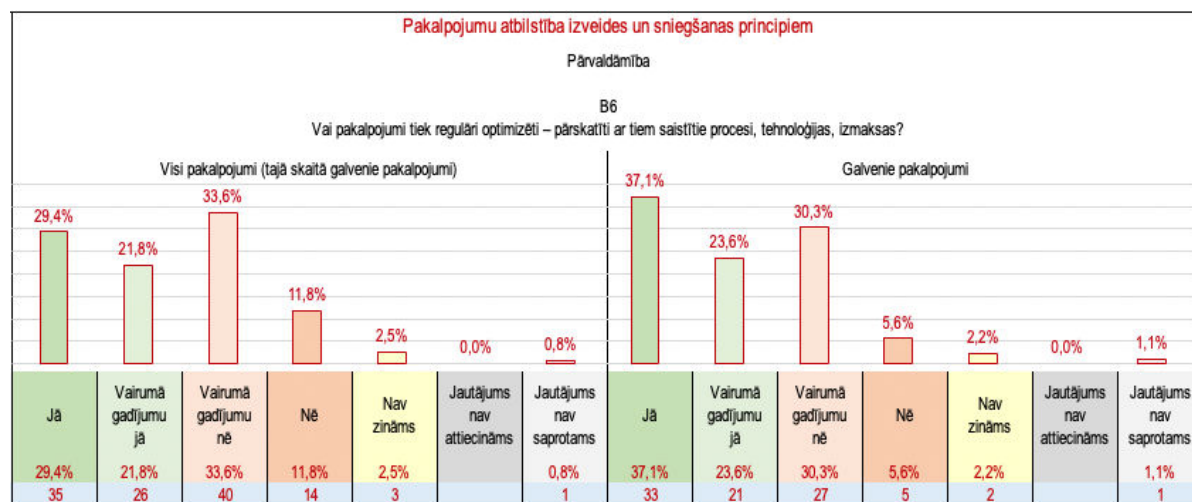
- ♦ Ja pakalpojumu pieejamība nav pietiekama klātienes kanālos (tādos kā VPVKAC), tad iespējams tie nav pieejami tām sociālajām grupām, kam ir grūtības ar digitālo tehnoloģiju izmantošanu;

Rekomendācijas:

- ♦ Jāprecizē vienotā klātienes kanāla attīstība/pilnveide un jānodrošina tā maksimāla tā izmantošana nodrošinot pakalpojumu teritoriālo piekļūstamību visām sociālajām grupām - skat. R12 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";

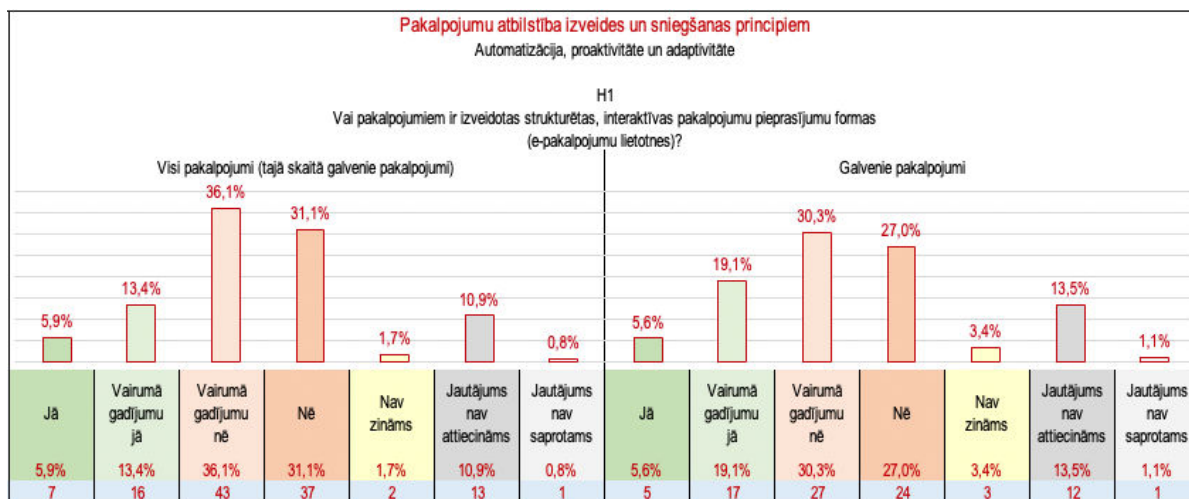
A30. Pakalpojumi netiek optimizēti un nav automatizēti, maz integrēto pakalpojumu.

Pakalpojumu nemitīga pilnveide un optimizācija ir svarīgs priekšnoteikums pakalpojumu automatizācijai. Kā jau secināts iepriekšējās atziņās, lielā daļā iestāžu nav nemitīgas pilnveides procesa (skatīt sīkāt atziņu, A18), un netiek vērtēti un noteikti rezultatīvākie un efektīvākie pakalpojumu sniegšanas un nodrošināšanas veidi (skatīt sīkāt atziņu A22). Tāpat, liela daļa iestāžu apstiprina, ka daļa pakalpojumu netiek regulāri optimizēti (skatīt 33. attēlu).



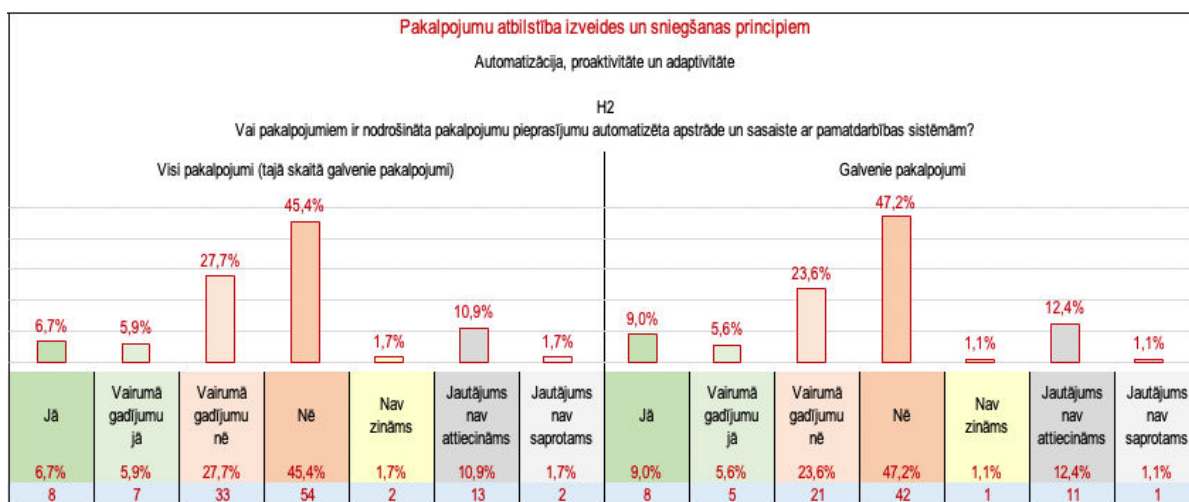
33. attēls

Vēl viens būtisks priekšnosacījums pakalpojumu automatizācijā ir strukturēti un kvalitatīvi dati pieprasot pakalpojumu, bet lielākā daļā gadījumu arī šis priekšnosacījums nav izpildīts. Lielākai daļai pakalpojumu nav strukturētas, interaktīvas pakalpojumu pieprasījuma formas (skatīt 34. attēlu).



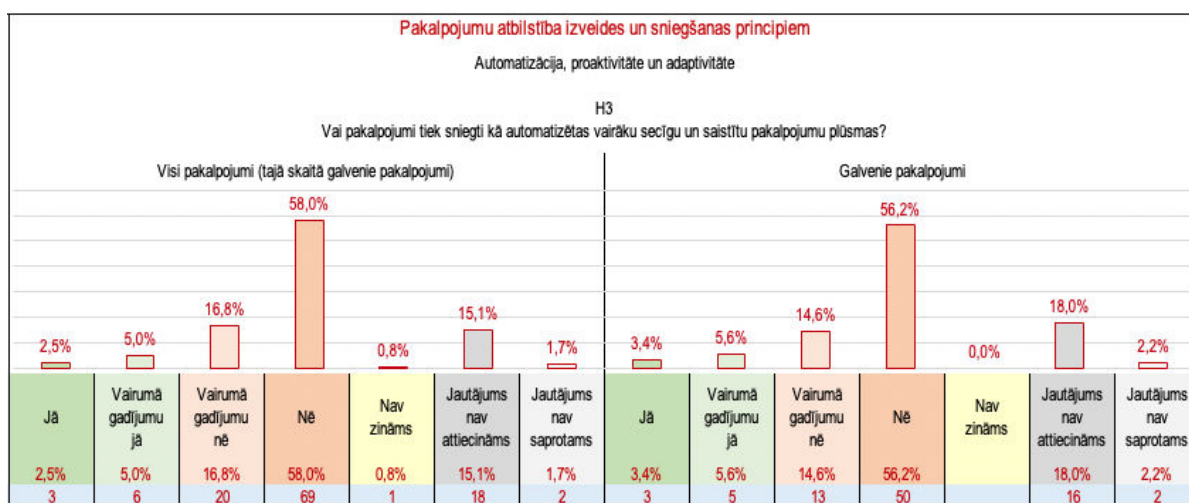
34. attēls

Iztrūkstot jau minētajiem priekšnosacījumiem, iespējas nodrošināt pakalpojumu pieprasījumu automātisku apstrādi ir ļoti ierobežotas, kas arī redzams iestāžu sniegtajās atbildēs H2 jautājumā.



35. attēls

Vēl sliktāki rezultāti ir jautājumā par pakalpojumiem, kas tiek sniegti kā automatizēta vairāku secīgu pakalpojumu plūsma (skatīt H3 jautājumu 36. attēlā).



36. attēls

Sekas:

- ♦ Ja iestāžu pakalpojumi nav jau sākotnēji veidoti tā, lai tie būtu automatizējami, tad daļa no izveidotajiem pakalpojumiem prasa lielus resursus un ieguldījumu to uzturēšanā;
- ♦ Ja pakalpojumi netiek veidoti tā lai to pieprasījumu izpilde varētu tikt automatizēta, tad iespēja samazināt resursu patēriņu un arī personāla darba stundu apjomu iestādēs nebūs iespējama; Ilgtermiņā tas tikai saasinās resursu un personāla trūkumu iestādēs;
- ♦ Ja nenotiek saistīto pakalpojumu integrācija un tie netiek sniegti kā automatizēta vairāku secīgu pakalpojumu plūsma, tad pastāv risks ka automatizējot katru no tiem atsevišķi netiek izmantots to kopējais automatizācijas un optimizācijas potenciāls.

Rekomendācijas:

- ♦ Izveidot vadlīnijas un veikt apmācību iestādēm par pakalpojumu izveidi, iekļaujot prasības par optimizāciju, automatizāciju un integrētu pakalpojumu izveidi – skat. R2 un R23 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Nodrošināt konsultatīvo atbalstu iestādēm pakalpojumu par pakalpojumu izveidi, kā arī veidot iespēju/pienākumu iestādēm dalīties pieredzē savā starpā par pakalpojumu izveidi – skat. R18 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Nodrošināt pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamo koplietošanas risinājumu attīstību un pakalpojumu/resursu sasaistei nepieciešamo IKT atbalstu – skat. R15 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi";
- ♦ Veicināt sadarbību starp iestādēm pakalpojumu sniegšanā un integrētu pakalpojumu veidošanā – skat. R9 risinājuma aprakstu dokumenta 3.3. sadaļā "Piedāvātie risinājumi".

2.5 NORMATĪVO AKTU ANALĪZE

Pakalpojumu pārvaldības jomu šobrīd tieši vai netieši regulē šādi normatīvie akti:

1. Valsts pārvaldes iekārtas likums
2. MK 04.07.2017. noteikumi Nr.399, Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība
3. MK 04.07.2017. noteikumi Nr.400, Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla noteikumi
4. MK 04.07.2017. noteikumi Nr.401, Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību
5. MK 04.07.2017. noteikumi Nr.402, Valsts pārvaldes e-pakalpojumu noteikumi
6. Brīvas pakalpojumu sniegšanas likums
7. Oficiālās elektroniskās adreses likums
8. MK 12.09.2017. noteikumi Nr.546, Oficiālo elektronisko adresu informācijas sistēmas noteikumi
9. MK 14.07.2020. noteikumi Nr.445, Kārtība, kādā iestādes ievieto informāciju internetā

10. MK 05.05.2010. noteikumi Nr.413, Noteikumi par gada publiskajiem pārskatiem
11. Likums par budžeta un finanšu vadību
12. Informācijas atklātības likums
13. Eiropas parlamenta un padomes regula (ES) Nr. 910/2014 par elektronisko identifikāciju un uzticamības pakalpojumiem elektronisko darījumu veikšanai iekšējā tirgū
14. Fizisko personu elektroniskās identifikācijas likums
15. Eiropas parlamenta un padomes regula (ES) 2018/1724 ar ko izveido vienotu digitālo vārteju, lai sniegtu piekļuvi informācijai, procedūrām un palīdzības un problēmu risināšanas pakalpojumiem
16. Eiropas parlamenta un padomes direktīva 2006/123/EK par pakalpojumiem iekšējā tirgū
17. Eiropas parlamenta un padomes regulas priekšlikums par sāncensīgiem un godīgiem tirgiem digitālajā nozarē
18. MK 14.06.2016 noteikumi Nr 372, Valsts informācijas sistēmu savietotāja noteikumi

Galvenie normatīvie akti, kas tieši regulē pakalpojumu pārvaldības jomu ir 1-5.

Galvenie secinājumi no šo normatīvo aktu analīzes ir izklāstīti šajā dokumenta sadaļā.

A31. Pakalpojumu pārvaldības jomu reglamentējošais regulējums ir ļoti fragmentēti un izkaisīti pa daudziem NA.

Lai arī galvenie ar pakalpoju pārvaldību saistītie jautājumi primāri ir izklāstīti MK 04.07.2017. noteikumos Nr.399 "Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība", atsevišķi ar pakalpojumu jomu saistītie aspekti ir skarti citos normatīvajos aktos (skat. Excel failu ar normatīvo aktu un skarto jautājumu tabulu).

Sekas:

- ♦ Pakalpojumu jomas regulējumam nav sistēmiskas pieejas, iespējamās pretrunas un nesaskaņotības starp normatīvajiem aktiem
- ♦ Iestādēm un citiem iesaistītajiem ir grūti saprast, kādi ir to pienākumi un uzdevumi saistībā ar pakalpojumu pārvaldību.

Rekomendācijas:

- ♦ Konsolidēt visu būtisko regulējumu saistībā ar pakalpojumu pārvaldību vienā NA (MK noteikumi "Pakalpojumu pārvaldības kārtība");
- ♦ Valsts pārvaldes likumu papildināt tikai ar pakalpojumu definīcijām un pakalpojumu sasaisti ar kopējo valsts pārvaldes iekārtu, kā arī pilnvarojumu MK VPPP kārtību noteikt attiecīgos MK noteikumos;
- ♦ Specializētajos MK noteikumos (www.latvija.lv, VPVKAC detalizēt tikai specifiskās lietas nedublējot kopējo pakalpojumu pārvaldības kārtību).

Detalizētākus priekšlikumus skatīt R2 risinājuma aprakstā.

A32. NA netiek nosegtas visas pakalpojumu pārvaldības tēmas un jautājumi.

Esošajos normatīvajos aktos netiek nosegtas visas pakalpojumu pārvaldības tēmās un jautājumi (piemēram, atbilstības vajadzībām, pielāgojamība un uzturamībā, pieejamība visām sabiedrība grupām u.c.) (skat. NA un tēmu pārskata Excel tabulu

Sekas:

- ♦ Nepilnīgs regulējums kavē/neveicina pakalpojumu pārvaldības organizēšanu atbilstoši labākajai praksei, iestādēs nenotiek daudzu pārvaldības uzdevumu veikšana.

Rekomendācijas:

- ♦ Gatavojamā VPPP regulējuma iekļaut visas valsts pārvaldes pakalpojumu tēmas.

Detalizētākus priekšlikumus skatīt R2 un R3 risinājumu aprakstos.

A33. NA nav skaidri definēti ar pakalpojumu jomu saistītie jēdzieni, ietvertās definīcijas ir nepilnīgas.

VPIL nav definēts valsts pārvaldes pakalpojuma jēdziens (kaut gan dažādos kontekstos tiek izmantots).

MKN 399 ir valsts pārvaldes pakalpojuma definīcija, bet tā ir nepilnīga:

2.1. valsts pārvaldes pakalpojums (turpmāk – pakalpojums) – secīgu darbību kopums, kas dod guvumu vai ir obligāts privātpersonai un ko sniedz valsts pārvaldes pakalpojuma turētājs, īstenojot valsts pārvaldes funkcijas saskaņā ar ārējiem normatīvajiem aktiem vai saskaņā ar deleģētiem valsts pārvaldes uzdevumiem;

Šajā formulējumā:

- ♦ Nav iekļauts vispārējā labuma pakalpojums;
- ♦ Nav definēts starpiestāžu pakalpojums, kaut gan tāds pēc būtības dabā pastāv;
- ♦ Ir neskaidrība ar privāttiesiski sniegtajiem pakalpojumiem (saimnieciskajiem).

Sekas:

- ♦ Dažāda un neviendabīga iestāžu izpratne par to kas ir pakalpojums;
- ♦ Tā rezultātā valstī nav vienotas un skaidras pakalpojumu pārvaldības sistēmas.

Rekomendācijas:

- ♦ Galveno jēdzienu definēšana ir jāieļauj likumā un attiecīgajos MK noteikumos (skaidrojumus un metodiskos norādījumos sniedzot detalizētu skaidrojumu);
- ♦ Skaidrojošs darbs/metodiski un/vai mācību materiāli, lai visi iesaistītie izprastu;
- ♦ Pamatjēdzienu izklāsts ir jāieļauj attiecīgu mācību programmu saturā.

Detalizētākus priekšlikumus skatīt R2 un R3 risinājumu aprakstos.

A34. VPVKAC regulējums nosaka tikai pakalpojumu sniegšanas uzdevumu deleģšanu pašvaldībām, iztrūkst regulējama sadarbības organizēšanai ar citiem potenciāliem partneriem (bankas u.c.).

Esošais VPVKAC regulējums paredz tikai pakalpojumu sniegšanas uzdevumu nodošanu pašvaldību KAC. Teorētiski pakalpojumu sniegšanas modeļi var būt dažādi (ne tikai sadarbība ar pašvaldībām), piemēram, bankas, veterinārārsti, u.c.

Tas, ka iztrūkst regulējuma, kādā veidā šāda sadarbība ir organizējama, faktiski padara to neiespējamu, neskatoties uz to, ka bija interese no atsevišķiem partneriem šādu sadarbību veidot (piemēram, sadarbība ar bankām, reģistrējot jaunu uzņēmumu).

Sekas:

- ♦ Trūkstot šādam regulējumam nenotiek sadarbība ar privātajām institūcijām, kaut gan tās būtu ieinteresētas.

Rekomendācijas:

- ♦ Nepieciešams sagatavot attiecīgu regulējumu, kas pieļauj arī citu (ne tikai VPVKAC) sadarbības modeļu izmantošanu pakalpojumu sniegšanā.

Detalizētākus priekšlikumus skatīt R2 risinājuma aprakstā.

A35. Esošie e-pakalpojumu MK noteikumi dublē jautājumus, kas būtu iekļaujami kopējā regulējumā.

MK 04.07.2017. noteikumi Nr.402 "Valsts pārvaldes e-pakalpojumu noteikumi" pietiekoši detalizēti regulē vairākas e-pakalpojumu pakalpojumu pārvaldības tēmas (t.sk. pakalpojumu izveidi un pilnveidi, rādītāju noteikšanu un to mērīšanu, klientu apmierinātības jautājumus u.c.), kas uzskatāmas par vispārējiem pakalpojumu pārvaldības jautājumiem.

Ņemot vērā to, ka e-pakalpojums ir uzskatāms tikai par pakalpojuma sniegšanas kanālu, faktiski e-pakalpojumu regulējums dublē jautājumus, kas būtu iekļaujami kopējā pakalpojumu pārvaldības regulējumā.

Sekas:

- ♦ Nekonsekvence un pretrunīgums pakalpojumu pārvaldības regulējumā, netieši e-pakalpojumi tiek traktēti kā atsevišķi pakalpojumi;

Rekomendācijas:

- ♦ Kopējās ar pakalpojumu pārvaldību saistītās lietas būtu iekļaujamās pamata MK noteikumos, e-pakalpojumu MK noteikumos atstājot tikai specifiskos ar e-pakalpojumiem saistītos jautājumus;

Detalizētākus priekšlikumus skatīt R2 risinājuma aprakstā.

A36. Šobrīd spēkā esošajos NA nav noteikta pakalpojumu pārvaldība kā politikas joma, nav noteikti atbildība par pakalpojumu pārvaldības politiku.

MK 04.07.2017. noteikumi Nr.399 "Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība" nosaka, ka VARAM "sniedz metodisku atbalstu pakalpojumu pārvaldībā un ir tiesīga no pakalpojuma turētāja pieprasīt šo noteikumu 23. un 25. punktā minēto informāciju".

Esošajā VARAM nolikumā ir atbildība par politikas izstrādi "4.1.6. vienas pieturas aģentūras principa ieviešana valsts un pašvaldību pakalpojumu pieejamībā;"

Faktiski pakalpojumu pārvaldība kā politikas joma normatīvajos aktos nav noteikta, kā arī VARAM nav deleģējuma būt atbildīgai par pakalpojumu pārvaldības politiku kopumā (minētie divi uzdevumi ir krietni šaurāki par pakalpojumu.

Sekas:

- ♦ Bez skaidras atbildības noteikšanas nav iespējama efektīva pakalpojumu pārvaldības politikas ieviešana.

Rekomendācijas:

- ♦ Ārējā normatīvā aktā (MK noteikumu līmenī) ir jānosaka VARAM atbildība par pakalpojumu pārvaldības politikas jomu (papildus VARAM nolikumam, kur šī atbildība ir izvēsta konkrētos uzdevumos).

Detalizētākus priekšlikumus skatīt R2 risinājuma aprakstā.

2.6 Uz pakalpojumu pārvaldību attiecināmo metodiku salīdzinājums

2.6.1 Ar pakalpojumu pārvaldību saistītās metodoloģijas

Izvēloties metodoloģijas, ko apskatīt šajā salīdzinājumā, tika izmantoti sekojoši kritēriji:

- ♦ metodoloģijai ir jābūt starptautiski atzītai un plaši pielietotai;
- ♦ metodoloģijas izveidē un papildināšanā jābūt iesaistītam plašam ekspertu lokam, nevis jāatspoguļo šaurs dažu ekspertu viedoklis;
- ♦ metodoloģijai jābūt atjaunotai pēdējo 3-5 gadu laikā un jāiekļauj pēdējo gadu tendences;
- ♦ metodoloģijai jāsaturs vadlīnijas pakalpojumu pārvaldības jomā un jābūt ar plašu tvērumu ietverot lielāko daļu ar pakalpojumu pārvaldību saistītos jautājumus;

Izvērtējot metodoloģijas, kas varētu atbilst augstāk minētajiem kritērijiem, apskatījām tās kuras veido starptautiskas ekspertu organizācijas, tādas kā ISACA⁹, AXELOS¹⁰ un ISO¹¹. Sīkākai

⁹ ISACA <https://www.isaca.org/why-isaca/about-us>

¹⁰ Axelos <https://www.axelos.com/about-axelos>

¹¹ International Organization for Standardization <https://www.iso.org/about-us.html>

izvērtēšanai šajā dokumentā apskatītas sekojošas metodoloģijas: ITIL, COBIT, ISO 20 000 un ISO 9000.

Pasaulē plaši lietotās pakalpojumu pārvaldības metodikas vēsturiski ir attīstījušas no IT pakalpojumu pārvaldības un IT pārvaldības metodikām. Tas ir attiecināms gan uz ITIL, gan COBIT tāpat arī ISO 20 000. Lielā mērā tas izskaidrojams ar nepārtraukti pieaugošo informāciju tehnoloģiju ietekmi uz ikdienas dzīvi un to, ka informāciju tehnoloģijas ir kļuvušas par neatņemamu sastāvdaļu lielākajā daļā mūsdienu pakalpojumu.¹² Pēdējos 30 gados informāciju tehnoloģijas ir izmainījušas veidu kā mēs sniedzam, saņemam un pārvaldām pakalpojumus. Tas ir ietekmējis gan pakalpojumu saturu, gan pakalpojumu sniegšanas rezultātu. Tā rezultātā, IT pakalpojumu pārvaldībā izstrādātās un pārbaudītās metodes gūst arvien plašāku pielietojumu vispārējā pakalpojumu pārvaldībā.¹³ Tāpat minētās metodoloģijas apzināti paplašina savu tvērumu no šaurākas IT pakalpojumu pārvaldības uz plašāku vispārēju pakalpojumu pārvaldību. Tajā pat laikā vispārējais pakalpojumu pārvaldības modelis iet cauri globālam digitālās transformācijas procesam, kas nojauc robežu starp IT pakalpojumu pārvaldību un pakalpojumu pārvaldību kopumā. Valsts pārvaldē sniegtie pakalpojumi nav izņēmums, digitālās transformācijas procesi maina izpratni par pakalpojuma būtību arī šajā jomā.¹⁴

2.6.2 Kas ir ITIL?

ITIL labās prakses apkopojums ir izveidots pagājušā gadsimta 80-to gadu beigās pēc Lielbritānijas valdības pasūtījuma. Labās prakses apkopojumu izveidoja Lielbritānijas valdības pakļautībā esošā Centrālā Skaitļošanas un Sakaru Aģentūra (CCTA - Central Computing and Telecommunications Agency). Iemesls šādam uzdevumam bija Lielbritānijas valdības iegādāto IT pakalpojumu kvalitātes trūkums, kā rezultātā bija jāatrod metode, kā panākt labāku kvalitāti ar zemākām izmaksām. Tāpēc CCTA nolēma izstrādāt ieteikumus rezultatīvākai un efektīvākai IT pakalpojumu pārvaldībai. Tā rezultātā tika izveidota pirmā versija labās prakses apkopojumam, kas mūsdienās ir pazīstams kā ITIL. ITIL sākotnēji apkopoja pieredzi tikai no valsts sektora, taču vēlāk (2000./2001. gadā) tika iekļauta arī pieredze no privātā sektora, kas kļuva par ITIL otro versiju.¹⁵

Šobrīd, ITIL ir globāls labās prakses un organizāciju pieredzes apkopojums, kas aptver pieredzi gan no privātā, gan publiskā sektora un kura izstrādē ir piedalījušies vairāk kā 2000 eksperti no dažādām pasaules valstīm.¹⁶

Lai arī vēsturiski ITIL ir attīstījies no IT pakalpojumu pārvaldības jomas, uz ko norāda arī izcelsme 4 burtu kombinācijai (ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*). Kopš 2014 gada ITIL vairs netiek atšifrēts vārdos un tiek izmantots vienīgi kā zīmols un metodoloģijas apzīmējums. Pie tam jaunākajā ITIL 4 versijā ITIL jau pavisam tiešā veidā tiek attiecināts uz vispārēju pakalpojumu

¹² ITIL Foundation ITIL 4 Edition, 1.1 nodaļa un World Trade Organization
https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/serv_e.htm

¹³ AXELOS publikācija par ITIL pielietojumu ārpus IT jomas <https://www.axelos.com/resource-hub/blog/applying-til-outside-it>

¹⁴ Ministru kabineta rīkojums Par Digitālās transformācijas pamatnostādņēm 2021.-2027.
<https://likumi.lv/ta/id/324715-par-digitalas-transformacijas-pamatnostadnem-20212027-gadam>

¹⁵ https://wiki.en.it-processmaps.com/index.php/History_of_ITIL

¹⁶ AXELOS publikācija <https://www.axelos.com/about-axelos/news/axelos-launches-til-4-foundation>

pārvaldību to nodēvējot par "Metodoloģiju IT atbalstītu pakalpojumu pārvaldībai" ("*ITIL® 4: the framework for the management of IT-enabled services*").¹⁷

ITIL 4 versijas pirmā grāmata (*ITIL Foundation ITIL 4 Edition*) tika publicēta 2019. gadā un kopš tā brīža ir nākušas klāt vairākas publikācijas, kas sīkāk apraksta pakalpojumu pārvaldības principus konkrētās pakalpojumu pārvaldības jomās.¹⁸ Līdz ar to ITIL 4 ietver pašu jaunāko labās prakses un pieredzes apkopojumu, kas palīdz organizācijām visā pasaulē veicināt digitālās transformācijas procesu un vērtības kopīgu radīšanu kā arī virzīt biznesa stratēģiju.¹⁹

2.6.3 Kas ir COBIT?

COBIT metodoloģija ir attīstījusies no 1996. gada aprīlī publicēta raksta par kontroles mērķiem (Angliskais nosaukums - "*Control Objectives*"). COBIT sākotnējais mērķis bija dot vadlīnijas auditoriem, taču paplašinoties tā lietojumam parādījās pieprasījums pēc vispārējām iekšējās pārvaldības kontrolēm.²⁰

Nemot vērā IT un tehnoloģiju centrālo nozīmi uzņēmuma riska pārvaldībā un vērtības radīšanā, pēdējo trīs desmit gadu laikā īpaša uzmanība ir pievērsta uzņēmumā izmantoto informācijas un tehnoloģiju pārvaldībai (*enterprise governance of information and technology*).²¹ 2019. gadā COBIT metodoloģija tika papildināta ar jaunu informāciju un vadlīnijām, lai atvieglotu ieviešanu un pielāgošanu. Šobrīd, COBIT ir attīstījies par globāli atzītu metodoloģiju, kas palīdz nodrošināt efektīvu uzņēmumā izmantoto informācijas un tehnoloģiju pārvaldību. Šī metodoloģija sniedz atbalstu inovāciju ieviešanas un uzņēmējdarbības transformācijas procesā.²² COBIT pamata mērķauditorija ir atbilstības, risku pārvaldības un drošības pārvaldības speciālisti.²³ Savā metodoloģijas aprakstā COBIT atsaucas uz citām metodoloģijām un publikācijām – tajā skaitā uz ITIL un ISO 20 000. Tādā veidā tiek nodrošināta savietojamība ar citām metodoloģijām. Diemžēl COBIT un ITIL jaunākās versijas tika veidotas paralēli, līdz ar to COBIT 2019 ir bāzēts uz ITIL v3 (2011. gada) labās prakses apkopojumu un neietver jaunākās tendences kas iekļautas ITIL 4.

2.6.4 Kas ir ISO 20 000?

ISO/IEC 20 000 standarts ir izveidots balstoties uz agrāk pieņemto Lielbritānijas nacionālo standartu BS 15 000. Pārnesot Lielbritānijas nacionālo standartu (*BS - British Standards*) uz starptautiskas lietojamības standartu (*ISO - International Organization for Standardization*) tika radīta iespēja to izmantot plašāk kā tikai vienas valsts ietvaros. BS 15 000, kā arī no tā izveidotais ISO 20 000 standarts ir saderīgs un atbalsta ITIL metodoloģiju.²⁴

¹⁷ AXELOS publikācija <https://www.axelos.com/certifications/itil-service-management>

¹⁸ AXELOS izdevniecība TSO: <https://www.tsoshop.co.uk/Business-and-Management/AXELOS-Global-Best-Practice/ITIL-4/>

¹⁹ AXELOS publikācija <https://www.axelos.com/certifications/itil-service-management/what-is-itil>

²⁰ ISACA publikācija par COBIT <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/isaca-now-blog/2016/cobit-celebrates-20-years-of-guidance>

²¹ COBIT® 2019 Framework: Governance and Management, nodaļa 1.1

²² COBIT® 2019 Executive Summary, 2. lpp.

²³ COBIT® 2019 Framework: Governance and Management, 2. lpp.

²⁴ <https://www.bsigroup.com/en-GB/about-bsi/media-centre/press-releases/2005/12/ISOIEC-20000-Unveiled-the-new-International-IT-Service-Management-Standard/>

ISO/IEC 20 000-1:2018 nosaka prasības organizācijai, lai izveidotu, ieviestu, uzturētu un nepārtraukti uzlabotu pakalpojumu pārvaldības sistēmu (*Service management system*). Šajā dokumentā norādītās prasības ietver pakalpojumu plānošanu, projektēšanu, pāreju, piegādi un uzlabošanu, lai tie atbilstu pakalpojumu prasībām un sniegtu vērtību.²⁵ Vēsturiski ISO 20 000 bāze ir IT pakalpojumu pārvaldības prakse (ITIL), taču līdzīgi kā ITIL arī ISO 20 000 ir attīstījies par plašāku vispārēju pakalpojumu pārvaldības standartu.

Kopš 2005. gada, kad tika publicēta pirmā ISO 20 000 standarta versija²⁶ ir bijuši divi standarta 1. daļas atjauninājumi (2011. gadā²⁷ un 2018. gadā), kā arī vairāki papildinājumi sākotnēji izveidotajām divām standarta daļām. Šobrīd ISO 20 000 standarts sastāv no pavisam 8 spēkā esošām publikācijām (daļas 1,2,3,5,6,7,10,11) un vēl divas ir izstrādes stadijā. Pēdējā no publicētajām ir nākusi klajā 2021. gadā - ISO/IEC TS 20000-11:2021 (*"Guidance on the relationship between ISO/IEC 20000-1 and service management frameworks: ITIL®"*). Šajā dokumentā sniegti norādījumi par saistību starp ISO/IEC 20000-1 un plaši izmantoto pakalpojumu pārvaldības sistēmu ITIL 4. Šis vadlīnijas var izmantot jebkura organizācija vai persona, kas vēlas saprast, kā ITIL var izmantot kopā ar ISO/IEC 20000-1.²⁸

2.6.1 Kas ir ISO 9000 standartu kopums?

ISO 9000 kvalitātes vadības sistēmu saime ir standartu kopums, kas palīdz organizācijām nodrošināt un uzlabot savu produktu un pakalpojumu kvalitāti un konsekventi atbilstu klientu vēlmēm.²⁹ Pirmā ISO 9000 versija tika izdota jau 1987. gadā³⁰ un pēdējo 30 gadu laikā ir attīstījusies par veselu kvalitātes standartu saimi.

No ISO 9000 standartu saimes, ISO 9001 nosaka kvalitātes vadības sistēmas kritērijus, un tas ir vienīgais standarts saimē, kas var tikt sertificēts (lai gan tā nav prasība). To var izmantot jebkura organizācija, liela vai maza, neatkarīgi no tās darbības jomas. Faktiski vairāk nekā viens miljons uzņēmumu un organizāciju vairāk nekā 170 valstīs ir sertificētas atbilstoši ISO 9001. Šis standarts ir balstīts uz vairākiem kvalitātes vadības principiem, tostarp stingru orientāciju uz klientu, augstākās vadības motivāciju un ietekmi, procesa pieeju un nepārtrauktu uzlabošanu. ISO 9001 izmantošana palīdz nodrošināt, ka klienti saņem konsekventus, labas kvalitātes produktus un pakalpojumus, kas savukārt sniedz daudzas uzņēmējdarbības priekšrocības.³¹

ISO 9000 standartu saimes galvenais mērķis nav definēt pakalpojumu pārvaldības modeli (kā tas ir ISO 20 000), bet gan palīdzēt organizācijām nodrošināt produktu un pakalpojumu kvalitāti.

²⁵ ISO/IEC 20000-1:2018 <https://www.iso.org/standard/70636.html>

²⁶ ISO/IEC 20000-1:2005 <https://www.iso.org/standard/41332.html>

²⁷ ISO/IEC 20000-1:2011 <https://www.iso.org/standard/51986.html>

²⁸ ISO/IEC TS 20000-11:2021 <https://www.iso.org/standard/81165.html>

²⁹ ISO 9000 standartu saime <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

³⁰ ISO 9000:1987 <https://www.iso.org/standard/16529.html>

³¹ ISO 9000 standartu saime <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

2.6.2 Galvenās atziņas

A37. ITIL, COBIT, ISO20000, ISO9000 metodoloģijas ir izmantojamas un noderīgas pakalpojumu pārvaldes procesā valsts sektorā.

Minētās metodoloģijas nav konfliktējošas, bet viena otru papildinošas un nereti atsaucas viena uz otru arī savās vadlīnijās.

Būtiski ir atrast katrai no metodoloģijām pareizo pielietošanas veidu pakalpojumu pārvaldības izstrādē. Katrai no metodoloģijām ir savas stiprās puses, kas zināmā mērā ir saistāmas ar to sākotnējās izcelsmes avotu. Tā piemēram, ITIL metodoloģija būtu noderīga pakalpojumu pārvaldības politikas izstrādē, jo ITIL 4 koncentrējas uz vērtību kopīgu radīšanu, izmantojot pakalpojumu pārvaldību. COBIT 2019 koncentrējas uz uzņēmuma I&T pārvaldību un valdību, lai radītu vērtību ieinteresētajām pusēm, kā arī mazinātu riskus un optimizētu resursus.³² ITIL 4 versijā tas labi atspoguļojas vadošajos principos (*guiding principles*), kas ir lietojami kā norādes jebkurā situācijā. Šie principi ir:

- ♦ Koncentrējieties uz vērtību (*Focus on value*);
- ♦ Apziniet situāciju kurā esat (*Start where you are*);
- ♦ Virzieties uz priekšu iteratīvi un izmantojiet atgriezenisko saiti (*Progress iteratively with feedback*);
- ♦ Sadarbojieties un veiciniet caurspīdīgumu (*Collaborate and promote visibility*);
- ♦ Domājiet un strādāiet visaptveroši (*Think and work holistically*);
- ♦ Veidojiet risinājumus vienkāršus un praktiskus (*Keep it simple and practical*);
- ♦ Optimizējiet un automatizējiet (*Optimize and automate*).

Tāpat ITIL, kas ir globāls labās prakses un pieredzes apkopojums ir vērtīgs zināšanu avots ne tikai veidojot pakalpojumu pārvaldības struktūru, bet arī izvērtējot esošo situāciju. Tas dod iespēju salīdzināt lokāli veidojušos valsts sektora pieredzi un problēmas ar pieredzi, kas veidojusies citur pasaulē. Izaicinājumi, ar ko saskaramies mūsu reģionā nav tik unikāli, lai daudziem no tiem jau nebūtu aprakstīti risinājumi kaut kur citur pasaulē.

Savukārt, COBIT 2019 sniedz vērtīgu ieskatu no pārvaldības kontroļu definēšanas skatu punkta. Ja ITIL ir piemērotākā metodoloģija pakalpojumu pārvaldības politikas izveidē un ieviešanā, tad COBIT metodes var palīdzēt definētās pārvaldības politikas uzraudzīšanā un kontroļu definēšanā. Tā kā COBIT metodoloģiju pamatā ir attīstījuši audita, atbilstības, risku pārvaldības un drošības pārvaldības speciālisti, tad šī metodoloģija būtu vērtīgs papildinājums tieši no šī aspekta.

ISO 20 000 līdzīgi kā ITIL fokusējas uz pakalpojumu pārvaldību, bet tā kā tas ir standarts, tad nav iespējas to izmantot ieviešanai un īpaši pielāgot konkrētām vajadzībām, bet ieviešot ir jāizpilda visas standartā iekļautās prasības. Līdz ar to ISO 20 000 (tāpat arī ISO 9000 standartu) būtu vērtīgi izmantot kā instrumentus atbilstības un kvalitātes apliecinājumam konkrētiem

³² Using ITIL and COBIT 2019 for an integrated I&T framework <https://www.axelos.com/professional-development-member/my-axelos-dashboard/my-axelos-content-hub-items/white-papers/using-iti-cobit-2019-create-integrated-environment>

pakalpojumiem un jomām, kurās vēlamies īpaši stingri uzraudzīt pakalpojumu pārvaldības atbilstību (kā piemēram, jomās un iestādēs, kas nodrošina centralizētu pakalpojumu sniegšanu un kritiskās infrastruktūras nodrošināšanu).

Detalizētākus priekšlikumus saistībā ar pakalpojumu pārvaldības metodoloģiju izmantošanu skatīt R1, R2 un R3 risinājumu aprakstos.

A38. Pakalpojumu pārvaldības politikas izstrādē un ieviešanā par pamatu būtu ieteicams izmantot ITIL 4 labo praksi, to atbilstoši pielāgojot publiskā sektora vajadzībām

Lai arī visas minētās metodoloģijas ir izmantojamas un noderīgas publisko pakalpojumu pārvaldībā, pakalpojumu pārvaldības politikas izstrādē un ieviešanā par pamatu būtu izmantojama ITIL 4 labā to attiecīgi pielāgojot valsts pārvaldes specifikai, izvērtējot, kuras ITIL 4 vadlīnijas šajā kontekstā ir noderīgas (atbilstoši ITIL ieviešanas principam “*adopt and adapt*”).

Par mērķi nebūtu jāuzskata ITIL ieviešana, bet gan jāizmanto ITIL kā labās prakses citu pieredzes avots, kas palīdz neatkārtot jau citur pasaulē pieļautās kļūdas. COBIT un ISO standarti savukārt var būt noderīgi kā papildinājums un instruments atbilstības un kvalitātes kontroles definēšanā un uzraudzībā.

Detalizētākus priekšlikumus saistībā ar ITIL izmantošanu skatīt R1, R2 un R3 risinājumu aprakstos.

3 PILNVEIDES PRIEKŠLIKUMI

3.1 VALSTS PĀRVALDES PAKALPOJUMU PĀRVALDĪBAS POLITIKAS MĒRĶI

Konsultantu piedāvātie pakalpojumu pārvaldības politikas mērķi ir:

M1. Valsts pārvaldes klientu vajadzību labāka nodrošināšana un pakalpojumu pieejamība

Valsts pārvaldes misija (būtība) ir nodrošināt sabiedrībai (valsts pārvaldes klientiem) pakalpojumus, kuri dažādu iemeslu dēļ nevar tikt nodrošināti privāttiesiskā kārtā vai sabiedrības vairākums politiska procesa rezultāt uzskata par nepieciešamību tos nodrošināt ar valsts starpniecību.

Valsts pārvaldes pakalpojumiem pēc definīcijas ir jāatbilst sabiedrības (klientu) vajadzībām un VPPP politikas viens no mērķiem ir labākā veidā nodrošināt šo sabiedrības vajadzību apmierināšanu.

Viens no klientu vajadzību nodrošināšanas aspektiem ir pakalpojumu pieejamība plašā nozīmē (gan teritoriālā, prasmju, fiziskas pieejamības u.c. aspektiem), kas adresējams pakalpojumu pārvaldības politikas ietvaros.

M2. No valsts regulēšanas funkcijām izrotošā administratīvā sloga samazināšana

Tā kā viens no valsts uzdevumiem ir visas sabiedrības labuma vārā regulēt noteiktas jomas, kas konkrētam indivīdam uzliek papildus pienākumus pret valsti (piemēram, nodokļu nomaksa, būvatļaujas saņemšana u.c.), tad viens no būtiskiem pakalpojumu pārvaldības aspektiem ir ar šo regulēšanu saistītā administratīvā sloga samazināšana sabiedrībai (klientiem).

Administratīvais slogs (angliski – *administrative burden*) ir izmaksas (plašā nozīmē) fiziskām un juridiskām personām, kas izriet no valsts noteiktā regulējuma un kas izriet no valsts aktivitātēm/regulējuma, ko persona brīvprātīgi neveiktu.

Kopējās regulēšanas izmaksas sastāv no šādām sastāvdaļām³³:

- ♦ **Finansiālās izmaksas** - tieši personas maksājumi valstij (piemēram, nodokļi, nodevas, maksa par pakalpojumiem);
- ♦ **Saturiskās atbilstības nodrošināšanas izmaksas** – personas izmaksas, nodrošinot atbilstību valsts izvirzītiem regulējumiem noteiktā jomā (piemēram, prasība izmantot sertificēta būvuzrauga pakalpojumus);
- ♦ **Informācijas sniegšanas izmaksas** – personas izmaksas, kas saistītas ar valsts noteikto informācijas sniegšanas prasību nodrošināšanu plašā nozīmē (t.sk. reģistrācijas, informācijas uzkrāšanas un iesniegšanas u.c.).

Administratīvā sloga mazināšanas kontekstā ir jāizšķir divi šī jautājuma aspekti:

³³ Atbilstoši starptautiski plaši izmantotajai standarta izmaksu modeļa metodikai (angliski – *Standard Cost Model*) ar administratīvajām izmaksām mēdz apzīmēt tikai pēdējo komponenti, taču ir izplatīts arī plašāks šī jēdziena traktējums, kas tiek izmantots šajā dokumentā.

- ♦ **Valsts intervences un izvirzīto prasību pamatotība un samērīgums.** Iestāžu darba organizācijā, sniedzot publiskos pakalpojumus, ne vienmēr tiek ievērota samērība. Bieži valsts uzņemas funkcijas, kuras, iespējams, tai nebūtu jādara, piemēram, esot kontrolierim divu privātpersonu attiecībās vai arī izvirzot nesamērīgas prasības. Bieži publisko pakalpojumu sniegšana un pārbaudes procedūras tiek organizētas balstoties uz pieņēmumu, ka klients ir negodīgs. Tādējādi pat pie teorētiskiem un minimāliem riskiem tiek palielinātas publiskās pārvaldes izmaksas, kā arī administratīvais slogs privātpersonām.
- ♦ **Pakalpojumu sniegšanas procesa efektivitāte.** Bieži pakalpojumu sniegšanas process ietver nevajadzīgus soļus, liekot klientiem vairākkārtīgi klātienē apmeklēt iestādes, kā arī veikt citas nelietderīgas darbības. Neklātienē un elektronisko kanālu izmantošana satur milzīgu efektivitātes uzlabošanas potenciālu, kas ļautu gan samazināt pārvaldes izmaksas, gan arī mazināt administratīvo slogu.

Tādējādi viens no pakalpojumu pārvaldības mērķiem un aspektiem ir izvērtēt valsts regulējuma prasību pamatotību un samērīgumu un ierosināt nepieciešamās izmaiņas, lai mainītu attiecīgo regulējumu

M3. Valsts pārvaldes rezultativitātes un efektivitātes uzlabošana

Sekas esošajai nepilnīgai un nekoordinētajai pakalpojumu pārvaldības organizēšanai iestādēs ir nelietderīga resursu izmantošana, kas rodas šādu iemeslu dēļ:

- ♦ **Neoptimāli procesi** – pakalpojumu pārvaldības ieviešanas rezultātā (t.sk. iestādēm sadarbojoties pakalpojumu sniegšanā) tiktu uzlabota attiecīgo procesu rezultativitāte (angliski - *effectiveness*) un efektivitāte (angliski - *efficiency*)
- ♦ **Risinājumu dublēšanās** - atkārtota „riteņa izgudrošana”, dažādās iestādēs realizējot līdzīgus projektus un pasākumus, kas savā starpā nav integrēti un tādējādi neizmanto mēroga efekta iespējas.
- ♦ **Nevajadzīgu pakalpojumu sniegšana.** Pakalpojumu pārvaldības rezultātā ir iespēja izvērtēt pakalpojumu lietderību (atbilstību klientu vajadzībām) un atteikties no nevajadzīgu pakalpojumu sniegšanas (t.sk. rosinot attiecīgas normatīvo aktu izmaiņas)

Tādējādi pakalpojumu pārvaldības sistēmas efektivitātes uzlabošana, samazinot pakalpojuma vienības izmaksas, vai arī darbības rezultātu apjoma palielināšana esošo izmaksu ietvaros ir viens no VPPP politikas mērķiem.

M4. Sabiedrības uzticēšanās publiskai pārvaldei palielināšanos, pateicoties pārvaldes caurskatāmībai un sabiedrības vajadzību ievērošanai

Viens no būtiskiem valsts harmoniskas attīstības nosacījumiem ir vienota izpratne starp valsti un sabiedrību par publiskā finansējuma izmantošanas prioritātēm un lietderību (t.s. „līgums” starp valsti un sabiedrību). Latvijā situācija šajā jomā ir tālu no vēlāmā. Valsts nodrošinātie pakalpojumi un to kvalitātes rādītāji (t.sk. pieejamība) varētu kļūt par diskusiju priekšmetu šādas savstarpējas sapratnes veidošanā.

Piemēram, nav iespējams iegūt vienotu izpratni par valsts funkciju - nodrošināt atbalstu jaunajiem uzņēmējiem, diskutējot par to abstraktos jēdzienos un lemjot par funkcijas izpildes intensitātes palielināšanu vai samazināšanu. Daudz saprotamāk ir tad, ja mēs runājam par

konkrētiem pakalpojumiem, kas izriet no šīs funkcijas (piemēram, uzņēmuma reģistrācijas dokumentu sagatavošana, biznesa plāna izvērtēšana un ieteikumu sniegšana tā uzlabošanai, sadarbības partneru meklēšana izmantojot vēstniecību tīklu, līdzdalības nodrošināšana nozares izstādes utml.) un šo pakalpojumu pieejamību (piemēram, 4, 9 vai 26 vietās Latvijā).

Būtībā pakalpojumiem un to apjoma, pieejamības, kā arī kvalitātes rādītājiem ir jāklūst par daļu no rezultatīvo rādītāju sistēmas, kas precīzi raksturo funkcijas izpildes pakāpi konkrētās budžeta programmas ietvaros. Tas, savukārt, ir būtisks priekšnosacījums uz rezultātu orientēto budžeta plānošanas metožu ieviešanai, kad finansējums tiek piešķirts, ņemot vērā noteiktu pakalpojumu apjomu un kvalitātes rādītājus, ļaujot iestādes vadītājam pašam meklēt optimālākos risinājumus rezultāta sasniegšanai.

Līdz ar to pakalpojumu orientēto darbības principu ieviešanai ir būtiska nozīme pārvaldes caurskatāmības nodrošināšanā un sapratnes starp valsti un sabiedrību veicināšanā.

3.2 PRINCIPI

3.2.1 Vispārējie principi

Pakalpojumu pārvaldība atsevišķā iestādē, kā arī valstī kopumā organizējama balstoties uz šādiem vispārējiem principiem (adaptēti ITIL nepārtrauktās pilnveides principi³⁴)

- ♦ **orientācija uz vērtību** – pakalpojumu pārvaldība tiek veikta tā, lai apmierinātu pakalpojumu saņēmēju (sabiedrības) vajadzības
- ♦ **pēctecība** – veicot jauna pakalpojuma plānošanu, pēc iespējas tiek izmantoti jau esoši risinājumi;
- ♦ **pakāpeniskums** – ar pakalpojumu dzīves cikla īstenošanu saistītās darbības pēc iespējas tiek veiktas pakāpeniski, tās sadalot posmos, un pēc katra posma izvērtējot sasniegto;
- ♦ **savstarpēja informētība** – veicot pakalpojumu pārvaldību, tiek nodrošināta pilnīga un savlaicīga informācijas apmaiņa starp iesaistītajiem
- ♦ **visaptveroša pieeja** – pakalpojumu pārvaldība tiek veikta visaptveroši, novērtējot veikšanas nosacījumus un sagaidāmā rezultāta ietekmi;
- ♦ **vienkāršība un praktiskums** – pēc iespējas tiek samazinātas vai pārtrauktas tās ar pakalpojumu pārvaldību saistītās darbības, kas apgrūtina sasniegt plānoto rezultātu, ir nepraktiskas vai grūti pielietojamas
- ♦ **optimizēšana un automatizēšana** – tiek optimizēti un pēc iespējas automatizēti pakalpojumu pārvaldības procesi un tehnoloģiskais nodrošinājums

3.2.2 Pakalpojumu pārvaldības sistēmas aspekti un īpašības

Pakalpojumu pārvaldības sistēma veidojama ņemot vērā zemāk uzskaitītos aspektus un īpašības:

³⁴ <https://www.axelos.com/resource-hub/white-paper/itil-guiding-principles-for-continual-improvement>

Pārvaldāmība

- 1) **mērāmība, kontrolējamība un pilnveide** - kvantitatīvie, finanšu un kvalitātes rādītāji, atbilstība PLN, tajā skaitā kvalitātes nosacījumiem, nemītīga pilnveide;
- 2) **uzturamība** - vienkāršība uzturot, pieejamība, nepārtrauktība;
- 3) **pielāgojamība** - elastība pielāgojot mainīgām vajadzībām un apstākļiem;
- 4) **standartizācija un izveides nosacījumi** - nosaukumu un aprakstu veidošana, vienota numerācija un identifikācija, klasifikatori, grupēšana un apvienošana (integrācija), BAE, reģistri un katalogi;
- 5) **efektivitāte** - nodrošinājuma optimizācija (cilvēki, procesi, tehnoloģijas, partneri, izmaksas);
- 6) **pakalpojumu un resursu sasaiste, mijiedarbības un atkarību caurspīdīgums** - sadarbība (resursu pārziņi un pakalpojumu turētāji).

Atbilstība vajadzībām

- 7) **atbilstība sabiedrības vajadzībām kopumā** - attīstības mērķiem un prioritātēm → funkcijām;
- 8) **atbilstība dzīves situācijām un konkrētām saņēmēju vajadzībām** - dzīves situācija → konkrētas vajadzības ← pakalpojumi –(pakalpojumu grupēšana, integrētu (kombinētu) pakalpojumu veidošana, piedāvājuma veidošana).

Pieklūstamība

- 9) **pieklūstamība visām sabiedrības grupām** - arī maznodrošinātajiem, tehnoloģijas nepārziņošiem, ar funkcionāliem traucējumiem u.c.;
- 10) **daudzkanālu pieklūstamība** – iespēja saņemt pakalpojumus izmantojot dažādus, klientiem ērtus kanālus;
- 11) **teritoriālā pieklūstamība** – iespēja saņemt pakalpojumus klātienē visā Latvijas teritorijā (VPVKAC risinājums);
- 12) **pārrobežu pieklūstamība** - iespēja vienas valsts iedzīvotājam saņemt pakalpojumus citā valstī.

Līdzdalība un sadarbība - iesaiste

- 13) **saņēmēju līdzdalība, iesaiste** - atgriezeniskā saite, novērtēšana un ieteikumi, atļaujas izmantot saņēmēju datus, uzkrāt un analizēt tos;
- 14) **sadarbība ar partneriem** - starpiestāžu pakalpojumi, sadarbība ar komersantiem, iedzīvotājiem, sadarbības finanšu nosacījumi.

Digitālā transformācija (elektronizācija)

- 15) **e-pakalpojumi** – pakalpojumi, kuri ir pieejami izmantojot elektroniskos kanālus;
- 16) **d-pakalpojumi** – tikai elektroniski pieejamie pakalpojumi.

Lietojamība

- 17) **vienkāršība un ērtība saņēmējiem** – pakalpojumu saņemšana ir ērta un draudzīga, paredzama lietotāja pieredze/saskarne (UX/UI);

Automatizācija

- 18) **automatizētas pakalpojumu (darba) plūsmas** – pakalpojumu sniegšanas procesu automatizācija, t.sk. nodrošinot dažādu iestāžu pakalpojumu integrēšanu;
- 19) **pakalpojumu proaktīva sniegšana** – pakalpojumu sniegšana vai sniegšanas uzsākšana pēc iestādes iniciatīvas negaidot saņēmēja ierosinājumu;
- 20) **adaptivitāte** – pakalpojuma spēja pielāgoties konkrētam saņēmējam un kontekstam.

Koplietošana

- 21) **koplietošanas pakalpojumi** – pakalpojumu nodrošināšanas modelis atbilstoši kuram viena iestāde nodrošina pakalpojumus plašākam iestāžu lokam (resora vai valsts līmenī).

Nedublēšanās

- 22) **pakalpojumu nedublēšanās** – situācija, kad neeksistē vienādi (vai būtiski līdzīgi) pakalpojumi, kurus nodrošina dažādas iestādes.

Unifikācija

- 23) **pakalpojumu unifikācija (pašvaldībās)** – visām pašvaldībām līdzīgu/vienādu pakalpojumu unifikācija (gan nosaukuma, gan satura, gan klientu pieredzes ziņā).

"Vienas pieturas aģentūras princips"

- 24) **"Vienas pieturas aģentūras princips"** – pakalpojumu sniegšanas un darba organizācijas metožu izmantošana, kas ļauj klientiem saņemt pieprasītos pakalpojumus vienuviet klātienē vai neklātienē, nevēršoties institūcijā pie atbildīgās amatpersonas, kas veic pieprasītā pakalpojuma izpildi.

"Informācijas vienreizes princips"

- 25) **"Informācijas vienreizes princips"** – kārtība, saskaņā ar kuru klients iestādēm datus par sevi sniedz vienreiz un iestāde no iedzīvotājiem vai uzņēmējiem neprasa sniegt tādu informāciju, kas par šo personu jau ir pieejama citai iestādei, tā vietā šī informācija tiek iegūta no iestādēm.

Drošība

- 26) **drošība pakalpojumu sniedzējiem** – pakalpojuma sniegšana neapdraud pakalpojumu sniedzējus, riski ir apzināti un kontrolēti;
- 27) **drošība pakalpojumu saņēmējiem** – pakalpojuma sniegšana neapdraud pakalpojumu saņēmējus, riski ir apzināti un kontrolēti;
- 28) **pieejamība un nepārtrauktība** – tiek nodrošināts, ka pakalpojums ir pieejams, tad, kad tas ir nepieciešams;

- 29) **uzticamība (integritāte)** – tiek nodrošināta pakalpojuma uzticamība un integritāte;
- 30) **konfidencialitāte** – tiek nodrošināta konfidencialas (t.sk. personas datu) informācijas nepieejamība neautorizētām personām;
- 31) **autentifikācija** – tiek nodrošināta klienta personās identitātes apliecināšana atbilstoši definētajam autentifikācijas līmenim;
- 32) **nenoliegšana** – tiek nodrošināts apliecinājums, ka klients ir saņēmis pakalpojumu (angliski – *non-repudiation*).

3.3 PIEDĀVĀTIE RISINĀJUMI

Šajā dokumenta sadaļā aprakstīti konsultantu piedāvātie risinājumi izvērtējuma ietvaros identificētajām problēmām.

3.3.1 Vispārīgie jautājumi

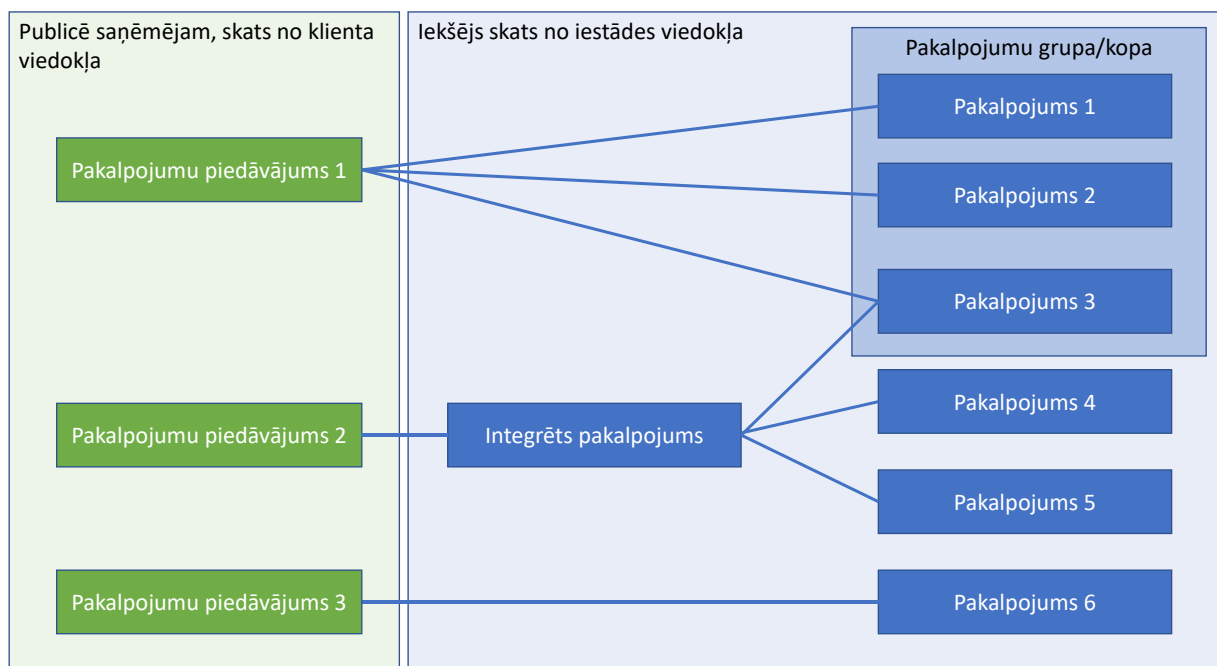
R1. Ar pakalpojumu jomu saistīto jēdzienu precizēšana un definēšana.

Saistītās atziņas – A1, A13, A16, A32, A33, A37, A38.

Nepieciešams precizēt vai definēt ar pakalpojumu jomu saistītos jēdzienus. Pamatjēdzieni būtu definējami normatīvos aktos (kas ir valsts pārvaldes pakalpojumu un pakalpojumu veidi), pārējos jēdzienus metodiskos materiālos, vadlīnijās. Galvenie definējamie jēdzieni:

- ♦ Pakalpojuma jēdziens (jāprecizē):
- ♦ Pakalpojumu veidi, t.sk. vispārējā/individuālā labuma, starpiestāžu, publiskais (iespējams arī komercpakalpojums);
- ♦ Pakalpojumu pārvaldība un sniegšana, pakalpojumu pārvaldības sistēma;
- ♦ Ar pakalpojumu pārvaldību saistītās lomas
- ♦ Pakalpojumu katalogs, publisko pakalpojumu reģistrs;
- ♦ Klientu vajadzības;
- ♦ Pakalpojumu piedāvājums;
- ♦ Ar dzīves situāciju saistīto pakalpojumu kopa;
- ♦ Proaktīvā pakalpojumu sniegšana, integrēts pakalpojums, adaptīvs pakalpojumu
- ♦ U.c.

Sekojošā attēlā ir parādīta atsevišķu jēdzienu (pakalpojums, integrēts pakalpojums, pakalpojumu kopa, pakalpojumu piedāvājums) savstarpējā saistība.



37. attēls

Plānojot un īstenojot valsts pārvaldes pakalpojumu politiku, ir izšķirami vairāki pakalpojumu veidi (katram no tiem ir piemērojama specifiska pieeja):

- ♦ **Publiskie pakalpojumi** – pakalpojumu ko valsts nodrošina privātām personām (fiziskām un juridiskām)
 - **Individuāla labuma pakalpojumi** – pakalpojumi, kas ir paredzēti konkrētam iedzīvotājam, uzņēmējam vai to grupai
 - **Vispārēja labuma pakalpojumi** – pakalpojumi, kas ir paredzēti sabiedrībai kopumā
- **Starpiestāžu pakalpojumi** – pakalpojumi, ko viena iestāde sniedz citai iestādei (viens no starpiestāžu sadarbības veidiem)

Atkarībā no pakalpojuma pamatojuma izšķirami

- ♦ Valsts noteiktais pakalpojums - normatīvajā aktā tieši vai netieši noteikta šāda pakalpojuma sniegšana;
- ♦ Pašiniciatīvas pakalpojums – pakalpojums, kuru iestāde nodrošina uz pašiniciatīvas pamata ar mērķi labāk apmierināt klientu vajadzības vai lietderīgi izmantot resursus.

Tāpat būtisks koncepts efektīvai pakalpojumu pārvaldībai ir t.s. **galveno pakalpojumu** izdalīšana no kopējā pakalpojumu klāsta. Tie ir pakalpojumi,

- ♦ kas ir par pamatu iestādes pastāvēšanai;
- ♦ kas ir īpaši svarīgi sabiedrībai;
- ♦ kam ir liela ietekme uz valsts vai atsevišķas nozares mērķu sasniegšanu.

Nākotnes pakalpojumu pārvaldības kārtībā būtiska loma ir šādiem jauniem jēdzieniem (konceptiem):

- ♦ **Klientu vajadzības**

- ♦ **Dzīves situācijas pakalpojumu kopa** – dzīves situācijai atbilstošu pakalpojumu kopums, kas nodrošina klienta vajadzības attiecīgajā dzīves situācijā. Tā ir pārvaldāma kā atsevišķs objekts (papildus pakalpojumiem) - reģistrējama PPR, jābūt atbildīgajam par šo kopu, ir jāveic mērķtiecīga un sistemātiska pakalpojumu kopas pilnveide;
- ♦ **Pakalpojumu piedāvājums** – pakalpojumu, pakalpojumu kopas atribūts, kas netiek veidots kā reģistrējams objekts (brīvā teksta formātā).

R2. Pakalpojumu pārvaldības normatīvā un metodoloģiskās ietvara izveide - regulējuma un vadlīniju sagatavošana t.sk. nosakot, iestāžu pienākumus un ieteikumus saistībā ar pakalpojumu pārvaldību.

Saistītās atziņas – A1, A17-A28, A30-A38.

Būtisks priekšnoteikums pakalpojumu pārvaldības labās prakses iedzīvināšanai un pakalpojumu pilnveidei ir attiecīga pakalpojumu pārvaldības normatīvā un metodoloģiskā ietvara izveide, kas ietvertu šādus elementus (Konsultantu piedāvājums):

- ♦ Valsts pārvaldes likuma papildināt ar pakalpojumu definīcijām un pakalpojumu sasaisti ar kopējo valsts pārvaldes iekārtu, kā arī iekļaut pilnvarojumu MK valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības kārtību noteikt attiecīgos MK noteikumos;
- ♦ Sagatavot MK noteikumus "Valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldības kārtība", kuros konsolidēt visu būtisko regulējumu saistībā ar pakalpojumu pārvaldību (t.sk. iekļaujot e-pakalpojumu pārvaldību, sadarbības principus starp iestādēm, pašvaldībām un citiem partneriem u.c.). Šajos noteikumos būtu vienuviet iekļaujamas visas prasības, kas iestādēm jāievēro saistībā ar pakalpojumu pārvaldību un sniegšanu.
- ♦ Specializētajos MK noteikumos (www.latvija.lv, VPVKAC) detalizēt tikai specifiskās lietas nedublējot kopējo pakalpojumu pārvaldības kārtību (jāpārstrādā esošie attiecīgie MK noteikumi);
- ♦ Sagatavot metodoloģijas un vadlīnijas pakalpojumu pārvaldības praktiskai ieviešanai iestādē (iespējams, var tikt veidotas kā interaktīvs Wiki).

R3. Diferencēta pieeja pakalpojuma pārvaldības ieviešanai iestādēs atbilstoši iestādes funkcijām, izmēram, piedāvāto pakalpojumu klāstam, to svarīgumam un citiem faktoriem.

Saistītās atziņas – A17, A18, A19, A37, A38.

Pakalpojumu pārvaldība iestādēs ir ieviešama diferencēti ņemot vērā katras iestādes funkcijas, izmēru, piedāvāto pakalpojumu klāstu un to svarīgumu, kā arī citus faktorus.

Veidojot vadlīnijas pakalpojumu pārvaldības ieviešanai iestādēs būtu jāņem vērā diferencētā pieeja. Atbilstoši iestādes veidam ir jādefinē kāda būtu pakalpojumu pārvaldībā sasniedzamā attīstības pakāpe. Pakalpojumu pārvaldības iestādēs ir attīstāma vairākās dimensijās:

- ♦ **personāls, organizatoriskā struktūra un kompetences;**
- ♦ **informācija un tehnoloģijas** (tajā skaitā arī IKT risinājumi un atbilstība informācijas drošības prasībām);

- ♦ **pakalpojumu pārvaldības prakses un procesi** (tajā skaitā procesu dokumentācija un atbildību definēšana);
- ♦ **sadarbība ar partneriem** (tajā skaitā starpiestāžu sadarbība, kā arī sadarbība ar piegādātājiem no privātā sektora);

Pirms pakalpojumu pārvaldības ieviešanas vai uzlabojumu ieviešanas būtu jāveic iestādes pakalpojumu pārvaldības audits, kas dotu ieskatu esošo attīstības pakāpi augstāk minētajās dimensijās, kā arī palīdzētu novērtēt, kurai no vadlīniju definētajām grupām iestāde atbilst un kāda attīstības pakāpe konkrētai iestādei būtu jāsasniedz. Tas palīdzētu novērtēt veicamā darba apjomu, nepieciešamos resursus un finansējumu.

Lai realizētu diferencētu pieeju iestādes ir jādala vismaz 4 grupās. Zemāk aprakstīts konsultantu piedāvājums pakalpojumu pārvaldības diferencētai pa iestāžu grupām, kas, veidojot vadlīnijas un plānojot ieviešanu, iestādēs būtu jāpaplašina un jāattīsta:

2. tabula. Diferencēta pakalpojumu pārvaldības ieviešana

Iestāžu grupa	Pakalpojumu pārvaldības ieviešanas principi un virzieni
Pakalpojumu pārvaldību koordinējošās iestādes (Ministrijas tajā skaitā VARAM) Ja ministrija veic arī pakalpojuma sniegšanas funkciju tad papildus šai kategorijai tā būtu jāiekļauj arī vienā no zemāk minētajām kategorijām.	Šīm iestādēm nepieciešamas kompetences pakalpojumu pārvaldības jomā, ne tikai lai attīstītu savas iestādes pakalpojumu pārvaldību, bet arī lai spētu koordinēt un atbalstīt pakalpojumu pārvaldību pakļautībā esošajās iestādēs. ♦ Iestādes personālam būtu svarīgas kompetences jomās, kas saistītas ar pārvaldību uzraudzību un centralizētu risinājumu veidošanu. Piemēram, pārmaiņu vadību, stratēģijas veidošanu un nemitīgu pilnveidi, kā arī pārvaldības un kontroles metodes; ♦ Šīs iestādes piedalās centralizētu pakalpojumu pārvaldības IKT risinājumu izveidē un ieviešanā. Centralizēta IKT risinājumu attīstība ir priekšnoteikums sistemātiskai un vienveidīgai pakalpojumu pārvaldībai iestādēs; ♦ Šīs iestādes veido politiku un vadlīnijas pakalpojumu pārvaldības procesu ieviešanai pakļautībā esošajās iestādēs. Tāpat šīm iestādēm ir liela ietekme uz pakalpojumu klāstu un pakalpojumu sniegšanas veidu pakļautībā esošajās iestādēs; ♦ Šīs iestādes definē principus starpiestāžu sadarbībai, kā arī sadarbībai ar piegādātājiem no privātā sektora;

Iestāžu grupa	Pakalpojumu pārvaldības ieviešanas principi un virzieni
Iestāžu grupa, kam pietiek ar pamata līmeņa pakalpojumu pārvaldību. Piemēram, tās varētu būt iestādes: ♦ kam ir neliels pakalpojumu skaits; ♦ kam ir neliels darbinieku skaits; ♦ kam nav valsts nozīmes pakalpojumu; ♦ kas nesniedz starpiestāžu pakalpojumus;	Pilnīgi visām iestādēm ir nepieciešama izpratne par pakalpojumu pārvaldības principiem un to realizāciju. Šīm iestādēm būtu jāsasniedz minimālais attīstības līmenis visās 4 dimensijās. ♦ Iestādes personālam būtu jābūt pamatzināšanām par pakalpojumu pārvaldību un jāizprot pakalpojumu pārvaldības jēdzieni, lai spētu tos pielietot savas iestādes vajadzībām; ♦ Veiksmīgi attīstot centralizētos pakalpojumu pārvaldības IKT risinājumus šīm iestādēm varētu ar to pietikt pakalpojumu pārvaldības ieviešanai iestādē. Iestādes mērķis ir spēja šos risinājumus pareizi un efektīvi izmantot; ♦ Šīm iestādēm varētu būt aktuāli tikai paši būtiskākie pakalpojumu pārvaldības procesi, kas ir aprakstīti atbilstoši iestādes pieredzei un vajadzībām; ♦ Attīstības pakāpe sadarbībā ar partneriem varētu būt pamata līmenī un atkarīga no tā, vai iestādei ir būtiska atkarība no ārējiem pakalpojumu sniedzējiem;
Iestāžu grupa, kam ir nepieciešama vidēja līmeņa pakalpojumu pārvaldība. Piemēram, tās varētu būt iestādes, kam nepietiek ar pamata līmeņa pakalpojumu pārvaldību, bet kam nav nepieciešama augsta līmeņa pakalpojumu pārvaldība.	Šajā iestāžu grupā varētu būt diezgan plašs dažādu iestāžu klāsts un iespējams būtu nepieciešama sīkāka diferencēšana attiecībā uz attīstības pakāpi konkrētā iestādē vai iestāžu apakšgrupā. Šīm iestādēm būtu nepieciešams sasniegt augstāku attīstības pakāpi visās četrās dimensijās kā iepriekšējā grupā esošajām iestādēm, bet attīstības līmenis varētu atšķirties starp iestādēm šīs grupas ietvaros. Iestādēm šajā grupā varētu būt nepieciešams individuāls novērtējums par nepieciešamo attīstības pakāpi, kā arī papildus atbalst lai to sasniegtu. ♦ Iestādes personālam varētu būt nepieciešamas zināšanas par labās prakses pamatprincipiem un jāizprot pakalpojumu pārvaldības jēdzieni, kas aprakstīti labajā praksē; ♦ Papildus centralizētajiem pakalpojumu pārvaldības IKT risinājumiem šīm iestādēm varētu būtu nepieciešami arī savi iestādei specifiski IKT risinājumi;

Iestāžu grupa	Pakalpojumu pārvaldības ieviešanas principi un virzieni
	♦ Šīm iestādēm varētu būt aktuāla virkne ar pakalpojumu pārvaldības procesiem, kas izveidoti un ieviesti smēloties zināšanas labajā praksē; ♦ Attīstības pakāpe sadarbībā ar partneriem varētu būt atkarīga no tā vai iestāde sniedz starpiestāžu pakalpojumus un vai tai ir būtiska atkarība no ārējiem pakalpojumu sniedzējiem;
Iestāžu grupa, kam ir nepieciešama augsta līmeņa pakalpojumu pārvaldība. Piemēram, tās varētu būt iestādes, kam: ♦ ir liels pakalpojumu skaits; ♦ ir liels darbinieku skaits; ♦ ir valsts nozīmes pakalpojumi; ♦ ir kompetenču centra statuss;	Šīm iestādēm kvalitatīva, uz vērtību orientēta un strukturēta pakalpojumu pārvaldība ir kritiska, lai spētu nodrošināt pakalpojumus atbilstoši augstajām prasībām ♦ Iestādes personālam varētu būt nepieciešamas gan zināšanas par labās prakses pamatprincipiem, gan arī atbilstoša sertifikācija, lai nodrošinātu pakalpojumu pārvaldības ieviešanu šāda veida iestādēs. Šajās iestādēs būtu jābūt personālam, kura galvenais uzdevums ir pakalpojumu pārvaldības ieviešana un nemitīga pilnveide. ♦ Šīs iestādes nevar paļauties uz centralizētajiem pakalpojumu pārvaldības IKT risinājumiem, bet tām ļoti iespējams ir nepieciešams attīstīt savus pakalpojumu pārvaldības IKT risinājumus un integrēt tos ar centralizētiem IKT risinājumiem; ♦ Šīm iestādēm kaut kādā mērā varētu būt aktuālas visas pakalpojumu pārvaldības prakses un procesi, izvērtējot katras iestādes situāciju un pielāgojot atbilstoši vajadzībām un labās prakses ieviešanas principiem. Iespējams dažām iestādēm pat būtu nepieciešama ISO 20 000 standarta sertifikācija; ♦ Šīm iestādēm būtu svarīga augsta attīstības pakāpe sadarbība ar partneriem, gan kā pakalpojumu sniedzējam sadarbības iestādēm, gan kā pakalpojumu saņēmējam no privātiem partneriem vai citām valsts iestādēm;

R4. Atbildības precizēšana pakalpojumu pārvaldības jomā valsts un resoru līmenī.

Saistītās atziņas – A3, A4.

Nepieciešams valsts un resoru līmenī precīzi noteikti uzdevumus un kompetences pakalpojumu pārvaldības jomā, kas ietvertu šādus elementus (konsultantu piedāvājums):

- ♦ Formāli definēt jaunu, atsevišķu politikas jomu/nozari "Valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldība" un iekļaut to nozaru politiku plāna 2021.-2027.gadam³⁵ (papildus digitālās transformācijas politikai);
- ♦ VARAM formāli nostiprināt kā atbildīgo institūciju (gan MK noteikumos, gan VARAM nolikumā) par VPPP politikas jomu;
- ♦ Nozīmēt atbildīgo institūciju par VPPP politikas īstenošanu (pēc būtības tas būtu pakalpojumu pārvaldības kompetenču centrs). Vislabāk šo atbildību būt nesadalīt un loģisks risinājums būtu VRAA nozīmēt par atbildīgo. Šī atbildība ietvertu:
 - Metodoloģiju un vadlīniju sagatavošanu par pakalpojumu pārvaldības jautājumiem;
 - Atbalsta un konsultāciju sniegšana iestādēm par pakalpojumu pārvaldība jautājumiem;
 - Centralizēto pakalpojumu sniegšanas kanālu turētāja uzdevumu veikšana, t.sk.
 - www.latvija.lv (centralizētais e-pakalpojumu kanāls)
 - VPVKAC (ietverot VPVAC metodisku vadību, darbības koordinēšanu u.c.)
 - Telefona kanāls (ietverot sadarbības organizēšanu un koordinēšanu ar iestāžu zvanu centriem un ārpakalpojumiem).
 - Vienotā valsts pakalpojumu palīdzības dienesta turētāja funkciju veikšana;

Tāpat nozaru ministrijām kā nozares/politikas jomu atbildīgajām iestādēm jānosaka atbildība un uzdevumi saistībā ar pakalpojumu pārvaldību resorā, kas ietvertu:

- ♦ Ar resora atbildībā esošo politiku saistīto pakalpojumu klāsta izvērtēšana un izmaiņu rosināšana (politikas mērķu un klientu vajadzību kontekstā);
- ♦ Pakalpojumu integrācijas un iestāžu sadarbības koordinēšana resora ietvaros;
- ♦ Pakalpojumu pārvaldības minimālo prasību ievērošanas iestādēs uzraudzība.

R5. Nepieciešams nodrošināt resursus valsts mēroga pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanai.

Saistītās atziņas – A3, A17.

Lai nodrošinātu VPPP politikas izstrādes/uzraudzības un īstenošanas funkcijas ir nepieciešami attiecīgi papildus resursi, t.sk.:

- ♦ Resursi politikas izstrādei, saskaņošanai un virzīšanai apstiprināšanai MK un Saeimā (pamatā VARAM darbinieku darba laika izmaksas);

³⁵ <https://likumi.lv/ta/id/313037-par-nozaru-politiku-pamatnostadnem-2021-2027-gada-planosanas-periodam>

- ♦ Resursi īstenošanas komandas izveidei un darbības nodrošināšanai, t.s. ieviešanas darbību koordinēšanai, iestāžu konsultēšanai u.c. (izpildinstitūcijas darbinieki, to darbības nodrošinājums);
- ♦ Ārpakalpojumu piesaistei nepieciešamais finansējums (pētījumi, apmācība u.c.);
- ♦ Pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamo IKT risinājumu izveides un uzturēšanas izmaksas.

Detalizētāka informācija par VPPP politikas izveidei un ieviešanai nepieciešamajām izmaksām ir sniegta dokumenta 6. sadaļā.

R6. Ieviest ar dzīves situāciju saistīto pakalpojumu kopas pārvaldību.

Saistītās atziņas – A5, A28.

Pakalpojumu jomas attīstība, fokusējoties tikai uz individuālu (atomāru) pakalpojumu pārvaldību un pilnveidi, nenodrošina klientu pieredzes un pakalpojumu sniegšanas efektivitātes uzlabošanos. Pakalpojumu vides pilnveidojumu potenciāls ir meklējams, pieejot šai problemātikai integrētākā veidā, t.i. īstenojot kompleksu noteiktu jomu pakalpojumu grupu pilnveidi, kas dotu maksimālu ērtību/labumu klientiem, kā arī ļautu to darīt efektīvāk no valsts puses.

Tādēļ mēs piedāvājam:

- ♦ Pakalpojumu pārvaldības kontekstā ieviest dzīves situācijas pakalpojumu kopas jēdzienu (skat augstāk);
- ♦ Pakalpojumu pārvaldību un pilnveidi turpmāk organizēt ne tikai individuālu pakalpojumu, bet gan pakalpojumu kopas kontekstā;
- ♦ Par katru pakalpojumu kopu nozīmēt atbildīgo iestādi (pakalpojumu kopas turētāju), kurš koordinētu/pārraudzītu gan pakalpojumu pilnveidi, gan sniegšanu.
- ♦ Katrai pakalpojumu kopai pilnveides kontekstā definēt pilnveides mērķus (rezultatīvos un iznākuma rādītājus, t.sk. klientu apmierinātību, efektivitāti u.c.).

Attiecībā uz pakalpojumu kopas atbildīgo ir iespējami un izskatāmi dažādi risinājumi (piemēram, nozares ministriju iesaiste dzīves situāciju pakalpojumu pilnveides koordinēšanā vai centralizēta šī procesa koordinēšana valsts līmenī).

Pakalpojumu kopas pārvaldības, kā arī proaktīvu/individualizēto pakalpojumu pieejas ieviešana savā ziņā uzskatāma par nākamo soli (līmeni) valsts pārvaldes ceļā uz klientu orientēto principu iedzīvināšanu. Ja vairākus gadus atpakaļ galvenais izaicinājums bija ieviest pakalpojumus kā vienu no iestādes darbības dimensijām (tradicionāli iestāžu domāšana/darbība bija funkciju orientēta), tad šī brīža izaicinājums ir pārkāpt atsevišķa pakalpojuma robežas un domāt/rīkoties ar klienta vajadzībām/dzīves situāciju saistītas pakalpojumu kopas kategorijās.

R7. Veicināt proaktīvo pakalpojumu pārvaldību un pielāgošanos konkrētā klienta vajadzībām (no reaktīvās uz proaktīvo, klientu vajadzībām atbilstošo valsts pārvaldi).

Saistītās atziņas – A11, A26.

Lai arī proaktivitāte ir viens no pakalpojumu pārvaldība aspektiem, mūsuprāt, tas būtu īpaši izceļams, jo saistīts ar principiālu izmaiņu pakalpojumu pārvaldībā, kā arī valsts pārvaldes darbībā kopumā (no reaktīvās uz proaktīvo valsts pārvaldi).

Tāpēc saistībā ar proaktīvās pieejas iedzīvināšanai valsts pārvaldē ir risināmi šādi jautājumi (risinājuma elementi):

- ♦ Proaktivitātei un pakalpojumu proaktīvai sniegšanai jāklūst par vienu no valsts pārvaldes un pakalpojumu sniegšanas principiem;
- ♦ Jānovērš šķēršļi (t.sk. normatīvā regulējuma jomā), kas kavē pakalpojumu proaktīvu sniegšanu;
- ♦ Jānodrošina vadlīnijas un ieteikumi, kā arī attiecīgais IKT atbalsts saistībā ar pakalpojumu proaktīvās sniegšanas pieejas iedzīvināšanu

Ir nepieciešama detalizētāka šī jautājuma izpēte (t.sk. saistībā juridisko, tehnisko u.c. aspektu izvērtēšana).

R8. Uz klienta interesēm vērstas un viņa akceptētas klienta informācijas apstrāde valsts mērogā.

Saistītās atziņas - A8, A12.

Lai konkrētai personai sagatavotu proaktīvo pakalpojumu piedāvājumu, ir neieciešami konkrēti dati par attiecīgo personu (t.sk. dati par piederību noteiktām iedzīvotāju grupām, pakalpojumu vēsture, komunikācijas vēsture u.c.).

Viena no proaktīvo pakalpojumu ieviešanas problēmām (izaicinājumiem) ir, kā vienlaicīgi nodrošināt gan personas privātumu gan arī attiecīgo datu pieejamību proaktīvo pakalpojumu piedāvāšanai.

Viens no risinājumiem ir paļauties uz personas atļauju apstrādāt viņa datus, kas izrietētu no personas motivācijas saņemt labāku pakalpojumu, taču tas būtu liels izaicinājums pārliecināt sabiedrību par šādas personas datu apstrādes drošumu, kā arī ieguvumu samērojamību ar riskiem.

Ir izvērtējama Somijas iecere (jo pieredzes vēl nav) izmantot mākslīgā intelekta un mašīnmācīšanās iespējas klienta vajadzību prognozēšanai, balstoties uz nepersonalizētiem datiem par situāciju.

Jebkurā gadījumā ir juridiski sakārtojams un legalizējams jautājums par klienta informācijas uzkrāšanu visas valsts mērogā valsts sniegto pakalpojumu pilnveidei. Tas pilnībā atbilst arī zemāk izklāstītajai "vienas organizācijas" pieejai.

No personas datu apstrādes regulējuma viedokļa šāda klienta datu apkopošana ir attaisnojama ar datu apstrādes mērķi pilnveidot valsts pārvaldes pakalpojumus. Tas, cik šis mērķis samērojams ar personas privātuma mazināšanu, ir publiskas diskusijas priekšmets un tās rezultāts lielā mērā ir atkarīgs no sabiedrības apmierinātības ar pakalpojumiem un sabiedrības uzticības valstij kopumā.

Nemot vērā Google u.c. līdzīgu kompāniju pieredzi, ir acīmredzams, ka nosacīti "maksa" par pakalpojumu pilnveidi/uzlabošanu ir personas datu apstrāde un privātuma ierobežošana.

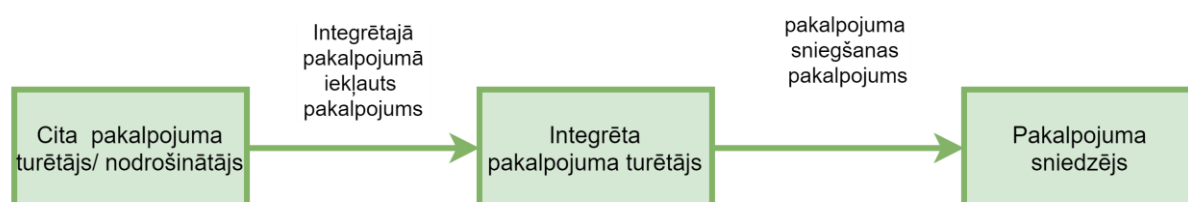
R9. Sadarbība starp iestādēm pakalpojumu sniegšanā un integrētu pakalpojumu veidošanā.

Saistītās atziņas – A13, A30.

Viens no svarīgiem risinājumiem, kas nodrošina lietotāju pieredzes uzlabošanu, administratīvā sloga mazināšanu ir dažādu sadarbības modeļu izmantošana pakalpojumu sniegšanā.

Izšķirami šādi galvenie sadarbības veidi (scenāriji) (skat. sekojošo attēlu)

- ♦ Pakalpojumu sniegšanas/klientu apkalpošanas nodošana citai iestādei;
- ♦ Cita pakalpojuma izmantošana integrēta pakalpojuma izveidē:



38. attēls

Abi šie sadarbības scenāriji traktējami kā starpiestāžu pakalpojums.

Efektīvai sadarbības nodrošināšanai ir nepieciešams sagatavot šādas sadarbības tipveida vadlīnijas (kā noformēt vienošanos), kā arī centralizētu IKT risinājumu atbalsts.

R10. Ar dzīves situāciju saistītu pakalpojumu sniedzēju ekosistēma/pakalpojumu sniedzēju tīkls.

Saistītās atziņas – A13.

Konkrētas dzīves situācijas vajadzību apmierināšanu var nodrošināt plašs pakalpojumu klāsts, kas var ietvert gan valsts pārvaldes pakalpojumus, gan arī privāto subjektu nodrošinātos pakalpojumus. Pie tam šāds pakalpojumu klāsts var būt pietiekoši dinamisks (tas nav precīzi pārdefinējams).

Tādēļ līdzīgi kā Somijā, arī Latvijā ir veidojamas ar konkrētu dzīves situāciju/pakalpojumu kopu saistītu pakalpojumu sniedzēju ekosistēmas. Atbilstoši šai pieejai organizējot integrētu pakalpojumu sniegšanu atbilstoši noteiktai dzīves situācijai, tajā jāiesaista arī privātie pakalpojumu sniedzēji (piemēram, sniedzot eksporta atbalsta pasākumus uzņēmējiem, kopējā piedāvājumā varētu tikt iekļauti finanšu institūciju piedāvājumi saistībā ar eksporta operāciju finansēšanu u.c.)

Šīs pieejas iedzīvināšanai ir nepieciešams:

- ♦ Definēt normatīvo/organizatorisko (arī finansiālo) ietvaru šādai sadarbībai un pakalpojumu integrācijai;
- ♦ Definēt un ieviest atvērtas arhitektūras principus, kas nodrošinātu dažādu privātu risinājumu integrāciju kopējā pakalpojumu sistēmā;
- ♦ Apzināt un veicināt privāto pakalpojumu sniedzēji iesaisti integrētu pakalpojumu sniegšanā.

R11. Savstarpējie norēķini par starpiestāžu pakalpojumiem.

Saistītās atziņas – A14.

Lai nodrošinātu koplietošanas pakalpojumu attīstību un efektīvi izmantošanu konsultanti iesaka šādus pasākumus:

- ♦ Savstarpējo norēķinu ieviešana starp pakalpojumu sniedzēju un klientu (iespējams, izmantojot iezīmētas budžeta pozīcijas un budžeta transfertus);
- ♦ Pakalpojumu vienību izmaksu (cenrāža) izmantošana budžeta plānošanā (gan pamatojot pakalpojuma nepieciešamību, gan plānojot nepieciešamos resursus pakalpojumu sniedzējam);

R12. Šobrīd atsevišķās VPVKAC un e-pakalpojumu politikas nepieciešams iekļaut kopējā pakalpojumu pārvaldības politikā.

Saistītās atziņas – A15, A29.

Pakalpojumu pārvaldība ir attīstība kompleksi un visās jomās koordinēti, tāpēc visi ar pakalpojumu pārvaldību saistītie jautājumi (t.s. pakalpojumu pārvaldības organizācija, centralizēto kanālu veidošana u.c.) ir jāveido vienotas politikas ietvaros.

Tas neizslēdz atsevišķus informatīvos ziņojumus un plānu veidot par pakalpojumu pārvaldības apakštēmām (t.sk. VPVKAC, e-pakalpojumiem), taču nav pieļaujama nesaskaņotība un pārklāšanās starp atsevišķajām politikām, kas šobrīd novērojama.

Detalizēta VPVKAC risinājumu iztirzāšana ir ārpus šī ziņojuma tvēruma.

R13. Pakalpojumu pārvaldības pilnveides sasaiste ar plašāku valsts pārvaldes reformu.

Saistītās atziņas – A2, A8.

Uz sabiedrības un klientu vajadzībām vērsta un efektīva pakalpojumu pārvaldība ir uzskatāma par būtisku valsts pārvaldes reformas mērķi un sastāvdaļu.

Tāpēc pakalpojumu pārvaldības labās prakses iedzīvināšana un pakalpojumu pilnveide gan formāli, gan saturiski ir iekļaujama kopējā valsts pārvaldes reformas (organizācijas izmaiņu) pasākumu kopumā, to sasaistot ar citām valsts pārvaldes reformu iniciatīvām (piemēram, valsts pārvaldes funkciju izvērtēšanu, uz rezultātu orientēto pārvaldību un budžetēšanu u.c.).

R14. Ar pakalpojumu pārvaldību un sniegšanu saistīto informācijas sistēmu arhitektūras izstrāde gan valsts, gan iestāžu līmenī.

Saistītās atziņas – A7, A13.

Attiecīgu IKT risinājumu esamībai ir būtiska loma pakalpojumu pārvaldības politikas mērķu sasniegšanai.

Priekšnoteikums efektīvai ar pakalpojumu pārvaldību un sniegšanu saistīto IKT risinājumu izveidei ir skaidri definētas un visiem iesaistītajiem skaidras IKT arhitektūras esamība gan valsts mērogā, gan atsevišķas iestādes mērogā.

Šai arhitektūrai cita starpā jānosaka

- ♦ Lietojumscenāriji, kas nodrošina pakalpojumu pārvaldības un sniegšanas procesu IKT atbalstu;
- ♦ IKT risinājumu izveides un attīstības principus, politikas (t.sk. kā IKT atbalsts pakalpojumu jomā būtu nodrošināms iestādēs);
- ♦ Centralizētās un/vai unificētā koplietošanas komponentes, to galvenā funkcionalitāte;
- ♦ References (ieteicamā) iestāžu IKT arhitektūra, galveno komponentu funkcionalitāte;
- ♦ Integrācijas jautājumi un saskarnes (t.sk. API integrācija, *front-end* integrācija);
- ♦ Datu arhitektūra;
- ♦ Darbināšanas un uzturēšanas jautājumi.

Viens no fundamentāliem IS arhitektūras principiem, kas būtu piemērojams arī ar pakalpojumu sniegšanu saistīto koplietošanas komponentu izveidē, ir t.s. *API first* pieeja. Saskaņā ar to visa programmatūras funkcionalitāte, kas pieejama kā lietotāja saskarne ir pieejama arī, izmantojot programsaskarni (API). Tas ļautu īstenot dažādus automatizācijas un sistēmu sadarbības scenārijus.

Tāpat šim principam atbilstošu risinājumu izveide ir svarīga loma pakalpojumu "ekosistēmas" izveidei un nodrošinātu iespēju dažādiem dalībniekiem veidot dažādus jaunus valsts centralizētos pakalpojumus papildinošus risinājumus.

R15. Pakalpojumu pārvaldības nepieciešamo koplietošanas risinājumu attīstība.

Saistītās atziņas – A7, A10, A25, A30.

Pakalpojumu pārvaldības un sniegšanas nodrošinājumam ir nepieciešamas šādi koplietošanas risinājumi (sākotnējie konsultantu priekšlikumi, kuri ir detalizējami nākotnē, neietver visas koplietošanas komponentes):

- ♦ **Valsts pārvaldes pakalpojumu reģistrs**
 - Mērķi un funkcionalitāte:
 - Ar pakalpojumu pārvaldības jomu saistīto vienumu reģistrs, kas formāli fiksē būtisko informāciju, kas nepieciešams pakalpojumu pārvaldībai (uzskaites un publiskās ticamības nodrošināšanas funkcija);
 - Pakalpojumu pārvaldības atbalsta nodrošināšana iestādēs (iekšējā izmantošana), t.sk iestādes pakalpojumu katalogu uzturēšana, procesi un instrukcijas, kvalitātes rādītāji, biežāk uzdotie jautājumi u.c..
 - Informācija klientiem, kas ļauj ātri atrast vajadzīgo info par pakalpojumu piedāvājumiem, vieta pakalpojumu piedāvājumu aprakstu veidošanai/izmitināšanai (sinhronizējot ar iestāžu mājas lapām)
 - Uzturamā informācija
 - Pakalpojumi apraksti
 - Dzīves situācijas un tām atbilstošās pakalpojumu kopas

- Pakalpojumu piedāvājumi
- Pakalpojumu pārvaldības iestādes iekšējās lietošanas informācija (rādītāji, procesa apraksti, vadlīnijas/wiki u.c.)
- U.c.
- Saskarnes
 - UI un *front-end* komponente publiskiem lietotājiem (klientiem)
 - UI un *front-end* komponente iestāžu lietotājiem klientiem
 - API informācijas apmaiņai ar iestāžu IS (t.sk. informācijas publicēšanai)
- ♦ **Vienots un ar iestāžu IS integrēts klientu profils**
 - Mērķi un funkcionalitāte
 - nodrošina iespēju klientiem pārvaldīt piekļuvi saviem personas datiem (t.sk. dot/nedot atļaujas specifiskai datu apstrādei proaktīvo pakalpojumu sniegšanai);
 - ļauj iestādēm efektīvā un ērtā veidā komunicēt ar klientu (izmantojot vienoto daudzkanālu saziņas platformu);
 - būtiski atvieglo iestādēm darbu saistībā ar aktuālas klientu kontakthinformācijas uzturēšanu
 - Uzturamā informācija:
 - Lietotāja pamatinformācija (piemēram, lietotājvārds, sasaiste ar kontiem u.c.)
 - Iestatījumi (piemēram, valoda, notifikācijas u.c.)
 - Kontakthinformācija (e-pasts, tālruna numurs, sociālo tīklu konti u.c.) un saziņas preferences;
 - Atļaujas (piemēram, atļauja izmantot klienta informāciju proaktīvu pakalpojumu sniegšanai)
 - U.c.
 - Saskarnes:
 - UI un *front-end* komponente klienta profila informācijas uzturēšanai
 - API klienta profila informācijas uzturēšanai un piekļuves nodrošināšanai citām IS
- ♦ **Vienots un ar iestāžu IS integrētas pieteikumu vadības (t.sk. pakalpojumu gadījumu reģistrācijas) risinājums**
 - Mērķi un funkcionalitāte
 - Nodrošina pakalpojumu gadījuma pieteikumu un izpildes informācijas fiksēšanu un pieejamību visā pakalpojuma gadījuma dzīves cikla laikā;
 - Nodrošina iespēju gan klientam, gan iestādēm iegūt informāciju par katru pakalpojuma gadījumu (notikuma faktu un ideālā gadījumā arī

- faktisko statusu), svarīgs priekšnoteikums praktiskai daudzkanālu pakalpojumu sniegšanai
 - iespēja automātiski iegūt un analizēt pakalpojumu gadījumu statistiku (kas šobrīd prasa lielu manuālu darbu);
 - Uzturamā informācija
 - Pakalpojuma gadījums (iekļaujot tā statusu, pakalpojumu, klientu, kanālu u.c. informāciju par pakalpojuma gadījumu).
 - Saskarnes
 - UI un *front-end* komponente pakalpojuma gadījuma informācijas manuālai ievadei/atjaunināšanai
 - API klienta pakalpojumu gadījumu informācijas uzturēšanai un izmantošanai;
- ♦ **Klientu un pakalpojumu profilēšanas un prognozēšanas (mašīnāpmācības/mākslīgā intelekta) risinājums**
 - Mērķis, funkcionalitāte:
 - Nodrošina proaktīvo pakalpojumu piedāvājuma ģenerēšanu izmantojot visu pieejamo informāciju;
 - Veic klientu un pakalpojumu šablonu (*patterns*) un modeļu identificēšanu un apmācību.

R16. Dažādu e-pakalpojumu vižu pieļaušana un to integrēšana, nodrošinot vienotu un ērtu lietotāja pieredzi.

Saistītās atziņas - A6, A8, A9.

Šis ir uzskatāms par vienu no pakalpojumu pārvaldības IKT atbalsta principiem, kas definējams izstrādājamā arhitektūrā. Tomēr, ņemot vērā šī jautājuma nozīmīgumu, mēs piedāvājam šo jautājumu pacelt un izlemt politikas risinājumu līmenī.

Mēs piedāvājam precizēt/papildināt ar pakalpojumu jomu saistīto IS arhitektūras principus paredzot iespēju veidot e-pakalpojumus arī decentralizēti reizē nodrošinot integrāciju un vienotu lietotāja pieredzi.

Tas nozīmētu, ka

- ♦ E-pakalpojumi primāri būtu veidojami izmantojot www.latvila.lv e-pakalpojumu formu funkcionalitāti;
- ♦ Tai pašā laikā ir pieļaujama e-pakalpojumu izveide citās vidēs, nodrošinot nepieciešamo integrāciju ar www.latvija.lv, t.sk.:
 - Jāizmanto vienota autentifikācija un tiešās saites, kas nodrošina lietotājam iespēju bez papildus pierēģistrēšanās izmantot attiecīgos pakalpojumus;
 - Jāizmanto vienotie vizuālie un UX standarti (ieskaitot vienotu CSS stilu izmantošanu);

- Jānodrošina *front-end* komponente e-pakalpojuma ieviešanai citās vietnēs.

3.3.2 Pakalpojumu pārvaldības pilnveide iestādēs

R17. Pakalpojumu pārvaldības prakšu (procesu) ieviešana iestādēs atbilstoši vadlīnijām, pirms tam tās aprobējot ierobežotā apjomā (pilotēšana).

Saistītās atziņas – A16, A17, A18, A19, A22, A23.

Katrā iestādē atbilstoši sagatavotajam pakalpojumu pārvaldības regulējumam un vadlīnijām (skat. R2) ir jāievieš pakalpojumu pārvaldības prakses (procesu) diferencējot tās atbilstoši iestādes specifikai (skat. R3).

Pirms ieviešanas rekomendējams veikt iestāžu pakalpojumu pārvaldības izvērtējumus (auditus), lai iegūtu neatkarīgu vērtējumu par esošo situāciju iestādē.

Precīzas prasības un rekomendācijas ir jāizstrādā tālākajos politikas izstrādes posmos.

Mūsu ieteikumi saistībā ar pakalpojumu pārvaldības prakšu (procesu) ieviešanu iestādēs ir šādi:

- ♦ Katrā iestādē iespēju robežās ir jāveic pakalpojumu pārvaldības izvērtējums (audits), lai iegūtu neatkarīgu vērtējumu par esošo situāciju iestādē;
- ♦ Katrai iestādei jānosaka specifiska pakalpojumu pārvaldības mērķa brieduma pakāpe. Mūsaprāt, nav lietderīgi un pamatoti visās iestādēs mēģināt ieviest pakalpojumu pārvaldības prakses maksimālā apjomā. Ņemot vērā iestādes specifiku, riskus, pieejamos resursus ir jānosaka optimālais pārvaldības prakšu ieviešanas apjoms un veids (skat. R3);
- ♦ Jebkurā gadījumā katrā iestādē ir nepieciešams definēt pakalpojumu pārvaldības politiku, kas var būt gan kā atsevišķs dokuments, gan arī sadaļa iestādes darbības stratēģijā. Viena no pakalpojumu politikas sastāvdaļām ir arī noteikt un pamatot iepriekšējā punktā minēto optimālo brieduma līmeni, uz kuru iestāde tiektos pakalpojumu pārvaldības jomā. Papildus šī politika noteiktu būtiskos pakalpojumu pārvaldības un sniegšanas aspektus (t.sk. pakalpojumu klāstu, pakalpojumu piedāvājumus, kanālu stratēģiju, proaktivitātes jautājumus u.c.);
- ♦ Atbilstoši definētai politikai ir sagatavojams pakalpojumu pārvaldības pilnveides plāns (detalizējot to līdz konkrētiem uzdevumiem, atbildīgajiem un termiņiem attiecīgajiem pakalpojumu pārvaldības pilnveides pasākumiem).

Pakalpojumu pārvaldības prakšu (procesu) ieviešana iestādēs būtu jāsāk ar to ieviešanu un aprobēšanu ierobežotā apjomā (veicot pilotēšanu). Precīza pilotēšanas pieeja (iesaistītās iestādes, pilotējamie risinājumi/tēmas) ir izstrādājama turpmākajā pakalpojumu politikas izstrādes gaitā.

R18. Konsultatīvais atbalsts iestādēm, ieviešot pakalpojumu pārvaldības prakses.

Saistītās atziņas – A1, A16, A17, A20, A21, A23, A26, A27, A30.

Viens no būtiskiem priekšnoteikumiem sekmīgai pakalpojumu pārvaldības iedzīvināšanai iestādēs ir praktiska un pieejama konsultatīva atbalsta sniegšana (visos pakalpojumu pārvaldības dzīves cikla posmos).

Konsultatīva atbalsta nodrošināšana būtu viens no pakalpojumu pārvaldības politikas izpildinstitūcijas iestādes uzdevumiem (faktiski nodrošinot pakalpojumu pārvaldības kompetenču centra lomu).

Konsultatīvais atbalsts varētu ietvert:

- ♦ Atbilžu sniegšana uz iestāžu jautājumiem par pakalpojumu pārvaldības jautājumiem;
- ♦ Iesaiste (konsultantu statusā) atsevišķu iestāžu pakalpojumu pilnveides jautājumu risināšanā;
- ♦ Iestāžu plānoto/īstenoto pakalpojumu pārvaldības plānu un rezultātu izvērtēšana, pilnveides rekomendāciju sagatavošana;
- ♦ Pakalpojumu pārvaldības pilnveides pieredzes apkopošana un nepieciešamo pakalpojumu pārvaldības sistēmas uzlabojumu rosināšana.

Kā minēts iepriekš, dabiskais kandidāts šīs funkcijas veikšanai ir VRAA, pieņemot ka tiek nodrošināti nepieciešamie resursi tās nodrošināšanai.

R19. Regulāra pakalpojumu atbilstības klientu vajadzībām izvērtēšana, pilnveidojot/papildinot pakalpojumu klāstu savas kompetences robežās, un normatīvo aktu izmaiņas.

Saistītās atziņas – A28.

Viens no svarīgiem pakalpojumu pārvaldības pilnveides aspektiem iestādēs ir saistīts ar esošā pakalpojumu klāsta izvērtēšanu.

Lai arī tas ir viens no pakalpojumu pārvaldības uzdevumiem, mēs šo jautājumu piedāvājam izcelt kā būtisku pakalpojumu risinājumu pilnveides risinājumu (virzienu).

Kā minēts iepriekš, šobrīd iestādēs dominē formālā (normatīvā) pieeja pakalpojumu sniegšanā. Iestādes primāri domā par normatīvos aktos noteikto pakalpojumu nodrošināšanu. Šīs politikas viens no mērķiem ir radīt sistēmu (lietu kārtību), saskaņā ar kuru valsts pārvaldes pakalpojumi tiek maksimāli un nemitīgi pielāgoti klientu vajadzībām.

Tā kā iestādes ikdienā saskaras ar klientiem un viņu vajadzībām, tieši iestādēm būtu regulāri jāizvērtē pakalpojumu klāsts un (savas kompetences robežās) jārosina nepieciešamās izmaiņas.

Tāpat iestādes var savu pakalpojumu klāstu papildināt ar pašiniciatīvas pakalpojumiem, tādējādi apmierinot noteiktas klientu vajadzības.

Tas neizslēdz ministriju, kā atbildīgo par attiecīgo politikas jomu, atbildību pakalpojumu klāsta izvērtēšanu un pielāgošanu klientu vajadzībām (gan iestādēm, gan ministrijām ir sava loma šajā procesā).

R20. Pakalpojumu nozīmīguma izvērtēšana, nosakot galvenos pakalpojumus.

Saistītās atziņas – A24.

Viens no jauninājumiem piedāvātajā pakalpojumu pārvaldības pieejā pārvaldībā ir saistīts ar pakalpojumu nozīmīguma izvērtēšanu un galveno pakalpojumu noteikšanu (skat. galvenā pakalpojuma skaidrojumu R1). Tas ļauj fokusēties uz pakalpojumiem, kas tiešām ir būtiski iestādes mērķu sasniegšanā un klientu vajadzību nodrošināšanā.

Tā kā galveno pakalpojumu koncepts iestādēm ir jauns un ne līdz galam saprotams (formālajā/normatīvajā pieejā viss, kas ir ierakstīts normatīvajos aktos ir vienlīdz svarīgs), ir jāsagatavo attiecīgas praktiskas vadlīnijas pakalpojumu nozīmīguma izvērtēšanā.

R21. Pakalpojumu rādītāju, t.sk. izmaksu, mērīšana un izmantošana pilnveidē.

Saistītās atziņas – A22.

Pakalpojumu rādītāju noteikšana un mērīšana ir būtisks priekšnoteikums sistemātiskai un kontrolētai pakalpojumu pārvaldībai un tās pilnveidei. Tā ir nepieciešama:

- ♦ Lai aprakstītu "solījumu" klientam (pakalpojumu sniegšanas nosacījumus, angļiski – SLA)
- ♦ Sekotu līdzī klientu vajadzību nodrošināšanai;
- ♦ Plānotu un nodrošinātu pakalpojumu sniegšanai nepieciešamos resursus (t.sk. budžetējot);
- ♦ Apzinātu iespējamās pakalpojumu procesu neefektīvu un plānotu nepieciešamos pilnveidojumus;

Pakalpojumu rādītāju mērīšana ir uzskatāma par daļu no kopējās iestādes darbības snieguma pārvaldības sistēmas (*performance management*). Ir skaidrs, ka snieguma pārvaldība (mērīšana) ir nepieciešama arī citās iestādes darbības jomās, tāpēc pakalpojumu rādītāju noteikšana/mērīšana ir veicama kopā un kontekstā ar snieguma pārvaldības ieviešanu iestādē kopumā.

R22. Personāla un finanšu resursu izmantošanas prioritizēšana, nodrošinot nepieciešamos resursus pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanai.

Saistītās atziņas – A16, A18, A19, A20, A21.

Viens no svarīgiem priekšnoteikumiem pakalpojumu pārvaldības prakšu ieviešanai iestādēs ir attiecīgu resursu nodrošinājums (t.sk. cilvēkresursu).

Atskaitot atsevišķus ERAF un EAF projektus atsevišķās iestādes, papildus līdzekļi šiem uzdevumiem visdrīzāk netiks piešķirti (skat. dokumenta 5.sadaļu).

Tādejādi kopumā iestādēm ir jāreķinās, ka pakalpojumu pārvaldības ieviešanas iestādēs ir veicama esošo resursu ietvaros. Tā ir uzskatāma par faktiski daļu no iestādes kopējās pārvaldības. Praksē tas nozīmē, ka iestādēm ir jāizvērtē un jāprioritizē esošais resursu izmantojums un ar pakalpojumu pārvaldību saistīto uzdevumu izpildei ir jāatrod nepieciešamie resursi.

Praksē tas nenozīmētu jaunu amatu izveidi, bet atbildību par pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanu definēt kā lomas esošo amatu ietvaros.

Lai arī iestādēm var likties, ka resursu nepietiek jau šobrīd, tomēr, šī iniciatīva būtu jāuzskata kā investīciju iestādes darbības pilnveidošanā, kas nākotnē nodrošinās efektīvāku un rezultatīvāku resursu izmantošanu (t.s. "*sharpen the saw*"³⁶ princips).

³⁶ <https://www.franklincovey.com/habit-7/>

R23. Personāla izglītošana pakalpojumu pārvaldības jautājumos.

Saistītās atziņas – A16, A17, A20, A21, A22, A23, A24, A25, A26, A27, A28, A30.

Viens no acīmredzamiem un būtiskiem faktoriem pakalpojumu pārvaldības labās prakses ieviešanai ir attiecīgu zināšanu un izpratnes esamība iestāžu darbiniekiem par pakalpojumu pārvaldības jautājumiem (kas šobrīd ir nepietiekamas).

Lai to nodrošinātu, ir jāveic sistemātiska iestāžu personāla izglītošana un kompetences (zināšanu, iemaņu) paaugstināšana par šiem jautājumiem. Apmācību varētu organizēt vairākos veidos:

- ♦ Centralizēti nodrošināmi apmācības kursi (piemēram, sadarbībā ar administrācijas skolu);
- ♦ Centralizēti sagatavoti datorizētas apmācības kursi (CBT – *computer based training*);
- ♦ Iestāžu pašu organizētas apmācības savu apmācības budžetu ietvaros.

Detalizēta apmācību satura plānošana ir veicama nākamajos politikas izstrādes posmos. Svarīgi, lai šo apmācību saturs būtu maksimāli pielāgots un pietuvināts konkrētajai situācijai (tas nozīmē, ka, piemēram, standarta ITIL kursi nebūtu piemērojami).

Pakalpojumu pārvaldības kompetences būtu iekļaujami attiecīgo amatu izpildei nepieciešamo kompetenču sarakstā.

Pakalpojumu pārvaldība iekļaujama noteiktu amatu nepieciešamo kompetenču sarakstā.

Organizējot regulāro iestādes darbinieku snieguma vērtēšanu un attīstības plānošanu, kompetences paaugstināšana pakalpojumu pārvaldības jomā ir iekļaujama individuālajos darbinieku attīstības plānos.

4 KRITISKO VEIKSMES FAKTORU UN PROGNOZĒTO IEGUVUMU NOVĒRTĒJUMS

4.1 KRITISKIE VEIKSMES FAKTORI

Iepazīstot OECD pētījumus un vadlīnijas par politiku un reformu ieviešanu publiskajā sektorā, secināms, ka:

- ♦ Politiku un reformu ieviešanai jābūt pārvaldāmai, t.i. politikas piedāvājumam jābūt viegli uztveramam (jauna lietu kārtība), konsekventam, reālistiskam, ar ilgtermiņa perspektīvu;
- ♦ Pārmaiņu vadība valsts pārvaldē ir komplicētāka nekā privātajā sektorā, jo ietekmē daudzas iesaistītās puses un neatkarīgi no politikas rezultāta ietekmē visu sabiedrību;
- ♦ Ja ieviešot politiku/reformu, valstī mainās politiska vara, politika/reforma var tikt atcelta, tai var samazināties prioritāte vai politiskā nozīme vai traktējums, kā rezultātā arī izpildījums.

Uz tā pamata secināms, ka VPPP politikas ieviešanas veiksmi tieši nosaka trīs lieli faktori:

- ♦ VPPP politikas kā augstas prioritātes jomas noteikšana politiķu darba kārtībā un pietiekamo resursu nodrošināšana;
- ♦ VPPP politikas pārvaldāmība;
- ♦ Pietiekama pārmaiņu vadība, ieviešot VPPP politiku.

Tālāk izskatīsim, kā VPPP politikas ieviešanā izpaužas minētie faktori.

4.1.1 Tiešās ietekmes faktori

1. VPPP politikas kā augstas prioritātes jomas noteikšana politiķu darba kārtībā un pietiekamo resursu nodrošināšana

Primārais nosacījums, lai VPPP politika tiktu ieviesta, ir tās iekļaušana politiķu darba kārtībā ar augsto prioritāti. Aktīvs politiskais atbalsts sniegs iespēju plānot atbilstošus resursus politikas ieviešanai, pareizi noskaņot un nokomunicēt politika nozīmīgumu iestādēm. Ņemot vērā VPPP politikas ilgtermiņa apvārsni, politikas rezultāti būs labāki, ja VPPP politika visā tās ieviešanas periodā tiks aktīvi atbalstīta politiskajā līmenī.

2. VPPP politikas pārvaldāmība

Veidojot VPPP politiku (pirms ieviešanas), jāpārliecinās, ka tā

1. **Ir vienkārša** – iestādēm un sabiedrībai jāspēj viegli uztvert ieguvumus, kuri, proti, būtiski pārsniedz administratīvo slogu gan iestāžu, gan sabiedrības pusē. Lai pārliecinātos par VPPP politikas vienkāršumu, ieteicams:
 - ♦ izveidot reprezentatīvu izlasi ar iestādēm un sabiedrības pārstāvjiem;
 - ♦ politiku (pirmo melnrakstu, pamatlietas) noprezentēt šīm iestādēm un saņemt atgriezenisko saikni, vai mērķauditorija un gala labumu saņēmēji uztver politiku un tās ieguvumiem pilnu ietekmi.

2. **ir konsekventa** – VPPP politikai vajadzētu atsaukties uz vienotu vērtību un principu kopumu, jo acīmredzami, ka politikas priekšlikumi mainīs iestāžu kultūras pamatus un domāšanas veidu. Papildus tām jāatzīmē, ka problēmas risināšana vairākās politikās nenoved pie vēlāmā rezultāta, kā secina arī OECD³⁷. OECD gan vairāk šeit runā par reformām, taču Konsultantu izpratnē VPPP politika kā valsts horizontālā pārresoriska politika un paredzētais politikas tvērums var tikt pielīdzināts reformai. Piemēram, VPVKAC politika veidota pirms un neatkarīgi no VPPP politikas. Topošā datu politika visdrīzāk risinās pakalpojumu datu pilnīguma un savietojamības problēmu, kas saknē balstās tieši VPPP politikā, jo vienojoties par pakalpojumu pārvaldības tvērumu, būtu jābūt pieredzē pārbaudītai izpratnei, ar kādiem jēdzieniem iestādēm jāapzīmē to, ko tās sauc par pakalpojumiem.
3. **balstās uz pierādījumiem** - politikas pierādījumiem jānāk no līdzšinējās pieredzes: gan no veiksmēm, gan arī no kļūdām, lai iestādēm un sabiedrībai būtu saprotami, kāpēc mainās VPP politikas kurss. Šis izvērtējums lielā mērā nodrošina pierādījumus topošai VPPP politikai.
4. **ir reālistiska** - parasti politikas tiek definētas diezgan naivi to mērķu un reālo sasniegumu kontekstā, ņemot vērā politikas plānošanas perioda ilgumu un politiskos apstākļus. Vai pildot VPP politikā noteiktos uzdevumus, iestādes patiešām sasniegs politikas mērķus? Kāds sabiedrībai no tā veidojas labums/ieguvums praktiskā izpratnē (vai pakalpojumi kļūs saprotamāki, pieejamāki u.tml.)? Arī VPPP politikas reālistiskuma novērtēšanai, būtu ieteicams saņemt atgriezenisko saikni no politikas mērķauditorijas un gala labumu saņēmējiem.
5. **paredz rīcību attīstoties blakus efektiem** - politikas ieviešana savā ziņā ir laimētava, jo pastāv virkne ieviešanas risku un pa ceļam var veidoties blakus efekti. Piemēram, ieviešot jaunu uzdevumu (ar labā nodomu) visu pakalpojumu statusu uzkrāšanai centralizēti, lai it kā palīdzētu klientiem vienkopus redzēt savu pieredzi ar valsts pārvaldi, tas var pārvērsties par iestāžu kontroles mehānismu, ko iestādes, proti, centīsies mazināt un pamatoti pretosies, kas atkal iedos maldīgu priekšstatu par pakalpojumu sniegšanu un pārvaldību valsts pārvaldē. Blakus efekti var būt ne tikai negatīvi bet arī pozitīvi.
6. **orientējas uz ilgtermiņa rezultātu** – VPPP politikas ieviešana nevar sniegt ātru rezultātu. Politikas rādītāju izmaiņas jāmonitorē regulāri politikas ieviešanas periodā, t.sk. precizējot un/vai papildinot rādītāju būtību, to vērtību aprēķina metodiku, lai pēc 5-7 gadiem pārlicinātos par vēlamo politikas ietekmi.

3. Pietiekama pārmaiņu vadība, ieviešot VPPP politiku

Atsaucoties uz OECD pētījumu rezultātiem, uzsverams, ka OECD dalībvalstis nepietiekami novērtē pārmaiņu vadības nozīmi, īstenojot politikas un reformas. *Harvard Business Review* 2005. gadā nāca klajā ar toreiz šokējošu atziņu, ka 2 no 3 projektiem (privātajā sektorā) netiek līdz rezultātam, jo netiek veikta pienācīga pārmaiņu vadība. OECD pētnieki, balstoties uz empīriskiem datiem par 6 valstīm (Somija, Francija, Itālija, Portugāle, Spānija, Šveice), secinājuši, ka valsts pārvaldē pārmaiņu vadība ir par kārtu kompleksāka un komplicētāka nekā privātajā sektorā, jo

³⁷ Managing Change in OECD Governments. An Introductory framework. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/managing-change-in-oecd-governments_227141782188#page37

pārmaiņas jāvada, iesaistot daudzas puses, un neatkarīgi no politikas labāka vai sliktāka rezultāta tiek ietekmēta visa sabiedrība.

Veidojot VPPP politiku, pārmaiņu vadība jāiekļauj un jāplāno kā viens no prioritārajiem uzdevumiem. Konsultanti saskata šādas pietiekamas VPPP politikas ieviešanas pārmaiņu vadības aktivitātes:

- ♦ **Iestādes tiek iesaistītas politikas izveidē** – proaktīvi iesaistot iestādes VPPP sistēmas pamatu noteikšanā, varēs uzlabot iestāžu izpratni par VPPP, sinhronizēt jaunas politikas prasības ar iestāžu spējām un iespējām, kā arī saņemt lielāko atbalstu no iestādēm. It īpaši VPPP politikas definēšanā būtu vērtīgi iesaistīt iestādes, kuras ar lielu varbūtību varētu oponentēt VPPP politikas ieviešanu paredzētajā tvērumā.
- ♦ **VPPP politikas ieviešanas instrumentu un tvēruma ranžēšana atbilstoši iestāžu vajadzībām** - dažādām iestādēm var būt dažāda nepieciešamība pēc pakalpojumu pārvaldības sistēmas, kur vienai varētu pietikt ar pakalpojumu apzināšanu un pārvaldības pamatzdevumiem un citai būtu pakalpojumu pārvaldībai veltīta stratēģija, organizācija, procesi, informācijas sistēmas, zināšanu pārvaldība u.c. Ir jāatrod samērīgs zelta vidus, lai veicinātu pakalpojumu pilnveidi nevis birokrātijas vairošanu.
- ♦ **IKT arhitektūras izveide un tās komunikēšana iestādēm** – lielās iestādēs, kurām ir nozīmīgs pakalpojumu skaits un savas pamatdarbības sistēmas, varēs ieviest VPPP politiku iestādē tad, kad
 - ♦ sapratīs politiku (iztulkos to savas iestādes pakalpojumu sistēmas kontekstā),
 - ♦ apzinās nepieciešamas izmaiņas esošajā pakalpojumu pārvaldības pieejā,
 - ♦ nodefinēs prasības informācijas sistēmai (vai sistēmu kopumam), lai ieviestu šīs izmaiņas,
 - ♦ veiks nepieciešamas izmaiņas, t.sk. integrācijas ar centrālajām komponentēm.

Lai tas notiktu raitāk, vēlamai IKT arhitektūrai jābūt gatavai uz VPPP politikas ieviešanas uzsākšanas brīdi. Ja IKT arhitektūra ir plānota kā daļa no Datu politikas, būtu ieteicams, sniegt abus politikas plānošanas dokumentus MK vienkopus, lai radītu pareizu priekšstatu par pakalpojumu pārvaldības un IKT risinājumu savstarpējo saderīgumu. Plānotā IKT arhitektūra jānokomunicē iestādēm, izskaidrojot obligātās un ietecamās komponentes lietošanai (lietotāju saskarnes un API).

- ♦ **Centralizēto IKT risinājumu pakalpojumu pārvaldībai pieejamība lietošanai** – lai nodrošinātu valstī centralizēto uzskaiti par sniegtajiem pakalpojumiem, būs nepieciešams izveidot/attīstīt virkni centralizēto IKT risinājumu (skat. 3.3.3. sadaļu). Šie risinājumi būs jālieto visām iestādēm (iespējams, lietojumscenāriji un integrācijas atšķiršies). VPPP politikas ieviešanas aktivitātes jāplāno tādā veidā, lai pakalpojumu pārvaldības uzdevumus, kuri veicami centralizētajos IKT risinājumos, iestādēm būtu jāveic pēc attiecīgo risinājumu ieviešanas.
- ♦ **Politikas pilotēšana reprezentatīvās izlases iestādēs** – VPPP sistēma iecerētā apjomā radīs būtisku ietekmi uz darba pieeju iestādēs. Lai VPPP politikas ieviešana būtu ilgtspējīga un vērsta uz rezultātu, jāveic politikas ieviešanas pilotēšana izlases iestādēs, pārbaudot dažādus VPPP politikas ieviešanas scenārijus:
 - ♦ iestādēs, kurās ir liels pakalpojumu klāsts,

- ♦ iestādēs, kurās ir mazs pakalpojumu klāsts,
 - ♦ kapitālsabiedrībās,
 - ♦ iestādēs, kuras sniedz ne tikai individuālā labuma pakalpojumus, bet arī starpiestāžu un vispārējā labuma pakalpojumus.
- ♦ **Pareizs un pietiekams laiks** (angl. – *timing*) politikas ieviešanai – VPPP politikas ieviešanas uzsākšanas termiņu nosaka ne tikai MK apstiprinājums, bet arī IKT risinājumu laicīga izstrāde un pieejamība lietošanai. Iestādēm, kurām jāzina IKT arhitektūra, attīstot savus risinājumus, jāparedz laiks un iespēja ieplānot nepieciešamas izmaiņas iestāžu sistēmās, kas parasti notiek plānošanas perioda sākumā vai beigās. Ņemot vērā to, ka politikas izstrādei ir nepieciešams vismaz gads (2022), iestādes varēs sākt plānot izmaiņas savās sistēmās tikai pēc tam. Savukārt sistēmu attīstības projekti tiek uzsākti jau tagad (2021).
 - ♦ **Līderība** – jābūt personai un/vai personu grupai, kura komunicē VPPP vīziju iestādēm. Ja nav politikas līdera, politikas ieviešana pārvēršas par normatīvo aktu prasību izpildes vingrinājumu, nemainot domāšanas veidu, uz ko tiks vērsta jaunā VPPP politika.
 - ♦ **Komunikācija un konsultēšana** – iestādēm jānodrošina ne tikai apmācība VPPP sistēmas jautājumos, bet arī iespēja pārliecināties par loģisku ieviešanas pieeju iestādē, saskaņojot domu gājienu, pārvaldības procesus, organizāciju, instrumentus. Tas veicinās arī domāšanas veidu un kultūru kopumā, orientējoties uz labākā risinājuma meklēšanu nevis normatīvā regulējuma prasību izpildi.

4.1.2 Netiešās ietekmes faktori

Šajā dokumenta sadaļā ir sniegta netiešās ietekmes faktoru analīze uz VPPP politikas ieviešanu pamatojoties uz PESTLE³⁸ ietvaru, kas paredz izvērtēt politiskos (angl. – *political, P*), ekonomiskos (angl. – *economic, E*), sociālos (angl. – *social, S*), tehnoloģiskos (angl. – *technological, T*), juridiskos (angl. – *legal, L*), vides (angl. – *environmental, E*) faktorus.

Politiskie faktori

- ♦ VPPP politikas sekmīgai ieviešanai ir būtiski, lai šis jautājums būtu iekļauts politiskajā dienas kārtībā un atspoguļotos politisko partiju programmās. Tāpēc ir svarīga vispārējā sabiedrības un politiķu informēšana un izglītošana par VPPP jautājumiem;
- ♦ Citas politiskās prioritātes (piemēram, COVID-19 vai drošības izaicinājumi) var mazināt VPPP tēmas aktualitāti un netiek pieņemti nepieciešamie lēmumi saistībā ar VPPP politikas ieviešanu;

Ekonomiskajiem faktori

³⁸ <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

- ♦ Varbūtēja makroekonomiskās situācijas pasliktināšanās (piemēram, saistībā ar COVID) var negatīvi ietekmēt pieejamos budžeta līdzekļus, kas savukārt var apgrūtināt VPPP ieviešanu;
- ♦ Darba spēka un pakalpojumu sadārdzinājums tirgū var apgrūtināt iespēju piesaistīt kvalificētus darbiniekus un konsultantus VPPP politikas ieviešanai;

Sociālie faktori

- ♦ Sabiedrības interese par valsts pārvaldes efektivitāti un atbildību sabiedrības vajadzībām ir būtisks faktors, kas var sekmēt VPPP jautājumu risināšanu valsts pārvaldē;
- ♦ Sabiedrības IKT prasmju līmenis un izmantošanas paradumi būtiski ietekmē e-pakalpojumu izmantošanu.

Tehnoloģiju faktori

- ♦ Jaunu tehnoloģiju un IKT iespēju attīstība (piemēram, mākslīgā intelekta, mobilo ierīču u.c.) paver jaunas, līdz šim neizmantotas iespējas pakalpojumu sniegšanā;
- ♦ IKT ļoti straujā attīstība neļauj ilgtermiņā prognozēt pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamā IKT atbalsta risinājumus un izmaksas.

Juridiskie faktori

- ♦ Latvijas valsts pārvaldei raksturīgā normatīvā pieeja tiesību aktu piemērošanā kavē uz klientu vajadzībām vērstas un efektīvas pakalpojumu pārvaldības iedzīvināšanu;
- ♦ Pamatojoties uz Publisko pakalpojumu likuma projekta virzīšanas pieredzi 2 gadu laikā (likums netika apstiprināts), pastāv risks, ka VARAM, nozares ministrijas un TM nebūs gatavas saskaņot jaunas politikas terminoloģiju un prasības.

Vides faktori

- ♦ VPPP politika ir videi neitrāla, tā neietekmē un netiek ietekmēta ar klimata pārmaiņām un citām vides izpausmēm.

4.2 IEGUVUMU NOVĒRTĒJUMS

VPPP politikas ieviešanas ieguvumi, kas veidojas gan sabiedrībai kopumā, gan valsts pārvaldes iestādēm, izriet no VPPP politikas mērķiem. Ņemot vērā, ka šis izvērtējums sniedz Konsultantu redzējumu par VPPP politiku, t.i. politikas mērķi tiks definēti pēc šī izvērtējuma beigām, šajā posmā nav iespējams definēt no politikas mērķiem izrietošus ieguvumus.

Dokumenta 3.3. sadaļā sniegti priekšlikumi par VPPP sistēmas izveidei nepieciešamiem risinājumiem. Katrs no aprakstītajiem risinājumiem sniedz ieguvumu kādai mērķauditorijai – valsts pārvaldei, sabiedrībai kopumā – pakalpojumu saņēmējiem. 1. tabulā strukturēti izklāstīti sagaidāmie ieguvumi no minēto risinājumu ieviešanai, attiecīgi uzsverot ieguvējus.

3. tabula. Ieguvumi no VPPP politikas ieviešanas mērķauditoriju iedalījumā

Risinājumi	Ieguvējs – valsts pārvalde	Ieguvējs – sabiedrība
R1. Ar pakalpojumu jomu saistīto jēdzienu precizēšana un definēšana	♦ Vienota visu ieinteresēto pušu (VPPP politikas veidotāji, pakalpojumu sniedzēji u.c.) izpratne par valsts pārvaldes pakalpojumiem un to pārvaldību; ♦ Labāka izpratne par sabiedrības un klientu vajadzībām atbilstošu un efektīvu pakalpojumu pārvaldību; ♦ Tiek nodrošināts pamats pakalpojumu pārvaldības politikas definēšanai un ieviešanai;	♦ Labāka sabiedrības izpratne par pārvaldes darbu;
R2. Pakalpojumu pārvaldības normatīvā un metodoloģiskās ietvara izveide - regulējuma un vadlīniju sagatavošana t.sk. nosakot, iestāžu pienākumus un ieteikumus saistībā ar pakalpojumu pārvaldību	♦ Vienota sapratne par pakalpojumu pārvaldību, skaidri "spēles noteikumi", kas nodrošina visā valsts pārvaldē saprotamas un saskaņotas aktivitātes saistībā ar pakalpojumu pārvaldību ♦ Uzlabota iestāžu darbības efektivitāte saistībā ar pakalpojumu pārvaldību (nav pašiem "jāizgudro ritenis" var izmantot vienotus un vienvēidīgus risinājumus);	♦ Kopumā tiek nodrošināti labāki un efektīvāki pakalpojumi sabiedrībai (pateicoties VPPP politikas ieviešanai)
R3. Diferencēta pieeja pakalpojuma pārvaldības ieviešanai iestādēs atbilstoši iestādes funkcijām, izmēram, piedāvāto pakalpojumu klāstam, to svarīgumam un citiem faktoriem	♦ Diferencējot pieeju pakalpojumu pārvaldībai, iestādes, pamatojoties uz savu pakalpojumu briedumu un vēlamo stāvokli, var izvēlēties piemērotāko pārvaldības sistēmas tvērumu, netērējot liekus resursus pakalpojumu pārvaldībai; ♦ Iestādēm netiek uzlikts pārmērīgs slogs (kas varētu būt, ja visām iestādēm prasības ir vienādas);	♦ Kopumā tiek nodrošināti labāki un efektīvāki pakalpojumi sabiedrībai (pateicoties VPPP politikas ieviešanai)

Risinājumi	leguvējs – valsts pārvalde	leguvējs – sabiedrība
R4. Atbildības precizēšana pakalpojumu pārvaldības jomā valsts un resoru līmenī	♦ Skaidra atbildība un sistemātiska VPPP politikas izveides un ieviešanas vadība nodrošina izvirzīto mērķu sasniegšanu; ♦ Efektīvāka resursu izmantošana, kas varētu rasties, piemēram, ja netiek nodrošināta pilnvērtīga IKT risinājumu turētāja loma vai netiek veikti nepieciešamie normatīvo aktu grozījumi;	♦ Kopumā tiek nodrošināti labāki un efektīvāki pakalpojumi sabiedrībai (pateicoties VPPP politikas ieviešanai)
R5. Nepieciešams nodrošināt resursus valsts/resoru mēroga PP uzdevumu veikšanai	♦ Tiek nodrošināta VPPP mērķu sasniegšana (kas pretējā gadījumā būtu apdraudēta, jo bez attiecīgo centralizēto un resoru līmeņa uzdevumu veikšanas sekmīga VPPP ieviešana faktiski nav iespējama)	♦ Kopumā tiek nodrošināti labāki un efektīvāki pakalpojumi sabiedrībai (pateicoties VPPP politikas ieviešanai);
R6. Ieviest ar dzīves situāciju saistīto pakalpojumu kopas pārvaldību	♦ Iestādēm vieglāk attīstīt pakalpojumus, zinot, kādu labumu tas dod klientam viņa vajadzību kontekstā un citu saistīto pakalpojumu kontekstā; ♦ Rezultatīvāka un efektīvāka sadarbība starp iestādēm, jo tā tiek mērķtiecīgi koordinēta no pakalpojumu kopas atbildīgā puses;	♦ Uz klientu vajadzībām vērsta pakalpojumu attīstība, iesaistoties un mijiedarbojoties vairākiem pakalpojumu sniedzējiem, uzlabo klientu pieredzi ar valsts pakalpojumiem un nodrošina pakalpojumu atbilstību klientu vajadzībām;
R7. Veicināt proaktīvo pakalpojumu pārvaldību un pielāgošanos konkrētā klienta vajadzībām (no reaktīvās uz proaktīvo, klientu vajadzībām atbilstošo valsts pārvaldi)	♦ Labāk prognozējams sniedzamo pakalpojumu apjoms ♦ Mazāk darba iestādēm: 1) Proaktīvie pakalpojumi balstās datos, kas palielina IKT iesaisti un mazina iestāžu manuālo darbu	♦ Tiek atrisinātas klienta problēmas/vajadzības (nevis sniegts pakalpojums) ♦ Klientam nav jāiedziļinās, vai iestādes visu ir pareizi izdarījušas, sniedzot viņam pakalpojumu (it īpaši starpiestāžu līmenī)

Risinājumi	leguvējs – valsts pārvalde	leguvējs – sabiedrība
	2) Nav nepieciešams konsultēt klientus, kā rīkoties, kad iestājās pakalpojuma saņemšanai neatbilstoši apstākļi	♦ Tiek taupīts klienta laiks, nodrošinot to, kas klientam automātiski pienākas, iestājoties noteiktiem dzīves apstākļiem
R8. Uz klienta interesēm vērstas un viņa akceptētas klienta informācijas apstrāde valsts mērogā	♦ Iestādēm, sniedzot pakalpojumu, nav katru reizi jāprasa klienta informācija ♦ Iespēja sniegt proaktīvus, konkrēta klienta vajadzībām atbilstošus pakalpojumus, kas balstās uz kontekstuāliem, objektīviem datiem	♦ Klients saņem pakalpojumus vai tiek informēts par iespēju/nepieciešamību saņemt pakalpojumu automātiski, iestājoties klienta dotos balstītajiem triggeriem ♦ Klientam nav atkārtoti jāsniedz informācija iestādēm (stāstot vai aizpildot pieteikumus)
R9. Sadarbība starp iestādēm pakalpojumu sniegšanā un integrētu pakalpojumu veidošanā	♦ Iespēja samazināt iestādes pakalpojumu skaitu, t.sk. darbs, lai pārvaldītu atomāros pakalpojumus ♦ Rezultatīvāka un efektīvāka sadarbība starp iestādēm	♦ Ērtāki un vienkāršāki pakalpojumi klientiem no pieteikšanas un saņemšanas viedokļa
R10. Ar dzīves situāciju saistītu pakalpojumu sniedzēju ekosistēma/pakalpojumu sniedzēju tīkls	♦ Iespēja atrast efektīvākos un/vai papildu pakalpojumu sniegšanas kanālus ♦ Izmaksu samazinājums, dodot iespēju pakalpojumu sniegšanā iesaistīties privātajam sektoram	♦ Iespēja saņemt/izzināt dzīves situācijā aktuālos pakalpojumus, t.sk. ārpus valsts pārvaldes iestādēm (piemēram, valsts atbalsts un banku līdzfinansējums, valsts atļauju un nozares sertifikātu saņemšana)
R11. Savstarpējie norēķini par starpiestāžu pakalpojumiem	♦ Pierādījumos balstīta, pamatota budžeta plānošana, kontrole, izpilde ♦ Efektīvākā valsts līdzekļu izmantošana (pastāv mehānisms, kas salāgo vajadzības ar iespējām); ♦ Stingrāka starpiestāžu pakalpojumu kvalitātes kontrole (motivācija sniegt kvalitatīvus	♦ Kopumā tiek nodrošināti labāki un efektīvāki pakalpojumi sabiedrībai, jo līdz ar savstarpējiem norēķiniem nāk arī garantija par starpiestāžu pakalpojumu kvalitāti

Risinājumi	leguvējs – valsts pārvalde	leguvējs – sabiedrība
	pakalpojumus), jo kvalitātes trūcumam pakalpojuma piegādē ir sekas savstarpējos norēķinos; ♦ Iespēja plānveidīgi un efektīvi organizēt pakalpojumu sniedzēja iestādes darbu nodrošinot resursu atbilstību sagaidāmajiem rezultātiem (pretējā gadījumā nākas saskarties ar situāciju, kad ir fiksēts budžets, bet neprognozējams un iespējām neatbilstošu pakalpojumu apjoma/kvalitātes pieprasījums);	
R12. Šobrīd atsevišķās VPVKAC un e-pakalpojumu politikas nepieciešams iekļaut kopējā pakalpojumu pārvaldības politikā	♦ Vienota pakalpojumu politika, mazākas interpretācijas iespējas un resurss pakalpojumu pārvaldībai; ♦ Sinerģija un kopējie risinājumi/pieeja starp apakštēmām	♦ Kopumā tiek nodrošināti labāki un efektīvāki pakalpojumi sabiedrībai (pateicoties VPPP politikas ieviešanai);
R13. Pakalpojumu pārvaldības pilnveides sasaiste ar plašāku valsts pārvaldes reformu	♦ Pozicionējot VPPP politikas ieviešanu kā reformu (vai daļu reformas), iestādēm būs lielāka skaidrība par politikas prioritātēm pakalpojumu jomā ♦ Pakalpojumu pārvaldības tēmas lielāka atpazīstamība un aktualitāte kopējā politiskajā dienas kārtībā ♦ Labāka izpratne par sabiedrības un klientu vajadzībām atbilstošu un efektīvu pakalpojumu pārvaldību	♦ Sabiedrības labāka izpratne un atbalsts publiskās pārvaldes pilnveidei, t.sk. pakalpojumu pārvaldības ieviešanai
R14. Ar pakalpojumu pārvaldību un sniegšanu saistīto informācijas sistēmu arhitektūras izstrāde gan valsts, gan iestāžu līmenī	♦ Iestāžu izpratne/skaidrība par to, kas tiks nodrošināts centralizēti, kādā veidā var/vajag dalīties un saņemt datus no citām iestādēm, uz kā pamata būvēt iestādes risinājumus, koplietojot un nedublējoties ♦ Sadarbīgāki risinājumi, mazākas sistēmu integrācijas un datu apmaiņas izmaksas;	

Risinājumi	leguvējs – valsts pārvalde	leguvējs – sabiedrība
R15. Pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamo koplietošanas risinājumu attīstība	- Resursu ietaupījums, neattīstot dublējošus un neefektīvus iestāžu risinājumus; - Datu pieejamība par visiem iestāžu pakalpojumiem, kā arī iespēja monitorēt VPPP politikas ieviešanu	Pakalpojumu meklēšana, pieteikšana un saņemšana vienuviet, atbilstoši mērķauditorijas vajadzībām (latvija.lv, business.gov.lv)
R16. Dažādu e-pakalpojumu vižu pieļaušana un to integrēšana, nodrošinot vienotu un ērtu lietotāja pieredzi	- Veidojot centralizētos risinājumus, nav nepieciešams uzņemties atbildību par visu (arī nākotnē) iespējamo lietojuma scenāriju izpildi; - Labāki, klientu vajadzībām atbilstošāki e-pakalpojumi (īpaši sarežģītiem e-pakalpojumiem, kuriem ir liela sasaiste ar pamatdarbības sistēmām);	Klienta dažādām dzīves situācijām un vajadzībām pielāgoti pakalpojumi;
R17. Pakalpojumu pārvaldības prakšu (procesu) ieviešana iestādēs atbilstoši vadlīnijām, pirms tam tās aprobējot ierobežotā apjomā (pilotēšana)	- Iestāžu specifikai pielāgota un aprobēta pieeja samazina iestāžu resursus VPPP sistēmas ieviešanai; - Iespēja novalidēt un pielāgot prasības un vadlīnijas pilotiestādēs;	Kopumā tiek nodrošināti labāki un efektīvāki pakalpojumi sabiedrībai (pateicoties VPPP politikas ieviešanai)
R18. Konsultatīvais atbalsts iestādēm, ieviešot pakalpojumu pārvaldības prakses	Ieviešot VPPP politiku pakāpeniski (pa iestāžu grupām), iestādes var saņemt kvalitatīvu atbalstu savas VPPP sistēmas izveidei, tādējādi taupot resursus un veidojot kvalitatīvāko pakalpojumu pārvaldību iestādē;	
R19. Regulāra pakalpojumu atbilstības klientu vajadzībām izvērtēšana, pilnveidojot/papildinot pakalpojumu klāstu savas kompetences robežās, un normatīvo aktu izmaiņas	Mērķtiecīgāka iestādes resursu izmantošana	- Iestādes uzlabos pakalpojumus, balstoties uz klientu vērtējumu – kvalitatīvāki pakalpojumi - Motivācija klientiem sniegt atgriezenisko saikni par viņu pieredzi ar valsts pārvaldi

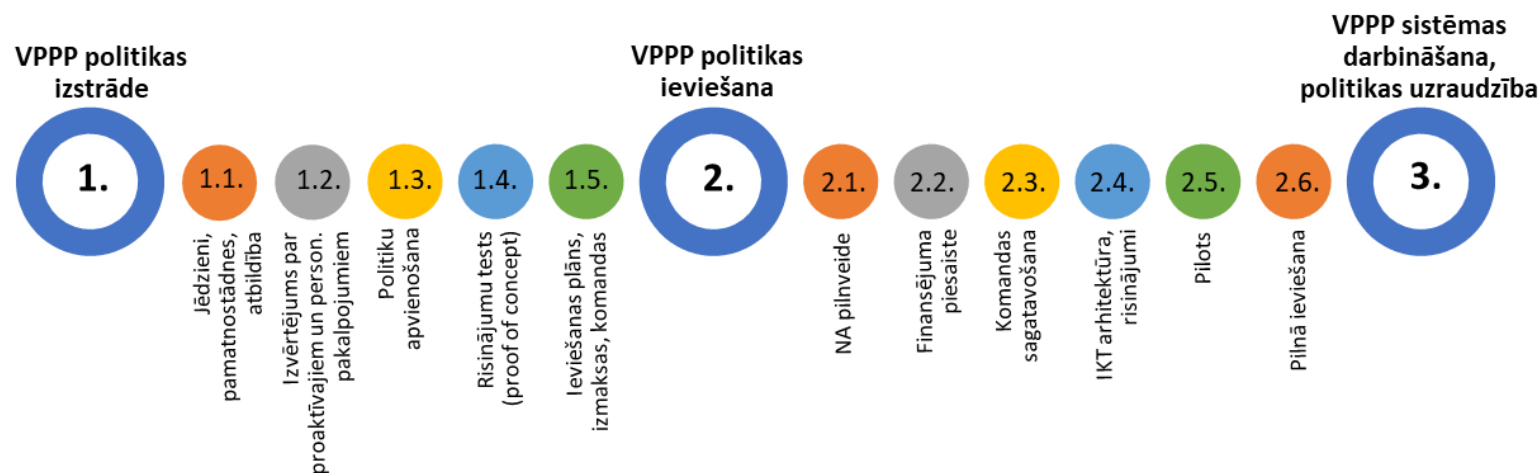
Risinājumi	leguvējs – valsts pārvalde	leguvējs – sabiedrība
R20. Pakalpojumu nozīmīguma izvērtēšana, nosakot galvenos pakalpojumus	♦ Fokuss uz dažiem (ne visiem) pakalpojumiem, kas tiešām ir būtiski iestādes mērķu sasniegšanā un klientu vajadzību nodrošināšanā ♦ Mērķtiecīgāka iestādes resursu izmantošana ♦ Labāka iestādes stratēģisko mērķu sasniegšana	♦ Kopumā tiek nodrošināti labāki un efektīvāki pakalpojumi sabiedrībai (pateicoties VPPP politikas ieviešanai)
R21. Pakalpojumu rādītāju, t.sk. izmaksu, mērīšana un izmantošana pilnveidē	♦ Uz faktiem balstīta un pamatota lēmumu pieņemšana pakalpojumu pilnveidē ♦ Mērķtiecīgāka un efektīvāka resursu izmantošana	♦ Tiek nodrošināta pakalpojumu kvalitāte, laika gaitā pakalpojumi uzlabojas
R22. Personāla un finanšu resursu izmantošanas prioritizēšana, nodrošinot nepieciešamos resursus pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanai	♦ Ierobežotu resursu apstākļos, skaidrība par rezultatīvāku un efektīvāku resursu izmantošanu – iespēja plānot un nodrošināt pirmkārt galvenos pakalpojumus.	
R23. Personāla izglītošana pakalpojumu pārvaldības jautājumos	♦ Uz klientu vajadzībām orientēti iestāžu darbinieki visos pakalpojumu pārvaldības līmeņos (plānojot, sniedzot, pilnveidojot, likvidējot pakalpojumus u.c.) ♦ Kompetenti darbinieki ar izpratni par nepieciešamo rezultātu, kas spējīgi realizēt pakalpojumu pārvaldību iestādēs un nodrošinās tās kvalitāti kā arī nemitīgu pilnveidi.	♦ Kopumā tiek nodrošināti labāki un efektīvāki pakalpojumi sabiedrībai (pateicoties VPPP politikas ieviešanai);

5 VPPP RISINĀJUMU IEVIEŠANAS PIEEJA

Lai nodrošinātu VPPP politikas ieviešanas rezultativitāti un ilgtspēju, ieteicams pieturēties pie šādas ieviešanas pieejas:

- ♦ Nospraust resursu nodrošinājumam atbilstošos sasniedzamos politikas rādītājus: kāds ir tas minimums, kam jābūt izdarītam iestādē, lai par katru iestādi varētu secinātu, ka VPPP politika tiek ieviesta. Uz šī rādītāja pamata jākorrigē politikas ieviešanas plāns.
- ♦ Ieviest risinājumus, sākumā nupilotējot tos dažādās pēc profila iestādēs un pārliecinoties par risinājumu relevanci.
- ♦ Pirms ieviešanas pieņemt lēmumu, vai politikas ieviešana balstīsies uz iestāžu pašdarbību un interpretāciju, vai tomēr ar ekspertu atbalstu (vai politikas ieviešanu nodrošinās tam paredzēta profesionāļu komanda).

5.1 INDIKATĪVS DARBU PLĀNS



Uzdevums		Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais (iestāde)
1.	VPPP politikas izstrāde			
1.1.	Definēt/precizēt ar pakalpojumu jomu saistītos jēdzienus		Skaidri ar pakalpojumu jomu saistītie jēdzieni	VARAM
1.2.	Izstrādāt pakalpojumu pārvaldības pamatnostādnes	t.sk. - ar dzīves situāciju saistīto pakalpojumu kopas pārvaldīšanai, - proaktīvo pakalpojumu sniegšanai, - pakalpojumu piedāvājumu veidošanai, - pakalpojumu daudzkanālu stratēģijas izstrādei - savstarpējie norēķini par starpiestāžu pakalpojumiem	Noteikts VPPP politikas tvērums	VARAM
1.3.	Noteikt iestāžu, t.sk. VARAM, resora, iestādes atbildību pakalpojumu pārvaldības jomā	t.sk. - ar dzīves situāciju saistīto pakalpojumu kopas pārvaldīšanai, - proaktīvo pakalpojumu sniegšanai, - pakalpojumu piedāvājumu veidošanai, - pakalpojumu daudzkanālu stratēģijas izstrādei	Skaidrs lomu/atbildību sadalījums	VARAM
1.4.	Veikt izvērtējumu par proaktīvo pieeju pakalpojumu pārvaldībā u.c. pakalpojumu pārvaldības aspektiem	Uz klienta interesēm vērstas un viņa akceptētas klienta informācijas apstrāde valsts mērogā	Pamatojums VPPP politikā iekļaujamajām prasībām/ieteikumiem proaktīvo un personalizēto pakalpojumu veidošanai iestādēs	VARAM
1.5.	Saskaņot un notestēt politikā paredzētos risinājumus ar iestādēm (darba grupa)	Saskaņot un notestēt politikā paredzētos risinājumus ar iestādēm (darba grupa): vai iespējams/ir vērts ieviest		VARAM
1.6.	Apvienot ar valsts pārvaldes pakalpojumiem saistītās politikas vienā		Vienota politika valsts pārvaldes pakalpojumiem	VARAM
1.7.	Pakalpojumu pārvaldības pilnveides sasaiste ar plašāku valsts pārvaldes reformu		VPPP ir iekļauta valsts pārvaldes reformā	VARAM
1.8.	VPPP politikas ieviešanas komandas (lomu un resursu) noteikšana		Apzināta un apstiprināta komanda politikas ieviešanai	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
1.9.	VPPP politikas ieviešanas plāna izstrāde (precizēšana)		VPPP politikas vajadzībām atbilstošs ieviešanas plāns (aktivitātes un laika rāmis)	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde

	Uzdevums	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais (iestāde)
1.10.	VPPP politikas ieviešanas izmaksu noteikšana		Apzināti nepieciešami un pieejami finanšu resursi	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
2.	VPPP politikas ieviešana			
2.1.	Normatīvā regulējuma pilnveide			VARAM
2.1.1.	Izstrādāt/grozīt pakalpojumu jomas normatīvo regulējumu	jēdzieni pārvaldības mērķi VPPP uzdevumi VPPP proaktivitāte (veidi, ierobežojumi) daudzkanālu sniegšana iestāžu atbildība Ar dzīves situāciju saistītu pakalpojumu sniedzēju ekosistēma/pakalpojumu sniedzēju tīkls Savstarpējie norēķini par starpiestāžu pakalpojumiem	Normatīvais regulējums atbilst VPPP politikas tvērumam un ir spēkā	VARAM
2.1.2.	Pilnveidot normatīvo regulējumu atbilstoši pilota rezultātiem (pēc nepieciešamības)		Atbilstoši pilota rezultātiem precizēts normatīvais regulējums	VARAM
2.2.	Finansējuma piesaiste VPPP politikas ieviešanai	Indikatīvu projektu sarakstu skat. šī dokumenta 6.2. sadaļā	Izstrādāti un apstiprināti projektu pieteikumi	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
	Iekļaut VPPP prasības ERAF IKT projektu regulējumā 2021-2027		ERAF projektu rezultātā iestādē ir ieviesta un pilnveidota VPPP sistēma atbilstoši iestādes vajadzībām	VARAM
	Izstrādāt ERAF projektu pieteikumus, ieskaitot VPPP prasības		Centralizēto IKT risinājumu projektu pieteikumi satur VPPP aktivitātes	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
2.3.	VPPP politikas ieviešanas komandas sagatavošana			par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
	Nokomplektēt komandu		Izveidota kompetenta (štata un ārējo ekspertu) komanda politikas ieviešanai	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
	Veikt komandas apmācību		Komandas dalībnieki izprot savu atbildību un ir apmācīti politikas ieviešanas jautājumos	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde

	Uzdevums	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais (iestāde)
2.4.	IKT arhitektūras un risinājumu attīstīšana			
2.4.1.	Izstrādāt ar pakalpojumu pārvaldību un sniegšanu saistīto informācijas sistēmu arhitektūru	paredzot dažādas lietošanas pieejas/lietojumscenārijus (centralizētā lietotāja saskarne, API); Dažādu e-pakalpojumu vižu pieļaušana un to integrēšana nodrošinot vienotu un ērtu lietotāja pieredzi Daudzkanālu un situācijai atbilstošu klientam ērtu saziņas līdzekļu izmantošana Izvērtējama eDelivery ieviešana vienotā sūtījuma servisa izveidē un e-adrešu attīstībā Valsts lomas izvērtēšana un priekšnoteikumu radīšana privāto risinājumu izveidei	Apstiprināta IKT risinājumu arhitektūra	VARAM
2.4.2.	Pilnveidot publisko pakalpojumu katalogu (reģistru) pilnveide	t.sk. iekļaujamās informācijas papildināšana	Produkcijā pieejams jauns PPK	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
2.4.3.	Izstrādāt un ieviest vienotu un ar iestāžu IS integrētu pakalpojumu gadījumu reģistrācijas risinājumu		Produkcijā pieejams vienots un ar iestāžu IS integrēts pakalpojumu gadījumu reģistrācijas risinājums	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
2.4.4.	Izstrādāt un ieviest vienota un ar iestāžu IS integrētu klientu profila risinājumu (pakalpojumu kontaktu un iestatījumu reģistrs)	Vienots pakalpojumu kontaktu un iestatījumu reģistrs – priekšnoteikums proaktīvo pakalpojumu pieejas ieviešanai	Produkcijā pieejams vienots pakalpojumu kontaktu un iestatījumu reģistrs	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
2.4.5.	Izstrādāt un ieviest pakalpojumu pilnveides risinājumu(s) uz MI un mašīnmācīšanās metožu pamata		Produkcijā pieejams(i) pakalpojumu pilnveides risinājums(i) uz MI un mašīnmācīšanās metožu pamata	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
2.4.6.	Pilnveidot www.latvija.lv atbilstoši API first un atvērtības principiem		Produkcijā pieejams atvērts un API first www.latvija.lv	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
2.5.	VPPP sistēmas ieviešanas pilots izlases iestādēs			
2.5.1.	Izstrādāt metodiskos materiālus VPPP sistēmas ieviešanai		VPPP metodiskie materiāli (apmācību kurss, īsi video, vadlīnijas, paraugi u.c.)	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
2.5.2.	Noteikt atbildīgo par VPPP iestādē		Iestādē noteikta darbinieka atbildība par VPPP	iestāde
2.5.3.	Definēt iestādes pakalpojumus un saistītos jēdzienus		Iestādē definēti pakalpojumi un saistītie jēdzieni atbilstoši VPPP norm.aktos noteiktajam	iestāde

	Uzdevums	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais (iestāde)
2.5.4.	Veikt pakalpojumu proaktivitātes un adaptivitātes (personalizācijas) izvērtējumu (triggeru noteikšana)		Iestādē ir apzināti pakalpojumi, kurus var sniegt proaktīvi un personalizēti	iestāde
2.5.5.	Veikt vairāku iestāžu pakalpojumu integrācijas projektējumu		Projektējums(i) par vairāku iestāžu pakalpojumu integrāciju	iestādes
2.5.6.	Integrēt vairāku iestāžu pakalpojumus (integrēšana vai piedāvājumu izveide)		Vairāku iestāžu pakalpojumi ir pieejami saņēmējiem integrētā veidā	iestādes
2.5.7.	Izstrādāt pakalpojumu daudzkanālu stratēģiju		Izstrādāta iestādes pakalpojumu daudzkanālu stratēģija	iestāde
2.5.8.	Veikt VPPP sistēmas projektēšanu iestādē (sistēmas tvērums)		Izstrādāts VPPP sistēmas projektējums iestādē	iestāde
2.5.9.	Izstrādāt un saskaņot iestādes VPPP sistēmas ieviešanas plānu ar par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestādē		Izstrādāts iestādes VPPP sistēmas ieviešanas plāns un saskaņots ar par VPPP politikas ieviešanu atbildīgo iestādi	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
2.5.10.	Ieviest iestādē pakalpojumu pārvaldību, izmantojot t.sk. centralizētos IKT risinājumus		VPPP sistēma ieviesta iestādē, tiek izmantoti iestādes un/vai centr. IKT risinājumi	iestāde
2.5.11.	Sniegt konsultācijas iestādēm par VPPP sistēmas izveidi un ieviešanu iestādē	iedziļinoties iestādes pakalpojumos (pakalpojumu saraksts, citi jēdzieni, loģisks iestādes sistēmas tvērums, IKT risinājumu izmantošana)	Sniegtas konsultācijas iestāžu VPPP sistēmas izveides un ieviešanas jautājumos	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
2.5.12.	Veikt VPPP sistēmas ieviešanas novērtējumu iestādē		Iekšējais novērtējums, problēmas, pilnveides priekšlikumi	iestāde
2.5.13.	Precizēt VPPP vadlīnijas atbilstoši pilota rezultātiem		Atbilstoši pilota rezultātiem precizētas VPPP vadlīnijas	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
2.6.	VPPP sistēmas ieviešana visā valsts pārvaldē	Pakāpeniski, lai nodrošinātu atbilstošu metodisku atbalstu		
2.6.1.	Precizēt metodiskos materiālus VPPP sistēmas ieviešanai		Atbilstoši pilota rezultātiem precizēti VPPP ieviešanas metodiskie materiāli (apmācību kurss, īsi video, paraugi u.c.)	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
2.6.2.	Sadalīt iestādes ieviešanas grupās un precizēt ieviešanas laika plānu		Precizēts VPPP sistēmas ieviešanas iestādēs laika plāns	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde

	Uzdevums	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais (iestāde)
2.6.3.	Ieviest VPPP sistēmu iestāžu grupā 1		Iestāžu grupā 1 ieviesta VPPP sistēma	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
	2.5.2. – 2.5.12. uzdevumi		Atbilstoši 2.5.2. – 2.5.12. uzdevumos noteiktajiem rezultātiem	iestāde
2.6.4.	Ieviest VPPP sistēmu iestāžu grupā X		Iestāžu grupā X ieviesta VPPP sistēma	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde
	2.5.2. – 2.5.12. uzdevumi		Atbilstoši 2.5.2. – 2.5.12. uzdevumos noteiktajiem rezultātiem	iestāde
3.	VPPP sistēmas darbināšana un VPPP politikas uzraudzība			
3.1.	Regulāri izvērtēt pakalpojumu atbilstību klientu vajadzībām	pilnveidojot/papildinot pakalpojumu klāstu savas kompetences robežās un veicot normatīvo aktu izmaiņas	Iestādes pakalpojumu atbilstības klientu vajadzībām izvērtējums (1x gadā)	iestāde
3.2.	Regulāri mērīt pakalpojumu rādītājus, t.sk. izmaksas, un izmantot tos pakalpojumu pilnveidē		Iestādes pakalpojumu rādītāji apkopoti (1x mēnesī)	iestāde
3.4.	Veikt regulārās aptaujas par VPPP sistēmu iestādēs un pakalpojumu saņēmēju apmierinātību par valsts pakalpojumiem		Veiktas aptaujas par VPPP sistēmu iestādēs (1) un pakalpojumu saņēmēju apmierinātību par valsts pakalpojumiem (1), 1x gadā	VARAM
3.5.	Veikt pakalpojumu pilnveidi			iestāde
3.6.	Regulāri analizēt pakalpojumu reģistru	Lai neatkarīgi novērtētu pakalpojumu briedumu	Izpratne par iestāžu pakalpojumu attīstību	VARAM/ par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde

5.2 INDIKATĪVS LAIKA PLĀNS

Provizoriskais laika ietilpības novērtējums VPPP politikas izstrādei, ieviešanai un 1 gada uzraudzībai veido 20 ceturkšņus jeb 5 gadus pie nosacījuma, ka bez pilota grupas VPPP sistēmas ieviešana notiek 2 iestāžu grupās. Ņemot vērā ievērojamu iestāžu (pakalpojumu turētāju) skaitu, ieteicams veikt VPPP ieviešanu vismaz 4 grupās, kas pagarinās VPPP politikas ieviešanu līdz 24 ceturkšņiem.

Uzdevums		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1.	VPPP politikas izstrāde																								
1.1.	Definēt/precizēt ar pakalpojumu jomu saistītos jēdzienus																								
1.2.	Izstrādāt pakalpojumu pārvaldības pamatnostādnes																								
1.3.	Noteikt iestāžu, t.sk. VARAM, resora, iestādes atbildību pakalpojumu pārvaldības jomā																								
1.4.	Veikt izvērtējumu par proaktīvo pieeju pakalpojumu pārvaldībā u.c. politikas jautājumiem																								
1.5.	Saskaņot un notestēt politikā paredzētos risinājumus ar iestādēm (darba grupa)																								
1.6.	Apvienot ar valsts pārvaldes pakalpojumiem saistītās politikas vienā																								
1.7.	Pakalpojumu pārvaldības pilnveides sasaiste ar plašāku valsts pārvaldes reformu																								
1.8.	VPPP politikas ieviešanas komandas (lomu un resursu) noteikšana																								
1.9.	VPPP politikas ieviešanas plāna izstrāde (precizēšana)																								
1.10.	VPPP politikas ieviešanas izmaksu noteikšana																								
2.	VPPP politikas ieviešana																								
2.1.	Normatīvā regulējuma pilnveide																								
2.1.1.	Izstrādāt/grozīt pakalpojumu jomas normatīvo regulējumu																								

Uzdevums		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
2.1.2.	Pilnveidot normatīvo regulējumu atbilstoši pilota rezultātiem (pēc nepieciešamības)																								
2.2.	Finansējuma piesaiste VPPP politikas ieviešanai																								
2.2.1.	Iekļaut VPPP prasības ERAF IKT projektu regulējumā 2021-2027																								
2.2.2.	Izstrādāt ERAF projektu pieteikumus, ieskaitot VPPP prasības																								
2.2.3.	JPI izstrāde un apstiprināšana (ja nepieciešams)																								
2.3.	VPPP politikas ieviešanas komandas sagatavošana																								
	Nokomplektēt komandu																								
	Veikt komandas apmācību																								
2.4.	IKT arhitektūras un risinājumu attīstīšana																								
2.4.1.	Izstrādāt ar pakalpojumu pārvaldību un sniegšanu saistīto informācijas sistēmu arhitektūru																								
2.4.2.	Pilnveidot publisko pakalpojumu katalogu (reģistru) pilnveide																								
2.4.3.	Izstrādāt un ieviest vienotu un ar iestāžu IS integrētu pakalpojumu gadījumu reģistrācijas risinājumu																								
2.4.4.	Izstrādāt un ieviest vienota un ar iestāžu IS integrētu klientu profila risinājumu (pakalpojumu kontaktu un iestatījumu reģistrs)																								
2.4.5.	Izstrādāt un ieviest pakalpojumu pilnveides risinājumu(s) uz MI un mašīnmācīšanās metožu pamata																								
2.4.6.	Pilnveidot www.latvija.lv atbilstoši API first un atvērtības principiem																								
2.5.	VPPP sistēmas ieviešanas pilots izlases iestādēs																								
2.5.1.	Izstrādāt metodiskos materiālus VPPP sistēmas ieviešanai																								
2.5.2.	Noteikt atbildīgo par VPPP iestādē																								
2.5.3.	Definēt iestādes pakalpojumus un saistītos jēdzienus																								

Uzdevums		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
2.5.4.	Veikt pakalpojumu proaktivitātes un adaptivitātes (personalizācijas) izvērtējumu (triggeru noteikšana)																								
2.5.5.	Veikt vairāku iestāžu pakalpojumu integrācijas projektējumu																								
2.5.6.	Integrēt vairāku iestāžu pakalpojumus (integrēšana vai piedāvājumu izveide)																								
2.5.7.	Izstrādāt pakalpojumu daudzkanālu stratēģiju																								
2.5.8.	Veikt VPPP sistēmas projektēšanu iestādē (sistēmas tvērums)																								
2.5.9.	Izstrādāt un saskaņot iestādes VPPP sistēmas ieviešanas plānu ar par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestādi																								
2.5.10.	Ieviest iestādē pakalpojumu pārvaldību, izmantojot t.sk. centralizētos IKT risinājumus																								
2.5.11.	Sniegt konsultācijas iestādēm par VPPP sistēmas izveidi un ieviešanu iestādē																								
2.5.12.	Veikt VPPP sistēmas ieviešanas novērtējumu iestādē																								
2.5.13.	Precizēt VPPP vadlīnijas atbilstoši pilota rezultātiem																								
2.6.	VPPP sistēmas ieviešana visā valsts pārvaldē																								
2.6.1.	Precizēt metodiskos materiālus VPPP sistēmas ieviešanai																								
2.6.2.	Sadalīt iestādes ieviešanas grupās un precizēt ieviešanas laika plānu																								
2.6.3.	Ieviest VPPP sistēmu iestāžu grupā 1																								
	2.5.2. – 2.5.12. uzdevumi																								
2.6.4.	Ieviest VPPP sistēmu iestāžu grupā 2																								
	2.5.2. – 2.5.12. uzdevumi																								
2.6.5.	Ieviest VPPP sistēmu iestāžu grupā 3																								
	2.5.2. – 2.5.12. uzdevumi																								
2.6.6.	Ieviest VPPP sistēmu iestāžu grupā 4																								
	2.5.2. – 2.5.12. uzdevumi																								

Uzdevums		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
3.	VPPP sistēmas darbināšana un VPPP politikas uzraudzība																								
3.1.	Regulāri izvērtēt pakalpojumu atbilstību klientu vajadzībām																								
3.2.	Regulāri mērīt pakalpojumu rādītājus, t.sk. izmaksas, un izmantot tos pakalpojumu pilnveidē																								
3.4.	Veikt regulārās aptaujas par VPPP sistēmu iestādēs un pakalpojumu saņēmēju apmierinātību par valsts pakalpojumiem																								
3.5.	Veikt pakalpojumu pilnveidi																								
3.6.	Regulāri analizēt pakalpojumu reģistru																								

6 IETEKME UZ VALSTS UN PAŠVALDĪBU BUDŽETU

6.1 INDIKATĪVĀS IZMAKSAS

Plānojot VPPP politikas ieviešanu, jāreķinās ar izmaksām, kuras:

- ♦ obligāti radīsies;
- ♦ var rasties atkarībā no ieviešanas pieejas;
- ♦ ir vērstas uz pakalpojumu pilnveidi, taču nevar tikt attiecinātas tikai uz VPPP politikas ieviešanu (precīzu VPPP daļu arī nav iespējams noteikt).

4. tabulā sniegta indikatīvā naudas plūsma VPPP politikas izveidei, ieviešanai un uzraudzībai 6 gadu laikā, pamatojoties uz dokumenta 5.2. apakšdaļā sniegto indikatīvo laika plānu. Kamēr nav zināms VPPP politikas tvērums, Konsultantiem nav iespējas noteikt precīzāko ietekmi uz konkrēto iestāžu budžetiem.

Izmaksu aplēse balstās uz šādiem pieņēmumiem:

- ♦ VPPP politikas izstrāde un ieviešana (atbilstoši dokumentā piedāvātajam tvērumam un apzinātajām sākotnējām aktivitātēm), kā arī pirmie uzraudzības darbi prasīs 24 ceturkšņus jeb 6 gadus;
- ♦ Naudas plūsmā iekļauti tikai papildus nepieciešamie izdevumi:
 - ♦ Tiek pieņemts, ka esošie VPPP politikas izstrādē iesaistītie resursi netiks samazināti;
 - ♦ IKT arhitektūras izstrādes izmaksas nav iekļautas, jo arhitektūra tiek veidota paralēli šim izvērtējumam (ir noslēgts līgums par arhitektūras izstrādi);
 - ♦ Atsaucoties uz darbu plāna 2.4.1., 2.4.2. un 3.4. aktivitātēm, uz izvērtējuma nodevuma izstrādes brīdi ir apzināti ERAF, ANM un citu finanšu instrumentu projekti, kuru ietvaros tiks vai var tikt attīstīti ar VPPP sistēmu saistītie IKT risinājumi, īstenotas apmācības u.c. ar VPPP ieviešanu saistītas aktivitātes. Šīs projektu izmaksas nav iekļautas naudas plūsmā;
- ♦ Iestāžu izmaksas varēs noteikt individuāli pēc VPPP audita katrā iestādē un veidojot iestādes VPPP ieviešanas plānu. Minimālo VPPP prasību ieviešana neprasa papildu resursu. 2021.-2027. gada plānošanas periodā plānotie pakalpojumu pilnveidojumi ir iekļauti ANM un ERAF projektu tvērumā, papildu izdevumi nav plānoti;
- ♦ Ņemot vērā vidējo kadru mainību valsts pārvaldē un VPPP politikas attīstību, reizi 2 gados jānodrošina VPPP politikas plānošanā, ieviešanā un uzraudzībā iesaistīto darbinieku apmācība VPPP jomā;
- ♦ Personāla izmaksas ir iekļauti visi nodokļi, t.sk. darba devēja VSAOI;
- ♦ Norādītās ārpakalpojumu izmaksas ietver PVN.

Apkopojot 1. tabulā sniegtas izmaksas, redzams, ka papildus esošajiem un iepriekš ieplānotajiem resursiem VPPP politikas izstrāde prasīs 60 500 EUR gadā jeb 363 000 EUR sešu gadu periodā. VPPP ieviešanas aktivitāšu 2022.-2027. gadā īstenošanai kopumā nepieciešami vismaz 1 157 250 EUR. Savukārt VPPP sistēmas darbināšanai iestādēs un VPPP politikas uzraudzībai papildus nepieciešami 544 500 EUR.

4. tabula. Ar VPPP politikas ieviešanu saistīto izmaksu indikatīva naudas plūsma.

	Uzdevums	Atbildīgais	Piezīmes	2022	2023	2024	2025	2026	2027	KOPĀ
1	VPPP politikas izstrāde			60 500	60 500	60 500	60 500	60 500	60 500	363 000
1.1.	Definēt/precizēt ar pakalpojumu jomu saistītos jēdzienus	VARAM	esošo VARAM resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
1.2.	Izstrādāt pakalpojumu pārvaldības pamatnostādnes	VARAM	esošo VARAM resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
1.3.	Noteikt iestāžu, t.sk. VARAM, resora, iestādes atbildību pakalpojumu pārvaldības jomā	VARAM	esošo VARAM resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
1.4.	Veikt izvērtējumu par proaktīvu pieeju pakalpojumu pārvaldībā u.c. aspektiem	VARAM	ārpakalpojums 1000 c/st, 50 000 eur + PVN Attīstot VPPP politiku, reizi gadā būs nepieciešams veikt VPPP jaunu izaicinājumu un iespēju izpēti	60 500	60 500	60 500	60 500	60 500	60 500	363 000
1.5.	Apvienot ar valsts pārvaldes pakalpojumiem saistītās politikas vienā	VARAM	esošo VARAM resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
1.6.	Pakalpojumu pārvaldības pilnveides sasaiste ar plašāku valsts pārvaldes reformu	VARAM	esošo VARAM resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
1.7.	VPPP politikas ieviešanas komandas (lomu un resursu) noteikšana	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde	esošo VARAM resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
1.8.	VPPP politikas ieviešanas plāna izstrāde (precizēšana)	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde	esošo VARAM resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
1.9.	VPPP politikas ieviešanas izmaksu noteikšana	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde	esošo VARAM resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
2	VPPP politikas ieviešana			250 350	171 700	208 000	159 600	208 000	159 600	1 157 250
2.1.	Normatīvā regulējuma pilnveide	VARAM	VPPP jurists normatīvo aktu izstrādei,	33 600	33 600	33 600	33 600	33 600	33 600	201 600

Uzdevums				Atbildīgais	Piezīmes	2022	2023	2024	2025	2026	2027	KOPĀ
					2800 EUR bruto alga (t.sk. DD VSAOI)							
	Izstrādāt/grozīt pakalpojumu jomas normatīvo regulējumu			VARAM		33 600	33 600	-	-	-	-	67 200
	Pilnveidot normatīvo regulējumu atbilstoši pilota rezultātiem (pēc nepieciešamības)			VARAM		-	-	33 600	-	-	-	33 600
	Normatīvā regulējuma turpmākā attīstīšana					-	-	-	33 600	33 600	33 600	100 800
2.2.	Finansējuma piesaiste VPPP politikas ieviešanai			VARAM		-	-	-	-	-	-	-
	Iekļaut VPPP prasības ERAF IKT projektu regulējumā 2021-2027				esošo VARAM resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
	Izstrādāt ERAF projektu pieteikumus, ieskaitot VPPP prasības				centralizētajiem risinājumiem projektu koncepcijas ir jau izstrādātas, papildus izdevumi nav nepieciešami	-	-	-	-	-	-	-
2.3.	VPPP politikas ieviešanas komandas sagatavošana			par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde		156 250	138 100	138 100	126 000	138 100	126 000	822 550
2.3.1.	Nokomplektēt komandu			par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde	VPPP eksperti (4), 2000 EUR bruto alga (t.sk.DD VSAOI) VPPP politikas ieviešanas vadītājs, 2500 EUR bruto alga (t.sk. DD VSAOI)	126 000	126 000	126 000	126 000	126 000	126 000	756 000
2.3.2.	Veikt komandas apmācību			par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde	Tēmas: ITIL, pārmaiņu vadība, komunikācija. Valsts kancelejas kompetenču paaugstināšanas aktivitātes ietvaros Ārpakalpojums, 500 c/st. 1.gadā + PVN, 250 c/st. 2., 3.,5.,7 gadā + PVN	30 250	12 100	12 100	-	12 100	-	66 550
2.4.	IKT arhitektūras un risinājumu attīstīšana					-	-	-	-	-	-	-

	Uzdevums	Atbildīgais	Piezīmes	2022	2023	2024	2025	2026	2027	KOPĀ
2.4.1.	Izstrādāt ar pakalpojumu pārvaldību un sniegšanu saistīto informācijas sistēmu arhitektūru			-	-	-	-	-	-	-
2.4.2.	Izstrādāt VPPP centralizētos IKT risinājumus			-	-	-	-	-	-	-
2.5.	VPPP sistēmas ieviešanas pilots izlases iestādēs	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde		60 500	-	36 300	-	36 300	-	133 100
2.5.1.	Izstrādāt metodiskos materiālus VPPP sistēmas ieviešanai (apmācību kurss)	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde	ārpakalpojums, sākotnējā izstrāde 1000 c/st, 50 000 eur + PVN, reizi 2 gados jāveic precizējumi/papildinājumi	60 500	-	-	-	-	-	60 500
2.5.2.	Noteikt atbildīgo par VPPP iestādē	iestāde	iestāžu esošo resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
2.5.3.	Pakalpojumu un saistīto jēdzienu definējums iestādēs	iestāde	iestāžu izmaksas varēs noteikt pēc VPPP audita katrā iestādē un veidojot iestādes VPPP ieviešanas plānu. Minimālo VPPP prasību ieviešana neprasa papildu resursu.	-	-	-	-	-	-	-
2.5.4.	Veikt pakalpojumu proaktivitātes un adaptivitātes (personalizācijas) izvērtējumu (trigeru noteikšana)	iestāde	pēc būtības ārpakalpojums	-	-	-	-	-	-	-
2.5.5.	Veikt vairāku iestāžu pakalpojumu integrācijas projektējumu	iestādes	pēc būtības ārpakalpojums	-	-	-	-	-	-	-
2.5.6.	Veikt vairāku iestāžu pakalpojumu integrāciju (integrēšana vai piedāvājumu izveide)	iestādes	pēc būtības ārpakalpojums	-	-	-	-	-	-	-
2.5.7.	Izstrādāt pakalpojumu daudzkanālu stratēģiju	iestāde	pēc būtības ārpakalpojums	-	-	-	-	-	-	-
2.5.8.	Veikt VPPP sistēmas projektēšanu iestādē (sistēmas tvērums)	iestāde	iekšēji vai ārpakalpojums	-	-	-	-	-	-	-
2.5.9.	Ieviest pakalpojumu pārvaldību, izmantojot IKT risinājumus	iestāde		-	-	-	-	-	-	-
2.5.10.	Veikt iestāžu konsultēšanu par VPPP sistēmas ieviešanu	par VPPP politikas ieviešanu	esošo resursu ietvaros (skat. komandu 2.3. aktivitātē)	-	-	-	-	-	-	-

Uzdevums	Atbildīgais	Piezīmes	2022	2023	2024	2025	2026	2027	KOPĀ
	atbildīgā iestāde								
2.5.11. Saskaņot iestāžu VPPP sistēmas ieviešanas plānus	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde	esošo resursu ietvaros (skat. komandu 2.3. aktivitātē)	-	-	-	-	-	-	-
2.5.12. Ieviešanas novērtējums	iestāde	esošo resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
2.5.13. Precizēt VPPP vadlīnijas u.c. met.materiālus	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde	Ārpakalpojums, 600 c/st. + PVN, precizējumi 1x 2 gados	-	-	36 300	-	36 300	-	72 600
2.6. VPPP sistēmas ieviešana visā valsts pārvaldē (secīgi)			-	-	-	-	-	-	-
2.6.1. Ieviešanas grupu un laika plāna noteikšana	VARAM/par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde	esošo resursu ietvaros (skat. komandu 2.3. aktivitātē)	-	-	-	-	-	-	-
2.6.2. VPPP sistēmas ieviešana iestāžu grupā 1			-	-	-	-	-	-	-
Iestādes konsultēšana par VPPP sistēmas ieviešanu	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde	esošo resursu ietvaros (skat. komandu 2.3. aktivitātē)	-	-	-	-	-	-	-
Iestādes VPPP sistēmas ieviešanas plāna saskaņošana	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde	esošo resursu ietvaros (skat. komandu 2.3. aktivitātē)	-	-	-	-	-	-	-
Ieviešanas novērtējums (pēc gada)	iestāde	esošo resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
2.6.3. VPPP sistēmas ieviešana iestāžu grupā 2			-	-	-	-	-	-	-
2.6.4. VPPP sistēmas ieviešana iestāžu grupā 3			-	-	-	-	-	-	-

	Uzdevums	Atbildīgais	Piezīmes	2022	2023	2024	2025	2026	2027	KOPĀ
2.6.5.	VPPP sistēmas ieviešana iestāžu grupā 4			-	-	-	-	-	-	-
3	VPPP sistēmas darbināšana, VPPP politikas uzraudzība			121 000	60 500	121 000	60 500	121 000	60 500	544 500
3.1.	Regulāri izvērtēt pakalpojumu atbilstību klientu vajadzībām	iestāde		-	-	-	-	-	-	-
3.2.	Regulāri mērīt pakalpojumu rādītājus, t.sk. izmaksas, un izmantot tos pakalpojumu pilnveidē	iestāde	esošo resursu ietvaros	-	-	-	-	-	-	-
3.3.	Veikt regulārās aptaujas par VPPP sistēmu iestādēs un pakalpojumu saņēmēju apmierinātību par valsts pakalpojumiem	VARAM	ārpakalpojums 1000 c/st, 50 000 eur + PVN	60 500	60 500	60 500	60 500	60 500	60 500	363 000
3.4.	Veikt pakalpojumu pilnveidi	iestāde	iestāžu izmaksas varēs noteikt pēc VPPP audita katrā iestādē un veidojot iestādes VPPP ieviešanas plānu. 2021-2027 plānotie pakalpojumu pilnveidojumi ir iekļauti ANM un ERAF projektu tvērumā, papildu izdevumi nav plānoti	-	-	-	-	-	-	-
3.5.	Regulāri analizēt pakalpojumu reģistru	par VPPP politikas ieviešanu atbildīgā iestāde, VARAM	esošo resursu ietvaros (skat. komandu 2.3. aktivitātē) un ārpakalpojums 1x 2 gados	60 500	-	60 500	-	60 500	-	60 500
KOPĀ:				431 850	292 700	389 500	280 600	389 500	280 600	2 064 750

6.2 IESPĒJAMIE FINANSĒŠANAS AVOTI

Atbilstoši valsts politikas plānošanas klasiskai pieejai VPPP politikas definēšana un ieviešana būtu jāplāno **valsts budžeta** ietvaros kā **jauno politikas iniciatīvu**. Savukārt VPPP politikas uzraudzība un VPPP sistēmas darbināšana iestādēs ir nepārtraukts process, kurš pēc ieviešanas būtu jāparedz iestāžu **bāzes budžetu** ietvaros.

Ņemot vērā valsts budžeta ierobežotās iespējas un ārēju finanšu instrumentu iespējas, Konsultantu redzējumā būtu jāvadās pēc šādas VPPP politikas ieviešanas finansēšanas pieejas:

- ♦ Centralizēto IKT risinājumu izstrādes projektos (ja projekts ir vērsts uz centralizētā pakalpojumu pārvaldības risinājuma izstrādi) iekļaut centralizēto VPPP politikas ieviešanas aktivitāšu izmaksas: risinājumu izstrādes, komandas izveidi VPPP ieviešanai valsts pārvaldes iestādēs, metodisko materiālu izstrādei, aptauju veikšanai.
- ♦ ERAF projektu nosacījumos paredzēt, ka, pilnveidojot pakalpojumus projekta ietvaros, iestādē jābūt ieviestai VPPP sistēmai. Paredzēt to kā projekta nodevumu akceptēšanas nosacījumu.
- ♦ Padziļinātās analīzes, pētnieciskas vajadzības var adresēt no papildu finansēšanas avotiem, piemēram, *Horizon Europe*.

Turpmākajā VPPP izstrādes un ieviešanas gaitā ir jāprecizē, kuras aktivitātes var tik iekļautas un finansētas centralizēto IKT risinājumu projektu ietvaros, t.sk. jau izstrādē esošajos ERAF 2014-2020. gada plānošanas perioda projektos.

No kopējā 2021.-2027. gada plānošanas perioda 600.44 milj. EUR IKT projektu kopportfeļa (ERAF un ANM) uz VPPP politikas ieviešanu indikatīvi attiecas 26.6 milj. EUR (4%), ieviešot centralizētos risinājumus pakalpojumu pārvaldībai. Konsultantu skatījumā virkne ERAF un ANM projektu (gandrīz puse no kopējā portfeļa) ir vērsta uz pakalpojumu pilnveidi, kas ir VPPP politikas svarīgākā izpausme. 3. tabulā sniegts pārskats par iestāžu plānotajiem projektiem, kuri radīs pozitīvu ietekmi uz pakalpojumu pilnveidi, kas kopumā sastāda 212 milj. EUR jeb 35% no kopējā IKT investīciju portfeļa.

5. tabula. Ar pakalpojumu pilnveidi saistīti 2021.-2027. gada plānošanas periodā plānotie ANM un ERAF projekti.

Nr.	Projekts	Resors	Budžets, milj. EUR	Finansēšanas avots
1	Vēlēšanu procesa digitalizācija, Pašvaldību referendumi	CVK	4	ANM
2	Uzņēmējdarbības atbalsta pakalpojumu pilnveide (LIAA)	EM	2	ANM
3	Būvniecības informācijas sistēmas attīstība	EM	2	ERAF
4	[VID] Biznesam draudzīgi un stimulējoši e-pakalpojumi	FM	2	ANM
5	[IUB] procesu modernizācija ("Publikāciju vadības sistēma")	FM	1.6	ANM
6	[VNĪA] Nekustamo īpašumu pārvaldības procesu digitalizācija un centralizācija	FM	1.2	ANM

Nr.	Projekts	Resors	Budžets, milj. EUR	Finansēšanas avots
7	[VID] Elektronisku finanšu dokumentu maiņvietas izveide (eČeki, eCMR, eRēķini)	FM	1	ANM
8	Vienotas ugunsdrošības uzraudzības un civilās aizsardzības platformas izveide	IeM	2.24	ANM
9	Personu apliecinošu dokumentu, personu ceļošanas dokumentu, personas statusu apliecinošu dokumentu izsniegšanas procesu attīstība, robotizācija un automatizācija, lai veicinātu klientu pašapkalpošanos	IeM	4.5	ANM
10	Fizisko personu datu pakalpojumu modernizācija. 2.posms	IeM	4.35	ERAF
11	E-lietas 2.kārta (IeM) - IIS2 esošo apakšsistēmu attīstība, pielāgošana un modernizācija	IeM	7.392	ERAF
12	Latvijas valsts pārvaldes federētais mākonis, ZM	ZM	3.7	ANM
13	Latvijas valsts pārvaldes federētais mākonis, IeM	IeM	3	ANM
14	Latvijas valsts pārvaldes federētais mākonis, VESPC/LVRTC	SM	4.5 + 2.5	ANM + ERAF
15	Latvijas valsts pārvaldes federētais mākonis, LNB	KM	3.272 + 2.2	ANM + ERAF
16	Izglītības digitalizācija (Skolvadības digitalizācija, Mācību procesa un vērtējuma digitalizācija, izglītības datu analītika)	IZM	5	ANM
17	Akadēmiskās integritātes modulis augstākajā izglītībā	IZM	1.5	ANM
18	Vienotā uzņemšanas sistēma augstākās izglītības iestādēs, II. Kārta	IZM	0.5	ANM
19	Valsts vienotās arhīvu informācijas sistēmas pārbūve Kultūras nozares pamadarbības sistēmu un atbalsta sistēmu pielāgošana valsts vienotajai IKT arhitektūrai	KM	1	ANM
20	Sabiedrisko mediju patstāvības nodrošināšana un to tehnoloģiju, infrastruktūras un satura modernizēšana	KM	14.092	ANM
21	Informatīvās telpas monitoringa, aizsardzības un informatīvo uzbrukumu identificēšanas spēju paaugstināšana informatīvo uzbrukumu seku mazināšanai (ļautu nodrošināt nepieciešamās valsts stratēģiskās komunikācijas reakcijas savlaicīgi novēršot naida kurināšanas, nesaticības	KM	2	ANM

Nr.	Projekts	Resors	Budžets, milj. EUR	Finansēšanas avots
	veicināšanas un sabiedrības dezinformācijas aktivitātes), t.sk. personāla apmācībai			
22	Nacionāla mēroga pētniecības datu infrastruktūras attīstīšana. Inovatīvi digitālie kultūras resursi pētniekiem un sabiedrībai	KM	2	ERAF
23	Mašintulkošanas sistēmas papildināšana ar jauniem valodu pāriem, kas palielinās valsts pārvaldes satura, e-pakalpojumu, un cita veida satura pieejamību. Mašintulkošanas un virtuālo asistentu platformas pilnveide	KM	1.2	ERAF
24	LM SPOLIS attīstība un sociālās aprūpes digitalizācija (IS SPOLIS pārbūve)	LM	3.2	ERAF
25	Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras SAIS attīstība un procesu automatizācija (SAIS pārbūve)	LM	5 + 2	ANM + ERAF
26	LM statistika un izplatīšana (Labklājības nozares datu analītikas platformas attīstība) un valsts datu analītikas kompetenču centra spēju attīstība	LM	2 + 1	ANM + ERAF
27	Pašvaldību pakalpojumu digitālā transformācija, t.sk. attālinātās sēdes (PKIP2)	pašvaldības	6	ANM
28	Pašvaldību pakalpojumu un atbalsta procesu pielāgošana atbilstoši ATR (pamatdarbība)	pašvaldības	4	ANM
29	Līdzdalības budžets un kolektīvais iesniegums (pašvaldības saziņas/ līdzdalības platforma)	pašvaldības	0.75	ANM
30	Uzticamības pakalpojumi – eParaksts un e-Identitāte	SM	7.8	ERAF
31	Ostu loģistikas datu pārvaldība, kravu kustības uzskaites automatizācija, viedo ostu risinājumu izmēģinājumu ekspluatācija	SM	4	ANM
32	Digitālais 3B valstu 5G starpsavienojums (via Baltica)	SM	12.5	ANM
33	"Pēdējās jūdzes" attīstība	SM	4	ANM
34	Valsts zemes dienesta digitālā klientu centra izveide	TM	2	ERAF
35	E-lietas 2.kārta (TM)	TM	5 + 5	ANM + ERAF
36	Uzņēmumu reģistra digitālā transformācija	TM	2.662	ANM
37	Elektroniskās maksātnespējas uzskaites sistēmas attīstība	TM	0.4	ANM

Nr.	Projekts	Resors	Budžets, milj. EUR	Finansēšanas avots
38	Publisko pakalpojumu modernizācija un pārrobežu pieejamības nodrošināšana	TM	3.973	ERAF
39	Atbalsta funkciju centralizēšana - Vienoto pakalpojumu centra izveide (cilvēkresursu platforma + valsts plānošanas platforma)	Valsts kanceleja	2	ANM
40	(TAP) Vienotais tiesību aktu projektu izstrādes un saskaņošanas portāls, 2. kārtā	Valsts kanceleja	1.74	ERAF
41	Vides informācijas dabas datu pārvaldības un aizsargājamo dabas teritoriju pārvaldības monitoringa pilnveide un automatizācija.	VARAM (resors)	4.5	ERAF
42	Elektronisko iepirkumu attīstība un modernizācija	VARAM (resors)	3.5	ERAF
43	TAPIS (Teritoriālās attīstības plānošanas pilnveide un sabiedrības līdzdalības nodrošināšana)	VARAM (resors)	2	ERAF
44	Tīkla kvalitātes kartējums attālināti vadāma un bezpilota transporta vajadzībām, t.sk. iekārtas	VARAM (resors)	1.5	ANM
45	Valsts vides datu aprīte un automatizēta lēmumu pieņemšana	VARAM (resors)	2.5	ANM
46	Ārstniecības iestāžu informācijas sistēmas izveide/ pārbūve nozares vajadzībām	VM	10	ANM
47	Veselības aprūpes pārvaldības sistēmas stiprināšana un digitalizācija, attīstot digitālos risinājumus	VM	26.1	ERAF
48	Attālinātas ugunsgrēku atklāšanas un novērošanas sistēmas attīstība uz esošajiem ugunsnovērošanas torņiem, digitalizējot datu apstrādi	ZM	4.3	ANM
49	Digitālās platformas izveide meliorācijas stāvokļa apzināšanai	ZM	4	ERAF
KOPĀ:			212.171	

1. PIELIKUMS. DARBU IZPILDES PLĀNS

