

***Pasākumu plāns
klientu
apkalpošanas
plūsmas
novirzīšanai uz
izmaksu ziņā
efektīviem
kanāliem***

2018. gada
30. novembrī

Par tiesībām iepazīties ar šo dokumentu

Jebkura persona, kas nav šī nodevuma adresāts vai kura nav parakstījusi un nosūtījusi atpakaļ PricewaterhouseCoopers SIA vēstuli par atbrīvojumu no atbildības, nav tiesīga iepazīties ar šo ziņojumu.

Ja nepilnvarota persona ir piekļuvusi šim nodevumam un ir izlasījusi to, šī persona, iepazīstoties ar nodevumu, piekrīt šādiem noteikumiem:

1. Persona, kurai šis nodevums ir kļuvis pieejams, saprot, ka PricewaterhouseCoopers SIA darbs tika veikts saskaņā ar klienta norādījumiem, tikai klienta interesēs un izmantošanai klienta vajadzībām.
2. Persona, kurai šis ziņojums ir kļuvis pieejams, atzīst, ka šis nodevums tika sagatavots klienta vajadzībām un var neietvert visus jautājumus, kas varētu būt būtiski citiem mērķiem.
3. Persona, kurai šis nodevums ir kļuvis pieejams, piekrīt, ka PricewaterhouseCoopers SIA, tā partneri, direktori, darbinieki vai citi pārstāvji nav ne atbildīgi, ne piekrīt uzņemties atbildību pret šo personu neatkarīgi no tā, vai atbildība ir radusies no līguma pārkāpuma vai delikta (tajā skaitā, bet ne tikai, no nolaidības un normatīvajos aktos paredzēto pienākumu pārkāpuma). PricewaterhouseCoopers SIA pārstāvji nav atbildīgi par jebkādu zaudējumu, kaitējumu vai izdevumiem, kas radušies personai, kurai šis ziņojums ir kļuvis pieejams un kura ir izmantojusi šo ziņojumu jebkādā veidā, vai par jebkurām citām sekām, kas radušās no tā, ka šai personai ir kļuvis pieejams šis ziņojums. Papildus iepriekš minētajam, persona, kurai šis ziņojums ir kļuvis pieejams, piekrīt, ka uz šo ziņojumu nedrīkst atsaukties, to nedrīkst citēt vai izplatīt bez iepriekšējas PricewaterhouseCoopers SIA rakstiskas piekrišanas.

Saturs

Kopsavilkums.....	4
1. Ievads.....	5
1.1. Dokumenta nolūks un darbības sfēra	5
1.2. Pieņemumi un ierobežojumi	6
1.3. Definīcijas un saīsinājumi	6
2. Starptautiskā pieredze publisko pakalpojumu organizēšanā	8
2.1. Neklātienes kanāli	9
2.2. Klātienes kanāli	9
3. Klātienes un neklātienes kanālu izmantošana Latvijā un rekomendācijas to pilnveidošanā	12
3.1. Neklātienes kanāli	12
3.2. Klātienes kanāli	15
3.3. Īstenojamie pasākumi	23
3.4. Laika plāns un nepieciešamā darbinieku noslodze.....	35

Kopsavilkums

Interneta aktualitātes pieaugums ir būtiski ietekmējis veidu, kā tiek organizēta pakalpojumu sniegšana. Attīstības tendences iekļauj koncentrēšanos uz iedzīvotāju vajadzībām, nodrošinot tiem pielāgotus pakalpojumus un iniciējot mijiedarbību starp pakalpojumu sniedzēju un iedzīvotāju (tai skaitā līdzdarbošanās iespējas pakalpojumu pilnveidošanā). Publisko pakalpojumu organizēšanā būtiski ir koncentrēties uz tādu kanālu izvēli, kas iedzīvotājiem ir ērti pieejami un nodrošina pakalpojumu saņemšanu pēc iespējas ātrāk.

Kanālu izvēlē notiek raksturīga pāreja uz e-pakalpojumu izmantošanu, kam būtiska priekšrocība ir zemākas izmaksas, jo atšķirībā no citiem kanāliem, notiek iedzīvotāju pašapkalpošanās. Saskaņā ar Lielbritānijas valdības veiktajiem aprēķiniem, elektroniskie kanāli saistās ar pat 50 reizes zemākām izmaksām nekā klātienē apkalpošana. Arvien lielākam skaitam pakalpojumu tiekot sniegtiem elektroniski, par aktuālu jautājumu kļūst digitālās plaisas veidošanās. Lai neatstumtu tos iedzīvotājus, kuri dažādu iemeslu dēļ (piemēram, fiziska piekļuve, finansiāli aspekti, prasmju trūkums, u.c.) nelieto internetu, labā prakse iekļauj e-pakalpojumu papildināšanu ar pakalpojumiem klātienē.

Veicot esošās situācijas analīzi, iezīmējas, ka pāreja uz e-pakalpojumu izmantošanu pilnā apmērā rekomendējama attiecībā uz juridisko personu apkalpošanu. Līdzšinējie VPVKAC apmeklējuma rezultāti atspoguļo, ka klātienē apkalpošana juridiskām personām nav aktuāla. Papildus tam jāsekmē publiskās pārvaldes atbalsts privātā sektora digitalizācija, kas ne tikai sekmēs uzņēmumu konkurētspējas un efektivitātes paaugstināšanu, bet arī veicinās domāšanas veida maiņu. Tā rezultātā sagaidāms arī e-pakalpojumu izmantošanas pieaugums.

Attiecībā uz fizisko personu apkalpošanu galvenais mērķis ir pakalpojumu nodrošināšana primāri elektroniski, kā sekundārais kanāls izmantojams dažādās formās asistētais e-pakalpojums VPVKAC un tikai pēc tam klātienē apkalpošana. Lai novirzītu iedzīvotājus uz e-pakalpojumu izmantošanu, būtiska loma būs tiem darbiniekiem, kuri nodarbojas ar klientu konsultēšanu. Līdz ar to būtiski ir paaugstināt darbinieku kompetenci attiecībā uz portāla Latvija.lv lietošanu, tādējādi tiecoties uz to, ka darbinieks ieņem e-pakalpojumu izmantošanas veicinātāja lomu. Iedzīvotājus, savukārt, nepieciešams informēt par e-pakalpojumu izmantošanas iespējām, organizējot dažādas kampaņas.

Analizējot klātienē apkalpošanas statistikas datu analīzi, iezīmējas, ka daļu VPVKAC raksturo zems pakalpojumu skaits, līdz ar to arī augstas izmaksas par vienu pakalpojumu. PwC rekomendē pārskatīt to novadu nozīmes VPVKAC pastāvēšanas lietderību, kuri atbilst tādiem kritērijiem kā augstas izmaksas par vienu pakalpojumu, atrodas tuvu otram, kā arī novadā atrodas vairāk nekā viens VPVKAC. Lai nesamazinātu pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem, daļu no šiem VPVKAC rekomendēts transformēt par mobilajiem VPVKAC. Reģionālas nozīmes VPVKAC, kuros tiek piesaistīti iestāžu klientu apkalpošanas speciālisti, jāizmanto šo speciālistu zināšanas un kompetence un jākoncentrējas uz sarežģītākiem pakalpojumiem un konsultācijām par specifiskiem jautājumiem.

Ņemot vērā, ka pāreja uz pakalpojumu nodrošināšanu tikai elektroniski vēl nav iespējama, jāveic pasākumi klientu plūsmas novirzīšanu uz klātienē kanāliem un uzlabotu iedzīvotāju pieredzi tajos. Šajā kontekstā būtisks faktors ir atbilstoša fiziskā infrastruktūra. Ņemot vērā mobilitātes tendences, nepieciešams izvērtēt autostāvvietu skaita atbilstību klientu plūsmai. Papildu tam, jānosaka vēlams transporta pieturvietu attālums no VPVKAC. Iekšējās saskaņā ar veiktajām klientu un darbinieku aptaujām zemākā apmierinātība ir par telpu izkārtojumu. Lai uzlabotu klātienē apkalpošanas pieredzi, PwC rekomendē iespēju robežās ieviest nodalītu telpu individuālām sarunām ar darbinieku.

Kopumā klātienē apkalpošanas tīklam jābūt uz rezultātiem orientētam, ko rekomendēts nodrošināt, nosakot VPVKAC kvalitātes standartus un mainot valsts budžeta dotācijas piešķiršanas modeli no dotācijas piešķiršanas pašvaldībai uz dotācijas piešķiršanu konkrētam VPVKAC atkarībā no rezultātīvo un kvalitātes rādītāju izpildes. Papildus nepieciešams izvērtēt VPVKAC zīmola maiņu, sekmējot to, ka tas ir sabiedrībai saprotams un uzticams.

1. Ievads

1.1. Dokumenta nolūks un darbības sfēra

Dokuments izstrādāts saskaņā ar starp Valsts aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas (VARAM) un PricewaterhouseCoopers, SIA 2018.gada 25.septembrī noslēgto līgumu Nr.IL/65/2018, ar uzdevumu izstrādāt pasākumu plānu klientu apkalpošanas plūsmas novirzīšanai uz izmaksu ziņā efektīviem kanāliem (turpmāk – Līgums).

Dokuments izstrādāts, balstoties un ņemot vērā:

- Esošās situācijas analizē identificētās problēmas;
- Normatīvo aktu prasības, t.sk.:
 - Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 “Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību”.
 - Ministru kabineta 2018. gada 13. februāra noteikumi Nr. 79 “Kārtība, kādā izmanto 2018. gadam paredzēto apropriāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei”.
 - Ministru kabineta 2013. gada 19. februāra rīkojums Nr. 58 “Konceptijas par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi kopsavilkums”.
 - Ministru kabineta 2015. gada 10. janvāra rīkojums Nr. 14 “Grozījumi Konceptijā par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi”.
 - Ministru kabineta 1996. gada 10. aprīļa rīkojums Nr. 118 “Par vienotu pamatdarbalaiku valsts pārvaldes iestādēs”.
 - Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 402 “Valsts pārvaldes e-pakalpojumu noteikumi”.
 - Ministru kabineta 2018. gada 4. jūlija noteikumi. Nr. 399 Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība.
 - Ministru kabineta 2017. gada 15. marta rīkojums Nr. 125 “Par Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānu”
 - Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likums. Latvijas Vēstnesis, 18.12.2008.
- Politikas plānošanas dokumentus un izvērtējuma ziņojumus, t.sk.:
 - Valsts pārvaldes reformu plāns 2020.
 - Vidzemes plānošanas reģiona ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030.
 - Vidzemes plānošanas reģiona attīstības programma 2015-2020.
 - Latgales stratēģija 2030.
 - Latgales programma 2010-2019.
 - Zemgales plānošanas reģiona ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2015-2030.
 - Zemgales plānošanas reģiona attīstības programma 2015-2020.
 - Kurzemes plānošanas reģiona Ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2015-2030.gadam.
 - Kurzemes plānošanas reģiona Attīstības programma 2015-2020.gadam.
 - Informatīvais ziņojums par publiskās pārvaldes informācijas sistēmu konceptuālo arhitektūru, ISARH 2015.

- Statistikas datus:
 - VPVKAC pakalpojumu statistikas dati.
 - CSP statistikas dati, t.sk. dati Latvijas iedzīvotāju mobilitātes aptaujas 2017.gadā.
 - Latvija.lv statistika.
 - Eiropas Savienības Vienotā tirgus rādītājus.
- Sabiedriskās domas pētījumus:
 - Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījumu, VARAM 2018.
 - Latvijas iedzīvotāju aptauja – klientu apmierinātība ar valsts pakalpojumiem, VARAM 2018.
 - Sabiedriskās domas izvērtējumi par e-pakalpojumu pielietojumu, VARAM 2015.
 - VPVKAC klientu aptaujas nodevumu, VARAM 2017.
 - VPVKAC darbinieku aptaujas (t.sk. a) pašvaldību darbinieku; b) VID, VSAA, VZD darbinieku, kuri strādā reģionālās nozīmes VPVKAC; c) VID, VSAA darbinieku, kuri strādā ar VPVKAC iesniegumiem), VARAM 2017.
 - VPVKAC noslēpumainā klienta vizītes, 2017.
- Ārvalstu un līdzīgu jomu (t.sk. privātā sektora, piem., banku) pieredzes un labās prakses piemērus;
- Valsts iestāžu vērtējumu un valsts iestāžu e-indeksu, VARAM 2018;
- Valsts kontroles revīzijas ziņojumu “Vai novadu pašvaldības nodrošina pakalpojumus iedzīvotājiem par samērīgām izmaksām?”, 2017;
- Pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības platformas detalizēts projekta apraksts, VARAM 2017.

Dokumenta mērķauditorija ir Publisko pakalpojumu sistēmas attīstības plānotāji.

Darbu izpildē ir izmantotas gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās pētniecības metodes. Kvantitatīvās pētniecības ietvaros tika veikta statistikas analīze – datu apkopošanu, grupēšanu un grafisko attēlošanu, lai noteiktu dažādus rādītājus un vidējos lielumus, tendences un izkliedi. Kvalitatīvās pētniecības metodes tika pielietotas skatot dažādas aptaujas par VPVKAC darbu. Darbu izpildes ietvaros tika veikta dažādu statistikas datu salīdzināšana ar citu pētījumu novērojumiem, lai izdarītu secinājumus par rādītāju kopsakarībām.

1.2. Pieņēmumi un ierobežojumi

Šajā dokumentā ietverta informācija, kas iegūta no dažādiem avotiem (intervijas ar VARAM pārstāvjiem, ārvalstu labās prakses piemēru analīze, normatīvo aktu analīze, statistikas datu analīze u.c.). PwC nav mēģinājis nodrošināt šādu avotu uzticamību vai pārbaudīt šādi sniegto informāciju. Tādējādi PwC nevienai personai, izņemot VARAM saskaņā ar noslēgto Līgumu, nesniedz nekāda veida apsolījumus vai garantijas (tiešas vai netiešas) par ziņojuma pareizību vai pilnīgumu.

Dokumentā ietvertie principi un risinājumi ir izklāstīti vispārējā detalizācijas līmenī, šo principu un risinājumu detalizācija ir paredzēta attiecīgu projektu īstenošanas laikā.

Mēs neesam veikuši nekādus darba uzdevumus kopš 30.novembra. Nodevumā nav aprakstīta tādu notikumu un apstākļu ietekme, kas varēja notikt pēc šī datuma, kā arī nav ietverta informācija, kas varēja tikt atklāta pēc šī datuma.

1.3. Definīcijas un saīsinājumi

Dokumentā izmantotie jēdzieni/saīsinājumi un to skaidrojums/atšifrējums sniegts **1. tabula**.

1. tabula. Dokumentā izmantoto saīsinājumu atšifrējums

Saīsinājums/jēdziens	Atšifrējums/Skaidrojums
API	Lietojumprogrammas saskarne (<i>angl. – application programming interface</i>)
CSP	Centrālā statistikas pārvalde
DAP	Dabas aizsardzības pārvalde
EM	Ekonomikas ministrija
E-pakalpojumi	Elektroniskie pakalpojumi
IeM	Iekšlietu ministrija
IKT	Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas
IUB	Iepirkumu uzraudzības birojs
Klients, pakalpojumu saņēmējs	fiziska persona, juridiska persona, personu apvienība, kura izmanto vai ir tiesīga izmantot pakalpojumu
KPI	Galvenais darbības rādītājs (<i>angl. - key performance indicator</i>)
KPR	Kurzemes plānošanas reģions
LAD	Lauku atbalsta dienests
LPR	Latgales plānošanas reģions
LPS	Latvijas Pašvaldību savienība
MVU	Mazie, vidējie uzņēmumi
NVA	Nodarbinātības valsts aģentūra
Pakalpojuma turētājs	Institūcija, kura nodrošina pakalpojumu pārvaldību
Pakalpojums	Normatīvajos aktos noteiktais vai no tiem izrietošais materiālais vai nemateriālais labums, ko pakalpojumu sniedzējs sniedz pakalpojumu saņēmējam saistībā ar tā kompetencē esošu valsts pārvaldes funkciju un uzdevumu izpildi
Pakalpojumu pārvaldība	Uzdevumu un darbību kopums, ko nodrošina pakalpojumu turētājs saistībā ar pakalpojumu nodrošināšanas organizēšanu: no pārvaldes funkcijām un uzdevumiem izrietošo pakalpojumu identificēšana un aprakstīšana, pakalpojuma kvalitātes, kvantitātes u.c. rādītāju noteikšana, mērīšana un analīze, kanālu stratēģijas, proti, optimālo pakalpojumu sniegšanas veidu un formu noteikšana un sadarbības organizēšana ar pakalpojumu sniedzējiem (ja tādi ir izvēlēti optimālai pakalpojumu sniegšanai)
Pakalpojumu piegādātājs	Institūcija, tās struktūrvienība vai privātpersona, kura nodrošina ar pakalpojumu piegādi saistītās darbības
Pakalpojumu piegāde	Pakalpojumu pieprasījumu saņemšana, pakalpojumu sniedzēju darba rezultātu izsniegšana personai, pakalpojuma uzskaitē un uzskaites datu analīze, saziņa ar personu un pakalpojumu sniedzēju
Pakalpojumu sniedzējs	Institūcija vai privātpersona, kuras kompetencē ir pakalpojuma sniegšana
PMLP	Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde
PwC	PricewaterhouseCoopers, SIA
RPR	Rīgas plānošanas reģions
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
TA	Tiesu administrācija
UR	Uzņēmumu reģistrs
VARAM	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
VDC	Ventspils digitālais centrs
VDI	Valsts darba inspekcija
VID	Valsts ieņēmumu dienests
VPR	Vidzemes plānošanas reģions
VPVKAC	Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centrs
VRAA	Valsts reģionālās attīstības aģentūra
VSAA	Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra
VZD	Valsts zemes dienests
ZPR	Zemgales plānošanas reģions

2. Starptautiskā pieredze publisko pakalpojumu organizēšanā

Interneta izmantošana pieaug. Augstākais interneta lietotāju īpatsvars ir Eiropā (sasniedz 80%).¹ Interneta aktualitātes pieaugums ir būtiski ietekmējis veidu, kā tiek organizēta pakalpojumu sniegšana. Tehnoloģiju attīstības rezultātā ir pieaugušas arī iedzīvotāju gaidas. Valstīs ar augstu interneta lietošanas līmeni, iedzīvotāji ir pieraduši pie iespējas nepārtraukti piekļūt informācijai, saņemt to personalizētu, kā arī līdzdarboties pakalpojuma veidošanā.

Publisko pakalpojumu attīstības tendences iekļauj četrus elementus – piekļuve (klātienas pakalpojumu papildināšana ar elektroniskajiem pakalpojumiem), personalizācija (pakalpojumu pielāgošana iedzīvotāju interesēm un vajadzībām), ātrums (pakalpojuma izpildei paredzētā laika samazināšana) un mijiedarbība (iedzīvotāju iesaistīšana pakalpojumu veidošanā, t.sk. atgriezeniskā saites nodrošināšana).

Aktuāla ir pāreja uz elektronisko kanālu izmantošanu, procesu pilnveidošanu (ātrums un ērtums), informācijas mērķtiecīgu sniegšanu, kā arī iedzīvotāju līdzdarbošanās iespēju pilnveidošanu. Viens no iemesliem par labu e-pakalpojumiem ir finansiālais ieguvums, respektīvi, e-pakalpojumu nodrošināšana saistās ar zemākām izmaksām nekā citu pakalpojumu sniegšanas kanālu uzturēšana. Tomēr jāņem vērā, ka pakalpojumu sniegšana e-vidē darbosies tikai tad, ja ir attīstīta interneta infrastruktūra un notiek tās aktīva izmantošana.

Lielbritānija pāreju uz elektronisko kanālu izmanto izmaksu samazināšanai. Saskaņā ar Lielbritānijas valdības veiktajiem aprēķiniem, veicot pakalpojumu elektronizāciju, daļai publisko pakalpojumu to sniegšana elektroniski saistās ar ievērojami zemākām izmaksām nekā cita kanāla izmantošana (skat. 2. tabula).

Kanāls	Relatīvā izmaksu vienība
Elektroniski	1
Telefons	20
Pasts	30
Klātienas apkalpošana	50

2. tabula. Relatīvo izmaksu vienība dažādos kanālos ²

Transakcijas izmaksas aprēķina metodoloģija iekļauj visu ar pakalpojuma nodrošināšanu saistīto izmaksu apzināšanu (gan tiešās, gan netiešās izmaksas). Tās ietver, piemēram, izmaksas par fizisko infrastruktūru (telpas, komunālie pakalpojumi), biroja aprīkojumu un saistītajiem pakalpojumiem (drukāšana, pasta un telekomunikāciju pakalpojumi), mārketinga aktivitātēm, nodarbināto atalgojumam, apmācībām, utt.³

Ietaupījuma īpatsvars no kopējā ietaupījuma: 78% personāla izmaksām (tai skaitā darbinieku patērētais laiks), 12% par telpām, 7% pasta, drukāšanas un telekomunikāciju pakalpojumiem un 4% par biroja tehniku.

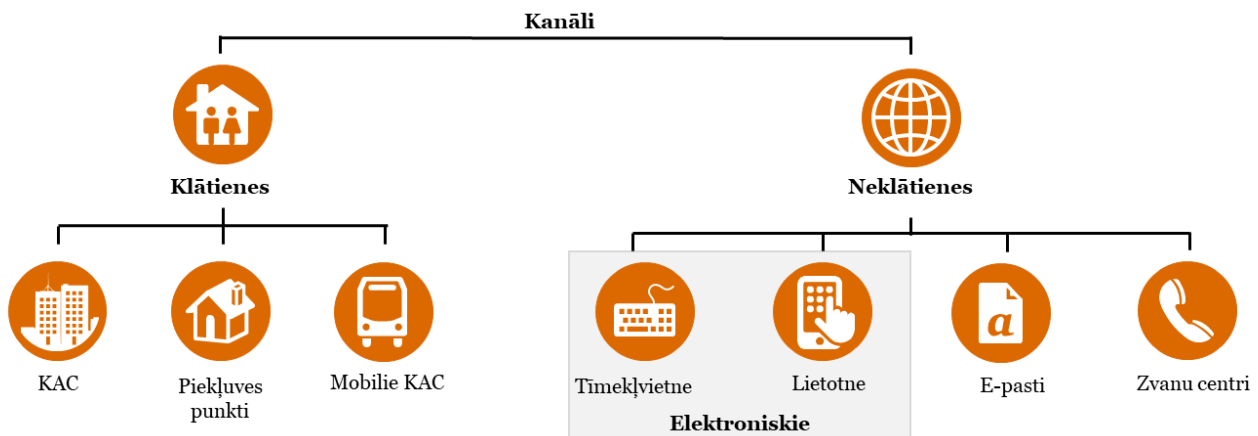
Arvien lielākam skaitam pakalpojumu tiekot sniegtiem elektroniski, par aktuālu jautājumu kļūst digitālās plaisas veidošanās. Ieviešot “tikai digitāli” pieeju publisko pakalpojumu nodrošināšanā, pastāv iespējamība atstumt tos iedzīvotājus, kuri dažādu iemeslu (piemēram, fiziska piekļuve, finansiāli aspekti, prasmju trūkums) dēļ nevar izmantot internetu. Lai nodrošinātu, ka šiem iedzīvotājiem ir iespēja saņemt pakalpojumus, labā prakse iekļauj nepieciešamību papildināt tiešsaistes pakalpojumus ar pakalpojumiem klātienē. Iespējamie pakalpojumu

¹ Avots: International Telecommunication Union. Pieejams: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2017/ITU_Key_2005-2017_ICT_data.xls

² Avots: GOV.UK. Pieejams: <https://www.gov.uk/government/publications/digital-efficiency-report/digital-efficiency-report#introduction>

³ Avots: GOV.UK. Pieejams: <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-cost-per-transaction>

sniegšanas kanāli apkopoti 1. attēlā. Lai nodrošinātu efektīvu un uz iedzīvotāju orientētu pakalpojumu sniegšanu, kanālus visbiežāk kombinē.



1. attēls. Iespējamie pakalpojumu sniegšanas kanāli

2.1. Neklātienē kanāli

Elektroniskie (tīmekļvietne un lietotne)

E-pakalpojumu jomā pasaules tendences iekļauj personalizāciju un pastiprinātu koncentrēšanos uz klientu vajadzībām. Visos sektoros aktuāla ir digitālā transformācija un viedo risinājumu ieviešana, kā rezultātā paaugstinās efektivitāte, samazinās izmaksas un tiek uzlabota klientu pieredze.

Pakalpojumu nodrošināšanā aktuāli ir proaktīvie pakalpojumi, iezīmējot pāreju no vilkšanas (*angl. – pull*) uz spiediena (*angl. – push*) faktoriem. Par pamatu ņemot dzīves notikumus, vajadzības, atrašanās vietu un citus faktorus, tiek proaktīvi nodrošināta informācija par nepieciešamo pakalpojumu vēl pirms iedzīvotājs ir vērsies pie pakalpojumu sniedzēja.

Ņemot vērā, ka prioritāte ir iedzīvotāju vajadzības, aktuāla ir koncentrēšanās nevis uz pakalpojumiem, bet uz dzīves situācijām. Būtisks uzsvars tiek likts uz starpiestāžu sadarbību, lai nodrošinātu, ka iedzīvotājiem ir iespēja atrisināt aktuālo dzīves situāciju ērti, ātri un efektīvi.

E-pasti

E-pastu kā publisko pakalpojumu nodrošināšanas kanālu var izmantot divējādi: orientējoties uz automatizētu atbilžu sniegšanu vienkāršākiem pakalpojumiem vai manuālu atbilžu sniegšanu sarežģītākiem pakalpojumiem.

Zvanu centri

Zvanu centri var kalpot kā veids, lai nodrošinātu klientu apkalpošanu un atbalstu e-pakalpojumu lietošanā attālināti. Apkalpošanas kanāli ietver ne tika komunikāciju pa tālruni, bet arī citu risinājumu izmantošanu, piemēram, tiešsaistes sarakste, video zvani, u.c.

2.2. Klātienē kanāli

Klientu apkalpošanas centri

Klientu apkalpošanas centru attīstības tendences iekļauj pāreju no “one door” (vairāku iestāžu klientu apkalpošanas speciālistu novietošana vienā ēkā) uz “one window” (iespēja saņemt vairāku iestāžu pakalpojumus pie viena klientu apkalpošanas speciālista) politiku. Tā kā viens no klientu apkalpošanas centru lielākajiem izaicinājumiem ir nodrošināt plašu apmeklētību, nozīmīga ir to atrašanās vietas izvēle un klientiem piemērota darba laika izvēle. Labās prakses pieredzes apskats parāda, ka tam jāatrodas populārā un bieži apmeklētā vietā,

piemēram, netālu no iepirkšanās, transporta vai citām pašvaldības ēkām. Pozitīvais piemērs ir Portugālē izveidotie “Citizen Shop” un “Citizen Spot”, kuri atrodas pašvaldību un pasta ēkās. Turklāt darba laiks aptver gan darba dienas (no plkst. 8.30-19.30), gan nedēļas nogales (no plkst. 9.30-15.00).⁴ Atrašanās vietas kontekstā, ievēribas cienīga pieredze ir Dienvidaustrumāzijā (Malaizijā, Singapūrā) izveidotais modelis, kur vienas pieturas aģentūras atrodas centrālās lokācijās un ir daļa no lielveikaliem, kopienu centriem, u.tml. Tās veidojas kā plašāka mēroga centrs, kur papildu iespējai saņemt publiskās pārvaldes iestāžu sniegtos pakalpojumus, darbojas arī nevalstiskās organizācijas un privātā sektora uzņēmumi.

Piekluves punkti

Piekluves punkti var kalpot kā veids digitālās plaisas mazināšanai, nodrošinot brīvi piekļūstamas darbstacijas publiskās vietās. Viens no pozitīvajiem piemēriem ir Singapūra, kur piekluves punkti “Citizen Connect” atrodas 27 stratēģiski novietotās vietās. Īpaši apmācīts personāls tajos nodrošina iespēju piekļūt e-pakalpojumiem.

Mobilie KAC

Mobilie KAC var tikt izmantoti, lai nodrošinātu pakalpojumu pieejamību teritorijās ar zemāku iedzīvotāju skaitu, kur klientu apkalpošanas centri neattaisno to pastāvēšanu. Turklāt šis arī ir veids, lai uzlabotu pakalpojumu pieejamību sociāli neaizsargātām grupām (piemēram, personām ar invaliditāti). Pieredze mobilo pakalpojumu nodrošināšanai ir Čehijai⁵ un iniciatīvas šāda pakalpojuma nodrošināšanas veida ieviešanai novērojamas Kiprā un Ungārijā. Plaši attīstīta mobilo pakalpojumu organizēšana raksturīga Azerbaidžānā, kur mobilie autobusi ir aprīkoti ar visu nepieciešamo pakalpojuma nodrošināšanai. Turklāt ir arī piemērs videi draudzīgu risinājumu izmantošanā (enerģiju autobusā ierīkotajām ierīcēm ražo saules enerģijas baterijas).

Dažādu pakalpojumu sniegšanas kanālu priekšrocības un trūkumi ir apkopoti **3. tabulā**.

	Kanāli	Priekšrocības	Trūkumi
Klātienē	Klientu apkalpošanas centri	<ul style="list-style-type: none"> Tiešs un personīgs kontakts. Piemērots sarežģītiem pakalpojumiem. 	<ul style="list-style-type: none"> Augstas izmaksas. Mēdz būt zema apmeklētība. Darba laiks. Nokļūšana un ar to saistītās izmaksas.
	Piekluves punkti	<ul style="list-style-type: none"> Atrašanās publiskā vietā. Apmācīta personāla atbalsts. 	<ul style="list-style-type: none"> Darba laiks. Piemērots vienkāršiem pakalpojumiem. Nokļūšana un ar to saistītās izmaksas.
	Mobilie KAC	<ul style="list-style-type: none"> Pakalpojums atbilstoši vajadzībai. Atbalsts lauku teritoriju iedzīvotājiem. Atbalsts sociāli neaizsargātām grupām. 	<ul style="list-style-type: none"> Ierobežojums attiecībā uz laiku un vietu. Nepieciešama koordinēšana. Piemērots vienkāršiem pakalpojumiem.
Neklātienē	Tīmekļvietne un lietotne	<ul style="list-style-type: none"> Nav ierobežojums attiecībā uz laiku un vietu. 	<ul style="list-style-type: none"> Nepieciešama piekļuve internetam un atbilstošas tehnoloģijas. Nepieciešamas digitālās prasmes.
	Zvanu centri	<ul style="list-style-type: none"> Dažādas sarežģītības pakalpojumi. Sasaiste ar citiem kanāliem. Zemākas izmaksas kā klātienē kanāliem. 	<ul style="list-style-type: none"> Nav klātienē kontakts.
	E-pasti	<p><u>Automātiska atbilde</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Pieejams visu diennakti. Zemas izmaksas. <p><u>Manuāla atbilde</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Piemērots sarežģītiem pakalpojumiem. 	<ul style="list-style-type: none"> Piemērots vienkāršiem pakalpojumiem. Nav klātienē kontakts.

3. tabula. Dažādu pakalpojumu sniegšanas kanālu priekšrocības un trūkumi.

Elektroniskiem kanāliem nav ierobežojuma attiecībā uz pakalpojuma saņemšanas laiku un vietu. Turklāt citu valstu pieredze rāda, ka šis kanāla veids ir ekonomiski izdevīgāks (skat. **2. tabula**). Ņemot vērā, ka ne visiem iedzīvotājiem ir iespējas un prasmes izmantot elektroniskos kanālus, fizisko kanālu izvēle jāanalizē kontekstā ar konkrētu vajadzību. Klātienē klientu apkalpošanas centru galvenā piemērotība ir sarežģītu pakalpojumu nodrošināšanai, kur nepieciešama kompetenta speciālista klātbūtne. Šim klientu apkalpošanas veidam ir

⁴ Administrative Modernization Agency. Pieejams: <https://www.ama.gov.pt/web/english/citizen-shop>

⁵ European Commission. The Mobile Office. Pieejams: <https://joinup.ec.europa.eu/document/mobile-office-mobile-office>

visaugstākās izmaksas. Tādējādi teritorijās, kurās apmeklētības rādītāji ir zemi, ekonomiski pamatotāka alternatīva būtu mobilie KAC, kas ļautu sniegt pakalpojumus atbilstoši vajadzībai konkrētā laikā un vietā un vienlaikus aptverot plašāku pakalpojumu saņēmēju skaitu, vidējās izmaksas par 1 pakalpojumu būs zemākas nekā klātienē KAC. Piekļuves punktu funkcija var būt divējāda: pirmkārt, iespēja saņemt e-pakalpojumus tiem iedzīvotājiem, kuriem savā mājāsaiņniecībā nav piekļuves internetam. Otrkārt, kā veids, lai sekmētu pāreju uz e-pakalpojumiem, izmantojot kompetenta personāla iespēju nodrošināt atbalsta funkciju. Zvanu centri un e-pasti kā alternatīvs pakalpojumu sniegšanas kanāls var tikt izmantoti dažādas sarežģītības pakalpojumu nodrošināšanai. Turklāt tos iespējams izmantot kā papildinājumu citiem kanāliem.

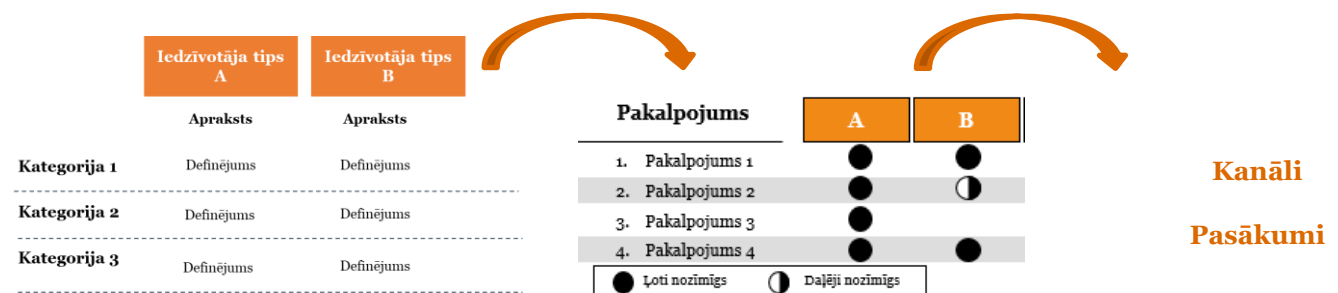
Kā pozitīvs piemērs vienas pieturas aģentūras principa nodrošināšanai klātienē kalpo Portugāle ⁶, kur vienuviet tiek nodrošināti valsts, pašvaldības un privātā sektora pakalpojumi:

- centrālās pārvaldes pakalpojumi – nodokļi, sociālā apdrošināšana, reģistri (zemes, komercdarbības, transporta līdzekļu, civiltāvokļa), veselības aprūpe, nodarbinātība, imigrācija, licences un atļaujas;
- vietējās pārvaldes pakalpojumi – pašvaldības atļaujas, pašvaldības ūdens apgādes pakalpojumi;
- privātā sektora pakalpojumi – bankas, komunālie dienesti, mobilie sakari, pasta sūtījumi, kabeļtelevīzija.

Papildu tam pieejami arī daudzfunkcionālie lodziņi (*angl. - multi-services counter*), kuros tiek nodrošināti zemas specializācijas līmeņa pakalpojumi vienkāršā un ātrā saskarsmē ar klientu apkalpošanas speciālistu (piemēram, pensiju izmaksa, pierakstīšanās pie ārsta, transporta līdzekļa vadītāja apliecības noma, u.c.). Integrētajos lodziņos (*angl. – integrated counter*) piedāvāti pakalpojumi atbilstoši dzīves cikla situācijām (piemēram, pazaudēto dokumentu noma, mājas pārdošana vai pirkšana, bērna dzimšanas reģistrācija, u.c.).

Atbilstošākā kanāla izvēlē jāņem vērā virkne faktoru, kas balstās padziļinātā izpratnē par iedzīvotāju vajadzībām un pakalpojumu organizēšanu. Attīstības tendences iekļauj pakalpojumu pielāgošanu iedzīvotāju vajadzībām. Solis pareizajā virzienā ir iedzīvotāju segmentēšana pēc dažādiem kritērijiem, piemēram, demogrāfiskajiem (vecums, dzimums, pilsētas vai lauku iedzīvotājs, reģions, u.c.), sociālekonomiskajiem (ienākumu līmenis, sociālekonomiskā kategorija, izglītības līmenis, nozare, u.c.), kā arī citiem kritērijiem (dzīves veids, vērtības, attieksme pret jaunām tendencēm, spējas, u.c.). Pakalpojumu organizēšanas kontekstā jāņem vērā arī pakalpojumu tips, sarežģītība, u.c. Šie faktori ietekmē atbilstošākā kanāla izvēli.

Segmentāciju iespējams veikt, iedalot iedzīvotājus kategorijās saskaņā ar noteiktajiem kritērijiem, attiecīgi iedalot iedzīvotājus grupās. Izveidotās iedzīvotāju grupas iespējams sadalīt atbilstoši tam, kādi pakalpojumi konkrētajām grupām varētu būt saistoši. No tā izriet atbilstošākā kanāla izvēle un specifisku pasākumu pielāgošana mērķa grupu uzrunāšanai. (Skat. 2.attēls.)



2.attēls. Iedzīvotāju segmentēšanas process

Kopumā publisko pakalpojumu organizēšanā galvenās tendences ir izpratne par klientiem un to vajadzībām, kas ietver arī uz klientu orientētu pakalpojumu standartu uzstādīšanu. Iedzīvotāju atgriezeniskā saite ir nozīmīgs elements, pamatojoties uz kuru notiek publisko pakalpojumu procesa pilnveide. Lai nodrošinātu atbilstību iedzīvotāju vajadzībām, būtiski ir ļaut iedzīvotājiem izvēlēties pakalpojumu saņemšanas kanālu, iespējot daudzkanālu pieredzi. Publiskās pārvaldes līmenī efektīvas publisko pakalpojumu sistēmas organizēšana prasa pāreju uz tīklotu struktūru un pastiprinātu orientēšanos uz iestāžu sadarbību.

⁶ Portugāles publisko pakalpojumu tīmekļvietne. Avots: www.portaldocidadao.pt

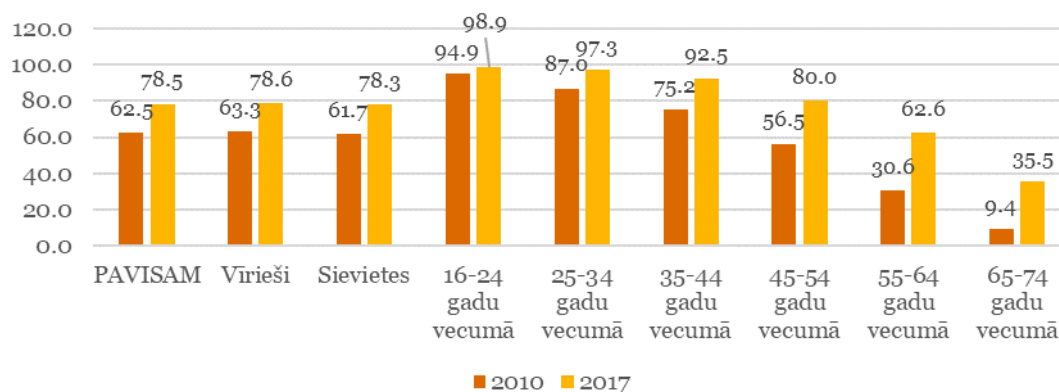
3. Klātienes un neklātienes kanālu izmantošana Latvijā un rekomendācijas to pilnveidošanā

Kopējā virzība publisko pakalpojumu nodrošināšanā Latvijā ir uz vienotu un centralizētu pārvaldību un iespēju izvēlēties ērtāko kanālu pakalpojuma saņemšanai, izmantojot elektronisko (valsts un pašvaldību pakalpojumu portāls Latvija.lv) un fizisko kanālu (VPVKAC, valsts iestāžu KAC un zvanu centru) piedāvājumu.

Publisko pakalpojumu organizēšanas procesa pilnveidošana ir starp centrālajiem elementiem Valsts pārvaldes reformu plānā 2020⁷, kur viens no pasākumiem ir celt valsts pārvaldes pakalpojumu vērtību. Reformas mērķis ir “palielināt publisko pakalpojumu sniegšanas efektivitāti un lietderību, samazinot publiskās pārvaldes izmaksas un administratīvo slogu iedzīvotājiem un uzņēmējiem”. Uzsvars likts gan uz publisko pakalpojumu sniegšanas formātu (vieta, laiks, veids) izvērtējumu, gan procesu efektivitāti, tai skaitā to transformēšanas iespējām digitālā formātā. Publisko pakalpojumu sistēmas potenciālās transformācijas nepieciešamība minēta arī Konceptijā par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi, kur akcentēts, ka uzlabojoties interneta pieejamībai un mainoties iedzīvotāju ieradumiem, klātienes apkalpošanas aktualitāte samazināsies. No tā izriet nepieciešamība VPVKAC tīklu veidot elastīgu un transformējamu pēc iespējas vienkāršāk un ar pēc iespējas zemākām izmaksām.

3.1. Neklātienes kanāli

Atbilstoši pasaules tendencēm, arī Latvijā pieaug interneta lietotāju skaits. Kopš 2010.gada iedzīvotāju, kuri regulāri (vismaz reizi nedēļā) lieto internetu, īpatsvars ir pieaudzis par 16 procentu punktiem. Nav novērojamas būtiskas atšķirības interneta lietošanas tendencēs vīriešu un sieviešu vidū. Tomēr būtiski atšķiras interneta lietotāju īpatsvars sadalījumā pa vecuma grupām. (Skat. 3. attēls)



3. attēls. Interneta lietotāju īpatsvars (% no iedzīvotāju kopskaita attiecīgajā grupā), CSP

Neraugoties uz kopumā augstajiem rādītājiem, jāņem vērā, ka 15,8% iedzīvotāju nekad nav lietojuši internetu. Turklāt 21,4% mājsaimniecību internets nav pieejams. Kā galvenie iemesli interneta nepieejamībai minēti, ka tas nav vajadzīgs (10,4%), trūkst iemaņu (7%), pārāk lielas iekārtu izmaksas (5,9%), pārāk lielas piekļuves izmaksas (3,9%) un internets tiek izmantots citur (2,7%).

Interneta pieauguma tendences atspoguļojas arī iedzīvotāju sadarbībā ar valsts iestādēm. Primārais kanāls, kuru izmanto iedzīvotāji publisko pakalpojumu saņemšanā, ir elektroniskais (56% gadījumu), bet otrs populārākais ir

⁷ Avots: Valsts pārvaldes reformu plāns 2020

pieteikšanās klātienē (15,8%). Jāatzīmē, ka salīdzinot ar gadu iepriekš, 2017.gadā pieteikšanās klātienē ir samazinājusies par 14,1%.⁸ Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla Latvija.lv izmantošanas rādītāji uzrāda augšupejošas tendences, 2017.gada februārī sasniedzot 721 tūkstoši unikālo lietotāju.⁹ 2017.gadā 98,7% uzsāktu e-pakalpojumu tika pabeigti. Tādējādi lielākais izaicinājums ir sekmēt to iedzīvotāju, kuri dod priekšroku klātienē pakalpojumiem, pāreju uz e-pakalpojumu izmantošanu.¹⁰ To rekomendēts sekmēt ar e-pakalpojumu izmantošanas palīdzības funkcijas pastiprināšanu, kas ietver vienota publisko pakalpojumu palīdzības dienesta izveidošanu. Palīdzības funkciju paredzēts nodrošināt, ieviešot sociāla robota otro līmeni. Pirmais līmenis ir automatizēta atbilžu sniegšana uz vienkāršākajiem jautājumiem. Savukārt, otrais līmenis paredzēts tiem jautājumiem, uz kuriem pirmā līmeņa robots nespēj sniegt atbildi. Tādā gadījumā būs iespējamas divas alternatīvas – darbinieka pieslēgšanās tiešsaistē vai atbilžu nosūtīšana, izmantojot vienotu e-pastu. Sociālā robota ieviešanas ieguvumi ir atvieglota pakalpojumu nodrošināšana darbiniekiem, jo vienkāršākos jautājumus risina robots. No klienta perspektīvas ieguvums ir atbalsta saņemšana.

Ilgtermiņa vīzija paredz, ka personu pašapkalpošanās, pieprasot pakalpojumus un saņemot to rezultātus, notiks, izmantojot elektroniskos piegādes kanālus. Lai to īstenotu, nepieciešams turpināt paaugstināt valsts pārvaldes elektronizācijas līmeni. Saskaņā ar Valsts iestāžu e-indeksa pētījumu, “2017. gadā neviena iestāde nav pilnībā sniegusi pakalpojumus elektroniski”. Augstākais elektronizācijas līmenis raksturo IUB, IeM informācijas centru, DAP un TA (pārsniedz 95%). Starp valsts minimālajā pakalpojumu grozā ietilpstošajām iestādēm, visaugstākais elektronizācijas līmenis ir VID (67%), UR (49%), LAD (45%). Pārējām iestādēm pakalpojumu elektronizācijas līmenis nepārsniedz 40%.¹¹ Saskaņā ar Informatīvo ziņojumu par publiskās pārvaldes informācijas sistēmu konceptuālo arhitektūru kā izņēmumi pakalpojumu saņemšanai klātienē ir noteikti tikai īpaša veida pakalpojumi, kas prasa fizisku kontaktu (piemēram, fotografēšana pasēs izsniegšana) un/vai fizisku dokumentu vai lietu (piemēram, pasēs vai eID kartes) izsniegšanu vai arī specifiskas, padziļinātas zināšanas klientu konsultēšanai klātienē. Visi pārējie pakalpojumi var tikt sniegti, izmantojot elektroniskos kanālus un neprasa fizisku kontaktu. Turpmākai e-pakalpojumu īpatsvara palielināšanai var veicināt dažādas mārketinga aktivitātes, kā piemēram, domāšanas maiņas veicināšana, reklamējot e-pakalpojumus kā pirmo risinājumu un klātienē pakalpojumus tikai kā otro alternatīvu.

Lai gan e-pakalpojumu izmantošana pēdējos gados ir būtiski palielinājusies, tomēr joprojām ir vairākas uzlabojamās jomas e-pakalpojumu izmantošanas veicināšanai. Esošie e-pakalpojumi primāri ir pieejami portālos, tikai atsevišķi pakalpojumu turētāji e-pakalpojumu izpildei ir izveidojuši mobilās lietotnes (piemēram, VID piedāvā mobilās lietotnes “Attaisnotie izdevumi” un “Aizdomīgie darījumi”). Pakalpojumu portāls Latvija.lv vai tā daļas nav realizētas mobilo lietotņu veidā, konkrētu e-pakalpojumu (piemēram pakalpojuma izpildes forma “Atzinums par nodarbinātā veselības un drošības apdraudējuma faktu darbā” vai pakalpojuma izpildes forma “Vecāku pabalsts”) izpildei nav pieejams responsīvais dizains.

E-pakalpojumi atbilstoši normatīvajam regulējumam ir tikuši veidoti pakalpojuma, nevis dzīves situācijas līmenī, līdz ar to nereti klientam vienas dzīves situācijas risināšanai nepieciešams saņemt vairākus dažādu iestāžu/pašvaldību pakalpojumus, kas mēdz būt izvietoti dažādos e-pakalpojumu portālos. Ne vienmēr vienu dzīves situāciju ir iespējams risināt, izmantojot tikai e-pakalpojumu kanālus. Būtiskākās atšķirības vērojamas dzīves situācijās, kur nepieciešams saņemt gan valsts, gan pašvaldību pakalpojumus. Pašvaldību pakalpojumu elektronizācijas līmenis ir salīdzinoši zemāks kā valsts pakalpojumu, kā arī pēc būtības līdzīgu pakalpojumu saņemšanu pašvaldības mēdz organizēt dažādāk, to standartizācijas līmenis ir zems. Jomas uzlabošanai rekomendējam īstenot pasākumus vienotu/starpiestāžu e-pakalpojumu izveidei, kā arī pašvaldību pakalpojumu elektronizācijai un e-pakalpojumu standartizācijai.

MK 2017.gada 4.jūlija noteikumi Nr.402 “Valsts pārvaldes e-pakalpojumu noteikumi” ietver prasību pakalpojuma turētājam veicināt e-pakalpojumu izmantošanu, tomēr prasības faktiskā realizācija ir ierobežota, kas bieži ir saistīts ar juridisko aspektu nepilnīgu pārzināšanu. Novērots, ka daļa pakalpojumu turētāju nav pārliecināti/nezina, vai iespējams pakalpojumu pilnībā elektronizēt. Rekomendējam valsts līmenī organizēt regulārus forumus/tīklošanas pasākumus labākās prakses popularizēšanai gan valsts e-pakalpojumu jomā (piemēram, VID e-pakalpojumi), gan privātā sektora e-pakalpojumu jomā (piemēram, banku/finanšu tehnoloģiju uzņēmumu e-pakalpojumi) un pakalpojumu turētāju jautājumu skaidrošanai. Rekomendēts apsvērt

⁸ Avots: Valsts iestāžu e-indeks, VARAM 2018

⁹ Avots: Latvija.lv statistika

¹⁰ Avots: Valsts iestāžu e-indeks, VARAM 2018

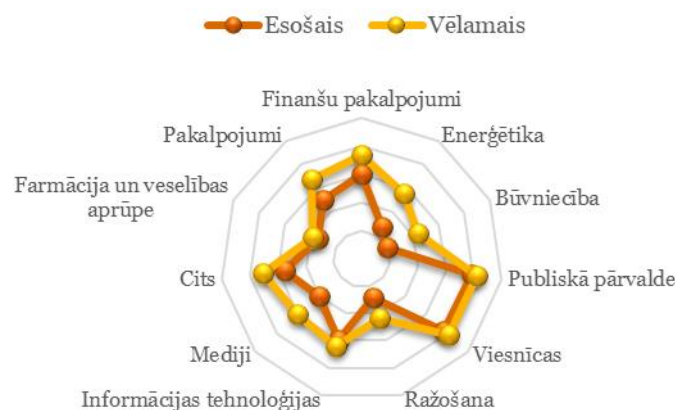
¹¹ Avots: Valsts iestāžu e-indeks, VARAM 2018

iespēju izveidot valsts līmeņa kompetences centru par pakalpojumu elektronizāciju, lietotāju pieredzes (UX) analīzi u.c. saistītām jomām.

Joprojām nozīmīga joma ir e-pakalpojumu lietojamības uzlabošana, kas aktīvi tiek veikta esošajos/plānotajos valsts IKT projektos. Rekomendēts turpināt īstenot lietojamības uzlabojumus, t.sk., e-pakalpojumu lietojamības novērtējumā iesaistot augstākā līmeņa iestāžu amatpersonas, kā tas tiek realizēts arī ārvalstīs. Piemēram, Apvienotajā karalistē viens no obligātiem pasākumiem e-pakalpojuma ieviešanai ir šī e-pakalpojuma izpilde kopā ar nozares ministru.

Juridiskām personām un saimnieciskās darbības veicējiem e-pakalpojumus paredzēts noteikt par vienīgo bez papildu samaksas pieejamo piegādes veidu. Eiropas vienotā tirgus rezultātu apkopojuma pārskatā, kur analizēta tiešsaistes pakalpojumu nodrošināšana uzņēmējiem, novērtējot 20 standartpakalpojumus (piemēram, uzņēmuma reģistrācija, nodokļu maksātāja numura ieguve, u.c.), Latvija ieņem trešo vietu (no maksimālā skaita saņemot 95%).¹² To, ka klātienē apkalpošana VPVKAC ietvaros juridiskām personām nav aktuāla, atspoguļo arī līdzšinējie apmeklējuma rādītāji, kas kopumā ir zemi. Piemēram, novada nozīmes VPVKAC analizētajā periodā kopumā apmeklējušas 122 juridiskās personas. 67 no kopskaitā 91 VPVKAC (73,6% no kopējā VPVKAC skaita) nebija apmeklējuši neviena juridiska persona. Lai ieviestu iepriekš minēto principu, nepieciešams pilnībā elektronizēt visus uzņēmēju pakalpojumus (gan valsts, gan pašvaldību), lai nerastos situācijas, kad uzņēmējs nevar izpildīt visu dzīves situāciju elektroniski (piemēram, valsts pakalpojums ir pieejams elektroniski, pašvaldības – nav).

Elektronisko kanālu izmantošanas kontekstā jāskatās ne vien uz publisko, bet arī privāto sektoru. PwC veiktais pētījums, kura ietvaros aptaujāti 58 komersanti Baltijā, parāda, ka digitālo kanālu integritāte Baltijā publiskajā pārvaldē ir ievērojami augstākā līmenī nekā privātajā sektorā. Privātajā sektorā augstākais digitālo kanālu integritātes līmenis raksturo viesnīcu un finanšu pakalpojumu nozares. Vairākās nozarēs novērojama būtiska atšķirība staro esošo un vēlamu līmeni, kas nozīmē, ka tajās ir būtisks potenciāls. (Skat. 4. attēls)



4. attēls. Digitālo kanālu integritāte Baltijā¹³

Atbalsts uzņēmējdarbības digitalizācija ir īpaši svarīgs, jo tādā veidā iespējams paaugstināt uzņēmumu konkurētspēju un efektivitāti. Turklāt privātā sektora digitalizācijas veicināšana būs par iemeslu domāšanas veida maiņai attiecībā uz darba organizēšanu, efektīvāko kanālu izmantošanu, utt. Līdz ar to, valsts ieguldījums privātajā sektorā var būtiski sekmēt arī e-pakalpojumu izmantošanu.

Uzņēmējdarbības attīstībai ir izstrādāts Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plāns¹⁴, kur viens no ietvertajiem pamatprincipiem ir “vienkārši un kvalitatīvi valsts publiskie e-pakalpojumi - arvien aktīvāka e-risinājumu integrēšana (digitalizācija)”. Šis pasākumu plāns attiecas uz publiskās pārvaldes digitalizāciju, kuras

¹² Avots: Eiropas Komisija. Pieejams: http://ec.europa.eu/internal_market/scoreboard/performance_by_governance_tool/points_of_single_contact/index_en.htm#maincontentSec2

¹³ Avots: PwC pētījums, 2018

¹⁴ Avots: MK rīkojums Nr. 125 “Par Uzņēmējdarbības vides pilnveidošanas pasākumu plānu”

rezultātā tiks atvieglota privātā sektora sadarbība ar publisko pārvaldi. Privātā sektora digitalizācijai jaunu iniciatīvu ir izstrādājusi EK, kuras ietvaros 2021.-2028.gada ES fondu plānošanas periodā tiks izveidoti digitālie inovāciju centri, sniedzot atbalstu uzņēmējdarbības digitalizācijā. Līdz šim EK sadarbībā ar PwC ir ieviesusi viedo rūpnīcu projektu, kura identificētas un apmācītas organizācijas, kuras nākotnē uzņemsies digitālo inovāciju centru lomu.

Iedzīvotāju novirzīšanā uz e-pakalpojumu lietošanu būtiska loma ir valsts iestāžu, tai skaitā VPVKAC darbiniekiem, kuri nodarbojas ar klientu konsultēšanu. Pamatojoties uz VPVKAC darbinieku aptaujas rezultātiem, lielākā daļa darbinieku savu kompetenci iedzīvotāju konsultēšanā par e-pakalpojumiem novērtēja ar "drīzāk labi". Tie darbinieki, kuri savas prasmes konsultēt klientus nenovērtēja augstākajā līmenī, kā galvenos iemeslus norāda, ka portāls Latvija.lv ir sarežģīts un par to trūkst praktisku apmācību, kā arī viņiem pašiem ir maza personiskā pieredze e-pakalpojumu izmantošanā. Tie darbinieki, kas paši izmanto e-pakalpojumus, ir pozitīvāk noskaņoti par savām prasmēm konsultēt klientus. No darbinieku aptaujas izrietošie rezultāti ļauj secināt, ka, lai sekmētu iedzīvotāju virzīšanu uz e-pakalpojumu lietošanu, būtiski ir paaugstināt darbinieku kompetenci attiecībā uz Latvija.lv lietošanu.

Galvenie problēmu jautājumi no darbinieku perspektīvas, kas kavē iespēju iedzīvotājus virzīt uz e-pakalpojumu izmantošanu, ir klientu e-prasmju trūkums (īpaši senioriem), bailes, nevēlēšanās apgūt, mēģināt; kā arī tas, ka daļai VPVKAC klientu nav pieejas e-pakalpojumiem (nelieto internetbanku, eID, e-pastu) vai arī nav līdzīgu nepieciešamie dokumenti (paroles, kodu kartes). Lai gan visu iedzīvotāju pārvirzīšana uz e-pakalpojumu lietošanu tuvākajā nākotnē nav iespējama, minētās problēmas ir iespējams daļēji risināt ar iedzīvotāju apmācību un informēšanas kampaņu starpniecību.

Telefona un e-pasta kanāli pakalpojumu sniegšanai pašlaik netiek izmantoti. Telefona kanāls pašlaik tiek izmantots konsultāciju sniegšanai par pakalpojumiem, ko īsteno pakalpojumu turētāji decentralizēti. VPVKAC (daļa centru) sniedz konsultācijas par Latvija.lv izvietotajiem valsts un pašvaldību e-pakalpojumiem. E-pasta kanāls arī tiek izmantots tikai konsultāciju sniegšanai, nevis pakalpojumu sniegšanai. Nākotnē rekomendējam izvērtēt iespēju telefona kanālā sniegt arī valsts un pašvaldību pakalpojumus. Minētajai realizācijai nepieciešams klienta identifikācijas mehānisms, kā arī izmaiņas regulējošajos normatīvajos aktos un pakalpojumu sistēmās.

Apskatot interneta pieejamību Latvijā, var secināt, ka Latvijā ir diezgan plaši pieejami interneta piekļuves punkti (piemēram Latttelecom piedāvā piekļuvi bezmaksas tīklam vairāk kā 2000 punktos¹⁵ – izglītības iestādēs, valsts iestādēs, ārstniecības iestādēs, degvielas uzpildes stacijās, tirdzniecības vietās u.c. punktos, kur ir liela iedzīvotāju plūsma). Papildu tam 2007.-2013.gada plānošanas periodā tika realizēts Publisko interneta pieejas punktu attīstības projekts, kura ietvaros visā valstī izveidoti vairāk nekā 400 pieejas punkti.¹⁶ Papildus tam jāatzīmē, ka strauji attīstās arī mobilo datu tehnoloģijas, palielinās datu izmantošana un samazinās cenas. Tāpēc interneta pieejamību vērtējam kā pietiekamu, mūsuprāt, nākotnē papildus punktu izveide nav nepieciešama.

3.2. Klātienē kanāli

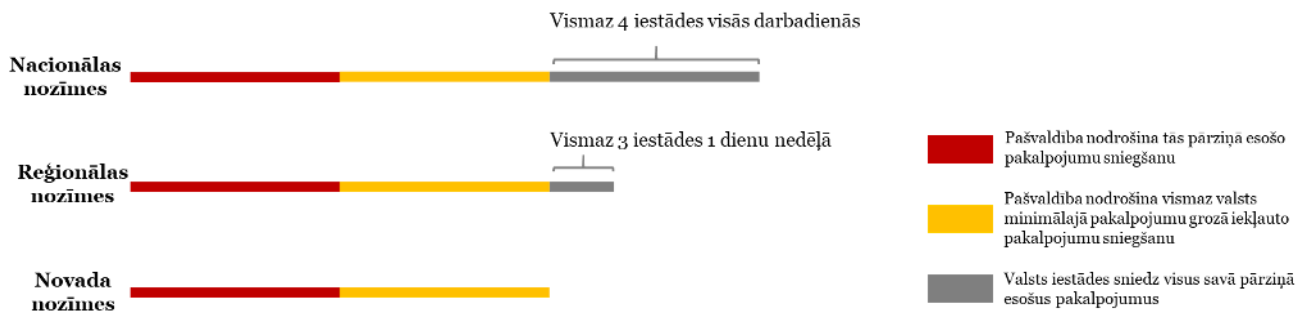
Saskaņā ar Konceptiju par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi, VPVKAC tiek veidoti saskaņā ar esošo administratīvi teritoriālo dalījumu – 89 novadu nozīmes, 21 reģionālas nozīmes un 9 nacionālas nozīmes attīstības centros. Tomēr ņemot vērā, ka dēļ iedzīvotāju skaita izmaiņām 57 no 119 novadu pašvaldībām neatbilst Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likumā noteiktajām prasībām, kā arī ņemot vērā e-pakalpojumu attīstību un interneta pieejamību, efektīva VPVKAC tīkla nodrošināšanai ir nepieciešams skatīties pāri novada robežām. Esošie novadi izmēru un iedzīvotāju skaita ziņā ir ārkārtīgi atšķirīgi. Atšķirība iedzīvotāju skaitā starp lielāko un mazāko novadu ir pat 33 reizes. Turklāt likumā noteiktajām prasībām par pastāvīgo iedzīvotāju skaitu vismaz 4000, neatbilst 39 pašvaldības. Iedzīvotāju skaita atšķirības atspoguļojas arī pašvaldību ekonomikas rādītājos, daļai no tām neesot spējīgām pilnvērtīgi nodrošināt likumā noteikt funkciju izpildi. Minētās izmaiņas var kalpot par iemeslu tam, ka būs jāpārskata arī VPVKAC teritoriālais dalījums.

Esošais teritoriālais dalījums iezīmē atšķirības pakalpojumu sniegšanas organizēšanā dažādas nozīmes VPVKAC (skat. 5. attēlu) apkopotās atšķirības parāda, ka, neatkarīgi no attīstības centru nozīmes, pašvaldība nodrošina

¹⁵ Avots: <https://wifi.1188.lv/>

¹⁶ Avots: http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ESper07_13/3222/?doc=13818

tās pārziņā esošos pakalpojumus, savukārt reģionālas, un nacionālas nozīmes attīstības centros papildu tiek piesaistītas valsts iestādes, kas nodrošina savā pārziņā esošos pakalpojumus.



5. attēls. Pakalpojumu klāsts dažādas nozīmes VPVKAC ¹⁷

Datu analizē par esošo VPVKAC tīklu izmantota VARAM sniegtā portāla Pakalpojumucentri.lv pakalpojumu statistika. Portālā apkopota statistika par VPVKAC darbinieku sniegtajiem pakalpojumiem 97 VPVKAC 82 pašvaldībās (73 novadu nozīmes un 6 reģionālas nozīmes). Atsevišķi izdalīti klātienē pakalpojumi, zvani un e-pasti. Datu analizē ņemts vērā, ka statistika par pakalpojumiem, ko snieguši iestāžu darbinieki, tiek apkopota atsevišķi un nav sasaistīta ar portālu Pakalpojumucentri.lv. Līdz ar to pakalpojumu griezumā dati attiecībā uz reģionālas nozīmes VPVKAC nav pilnīgi. No rindu mašīnām iegūtajā statistikā parādās, ka reālais apmeklējums reģionālas nozīmes VPVKAC ir lielāks nekā uzskaitīts portālā Pakalpojumucentri.lv. Ar mērķi veikt klātienē klientu plūsmas analīzi VPVKAC, atlasīti dati par klātienē apkalpotajiem klientiem. Analīze veikta par laika posmu no 2017.gada janvāra līdz 2018.gada septembrim (ieskaitot).

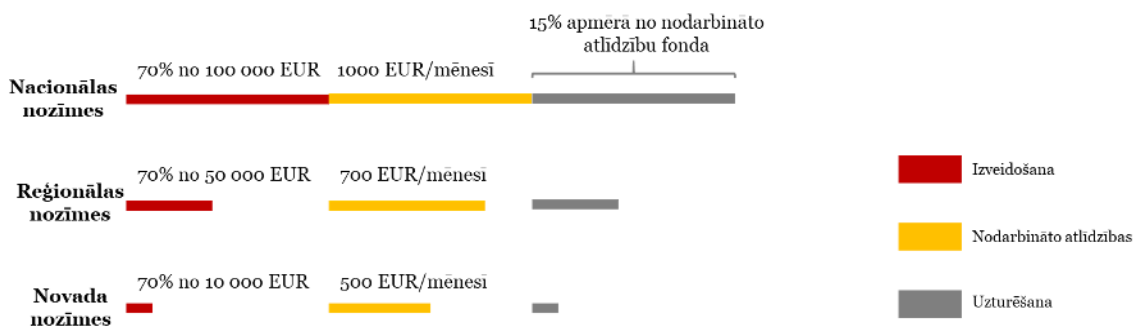
Analizējot pakalpojumu skaita rādītājus, iezīmējas būtiskas atšķirības VPVKAC starpā. Augsti pakalpojuma skaita rādītāji raksturo Rīgas aglomerācijā esošo novadu VPVKAC (trīs augstākie pakalpojuma skaita rādītāji ir Salaspils 10 359, Ķekavas 8604 un Ikšķīles 5674 novados). Saskaņā ar PwC veikto mobilitātes pētījumu, Pierīgas statistiskajam reģionam izteikti raksturīgs ir tas, reģions kalpo kā iedzīvotāju dzīvesvieta, bet pakalpojumus tie saņem Rīgā. Līdz ar to būtu sagaidāms, ka Rīgas aglomerācijā esošais pakalpojumu skaits ir zems, tomēr statistikas datus parādās pretēja tendence. Lai saprastu, kāpēc ir tādas tendences, būtu nepieciešams analizēt tajā esošo VPVKAC klientu struktūru. Zemākie pakalpojuma skaita rādītāji novērojami gadījumos, kad pašvaldībā ir vairāki VPVKAC. Līdz ar to rekomendējams izvērtēt vairāku VPVKAC lietderību vienas pašvaldības ietvaros un tuvu esošu VPVKAC lietderību. (Skat. 4. tabula)

4. tabula. VPVKAC pakalpojumu skaits laika posmā no 2017.gada janvāra līdz 2018.gada septembrim (ieskaitot).

¹⁷ Avots: MK noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību"

VVPVKAC nosaukums	Pak. sk.	VPVKAC nosaukums	Pak. sk.	VPVKAC nosaukums	Pak. sk.	Pašvaldība	VPVKAC nosaukums	Pak. sk.
RPR		Rūjienas	1262	LRP			RPR	
Salaspils	10359	Cesvaines	1135	Dagdas	4865	Ikšķiles	Ikšķiles	5495
Ķekavas	8604	Valkas	1030	Viļānu	4824		Tīnūžu	179
Ādažu	4609	Gulbenes	983	Ilūkstes	3080	Ķeguma	Birzgales	295
Lielvārdes	3931	Jaunpiebalgas	982	Viļakas	2123		Ķeguma	440
Salacgrīvas	2543	Apes	918	Špoģu	1852		ZRP	
Alojas	2290	Nītaures	795	Blontu	883	Jelgavas	Elejas	482
Inčukalna	2125	Mazsalacas	651	Aglonas	714		Kalnciema	407
Carnikavas	2095	Naukšēnu	618	Riebiņu	707		Lielplatones	81
Saulkrastu	1995	Stalbes	590	Baltinavas	449		Līvberzes	34
Ulbrokas	1834	Priekule	552	Balvu	282		Nākotnes	180
Kandavas	1279	Trikātas	458	KRP			Platones	26
Baldones	1271	Kocēnu	330	Priekules	3305		Sesavas	25
Mālpils	765	Vecpiebalgas	200	Aizputes	1656		Stalģenes	97
Jaunpils	578	Ērgļu	70	Dundagas	1410		Svētes	341
Tukuma	484	ZRP		Vaiņodes	1345		Valgundes	241
Lojas	362	Auces	3436	Skrundas	1019		Vilces	91
Ropažu	320	Aizkraukles	2869	Grobiņas	958		Vircavas	21
Smārdes	291	Kroņauces	1403	Brocēnu	867		Zaļenieku	47
Krimuldas	197	Pļaviņu	1257	Pāvilostas	529		LRP	
VRP		Viesītes	896	Rojas	832	Rēzeknes	Dricānu	92
Smiltenes	3852	Neretas	826	Alsungas	434		Kaunatas	265
Varakļānu	2007	Pilsrundāles	447	Mērsraga	409		Maltas	728
Strenču	1919	Salas	344				Rogovkas	177
Raunas	1911	Emburgas	79			Rugāju	Benislavas	304
Lubānas	1787	Rubeņu	65				Rugāju	160
							KRP	
						Rucavas	Rucavas	482
							Sikšņu	127

VPVKAC ar izveidošanu un uzturēšanu saistītajiem izdevumiem no valsts budžeta piešķirtais dotācijas apjoms atšķiras atkarībā no attīstības centra nozīmes. (Skat. 6. attēls) Netiek ņemti vērā VPVKAC rezultatīvie rādītāji (piemēram, pakalpojumu skaits, kvalitātes mērķu izpilde). Lai pilnveidotu dotācijas modeli, rekomendējams to piesaistīt rezultatīvajiem rādītājiem un kvalitātes mērījumiem.



6. attēls. VPVKAC finansēšanas mehānisms

Valsts budžeta dotācija tiek piešķirta pašvaldībai neatkarīgi no VPVKAC skaita tajā. Atsevišķās pašvaldībās atrodas vairāki VPVKAC, attiecīgi Jelgavas novadā 13, Rēzeknes 4, Ikšķiles 2, Ķeguma 2, Rucavas 2 un Rugāju 2.

Lai gan valsts budžeta dotācijai šāds nosacījums neprasa papildus finansējumu situācijā, kad vienā novadā palielinās VPKAC skaits, finansējuma sadalīšana uz vairākiem VPKAC noved pie pazeminātas kvalitātes katrā no šiem VPKAC, kas netieši var atsaukties uz šo VPKAC pakalpojumu izmantošanas apmēru. Tāpēc rekomendējams noteikt vienā novadā pieļaujamo VPKAC skaitu uz kuru pašvaldība var sadalīt attiecīgo valsts dotāciju.

Sniegto pakalpojumu skaits VPKAC starpā ievērojami atšķiras, kas ietekmē arī izmaksas par vienu pakalpojumu. Izmaksas aprēķinātas, ņemot par pamatu VPKAC uzturēšanas un atalgojuma dotācijas. Aprēķinā nav ņemtas vērā dotācijas par VPKAC izveidošanu. Attiecībā uz reģionālas nozīmes VPKAC, jāņem vērā, ka datu uzskaites īpatnību dēļ dati nav pilnīgi un patiesais sniegtais pakalpojumu skaits (pašvaldību darbinieku un iestāžu darbinieku sniegtie pakalpojumi) ir lielāks. Izmaksas par pakalpojumu reģionālas nozīmes VPKAC veidojas tikai no pašvaldību darbinieku sniegtajiem pakalpojumiem. (Skat. 5. tabula)

5. tabula. Izmaksas par pakalpojumu pēc uzturēšanas un atalgojuma dotācijas (EUR)

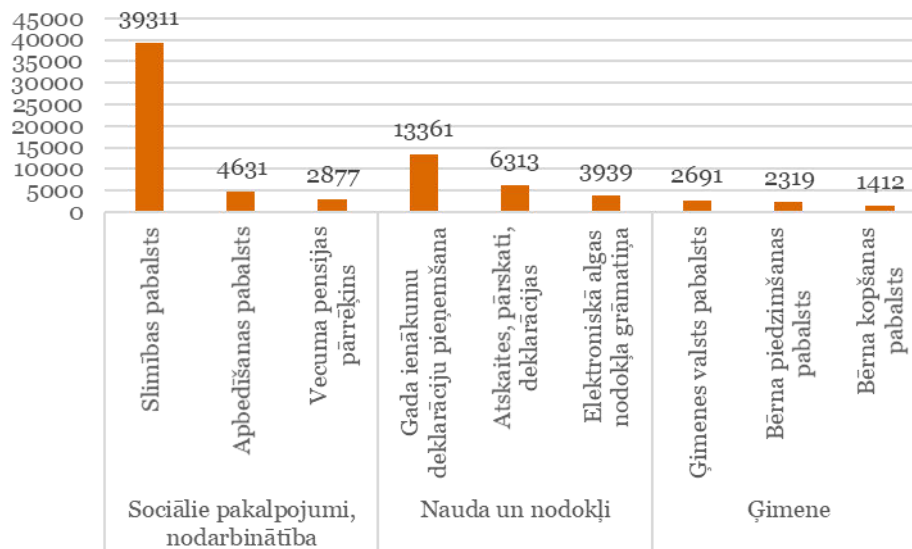
Novadu nozīmes VPKAC								Reģionālas nozīmes VPKAC	
Pašvaldība	EUR	Pašvaldība	EUR	Pašvaldība	EUR	Pašvaldība	EUR	Pašvaldība	EUR
Ozolnieku	249,35	Pārgaujas	21,09	Jelgavas	12,68	Strenču	6,36	Balvu	68,33
Jēkabpils	86,51	Naukšēnu	20,89	Jaunpiebalgas	12,51	Carnikavas	6,19	Tukuma	50,83
Ērgļi	73,93	Jaunpils	20,88	Skrundas	11,93	Varakļānu	6,07	Gulbenes	15,11
Krimuldas	50,24	Ropažu	20,18	Cesvaines	10,58	Inčukalna	6,06	Smiltenes	4,47
Vecpiebalgas	42,76	Rucavas	19,77	Rūjienas	10,51	Viļakas	5,68	Aizkraukles	3,85
Salas	37,08	Rēzeknes	19,63	Pļaviņu	9,74	Alojas	5,41		
Kocēnu	36,41	Riebiņu	17,07	Kandavas	9,63	Aizputes	5,19		
Engures	34,61	Aglonas	16,83	Priekule	9,38	Salacgrīvas	4,86		
Sējas	33,85	Rojas	16,28	Stopiņu	9,36	Lielvārdes	4,53		
Baltinavas	31,06	Mazsalacas	15,92	Dundagas	9,08	Ilūkstes	3,90		
Rundāles	29,63	Amatas	15,47	Vaiņodes	8,98	Ādažu	3,68		
Alsungas	27,93	Neretas	14,71	Nīcas	8,81	Auces	3,56		
Rugāju	27,40	Brocēnu	14,45	Tērvetes	8,64	Ķekavas	3,37		
Beverīnas	27,14	Viesītes	14,15	Ķeguma	7,04	Priekules	3,13		
Mērsraga	26,90	Cīblas	13,63	Baldones	6,78	Salaspils	2,66		
Mālpils	25,62	Apes	13,11	Lubānas	6,72	Viļānu	2,52		
Aknīstes	24,74	Daugavpils	12,97	Saulkrastu	6,66	Dagdas	2,48		
Pāvilostas	22,73	Grobiņas	12,97	Raunas	6,48	Ikšķiles	1,97		

Pamatoties uz izmaksām par pakalpojumu, var secināt, ka daļas VPKAC pastāvēšana zemās apmeklētības dēļ ir ekonomiski neizdevīga. Apskatot visu novadu nozīmes VPKAC 1 pakalpojuma vidējās izmaksas un salīdzinot tās savstarpēji redzams, ka vidējā summa ir 12,00 EUR par vienu pakalpojumu. Šādās izmaksās iekļaujas 34 no visiem novadu nozīmes VPKAC. No visiem novadu nozīmes VPKAC 21 ir tādi, kuru vidējā 1 pakalpojuma izmaksa ir divreiz dārgāka nekā vidēji. Savukārt ļoti augstas izmaksas (vairāk nekā 2 dārgāk par vidējo jeb virs 24,00 EUR) ir 17 VPKAC.

Papildus izmaksām par vienu pakalpojumu, kritēriji, pēc kuriem kompleksi jāanalizē VPKAC lietderība, ietver arī attālumu starp VPKAC un to skaitu vienas pašvaldības ietvaros, kā arī attālumu no republikas pilsētām, kurās ir potenciāls tikt atvērtam nacionālas nozīmes VPKAC.

Ņemot vērā, ka novadu un reģionālas nozīmes VPKAC atšķiras gan ieviestais modelis, gan piešķirtā finansējuma apjoms, būtu sagaidāmas arī atšķirības sniegto pakalpojumu klāstā. Absolūto vairākumu pašvaldību darbinieku sniegto pakalpojumu veido divu valsts iestāžu (VSAA un VID) pakalpojumu summa. Populārākie pašvaldību darbinieku sniegtie pakalpojumi no kopējā pakalpojumu klāsta ir slimības pabalsts (31,49%) un gada ienākumu deklarāciju pieņemšana (10,70%) (skat. 7. attēls). Kopumā populārākie pakalpojumi ir vienkāršoti un no iedzīvotāja lielākoties prasa formas aizpildīšanu pakalpojuma pieprasīšanai. Līdz ar to tiem ir potenciāls tikt novirzītiem uz elektroniskajiem kanāliem. Populārāko pieprasīto pakalpojumu "Slimības pabalsts" portālā Latvija.lv iespējams saņemt tikai gadījumā, ja darbnespējas lapa B ir reģistrēta elektroniski vienotajā veselības nozares elektroniskajā informācijas sistēmā. Tas arī varētu izskaidrot augsto klātienē pieteikumu skaitu. Pārējos

pakalpojumus, izņemot vecuma pensijas pārrēķinu, ir iespējams saņemt portālā Latvija.lv. Lai novirzītu iedzīvotājus uz e-pakalpojumu izmantošanu, pirmkārt, jārada iespēja pakalpojumus pilnā apmērā saņemt pašapkalpošanās portālā; otrkārt, jāuzlabo iedzīvotāju digitālās prasmes un jāveic mārketinga pasākumi e-pakalpojumu popularizēšanai.



7. attēls. Populārākie pašvaldību darbinieku sniegtie pakalpojumi pēc dzīves situācijas laika posmā no 2017.gada janvāra līdz 2018.gada septembrim (ieskaitot).

Lai analizētu pakalpojumu statistiku reģionālas nozīmes VPVKAC pie klientu apkalpošanas speciālistiem, nepieciešams uzlabot pakalpojumu uzskaiti, jo pašreiz dati par iestādēm netiek uzskaitīti Pakalpojumucentri.lv portālā. Tomēr apskatot statistiku par pakalpojumu uzskaites rādītājiem iestāžu griezumā, var secināt, ka starp klātienē sniegtajiem pakalpojumiem ir gan vienkāršoti pakalpojumi, kas būtu jānovirza uz elektroniskajiem kanāliem (piemēram, populārais VID pakalpojums ir gada ienākumu deklarācija), gan arī pakalpojumi, kuru nodrošināšanai nepieciešamas padziļinātas speciālista zināšanas (piemēram, otrais populārākais VID pakalpojums ir konsultācijas par normatīvo aktu piemērošanas jautājumiem). Reģionālas nozīmes attīstības centros kopumā nepieciešams izmantot iestāžu klientu apkalpošanas speciālistu zināšanas un kompetenci sarežģītāku konsultāciju nodrošināšanā un virzīties prom no vienkāršotu pakalpojumu sniegšanas.

To, ka vairākumā gadījumu saņemtais pakalpojums no iestādes ir samērā standartizēts, apliecina arī Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījumā iegūtie rezultāti.¹⁸ Saskarsmes būtība ar pēdējo iestādi, ar kuru bijusi saskarsme, vairumā jeb 48,2% gadījumu bija pakalpojuma saņemšana (izziņas, atļaujas, u. tml.) Savukārt, problēmu risināšana (neikdienišķu, nestandarta, netipisku situāciju risināšana) vien 10,5% no kopējā. No iestādēm, kuru pakalpojumi ietilpst VPVKAC minimālajā pakalpojumu grozā, pēdējā saskarsmes reizē ar konkrēto iestādi problēmu risināšana bija aktuāla LAD (9%), NVA (6%), VSAA (5%), VID (2%), PMLP (1%), VZD (0%). Par UR nav pieejami dati, ko varētu izskaidrot ar to, ka vairums šīs iestādes klientu ir juridiskas personas.

Salīdzinot Latvijas VPVKAC ar Portugāles vienas pieturas aģentūrām, novērojams, ka abos gadījumos līdzīgie elementi ir pakalpojumu klāsta diversifikācija dažādu līmeņu klientu apkalpošanas vietās. Novadu nozīmes VPVKAC tāpat kā Portugāles daudzfunkcionālo lodziņu gadījumā ir iespējams saņemt vienkāršākus pakalpojumus, tas pats attiecas uz reģionālas nozīmes VPVKAC ārpus iestāžu klientu apkalpošanas speciālistu darba laika. Tomēr Latvijā nenotiek koncentrēšanās uz dzīves cikla notikumiem kā Portugāles integrēto lodziņu piemērā. Pašreiz notiek koncentrēšanās uz valsts minimālo pakalpojumu grozā ietilpstošajiem pakalpojumiem iestāžu līmenī. Līdz ar to būtu rekomendējams pārskatīt VPVKAC sniegtos pakalpojumus atbilstoši dzīves cikla notikumiem, lai pilnveidotu pakalpojumu atbilstību iedzīvotāju vajadzībām.

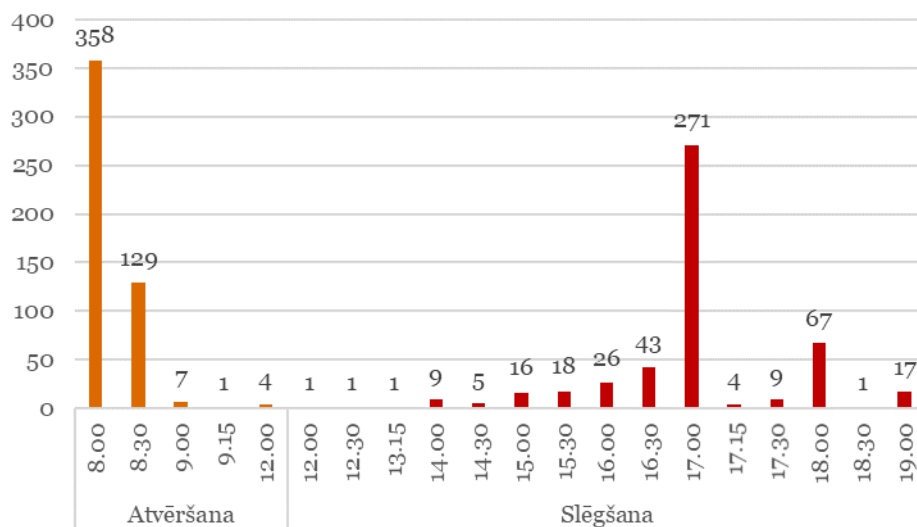
Valsts iestāžu struktūrvienību izvietojums reģionālas nozīmes VPVKAC nav viendabīgs, jo galvenā prasība ir piesaistīt vismaz trīs iestādes neatkarīgi no tā, vai to sniegtie pakalpojumi ietilpst valsts minimālajā pakalpojumu

¹⁸ Avots: SKDS. Pieejams: https://mk.gov.lv/sites/default/files/attachments/atskaite_petijuma_zinojums_vk_112016.pdf

grozā. MK noteikumos Nr. 401 iekļautās prasības par vismaz trīs iestāžu izvietojumu VPKAC rada situāciju, ka iestādes tiek piesaistītas, lai atbilstu noteikumos minētajām prasībām. Par obligātu jānosaka to iestāžu piesaistīšana, kas ir iekļautas valsts minimālajā pakalpojumu grozā¹⁹. Ja tiek piesaistītas iestādes ārpus valsts minimālā pakalpojumu groza, tam jābūt pamatotam citos veidos (piemēram, atšķiras iedzīvotājiem aktuālie pakalpojumi konkrētā teritorijā; ekonomiskie ieguvumi, tai skaitā līdzekļu ekonomija no kopēju telpu izmantošanas). Esošajā situācijā starp valsts minimālajā grozā neietilpstošajām iestādēm Tukumā ir VI, bet Valkā VDI.

Attiecībā uz pakalpojumu sniegšanas regularitāti galvenais kritērijs ir pakalpojumu sniegšana vismaz vienu dienu nedēļā. Rezultātā ir izveidojusies situācija, ka izvietoto iestāžu darba laiki nav saskaņoti. Novērojamas atšķirības gan vienas iestādes darba laikos dažādu pašvaldību VPKAC, gan dažādu iestāžu darba laikos vienas pašvaldības ietvaros. Darba laiku diversificēšana, pamatojoties, piemēram, uz apmeklētāju plūsmu, ir uzskatāma par loģisku un pamatotu. Tomēr vienas pašvaldības ietvaros iestādēm būtu nosakāmi darba laiki, kas savstarpēji pārklājas, lai nodrošinātu, ka iestāžu klientu konsultantu konsultācijas būtu iespējams saņemt vienuviet un vienotā laika logā. Piemēram, Valkā VID klientu apkalpošanas speciālista pieņemšanas laiks ir pirmdienās, otrdienās un ceturtdienās. VZD klientu apkalpošanas speciālists pieņem ceturtdienās un šie laiki pārklājas ar VID. Savukārt, VDI klientu apkalpošanas speciālists pieņem katrā mēneša 2.piekdienā un šie laiki nesakrīt ne ar vienu no abām iepriekšminētajām iestādēm.

Lai veicinātu iedzīvotāju plūsmas novirzīšanu uz VPKAC, darba laikiem jābūt iedzīvotājiem ērtos laikos. Statistikas apkopojums parāda, ka VPKAC darba laiku sāk posmā no plkst. 8.00 līdz 12.00. 72% gadījumu darba laiks tiek sākts plkst. 8.00. Savukārt, darba laika beigas ir sākot no plkst. 12.00 līdz 19.00 atkarībā no dienas un konkrētā VPKAC specifikas. 55% gadījumu VPKAC darba laiks ir līdz plkst. 17.00, bet īsāks darba laiks raksturīgāks ir piektdienām. (Skat. 8. attēls)



8. attēls. VPKAC darba laika sākums un beigas, skaits visos VPKAC visās dienās

Kopumā VPKAC apmeklētība ir dienas gaitā ir vienmērīga. Visaugstākie apmeklētības rādītāji ir laika posmā no plkst. 11.00 līdz 12.00 (14,79%), t.i. tieši pirms pārtraukuma lielā daļā VPKAC. Savukārt, zemākā apmeklētība raksturīga rītiem no plkst. 8.00 līdz 9.00 un vakarā no 17.00 līdz 19.00 (mazāk nekā 5% no kopējā). Zemo apmeklētību vakarā gan var skaidrot ar to, ka VPKAC ilgāk par plkst. 17.00 strādā vien piektajā daļā gadījumu. Lai nodrošinātu VPKAC pieejamību iedzīvotājiem ērtos laikos, rekomendējams noteikt darba laika diversificēšanu pa dienām, nodrošinot to darbību rīta un vakara maiņās. Saskaņā ar PwC veikto mobilitātes pētījumu vislielākā pārvietošanās ir laika logā no 6.00 līdz 8.59 un no 15.00 līdz 17.59, kad tradicionāli uz un no izglītības iestādēm tiek pavadīti bērni, braukts uz un no darba. Līdz ar to vakara maiņas noteikšana VPKAC dotu iespēju iedzīvotājiem saņemt pakalpojumus pēc darba laika beigām.

Papildu darba laikam klientu plūsmas novirzīšanas kontekstā uz VPKAC būtiski ir arī ar novietojumu saistītie aspekti. Saskaņā ar koncepciju viens no elementiem ir esošās infrastruktūras izmantošana. Tas ietver

¹⁹ Pašreiz valsts minimālajā pakalpojumu grozā ietilpstošās iestādes ir LAD, NVA, PMLP, UR, VSAA, VZD

“pašvaldībās esošo administratīvo ēku izmantošanu, kas daudzos gadījumos ir aprīkotas ar klientu pieņemšanas telpām, tām ir labs (centrāls) novietojums, ērta sabiedriskā transporta piekļuve, plašas biroju telpas, un tās pēc renovācijām lielā mērā atbilst nepieciešamajiem klientu apkalpošanas parametriem”.²⁰ Centrālais novietojums kā viens no būtiskiem aspektiem tika iepriekš minēts arī labās prakses apkopojumā. Savukārt, attiecībā uz piekļuvi jāpievērš uzmanība tādiem faktoriem kā automašīnas novietošanas iespējas un sabiedriskā transporta tīkls. CSP aptaujā “Latvijas iedzīvotāju mobilitāte 2017.gadā” secināts, ka pārliecinoši populārākais pārvietošanās veids ir ar automašīnu un šis pārvietošanās veids ir pirmajā vietā visos reģionos. Līdz ar to būtisks aspekts, kas arī ietilpst VPKAC koplietošanas infrastruktūras pamatprasībās, ir autostāvvietas. Konceptijā minēts, ka VPKAC ir jābūt autostāvvietai. Tomēr nav atrunāts autostāvvietu skaits, kas būtu jānosaka atbilstoši apmeklētāju plūsmai. Attiecībā uz sabiedrisko transportu, mobilitātes pētījums parāda, ka no sabiedriskās transporta veidiem populārākā ir pārvietošanās ar autobusu/mikroautobusu, kas galvenokārt dominē urbānās teritorijās. Pierīgā dominē vilciena izmantošana. Konceptijā ir minēts, ka esošajām administratīvajām ēkām ir ērta sabiedriskā transporta piekļuve, tomēr būtu nepieciešama papildu detalizācija, paredzot, cik tālu sabiedriskā transporta pieturvietām jāatrodas no VPKAC.

Telpas ir būtiska fiziskās apkalpošanas sastāvdaļa. Šī jautājuma nozīmi norāda arī veiktās klientu un darbinieku aptaujas, kurās telpas un to izkārtojums saņēma zemāko apmierinātības rādītāju. Galvenā problēma, kas izņēmējas, ir telpu šaurība, kā rezultātā nav iespēju nodrošināt individuālas konsultācijas ar darbinieku, kuras nedzird citi. Šī problēma ir īpaši aktuāla reģionālās nozīmes VPKAC, kur iestādes atrodas vienuviet.

Pamatojoties uz 2017.gadā veikto VPKAC klientu aptauju, kur pētījuma izlase bija 463 VPKAC klienti, kuri pēdējā gada laikā apmeklējuši VPKAC, iespējams izdarīt pieņēmumus par VPKAC klienta profilu. Lielākais īpatsvars jeb 91% aptaujāto VPKAC apmeklētāju dzīvo novadā, kurā atrodas attiecīgais klientu apkalpošanas centrs. Tendenci, ka iedzīvotāji labprāt izvēlas saņemt pakalpojumus tuvu savai dzīves vietai, atspoguļo arī minētā CSP aptauja par iedzīvotāju mobilitāti. Saskaņā ar to vislielākā aktivitāte ir īsajās distancēs līdz 30 km. Tas liecina par cilvēka aktivitātes zonu. Cilvēkiem nepieciešamie pakalpojumi lielākoties koncentrējas līdz 30 km distancē. Tādējādi situācijas, kad cilvēks dzīvo vienā vietā, bet pakalpojumus saņem lielākā attālumā, ir retas. VPKAC tīkla kontekstā iespēja saņemt pakalpojumus jānodrošina minētajā attālumā. Pašvaldībās ar zemākiem iedzīvotāju blīvuma rādītājiem, kur klātienē VPKAC uzturēšana nav ekonomiski pamatota, attiecīgajā attālumā jānodrošina pakalpojumu saņemšana mobilajos VPKAC.

Pakalpojumu nodrošināšana, izmantojot mobilos VPKAC ir aktuāla, ņemot vērā iedzīvotāju skaita samazināšanās un novecošanas tendences īpaši lauku un pierobežas teritorijās, kas ietekmē arī klientu plūsmu klātienē VPKAC. Ieviešot mobilos VPKAC, tiks turpināts nodrošināt klātienē konsultācijas iedzīvotājiem. Tomēr atšķirībā no klātienē VPKAC uzturēšanas, mobilo risinājumu gadījumā pakalpojumu sniegšanu būs iespējams organizēt atbilstoši vajadzībai. Attiecīgi tos VPKAC, kurus raksturo zems pakalpojumu skaits un attiecīgi augstas izmaksas par pakalpojumu, pārveidojot par mobilajiem VPKAC, pakalpojumu nodrošināšana tiks organizēta pamatojoties uz iedzīvotāju pieteikumiem par nepieciešamību saņemt pakalpojumu. Potenciālie ieguvumi mobilajiem VPKAC ir efektivitāte un iespēja atbilstošāk reaģēt uz klienta vajadzībām, jo saskaņā ar saņemtajiem pieteikumiem mobilais VPKAC varēs organizēt maršrutu tuvāk iedzīvotāju dzīvesvietai, kas ir īpaši aktuāli lauku reģionos dzīvojošajiem. Savukārt izmaksu ietaupījums veidosies pateicoties tam ka nebūs nepieciešams pastāvīgi uzturēt klātienē klientu apkalpošanas centru, tai skaitā nodrošināt darbinieka nepārtrauktu klātbūtni. Mobilā VPKAC izmaksu efektivitāte tiks nodrošināta noslogojot to ar lielāku klientu skaitu nekā klātienē VPKAC, kas tādejādi samazinās viena pakalpojuma vidējās izmaksas.

Mobilo VPKAC ieviešanas pamatelementi ir saistīti ar to izveidošanu (transporta līdzekļa iegāde un aprīkošana) un darbības nodrošināšanu (loģistikas mehānisma izveide, kas ietver klientu pieteikumu pieņemšanu, darbības laika grafika izveide, uzturēšana, u.c.). Jāatzīmē, ka mobilo pakalpojumu risinājumi ir attīstīti arī citās jomās. Piemēram, tiek ieviests mobilās bibliotēkas pakalpojums, kuras mērķis ir pāriet soli tuvāk lasītājam, dodot iespēju savlaicīgi veikt pasūtījumu un to saņemt sev ērtākā vietā. Publisko pakalpojumu sniegšanas kontekstā par pakalpojumiem tuvāk iedzīvotājiem tiek runāts Vidzemes plānošanas reģiona ilgtermiņa un vidēja termiņa politikas plānošanas dokumentos, kur akcentēta mobilo pakalpojumu risinājumu attīstīšana. Mobilos pakalpojumus privātajam sektoram piedāvā uzņēmums Latvijas pasts, kas nodrošina dažādu dokumentu un iesniegumu pieņemšanu privātā sektora uzņēmumiem.

²⁰ Avots: http://www.varam.gov.lv/lat/darbibas_veidi/publiskie_pakalpojumi/ Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi

Izmaksu efektīvas publisko pakalpojumu organizēšanas kontekstā būtisks ir sadarbības aspekts. To iespējams izvērst gan starp dažādiem sektoriem vienas pašvaldības ietvaros, gan starp-pašvaldību līmenī. Tādējādi organizējot kopīgu pakalpojumu sniegšanu vienuviet. Nepieciešamība attīstīt sadarbību dažādos līmeņos atspoguļota arī Valsts kontroles ziņojumā, kur norādīts, ka “sadarbības veidošana starp pašvaldībām, lai kopīgi sniegtu pakalpojumus, nav izplatīta. Sadarbība būtu jāveicina gan ar valsts pārvaldi, gan ar citām pašvaldībām, gan arī ar privāto sektoru, pilsonisko sabiedrību un brīvprātīgo organizācijām”.²¹ Sadarbības veicināšanas nepieciešamība tiek saistīta ar konkurētspējas uzlabošanu un resursu ietaupījumu. Kā stiprināmās sadarbības formas rekomendēts veicināt iespēju saņemt pakalpojumus ārpus teritoriālajām robežām. Esošajā VPVKAC tiklā visu valsts pakalpojumus. Tomēr pašvaldību pakalpojumu nodrošināšana līdz šim ir ierobežota konkrētās pašvaldības ietvaros. Lai to risinātu, rekomendēta pašvaldību pakalpojumu standartizācija un elektronizācija. Papildus ieviešot mobilos VPVKAC, kā sadarbības veidu varētu ieviest vairāku pašvaldību kopīgu mobilo pakalpojumu organizēšanu (kopēja mobilā VPVKAC iegāde un tā darbības loģistikas nodrošināšana, u.c.). Attiecībā uz sadarbību ar privāto sektoru, veicināmās sadarbības formas ietver iespēju saņemt pakalpojumus vienuviet (piemēram, pasta pakalpojumus, rēķinu apmaksu, u.c.). Šādas sadarbības formas ir attīstītas, piemēram, Portugāles gadījumā.

Sabiedriskās domas aptauja parāda ²², ka salīdzinot ar 2017.gada rezultātiem, iedzīvotāju informētība par valsts un pašvaldību pakalpojumiem kopumā ir pieaugusi. Būtiskākais pieaugums novērojams tieši attiecībā uz informētību par iespēju pakalpojumus pieteikt elektroniski. Vērienīga komunikācijas kampaņa “Sabiedrības IKT iespēju izmantošanas veicināšanas pasākumi” ir uzsākta 2017. gadā. Kampaņa ietver dažādus integrētus mācību un komunikācijas pasākumus, t.sk., mācības, digitālo prasmju darbnīcas, mārketinga pasākumus tīmekļvietnēs un plašsaziņas līdzekļos u.c. Attiecībā uz iespēju pašvaldībās vienuviet saņemt ne tikai pašvaldību, bet arī valsts pakalpojumus (VPVKAC koncepts), par to informēti ir nedaudz vairāk kā trešā daļa aptaujāto iedzīvotāju. Šie rezultāti parāda, ka nepieciešams veikt pasākumus, lai palielinātu iedzīvotāju informētības rādītājus. Papildus tam jānorāda, ka pašreizējais VPVKAC nosaukums ir smagnējs un grūti iegaumējams. Rekomendēts apsvērt VPVKAC zīmola maiņu, padarot to iedzīvotājiem atpazīstamu un saprotamu. Piemēram, Portugālē klātienē klientu apkalpošanas vietu nosaukumi ir “Citizen Shop” un “Citizen Spot”, kas ir vienkārši, iegaumējami un saprotami. Turklāt saskaņā ar sabiedriskās domas aptauju, starp visbiežākajiem informācijas kanāliem informācijas meklēšanai par valsts un pašvaldības pakalpojumiem, ir meklēšana interneta vidē, izmantojot meklētājus, piemēram, Google. Līdz ar to būtiski, lai informācija par VPVKAC ir meklētājprogrammās ērti atrodamā.

²¹ Avots: http://www.lrvk.gov.lv/uploads/reviziju-zinojumi/vkontrol-pas%CC%8Cvaldi%CC%84bas-pakalpojumi-14_03_2017.pdf

²² Latvijas iedzīvotāju aptauja – klientu apmierinātība ar valsts pakalpojumiem, 2018. Avots: http://varam.gov.lv/lat/publ/petijumi/pet_Eparv/?doc=14321

Pasākumu plāns klientu plūsmas novirzīšanai uz izmaksu ziņā efektīvākiem kanāliem

3.3. Īstenojamie pasākumi

Nr.p.k.	Uzdevums/ aktivitāte	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais, dalībnieki	Termiņi
Elektroniskie kanāli					
1.	Starpiestāžu vienotie pakalpojumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodikas un darba plāna izveide starpiestāžu jeb vienotajiem e-pakalpojumiem. 2. Pilotprojekta izveide 3 starpiestāžu pakalpojumiem. Starpiestāžu e-pakalpojumu izstrāde un ieviešana Latvija.lv pakalpojumu portālā. (priekšlikumu 3.1.punkts) 	<ul style="list-style-type: none"> • Izveidota metodika un darba plāns starpiestāžu e-pakalpojumiem; • Realizēts pilotprojekts ar 3 starpiestāžu situācijām, kas izvietotas Latvija.lv pakalpojumu portālā. 	VARAM, EM, pakalpojumu turētāji	01.2022.
2.	Pašvaldību pakalpojumu standartizācija un elektronizācija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodikas un darba plāna izveide pašvaldību pakalpojumu standartizācijai un elektronizācijai (vēlams). Rekomendēts izvērtēt pakalpojumu pārveides metodikas izmantošanas/pielāgošanas iespējas pašvaldību specifikai; 2. Pilotprojekta izveide 3-5 standartizējamiem/elektronizējamiem pašvaldību pakalpojumiem. Rekomendēts izvēlēties biežāk klātienēs kanālā pieprasītos pakalpojumus, kas ir līdzīgi virs 70% pašvaldību (piemēram, pieteikšanās bērnu dārzu rindās, tirdzniecības atļauju pieprasīšana u.c.). Standartizēto e-pakalpojumu izveide; 3. Kompetences centra izveide (piemēram, pašvaldībā ar augstāko pakalpojumu elektronizācijas līmeni). Kompetences centrs palīdz pašvaldībām standartizēt un elektronizēt to pakalpojumus, sniedz apmācības, konsultācijas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Izveidota metodika un darba plāns pašvaldību pakalpojumu standartizācijai un elektronizācijai (vēlams); • Realizēts pilotprojekts ar 3-5 pašvaldību pakalpojumu standartizāciju/elektronizāciju. Izveidoti standartizēti pašvaldību e-pakalpojumi (piemēram, Latvija.lv portālā); • Izveidots kompetences centrs. 	VARAM, LPS, pašvaldības	01.2022.

Nr.p.k.	Uzdevums/ aktivitāte	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais, dalībnieki	Termiņi
3.	Pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības sistēmu izmaiņas	<ol style="list-style-type: none"> 1. VRAA sadarbībā ar VARAM un pakalpojumu turētājiem veic un ievieš izmaiņas PSPP/Latvija.lv pakalpojumu portālā, lai īstenotu iepriekš minētos pasākumus, tostarp: <ul style="list-style-type: none"> - Starpiestāžu, vienoto e-pakalpojumu izveides iespējas (vienotas darbplūsmas definēšana); - Standartizēto vienoto pašvaldību e-pakalpojumu izveides iespējas; - Asistētā e-pakalpojuma funkcionalitāti (tiesību deleģēšana u.c.); - Satura personalizāciju, proaktīvo pakalpojumu sniegšanas iespējas (t. sk., iespēju norādīt vēlmes proaktīvo pakalpojumu aicinājumu/zinājumu saņemšanai klientam); - E-pakalpojuma novērtējuma funkcionalitāte (esoša iniciatīva), ko servisa veidā iespējams koplietot arī iestāžu pakalpojumu sistēmās; - E-pakalpojumu kartīšu un lietošanas instrukciju, palīga vienkāršošana, aprakstu pārveide dabīgā valodā, video materiālu pievienošana (uzsākta iniciatīva); - Lietojamības uzlabojumi, darbības pielāgošana mobilajās iekārtās (responsīvais dizains); - Satura tulkošana, izmantojot mašintulkošanas tehnoloģijas (piemēram HUGO); - Pieklūstamības (<i>Accessibility</i>) uzlabošana personām ar īpašām vajadzībām. 2. VDC sadarbībā ar VARAM, VPVKAC pārstāvjiem un pakalpojumu turētājiem ievieš izmaiņas VDC sistēmā pakalpojumucentri.lv, cita starpā, nodrošinot: <ul style="list-style-type: none"> - Kvalitātes rādītāju (KPI) monitorēšanas iespējas VPVKAC kanālā sniegtajiem pakalpojumiem. 3. Pakalpojumu turētāji ievieš izmaiņas savās pakalpojumu sistēmās (vēlams), cita starpā, nodrošinot: 	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādātas un ieviestas izmaiņas PSPP/Latvija.lv portālā; • Izstrādātas un ieviestas izmaiņas VDC sistēmā; • Izstrādātas un ieviestas izmaiņas pakalpojumu turētāju e-pakalpojumu sistēmās. 	VRAA, VARAM, Pakalpojumu turētāji, VDC	01.2022.

Nr.p.k.	Uzdevums/ aktivitāte	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais, dalībnieki	Termiņi
		<ul style="list-style-type: none"> - Asistētā e-pakalpojuma funkcionalitāti; - Integrāciju ar e-pakalpojumu novērtēšanas komponentu. 			
4.	E-pakalpojumu izmantošanas palīdzības funkcijas pastiprināšana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jāizveido vienots publisko pakalpojumu palīdzības dienests (kontakts centrs), kas iekļauj jaunus kanālus, kur klients var saņemt palīdzību e-pakalpojuma izpildē (e-pasts, sociālā robota 2.līmenis); 2. Kontakts centra darba laiks tiek pagarināts (rekomendēts darba dienās noteikt darba laiku līdz plkst. 19.00 vai 20.00 un apsvērt iespēju strādāt arī nepilnu dienu sestdienās). Par darba laiku maiņām nepieciešams informēt klientus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Izveidots vienots publisko pakalpojumu palīdzības dienests (kontakts centrs); • Izveidotas un ieviestas izmaiņas PSPP (proaktīvi aicinājumi saņemt konsultāciju); 	VRAA, VARAM, VPVKAC	01.2020. 01.2022.
5.	Digitālo prasmju uzlabošanas veicināšana (tiek turpināta uzsāktā iniciatīva)	<p>Digitālo prasmju uzlabošanas veicināšanai klientiem, pakalpojumu sniedzēju un pakalpojumu turētāju pārstāvjiem:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mūžizglītības pasākumu organizēšana – pieaugušo teorētiskās un praktiskās apmācības par digitālajām tehnoloģijām, inovācijām un to izmantošanu ikdienas darbā, valsts pakalpojumu saņemšanā u.c.; 2. Konferenču un tematisko pasākumu organizēšana; 3. E-pakalpojumu demonstrācijas (t.sk., sadarbībā ar Latvijas IT klastera IT Demo centru, pašvaldībām un to bibliotēkām). 	<ul style="list-style-type: none"> • 1-3 digitālo prasmju uzlabošanas veicināšanas pasākumi katru ceturksni. 	VARAM, Pakalpojumu turētāji, VPVKAC, IZM	01.2022.
6.	Sadarbības modeļa maiņas izvērtēšana	VARAM veic sadarbības modeļa maiņas ieviešanas novērtējumu valsts e-pakalpojumu izveidē – valsts uztur pamatdarbības sistēmas, atver datus un API, komersanti veido e-pakalpojumus, saskarnes un lietotnes (t.sk., mobilās lietotnes). Valsts veic apmaksu atkarībā no lietojumu skaita, ņemot vērā lietojamības kritērijus.	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādāts sadarbības modeļa maiņas sociālekonomiskais novērtējums. 	VARAM, ārvalsts pakalpojumu sniedzējs (pēc vajadzības)	01.2022.
7.	Tikai elektronisku pakalpojumu sniegšanas	<ol style="list-style-type: none"> 1. VARAM sadarbībā ar EM un pakalpojumu turētājiem organizē diskusijas principa ieviešanai (t.sk., sadarbojoties ar NVO pārstāvjiem); 	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādāts un saskaņots normatīvais regulējums; 	VARAM, EM	01.2020.

Nr.p.k.	Uzdevums/ aktivitāte	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais, dalībnieki	Termiņi
	principa noteikšana uzņēmējiem valsts līmenī	<ol style="list-style-type: none"> VARAM sadarbībā ar EM un pakalpojumu turētājiem identificē uzņēmēju pakalpojumus, kas nav pieejami elektroniski; VARAM nosaka normatīvajā regulējumā, ka uzņēmēju pakalpojumi sniedzami tikai elektroniski valsts līmenī; Pakalpojumu turētāji (valsts iestādes, pašvaldības) pilnībā elektronizē visus uzņēmēju e-pakalpojumus un atsakās no klātienē pakalpojumu sniegšanas. 	<ul style="list-style-type: none"> Pilnībā elektronizēti visi uzņēmēju e-pakalpojumi un izbeigta uzņēmēju pakalpojumu sniegšana klātienē kanālā, 		01.2022.
8.	Esošās labākās prakses popularizēšana e-pakalpojumu jomā	VARAM sadarbībā ar pakalpojumu turētājiem un e-pakalpojumu platformu īpašniekiem organizē forumus un tīklošanas pasākumus, lai popularizētu Latvijas esošo labo praksi e-pakalpojumu un e-pārvaldes digitalizācijas jomā.	<ul style="list-style-type: none"> Organizēts viens pasākums ceturksnī 	VARAM, pakalpojumu turētāji	01.2022.
9.	E-pakalpojumu lietojamības izpēte un uzlabošana (tiek turpināta jau uzsāktā iniciatīva)	<p>Pakalpojumu turētāji sadarbībā ar e-pakalpojumu platformu tehnisko resursu turētājiem (ja attiecināms) turpina veikt e-pakalpojumu lietojamības izpēti un uzlabojumus, īstenojot šādus pasākumus:</p> <ol style="list-style-type: none"> Lietotāju pieredzes (UX) analīze un e-pakalpojumu pārveide atbilstoši analīzes rezultātiem; E-pakalpojumu lietotāju iesaiste to projektēšanā un testēšanā; Pirms gala rezultāta pieņemšanas rekomendēts veidot akcepttestu ar iestādes augstākā līmeņa vadību. 	<ul style="list-style-type: none"> Veikta lietotāju pieredzes analīze; Veikti E-pakalpojumu lietojamības uzlabojumi. 	Pakalpojumu turētāji, e-pakalpojumu platformu turētāji, VARAM	01.2022.
10.	E-pakalpojumu lietotāju apmierinātības monitorings (tiek turpināta jau uzsāktā iniciatīva)	<ol style="list-style-type: none"> VARAM izveido vadlīnijas/izvirza mērķus kopējiem sasniedzamiem lietotāju apmierinātības rādītājiem; PSPP/Latvija.lv un citās e-pakalpojumu sistēmās tiek ieviesta e-pakalpojumu novērtējuma funkcionalitāte un tiek nodrošinātas 	<ul style="list-style-type: none"> Definēti sasniedzamie lietotāju apmierinātības rādītāji; 	Pakalpojumu turētāji, e-pakalpojumu platformu turētāji, VARAM	12.2019. 01.2022.

Nr.p.k.	Uzdevums/ aktivitāte	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais, dalībnieki	Termiņi
		<p>to analīzes iespējas (ir paredzēts izstrādāt PSPP projekta ietvaros);</p> <p>3. Iestādes analizē un monitorē savu e-pakalpojumu lietotāju apmierinātības rādītājus, plāno un veic pasākumus to paaugstināšanai (sadarbībā ar e-pakalpojumu platformu turētājiem, ja attiecināms).</p> <p>4. VARAM pārbauda un koordinē rādītājus un to uzlabošanas pasākumus (piemēram, lūdz iestādēm sagatavot plānus/veikt pasākumus apmierinātības veicināšanai, veido pasākumus, lai iestādes apmainītos ar pieredzi rādītāju uzlabošanā u.c.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Laicīgi pieejami e-pakalpojumu apmierinātības rādītāji; Pasākumu plāns rādītāju uzlabošanai katram pakalpojumu turētājam. 		
Fiziskie kanāli					
11.	VPVKAC telpu un izkārtojuma pilnveide, kā arī papildus apkārtējās infrastruktūras sakārtošana	<p>Nepieciešams pārskatīt VPVKAC izvietojumu un pēc iespējas realizēt klientu vēlmes pēc nodalītas telpas individuālām sarunām ar darbinieku. Papildus tam nepieciešams izvērtēt telpu apgaismojumu, telpu platību, kā arī nodrošināt klientiem komfortu sensitīvas informācijas izpaušanā datora ekrāna norobežošanā no citiem apmeklētājiem.</p> <p>Ņemot vērā mobilitātes tendences un vieglo auto nozīmi reģionos, nepieciešams izvērtēt, vai VPVKAC autostāvvietu skaits atbilst klientu plūsmai. Papildus tam nepieciešams noteikt konkrētas rekomendācijas VPVKAC par autostāvvietu skaitu, kā arī sabiedriskā transporta pieturvietu attālumu no VPVKAC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Klientu aptaujās telpu kvalitāte un to izkārtojums nesāņem viszemāko apmierinātības rādītāju. Rekomendācijas VPVKAC par telpu iekārtošanas uzlabojumiem, autostāvvietu skaitu un sabiedriskā transporta pieturvietu attālumu. 	VPVKAC, VARAM	12.2019.
12.	Vienotā darba laika izmaiņas	<p>Nepieciešams dažādot VPVKAC darba laikus, nosakot, ka dažādās nedēļas dienās VPVKAC strādā rīta un vakara maiņas (piemēram, plkst. 8.00-17.00 un 10.00-19.00). Tādā veidā tiktu uzlabota pakalpojumu pieejamība iedzīvotājiem.</p> <p>Reģionālas nozīmes VPVKAC jānosaka, ka vienas pašvaldības ietvaros piesaistīto iestāžu darba laikiem ir savstarpēji jāpārklājas. Tādā veidā būtu iespējams nodrošināt, ka viena VPVKAC ietvaros</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rekomendācijas VPVKAC darba laiku organizēšanai Izmaiņas VPVKAC darba laikos 	VARAM, Pakalpojumu turētāji, VPVKAC, Pašvaldības, LPS	12.2019.

Nr.p.k.	Uzdevums/ aktivitāte	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais, dalībnieki	Termiņi
		iedzīvotājiem ir iespēja saņemt visu tur esošo iestāžu pakalpojumus vienotā laika logā.			
13.	Mobilā VPVKAC kalendārs un vizītes pieteikšanas iespējas.	<p>Nepieciešams izveidot jaunu pakalpojumu sniegšanas kanālu – mobilais VPVKAC, kurš varētu piedāvāt divu veidu mobilo KAC pakalpojumus – Mobilais KAC ar regulāro laiku un pakalpojums pēc pieprasījuma. Šāda pakalpojumu sniegšanas kanāla attīstība ir ieviešama par līdzekļiem, kuri tiks gūti no VPVKAC tīkla samazināšanas, slēdzot tādus VPVKAC kur ir maza pakalpojumu izmantošana (skat atsevišķu uzdevumu “VPVKAC tīkla pārskatīšana un optimizēšana”).</p> <p>Šī uzdevuma izpildei vispirms jāizveido process, kā arī jānosaka kurus VPVKAC tie aizstās. Šis uzdevums jāizpilda līdz 2019.gada beigām. 2020.gadā jānosaka prasības VPVKAC mobilā autobusa iepirkšanai (tehniskā specifikācija iepirkumam). Savukārt 2021.gadā jāorganizē apmācības.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Izveidots mobilā VPVKAC process Noteikti VPVKAC kurus aizstās jaunais pakalpojuma sniegšanas kanāls. Nodefinētas prasības mobilā VPVKAC iepirkšanai Noorganizētas apmācības. 	Pakalpojumu turētāji, VARAM	12.2021.
14.	Digitālo palīgu (digitālo aģentu, digitālo asistentu, e-pakalpojumu izpildes asistentu) sistēmas pilnveide un apmācība	<p>Šī uzdevuma ietvaros paredzēts apmācīt VPVKAC darbiniekus (e-pakalpojumu izpildes asistentus - VPVKAC darbinieks, kurš izpilda e-pakalpojumu klienta vietā uz klienta deleģējuma pamata), turpināt veidot apmācības digitālajiem aģentiem, kā arī attīstīt digitālo asistentu sistēmu.</p> <p>VPVKAC darbinieki jāapmāca par e-pakalpojumu izmantošanu, kā arī jāpaaugstina darbinieku kompetence par Latvija.lv lietošanu. VPVKAC pašvaldību darbinieku aptaujā parādās nepieciešamība pilnveidot praktiskās prasmes e-pakalpojumu izmantošanā un uzlabot zināšanas par specifiskiem jautājumiem (piemēram, eID).</p> <p>Rekomendējam turpināt reģionālas un nacionālās nozīmes VPVKAC “digitālos asistentus” sistēmu, kas vienkāršu pakalpojumu gadījumā, klientiem palīdzētu fiziska pakalpojuma vietā izpildīt e-pakalpojumu pieejama koplietošanas datora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> VPVKAC darbinieku apmācība un kompetenču paaugstināšana Digitālo aģentu apmācība un kompetenču paaugstināšana 	Pakalpojumu turētāji, VPVKAC	01.2022.

Nr.p.k.	Uzdevums/ aktivitāte	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais, dalībnieki	Termiņi
		Iesakām turpināt projektu par digitālajiem aģentiem (skolotāji un bibliotekāri, kas popularizē un palīdz apgūt digitālās prasmes) un nākotnē arī uzturēt šobrīd izveidoto digitālo aģentu tīklu.			
15.	VPVKAC klientu pieredzes izpēte un klientu apmierinātības monitorings (t.sk. tiek turpināta jau uzsāktā iniciatīva)	<p>Nepieciešams turpināt VPVKAC klientu pieredzes izpēti aptauju/interviju un klienta vizītes formātā.</p> <p>Noteikt valsts līmenī vienotu veidu klientu atsauksmju iegūšanai uzreiz pēc apmeklējuma (piemēram, e-pasts ar saiti uz aptauju pēc apmeklējuma, zvans klientam pēc VPVKAC apmeklējuma, interaktīvās aptaujas VPVKAC telpās, u.c.). VPVKAC pakalpojumu organizēšanas pārveide jāveic atbilstoši klientu atsauksmju rezultātiem.</p> <p>Nepieciešams turpināt Latvijas iedzīvotāju aptauju par publisko pakalpojumu sniegšanu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veikta iedzīvotāju pieredzes analīze • Ieviesti nepieciešamie uzlabojumi 	VARAM	12.2021.
16.	Valsts minimālā pakalpojuma groza pārskatīšana	Nepieciešams pārskatīt valsts minimālo pakalpojumu grozu, lai nodrošinātu, ka VPVKAC ir iespējams atrisināt populārākās dzīves situācijas. Šādā veidā tiks nodrošināta pāreja no koncentrēšanās uz pakalpojumu uz iedzīvotāju vajadzību risināšanu atbilstoši dzīves situācijai.	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādāts un saskaņots pārskatītais valsts minimālā pakalpojuma grozs 	VARAM	12.2019.
17.	Kvalitātes sistēmas un galveno darbības rādītāju (KPI) ieviešana VPVKAC tīklā	<p>Lai nodrošinātu, ka VPVKAC pakalpojumi tiek sniegti kvalitatīvi, ir nepieciešams izveidot motivējošus, VPVKAC darbiniekiem saprotamus un savstarpēji salīdzināmus kvalitātes reitingus par klientu apkalpošanas kvalitāti.</p> <p>Darbības rādītājiem jābūt racionāliem - tādiem kas nodrošina motivāciju, kontroli un ir pietiekoši efektīvi. KPI ieviešana nedrīkst radīt papildus darba noslodzi. KPI ieviešanu rekomendējam soli pa solim - sākotnēji jānedefinē 2 vai 3 mērvienības. Pēc to ieviešanas rekomendējam tās izvērtēt un lemt par papildus mērvienību nepieciešamību. Kā piemēri KPI ir izmantojami klientu apmierinātības rādītāji</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Izstrādāti vienoti un savstarpēji salīdzināmi KPI visiem VPVKAC 	VARAM	12.2019.

Nr.p.k.	Uzdevums/ aktivitāte	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais, dalībnieki	Termiņi
18.	VPVKAC dotācijas modeļa maiņa	<p>VARAM virza izmaiņas dotācijas piešķiršanas modeli VPVKAC tīklam (pašvaldībām). Jaunajam VPVKAC dotācijas piešķiršanas modelim jāveicina pakalpojuma kvalitātes paaugstināšana. Lai visi VPVKAC varētu strādāt pēc vienādiem kvalitātes standartiem, jānodrošina, ka dotāciju piešķir individuāli katram KAC nevis tās sadalāmas visam novadam vairākiem KAC.</p> <p>Piešķiramās dotācijas apmēru ieteicams plānot pēc vairākiem kritērijiem, kā piemēram pēc sniegto pakalpojumu un konsultāciju skaita un pēc pakalpojuma sniegšanas kvalitātes mērķu (KPI) izpildes. Šāds dotāciju piešķiršanas modelis motivēs VPVKAC strādāt pie apkalpošanas kvalitātes un klientu piesaistes. Papildus rekomendējams noteikt 1 novadā pieļaujamo VPVKAC skaitu uz kuru var sadalīt valsts dotāciju.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Izstrādāts un saskaņots jauns dotācijas piešķiršanas modelis 	VARAM	01.2021.
19.	Valsts iestāžu KAC tīkla samazināšana un VPVKAC tīkla paplašināšana	VARAM izvērtē valsts pārvaldes iestāžu klientu apkalpošanas centru izvietojumu VPVKAC esošajā un plānotajā tīklā, nosakot vadlīnijas šādu KAC apvienošana, kā arī rekomendējot konkrētas konkrētu ministriju atbildībā esošajām iestādēm pārcelt viņu KAC uz VPVKAC tīklu.	<ul style="list-style-type: none"> Vadlīnijas valsts pārvaldes iestāžu KAC apvienošanai Rekomendācijas konkrētu iestāžu pārcelšanai uz VPVKAC tīklu 	Pakalpojumu turētāji, VARAM	03.2019.
20.	VPVKAC tīkla pārskatīšana un optimizēšana	<p>Ņemot vērā atšķirības izmaksās par 1 pakalpojumu, ir nepieciešams pārskatīt atsevišķu VPVKAC darbības lietderību un izvērtēt šo VPVKAC slēgšanu vai aizstāšanu ar mobilā VPVKAC pakalpojumiem.</p> <p>Primāri lietderību nepieciešams izvērtēt novadu nozīmes VPVKAC, kuri atbilst tādiem kritērijiem kā augstas izmaksas par 1 pakalpojumu, atrodas tuvu viens otram vai republikas nozīmes pilsētai (kurā plānots nacionālas nozīmes VPVKAC). Kā arī jāvērtē lietderība, ja novadā ir vairāk nekā viens VPVKAC.</p> <p>Balstoties uz šiem kritērijiem, rekomendējam</p> <ol style="list-style-type: none"> pārskatīt lietderību to novadu VPVKAC, kuros atbilstoši esošajam administratīvi teritoriālajam dalījumam, atrodas vairāk nekā viens VPVKAC un attālums līdz citam VPVKAC novada ietvaros ir mazāks par 30 km. Šādiem 	<ul style="list-style-type: none"> Samazināts VPVKAC skaits VPVKAC aizstāti ar mobilā VPVKAC mobilā pakalpojumiem 	VARAM, Pašvaldības	01.2022.

Nr.p.k.	Uzdevums/ aktivitāte	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais, dalībnieki	Termiņi
		<p>nosacījumiem atbilst VPVKAC Jelgavas novadā (Lielplatones, Līvberzes, Nākotnes, Platones, Sesavas, Valgundes, Vilces, Vircavas, Zaļenieku), Rēzeknes novadā (Dricānu), Ķeguma novadā (Birzgales), Rugāju novadā (Rugāju), Rucavas novadā (Sikšņu), Ikšķiles novadā (Tīnūžu).</p> <p>2. pārskatīt lietderību to novadu VPVKAC, kuriem ir ļoti augstas izmaksas par pakalpojumu (pārsniedz 24,00 EUR) un/vai attālums no citiem VPVKAC ir mazāks par 30 km. Šādiem nosacījumiem atbilst VPVKAC Emburgas, Rubeņu, Krimuldas, Vecpiebalgas, Salas, Kocēnu, Engures, Sējas, Rundāles, Alsungas, Rugāju, Beverīnas, Mērsraga, Mālpils, Ērgļu, Baltinavas VPVKAC.</p> <p>Pārskatot visu minēto VPVKAC lietderību, atkarībā no katra novada specifiskās situācijas kā risinājums ir meklējams to slēgšana vai aizvietošana ar mobilā VPVKAC pakalpojumiem. Atsevišķos novados izlemjot slēgt VPVKAC, kurš ir vienīgais novadā, tas ir izdarāms tikai tad ja tiek atrisināta šī novada pakalpojumu nodrošināšana kādā no cita novada VPVKAC. Tāpēc pēc uzskaitītajos novados rekomendēts attīstīt sadarbības modeļus ar blakus pašvaldībām, lai nodrošinātu pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem (piemēram, vienoti pakalpojumi centri, kopīga mobilo VPVKAC attīstīšana, u.c.)</p> <p>Tā kā šajā rīcības plānā ietverti punkti paredz aktivitātes, kas var palielināt VPVKAC tīkla apmeklētību, šādu VPVKAC tīkla pārskatīšanu un optimizēšanu rekomendējam veikt 2019.gada beigās, vērtējot attiecīgā gada rezultātus un iespējamo rīcības plāna ietekmi uz pakalpojumu statistiku.</p> <p>Lai realizētu šo uzdevumu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. VARAM izveido vadlīnijas VPVKAC slēgšanai vai aizstāšanai ar mobilo VPVKAC; 2. VARAM sadarbībā ar Pašvaldībām organizē diskusijas VPVKAC tīkla samazināšanu un tā vadlīnijām; 			

Nr.p.k.	Uzdevums/ aktivitāte	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais, dalībnieki	Termiņi
		3. VARAM sadarbībā ar Pašvaldībām identificē slēdzamos vai ar mobilajiem VPVKAC aizstājamās VPVKAC.			
Kopējie pasākumi					
21.	Normatīvā regulējuma izveide un ieviešana e-pakalpojumu izmantošanas veicināšanai	<p>1. Pakalpojumu turētāji izveido e-pakalpojumu izmantošanas veicinošo regulējumu un ievieš attiecīgos pasākumus atbilstoši 2017.gada 18.jūlija MK noteikumiem Nr. 402., elektroniskajam kanālam nosakot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pakalpojuma turpmāku pieejamību tikai elektroniskā veidā, paredzot klātienē konsultācijas par e-pakalpojuma izmantošanu; - pēc iespējas pieejamāku un ērtāku identifikācijas veidu e-pakalpojuma saņēmējam. <p>2. VARAM izveido kritērijus sociālajām grupām un/vai pakalpojumu veidam valsts līmenī, uz kurām regulējums nav attiecināms (maznodrošinātie u.c.).</p> <p>VARAM koordinē/motivē pakalpojumu sniedzējus pasākumu izveidē un praktiskā ieviešanā (piemēram, atgādina iestādēm par regulējuma izveidi, veido pieredzes apmaiņas pasākumus, lai atbalstītu pakalpojumu turētājus regulējuma izveidē un praktiskā ieviešanā u.c.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Katram pakalpojumu turētājam izveidots regulējums e-pakalpojumu izmantošanas veicināšanai; • Katram pakalpojumu turētājam ieviesti e-pakalpojumu izmantošanas veicinošie pasākumi. 	Pakalpojumu turētāji, VARAM	12. 2020.
22.	Normatīvo aktu izveide un izmaiņas	<p>VARAM sadarbībā ar VPVKAC un pakalpojumu turētājiem virza nepieciešamās izmaiņas regulējošajos normatīvajos aktos:</p> <p>1) Lai nostiprinātu reģionālās nozīmes VPVKAC vienotā darba laika principu visām VPVKAC darbībā iesaistītām iestādēm, tad jāveic papildinājumi ārējā normatīvajā aktā. Šādas izmaiņas būtu jo īpaši vēlamas pēc MK 1996.gada 10.aprīļa rīkojuma Nr.118 "Par vienotu pamatdarbalaiku valsts pārvaldes iestādēs" atzīšanu par spēku zaudējušu (MK 2018.gada 21.novembra sēdes protokola lēmums</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grozījumi MK 04/07/2017 noteikumos Nr.401. 	VARAM, VPVKAC un to darbībā	12.2019.

Nr.p.k.	Uzdevums/ aktivitāte	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais, dalībnieki	Termiņi
		<p>Nr.53 4.§), kas formāli ļauj VPVKAC darbībā iesaistītām iestādēm katrai noteikt savu darba laiku. Papildinājumi ārējā normatīvajā aktā ir arī nepieciešami, lai sniegtu juridisko pamatu VPVKAC ieviest "digitālo asistentu" institūtu.</p> <p>Visatbilstošākais normatīvais akts šādiem iepriekš minētiem papildinājumiem būtu 04/07/2017 noteikumi Nr.401.</p> <p>2) Lai nostiprinātu principus, a) ka pakalpojumus uzņēmējiem valsts līmenī sniedz tikai elektroniski, b) ka pakalpojumus iedzīvotājiem, kur tas iespējams, arī sniedz tikai elektroniskā veidā, paredzot kritērijus iedzīvotāju grupām, kam šī prasība nebūtu piemērojama, un c) ka jāizmanto pēc iespējas pieejamāks un ērtāks identifikācijas veids e-pakalpojuma saņēmējam, jāveic papildinājumi ārējā normatīvajā aktā. Visatbilstošākais normatīvais akts būtu 04/07/2017 noteikumi Nr.402.</p> <p>3) Ikgadējie Ministru kabineta noteikumi "Kārtība, kādā izmanto N. gadam paredzēto apropriāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei" (atbilstoši likumam "Par valsts budžetu N.gadam"), ņemot vērā jauno dotāciju piešķiršanas modeli. Noteikumus izstrādā paralēli jaunajam dotāciju piešķiršanas modelim un sāk piemērot no 2021. gada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Grozījumi MK 04/07/2017 noteikumos Nr.402. MK noteikumi budžeta paketē "Kārtība, kādā izmanto N. gadam paredzēto apropriāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei". 	<p>iesaistītās iestādes</p> <p>VARAM</p> <p>VARAM</p>	<p>01.2020.</p> <p>09.2020.</p>
23.	Mārketinga pasākumi VPVKAC un e-pakalpojumu kanālu popularizēšanai	Šī uzdevuma ietvaros, aicināt izvērtēt VPVKAC zīmola vai nosaukuma maiņu vai tā saīsināšanu. Ierosinām turpināt tādas informatīvās kampaņas kā esoša kampaņa Mana.Latvija.lv ar konkrētām iedzīvotāju dzīves situācijām, kā arī veidot jaunas e-pakalpojumu kampaņas, kuru mērķis ir domāšanas maiņas veicināšana - e-pakalpojumi ērtības un laika ekonomijas dēļ pirmais risinājums un tikai tad fiziska apkalpošana vai papīra formu lietošana. Šī uzdevuma ietvaros iesakām arī informatīvas kampaņas	<ul style="list-style-type: none"> VPVKAC nosaukuma maiņa Jaunas informatīvās kampaņas un to materiāli 	VARAM	12.2021.

Nr.p.k.	Uzdevums/ aktivitāte	Apraksts	Rezultāts	Atbildīgais, dalībnieki	Termiņi
		par VPVKAC atrašanās vietām un tajos pieejamajiem pakalpojumiem. Nosaukuma maiņai iesakām iesaistīt iedzīvotājus, rosinot tos sniegt priekšlikumus.			
24.	Sadarbība ar privāto sektoru	<p>Lai veicinātu visu VPVKAC apmeklētības paaugstināšanu, kā arī padarītu VPVKAC apmeklējumu maksimāli lietderīgu iedzīvotājam, rekomendējam jaunu VPVKAC un esošu VPVKAC izveidē piesaistīt privātā sektora pakalpojuma sniedzējus pēc līdzīga principa kā Portugālē, kur vienuviet tiek nodrošināti valsts, pašvaldības un privātā sektora pakalpojumi (piemēram pasta pakalpojumu u.c.).</p> <p>Privātā sektora pakalpojumu sniedzēju piesaistei nepieciešama sadarbības partneru meklēšana un uzrunāšana, kā arī sadarbības nosacījumu izveide.</p> <p>Papildus tam sadarbības stiprināšanai ar privāto sektoru, turpmāko VPVKAC izveidē (reģionālās un nacionālās nozīmes VPVKAC) jāizskata iespējas tos atvērt kādā no tirdzniecības centriem, kā to dara citās valstīs. Bez iepriekš minētajiem ieguvumiem, atrašanās tirdzniecības centra telpās nodrošinās lielāku apmeklētāju plūsmu, kas nodrošinās mazākas vidējās izmaksas par 1 pakalpojumu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Izveidoti sadarbības nosacījumi ar privātā sektora pakalpojuma sniedzējiem Trīs sadarbības partneri, kuri kādā no VPVKAC piedāvā savus pakalpojumus Viens reģionālas vai nacionālas nozīmes VPVKAC izveidots kādā no tirdzniecības centriem 	EM, VARAM	12.2021.

3.4. Laika plāns un nepieciešamā darbinieku noslodze

Piedāvāto pasākumu plāns paredz šādu VARAM darbinieku iesaisti:

1. Elektronisko kanālu pasākumiem priekš klientu plūsmas palielināšanas:

- 1 pilna laika ekvivalenti 2019. gadā;
- 1 pilna laika ekvivalenti 2020. gadā;
- 0,8 pilna laika ekvivalenti 2021. gadā.

2. Fizisko kanālu pasākumiem un kopējiem pasākumiem priekš klientu plūsmas palielināšanas:

- 2 pilna laika ekvivalenti 2019. gadā;
- 1,5 pilna laika ekvivalenti 2020. gadā;
- 1 pilna laika ekvivalenti 2021. gadā.

Visu piedāvāto pasākumu plāns atspoguļots turpmākajos attēlos (skat. [9. attēls](#) un [10. attēls](#))

9. attēls. Elektronisko kanālu pasākumi

Sākums 02.01.2019	2.pusgads, 2019	1.pusgads, 2020	2.pusgads, 2020	1.pusgads, 2021	2.pusgads, 2021	1.pusgads, 2022 Noslēgums 01.01.2022
E-dzīves situāciju izveide						
Pašvaldību pakalpojumu standartizācija un elektronizācija						
Pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības sistēmu izmaiņas						
E-pakalpojumu izmantošanas palīdzības funkcijas pastiprināšana						
Izveidots vienots publisko pakalpojumu palīdzības dienests			Izveidotas un ieviestas izmaiņas PSPP			
Digitālo prasmju uzlabošanas veicināšana (tiek turpināta uzsāktā iniciatīva)						
Sadarbības modeļa maiņas izvērtēšana						
Tikai elektronisku pakalpojumu sniegšanas principa noteikšana uzņēmējiem valsts līmenī						
Izstrādāts un saskaņots normatīvais regulējums			Pilnībā elektronizēti visi uzņēmēju e-pakalpojumi			
Uzņēmējdarbības digitalizācijas veicināšana						
Esošās labākās prakses popularizēšana e-pakalpojumu jomā						
E-pakalpojumu lietojamības izpēte un uzlabošana (tiek turpināta jau uzsāktā iniciatīva)						
E-pakalpojumu lietotāju apmierinātības monitorings (tiek turpināta jau uzsāktā iniciatīva)						
Definēti sasniedzamie lietotāju apmierinātības rādītāji;			Pasākumu plāns rādītāju uzlabošanai katram pakalpojumu turētājam.			

10.attēls. Fizisko kanālu pasākumi un kopējie pasākumi

