



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ!

Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma ietvaros īstenoto pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” ieviešanas ietekmes izvērtējums 2007.-2013. gada plānošanas periodā

Iepirkuma identifikācijas Nr. MK VK 2014/15 ESF

4. STARPZIŅOJUMS

apakšaktivitāte 1.5.1.3.1.

apakšaktivitāte 1.5.1.3.2.

Iesniegts 2015. gada 18. februārī

Precizēts 2015. gada 24. aprīlī

Izpildītājs: SAFEGE Baltija

Saturs

Saīsinājumi.....	4
Ievads.....	5
1.5.1.3.1. apakšaktivitāte „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana”	6
Intervences loģika.....	6
Pārmaiņu teorija	7
1. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.1.)	9
2. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.2.)	16
3. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.3.)	22
4. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.4.)	25
5. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.5.)	28
6. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.6.)	31
12. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.4.1.)	32
13. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.4.2.)	38
Secinājumi un priekšlikumi.....	43
1.5.1.3.2. apakšaktivitāte „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī”	48
Intervences loģika.....	48
Pārmaiņu teorija	49
1. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.1.)	52
2. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.2.)	57
3. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.3.)	62
4. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.4.)	64
5. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.5.)	66
6. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.6.)	69
14. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.5.1.)	71
15. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.5.2.)	75
Secinājumi un priekšlikumi.....	80
PIELIKUMI.....	83
1.PIELIKUMS. Avoti.....	83
2.PIELIKUMS. Interviju saraksts.....	85
3.PIELIKUMS. Projektu ietvaros īstenotās darbības (1.5.1.3.1.).....	87
4.PIELIKUMS. Projektu ietvaros sasniegtie rezultāti (1.5.1.3.1.).....	89
5.PIELIKUMS. Projektu iznākumu ietekme uz iestādes darba organizāciju (1.5.1.3.1.)	97
6.PIELIKUMS. Projektu ietvaros īstenotās darbības (1.5.1.3.2.).....	101

7. PIELIKUMS. Projektu ietvaros īstenoto pasākumu ietekme uz pakalpojumu kvalitāti un pakalpojumu pieejamību (1.5.1.3.2.)	104
8. PIELIKUMS. Aptaujas anketas	109

Saīsinājumi

Skaidrojumi

CAF	The Common Assessment Framework (Kopējā novērtējuma sistēma)
IeVP	Ieslodzījuma vietu pārvalde
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija
KV	Kvalitātes vadība
KVS	Kvalitātes vadības sistēma
LPR	Latgales plānošanas reģions
NMPD	Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienests
SIVA	Sociālās integrācijas valsts aģentūra
TA	Tiesu administrācija
TM	Tieslietu ministrija
VAS	Valsts administrācijas skola
VIAA	Valsts izglītības attīstības aģentūra
VK	Valsts kanceleja
VM	Veselības ministrija
VMD	Valsts mežu dienests
VPD	Valsts probācijas dienests
VPR	Vidzemes plānošanas reģions
VRAA	Valsts reģionālās attīstības aģentūra
VSAA	Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra
VSIC	Valsts satura un izglītības centrs
VVD	Valsts vides dienests

Ievads

Izvērtējuma izstrāde tika sākta 2014. gada 11. novembrī pēc līguma noslēgšanas starp Valsts kanceleju un Sabiedrības integrācijas fondu (turpmāk – Pasūtītājs) un SIA „SAFEGE Baltija” (turpmāk – Izpildītājs). Līguma izpildes uzraudzībai Pasūtītājs izveidoja projekta Uzraudzības padomi, kuras komentāri ņemti vērā, precizējot izvērtējuma autoru izstrādāto metodoloģiju.

Izvērtējums veikts atbilstoši Pasūtītāja izvirzītajām prasībām, proti, Tehniskajās specifikācijās noteiktajiem mērķiem un uzdevumiem: veikt darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” apakšaktivitāšu ieviešanas izvērtējumu, vērtējot sākotnēji izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanas pakāpi, to efektivitāti un ietekmi uz atbalstāmajām jomām, mērķa sasniegšanā ieguldīto līdzekļu pamatotību un lietderību, kā arī ietekmi uz uzņēmējdarbības vidi, publisko pārvaldi un sabiedrības līdzdalības veicināšanu dažādu politiku īstenošanā, sagatavojot secinājumus un sniedzot priekšlikumus atbilstoši izvērtējumā uzdotajiem darba uzdevumiem. Šajā starpziņojumā sniegts izvērtējums par **1.5.1.3.1. apakšaktivitāti „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana”** un **1.5.1.3.2. apakšaktivitāti „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī”** atbilstoši Pasūtītāja formulētajiem specifiskajiem un vispārējiem izvērtēšanas jautājumiem un Izpildītāja piedāvātajai metodoloģijai. Ziņojumā iekļauti secinājumi un priekšlikumi.

1.5.1.3.1. apakšaktivitātes „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” analīzē tika izmantota gan pārmaiņu teorija, gan ieguldījumu analīze. Lai noskaidrotu, kā Kvalitātes vadības sistēmas (KVS) ieviešana un/vai sertificēšana vai kāds no iestādes, pašvaldības un plānošanas reģiona ietvaros izstrādātajiem un ieviestajiem KVS procesiem ir uzlabojis darba organizāciju, optimizējot cilvēkresursus un finanšu resursus iestādē, nodrošinot funkciju nedublēšanos un uzlabojot sniedzamo pakalpojumu, tika organizēta visu finansējuma saņēmēju aptauja (apakšaktivitātes ietvaros bija 21 finansējuma saņēmējs). Aptauja (skat. 8. pielikumu) tika nosūtīta aizpildīšanai visiem finansējuma saņēmējiem elektroniski uz finansējuma saņēmēju e-pasta adresēm. Lai iegūtu padziļinātu viedokli, tika veiktas četras intervijas: divas intervijas ar finansējuma saņēmējiem un divas – ar kvalitātes vadības jomas pārstāvjiem un ekspertiem.

1.5.1.3.2. apakšaktivitātes „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī” analīzē tika izmantota gan pārmaiņu teorija, gan ieguldījumu analīze. Lai noskaidrotu, kā apakšaktivitātes ieviešana sekmējusi publisko pakalpojumu pieejamību un kvalitāti, identificētu un izprastu cēloniskos mehānismus, tika organizēta visu 25 finansējuma saņēmēju aptauja. Aptauja tika nosūtīta aizpildīšanai visiem finansējuma saņēmējiem elektroniski uz finansējuma saņēmēju e-pasta adresēm. Lai iegūtu padziļinātu viedokli, tika veiktas trīs intervijas ar finansējuma saņēmējiem.

Izvērtējuma ziņojumā paustā nostāja atspoguļo tikai un vienīgi pētījuma autoru viedokļus un nav uzskatāma par Valsts kancelejas oficiālo viedokli.

1.5.1.3.1. apakšaktivitāte „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana”

Intervences loģika¹

Apakšaktivitātes mērķis:

nodrošināt vienotu, stratēģisku, efektīvu un atklātu pieeju publiskās pārvaldes procesu īstenošanā, ieviešot kvalitātes vadības sistēmas, īpaši atbalstot institūcijas, kuras nodrošina nodokļu administrēšanu un finanšu plānošanu, vadību un uzskaiti, sniedz pakalpojumus uzņēmējdarbības, nodarbinātības un sociālās politikas jomā valsts un reģionu līmenī.

Rādītāji

atbilstoši DP „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājumam

Iznākuma rādītājs:

institūciju skaits, kas ESF ietvaros atbalstītas kvalitātes vadības sistēmas ieviešanā, – 26 (bāzes vērtība 2004. gadā – 3).

Rezultāta rādītājs²:

Publisko varu realizējošo institūciju, kurās ieviesta kvalitātes vadības sistēma, skaita pieaugums par 12% – 82 (bāzes vērtība 2004.g. – 73³).

Iesaistītās puses

Finansējuma saņēmēji – valsts tiešās pārvaldes iestādes, tiesas, institūcijas, kam deleģēti atsevišķi valsts varas uzdevumi, plānošanas reģioni un novadu pašvaldības un to iestādes.⁴

Mērķa grupa – valsts tiešās pārvaldes iestādes, tiesas, institūcijas, kam deleģēti atsevišķi valsts varas uzdevumi, plānošanas reģioni un novadu pašvaldības un to iestādes.

Atbalstāmās darbības:

- projekta administrēšana;
- kvalitātes vadības sistēmas elementu izveide, ieviešana, pilnveidošana;
- ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu saistītu aptauju/pētījumu veikšana;
- semināru organizēšana;
- apmācības ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu saistītos jautājumos;
- pieredzes apmaiņas pasākumi;
- informācijas un publicitātes pasākumi.

Ieguldījumi atbilstoši MK noteikumu Nr. 395 „Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma apakšaktivitāti “Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana”” 2012. gada 12. jūnija redakcijai:

aktivitātes kopējais finansējums – 570 996 EUR, tai skaitā

Eiropas Sociālā fonda finansējums – 485 346 EUR;

¹ Intervences loģika balstīta uz 2009. gada 24. novembra MK noteikumiem Nr. 395 „Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma apakšaktivitāti “Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana”” un to atbilstošajiem grozījumiem.

² Rezultāta rādītājs definēts kopīgs divām apakšaktivitātēm (1.5.1.3.1. un 1.5.1.3.2.) atbilstoši Darbības programmas papildinājuma „Cilvēkresursi un nodarbinātība” 03.09.2014. redakcijai.

³ Par bāzes vērtību ņemti 2006. gada pētījuma dati par KVS ieviešanu valsts pārvaldes iestādēs. Oficiāli dati par KVS ieviešanu pašvaldībās un pašvaldību iestādēs nav pieejami.

⁴ Apakšaktivitātei plānotais finansējuma apjoms tiek iezīmēts starp saņēmēju grupām: 50% pašvaldībām un pašvaldību iestādēm, 50% valsts iestādēm. Ja izsludinātās atlases ietvaros vienas saņēmēju grupas iesniegtie un apstiprinātie projekti neapņems iezīmēto finansējumu, atlikušais finansējums tiks novirzīts otras saņēmēju grupas projektu atbalstīšanai.

nacionālais publiskais finansējums – 85 650 EUR.

Minimālais un maksimālais projekta finansējuma apjoms: 7 114 EUR un 35 572 EUR (5 000 LVL un 25 000 LVL).

Pārmaiņu teorija

Nemot vērā apakšaktivitātes 1.5.1.3.1. intervences loģiku, kā arī apakšaktivitātes ietvaros izstrādātos projektu iesniegumus, ir izstrādāta apakšaktivitātes 1.5.1.3.1. pārmaiņu teorija – hipotētisks apakšaktivitātes intervences attēlojums, kas norāda cēloņsakarības, kuras varētu panākt plānoto rezultātu – iecerēto izmaiņu – īstenošanu.

Pārmaiņu teoriju veido situācijas raksturojums pirms apakšaktivitātes sākšanas, atbalstāmās darbības, plānotie iznākumi un rezultāti, tos raksturojošie rādītāji un izvērtētāju izstrādātā hipotētiskā cēloņsakarību ķēde, kas aktivitātes īstenošanas rezultātā ļautu sasniegt aktivitātes mērķi (skat. 1. attēlu).

Pārmaiņu teorija balstīta uz šādiem pieņēmumiem⁵:

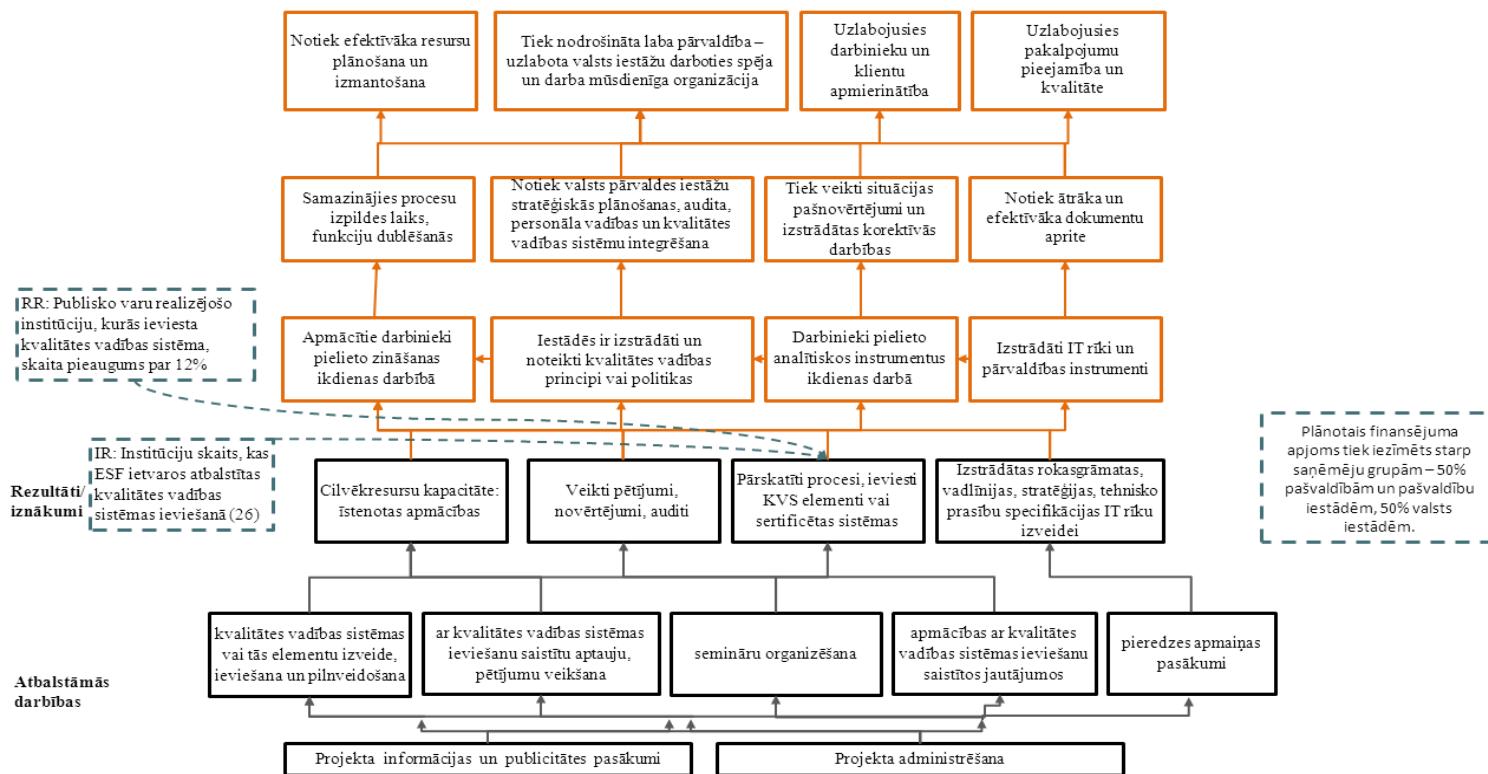
- atbilstoši apakšaktivitātes intervences loģikai kvalitātes vadības sistēmu ieviešana ir noteikta kā galvenais risinājums vienotas, stratēģiskas, efektīvas un atklātas pieejas nodrošināšanai publiskās pārvaldes procesu īstenošanā;
- atbilstoši apakšaktivitātes intervences loģikai kvalitātes vadības sistēmu ieviešanu veido šādi elementi: kvalitātes vadības sistēmas elementu izveide, ieviešana un pilnveidošana; ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu saistītu aptauju/pētījumu veikšana; semināru organizēšana; apmācības ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu saistītos jautājumos un pieredzes apmaiņas pasākumi;
- apakšaktivitātes īstenošanu un tās mērķu sasniegšanu ietekmē ārējā vide – politikas plānošanas dokumentos un normatīvajos aktos noteiktais regulējums par kvalitātes vadības sistēmu attīstību valsts un pašvaldību iestādēs;
- apakšaktivitātes īstenošanu ietekmē finansējuma saņēmēju institūciju iekšējā vide – skaidri definētās prasības un vadlīnijas iestādes darbības snieguma un efektivitātes rādītājiem un publisko pakalpojumu sniegšanas standartiem;
- par aktivitātes ietvaros iegūtās kapacitātes nostiprināšanos liecina izveidoto sistēmu regulārs pielietojums ikdienas darbībā;
- izveidoto sistēmu, iegūto zināšanu un informācijas pielietojumu apliecina procesu izpildes laika samazināšanās, novērsta funkciju dublēšanās, ātrāka un efektīvāka dokumentu aprīte;
- apakšaktivitātes rezultātu pielietojuma un mērķu sasniegšanas priekšnosacījums ir publiskās pārvaldes iestāžu darbinieku (arī pašvaldību) izpratne par kvalitātes vadības principiem un sistēmām un to ietekmi uz iestādes darbības un sniegto pakalpojumu uzlabošanu;
- finansējuma saņēmēju un partneru administratīvā kapacitāte ir būtiska projektu un atsevišķu darbību rezultātu sasniegšanai;
- sākotnējo problēmu definēšana un kvantitatīvu datu pieejamība apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu līmenī ir būtiska, lai novērtētu sasniegto rezultātu ietekmi.

⁵ Pieņēmumi ir **hipotētisks**, uz situācijas izpēti un analoģu intervenču analīzi balstīts izvērtētāju viedoklis, kas paskaidro vēlamā saistību starp aktivitātes darbībām un plānoto ietekmi, kā arī iemeslus, kas šo saistību varētu veicināt vai kavēt.

1.attēls. Apakšaktivitātes 1.5.1.3.1. pārmaiņu teorija

Mērķis (2015)

Nodrošināt vienotu, stratēģisku, efektīvu un atkārtu pieeju publiskās pārvaldes procesu īstenošanā, ieviešot kvalitātes vadības sistēmas, īpaši atbalstot institūcijas, kuras nodrošina nodokļu administrēšanu un finanšu plānošanu, vadību un uzskaiti, sniedz pakalpojumus uzņēmējdarbības, nodarbinātības un sociālās politikas jomās kā valsts, tā reģionālā līmenī.



Esošā situācija (2009)

- zema valsts pārvaldes institūciju interese par kvalitātes sistēmu veidošanu, modernas politikas veidošanu un administrēšanas formu piemērošanu
- neapmierinoša publisko pakalpojumu kvalitāte atsevišķās nozarēs
- pakalpojumu vājā organizācija, zemā kvalitāte un efektivitātes trūkumi pašvaldībās;
- nav pietiekams normatīvais un metodiskais regulējums valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanas jomā kopumā;
- iestāžu darbības nenotiek pietiekami efektīvi un kvalitatīvi;
- nepietiekama iestāžu darba snieguma rezultātu definēšana, uzraudzība, novērtēšana un pilnveidošana;
- nepietiekamas vadītāju, darbinieku zināšanas par institūcijas darbības kvalitātes novērtēšanas iespējām, risinājumiem un ietekmi;

Kopīgie izvērtējuma jautājumi

1. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.1.)

Kāda ir sākotnēji Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājumā (turpmāk – DPP), aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas noteikumos, projekta līmenī izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpe un faktori, kas to ir ietekmējuši?

a. Kādi rezultāti ir sasniegti?

Apakšaktivitātes 1.5.1.3.1. “Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” ietvaros tika atbalstīts 21 projekts ar vidējo vērtību 27 190 EUR katrs.

Šī ziņojuma 1. tabulā un 3. pielikumā ir apkopota informācija par projektu ietvaros īstenotajām atbalstāmajām darbībām atbilstoši MK noteikumos Nr. 395 „Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma apakšaktivitāti “Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana””.

1. tabula. Apakšaktivitātes projektos īstenotās aktivitātes

Apakšaktivitātes projektos īstenotās aktivitātes	Projektu skaits
Kvalitātes vadības sistēmas vai tās elementu izveide, ieviešana un pilnveidošana	20
Informācijas un publicitātes pasākumi par projekta īstenošanu	20
Apmācības ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu saistītos jautājumos	19
Projekta administrēšana	17
Ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu saistītu aptauju, pētījumu veikšana	11
Semināru organizēšana	10
Pieredzes apmaiņas pasākumi	4

Avots: finansējuma saņēmēju aptauja un projektu dokumentācija (n=21)

Tabulā redzams, ka lielāks skaits finansējuma saņēmēju īstenoja aktivitātes, kas saistītas ar kvalitātes vadības sistēmas vai tās elementu izveidi, ieviešanu un pilnveidošanu, informācijas un publicitātes pasākumu īstenošanu, projekta administrēšanu. Tāpat tika veiktas apmācības, aptaujas un pētījumi par kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu. Salīdzinoši mazāk tika organizēti semināri un pieredzes apmaiņas pasākumi.

Šī ziņojuma 4. pielikumā apkopotā informācija par projektu ietvaros sasniegtajiem rezultātiem un finansējuma saņēmēju viedoklis par to ietekmi uz darbības rezultātiem liecina:

- 12 saņēmēji ieviesa savās iestādēs kādu no kvalitātes vadības sistēmām;
- 8 saņēmēji ieviesa kvalitātes vadības sistēmas elementus;
- vienā institūcijā tika veikta auditoru apmācība, tomēr projekta rezultāti pilnībā netika sasniegti, jo sākotnēji netika īstenota meža reproduktīvā materiāla aprites kontroles jomas akreditācija;
- tika stiprināta finansējuma saņēmēju administratīvā kapacitāte, īstenojot darbinieku apmācības un pieredzes apmaiņas pasākumus.

No visiem (21) apakšaktivitātes projektiem

- 32% mērķtiecīgi orientēti uz viena vai vairāku KVS elementu izveidi/pilnveidošanu;
- 28% – uz KVS ieviešanu un sertificēšanu atbilstoši ISO 9001 standarta prasībām;

- 10% – uz Kopējās novērtējuma sistēmas (CAF) modeļa ieviešanu/pielietošanu KVS darbības pilnveidošanas nolūkā;
- pa 5% – uz KVS pēc ISO 9001 bez sertifikācijas, ISO 9001 un CAF integrāciju, specifisko standartu pielietošanu, kā arī uz esošās KVS pilnveidi, neuzrādot konkrētu modeli.⁶

Finansējuma saņēmēji norāda, ka projektā īstenotās darbības un sasniegtie rezultāti ir ietekmējuši institūcijas sniegto pakalpojumu kvalitāti:

- notiek ātrāka un efektīvāka dokumentu aprīte;
- uzlabojusies institūciju darbotiespēja un pārvaldība;
- notiek regulāra institūciju darbības novērtēšana un pilnveide;
- ir uzlabojusies darbinieku apmierinātība;
- uzlabojusies klientu apmierinātība;
- institūciju sniegtie pakalpojumi ir kļuvuši kvalitatīvāki un pieejamāki;
- pieaugušas darbinieku zināšanas un uzlabojusies iestāžu administratīvā kapacitāte.

Projekta rezultātā sasniegtās kvalitatīvās izmaiņas vislabāk raksturo finansējuma saņēmēju sniegtais viedoklis:

Iestādē izstrādātā un ieviestā procesu vadība pozitīvi ietekmē izstrādāto normatīvo aktu kvalitāti un klientu apmierinātību ar iestādes darbu un procesu norisi. Samazinātas funkcionālās barjeras starp iestādes struktūrvienībām, tādējādi orientējoties uz mērķu un klientu prasību izpildi. Būtiskākais ieguvums ir pastāvīga darba pilnveide.

Ir panākta vienota izpratne un vienādots pakalpojumu sniegšanas pieeja visā valstī.

KVS ieviešana veicinājusi cilvēkresursu vadības uzlabojumus: sakārtots darbinieku funkciju un amatu sadalījums, precīzāk un konkrētāk noteiktas darbinieku pilnvaras un atbildības, iekšējos normatīvajos aktos konkretizētas darbinieku pakļautība un hierarhija; tā sakārtota procesu iekšējā vide, mazināta iekšējo konfliktu rašanās, jo katram darbiniekam ir skaidrs, kas viņam ir jādara konkrētā procesā, kāds ir viņa ieguldījums mērķa sasniegšanā. 2010. gadā sāka darbinieku apmācību plānošana un apmācību budžeta plānošana darbinieku obligātajām apmācībām. Tiek veiktas darbinieku aptaujas atgriezeniskās saiknes iegūšanai.

KVS ir uz klientu orientēta sistēma, un regulāri tiek veikta klientu apmierinātības analīze un piegādātāju apmierinātības analīze.

Dokumentu aprītē ir ieviesti vienveidīgi, dokumentēti un izmērāmi procesi, kas ir paaugstinājis tiesu kanceleju darbības efektivitāti.

Uzlabojusies procesu pārskatāmība: ieviesta darbības rezultatīvo radītāju noteikšana un izpildes analīze.

Sakārtoti procesi, optimizētas struktūrvienības, kvalitātes vadības sistēma integrēta DLUS (Darba laika uzskaites sistēmā).

*Kopš 2012. gada 01. jūlija Latvijā ieviesta oficiālā e-publikācija. Oficiālā e-publikācija visiem interesentiem pieejama brīvi, 24*7 režīmā vortālā “vestnesis.lv”. Kopš ieviesta*

⁶ Starpziņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013. gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (ex-post) (2013), http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/3_2_aktiv_3starpzinojums_plans.pdf, skatīts 31.01.2015.

integrētā kvalitātes vadības un informācijas tehnoloģiju drošības sistēma, NAV bijis drošības incidentu vai pieejamības pārrāvumu organizācijas sniegtajiem e-pakalpojumiem.

1.5.1.3.1. apakšaktivitātes „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” ietvaros tika ieviests 21 projekts, kuru īstenoja valsts pārvaldes iestādes (15 projekti), tiesas (1 projekts), institūcijas, kam deleģēti atsevišķi valsts varas uzdevumi (1 projekts), plānošanas reģioni (2 projekti), novadu pašvaldības (1 projekts) un to iestādes (1 projekts). Viens no specifiskajiem finansējuma atbalsta nosacījumiem paredzēja plānoto finansējuma apjomu iezīmēt starp saņēmēju grupām – 50% pašvaldībām un pašvaldību iestādēm, 50% valsts iestādēm. Tomēr, kā liecina iepriekšminētie rādītāji, finansējums tika sadalīts šādi: 80% valsts iestādēm un 20% pašvaldībām un pašvaldību iestādēm.

2. tabula. Īstenoto projektu skaita sadalījums atbilstoši nozarēm

KV projektu ieviesēju sadalījums pēc nozarēm	Augstākās valsts tiesās pārvaldes iestādes (VK, nozares ministrija)	Padotības iestādes, tostarp pastarpinātās pārvaldes iestādes un kapitālsabiedrības	Kopā nozarē
Valsts Kanceleja	1		1
Tieslietu nozare	1	4	5
Izglītības un zinātnes nozare	1	2	3
Veselības nozare	1	1	2
Vides nozare		1	1
Labklājības nozare		3	3
Zemkopības nozare		2	2
Transporta nozare (uzņēmējdarbība)		1	1
Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu nozare		3	3
Kopā	4	17	21

Avots: autoru apkopota informācija no projektu dokumentiem

Kā redzams 2. tabulā, visvairāk projektu īstenojušas institūcijas, kuras darbojas tādās nozarēs kā tieslietas (Tieslietu ministrijas, Tiesu administrācijas, Ieslodzījuma vietu pārvaldes, Valsts probācijas dienesta projekti), izglītība (Izglītības un zinātnes ministrijas, Valsts izglītības attīstības aģentūras, Valsts izglītības satura centra projekti), labklājība (Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras, Sociālās integrācijas valsts aģentūras un Latgales plānošanas reģiona projekti) un reģionālā attīstība (Valsts reģionālās attīstības aģentūras, Vidzemes plānošanas reģiona un Rojas novada domes projekti).

Saskaņā ar 1.5.1.3.1. apakšaktivitātes mērķi īpaši atbalstāmas bija institūcijas, kuras nodrošina nodokļu administrēšanu un finanšu plānošanu, vadību un uzskaiti, sniedz pakalpojumus uzņēmējdarbības, nodarbinātības un sociālās politikas jomā valsts un reģionu līmenī. Tomēr, izvērtējot finansējuma saņēmējus atbilstoši to darbības jomām, secināms, ka prioritāri atbalstāmajās jomās īstenoti tikai četri projekti: atbalstu saņēmušas trīs institūcijas, kuras sniedz pakalpojumus sociālās politikas jomā, un viena institūcija, kura sniedz pakalpojumus uzņēmējdarbības jomā.

Lai gan sākotnēji bija noslēgtas vienošanās par projektu īstenošanu arī ar Valsts ieņēmumu dienestu un Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrāciju, sākoties ekonomiskajai krīzei un ar

to saistītajai valsts budžeta līdzekļu konsolidācijai un valsts iestāžu darbinieku skaita samazināšanai, finansējuma saņēmēji ierosināja pārtraukt noslēgtās vienošanās un projekti netika īstenoti.⁷

b. Cik lielā mērā ir sasniegti sākotnēji noteiktie mērķi un plānotie rezultāti?

Novērtējot apakšaktivitātes 1.5.1.3.1. "Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana" ietvaros sasniegtos rezultātus, jāsecina, ka sasniegto rādītāju progress atbilst 2012. gadā veiktā izvērtējuma⁸ secinājumiem.

- Iznākuma rādītājs: institūciju skaits, kas Eiropas Sociālā fonda ietvaros atbalstītas kvalitātes vadības sistēmas ieviešanā, – 23 institūcijas⁹.
- Rezultāta rādītājs: to publiskās pārvaldes iestāžu skaita pieaugums, kurās ieviesta kvalitātes vadības sistēma, – 12 institūcijas.

Vērtējot sasniegto rezultāta rādītāju, jāņem vērā divi aspekti:

- 1) šis rādītājs ir noteikts kopīgs divām apakšaktivitātēm (1.5.1.3.1. un 1.5.1.3.2.);
- 2) publisko varu realizējošo institūciju, kurās ieviesta kvalitātes vadības sistēma, skaita pieaugumam ir noteikts ne tikai relatīvais rādītājs, bet arī īpatsvara pieaugums par 12%.

Ekspertiem, vērtējot īpatsvara pieaugumu, neizdevās identificēt tās institūcijas, kuras 2004. gadā tika izmantotas bāzes vērtības aprēķiniem. Tāpēc kopumā nav iespējams identificēt to institūciju, kurās šobrīd ir ieviesta kvalitātes vadības sistēma, skaita izmaiņas, salīdzinot ar 2004. gada rādītājiem. Arī Valsts kancelejas pārstāvis atzīst, ka ir grūti novērtēt DP noteikto rādītāju „Publisko varu realizējošo institūciju, kurās ieviesta kvalitātes vadības sistēma, skaita pieaugums par 12%”, ņemot vērā, ka kvantitatīvais rezultāts ir balstīts uz 2006. gada datiem, bet trūkst informācijas par to, kādi dati izmantoti aprēķinos. Atbilstoši VK 2013. gadā apkopotajai informācijai kvalitātes vadības sistēma (vai kāds no kvalitātes vadības instrumentiem) ir ieviesta 54 tiešās valsts pārvaldes iestādēs. Jānorāda, ka šī informācija skar tikai tiešās valsts pārvaldes iestādes un netiek apkopota informācija par pašvaldībām un pašvaldību iestādēm, kas bija finansējuma saņēmēji šīs apakšaktivitātes ietvaros. Droši iespējams apgalvot to, ka, īstenojot apakšaktivitāti, KVS ir ieviesta 12 institūcijās.

Kaut arī apakšaktivitātē pieejamais finansējums sākotnēji bija sadalīts vienādās daļās katrai finansējuma saņēmēju grupai (50% valsts pārvaldes iestādēm, tiesām un institūcijām, kam deleģēti atsevišķi valsts varas uzdevumi, un 50% plānošanas reģioniem, novadu pašvaldībām un to iestādēm), tas tika pārdalīts, ņemot vērā projektu iesniedzēju aktivitāti. Attiecīgi 80% finansējuma tika novirzīti valsts iestādēm un 20% – plānošanas reģioniem un pašvaldībām.

Kaut arī apakšaktivitātes vērtēšanas kritērijos bija iekļauts specifisks kvalitātes kritērijs, saskaņā ar kuru projektu iesniedzējiem, kuri darbojas apakšaktivitātes ietvaros noteiktajās prioritārajās jomās, tika piešķirti papildu punkti, tomēr tas nav bijis pietiekams mehānisms, lai īpaši veicinātu projektu iesniegumu sagatavošanu un īstenošanu šajās jomās.

⁷ Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” 1.5.1.3.1. apakšaktivitātes „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” IZVĒRTĒJUMS (2012), http://www.sif.gov.lv/images/files/informativie-materiali/progr-izvertejumi/KVS_izvertejums_2012.pdf, skatīts 31.01.2015.

⁸ Turpat.

⁹ 23 institūcijas veido 20 projektu īstenošanu institūcijas un 3 tiesas, kuras tika iesaistītas Tiesu administrācijas projekta īstenošanā, veidojot KVS elementu modeli 3 tiesās.

c. Kādi citi mērķi un rezultāti ir sasniegti aktivitāšu īstenošanas gaitā?

Aptaujā finansējuma saņēmējiem tika uzdots jautājums: „Vai projektā sasniegtie rezultāti atbilst projekta pieteikumā izvirzītajiem mērķiem, plānotajiem rezultātiem? Vai ir sasniegti papildus kādi citi, projekta pieteikumā neplānoti rezultāti?” Lielākā daļa (20 finansējuma saņēmēju) norāda, ka projekta ietvaros tika sasniegti izvirzītie mērķi un plānotie rezultāti. Divi finansējuma saņēmēji norāda, ka ir izdevies sasniegt papildu rezultātus, kas ir pozitīvi ietekmējuši iestāžu kapacitāti un darbiniekus.

3. tabula. Vai projektā sasniegtie rezultāti atbilst projekta pieteikumā izvirzītajiem mērķiem, plānotajiem rezultātiem? Vai ir sasniegti papildus kādi citi, projekta pieteikumā neplānoti rezultāti?

Jautājums	Skaits
Vai projektā sasniegtie rezultāti atbilst projekta pieteikumā izvirzītajiem mērķiem, plānotajiem rezultātiem?	20
Vai ir sasniegti papildus kādi citi, projekta pieteikumā neplānoti rezultāti?	2

Avots: autoru veidota (n=21)

Rēzeknes pilsētas domes pārvaldes Sociālais dienests norāda, ka projekta rezultātā ir izdevies apmācīt vairāk darbinieku nekā plānots, kā arī sagatavot vairāk prezentāciju materiālu. Savukārt Valsts probācijas dienesta pārstāvis norāda, ka projekta īstenošanas rezultātā ir sasniegts papildu iznākums – jaunie darbinieki vieglāk un ātrāk apgūst funkciju izpildi.

d. Kādi iekšējie un ārējie faktori ir veicinājuši vai kavējuši mērķu un rezultātu sasniegšanu?

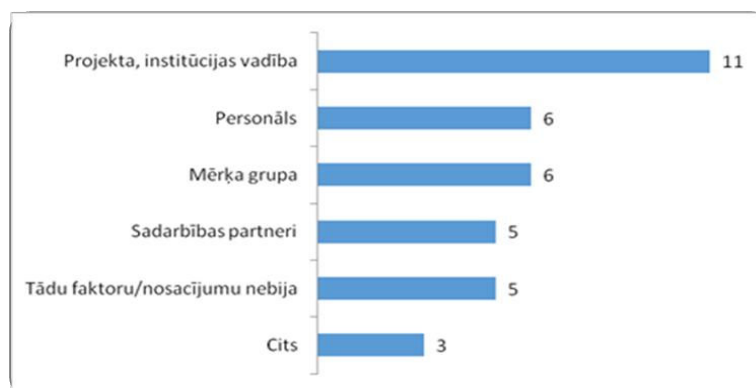
Kā īpaši veicinošu faktoru projekta mērķu un rezultātu sasniegšanā 11 finansējuma saņēmēji norāda tieši projekta vai institūcijas vadības atbalstu. Kāds no finansējuma saņēmējiem uzsver:

Svarīga ir darbinieku motivācija iesaistīties procesā un iestādes vadītāja ieinteresētība un atbalsts. Cilvēkiem patīk, ja viņus iesaista iestādes darba uzlabošanā. Principā CAF bija platforma idejām, kuras tiek ieviestas dzīvē un ir vērstas uz iestādes darba uzlabošanu. Piemēram, viena no idejām bija par riteņu novietnes novietošanu pagalmā, kas arī tika īstenota un tādējādi uzlaboja darbinieku motivāciju.¹⁰

Arī finansējuma saņēmēju aptauja liecina, ka personāla un mērķa grupas ieinteresētība projekta īstenošanā un mērķu sasniegšanā bija veicinošais faktors vairākiem finansējuma saņēmējiem. Pozitīvi ir novērtēta arī sadarbības partneru loma, piemēram, konsultāciju kompānijas un ES fondus administrējošā iestāde – Sabiedrības integrācijas fonds.

¹⁰ Intervija ar finansējuma saņēmēju, 2015. gada 28. janvāris.

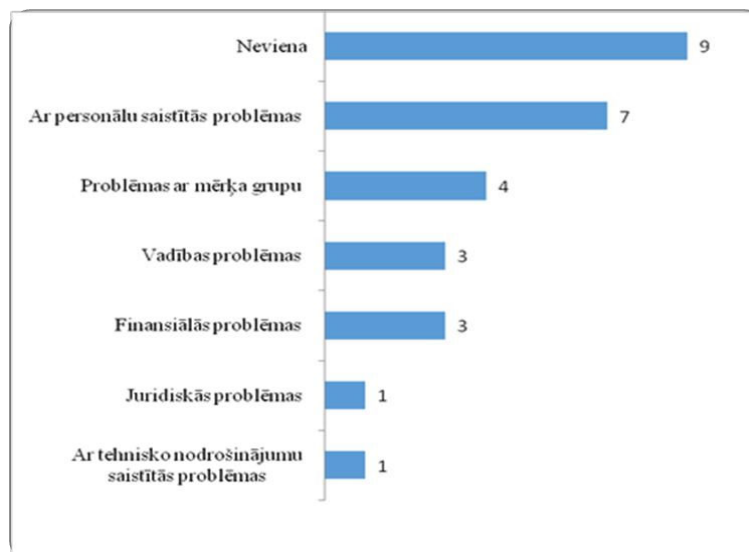
2. attēls. Kādi faktori jeb nosacījumi ir bijuši īpaši veicinoši projekta īstenošanai? (Iespējami vairāki atbilžu varianti, n=21)



Avots: autoru veiktā aptauja

Aicināti novērtēt grūtības, ar kādām nācās saskarties projekta īstenošanas laikā, lielākā daļa finansējuma saņēmēju norāda, ka nav saskārušies ne ar kādām grūtībām projekta īstenošanas gaitā, kuras būtu kavējuši mērķu vai rezultātu sasniegšanu. Tomēr, kā redzams 3. attēlā, bieži vien projekta īstenošanas laikā bijušas problēmas ar personālu un projekta mērķa grupu.

3. attēls. Vai projekta īstenošanas gaitā finansējuma saņēmējs/projekta partneris ir sastapies ar paredzētām vai neparedzētām grūtībām un problēmām? Ja jā, kādā veidā tās ietekmēja projekta īstenošanu un sasniegtos rezultātus? (vairāki atbilžu varianti iespējami, n=21)



Avots: autoru veiktā aptauja

Aptaujātie saņēmēji atzīst, ka iesaistīto darbinieku zema motivācijas līmenis, viņiem nesaredzot plānotā rezultāta lietderību un pielietojamību, tieši neietekmēja projekta rezultātus, tomēr šis ir viens no faktoriem, kas ir jāņem vērā iestādes vadībai, plānojot un īstenojot jaunus, darbiniekiem nezināmus projektus. Minētie rezultāti liecina par komunikācijas problēmām iestādē. Lai jauninājumu ieviešana būtu sekmīga, ļoti svarīgi nodrošināt komunikāciju ar darbiniekiem par plānoto darbību un sasniedzamajiem rezultātiem jeb mērķiem, lai panāktu viņu iesaisti un līdzdarību rezultātu sasniegšanā.

Aptaujas rezultāti (3. attēls) liecina, ka trīs finansējuma saņēmēji saskārās ar finansiālām problēmām. Finansējuma saņēmējs gan norāda, ka tas nav ietekmējis aktivitāšu īstenošanu,

tomēr radījis papildu *problēmas ar atskaitīšanos un formālo papīru aizpildīšanu*. Šādu situāciju radīja ilgstošais lēmuma pieņemšanas process par finansējuma piešķiršanu un projekta apstiprināšanu, kas bija saistīts ES fondu aktivitāšu pārskatīšanu un lēmuma pieņemšanu Ministru kabinetā.¹¹ Kā norāda finansējuma saņēmējs, neziņa par projekta likteni ilga gandrīz gadu: *Paziņojums par to, ka projekts atbalstīts, – 2009. gada februāris. Noslēgts līgums ar SIF – 2009. gada marts. Visu gadu nav skaidrības par to, vai reāli līdzekļi projektam būs, bet atskaites – jāsniedz. Informācija par to, ka projekts tiešām tiks atbalstīts, – 2009. gada novembris*.

Kāds cits finansējuma saņēmējs norāda, ka finanšu krīzes rezultātā īstenotie konsolidācijas un iestāžu restrukturizācijas pasākumi radīja situāciju, ka projektam piešķirtais finansējums nebija pietiekams, lai ieviestu plānotos projekta rezultātus apvienotajā iestādē. Iestāžu apvienošana būtiski ietekmēja projekta rezultātus, jo projekta īstenošana tika sākta vienā iestādē, bet pabeigta citā.

Finansējuma saņēmēju aptauja liecina, ka nozīmīgākais ārējais faktors, kurš ietekmēja projektu īstenošanu un mērķu sasniegšanu, bija finanšu krīzes radītās sekas un tās rezultātā īstenotie budžeta un pieejamā finansējuma samazināšanas pasākumi.

Jānorāda, ka ekonomiskā krīze kopumā atstāja būtisku ietekmi arī uz plānotajiem apakšaktivitātes mērķiem. Lai gan sasniegtie kvantitatīvie iznākumi atbilst šobrīd spēkā esošajos plānošanas dokumentos noteiktajiem mērķiem, jānorāda, ka ekonomiskās krīzes rezultātā sākotnējais apakšaktivitātei pieejamais finansējums tika samazināts par 82%, tas ir, no 2 248 973 LVL (3 208 235 EUR) uz 409 219 LVL (570 996 EUR). Secīgi tika grozīti arī sākotnēji plānotie iznākuma un rezultāta rādītāji, sasniedzamo iznākuma rādītāju 2011. gadā samazinot no 91 uz 23 institūcijām, savukārt rezultāta rādītāju 1.5.1.3. aktivitātei 2011. gadā – no 18 uz 9 institūcijām.

Jāsecina, ka apakšaktivitātes plānotie rezultāti ir sasniegti, apakšaktivitātes iznākuma rādītāji atspoguļo kvantificējamās izmaiņas. Apakšaktivitātes īstenošanas noteikumos izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanu negatīvi ietekmēja ārējie ekonomiskie apstākļi, to iespaidā tika samazināts kopējais apakšaktivitātes mērķu sasniegšanai paredzētais finansējums, kā arī aizkavējās projektu ieviešanas sākšana. Savukārt kā būtisks veicinošais faktors jāatzīmē institūciju vadības spēja pārliecināt un motivēt savus darbiniekus pārmaiņām, kas sekmēja projektu mērķu sasniegšanu.

¹¹ No projektu apstiprināšanas līdz projektu uzsākšanai pagāja vidēji 8-9 mēneši. Kā liecina MK protokollēmumi (28.07.2009 Nr.50 §73; 15.09.2009. Nr.57 §44; 12.10.2009 Nr.68 §4), šāda aizkavēšanās bija pamatota ar ekonomiskās krīzes iestāšanos.

2. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.2.)

*Kāda ir aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietekme uz atbalstāmajām jomām un ieguldījuma nozīmīgums šo jomu attīstībā?*¹²

a. Kādas izmaiņas ir novērojamas atbalstāmajās jomās?

Apakšaktivitāte ir primāri vērsta uz Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņu 2008.-2013. gadam¹³ (turpmāk pamatnostādnes) 3. daļas 2. punktā minētās jomas „Pārvaldes kvalitāte: pakalpojumi un institucionālā sistēma” rīcības virzienu *Kvalitātes vadības sistēmas attīstība*. Pastarpināti vērsta uz rīcības virzieniem *Valsts pārvaldes institūciju statusa un darbības pārskatīšana* un *Valsts pārvaldes cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana*.

Pamatnostādnēs iekļautais situācijas raksturojums liecina, ka valsts pārvaldes iestādēs nepieciešams ieviest, uzturēt un attīstīt kvalitātes vadību, lai nodrošinātu valsts pārvaldes iestāžu darbības optimizēšanu un nepārtrauktu pilnveidošanos atbilstoši tiesību aktos noteiktajām prasībām, kā arī klientu vēlmēm, vajadzībām un starptautiski atzītai labākajai praksei. Savukārt kvalitātes vadības sistēmu ieviešanas šķēršļi ir saistīti ar:

- 1) normatīvā regulējuma ierobežojumiem kvalitātes vadības ieviešanai;
- 2) kvalitātes vadības sistēmas sasaistes trūkumu ar citām valsts pārvaldes efektivitātes uzlabošanas iniciatīvām, īpaši ar iekšējo auditu un stratēģisko plānošanu;
- 3) valsts pārvaldes darbinieku (visu līmeņu) ierobežotajām zināšanām par kvalitātes vadības sistēmas pamatprincipiem.

2013. gadā īstenotajā pamatnostādņu izpildes novērtējumā¹⁴ sniegts prioritāri veicamo uzdevumu izpildes raksturojums.

4. tabula. Rīcības virziena Kvalitātes vadības sistēmas attīstība izpildei noteikto uzdevumu izpilde

Noteiktais uzdevums	Izpildes vērtējums*
Veicināt kvalitātes vadības sistēmu ieviešanu valsts, plānošanas reģionu un pašvaldību iestādēs, ļaujot tām izvēlēties savai specifikai atbilstošāko pieeju, izvairoties no uzspiesta regulējuma.	Lai gan pārskata periodā tika īstenotas izmaiņas normatīvajos aktos, kas ļāva valsts, plānošanas reģionu un pašvaldību iestādēs izvēlēties savai specifikai atbilstošāko pieeju kvalitātes vadības sistēmu ieviešanā (detalizētu informāciju par izmaiņām normatīvajos aktos skatīt zemāk), tomēr ilgstošā lēmuma pieņemšana un normatīvo aktu izstrāde veicināja valsts pārvaldei neraksturīgo ISO 9001 standarta prasību piemērošanu. Jāsecina, ka uzdevuma izpildi veicināja pieejamais ESF finansējums, tomēr to var vērtēt kā daļēji izpildītu, ņemot vērā ievērojamo finansējuma samazināšanu šim mērķim, kā arī novēlotās normatīvo aktu izmaiņas, kas sākotnēji neļāva institūcijām izvēlēties savai specifikai atbilstošāko pieeju, izvairoties no uzspiesta regulējuma.
Nodrošināt pakalpojumu kvalitātes un kvalitātes vadības sistēmas sasaisti ar iestāžu darbības plānošanas dokumentiem.	Pārskata periodā īstenotās darbības un pieejamais ESF atbalsts bija vērsts uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu un kvalitātes vadības sistēmas sasaisti ar iestāžu darbības plānošanas dokumentiem.
Sekmēt labās prakses pieredzes	Pārskata perioda sākumā tika īstenotas labas iniciatīvas un

¹² Pasūtītājs ir saskaņojis viedokli, ka ar atbalstāmajām jomām tiek saprastas „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013. gadam” 3. nodaļā „Problēmu formulējums un rīcības virzieni” noteiktie rīcības virzieni.

¹³ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013. gadam LABĀKA PĀRVALDĪBA: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE, MK 2008. gada 3. jūnija rīkojums Nr. 305.

¹⁴ Starpziņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013. gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (ex-post) (2013), <http://www.mk.gov.lv/content/reformu-novertejumi-un-petijumi>, skatīts 31.01.2015.

apmaiņu, apkopojot un izplatot informāciju par dažādiem kvalitātes vadības modeļiem un organizējot apmācības kvalitātes vadītājiem.	informācijas apmaiņa starp institūcijām par KVS ieviešanu un to ietekmi uz organizācijas darbību. Tomēr fiskālās konsolidācijas rezultātā valsts pārvaldes iestāžu pozitīvi novērtētā iniciatīva tika pārtraukta. Informācija liecina, ka fiskālās konsolidācijas rezultātā netika pastāvīgi īstenotas apmācības VAS par kvalitātes vadības principiem, lai gan ESF atbalsts tām institūcijām, kurās tika ieviestas KVS vai KV principi, ļāva īstenot darbinieku apmācības un labās prakses un pieredzes apmaiņu. Tādējādi šis uzdevums vērtējams kā daļēji izpildīts.
Veikt kvalitātes vadības normatīvā regulējuma un ieteikumu aktualizāciju atbilstoši pašreizējās situācijas prasībām.	Uzdevums ir vērtējams kā daļēji izpildīts, jo pārskata periodā normatīvajos aktos veiktās izmaiņas sekmēja normatīvās bāzes sakārtošanu un izstrādi par kvalitātes vadības kā instrumenta izmantošanu iestāžu iekšējās kontroles sistēmas vadībai un uzraudzībai, tomēr grozījumi normatīvajos aktos tika veikti ļoti novēloti salīdzinājumā ar sākotnēji noteiktajiem termiņiem, tādējādi apgrūtinot lēmuma pieņemšanu par atbilstošāko pieeju kvalitātes vadības principu ieviešanai iestādē.

Avots: Pamatnostādnes un Starpzīņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013. gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (ex-post)

Kā liecina iepriekš apkopotā informācija (4. tabula), izmaiņas atbalstāmajā jomā ietekmēja vairāki ierobežojoši faktori.

1. 2008. gada finanšu krīze un tai sekojošie budžeta konsolidācijas pasākumi, kuru rezultātā valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēs primāri tika samazināti atbalsta funkciju veicēji: iestādēs tika samazinātas stratēģiskās plānošanas un kvalitātes vadības struktūrvienības un štata vietas. Arī KV eksperts atzīst, ka *2008. gada ekonomiskā krīze un tās sekas ļoti ietekmēja KV attīstību valsts pārvaldes iestādēs. Krīzes rezultātā tika likvidētas amata vietas un pat struktūrvienības, kuras bija atbildīgas par kvalitātes vadības principu ieviešanu iestādēs*¹⁵.

Kopumā krīzes rezultātā valsts pārvaldē vispārējā valdības sektorā nodarbināto skaits samazinājās par 20,7 tūkstošiem jeb 26%.¹⁶ Šādi tika zaudētas arī iepriekš iegūtās zināšanas un pieredze par kvalitātes vadības principu nepieciešamību un nozīmi iestādes darbības plānošanā un uzlabošanā. Pakalpojumu kvalitātes uzlabošana un kvalitātes vadības sistēmas sasaiste ar iestāžu darbības plānošanas dokumentiem kļuva par prioritāti tikai atsevišķās iestādēs.

Finanšu resursu samazināšanas rezultātā uz laiku nācās pārtraukt arī 2008. un 2009. gadā Valsts kancelejas īstenotās labās iniciatīvas un informācijas apmaiņas pasākumus starp institūcijām par KVS ieviešanu un to ietekmi uz organizācijas darbību.

2. Normatīvo aktu līmenī noteiktā prasība par ISO 9001 standarta prasību piemērošanu, kas neatbilst valsts pārvaldes specifikai.¹⁷ Normatīvais regulējums veicināja valsts pārvaldes

¹⁵ Intervija ar KV jomas pārstāvi, 2014. gada 9. decembris

¹⁶ [Gala ziņojums par valsts pārvaldes politikas novērtējumu un priekšlikumiem nākamajam plānošanas periodam](http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/3_2_aktiv_4_gala_zinojums.pdf) (2013), http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/3_2_aktiv_4_gala_zinojums.pdf, 9. lpp., skatīts 31.01.2015.

¹⁷ Līdz 2010. gada 1. jūlijam nosacījumus kvalitātes vadības sistēmu ieviešanai noteica MK noteikumi Nr. Nr. 501 „Noteikumi par kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu valsts pārvaldes iestādēs”, nosakot prasību iestādēm izmantot ISO 9001. Tāpat līdz 2010. gada 1. jūlijam bija spēkā Ministru kabineta ieteikumi Nr. 1 „Ieteikumi kvalitātes vadības sistēmas ieviešanai valsts pārvaldes iestādēs”, kas noteica kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas pamatprasības valsts pārvaldes iestādēm. 2012. gada 8. maijā stājās spēkā Ministru kabineta noteikumi Nr. 326 „Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs”, kuru mērķis bija

specifikai neraksturīgas kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu. Tas nesekmēja stratēģiskās plānošanas un kvalitātes vadības principu sasaisti un izmantošanu iestādes darbības un pakalpojumu uzlabošanai.

Lai gan apmācības ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu saistītos jautājumos bija viena no apakšaktivitātes ietvaros atbalstāmajām darbībām, tomēr šis darbinieku administratīvās kapacitātes celšanas elements būtu īpaši uzsverams ekonomiskās krīzes kontekstā, kad budžeta konsolidācijas nolūkā tika būtiski samazināti līdzekļi darbinieku apmācībām valsts pārvaldes iestādēs.

Iepriekš veiktais valsts pārvaldes attīstības pamatnostādņu novērtējums¹⁸ liecina, ka laika posmā no 2009. gada otrā pusgada, kad ierēdņu apmācības Valsts administrācijas skolā par valsts budžeta līdzekļiem bija apturētas, kvalifikāciju bija iespējams paaugstināt bezmaksas apmācībuursos tikai atsevišķās programmās. Ievads kvalitātes vadības sistēmās bija viens no tiem kursiem, kurš Valsts administrācijas skolā netika pasniegts laika posmā no 2010. līdz 2012. gadam. Tajā pašā laikā apakšaktivitātes „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” ietvaros atbalstītajos projektos īstenotajos mācību pasākumos kopumā piedalījās 1838 cilvēki. Darbinieki zināšanas papildināja šādās tēmās: KVS pamati, KVS iekšējais audits, kvalitātes vadītājs, procesu pieeja/vadība, CAF un KVS, neatbilstību vadība, pārmaiņu vadība, risku vadība, kompetenču pieeja cilvēkresursu vadībā un komandas darbs.

Turpinājumā atspoguļotā informācija par izmaiņām pēc 2013. gadā īstenotā pamatnostādņu novērtējuma liecina, ka ir novērojamas pozitīvas attīstības tendences un situācijas uzlabošanās atbalstāmajā jomā.

Kopš 2013. gada ir atsākušies VK organizētie mācību, diskusiju un pieredzes apmaiņas pasākumi, kuri tika pārtraukti 2010. gadā, un 2012. gadā ir atjaunotas VAS organizētās mācības „Kvalitātes vadība teorijā un praksē. Kvalitātes vadības sistēma”. VK organizē valsts pārvaldes kvalitātes vadības domubiedru grupas tikšanās, kurās tiek sniegta aktuālā informācija, kas skar kvalitātes vadību. Šīs grupas ietvaros organizētajās mācībās un pieredzes apmaiņas pasākumos valsts pārvaldes institūciju darbinieki, kuri nodarbojas ar kvalitātes vadības jautājumiem, iegūst zināšanas par procesu vadību, risku vadību un dalās ar savu pieredzi iestādēs klātienē. Šis ir neformāls forums, kurā ir iespēja aktualizēt un risināt ar kvalitātes vadības aspektiem valsts pārvaldē saistītus jautājumus un kurš ir atsācis darboties pēc dažu gadu pārtraukuma, ko radīja ekonomiskās krīzes rezultātā īstenotie valsts budžeta samazināšanās pasākumi. Kopš šīs iniciatīvas atsākšanas 2013. gadā ir notikuši pieci aktīvo diskusiju semināri. Dalībnieku apmierinātības mērījumi liecina, ka 70% domubiedru grupu vērtē pozitīvi. Kā norāda VK pārstāvis, *nākamā gada darbības plāni tiek izstrādāti, pamatojoties uz dalībnieku aptaujas rezultātiem, kurā organizāciju pārstāvji norāda vajadzības. Būtiski, ka „domubiedru” grupā iestādes sadarbojas viena ar otru. Tādējādi notiek sadarbība gan no augšas uz leju, gan horizontāli, lai iegūtu teorētisko un praktisko pieredzi*¹⁹.

nodrošināt efektīvāku iekšējās kontroles sistēmu ieviešanu visā valsts pārvaldē. Noteikumos ir iekļautas tikai pamatprasības iekšējās kontroles sistēmas izveidošanai, uzraudzībai un uzlabošanai, nenosakot nekādas prasības iestādēm par kvalitātes vadības sistēmu ieviešanu. 2012. gadā VK izstrādāja *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijas*, kuras ietver ieteikumus finanšu vadības, labas pārvaldības principu pielietošanas un korupcijas risku mazināšanas jomā, kā arī nodrošina vienotu izpratni par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas pamatprasībām.

¹⁸ Starpziņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013. gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (ex-post) (2013),

http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/3_2_aktiv_3starpzinojums_plans.pdf, skatīts 31.01.2015.

¹⁹ Intervija ar KV sistēmas pārstāvi, 2014. gada 9. decembris.

VK izveidotajā *Yammer* vietnē²⁰ (pieejama tikai reģistrētiem lietotājiem) – kvalitātes vadība valsts pārvaldē – pierēģistrējoties ikvienam ir iespēja uzdot jautājumus un rast atbildes uz sev interesējošajiem jautājumiem par kvalitātes vadību. Šī vietne tiek izmantota arī visas aktuālās informācijas tūlītējai nodošanai visiem valsts pārvaldes institūciju pārstāvjiem, kuri darbojas kvalitātes vadības jomā. Tāpat VK mājas lapā izveidota sadaļa „Kvalitātes vadība” (<http://www.mk.gov.lv/lv/content/kvalitates-vadiba>), kurā ir pieejama aktuālā informācija par kvalitātes vadību, sistēmām un instrumentiem, kā arī tiek apkopotas atbildes uz biežāk uzdotajiem jautājumiem.

Notikušās izmaiņas atbalstāmajā jomā raksturo arī vairāki pozitīvie piemēri. Valsts kase, Zāļu valsts aģentūra, Lauku atbalsta dienests, Banku augstskola ir tās institūcijas, kurās tiek efektīvi izmantoti kvalitātes vadības principi iestādes darbā bez ES fondu atbalsta. Savukārt VSIA „Latvijas Vēstnesis”, kuram KV sistēmas sertificēšanai atbalsts tika piešķirts apakšaktivitātes ietvaros, šobrīd bieži vien tiek izmantots kā labais piemērs dažādos ar KV popularizēšanu saistītos forumos.²¹

Arī par kvalitātes vadības attīstību valsts pārvaldē atbildīgās institūcijas pārstāvis norāda, ka *īpaši jāizceļ VSIA „Latvijas Vēstnesis”. Konkursā “Kvalitātes inovāciju gada balva 2013” VSIA „Latvijas Vēstnesis” ieguva balvu bezpeļņas organizāciju kategorijā par lietotājiem pieejamākas mājas lapas www.likumi.lv izveidošanu un tiek izmantots kā labās prakses piemērs pārējām institūcijām*²².

Savukārt Valsts kancelejā ir iespējams novērtēt praktisku ieguvumu: uz definēto procesu pamata ir ieviesta efektīvā darba laika uzskaites sistēma DLUS, kas ļauj saprast noslodzi iestādē procesu griezumā un tādējādi samazināt nelietderīgu resursu tērēšanu. DLUS kopš 2014. gada tiek ieviesta kā pasākums valsts pārvaldes iestādēs, kurš ir vērsts uz procesu un efektīvas valsts pārvaldes darba optimizēšanu un kura mērķis ir iegūt mērāmus rezultātus par izmaksām un laika patēriņu.²³

Aktivitāšu un apakšaktivitāšu ietekmi uz KV jomas attīstību un ieguldījuma nozīmīgumu šīs jomas attīstībā raksturo Kvalitātes vadības eksperta vērtējums, kas norāda, ka

valsts un pašvaldību iestādēs ir tendence uz kvalitātes vadības ieviešanu, bet, lai sasniegtu rezultātus, trūkst izpratnes par praktisko realizāciju. Lielākā daļa iestāžu ir orientēta uz procedūru sakārtošanu vai formālu pieeju. Bet atziņu, ka dažas iestādes ir vērstas arī uz KV principu un instrumentu piemērošanu optimizācijas nolūkos.

- b. Cik lielā mērā notikušās izmaiņas ir saistāmas ar aktivitāšu un apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?

Nemot vērā ievērojamos budžeta konsolidācijas pasākumus laika posmā no 2009. līdz 2011. gadam, var viennozīmīgi apgalvot, ka notikušās izmaiņas jomas attīstībā ir saistāmas ar apakšaktivitātes ietvaros veiktajiem ieguldījumiem.

²⁰<https://www.yammer.com/kvalit%C4%81tesvad%C4%ABbavalstsp%C4%81rvald%C4%93/#/threads/index?type=following>.

²¹<http://www.kvalb.lv/paskumi/biedrbas-paskumi/528-pieredzes-apmaina-vsia-latvijas-vestnesis.html>.

²² Intervija, 2014. gada 9. decembris.

²³ Infografika, <http://www.mk.gov.lv/lv/content/cilvekresursu-attistibas-politika>.

Kā norādīts šī ziņojuma iepriekšējā nodaļā, apakšaktivitātei pieejamā Eiropas Sociālā fonda finansējuma ietvaros kvalitātes vadības ieviešanā tika atbalstītas 23 institūcijas²⁴, 12 institūcijās tika ieviesta kvalitātes vadības sistēma, bet pārējās 11 institūcijās tika īstenota dažādu KV elementu izveide un pilnveide. Atbilstoši institūcijas veidam atbalstu saņēma 15 valsts pārvaldes iestādes, četras plānošanas reģionu un pašvaldību iestādes, trīs tiesas un viena valsts sabiedrība ar ierobežotu atbildību (institūcija, kam deleģēti atsevišķi valsts varas uzdevumi). Atbalsts tieši sekmējis dažādu KVS ieviešanu valsts, plānošanas reģionu un pašvaldību iestādēs vai KVS elementu izveidi vai pilnveidošanu²⁵.

Kopumā 19 projektos īstenotās apmācības ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu saistītos jautājumos, kā arī četros projektos notikušie pieredzes apmaiņas pasākumi ir ļāvuši celt kapacitāti, izplatīt informāciju un veicināt labās prakses pārņemšanu 1838 valsts un pašvaldību institūciju darbiniekiem.

Lai gan bija institūcijas, kuras turpināja kvalitātes vadības sistēmu ieviešanu arī bez ES fondu atbalsta, piemēram, Zāļu valsts aģentūra, Valsts Kase, VK pārstāvis atzīst:

Apakšvirziena Kvalitātes vadības sistēmas attīstība īstenošanu un noteikto uzdevumu izpildi viennozīmīgi veicināja pieejamais ESF finansējums.

Kā liecina citos šī ziņojuma punktos iekļautā analīze, pieejamais ES fondu atbalsts bija pastarpināti vērsts un sekmēja rīcības virzienu *Valsts pārvaldes institūciju statusa un darbības pārskatīšana* un *Valsts pārvaldes cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana* īstenošanu.

- c. Cik nozīmīgi ir aktivitāšu un apakšaktivitāšu ietvaros veiktie ieguldījumi atbalstāmo jomu attīstībā?

Novērtējot apakšaktivitāšu ietvaros veikto ieguldījumu nozīmību, jāsecina, ka tie ir būtiski, ņemot vērā kopējos budžeta konsolidācijas un finansējuma samazināšanas pasākumus valsts pārvaldes iestādēs kopumā. Tomēr, apskatot apakšaktivitātes ietvaros sasniegtos rezultātā un iznākuma rādītājus, jāņem vērā veiktās izmaiņas apakšaktivitātes finansēšanā un definētajos rādītājos salīdzinājumā ar sākotnēji definētajiem rādītājiem.

Izmaiņu analīze pieejamajā finansējumā un sasniedzamajos rādītājos liecina, ka salīdzinājumā ar sākotnējiem plāniem²⁶ sākotnēji izvirzītā mērķa vienotu, *stratēģisku, efektīvu un atklātu pieeju publiskās pārvaldes procesu īstenošanā, ieviešot kvalitātes vadības sistēmas, īpaši atbalstot institūcijas, kuras nodrošina nodokļu administrēšanu un finanšu plānošanu, vadību un uzskaiti, sniedz pakalpojumus uzņēmējdarbības, nodarbinātības un sociālās politikas jomā valsts un reģionu līmenī* sasniegšanai pieejamais finansējums tika samazināts par 82%, attiecīgi koriģējot arī sasniedzamos rādītājus. Jāsecina, ka aktivitātes ieviešanas laikā tika

²⁴ 23 institūcijas veido 20 projektu īstenošanu institūcijas un 3 tiesas, kuras tika iesaistītas Tiesu administrācijas projekta īstenošanā, veidojot KVS elementu modeli 3 tiesās.

²⁵ Ar pieejamo ES fondu finansējumu notikusi KVS ieviešana un sertificēšanu atbilstoši ISO 9001 standarta prasībām (6 projektos), CAF modeļa ieviešana (2 projektos); pa 1 projektam vērsti uz specifisko standartu pielietošanu (ISO/IEC 27001 ar sertifikāciju; ISO/IEC 17020; ISO 9001 un ISO/IEC 17025 integrācija), KVS ieviešanu pēc ISO 9001 (bez sertifikācijas), ISO 9001 un CAF integrāciju, esošās KVS pilnveidi (neuzrādot konkrētu modeli) (kopā 6 projekti). Savukārt 7 projekti bija vērsti uz viena vai vairāku KVS elementu izveidi/pilnveidošanu.

²⁶ Sākotnējā Darbības programmas papildinājuma un MK noteikumu „Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma apakšaktivitāti “Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana”” Nr. 395 redakcijā apakšaktivitātes ieviešanai plānotais finansējums bija 2 248 973 LVL, apakšaktivitātes ietvaros bija paredzēts atbalstīt 95 institūcijas KVS ieviešanā, un ieviest KVS 18 institūcijās.

ievērojami koriģēti tās sākotnējie mērķi, kas neļāva veikt vēl būtiskākus ieguldījumus atbalstāmajā jomā.

4. attēlā atspoguļotā efektīvas kvalitātes vadības sistēmas intervences loģika liecina, ka, nodrošinot pārdomātu un sistemātisku pieeju iestādes procesu, var vieglāk vadīt, mērīt un pilnveidot organizācijas procesus, kā arī stiprināt organizācijas spēju sasniegt stratēģiskus mērķus²⁷.

4. attēls. Efektīvas kvalitātes vadības sistēmas loģiskais ietvars



Kvalitātes vadības būtība ir spēja pastāvīgi uzlabot organizācijas procesus, padarot tos iespējami efektīvākus (lētākus, ātrākus u.tml.) un novēršot kļūdu jeb neatbilstību rašanos. Diemžēl jāsecina, ka kvalitātes vadības instrumentu priekšrocības netika pilnībā novērtētas un izmantotas krīzes laikā, jo kopējā valsts pārvaldes politika bija vērsta uz mehānisku finansējuma samazināšanu krīzes apstākļos. Arī intervētais kvalitātes vadības eksperts norāda, ka

*stratēģiskās plānošanas un kvalitātes vadības kā atbalsta funkciju likvidēšana ļoti lielā mērā parādīja valsts pārvaldes tuvredzību. Patiesībā tieši krīzes laikā, investējot līdzekļus kvalitātes vadībā ar mērķi pārskatīt procesus un tādējādi optimizēt resursus, varēja dot lielāku efektu sistēmiskā valsts pārvaldes darba organizācijas sakārtošanā nekā mehāniski samazinot finansējumu*²⁸.

Jāsecina, ka apakšaktivitātes ieviešanas laikā notika kvalitātes vadības kā atbalsta funkcijas vājināšana valsts pārvaldē kopumā, jo tika samazināta iestāžu kapacitāte, likvidējot stratēģiskās plānošanas un kvalitātes vadības struktūrvienības un samazinot valsts budžeta finansējumu dažādiem atbalsta pasākumiem, tostarp apmācībām. Apakšaktivitātes ietvaros pieejamais finansējums bija gandrīz vienīgais šādu pasākumu ieviešanai. Var apgalvot, ka apakšaktivitātei pieejamā finansējuma samazinājums traucēja sasniegt daudz ievērojamākus rezultātus un ietekmi jomas attīstībā. Tāpat jāsecina, ka netika pilnībā izmantots kvalitātes vadības principu darbības potenciāls un netika saskatīta šādu investīciju ietekme un lietderība valsts pārvaldes institūciju statusa un darbības pārskatīšanas procesā.

5. tabula. Nozīmīguma vērtējums

Nozīmīgums	Kritēriji
Ļoti nozīmīgs	Skaidrs un izcils piemērs ieguldījumu saistībai ar atbalstāmo jomu attīstību. Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama cieša un ilgstoša saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem

²⁷ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013. gadam LABĀKA PĀRVALDĪBA: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE, MK 2008. gada 3. jūnija rīkojums Nr. 305.

²⁸ Intervija ar kvalitātes vadības ekspertu, 2015. gada 27. janvāris.

	<i>ieguldījumiem</i>
Nozīmīgs*	<i>Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama cieša saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem ar nelieliem, maznozīmīgiem izņēmumiem.</i>
Apmierinošs	<i>Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā lielākoties ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem, tomēr dažas izmaiņas ir tikai pastarpināti attiecināmas uz veiktajiem ieguldījumiem. Ir saskatāma saistība starp aktivitātes ietvaros sasniegtajiem tiešajiem iznākumiem un atbalstāmo jomu attīstību arī pēc aktivitāšu noslēguma.</i>
Vājš	<i>Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama netieša un pastarpināta saistība ar ieguldāmo jomu attīstību, šī saistība ir epizodiska un terminēta. Ieguldījumam beidzoties, vairs nav novērojama saistība starp aktivitātes ietvaros sasniegtajiem tiešajiem iznākumiem un atbalstāmo jomu attīstību.</i>
Nav konstatējams	<i>Nav konstatējama nekāda ieguldījumu saistība ar atbalstāmo jomu attīstību.</i>

*Atbilstošais vērtējums iezīmēts

3. izvērtējuma jautājums 3 (TS jautājums 3.1.1.1.3.)

Vai veiktie ieguldījumi aktivitātēs/apakšaktivitātēs ir adekvāti/atbilst sasniegto rezultātu vērtībai, izvērtējot ieviešanas efektivitāti?

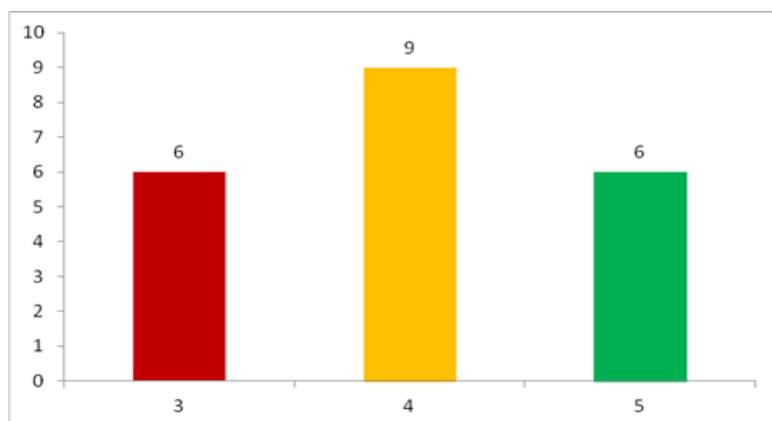
Tika atbalstīts 21 projekts par kopējo summu 571 690 EUR (t.sk. ES fondu finansējums 458 109 EUR, nacionālais publiskais finansējums 73 258 EUR). Viena projekta kopējās izmaksas bija robežās no 13 110,70 EUR līdz 34 745,50 EUR. Tādējādi tika ievērots ieviešanas dokumentos noteiktais minimālais un maksimālais projekta finansējuma apjoms – no 7 114 EUR līdz 35 572 EUR (5 000 LVL un 25 000 LVL).

Vidējais viena projekta īstenošanas periods bija 10 mēneši, īsākais periods – 4 mēneši (Tiesu administrācijas, Izglītības un zinātnes ministrijas projekti), garākais periods – 18 mēneši (Tieslietu ministrijas projekts).

Ņemot vērā iepriekšējos jautājumos atspoguļotos sasniegtos rezultātus – atbalstītās institūcijas, sertificētās sistēmas, apmācītos darbiniekus, pārskatītos procesus, īstenotos pieredzes apmaiņas pasākumus –, var secināt, ka ieguldījumu apmērs atbilst projektu ietvaros sasniegtajiem rezultātiem.

Arī finansējuma saņēmēji sasniegto rezultātu samēru pret ieguldīto finansējumu ir vērtējuši ļoti augstu. Novērtējot skalā no 1 līdz 5, kur 1 ir maznozīmīgi un 5 – ļoti nozīmīgi, finansējuma saņēmēji šo aspektu ir novērtējuši ar 4.

5. attēls. Lūdzu, novērtējiet skalā no 1 līdz 5, kur 1 ir maznozīmīgi un 5 – ļoti nozīmīgi, projekta sasniegto rezultātu samēru pret ieguldīto finansējumu! (n=21)



Avots: autoru veidots

Kā redzams 5. attēlā, neviens finansējuma saņēmējs projekta sasniegto rezultātu samēru pret ieguldīto finansējumu nav vērtējis zemāk par trīs.

Finansējuma saņēmēji norāda, ka efektīvai rezultātu sasniegšanai ir būtiska pareizās projekta ieviešanas stratēģijas izvēle jau projekta iesnieguma izstrādes posmā. Kā norāda viens no saņēmējiem, *būtiski, lai ideja būtu pirmā un tad sekotu nauda. Mēs jau kopš 2007. gada pētījām, kurš būtu atbilstošākais modelis, kurš vislabāk derētu iestādei. Tieši priekšizpētes rezultātā CAF tika atzīts kā visatbilstošākais*²⁹. Savukārt cits finansējuma saņēmējs atzīst, *ka ES struktūrfondu finansējumu labprāt izmantotu arī nākotnē, bet rūpīgi izsvērtu izvirzāmā mērķa un sasniegtā rezultāta nepieciešamību (rezultātu), lai sasniegtie rezultāti tiešām ietekmētu pakalpojuma kvalitāti vai pieejamību.*

Atbalsta nosacījumi ļāva finansējuma saņēmējiem piedalīties pieredzes apmaiņas pasākumos. Šādu iespēju izmantoja četri finansējuma saņēmēji, novērtējot pieredzes apmaiņas brauciena lietderību ar 4,25 punktiem (5 ballu skalā, kur 1 nozīmē – nebija lietderīgs, 5 – bija ļoti lietderīgs). Raksturojot šādu braucienu nozīmi mērķu sasniegšanā, finansējuma saņēmēji norāda, ka tā bija iespēja iepazīties ar citās iestādēs ieviesto kvalitātes vadības sistēmu, procedūru darbību, gūstot pieredzi, kas sekmēja KVS ieviešanu iestādē, dalīties pieredzē par sistēmas darbību, galvenajiem ieguvumiem un sasniegumiem, papildināt zināšanas, uzklaut ieteikumus un vērtējumus, veiksmīgi pilnveidojot pieredzi, iegūt jaunas idejas kvalitātes sistēmas pilnveidošanai, nodibināt jaunus kontaktus profesionālajās jomās. Visās četrās atbalstītajās iestādēs (Rojas novada dome, NMPD, Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskais institūts „BIOR” un IeVP) ir izveidotas un ieviestas kvalitātes vadības sistēmas. Tomēr IeVP pārstāvis atzīst, ka, *lai gan kopumā iegūtās zināšanas un pieredze bija vērtīga, tomēr pieredzes apmaiņas ietekme nesniedza tādu rezultātu, kāds bija iestādē, kuru mēs apmeklējām.* Šī ziņojuma 3. pielikumā apkopotā informācija liecina, ka projekta laikā IeVP Centrālajā aparātā tika izveidota un auditēta kvalitātes vadības sistēma. Tai tika piešķirts ISO 9001:2008 sertifikāts, tomēr IeVP šobrīd neturpina uzturēt projekta ietvaros izveidoto kvalitātes vadības sistēmu.

Novērtējot apakšaktivitātes ieviešanu, finansējuma saņēmēji atzīst, ka visi ieviešanas nosacījumi bija skaidri un saprotami. Kā pozitīvs faktors jāatzīmē īpaši labā sadarbība ar ES fondu administrējošo iestādi – Sabiedrības integrācijas fondu. Tomēr tie finansējuma

²⁹ Intervija ar finansējuma saņēmēju, 2015. gada 27. janvāris.

saņēmēji, kuriem ir pieredze arī ar citu finansiāli ietilpīgāku projektu ieviešanu, norāda, ka atskaitīšanās mehānisms un iesniedzamo dokumentu apjoms nav samērojami ar pieejamo finansējumu. Respektīvi, finansiāli mazāk ietilpīgiem projektiem arī atskaitīšanās mehānismam vajadzētu būt vienkāršākam nekā finansiāli ietilpīgiem projektiem.

Tomēr, vērtējot kopējo ieguldījumu nozīmību, finansējuma saņēmēji norāda, ka vienam projektam noteiktais maksimālais finansējuma apmērs ierobežoja lielākas rezultātu ietekmes sasniegšanu. Kā norādīja IeVP pārstāvis, tad projekta ieviešanas stratēģija neļāva pilnībā sasniegt tādus projekta rezultātus, kas sekmētu pakalpojuma kvalitātes uzlabošanos šīs iestādes klientiem.³⁰

Ja būtu pieejams vairāk naudas un būtu garāks projekta ieviešanas termiņš, tad KV sistēma būtu ieviesta visā iestādē. Tad, protams, tā vairāk ietekmētu pakalpojuma saņēmējus.

Tādējādi IeVP projekts liecina, ka izvēlētajā ieviešanas stratēģijā nav bijusi visveiksmīgākā, lai sasniegtu augstākus rezultātus, jo KVS tika ieviesta tikai vienā no divpadsmit iestādes struktūrvienībām, nevis visā iestādē kopumā. Augstākus finansējuma ieguldījumus ilgtermiņā traucēja sasniegt arī ārējie ekonomiskie apstākļi, jo tika samazināti administratīvie resursi un notika kvalitātes vadības kā atbalsta funkcijas vājināšana gan IeVP, gan valsts pārvaldē kopumā.

Finansējuma saņēmēji norāda arī uz nepietiekamu elastību projektu ieviešanas posmā. Kā minēts šī ziņojuma iepriekšējās nodaļās, ekonomiskās krīzes apstākļos finansējuma saņēmēji gandrīz gadu gaidīja lēmumu par finansējuma piešķiršanu, bet tajā laikā bija jāturpina sniegt atskaides, kas prasīja nevajadzīgus papildu administratīvos resursus. Nepietiekamo elastību finansējuma saņēmēji min arī kā iemeslu, kāpēc nākotnē nepieteiktos ES fondu atbalstam: *Šādas aktivitātes neveiktu ar struktūrfondu atbalstu to nepietiekamās elastības dēļ.*

Kopumā ieviešana ir uzskatāma par apmierinošu, jo veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai. Augstāka ieguldījumu efektivitāte vērojama tajos projektos, kuros ieviešanas stratēģiju noteica priekšizpētes rezultāti. Atsevišķos gadījumos ieguldījumu nozīmību mazināja vienam projektam noteiktie maksimālā finansējuma griesti, savukārt citos – nepietiekama elastība projektu ieviešanas posmā, kas prasīja papildu administratīvos resursus. Efektivitāti veicināja labā sadarbība ar ES fondus administrējošo iestādi – Sabiedrības integrācijas fondu. Tādējādi ir pamats uzskatīt, ka apakšaktivitātes ietvaros veiktie ieguldījumi ir bijuši adekvāti sasniegto rezultātu vērtībai.

6. tabula. *Efektivitātes izvērtējuma rubrika*

Efektivitāte	Kritēriji
Ļoti efektīva	<i>Izcils efektivitātes piemērs, kad sasniegto rezultātu vērtība būtiski pārsniedz veiktos ieguldījumus. Izvēlētajā ieviešanas stratēģijā ir ļoti veiksmīga visās tās izpausmēs.</i>
Efektīva	<i>Aktivitātes ieviešana ir efektīva. Sasniegto rezultātu vērtība pārsniedz veiktos ieguldījumus. Izvēlētajā stratēģijā kopumā bija veiksmīga ar dažiem izņēmumiem.</i>

³⁰ Atbilstoši apstiprinātajam projekta iesniegumam (1DP/1.5.1.3.1/08/APIA/SIF/016/16) projekts tika īstenots IeVP Centrālajā aparātā, bet IeVP kopumā ir 11 ieslodzījuma vietas, kurās projekta īstenošana nenotika, lai gan apcietinātās un notiesātās personas projekta iesniegumā tika minētas kā galējā labuma saņēmēji.

Apmierinoša	<i>Veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai. Sasniegtie rezultāti ir proporcionāli veiktajiem ieguldījumiem, tomēr bija iespējamās citas, efektīvākas alternatīvas, kas ļautu sasniegt rezultātus ar mazākiem ieguldījumiem.</i>
Zema	<i>Veiktie ieguldījumi pārsniedz sasniegto rezultātu vērtību. Tomēr sasniegtie rezultāti attaisno veiktos ieguldījumus. Efektivitāte ir zema. To ietekmē neveiksmīgi izvēlēta stratēģija, jo bija iespējamās citas, efektīvākas alternatīvas, kas ļautu sasniegt rezultātus ar mazākiem ieguldījumiem.</i>
Nav konstatējama	<i>Veikto ieguldījumu apmērs būtiski pārsniedz sasniegto rezultātu vērtību. Sasniegtie rezultāti neattaisno veiktos ieguldījumus. Efektivitāte nav konstatējama.</i>

*Atbilstošais vērtējums iezīmēts

4. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.4.)

Kāda ir aktivitātes/apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu rezultātu ilgspēja, ņemot vērā projekta iesnieguma 3.5. sadaļā aprakstīto, līgumos ar projekta īstenotāju noteikto, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006 noteikto?

Finansējuma saņēmēju sniegtais projektu rezultātu ilgspējas novērtējums liecina, ka visvairāk finansējuma saņēmēju vidū tiek nodrošināta *uz sistēmu orientēta ilgspēja*, kad projekta iznākumi tiek izmantoti, lai uzlabotu organizācijas darbību. Institūciju sniegtā informācija liecina, ka 13 institūcijās iegūtās zināšanas un pieredze kvalitātes vadības principu pielietošanā un sertificētās sistēmas tiek pilnveidotas un izmantotas iestāžu darbā, regulāri aktualizējot rīcības instrukcijas un kvalitātes vadības sistēmas darbības uzlabošanā. Ņemot vērā apkopoto informāciju, var apgalvot, ka KVS ieviešana kā galvenais risinājums vienotas, stratēģiskas un efektīvas pieejas nodrošināšanai publiskās pārvaldes procesu īstenošanā darbojas tādās iestādēs kā VM, TM, Rojas novada dome, Rēzeknes sociālās aprūpes pārvalde, Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskais institūts „BIOR”, Valsts probācijas dienests, NMPD, VK, Valsts SIA „Latvijas Vēstnesis”, Mērsraga Ostas pārvalde.

7. tabula. *Īstenoto projektu rezultātu ilgspēja*

Projekta rezultātu ilgspējas raksturojums	Skaits
Uz sasniegto rezultātu uzturēšanu orientēta ilgspēja (projekta sasniegtie rezultāti tiek finansiāli uzturēti vismaz piecus gadus pēc projekta noslēguma).	9
Uz iznākumu jeb rezultātu lietošanu orientēta ilgspēja (projektu iznākumi tiek lietoti mērķa grupas interesēs).	11
Uz sistēmu orientēta ilgspēja (projekta iznākumi tiek izmantoti, lai uzlabotu organizācijas darbību; pateicoties projektu rezultātu lietošanai, ir notikušas izmaiņas, piemēram, institūcijas iekšējos procesos).	13
Uz zināšanu pārnei orientēta ilgspēja (projektu iznākumi/gūtās zināšanas un prasmes tiek nodotas tālāk gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās).	6

Avots: autoru veidots, izmantojot finansējuma saņēmēju sniegto informāciju (n=21)

Ievērojams skaits (11 finansējuma saņēmēji) nodrošina *uz iznākumu jeb rezultātu lietošanu orientētu ilgspēju*, piemēram, izmantojot auditu rezultātus neatbilstību novēršanai un sociālo pakalpojumu kvalitātes nepārtrauktai pilnveidošanai vai kvalitātes vadības sistēmu orientējot uz klientu apkalpošanu un laboratorisko izmeklējumu kvalitātes nodrošināšanu.

Nedaudz mazāk – deviņi finansējuma saņēmēji – nodrošina uz *sasniegto rezultātu uzturēšanu orientētu ilgtspēju*. Tas nozīmē, ka projekta rezultātā izstrādātās elektroniskās dokumentu vadības sistēmas darbojas un tiek pilnveidotas. Savukārt tajās iestādēs, kur tika ieviestas un sertificētas kvalitātes vadības sistēmas, tās tiek uzturētas atbilstoši noteiktajam standartam un tiek īstenota to pārsertifikācija. Diemžēl ir atsevišķas iestādes (IZM un IeVP), kurās finansējuma samazinājuma rezultātā netiek turpināta KVS uzturēšana, kā arī ir likvidēta kvalitātes vadības funkcija.

Piemēram, Izglītības un zinātnes ministrija norāda, ka 2011. gada jūlijā tika veikta IZM reorganizācija un kvalitātes vadītāja funkcija vairs netiek nodrošināta, taču Iekšējā audita nodaļa turpina nodrošināt ar projekta administrēšanu saistītās darbības. Arī Ieslodzījuma vietu pārvalde šobrīd neuztur projekta ietvaros izveidoto kvalitātes vadības sistēmu, tomēr turpina izmantot projekta laikā iegūtās zināšanas iestādes darba pilnveidošanā. Kā norāda iestādes pārstāvis,

projekta laikā izveidotā IeVP kvalitātes vadības sistēma tika auditēta un tai attiecīgi tika piešķirts ISO 9001:2008 sertifikāts, tomēr, lai iestāde uzturētu kvalitātes vadības sistēmu, ir nepieciešams gan papildu personāls, gan arī finanšu līdzekļi sistēmas regulārai auditēšanai. Projekta ietvaros izveidotie procesu apraksti palīdz ātrāk un kvalitatīvāk iepazīstināt no jauna pieņemtos darbiniekus ar iestādei noteiktajām funkcijām, uzdevumiem un procesiem, kā konkrēti uzdevumi iestādē tiek īstenoti. Tas palīdz ātrāk ievadīt jaunus darbiniekus darbā.

Lai gan publiskā sektora institūcijās KVS darbības vērtība nav tieši saistāma ar KVS sertifikāciju, tomēr ir pamats apgalvot, ka IZM un IeVP gadījumos ir vērojams, ka finansējuma pieejamības trūkums ir traucējis izveidot sistēmisku pieeju kvalitātes vadības politikas attīstīšanai šajās iestādēs.

Svarīgi, ka seši finansējuma saņēmēji ir atzīmējuši, ka nodrošina uz *zināšanu pārnesi orientētu ilgtspēju*. Kā norāda finansējuma saņēmēji, iegūtās zināšanas un pieredze tiek nodotas tālāk pieredzes apmaiņas semināros citiem partneriem, kā arī notiek informācijas nodošana jaunajiem darbiniekiem.

6. attēls. Kā tiek turpināts izplatīt apmācību materiālus un apmācībās apgūtās zināšanas jauno darbinieku vidū (iespējami vairāki atbilžu varianti)? (n=16)



Avots: autoru veidots, izmantojot finansējuma saņēmēju sniegto informāciju

Ņemot vērā, ka valsts pārvaldē ir vērojama diezgan liela kadru mainība, tad par uz zināšanu pārnesi orientētu ilgtermiņu liecina arī iestādēs izveidotā prakse mācību materiālu un apmācībās iegūto zināšanu izplatīšanai jauno darbinieku vidū. Kā norāda tie finansējuma saņēmēji, kuri projektu ietvaros īstenoja darbinieku apmācības pasākumus, visbiežāk tiek izmantota prakse, ka pieredzējušie, apmācītie darbinieki instruē jaunus darbiniekus. Retāk finansējuma saņēmēji norāda, ka drukātie apmācību materiāli ir pieejami un par to tiek informēti jaunie darbinieki.

Izvērtējuma autori uzskata, ka par projektu rezultātu ilgtermiņu liecina arī iestādē izveidotā institucionālā struktūra un atbildības par kvalitātes vadības ieviešanu institūcijā deleģējums. Kā redzams 7. attēlā, 11 iestādēs no 21 ir izveidota par kvalitātes vadību atbildīgā struktūrvienība vai arī par kvalitātes vadību atbildīgā amata vienība.

7. attēls Lūdzu, atzīmējiet, vai jūsu institūcijā ir noteikta par kvalitātes vadību atbildīgā struktūrvienība vai darbinieks? (n=21)



Avots: autoru veidots, izmantojot finansējuma saņēmēju sniegto informāciju

Astoņās iestādēs (IeVP, VIAA, IZM, TA, VISC, VRAA, VSAA un VVD) nevienam darbiniekam nav noteikta atbildība par kvalitātes vadības ieviešanu iestādē. Tas nozīmē, ka šajās iestādēs uzsvars ir bijis uz projektu ieviešanu, bet netiek turpināts darbs pie sistēmiskas kvalitātes vadības politikas ieviešanas, lai uzlabotu iestādes pārvaldību kā stratēģisku un efektīvu procesu īstenošanu. Pieci no šiem finansējuma saņēmējiem (VIAA, IZM, TA, VISC un VVD), novērtējot projekta ilgtermiņu, ir norādījuši, ka projekta rezultātā tiek nodrošināta uz sistēmu orientēta ilgtermiņa. Apkopotā informācija liecina, ka VIAA, TA un VVD tika ieviesti tikai atsevišķi KV elementi, kuri pārsvarā bija vērsti uz dokumentu aprites sakārtošanu. Savukārt IZM tika īstenota procesu pārskatīšana, bet VISC tika izstrādāta procesu sistēma, iekļaujot to kopīgā kvalitātes vadības sistēmā, un procesu karte. Ņemot vērā, ka šajās divās iestādēs nevienam darbiniekam nav noteikti pienākumi par KV ieviešanu iestādē, pastāv bažas, vai šajās iestādēs tiešām var runāt par uz sistēmu orientētu ilgtermiņu.

Projektu rezultātu praktiskā pielietojamība liecina par to izmantošanu un turpmāku pilnveidi, tomēr atsevišķās iestādēs izveidotās un sertificētās sistēmas netiek resertificētas finanšu līdzekļu trūkuma dēļ. Tāpat atsevišķās iestādēs pēc projekta beigām ir likvidētas kvalitātes vadības struktūrvienības vai amata vietas. Lai gan publiskā sektora institūcijās KVS darbības vērtība nav tieši saistīta ar KVS sertifikāciju, tomēr atsevišķos gadījumos ir bažas par sistēmisku pieeju kvalitātes vadības politikas ieviešanai iestādē un par finansējuma pieejamību izveidoto KV sistēmu

uzturēšanai, pilnveidošanai un resertificēšanai. Tāpēc projektu rezultātu ilgtspēja tiek vērtēta kā apmierinoša.

5. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.5.)

Kādas ir aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas iespējas nākotnē, izmantojot citus ārvalstu finanšu avotus (norādīt konkrētas ārvalstu finanšu palīdzības programmas, instrumentus un avotus)?

Visi finansējuma saņēmēji norāda, ka tiem nākotnē būtu nepieciešams atbalsts, lai turpinātu iestādes darba snieguma un pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanu. Ja šāds finansējums būtu pieejams, finansējuma saņēmēji to izmantotu kvalitātes uzlabošanai, integrētas KVS ieviešanai, apmācībām, kursiem, pieredzes apmaiņas braucieniem, kas saistīti ar iestādes darba snieguma un pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanu.

Tomēr visbiežāk finansējuma saņēmēji ir norādījuši, ka atbalsts būtu nepieciešams izveidot KVS resertifikācijai, administratīvo izdevumu segšanai, lai izveidotu KV speciālistu amatus attiecīgajās iestādēs.

8. tabulā ir atspoguļoti dažu finansējuma saņēmēju viedokļi par nepieciešamo atbalstu.

8. tabula. Finansējuma saņēmēju viedokļi par nepieciešamo atbalstu

- 1) Ja fonda līdzfinansējuma administrēšana būtu elastīgāka un ne tik birokrātiska un laikietilpīga, iespējams, apsvērtu iespējas fonda līdzfinansējuma saņemšanai mūsu sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai. Turklāt, tā kā esam valsts kapitālsabiedrība, pieeja fonda finansējumam ir ierobežota, jo lielākoties nekvalificējamies finansējuma saņemšanai.
- 2) Nepieciešams veikt KVS resertifikāciju, ieviest integrēto KVS.
- 3) Lai nodrošinātu kvalitatīvu šī projekta rezultātu uzturēšanu, nepieciešams izveidot par kvalitātes vadību atbildīgā amata vienību (nepilnu slodzi).
- 4) Izmantotu struktūrfondu finansējumu integrētas vadības sistēmas ieviešanai.
- 5) Mācības kvalitātes vadītājiem par kvalitātes nodrošināšanas metodēm, procesu mērīšanu un pašnovērtējumu.
- 6) Struktūrfondu finansējums varētu tikt izmantots konsultantu piesaistīšanai atbalstam iestādes vadības sistēmu pilnveidošanai.
- 7) Būtiskākais fondu finansējums būtu nepieciešams administratīvajām izmaksām, lai varētu nodrošināt kvalitātes vadītāja un risku vadītāja amata vietas.
- 8) Lai iestāde turpinātu kvalitātes vadības sistēmas uzturēšanu, ir nepieciešami finanšu resursi kvalitātes vadības speciālista amata ieviešanai, kā arī papildu resursi regulārai sistēmas auditēšanai.
- 9) Projekta mērķis bija pilnveidot trīs Latvijas rajona tiesu kanceleju kvalitātes vadību, pilnveidojot tiesu kanceleju darbības procesus, lai nodrošinātu vienotu, efektīvu un atklātu tiesas apmeklētāju apkalpošanu un dokumentu apriti tiesas kancelejā. Kopējais rajonu (pilsētu) tiesu un apgabaltiesu skaits Latvijā ir 41, no kurām 35 ir rajonu (pilsētu) tiesas un sešas apgabaltiesas, līdz ar to procedūru ieviešana pārējās 38 Latvijas tiesās varētu tikt veikta, piesaistot ES struktūrfondu finansējumu.
- 10) Turpmākais struktūrfondu finansējums tiktu izmantots galvenokārt apmācībām, lai uzturētu un pilnveidotu KVS nepārtraukti.
- 11) Būtu nepieciešama informācija (pieredzes apmaiņa) par iestādēm, kuras ir ieviesušas KVS. Struktūrfondu finansējumu nākotnē izmantotu, bet rūpīgi izsvērtu izvirzāmā mērķa un sasniegšanā rezultāta nepieciešamību (rezultātu), lai sasniegtie rezultāti tiešām ietekmētu pakalpojuma kvalitāti vai pieejamību.
- 12) Būtu pilnveidojama pakalpojumu un procesu vadības efektīva sadarbība, tomēr šādas aktivitātes neveiktu ar struktūrfondu atbalstu to nepietiekamās elastības dēļ.
- 13) Starplaboratoriju salīdzinošā testēšana (SST) ir galvenais laboratorijas prasmes pārbaudes līdzeklis un obligāta laboratorijas akreditācijas un darbības sastāvdaļa, kas parāda laboratorijas personāla profesionalitāti valstiskā un starptautiskā līmenī. Institūta „BIOR” Kvalitātes nodaļas plānā ir SST procesa akreditācija atbilstoši standarta ISO/IEC 17043:2010 „Atbilstības novērtēšana. Vispārējās prasības prasmes pārbaudēm” prasībām. Saņemot akreditāciju šajā jomā, institūts var nodrošināt SST

organizēšanu valstī un paplašināt Institūta pakalpojumu klāstu un kvalitāti.

14) Būtu vēlamas mācības dienesta kvalitātes vadītājam un dienesta nodarbinātajiem, lai atsvaidzinātu un pilnveidotu projekta ieviešanas laikā iegūtās zināšanas.

15) Kursi, apmācības, pieredzes apmaiņas braucieni, kas saistīti ar iestādes darba snieguma un pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanu.

16) KVS ieviešanai.

Avots: autoru veidots, izmantojot finansējuma saņēmēju aptauju

Iesaistīto pušu pārstāvji atzīst, ka nākotnē apakšaktivitātes 1.5.1.3.1. ietvaros aizsāktu procesu turpināšanai būtu nepieciešams atbalsts, kurš ir vērsts uz iestāžu snieguma vadības pilnveidošanu, piemēram, dažādu metodisko materiālu izstrādei, procesiem, kuri ir vērsti uz sistēmisku iestāžu darbības pilnveidošanu, pamatojoties analīzes rezultātos, līdzīgu savstarpējo salīdzināšanu (piemēram, iestāžu teritoriālās struktūrvienības vai inspekcijas). Tāpat būtu nepieciešams arī finansiālais atbalsts institūciju darbinieku zināšanu paaugstināšanā kvalitātes vadības jomā.³¹

KV eksperti norāda, ka KV principi valsts pārvaldē būtu jāievieš sistēmiski, lai mazinātu administratīvās izmaksas, veicot procesu optimizāciju. Tomēr KV ir tikai viens no instrumentiem. Kopumā valsts pārvaldē gan sistēmiski, gan institucionālā līmenī būtu jāveicina snieguma vadības sistēmas (*performance management* angl.,v.) ieviešana, kur ir sasaistīta stratēģija ar rezultātiem un procesiem. Tāpat nepieciešams akcentēt līderības attīstību valsts pārvaldē. Kā liecina šī ziņojuma iepriekšējās nodaļās sniegtais vērtējums, viens no faktoriem, kas ir ietekmējis veiksmīgu rezultātu sasniegšanu, ir vadītāja interese un atbalsts.

Atbalsta formas var būt visdažādākās, tomēr apmācību procesā nepieciešams integrēt „mācīšanās caur darīšanu” principu, jo, kā norāda eksperti, tikai semināru apmeklēšana nesniedz nepieciešamo efektu. Apmācības nepieciešams ieviest kā sistēmu, kur:

- a) semināros pastāsta pamata lietas, teoriju;
- b) seko 2-3 mēnešu praktiskais darbs;
- c) notiek rezultātu apkopošana;
- d) rezultātu diskutēšana ar pasniedzēju un korektīvās darbības, mehānismi, kurus izstrādā darbinieks kopā ar pasniedzēju.³²

Tēmas, kuras nepieciešams aktualizēt un turpināt mācīt kompleksi (ietverot semināru, praksi, darba analīzi, pilnveidošanu):

- a) kas ir kvalitāte;
- b) kādas ir kvalitātes vadības sistēmas, to priekšrocības un trūkumi valsts pārvaldē;
- c) līderība;
- d) procesu analizēšana;
- e) riski, risku vadība.

Svarīgi, lai mācībās vadītāji piedalītos ar kopā darbiniekiem, kuriem jauninājumi ir jāievieš. Bet nepieciešams piesaistīt mentorus, koučerus vai konsultantus, kuri palīdz jaunās lietas reāli ieviest praksē. Arī finansējuma saņēmēji atzīst, ka *no vadības sistēmu viedokļa būtu nepieciešami kursi integrētu vadības sistēmu un risku piemērošanā, piemēram, LEEN vai sistēmu pieejas (COSO pilnā pieeja vai atvieglotā). Pieredzē bāzētas mācības arī ir ļoti noderīgas. Svarīga ir gan konsultantu, gan teorētisku piesaiste. Pozitīvi jānovērtē esošā Valsts*

³¹ Intervija ar KV ekspertiem, 2014. gada 9. decembris un 2015. gada 27. janvāris.

³² Intervija ar KV ekspertu, 2015. gada 27. janvāris.

*Kancelejas iniciatīva, jo kvalitātes vadītāju, kopumā vadītāju domu apmaiņa, labās prakses apmaiņa noder*³³.

Gan eksperti, gan finansējuma saņēmēji atzīst, ka iepriekš minēto procesu turpināšanai un izveidoto sistēmu pilnveidei atbalsts viennozīmīgi nepieciešams, tikai jaunā plānošanas perioda dokumentos šādam mērķim finansējums nav paredzēts, kamēr citu Eiropas valstu administrācijām finansējums kvalitātes vadībai ir plaši pieejams.

Teorētiski pastāv iespējas līdztekus valsts un pašvaldību finansējumam piesaistīt arī dažu ārvalstu finanšu programmas. Pieejamo citu investīciju programmu nosacījumu analīze liecina, ka periodā no 2014. līdz 2020. gadam finansējums administratīvās kapacitātes stiprināšanai būs pieejams atsevišķās Eiropas teritoriālās sadarbības programmās. Institucionālo spēju un efektīvas valsts pārvaldes uzlabošana kā tematiskais mērķis paredzēta Latvijas – Lietuvas, Latvijas – Lietuvas – Baltkrievijas un Baltijas jūras reģiona (BSR) transnacionālā sadarbības programmā.

Paredzams, ka projekta partneri šajās programmās varēs būt:

- valsts budžeta iestādes (piemēram, nozaru ministrijas, aģentūras);
- no valsts budžeta daļēji finansētas atvasinātas publiskās personas un to izveidotās iestādes (piemēram, plānošanas reģioni, izglītības iestādes, zinātniskās institūcijas);
- pašvaldības un to izveidotās iestādes;
- pašvaldību un valsts kapitālsabiedrības;
- biedrības un nodibinājumi.

9. tabula. Potenciāli pieejamie finanšu avoti, to mērķi, prioritātes un atbalstāmās darbības

Atbilstošais finanšu avots	Tematiskais mērķis	Institūciju prioritāte	Atbalstāmās darbības
Latvijas – Lietuvas programma	Publisko iestāžu un personu institucionālo spēju un valsts pārvaldes efektivitātes uzlabošana.	Publiskās pārvaldes iestāžu kapacitātes paaugstināšana efektīvāku pakalpojumu sniegšanai.	* Atbalsts civilās aizsardzības iniciatīvām. * Atbalsts valsts iestāžu, reģionu un pašvaldību sadarbībai kapacitātes paaugstināšanai.
Latvijas – Lietuvas – Baltkrievijas pārrobežu sadarbības programma	Atbalsts vietējo un reģionālo institūciju labai pārvaldībai.	N/a	* Vietējo un reģionālo institūciju kapacitātes paaugstināšana kopīgu problēmu risināšanai.

Avots: autoru veidots, izmantojot VARAM informāciju

Savukārt dažādām apmācībām un kapacitātes stiprināšanai finansējums pieejams arī šādos finanšu instrumentos:

- Eiropas Sociālais fonds jaunā 2014.-2020. gadu plānošanas periodā sniegs atbalstu valsts pārvaldes darbinieku mācībām, bet tikai kontekstā ar uzņēmējdarbības vides uzlabošanu;
- Norvēģijas finanšu instruments un Eiropas Ekonomiskās zonas finanšu instruments esošajā 2009.-2014. gadu plānošanas periodā sniedz administratīvās

³³ Intervija ar finansējuma saņēmēju, 2015. gada 27. janvāris.

kapacitātes atbalstu ierobežotās jomās: pašvaldību vadības jautājumiem, vides aizsardzības jomai, inovāciju vadībai.

Jāsecina, ka turpinājumā nepieciešams pievērst vairāk uzmanības pasākumiem, kuri kopumā veicina valsts pārvaldes snieguma vadības pilnveidošanu, saglabājot atbalstu KV ieviešanai kā vienam no instrumentiem. Apkopotā informācija liecina, ka atsevišķos ārvalstu finanšu instrumentos varētu būt pieejams finansējums valsts pārvaldes iestāžu kapacitātes stiprināšanai un efektivitātes paaugstināšanai, bet, kamēr programmu nosacījumi nav apstiprināti, ir grūti viennozīmīgi apgalvot, vai finansējums būs pieejams KVS ieviešanai un sertificēšanai. Tādējādi, lai nodrošinātu ES fondu finansējuma ilgtspēju, nepieciešams rast valsts budžeta finansējumu kvalitātes vadības ieviešanai un pilnveidošanai.

6. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.6.)

Vai sasniegtos rezultātus var cēloniski attiecināt un tieši saistīt ar aktivitātes/apakšaktivitātes ieguldījumiem?

Citās šī ziņojuma sadaļās apkopotā informācija liecina, ka apakšaktivitātes 1.5.1.3.1. finansētajos projektos sasniegtos rezultātus var cēloniski attiecināt un tieši saistīt ar aktivitātes/apakšaktivitātes ieguldījumiem.

Arī sešpadsmit finansējuma saņēmēji no divdesmit viena norāda, ka projekta rezultāti ir tieši saistāmi ar apakšaktivitātes ietvaros veiktajiem ieguldījumiem un ka bez ES fondu finansējuma šādas aktivitātes iestādēs netiktu īstenotas. Savukārt pieci finansējuma saņēmēji norāda, ka projekta aktivitātes tiktu īstenotas arī bez ES fondu atbalsta, bet tas notiktu lēnāk. Ir iemesls uzskatīt, ka bez ES fondu atbalsta kvalitātes vadības principu ieviešana valsts pārvaldes iestāžu darbā notiktu tikai dažās institūcijās, kurās šādas iestrādes bija veiktas jau pirms ES fondu pieejamības un kuru darbu nosaka stingri reglamentēti procesi. Kā veiksmīgākais un ilgtspējīgākās aktivitātes jāatzīmē tieši īstenotās darbinieku apmācības, pieredzes apmaiņas pasākumi, kā arī to kvalitātes vadības principu sistēmu ieviešana, kuras vērstas uz iestāžu pašnovērtējuma veikšanu un korektīvo darbību īstenošanu, kuras veicina iestāžu snieguma uzlabošanu, kā arī kvalitātes vadības sistēmu ieviešana iestādēs, kuru pakalpojumi tieši vērsti uz plašu pakalpojumu saņēmēju loku.

Tomēr, novērtējot sasniegtos rezultātus, jānorāda, ka kvalitātes vadības principu vai sistēmu ieviešana nevar būt pašmērķis. Lai nodrošinātu efektīvu resursu plānošanu un izmantošanu, uzlabotu darba vadību un sniegumu, rūpētos par pakalpojumu pieejamību un kvalitāti, iestādes darba organizācija ir jābalsta uz nepārtrauktu darba snieguma un rezultātu novērtēšanas un pilnveidošanas procesu.

Jāsecina, ka projektu ieviesēju sasniegtie rezultāti ir cēloniski attiecināmi un cieši saistāmi ar veiktajiem ieguldījumiem. Var apgalvot, ka bez apakšaktivitātes ieguldījumiem kvalitātes vadības principu un sistēmu ieviešana notiktu tikai atsevišķās valsts pārvaldes iestādēs.

Aktivitātei specifiskie izvērtējuma jautājumi

12. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.4.1.)

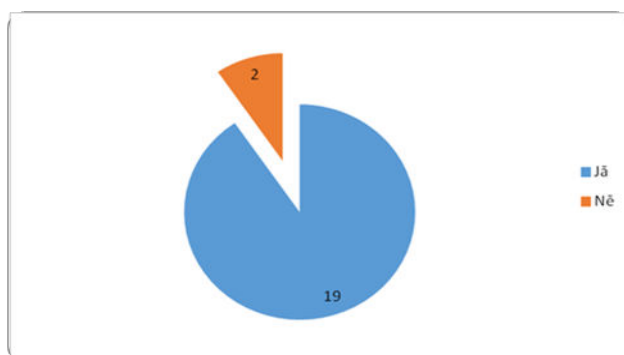
Kā KVS ieviešana un/vai sertificēšana vai kāds no iestādes, pašvaldības un plānošanas reģiona ietvaros izstrādātajiem un ieviestajiem KVS procesiem ir ietekmējis publisko pakalpojumu pieejamību un/vai kvalitāti?

ES fondu plānošanas dokumentos, lai risinātu labāka regulējuma politikas jomā identificētās problēmas, kā viens no prioritāri atbalstāmiem virzieniem tika plānots **publiskās pārvaldes institūciju darbības** un sniegto pakalpojumu **kvalitātes un efektivitātes paaugstināšana**, veicot kvalitātes vadības sistēmu (KVS) izstrādi un ieviešanu publisko varu realizējošās iestādēs un uzlabojot publisko pakalpojumu kvalitāti, kā prioritāri atbalstāmās nosakot institūcijas, kuras nodrošina nodokļu administrēšanu un finanšu plānošanu, vadību un uzskaiti, sniedz pakalpojumus uzņēmējdarbības, nodarbinātības un sociālās politikas jomās kā valsts, tā reģionālā līmenī.³⁴ Atbalsta nepieciešamību pamatoja šādi faktori:

- 1) liels valsts un pašvaldību institūciju iedzīvotājiem sniegtais pakalpojumu skaits (aptuveni 900 dažādu pakalpojumu);
- 2) nepieciešamība iedzīvotājiem vienkārši un pastāvīgi piekļūt informācijai un sniegtajiem pakalpojumiem;
- 3) atsevišķu nozaru politiku ietvaros veikto pakalpojumu kvalitātes novērtējumi un to sasaite ar institūciju darbības novērtējumu un tās rezultatīvajiem rādītājiem stratēģiskās plānošanas procesā.³⁵

19 finansējuma saņēmēji no 21 uzskata, ka tiešie iznākumi ir ietekmējuši iestādes sniegto pakalpojumu pieejamību vai kvalitāti.

8. attēls. Lūdzu, norādiet, vai projekta tiešie iznākumi (KVS ieviešana un/vai sertificēšana, iestādes ietvaros izstrādātie un ieviestie KVS procesi) ir ietekmējuši jūsu iestādes sniegto pakalpojumu pieejamību un/vai kvalitāti? (n=21)



Avots: autoru veidots

³⁴ DPP „Cilvēkresursi un nodarbinātība”, 172 lpp.

³⁵ 2002. gada pētījums „Ierobežošanas sistēmas sūces: veselības sektors un licencēšana Latvijā” norāda uz publisko pakalpojumu kvalitātes raksturīgām problēmām. Tikai ¼ daļa aptaujāto uzskatīja, ka viņiem ir pieejama nepieciešamā informācija par veselības pakalpojumu saņemšanu. Tikai 21% veselības pakalpojumu saņēmēju zināja par sūdzības iesniegšanas iespējām un procedūru. Tikai 19% aptaujāto novērtēja veselības pakalpojumus kā labus vai ļoti labus, 44% tos novērtēja kā nedz labus, nedz sliktus, 37% kā sliktus vai ļoti sliktus. Pētījums ietvēra uzņēmēju aptauju par valdības atbalstu uzņēmējdarbībai; tikai 8% to novērtē kā labu, 23% kā sliktu un 19% kā ļoti sliktu. Tikai 12% uzņēmēju novērtē korupciju valdības aktivitātēs kā zemu, 55% to novērtē kā augstu vai ļoti augstu, bet vienlaikus tikai 6% ir paši saskārušies ar kukuļu vai dāvanu došanu.

Kopumā deviņpadsmit finansējuma saņēmēji norāda, ka KVS ieviešana un sertificēšana, kā arī iestādēs izstrādātie un ieviestie KVS procesi ir ietekmējuši iestādes sniegto pakalpojumu pieejamību un kvalitāti. Tomēr kvantitatīvi rādītāji, kas par to liecina, ir pieejami tikai atsevišķos projektos. Parasti pakalpojumu kvalitātes un pieejamības raksturošanai tiek izmantoti tādi rādītāji kā darbinieku un klientu apmierinātība, pakalpojumu lietotāja skaita pieaugums, pakalpojuma sniegšanas laiks, gaidīšanas ilgums, klientu izmaksas. Diemžēl informācijas apkopošanu un novērtēšanu traucēja šādu rādītāju trūkums gan projektu iesniegumu izstrādes posmā, gan pēc projekta realizācijas. Pētījuma autori uzskata, ka darbības rādītāju definēšanai vajadzētu būt vienam no priekšnoteikumiem administratīvās kapacitātes projektos, kuri ir vērsti uz kvalitātes un efektivitātes uzlabošanu. Tas varētu būt pirmais posms projekta ieviešanas sākuma fāzē, kad finansējuma saņēmējam ir jāveic sākotnējais situācijas novērtējums. 10. tabulā ir apkopota informācija par tiem projektiem, kuros bija iespējams identificēt darbības rādītājus, kuri raksturo ietekmi uz pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanu.

10. tabula. Īstenoto projektu ietekme uz pakalpojumu kvalitāti un pieejamību (kvantitatīvs raksturojums)

Projekta nosaukums	Ietekme uz pakalpojumu kvalitāti un pieejamību
Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskā institūta „BIOR” Laboratoriju kvalitātes pārvaldības sistēmas pilnveidošana un uzlabošana	Uzlabojusies laboratoriju klientu apmierinātība: 2010. gadā 87% apmierinātu klientu, 2011. gadā – 94%, 2012. gadā – 98%, 2013. gadā – 97%. Palielinājies pakalpojuma saņēmēju skaits: 2012. gadā – 13 690, 2013. gadā – 13 982, 2014. gadā – 14 225.
Kvalitātes vadības sistēmas izveidošana, ieviešana un sertificēšana Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienestā	1. Darbību sāka Operatīvās vadības centrs, pakāpeniski pārņemot izsaukumu pieņemšanu un nodošanu izpildei visā valstī (izņemot Latgali). No 2010. gada iedzīvotāju izsaukumu pieņemšanai izveidots tiešais trišciparu numurs 113, kas ļauj iedzīvotājiem no jebkuras vietas valstī tieši un nepastarpināti izsaukt neatliekamo medicīnisko palīdzību, zvanot bez maksas gan no fiksētā, gan mobilā telefona. 2. Vienota NMP brigāžu vadība (jauna NMP dispečerizācijas programmatūra) un NMP brigāžu pārvietošanās redzamība. Uz izsaukumu dodas tuvākā MNP brigāde, koordinēta pacientu nogādāšana ārstniecības iestādēs, starpreģionu sadarbība NMP sniegšanā, NMP brigāžu piebraukšanas laiku samazināšana. Pirms apvienošanas uz izsaukumu brauca tikai konkrētās pašvaldības ātrā palīdzība, bet tagad uz izsaukumu dodas tuvākā brigāde, notiek starpreģionu sadarbība, koordinēta slimnieku nogādāšana stacionārā, tika izveidotas 11 jaunas NMP brigāžu lokalizācijas vietas. Tā kā piebraukšanas laiku aprēķināšanas metodika dažādās pašvaldībās bija dažāda, tagad, vienādojot rezultātus, tos varēs mērīt ilgtermiņā. 3. Apmācīti darbinieki KV sistēmas pilnveidošana. Ārstnieciskā darba kvalitātes izlīdzināšanās, mazinot subjektīvos faktorus, vienotu izsaukumu pieņemšanas algoritmu izveide, metodiskās rekomendācijas.
Latgales plānošanas reģiona Rēzeknes Sociālās aprūpes pārvaldes kvalitātes vadības sistēmas izstrāde un ieviešana atbilstoši ISO 9001:2008 standartam	Apkopotā informācija 2015. gada 10. janvārī liecina, ka, salīdzinot ar projekta sākšanas brīdi, ir uzlabojusies iestādes sniegto pakalpojumu pieejamība un kvalitāte: sakārtota pakalpojumu sniegšanas vide (sadalīti klienti pēc vecumposmiem, riska grupām un individuālām funkcionālām vajadzībām, nodrošināti tehniskie palīgīdzekļi un atbilstoša sociālā un veselības aprūpe), uzlabots četru sociālo pakalpojumu saturs, ieviešot četras jaunas sociālās rehabilitācijas programmas pašaprūpes, motivācijas, saskarsmes, funkcionālo spēju attīstībai 42 bērniem bāreņiem, 74 vientuļiem un daudz bērnu vecākiem un bērniem, 40 bērniem un 16 pieaugušām personām ar funkcionāliem traucējumiem, par 6,8% uzlabota klientu apmierinātība ar sociālajiem pakalpojumiem, t.sk. par 6,4% pieaugusi klientu ar izmitināšanu ilgstošas aprūpes institūcijās apmierinātība un par 7,6% pieaugusi klientu bez

	izmitināšanas apmierinātība ar sociālajiem pakalpojumiem dzīvesvietā, par 50% samazināts ārējās pārbaudēs (PVD, VUGD, VBTAI, DI, VI u.c.) ³⁶ konstatēto neatbilstību skaits.
VSIA „Latvijas Vēstnesis” integrētās kvalitātes vadības un informācijas tehnoloģiju drošības sistēmas pilnveidošana	Ietekme uz pakalpojumu kvalitāti un pakalpojuma pieejamību: aptaujas dati liecina, ka 87,4% respondentu uzskata, ka kopš 2013. gada 1. janvāra oficiālā publikācija ir kļuvusi pieejamāka, 87% – droša un uzticama, 86,3% – kļuvusi ērtāk lietojama. 2014. gada pēdējie dati – e-publikācijai uzticas 98,7%. Apmierinātība ar vestnesis.lv pa lietotāju grupām, kur 1- ļoti neapmierina un 4 – ļoti apmierina, liecina, ka visās kategorijās (pieejamība, operativitāte, lietošanas ērtums, dizains, funkcionalitāte, izvērstā meklēšana) ir augsts novērtējums – virs 3. Visaugstāk novērtēta ir pieejamība (3,57), viszemāk – izvērstā meklēšana (3,19).

Avots: autoru veidots, izmantojot finansējuma saņēmēju sniegto informāciju

Apkopotā informācija liecina, ka trīs projekti (NMPD, VSIA „Latvijas Vēstnesis” un Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskā institūta „BIOR” projekti) tieši veicināja pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanos pārtikas drošības, veselības aprūpes un valsts pārvaldes nozarēs. Savukārt Latgales plānošanas reģiona projektam bija teritoriāla ietekme uz sociālās aprūpes jomas attīstību.

Administratīvo procedūru novērtējuma ietvaros veiktā iedzīvotāju aptauja liecina, ka atsevišķās jomās, piemēram, sociālās aprūpes jomā, iedzīvotāji identificē tādas problēmas, kuras var novērst, īstenojot uz snieguma vadību vērstus pasākumus valsts un pašvaldību iestādēs. Aptaujas rezultāti³⁷ liecina, ka, konkretizējot savas pretenzijas pret sociālā dienesta darbu, respondenti visbiežāk min šādas problēmas:

- ir jāiesniedz ļoti daudz dokumentu, lai iegūtu trūcīgas vai maznodrošinātas ģimenes (personas) statusu;
- trūcīgas vai maznodrošinātas ģimenes (personas) statusa piešķiršanas procedūra ir laikietilpīga;
- ir garas rindas pašvaldības Sociālajā dienestā;
- ir neskaidri kritēriji, pēc kādiem tiek piešķirts trūcīgas vai maznodrošinātas ģimenes (personas) statuss (jānorāda, ka iedzīvotāju vērtējums 2012. gadā šajā jautājumā ir būtiski uzlabojies, salīdzinot ar 2010. gada datiem (attiecinīgi 33% respondentu 2010. gadā un 23% respondentu 2012. gadā atzīst, ka neizprot, pēc kādiem kritērijiem cilvēkiem tiek piešķirts vai atteikts trūcīgas vai maznodrošinātas ģimenes (personas) statuss));
- trūcīgas vai maznodrošinātas ģimenes (personas) statusa piešķiršana vai nepiešķiršana ir atkarīga no inspektora, kurš izskata lietu.

Iepriekš minētie rādītāji raksturo kvalitātes kritērijus, kurus iespējams izvirzīt un novērtēt katra sociālā dienesta iestādes darbā, tādējādi veicinot uz klientu orientētu pakalpojumu nodrošināšanu.

Par neatliekamās medicīniskās palīdzības pakalpojuma kvalitātes un pieejamības uzlabošanos liecina arī 2012. gadā veiktais novērtējums³⁸, kur, salīdzinot ar 2010. gada pētījuma rezultātiem, visos administratīvā sloga kritērijos problēmu apjoms iedzīvotāju vērtējumā ir samazinājies.

³⁶ Pārtikas un veterinārais dienests, Valsts ugunsdzēsības dienests, Valsts bērnu tiesību aizsardzības inspekcija, Darba inspekcija, Veselības inspekcija.

³⁷ IEDZĪVOTĀJU APTAUJAS – ADMINISTRATĪVO PROCEDŪRU NOVĒRTĒJUMS: VESELĪBAS, SOCIĀLIE UN IEKŠĒJĀS DROŠĪBAS PAKALPOJUMI (2012), www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3126/Iedz_aptauja_2012.pdf, skatīts 10.02.2015.

³⁸ Turpat.

Pārējo piecpadsmit saņēmēju sniegtais vērtējums par tiešo iznākumu ietekmi uz pakalpojuma kvalitāti vai pieejamību liecina, ka tie ir netieši ietekmējuši sniegto pakalpojumu kvalitāti, jo tieši ir bijuši vērsti uz atsevišķu iestādes darbības procesu pārskatīšanu vai uzlabošanu. Kā minēts iepriekš, tad novērtēt projekta ietekmi institūcijas līmenī apgrūtinā kvalitatīvu situāciju raksturojošu rādītāju trūkums pirms projekta sākšanas, jo projekta pieteikumos iekļautajos problēmu aprakstos un pamatojumā reti parādās sākotnējais situācijas novērtējums.

11. tabula. Ieviesto projektu ietekme uz pakalpojumu kvalitāti un pieejamību (kvalitatīvs raksturojums)

Projekta nosaukums	Ietekme uz pakalpojumu kvalitāti un pieejamību
Ieslodzījuma vietu pārvaldes kvalitātes vadības sistēmas izveidošana un ieviešana atbilstoši starptautiskā standarta ISO 9001:2008 prasībām	Kvalitātes vadības sistēma tika ieviesta IeVP centrālajā aparātā, tātad par vienu no pakalpojuma saņēmējiem varētu uzskatīt iestādes struktūrvienības. Ieviešot kvalitātes vadības sistēmu, IeVP centrālā aparāta darbiniekiem bija nepieciešamas izstrādāt katras rīcības procesa aprakstu. Izstrādājot procesus, tika noteiktas katras daļas un daļas darbinieku atbildība konkrēta procesa ietvaros, kas dažos procesos ļāva konstatēt iespējamu funkciju vai rīcību pārklāšanos. Nosakot precīzus amata aprakstus, iespējams, tika novērsta informācijas pieprasījumu no struktūrvienībām dublēšana. Projekta ietvaros darbinieki tika apmācīti, kā speciālā programmā sagatavot procesa aprakstus. Lai gan šobrīd IeVP kvalitātes vadības sistēma netiek uzturēta, tomēr, izstrādājot jaunus iekšējos noteikumus vai sistēmā ieviešot jaunu praksi, apmācību procesā bieži vien tiek izmantotas projekta ietvaros iegūtās zināšanas, plānotos jauninājumus attēlojot shematiski, kā tas tika darīts, sagatavojot procesu aprakstus kvalitātes vadības sistēmas ietvaros. Izmantojot šo metodi, ir vieglāk izskaidrot plānotās izmaiņas.
Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijā	Tiek nodrošināta sagatavoto dokumentu kvalitātes pārbaude (vizēšana). Samazinājies laiks, kas tiek patērēts dokumentu virzībai. Ir samazināti riski saistībā ar dokumentu aizvietošanu. Samazinājies laiks, kas tiek patērēts, lai atrastu un iepazītos ar procedūru.
Kvalitātes un personāla vadības sistēmas izveidošana un ieviešana Rojas novada domē	Kvalitātes sistēmas prasības ir saistošas visām Domes struktūrvienībām un iestādēm, ir uzlabota pakalpojumu pieejamība.
Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana sociālās integrācijas valsts aģentūrā	Pilnveidota sniegto pakalpojumu uzskaitē un kontrole.
Kvalitātes vadība tiesas kancelejā	Procesi ir uz rezultātu virzīti, viegli izprotami un caurskatāmi. Procesu izpilde prasa mazāku administratīvo un laika resursu patēriņu.
CAF ieviešana Tieslietu ministrijā	Projekta rezultātā ir gūta visaptveroša informācija par situāciju iestādē (stiprās puses/pilnveidojamās jomas), kopsakarā apskatot gan plānošanu, gan rezultātus, izstrādājot konkrētus uzlabojumus un tos integrējot iestādes darba plānā. Kopumā tas ir veicinājis darbinieku izpratni par iestādes klientiem un pakalpojumiem, katra ieguldījuma ietekmi uz iestādes darba rezultātu, paaugstinājis motivāciju, veicinājis gan iekšējo, gan ārējo komunikāciju, sadarbību un informācijas apriti iestādes iekšienē, kas kopumā uzlabojis iestādes darba efektivitāti un kvalitāti.
Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana Veselības	Pēc Valsts kancelejas Dokumentu aprites departamenta sniegtā vērtējuma Veselības ministrijas izstrādāto normatīvo aktu projektu tehniskā kvalitāte ir atbilstoša prasībām.

ministrijā	Veselības ministrija darbu uzlaboja KVS ietvaros veiktās aktivitātes: 1) procesu vadība; 2) risku vadība (Veselības ministrija nodrošina risku identificēšanu, novērtēšanu, kā arī preventīvo pasākumu plānošanu un īstenošanu); 3) neatbilstību vadība (Veselības ministrija savu pamatdarbības procesu ietvaros identificē prasībām neatbilstošus dokumentus un novērš to nesankcionētu lietošanu/piegādi, kā arī veic pasākumus neatbilstību novēršanai); 4) darbinieku iesaistīšana problēmu identificēšanā un nepārtrauktas pilnveides nodrošināšanā (Veselības ministrijā noteikta kārtība ierosinājumu un problēmu ziņojumu iesniegšanai, izskatīšanai un izpildei); 5) uzlabota lietīšķās informācijas aprīte (visiem darbiniekiem ir pieejami dati par normatīvo aktu projektu izstrādes gaitu); 6) iekšējās kontroles sistēmas attīstības plānošana un plānoto pasākumu īstenošana.
Kvalitātes vadības sistēmas elementa izveide Valsts izglītības attīstības aģentūrā	Palielinājies VIAA kā kompetentas institūcijas administrējamo instrumentu skaits.
Integrētas kvalitātes vadības sistēmas izstrāde Valsts kancelejā	Labāk apmierina vajadzības, sakārtoti iestādes procesi, uzlabojusies pieejamība, laika ietaupījums, struktūras optimizācija (izmaksas), laika ietaupījums ir 50%, jo, definējot procesus un vēlāk tos analizējot, izdevās atklāt, ka divās dažādās struktūrvienībās pārklājas nodarbināto amata pienākumi.
Kvalitātes vadības sistēmas speciālista un auditora apmācība, meža reproduktīvā materiāla paraugu noņemšanas speciālistu apmācība un vienas jomas akreditācija Valsts mežu dienestā.	Labāk apmierina pakalpojumu saņēmēju.
Kvalitātes vadības sistēmas ieviešana Vidzemes plānošanas reģionā	Uzlabojusies sadarbība ar reģiona pašvaldībām, uzņēmējiem, NVO un citām mērķgrupām. Uzlabota dokumentu aprīte un atbilžu sniegšanas efektivitāte. Sakārtota dokumentu aprītes kārtība Vidzemes plānošanas reģiona (VPR) administrācijā. Uzlabojusies sadarbība ar 26 reģiona pašvaldībām.
Valsts reģionālās attīstības aģentūras kvalitātes vadības sistēmas pilnveide atbilstoši normatīvo aktu prasībām un labas pārvaldības principiem	Projekta ietvaros īstenotās darbības ir veicinājušas izpratni par katras struktūrvienības darba procesiem, izstrādājot procesu aprakstus, un veicinājušas izpratni arī par iekšējo normatīvo aktu nepieciešamību un lomu, kas attiecīgi veicina un uzlabo sniegto pakalpojumu kvalitāti gan iestādē starp struktūrvienībām, gan attiecībās ar klientiem, jo darbinieki skaidri zina pienākumus un atbildību. Praktiski neiespējami novērtēt to, vai tieši projekta rezultāti un projektā veiktās aktivitātes ir ietekmējušas pakalpojumu kvalitāti un klientu apmierinātību, jo to ietekmē arī ļoti daudzi citi faktori (piemēram, konkrētā darbinieka profesionalitāte, atbildības sajūta, komunikācijas prasmes, attieksme pret darbu u.c. cilvēciskie faktori, kā arī struktūrvienību vadītāju prasme dot uzdevumus, atbalsts utt.). Tomēr par VRAA sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabojumiem liecina 2011. gadā veiktā pētījuma „Valsts reģionālās attīstības aģentūras sniegto pakalpojumu novērtējums mērķa grupās, kā arī ieteikumu izstrāde

	pakalpojumu un informācijas plūsmas uzlabošanai darba ar ES fondiem” rezultāti³⁹. Par VRAA pakalpojumu kvalitātes uzlabošanos liecina arī 2014. gadā veiktais pētījums „VRAA administrēto ERAF un ESF projektu ietvaros sniegto pakalpojumu novērtējums mērķa grupās”⁴⁰.
Procesu vadības sistēmas ieviešana Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūrā	Sekmēta procesu dokumentācijas izstrāde un īsā laika posmā izstrādāta vienvēidīga procesu dokumentācija, kā arī visām dokumentācijas izstrādē un turpmākajā dokumentācijas aktualizācijas gaitā iesaistītajām personām radīta vienota izpratne par procesu organizāciju un vadību VSAA. Radīti labvēlīgi apstākļi efektīvai procesu vadībai, tādējādi nodrošinot VSAA stratēģijas un mērķu izpildi, VSAA sevi apliecinot kā atbildīgu, uzticamu, atklātu un pretimnākošu, uz klientu orientētu institūciju, kas savukārt arī ir veicinājis iestādes darbības efektivitātes paaugstināšanos.
Kvalitātes vadības sistēmas izveidošana un ieviešana Valsts probācijas dienestā	Izvirzītās kvalitātes prasības sasniedzamiem rezultātiem individuāli katram darbiniekam, teritoriālai struktūrvienībai un kopīgi visam dienestam Latvijā būtiski uzlabo funkciju izpildes kvalitāti. Nodrošināta efektīvāka uz pakalpojuma saņēmēju (probācijas klienta) un sadarbības partneriem vērsta vadības sistēma, kas sekmē augstas kvalitātes darba organizāciju, saskaņotu un mērķtiecīgu rīcību. Samazinājies laiks, kas nepieciešams jauno darbinieku apmācībai. Samazināts laika patēriņš dokumentu izstrādei un apribei. Optimizēta funkciju īstenošana, deleģēta atbildība un pilnvaras.
ISO 9001 kvalitātes sistēmas ieviešanas Mērsraga ostas pārvaldē	Pakalpojums kļuva pārskatāmāks, visiem institūcijas darbiniekiem ir skaidri zināmi pakalpojuma sniegšanas procesi, lielāka uzticamība klientu vidū.

Avots: autoru veidots, izmantojot finansējuma saņēmēju sniegto informāciju.

Tomēr jāatzīst, ka iestādes administratīvās darbības un procesu sakārtošana ne vienmēr ir veicinājusi pakalpojuma kvalitātes uzlabošanos iestāžu klientiem un tiešajiem pakalpojumu saņēmējiem. Piemēram, iedzīvotāju aptauja – administratīvo procedūru novērtējums⁴¹ – liecina, ka vairākos jautājumos problēmas saistībā ar VSAA sniegtajiem pakalpojumiem 2012. gadā ir aktualizējušās salīdzinājumā ar situāciju 2010. gadā. Piemēram, to respondentu skaits, kuri 2012. gadā domā, ka VSAA darbinieki ir nelaipni un neatsaucīgi, ir pieaudzis par 6%, salīdzinot ar 2010. gada datiem (2010. gadā – 6%, 2012. gadā – 12%). Tāpat 2012. gadā, salīdzinot ar 2010. gadu, ir pieaudzis to gadījumu skaits, kad VSAA darbinieki prasa papildu izziņas, neskatoties uz to, ka informācija ir pieejama VSAA datubāzē (2010. gadā – 9%, 2013. gadā – 13%).

Apkopojot iepriekšminētos piemērus, var secināt, ka, ieviešot mērķtiecīgu kvalitātes vadības politiku iestādēs, ir iespējams novērtēt klientu vajadzības un organizēt iestādes darbu tā, lai uzlabotu pakalpojumu kvalitāti un pieejamību. Tajās iestādēs, kurās projekta mērķis ir bijis pakalpojuma kvalitātes uzlabošana, ir sasniegti būtiski uzlabojumi. Tomēr tās iestādes, kuru mērķis bija tikai iestādes iekšējo procesu, procedūru un dokumentācijas sakārtošana, ir veicinājuši iestādes darba uzlabošanos, bet ne vienmēr ir sekmējuši tiešo klientu apkalpošanas kvalitātes rādītāju uzlabošanos.

Novērtējot KV principu un sistēmu ietekmi uz pakalpojumu pieejamību un kvalitāti, jāņem vērā arī citi faktori, kuri ietekmēja pakalpojumu kvalitātes un pieejamības procesa

³⁹ Pieejams http://www.vraa.gov.lv/uploads/Par%20mums/vraa_2011petijumazinojums.pdf; skatīts: 10.02.2015.

⁴⁰ pieejams http://www.vraa.gov.lv/uploads/Par%20mums/vraa2014_petijuma_zinojums.pdf; skatīts: 10.02.2015.

⁴¹ Administratīvo procedūru vērtējums: Veselības, sociālie un iekšējās drošības pakalpojumi (2012), www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3126/iedz_aptauja_2012.pdf, skatīts 10.02.2015.

sakārtošanu. Ievērojama loma tajā bija ES fondu finansētajam projektam „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”, kura ietvaros īstenoto darbību rezultātā tika radīts/sekmēts institucionālais, tiesiskais un metodiskais ietvars. Šī projekta ietvaros izstrādātais tiesiskais regulējums⁴² paredz, ka Publiskā pakalpojuma turētājs izstrādā un apstiprina publisko pakalpojumu rokasgrāmatu vai citu kvalitātes vadības sistēmas dokumentu. Ņemot vērā, ka vairāku projektu ietvaros tika izstrādātas kvalitātes vadības rokasgrāmatas, daļa institūciju, īstenojot projektus, ir sagatavojušās Publisko pakalpojumu likuma ieviešanai. Savukārt ar ES fondu finansētā projekta „Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana” atbalstu īstenotās iedzīvotāju aptaujas ļāva identificēt problēmas un novērtēt to izmaiņas veselības, sociālās un iekšējās drošības pakalpojumu jomās.

Četros projektos no divdesmit viena KVS ieviešana un/vai sertificēšana vai kāds iestādes, pašvaldības un plānošanas reģiona ietvaros izstrādātais un ieviestais KVS process tieši ietekmējis publisko pakalpojumu pieejamību un/vai kvalitāti, par ko liecina pakalpojuma saņēmēju apmierinātības rādītāji. Lai gan var pieņemt, ka arī citi projekti veicināja publisko pakalpojumu pieejamības un kvalitātes uzlabošanu, tomēr apakšaktivitātes ietvaros īstenotie projekti bija tieši vērsti uz iestāžu darbības sakārtošanu. Var secināt, ka, ieviešot mērķtiecīgu kvalitātes vadības politiku iestādēs, ir iespējams novērtēt klientu vajadzības un organizēt iestādes darbu tā, lai uzlabotu pakalpojumu kvalitāti un pieejamību. Tajās iestādēs, kurās projekta mērķis ir bijis pakalpojuma kvalitātes uzlabošana, ir sasniegti būtiski uzlabojumi. Tomēr tajās iestādēs, kuru mērķis bija tikai iestādes iekšējo procesu, procedūru un dokumentācijas sakārtošana, ir veicināta iestādes darba uzlabošanās, bet ne vienmēr ir sekmēta tiešo klientu apkalpošanas kvalitātes rādītāju uzlabošanās.

13. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.4.2.)

Vai KVS ieviešana un/vai sertificēšana vai kāds no iestādes, pašvaldības un plānošanas reģiona ietvaros izstrādātajiem un ieviestajiem KVS procesiem ir uzlabojis darba organizāciju, optimizējot cilvēkresursus un finanšu resursus iestādē, nodrošinot funkciju nedublēšanos un uzlabojot sniedzamo pakalpojumu?

Lai runātu par projektu ietvaros īstenoto specifisko darbību ietekmi uz darba organizāciju, nepieciešams definēt, kas ir kvalitātes vadība. Kvalitātes vadība ir **vadības pieeja**, kas vērsta uz pastāvīgu kvalitātes nodrošināšanu, iesaistot šajā procesā visus organizācijas darbiniekus un tiecoties nodrošināt tās veiksmīgu ilgtermiņa pastāvēšanu caur klientu, darbinieku un visas sabiedrības vajadzību un vēlmju apmierināšanu.

Kā norāda viens no snieguma vadības pētniekiem *C. Talbot*, kvalitātes vadība ir filozofija par to, kā radīt organizācijā kvalitātes kultūru kā vienu no galvenajiem veidiem, lai uzlabotu organizācijas sniegumu⁴³.

Vērtējot projektu ietvaros īstenotās specifiskās darbības, būtiski ir ne tikai novērtēt, kā tās ietekmēja iestādes darba organizāciju, bet noskaidrot, vai tās radīja paliekošu ietekmi uz iestādes darba kultūru un pieeju iestādes darbības plānošanā un uzlabošanā.

Apakšaktivitātes 1.5.1.3.1. „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” ietvaros īstenoto projektu tiešais mērķis nebija cilvēkresursu un finanšu resursu optimizācija, bet gan

⁴² 2014. gada 14. janvārī Ministru kabinetā atbalstītā likumprojekta „Publisko pakalpojumu likums” (MK 14.01.2014. 25.§) 26. pants.

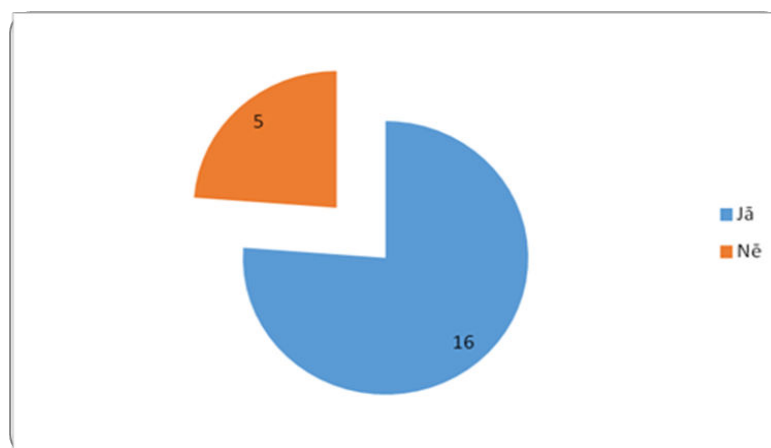
⁴³ C.Talbot, 2010, 154. lpp.

iestādes darba organizācijas uzlabošana. Arī ES fondu plānošanas dokumentā akcentēts, ka publiskās pārvaldes institūciju darbību kvalitātes vadības sistēmu ieviešanā pirmām kārtām jānodrošina skaidra sasaiste ar stratēģiskās plānošanas procesu tiešās pārvaldes līmenī, labākās pieredzes apmaiņas pasākumi, kā arī institūciju vadības un iesaistīto speciālistu apmācības pasākumi.⁴⁴

Analizējot projektu tiešo iznākumu ietekmi, jāņem vērā sākotnējie izvēlēto risinājumu pamatojumi un izvirzītie mērķi. Projektu iesniegumos iekļautos problēmas aprakstus un nepieciešamības pamatojumus, kā arī izvirzītos mērķus var iedalīt četrās grupās:

- 1) projekti, kuri bija **vērsti uz integrētas iestādes darba plānošanas un rezultātu uzraudzības procesa sakārtošanu** (VM, TM, Rojas novada dome, IZM, Valsts probācijas dienests, VSAA, SIVA, VK, VISC, VPR, Mērsraga ostas pārvalde);
- 2) projekti, kuri **vērsti uz pakalpojumu pieejamības un kvalitātes uzlabošanu** (Latgales plānošanas reģions, BIOR, NMPD, Valsts SIA „Latvijas Vēstnesis”);
- 3) projekti, kuri **vērsti uz iestādes darbības procesu aprakstīšanu un iekšējo dokumentu sakārtošanu** (IeVP, Tiesu administrācija, Valsts vides dienests, VRAA, VIAA);
- 4) projekti, kuri **vērsti uz apmācību īstenošanu**, lai veiktu kādas jomas akreditāciju (VMD).

9. attēls. Lūdzu, norādiet, vai projekta tiešie iznākumi (KVS ieviešana un/vai sertificēšana, iestādes ietvaros izstrādātie un ieviestie KVS procesi) ir uzlabojuši jūsu iestādes darba organizāciju, cilvēkresursu un finanšu resursu optimizāciju, samazinājuši funkciju dublēšanos! (n=21)



Avots: autoru veidots

Atbilstoši finansējuma saņēmēju vērtējumam 16 projektu tiešie iznākumi ir uzlabojuši iestādes darba organizāciju, cilvēkresursu un finanšu resursu optimizāciju vai samazinājuši funkciju dublēšanos. Savukārt pieci finansējuma saņēmēji (Valsts SIA „Latvijas Vēstnesis”, VMD, IeVP, VSAA, VRAA) uz minēto jautājumu atbildēja noraidoši.

Šī ziņojuma pielikumā apkopotā informācija par projektu iznākumiem un to ietekmi liecina, ka 16 projekti ir **veicinājuši iestādes darba sakārtošanu un darba organizācijas uzlabošanu**. Kā norāda finansējuma saņēmēji, projektu īstenošanas rezultātā ir uzlabojusies institūciju sadarbība un informācijas aprīte, pieaugusi darbinieku informētība par KVS, kas

⁴⁴ DPP „Cilvēkresursi un nodarbinātība”.

savukārt sekmē aktīvāku darbinieku iesaisti KVS pilnveidē. Projektu ietvaros īstenotie apmācību un pieredzes apmaiņas pasākumi ir veicinājuši darbinieku izaugsmi, tā paaugstinot darbinieku apmierinātību. Lai gan ne visās institūcijās tiek izmantoti kvantitatīvi izmērāmi rādītāji, kuri liecina par situācijas pārmaiņām, tomēr kā pozitīvie piemēri jāizceļ tieši tie projekti, kuri ir veicinājuši iestādes darba plānošanas, novērtēšanas un snieguma vadības rādītāju sakārtošanu. Piemēram, Veselības ministrijas sniegtā informācija liecina, ka, pateicoties projekta rezultātā ieviestajai KVS, ir:

- 1) sakārtoti Veselības ministrijas iekšējie procesi, kas tiek nepārtraukti uzlaboti;
- 2) uzlabojusies sadarbība ar padotības iestādēm un sadarbības partneriem – nevalstiskajām organizācijām;
- 3) palielinājusies iekšējo klientu apmierinātība ar ministrijas darbu (2014. gada vērtējums – 7,63, 2013. gadā – 7,47 pēc 10 punktu skalas).

Arī KVS izstrāde un ieviešana Rēzeknes Sociālās aprūpes pārvaldē un Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienestā ir sekmējusi darbības rezultatīvo rādītāju noteikšanu un izpildes analīzi un ļauj novērtēt klientu apmierinātības rādītājus.

Šāda darba snieguma vadības un iestādes pārvaldības prakse būtu popularizējama citu valsts pārvaldes un pašvaldību iestāžu starpā, jo, kā atzīst eksperti, pilnīga rezultatīvo un izpildes rādītāju novērtēšana nav attīstīta valsts pārvaldes iestādēs un ir tā joma, kur būtu nepieciešami turpmāki pilnveidojumi⁴⁵.

Lai gan lielākajā daļā projektu saņēmēji norāda, ka projekta iznākumi ir ļāvuši nodrošināt cilvēkresursu un finanšu resursu optimizāciju, samazināt funkciju dublēšanos iestādēs, tomēr kvantitatīvu vērtējumu ir varējuši sniegt tikai daži saņēmēji. Piemēram, Rēzeknes Sociālās aprūpes pārvalde norāda, ka projekta iznākumi ir veicinājuši procesu sistēmisku pieeju pēc pakalpojumu pieprasījuma, organizācijas darbības optimizāciju, lai nepieļautu funkciju dublēšanos. Rezultātā ir apvienotas divas struktūrvienības, par trim amatiem samazināts administratīvais personāls, savukārt par 14 amatiem palielināts sociālā darba speciālistu, aprūpes un tehniskais personāls.

Savukārt Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskajam institūtam „BIOR” projekta rezultātā ir izdevies samazināt darbinieku skaitu kvalitātes pārvaldības jomā. Tika samazināti pieci laboratorijas kvalitātes vadītāja amati (reģionos). Institūcijas reorganizācijas un pilnveidošanas rezultātā visas funkcijas kvalitātes jomā pilda Kvalitātes nodaļas speciālisti.

Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienestā projekta iznākumi ir radījuši iespēju pārstrukturizēt pārvaldes struktūru un samazināt funkciju dublēšanos, ieviešot vienotu administratīvo procesu vadību, izveidojot vienotu zvanu centru, nodrošinot finanšu un grāmatvedības informācijas sistēmas optimizāciju, izveidojot vienotu darba samaksas sistēmas izveidi, nodrošinot NMP dienesta dokumentu vadības informācijas sistēmas darbības optimizāciju.

Savukārt tie projekti, kuri bija tieši vērsti uz iestādes darbības procesu aprakstīšanu un iekšējo dokumentu sakārtošanu, ir veicinājuši dokumentu apkopošanu un strukturēšanu vienuviet un palielinājuši darbinieku informētību, samazinājuši dokumentu aprites laiku, kas ir uzskatāms kā iestādes darba uzlabošanas rezultāts.

Kā būtisku ieguvumu iestādes darba pilnveidošanai finansējuma saņēmēji norāda tieši darbinieku informētības līmeņa par Kvalitātes vadības (KV) un KVS lomu iestādes darba

⁴⁵ Intervija ar KV ekspertu, 2015. gada 27. janvāris.

uzlabošanā pieaugumu. Piemēram, Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskais institūts „BIOR” elektronisku kvalitātes sistēmas dokumentu izplatīšanas ieviešana ir veicinājusi darbinieku informētības par kvalitātes pārvaldības sistēmu institūtā pieaugumu. Arī VM, TM, Rēzeknes Sociālās aprūpes pārvalde, IZM, VPD, VK, VPR ir norādījuši, ka projekta ietvaros īstenotās apmācības rezultātā darbinieku informētības līmenis par KVS darbību un tās nozīmību ir cēlies. Tomēr, kā atzīst intervētie finansējuma saņēmēji, kvalitātes vadības principu piemērošana, iestādes darba snieguma un rezultātu analīze un pilnveidošana kā sistemātisks process var notikt tikai tad, ja tam ir iestādes vadības atbalsts.⁴⁶ Tas nozīmē, ka iestādes vadītājam ir jābūt izpratnei par darba snieguma un kvalitātes pilnveidošanas mehānismiem un, galvenais, jāsaprata šādu instrumentu nepieciešamība un jāveicina to izmantošana iestādes darbā.

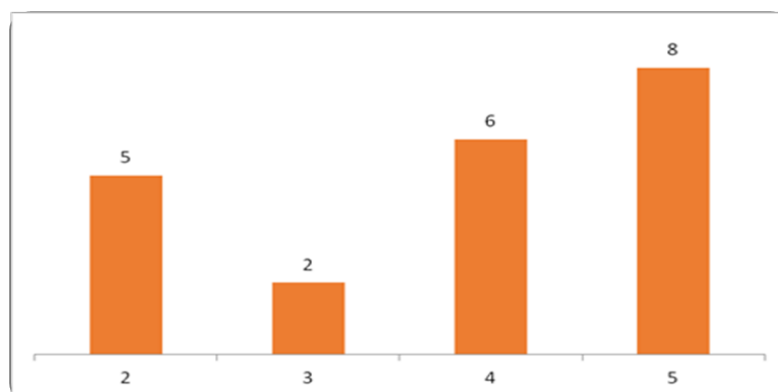
Šī ziņojuma iepriekšējos jautājumos apskatītie piemēri un analīze arī liecina, ka kvalitātes vadības sistēmu ieviešana nevar būt pašmērķis. Daudz būtiskāk ir veicināt un nostiprināt iestādēs praksi analizēt savu sniegumu, analizējot sasniegtos rezultātus un atbildot uz jautājumu „kā?”, nevis „cik?”. Iespējams, šādas prakses ieviešanu varētu veicināt atskaitīšanās sistēmas pilnveidošana par valsts un pašvaldības iestāžu paveikto un sasniegumiem kārtējā gadā. Apskatot divu finansējuma saņēmēju (VM un Rojas novada dome) publiskos gada pārskatus⁴⁷, ir vērojama būtiska atšķirība pārskatos ietvertās informācijas saturā, apjomā un sasniegumu novērtējumā. Pozitīvi vērtējama prakse, kuru veicinājusi KVS ieviešana Rojas novada domē un kuras rezultātā tiek īstenoti klientu apmierinātības mērījumi, kas palīdz pilnveidot darba plānošanu un mērķu izvirzīšanu turpmākajiem gadiem. Tomēr publiskajos pārskatos iekļautā informācija ir vērsta uz finanšu rādītāju apkopošanu un notikušu faktu atspoguļošanu, bet iztrūkst iestādes vērtējums par sasniegto, kā arī to, ko nav izdevies sasniegt. Publiskajos pārskatos sniegts daudz informācijas, atspoguļojot sasniegtos politikas rādītājus, bet nepietiekami tiek atklāti tieši tie rādītāji, kuri raksturo iestādes darba sniegumu. Iespējams, vienādotu prasību definēšana par informācijas apkopšanu un atspoguļošanu, kura raksturo sadarbības attīstību, iestādes darbinieku apmierinātību, ļautu šiem aspektiem iestāžu ikdienas darbā pievērst lielāku uzmanību un veicinātu situācijas uzlabošanos nākotnē.

Finansējuma saņēmēju vidējais apakšaktivitātes ietvaros pieejamā finansējuma nozīmības vērtējums iestādes sniegto pakalpojumu kvalitātes un iestādes darbības uzlabošanai ir bijis 3,81 (novērtējot skalā no 1 līdz 5, kur 1 – maznozīmīgi un 5 – ļoti nozīmīgi).

⁴⁶ Intervijas ar finansējuma saņēmējiem, 2015. gada 27. janvāris un 3. februāris.

⁴⁷ Veselības ministrijas 2013. gada publiskais pārskats (2013), Veselības ministrija, [www.vm.gov.lv/images/.../Gada.../vm_publicais_gada_parskats_2013.p.](http://www.vm.gov.lv/images/.../Gada.../vm_publicais_gada_parskats_2013.p.;); 2013. gada Rojas novada domes publiskais pārskats (2013), www.roja.lv/upload/docs/AttNod/RND_pp_2013.pdf, skatīts 10.02.2014.

10. attēls. Lūdzu, novērtējiet skalā no 1 līdz 5, kur 1 – maznozīmīgi un 5 – ļoti nozīmīgi, apakšaktivitātes ietvaros pieejamā finansējuma nozīmību jūsu iestādes sniegto pakalpojumu kvalitātes un iestādes darbības uzlabošanai!(n=21)



Avots: autoru veidots

Kā redzams 10. attēlā, četrpadsmit saņēmēji finansējuma nozīmību iestādes pakalpojumu kvalitātes un darbības uzlabošanai ir novērtējuši ar 4 un 5 (nozīmīgi, ļoti nozīmīgi), bet septiņi finansējuma saņēmēji finansējuma nozīmību ir vērtējuši ar vidēji nozīmīgi – attiecīgi ar 2 vai 3.

Lai gan KVS ieviešana un/vai sertificēšana vai KVS procesu ieviešanas mērķis nebija cilvēkresursu un finanšu resursu optimizācija iestādē, tomēr vairākos projektos šādas darbības ir ļāvušas pilnveidot iestāžu struktūru un uzlabot darba efektivitāti, novēršot funkciju dublēšanos un samazinot darbinieku skaitu. Pārsvārā projektu ietvaros īstenotie iestāžu darba pilnveidošanas pasākumi bija vērsti uz darba organizācijas uzlabošanu. Ir pamats apgalvot, ka tieši apmācību un pieredzes apmaiņas pasākumi sekmēja kvalitātes kultūras nostiprināšanos atbalstītajās institūcijās, kas ir viens no finansējuma ilgtspējas rādītājiem valsts pārvaldē.

Secinājumi un priekšlikumi

Apakšaktivitātes plānotie rezultāti ir sasniegti un iznākuma rādītāji atspoguļo kvantificējamās izmaiņas. Apakšaktivitātes īstenošanas noteikumos izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu sasniegšanu negatīvi ietekmēja ārējie ekonomiskie apstākļi, kā rezultātā tika samazināts kopējais apakšaktivitātes mērķu sasniegšanai paredzētais finansējums, kā arī aizkavējās projektu ieviešanas sākšana. Savukārt kā būtisks veicinošais faktors jāatzīmē institūciju vadības spēja pārliecināt un motivēt savus darbiniekus, kas sekmēja projektu mērķu sasniegšanu.

Apakšaktivitātes ieviešanas laikā notika kvalitātes vadības kā atbalsta funkcijas vājināšana valsts pārvaldē kopumā, jo tika vājināta iestāžu kapacitāte, likvidējot stratēģiskās plānošanas un kvalitātes vadības struktūrvienības un samazinot valsts budžeta finansējumu dažādiem atbalsta pasākumiem, tostarp apmācībām. Apakšaktivitātes ietvaros pieejamais finansējums bija gandrīz vienīgais šādu pasākumu ieviešanai. Var apgalvot, ka apakšaktivitātei pieejamā finansējuma samazinājums traucēja sasniegt daudz ievērojamākus rezultātus un ietekmi uz jomas attīstību. Tāpat jāsecina, ka netika pilnībā izmantots kvalitātes vadības principu darbības potenciāls un netika saskatīta šādu investīciju ietekme un lietderība valsts pārvaldes institūciju statusa un darbības pārskatīšanas procesā.

Kopumā ieviešana ir uzskatāma par apmierinošu, kur veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai. Augstāka ieguldījumu efektivitāte vērojama tajos projektos, kuros ieviešanas stratēģijas izstrādāšanā tika ņemti vērā priekšizpētes rezultāti. Atsevišķos gadījumos ieguldījumu nozīmību mazināja vienam projektam noteiktie maksimālā finansējuma griesti, savukārt nepietiekama elastība projektu ieviešanas posmā prasīja papildu administratīvos resursus. Efektivitāti veicināja labā sadarbība ar ES fondus administrējošo iestādi – Sabiedrības integrācijas fondu. Tādējādi ir pamats uzskatīt, ka apakšaktivitātes ietvaros veiktie ieguldījumi ir bijuši adekvāti sasniegto rezultātu vērtībai.

Projektu rezultātu praktiskā pielietojamība liecina par to izmantošanu un turpmāku pilnveidi, tomēr atsevišķās iestādēs izveidotās un sertificētās sistēmas netiek resertificētas finanšu līdzekļu trūkuma dēļ. Tāpat atsevišķās iestādēs pēc projekta beigām ir likvidētas kvalitātes vadības struktūrvienības vai amata vietas. Lai gan publiskā sektora institūcijās KVS darbības vērtība nav tieši saistīta ar KVS sertifikāciju, tomēr atsevišķos gadījumos ir bažas par sistēmisku pieeju kvalitātes vadības politikas ieviešanai iestādē un par finansējuma pieejamību izveidoto KV sistēmu uzturēšanai, pilnveidošanai un resertificēšanai. Tāpēc projektu rezultātu ilgtspēja tiek vērtēta kā apmierinoša.

Turpmāk nepieciešams vairāk uzmanības pievērst pasākumiem, kuri kopumā veicina valsts pārvaldes snieguma vadības pilnveidošanu, saglabājot atbalstu KV ieviešanai kā vienam no instrumentiem. Apkopotā informācija liecina, ka atsevišķos ārvalstu finanšu instrumentos varētu būt pieejams finansējums valsts pārvaldes iestāžu kapacitātes stiprināšanai un efektivitātes paaugstināšanai, bet, kamēr programmu nosacījumi nav apstiprināti, ir grūti viennozīmīgi apgalvot, vai finansējums būs pieejams KVS ieviešanai un sertificēšanai. Tādējādi, lai nodrošinātu ES fondu finansējuma ilgtspēju, nepieciešams rast valsts budžeta finansējumu kvalitātes vadības ieviešanai un pilnveidošanai.

Projektu ieviešanu sasniegtie rezultāti ir cēloniski attiecināmi un cieši saistāmi ar veiktajiem ieguldījumiem. Var apgalvot, ka bez apakšaktivitātes ieguldījumiem kvalitātes vadības principu un sistēmu ieviešana notiktu tikai atsevišķās valsts pārvaldes iestādēs.

Četros projektos no divdesmit viena KVS ieviešana un/vai sertificēšana vai kāds no iestādes, pašvaldības un plānošanas reģiona ietvaros izstrādātajiem un ieviestajiem KVS procesiem tieši ietekmēja publisko pakalpojumu pieejamību un/vai kvalitāti, par ko liecina pakalpojuma saņēmēju apmierinātības rādītāji. Lai gan var pieņemt, ka arī citi projekti veicināja publisko pakalpojumu pieejamības un kvalitātes uzlabošanos, tomēr apakšaktivitātes ietvaros īstenotie projekti bija tieši vērsti uz iestāžu darbības sakārtošanu. Tādējādi var secināt, ka, ieviešot mērķtiecīgu kvalitātes vadības politiku iestādēs, ir iespējams novērtēt klientu vajadzības un organizēt iestādes darbu tā, lai uzlabotu pakalpojumu kvalitāti un pieejamību. Tajās iestādēs, kurās projekta mērķis ir bijis pakalpojuma kvalitātes uzlabošana, ir sasniegti būtiski uzlabojumi. Tomēr tajās iestādēs, kuru mērķis bija tikai iestādes iekšējo procesu, procedūru un dokumentācijas sakārtošana, pasākumi ir veicinājuši iestādes darba uzlabošanos, bet ne vienmēr ir sekmējuši tiešo klientu apkalpošanas kvalitātes rādītāju uzlabošanos.

Lai gan KVS ieviešana un/vai sertificēšana vai KVS procesu ieviešanas mērķis nebija cilvēkresursu un finanšu resursu optimizācija iestādē, tomēr vairākos projektos šādas darbības ir ļāvušas pilnveidot iestāžu struktūras un uzlabot to darba efektivitāti, novēršot funkciju dublēšanos un samazinot darbinieku skaitu. Pārsvārā projektu ietvaros īstenotie iestāžu darba pilnveidošanas pasākumi bija vērsti uz darba organizācijas uzlabošanu. Ir pamats apgalvot, ka tieši apmācību un pieredzes apmaiņas pasākumi sekmēja kvalitātes kultūras nostiprināšanos atbalstītajās institūcijās, kas ir viens no finansējuma ilgtspējas rādītājiem valsts pārvaldē.

Priekšlikumi

12. tabula. Secinājumi un priekšlikumi

N.p.k.	Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
1.	Atsevišķās iestādēs izveidotās un sertificētās sistēmas netiek resertificētas finanšu līdzekļu trūkuma dēļ. Tāpat atsevišķās iestādēs pēc projekta beigām ir likvidētas kvalitātes vadības struktūrvienības vai amata vietas. Kā nākotnē nepieciešamo atbalstu visbiežāk saņēmēji norāda finansējumu izveidoto KVS resertifikācijai, administratīvo izdevumu segšanai un KV speciālistu amata vietu izveidei.	Lai nodrošinātu rezultātu ilgtspēju, nepieciešams nodrošināt finansējumu izveidoto kvalitātes vadības sistēmu uzturēšanai, kā arī rast finansējumu valsts budžeta ietvaros stratēģiskās plānošanas un darbības vadības stiprināšanai, kā arī mērķtiecīgai kvalitātes vadības politikas ieviešanai.	Finanšu ministrija, Nozaru ministrijas	2016. gada 1. janvāris	Neparedzot nepieciešamo finansējumu, pastāv risks, ka tiks apdraudēta ES finansēto projektu ilgtspēja un iestādes nebūs motivētas īstenot pasākumus, kuri ir vērsti uz darbības pilnveidošanu un efektivitātes uzlabošanu.
2.	Zema darbinieku motivācija ir viens no faktoriem, kas apdraud jaunu, valsts pārvaldei neraksturīgu un inovatīvu projektu ieviešanu. Savukārt viens no būtiskākajiem veiksmes faktoriem jaunu, horizontālu atbalsta instrumentu ieviešanā ir institūcijas vadības atbalsts un iekšējā komunikācija.	Veicināt iekšējās komunikācijas attīstību organizācijās. Jaunu reformu projektu un programmu ieviešanu papildināt ar iekšējo komunikācijas stratēģiju, kas ir vērsta tieši uz darbinieku iesaisti un maksimāli efektīvu rezultātu sasniegšanu. Popularizēt labākos iekšējās komunikācijas piemērus valsts pārvaldes institūcijās.	Nozaru ministrijas	2016. gada 1. janvāris	Neattīstot vadītāju līderības un komunikācijas spējas un nestiprinot iekšējo komunikāciju, tiek apdraudēta jebkādu jauninājumu, projektu, aktivitāšu veiksmīga ieviešana.
3.	Turpinājumā nepieciešams pievērst lielāku uzmanību pasākumiem, kuri kopumā veicina valsts pārvaldes snieguma vadības pilnveidošanu, saglabājot atbalstu KV ieviešanai kā vienam no instrumentiem.	Nākotnē nepieciešams stiprināt institūciju darbības vadības un pakalpojumu sniegšanas uzlabošanas horizontālās funkcijas valsts pārvaldē, veicinot uz snieguma vadību vērstu atbalsta	Valsts Kanceleja – lielāka loma mācību vajadzību analīzē un pasūtījuma definēšanā.	2016. gada 1. janvāris	Nestiprinot metodisko vadību, lai veicinātu pārdomātu un sistemātisku

		instrumentu attīstīšanu un ieviešanu: a) stiprinot rezultātu un rezultatīvo rādītāju un budžeta plānošanas sistēmu sasaisti institūcijās; b) sekmējot tādu metožu kā, piemēram, rezultatīvo rādītāju novērtēšana, izmaksu ieguvumu analīze, <i>value for money</i> izmantošanu.	Finanšu ministrija – izmaiņas rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas normatīvajā regulējumā, metodiskais atbalsts, VAS mācību kursu pilnveidošana.		pieeju iestādes procesu vadībai, pastāv risks, ka tiek vājināta organizāciju spēja sasniegt stratēģiskus mērķus.
4.	Turpinājumā nepieciešams pievērst vairāk uzmanības pasākumiem, kuri kopumā veicina valsts pārvaldes snieguma vadības pilnveidošanu, saglabājot atbalstu KV ieviešanai kā vienam no instrumentiem.	Izvērtēt iespēju pilnveidot apmācību kursu, integrēt „mācīšanās caur darīšanu” principu. Apmācības ieviest kā sistēmu, kur: a) semināros pastāsta pamata lietas, teoriju; b) seko 2-3 mēnešu praktiskais darbs; c) notiek rezultātu apkopošana; d) rezultātu diskutēšana ar pasniedzēju un korektīvās darbības, mehānismi, kurus izstrādā darbinieks kopā ar pasniedzēju.	VAS	2016. gada 1. janvāris	Nepilnveidojot apmācību pieeju, pastāv risks, ka zināšanas netiek praktiski izmantotas un pielietotas praksē.
5.	Kvalitātes vadības sistēmu ieviešana nevar būt pašmērķis. Līdz šim iestādēs ir attīstīta prakse, analizējot darbības rezultātus, atbildēt uz jautājumu „cik?”, nevis „kā?”.	Veicināt vienotas prakses attīstību iestāžu darbības rezultātu novērtēšanā. Īstenot izlases kārtībā atbilstoši 2010. gada 5. maija MK noteikumos Nr. 413 „Noteikumi par gada publiskajiem pārskatiem” noteiktajai kārtībai sagatavotos publiskos pārskatus valsts un pašvaldību iestādēs un sniegt vadlīnijas to pilnveidošanai.	Pārresoru koordinācijas centrs	2016. gada 31. decembris.	Atskaitīšanās sistēmu pārskatīšana un metodiskā vadība vienādotu pieeju visā valsts pārvaldē, kā arī ļautu daudz vienkāršāk īstenot salīdzinošu analīzi par

					sasniegtajiem rezultātiem un to ietekmi uz valsts attīstību.
--	--	--	--	--	---

1.5.1.3.2. apakšaktivitāte „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī”

Intervences loģika⁴⁸

Apakšaktivitātes mērķis: nodrošināt efektīvu un sabiedrības vajadzībām atbilstošu publiskās pārvaldes pakalpojumu sniegšanu, īpaši atbalstot institūcijas, kuras nodrošina nodokļu administrēšanu un finanšu plānošanu, vadību un uzskaiti, sniedz pakalpojumus komercdarbības, nodarbinātības un sociālās politikas jomās kā valsts, tā reģionālā līmenī.

Rādītāji atbilstoši DP „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājumam

DP „Cilvēkresursi un nodarbinātība” nav noteikti iznākuma rādītāji, kas attiektos uz 1.5.1.3.2. apakšaktivitāti.

Rezultāta rādītājs⁴⁹:

publisko pārvalžu, kurās ieviesta kvalitātes vadības sistēma, skaita pieaugums par 12% – 82 (bāzes vērtība 2004. gadā – 73).

Iesaistītās puses

Finansējuma saņēmēji: valsts tiešās pārvaldes iestādes, tiesas, institūcijas, kam deleģēti atsevišķi valsts varas uzdevumi, plānošanas reģioni un novadu pašvaldības un to iestādes.⁵⁰

Mērķa grupa: valsts tiešās pārvaldes iestādes, tiesas, institūcijas, kam deleģēti atsevišķi valsts varas uzdevumi, plānošanas reģioni un novadu pašvaldības un to iestādes.

Atbalstāmās darbības:

- projekta administrēšana;
- pakalpojumu kvalitātes izvērtēšanas pasākumi;
- pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumu izstrāde un ieviešana;
- pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodoloģijas izstrāde, pilnveidošana un adaptēšana;
- pieredzes apmaiņas pasākumi;
- apmācības;
- informācijas un publicitātes pasākumi par projekta īstenošanu.

Ieguldījumi atbilstoši 2008. gada 14.oktobra Ministru kabineta noteikumiem Nr.850 „Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma

⁴⁸ Intervences loģika balstīta uz 2008. gada 14. oktobra Ministru kabineta noteikumiem Nr. 850 „Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma 1.5.1.3.2.apakšaktivitāti “Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī””.

⁴⁹ Rezultāta rādītājs definēts kopīgs divām apakšaktivitātēm (1.5.1.3.1. un 1.5.1.3.2.).

⁵⁰ Apakšaktivitātei plānotais finansējuma apjoms tiek iezīmēts starp saņēmēju grupām – 50% pašvaldībām un pašvaldību iestādēm, 50% valsts iestādēm. Ja izsludinātās atlases ietvaros vienas saņēmēju grupas iesniegtie un apstiprinātie projekti neapgūs iezīmēto finansējumu, atlikušais finansējums tiks novirzīts otras saņēmēju grupas projektu atbalstīšanai.

1.5.1.3.2. apakšaktivitāti “Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī””.

Aktivitātes kopējais finansējums 759 153 EUR, tai skaitā:

Eiropas Sociālā fonda finansējums 645 281 EUR;

nacionālais publiskais finansējums 113 872 EUR.

Minimālais un maksimālais projekta finansējuma apjoms: 7 114 EUR un 42 686 EUR (5 000 LVL un 30 000 LVL).

Pārmaiņu teorija

Balstoties uz apakšaktivitātes 1.5.1.3.2. intervences loģiku, kā arī apakšaktivitātes ietvaros izstrādātajiem projektu iesniegumiem, izstrādāta apakšaktivitātes 1.5.1.3.2. pārmaiņu teorija – hipotētisks apakšaktivitātes intervences attēlojums, kas norāda cēloņsakarības, kuras varētu novest pie plānoto rezultātu – iecerēto izmaiņu – īstenošanas.

Pārmaiņu teoriju veido situācijas raksturojums pirms apakšaktivitātes sākšanas, atbalstāmās darbības, plānotie iznākumi un rezultāti, tos raksturojošie rādītāji un izvērtētāju izstrādātā hipotētiskā cēloņsakarību ķēde, kas aktivitātes īstenošanas rezultātā ļautu sasniegt aktivitātes mērķi (skat. 11. attēlu).

Pārmaiņu teorija balstīta uz šādiem pieņēmumiem⁵¹:

- atbilstoši apakšaktivitātes intervences loģikai efektīvu un sabiedrības vajadzībām atbilstošu publiskās pārvaldes pakalpojumu sniegšana atkarīga no pakalpojumu pieejamības, pakalpojumu kvalitātes un pakalpojumu sniegšanas efektivitātes;
- atbilstoši apakšaktivitātes intervences loģikai, lai nodrošinātu efektīvu un sabiedrības vajadzībām atbilstošu publiskās pārvaldes pakalpojumu sniegšanu, nepieciešams izvērtēt pakalpojumu kvalitāti, izstrādāt pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodoloģiju, izstrādāt un ieviest pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumus;
- apakšaktivitātes īstenošanu un tās mērķu sasniegšanu ietekmē ārējā vide – nepietiekamais valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanas normatīvais un metodiskais regulējums, vienotas pieejas trūkums pakalpojumu standartu noteikšanā un starpresoru sadarbībā;
- apakšaktivitātes īstenošanu ietekmē finansējuma saņēmēju institūciju iekšējā vide – iestādes vadības atbalsts kvalitatīvu, pieejamu un efektīvu pakalpojumu ieviešanā, personāla motivācijas un profesionalitātes līmenis;
- par aktivitātes ietvaros iegūtās kapacitātes nostiprināšanos liecina izstrādāto risinājumu un pasākumu regulārs pielietojums ikdienas darbībā;
- izstrādāto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumu, metodoloģiju, iegūto zināšanu un prasmju pielietojumu apliecina procesu standartizācija, pakalpojuma sniegšanas laika samazināšanās, iestāžu iekšējo procesu uzlabošanās un darbinieku un klientu apmierinātības pieaugums;

⁵¹ Pieņēmumi ir **hipotētisks**, uz situācijas izpēti un analoģu intervenču analīzi balstīts izvērtētāju viedoklis, kas paskaidro vēlamo saistību starp aktivitātes darbībām un plānoto ietekmi, kā arī iemeslus, kas šos saistību varētu veicināt vai kavēt.

- finansējuma saņēmēju administratīvā kapacitāte ir būtiska projektu un atsevišķu darbību rezultātu sasniegšanai;
- sākotnējās situācijas izpēte un kvantitatīvu datu pieejamība par valsts vai pašvaldību institūcijās izstrādātajiem pakalpojumu standartiem, pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodikām un pakalpojumu pieejamību apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu līmenī ir būtiska, lai novērtētu sasniegto rezultātu ietekmi.

3. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.1.)

Kāda ir sākotnēji Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājumā (turpmāk – DPP), aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas noteikumos un projekta līmenī izvirzīto mērķu un plānoto rezultātu un rādītāju sasniegšanas pakāpe un faktori, kas to ir ietekmējuši?

a. Kādi rezultāti ir sasniegti?

14. 10. 2008. MK noteikumu Nr. 850 „Noteikumi par darbības programmas “Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma 1.5.1.3.2.apakšaktivitāti “Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī”” 2. punktā ir norādīts, ka *apakšaktivitātes mērķis ir nodrošināt efektīvu un sabiedrības vajadzībām atbilstošu publiskās pārvaldes pakalpojumu sniegšanu, īpaši atbalstot institūcijas, kuras nodrošina nodokļu administrēšanu un finanšu plānošanu, vadību un uzskaiti, sniedz pakalpojumus komercdarbības, nodarbinātības un sociālās politikas jomās kā valsts, tā reģionālā līmenī.* Savukārt šo noteikumu 4. punktā norādīts, ka *apakšaktivitātes mērķi sasniedz, īstenojot šo noteikumu 21. punktā minētās darbības.* Noteikumu 21. punktā ir uzskaitītas darbības, kuras tika finansētas ar apakšaktivitātes ietvaros piešķirtajiem līdzekļiem. Finansējuma saņēmēju aptaujā tika jautāts, kādas aktivitātes tika īstenotas projektā.

13. tabula. Apakšaktivitātes projektos īstenotās aktivitātes (n=25)

	Skaitļos
Pakalpojumu kvalitātes izvērtēšanas pasākumi	15
Pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumu izstrāde un ieviešana	21
Pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodoloģijas izstrāde, pilnveidošana un adaptēšana	13
Pieredzes apmaiņas pasākumi	13
Apmācības	22
Informācijas un publicitātes pasākumi par projekta īstenošanu	22
Cits	4

Avots: aptaujas un projektu dokumentācijas dati

13. tabulā redzams, ka aktivitātes, kuras īstenoja lielāks skaits finansējuma saņēmēju, ir pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumu izstrāde un ieviešana, apmācības, pakalpojumu kvalitātes izvērtēšanas pasākumi, kā arī informācijas un publicitātes pasākumi par projekta īstenošanu.

Projekti tika vērsti uz dažādu iestāžu darba pilnveidošanas aspektiem. Sagrupējot projektus pēc tajos īstenojamajām galvenajām darbībām, redzams, ka daļā projektu tika izstrādāti pakalpojumu sniegšanas standarti vai vērtēšanas kritēriji; šīs aktivitātes veica astoņi finansējuma saņēmēji: Valsts probācijas dienests, Kuldīgas pašvaldības aģentūra „Sociālais dienests”, Ilūkstes pašvaldība, Salaspils pašvaldība, Labklājības ministrija, Nodarbinātības valsts aģentūra un Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde. Šī ieviesēju grupa aptaujā spēja skaidri formulēt projektu iznākumus un to nozīmību iestādes darbam, un ir skaidra šo projektu saistība ar pakalpojumu uzlabošanas mērķiem. Metodiskie materiāli tiešajiem pakalpojumu sniedzējiem (rokasgrāmatas) tika izstrādāti Valsts zemes dienesta un Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes

projektos. Uz vadības procesu uzlabošanu (iestādes darbības plānošanas uzlabošanu) tika vērsti Valsts kases un Nacionālās veselības dienesta projekti.

Četros projektos tika veicināta vienas pieturas aģentūras ieviešana: Ilūkstes pašvaldībā, Salaspils pašvaldībā, Latgales plānošanas reģionā, Carnikavas novada domē. Šo projektu saturs ir skaidri sasaistāms ar pakalpojumu pieejamības veicināšanas mērķi (no Latgales plānošanas reģiona (LPR) sniegtās informācijas nav skaidrs, cik lielā mērā projektā izstrādātā dokumentācija un metodiskie materiāli ir ietekmējuši vienas pieturas aģentūras izveidi reģionā, tika norādīts uz projekta pozitīvo ietekmi uz klientu apkalpošanas centra izveidi Daugavpilī). Daži projekti ir veicinājuši pakalpojumu elektronizāciju, piemēram, Aglonas novada domes, Salaspils novada domes un zināmā mērā arī Jēkabpils novada pašvaldības un Sociālās integrācijas valsts aģentūras projektos. Šo projektu iznākumi arī ir skaidri saistāmi ar pakalpojumu pieejamības veicināšanu.

Apakšaktivitātē tika īstenoti projekti, kurus var nosaukt par tehniskiem, kuri risināja noteiktas darbības problēmas, izmantojot IT risinājumus, piemēram, Durbes novada domes projekts (sakārtota nekustamā īpašuma kartogrāfiskā bāze), Vidzemes plānošanas reģiona projekts (izstrādāta sabiedriskā transporta maršrutu elektroniskais modelis); pie tehniskajiem projektiem varētu attiecināt arī Valsts izglītības satura centra projektu, kurā izstrādātas vadlīnijas nometņu saskaņošanai un izveidota vienota datu bāze.

Projektus, kuru pamata saturs bija darbinieku apmācības, zināšanu līmeņa celšana, īstenoja trīs institūcijas: Dabas aizsardzības pārvalde, Pārtikas un veterinārais dienests un Sociālās integrācijas valsts aģentūra.

Daži projekti tika vērsti uz informācijas klientiem pieejamības uzlabošanu; tie ir Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras un Madonas novada pašvaldības projekti, kā arī daļēji Zemgales plānošanas reģiona projekts.

Visbeidzot, apakšaktivitātē tika īstenoti projekti, kuros norisinājās vairākas un dažādas aktivitātes un kuros grūti izdalīt galveno; tie ir Zemgales un Kurzemes plānošanas reģionu projekti, kā arī Rīgas plānošanas reģiona projekts. Visos šajos projektos tika pieteikts mērķis veicināt sabiedrības iesaistīšanos lēmumu pieņemšanā, kā arī tika veiktas darbības saistībā ar rīcības plānu izstrādes procesa uzlabošanu; Zemgales plānošanas reģiona projektā tika uzlabotas pašvaldības institūciju mājas lapas.

Sīkāka informācija par veiktajām aktivitātēm un sasniegtajiem rezultātiem sniegto pakalpojumu kvalitātē un pieejamībā ir apkopoti 6. pielikumā *Projektu ietvaros īstenotās darbības* un 7. pielikumā *Projektu ietvaros īstenoto pasākumu ietekme uz pakalpojumu kvalitāti un pakalpojumu pieejamību*.

Nemot vērā atbalstīto institūciju dažādību (pēc pārvaldes jomām), sasniegtie iznākumi un to ietekme uz mērķa grupu ir dažāda. Ieviesto projektu rezultātā:

- palielinājās institūciju kapacitāte (produktivitāte), izmantojot izstrādātos metodiskos līdzekļus;
- paaugstinājās darbinieku kvalifikācija;

- pakalpojumu standartu izstrāde sekmēja pakalpojumu kvalitātes uzlabošanos;
- pakalpojumu novērtēšanas metodikas sekmēja pakalpojumu kvalitātes uzlabošanos;
- elektronisko pakalpojumu izstrāde sekmēja pakalpojumu pieejamību;
- vienas pieturas aģentūras izveidošana sekmēja pakalpojumu sniegšanas efektivitāti un pieejamību;
- uzlabotas pakalpojumu sniedzēju interneta mājas lapas;
- pieejamākie un efektīvāk sniegtie pakalpojumi labāk apmierina pakalpojumu sniedzēju vajadzības.

Stāstot par projekta sasniegtajiem rezultātiem un panāktiem efektiem, viena finansējuma pārstāve komentēja: *Mēs veicam klientu apmierinātības novērtēšanu, un es atceros, ka 2008. gada pārskatā arī minēju, ka klienti neizprot, kas ir klientu pienākumi, līdzdarbības princips. Pagājušā gada rezultāti parāda, ka klienti ir gatavi iesaistīties, sadarboties ar sociālo darbinieku, kas netieši varbūt norāda uz to, ka darbinieku profesionalitāte ir uzlabojusies, un var spriest, ka pakalpojuma kvalitāte ir uzlabojusies.*

...viens no secinājumiem ir, ka lielākā daļa klientu ir informēta par sociālajiem pakalpojumiem, bet neskaidrību gadījumā zina, kur iegūt precīzu informāciju. Uzticas, ka sociālie darbinieki piedāvās situācijai atbilstošu risinājumu. 2008.-2009. gadā vairāk pauda neuzticību un to, ka viņi nav informēti par sociālo palīdzību un sociālajiem pakalpojumiem. (Kuldīgas novada pašvaldības aģentūras „Sociālais dienests” pārstāve)

Sasniegtos iznākumus ilustrē cita finansējuma saņēmēja komentārs, kurš īstenoja projektu par sabiedriskā transporta maršrutu optimizāciju; tā rezultātā tika izstrādāta programmatūra, kas modelē sabiedriskā transporta maršrutus: *Vidzemes plānošanas reģionā ir sabiedriskā transporta nodaļa, un nodaļas vadītājs šo programmatūru diezgan bieži lieto, kad veic izmaiņas sabiedriskā transporta plānošanā. Katru gadu mums aptuveni 30 maršrutiem izmaiņas, un tad viņš skatās, kādu ietekmi tas atstās uz pārējo sabiedrisko transportu. Kad ir dublējošie maršruti, tad ir vieglāk redzēt ar šo programmu, nekā ar milzīgām tabulām. Tādam mērķim tas arī tika radīts. (..) Tur bija dzelzceļš, [autobusu] starppilsētu sabiedriskie reisi. Uzskatāmi var redzēt, kā viens maršruts ietekmē nākamo. ... Tas ir rīks lēmumu pieņemšanai. (Vidzemes plānošanas reģiona pārstāvis)*

b. Cik lielā mērā ir sasniegti sākotnēji noteiktie mērķi un plānotie rezultāti?

Izvērtējot finansējuma saņēmēju aptaujas rezultātus, ir redzams, ka sasniegtie rezultāti ir dažādi, jo projektu ieviesēji izvēlējās īstenot dažādas aktivitātes un pārstāv dažādas publiskās pārvaldes jomas. Respondenti norāda līdz pat desmit dažādiem projekta rezultātiem, piemēram, apmācītie darbinieki, izstrādātie metodiskie materiāli, pilnveidotas mājas lapas, izveidotas vienas pieturas aģentūras (klientu apkalpošanas centri), elektronizēti pašvaldības pakalpojumi, izstrādāti pakalpojuma standarti u.c. Atbildot uz jautājumu, vai sasniegtie rezultāti atbilst projekta pieteikumā plānotajiem rezultātiem un ir veicinājuši projekta mērķa sasniegšanu, 18 finansējuma saņēmēji atbildēja, ka sasniegtie rezultāti atbilst vai pilnībā atbilst plānotajiem rezultātiem, bet divi norādīja, ka atbilst ar nelielām izmaiņām vai novirzēm no plānotā.

Sākotnējo noteikto mērķu un rezultātu pārbaudei diemžēl nav izmantojams Darbības programmas papildinājumā noteiktais plānotais rezultāta rādītājs – publisko varu realizējošo institūciju, kurās ieviesta kvalitātes vadības sistēma, skaita pieaugums par 12% (9 institūcijas) līdz 2013. gadam. Šis rādītājs tika sasniegts apakšaktivitātes 1.5.1.3.1 „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” ietvaros, kurā faktiskais rezultāta rādītājs pēc projektu ieviešanas ir 16% (12 institūcijas). Apakšaktivitātes 1.5.1.3.2 „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī” ietvaros nav veikta pilna kvalitātes vadības sistēmu ieviešana.⁵²

c. Kādi citi mērķi un rezultāti ir sasniegti aktivitāšu īstenošanas gaitā?

Aptaujā finansējuma saņēmējiem tika uzdots jautājums: „Kādi neplānoti rezultāti / iznākumi ir novērojami šobrīd, kad projekts ir noslēdzies?” Puse aptaujas dalībnieku – 10 finansējuma saņēmēju – ir norādījuši uz iepriekš neparedzēto iznākumu esamību. Šādi neparedzētie iznākumi (sekas) saskaņā ar sniegto informāciju pārsvarā bija pozitīvi, piemēram, izveidojās labāka sadarbība ar citām institūcijām, ar ārvalstu partneriem vai par projekta rezultātiem sāka interesēties citas institūcijas, rezultāti tiek izmantoti citu institūciju darbībā, aktivitātes pozitīvi ir ietekmējuši strādājošo personālu, viņu kvalifikāciju un motivāciju. Viens respondents norādīja uz neparedzētām sekām, kuras nebija pozitīvas, proti, institūciju pameta vairāki darbinieki.

Izvērtējuma gaitā tika konstatēts, ka projektu ieviesēji pēc apakšaktivitātes projekta noslēguma ir ieviesuši citus projektus, un ir pamats apgalvot, ka vismaz dažās iestādēs vēlāk īstenotās darbības vai projekti papildināja apakšaktivitātes projektā iesākto. To var teikt, piemēram, par Valsts probācijas dienestu, Kuldīgas novada aģentūru „Sociālais dienests”. Carnikavas un Salaspils novada dome un Latgales plānošanas reģions turpināja darbu pie vienas pieturas aģentūras izveides (LPR anketā tika norādīts, ka Daugavpilī klientu apkalpošanas centrs tika izveidots 2014. gadā).

d. Kādi iekšējie un ārējie faktori ir veicinājuši/kavējuši mērķu un rezultātu sasniegšanu?

Lai noskaidrotu faktorus, kuri ir kavējuši mērķu un rezultātu sasniegšanu, finansējuma saņēmējiem tika jautāts, ar kādām grūtībām projekta ieviesējs/partneris sastapies projekta īstenošanas gaitā. Puse aptaujas dalībnieku atbildēja, ka nekādu grūtību vai problēmu projekta mērķu sasniegšanā nebija.

14. tabula. Vai projekta īstenošanas gaitā finansējuma saņēmējs/projekta partneris ir sastapies ar paredzētām vai neparedzētām grūtībām un problēmām? Ja jā, kā tās iespaidoja projekta īstenošanu un sasniegtos rezultātus? (n=20)

	<i>Procentos</i>	<i>Skaitļos</i>
Vadības problēmas (piemēram, vadības maiņa, nesaskaņas par projekta īstenošanas taktiskajiem jautājumiem)	10%	2
Juridiskās problēmas (piemēram, kļūdas sastādītajos līgumos, iepirkumu procedūrās)	15%	3
Finansiālās problēmas (piemēram, problēmas ar	5%	1

⁵² Paskaidrojuma raksts. Eiropas Sociālā fonda 1.5.1.3.2. „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī” projektu rezultātu kopsavilkums, SIF, 06.05. 2014.

līdzfinansējumu, finansējuma savlaikus saņemšanu)		
Ar personālu saistītās problēmas (piemēram, līdzdalības, iesaistīšanās līmenis, veselības problēmas)	15%	3
Problēmas ar sadarbības partneriem (piemēram, sadarbības partneri nepietiekami sadarbojas/atbalsta projekta īstenošanu, kavē termiņus u.tml.)	-	-
Problēmas ar mērķa grupu (piemēram, mērķa grupas pārstāvju zems ieinteresētības, līdzdalības līmenis projekta aktivitātēs un radītajā produktā/rezultātā)	10%	2
Ar tehnisko nodrošinājumu saistītās problēmas (piemēram, rodas problēmas ar tehnisko aprīkojumu, datortehnikas pieejamību)	-	-
Citas problēmas, tostarp ārējo faktoru (politisko, ekonomisko) radītās	20%	4
Neviena	50%	10

Avots: autoru veidots

„Citas” problēmas, kuras norādīja projektu ieviesēji, bija saistītas ar kādu aktivitāšu izpildi, *izpildītāju kompetences trūkuma dēļ*, personāla mainību, problēmām ar pakalpojuma sniedzēju atlasī; daži respondenti norādīja uz samērā lielām projekta administrēšanas prasībām (administratīvais slogs).

Viens finansējuma saņēmēja pārstāvis komentēja projekta problēmas šādi: *Bija dažas problēmas, bet izstrādātāji mums palīdzēja tās novērst. Piemēram, nebija ģeo-kordinātes pieturām, viņi paši to savādā. Tur ir 10 000 pieturu, un tas ir smalks darbs. Problēmas bija ar datiem. Bet kopumā gāja gludi. Ar iepirkumu bija nelielas problēmas, jo visi prasīja lielākas naudas summas. Mums nedaudz ievilkās šis projekts, bet pārējais viss bija labi.* (Vidzemes plānošanas reģiona pārstāvis)

Juridiskās problēmas raksturo šāds komentārs: *Projekta piesaistītais jurists pieļāva kļūdu iepirkuma tehnisko specifikāciju sastādīšanā; projektā radās neattiecināmās izmaksas 800 LVL apmērā.*

No aptaujas un intervijām izriet, ka problēmas, kas traucēja projektu ieviesējus, bija saistītas ar finanšu dokumentācijas pareizo noformējumu, izpildītāju meklēšanu un atsevišķos gadījumos ar personālu.

15. tabula. Kādi faktori jeb nosacījumi īpaši veicināja projekta īstenošanu? (n=20)

	Procentos	Skaitļos
Projekta, institūcijas vadība	70%	14
Personāls	70%	14
Mērķa grupa	35%	7
Sadarbības partneri	35%	7
Tehniskais nodrošinājums	5%	1
Citi faktori, nosacījumi, tostarp ārējie (politiskie, ekonomiskie)	5%	1
Tādu faktoru/nosacījumu nebija	5%	1

Avots: autoru veidots

Kā veicinošus faktorus projekta ieviesēji minēja atbalstošu institūciju un projektu vadību un motivētu personālu (70%); atbalstošus un ieinteresētus mērķa grupu un sadarbības partnerus (35% respondentu jeb 7 projektu ieviesēji). Projektu īstenošanā nenorādīja uz kādiem citiem būtiskiem veicinošiem faktoriem projektu ieviešanā

(vienā „citā” atbildē tika atzīmēta piešķirtā finansējuma svarīga nozīme aktivitāšu ieviešanā).

Tie projektu ieviesēji, kuri vērtē projektus kā kopumā iestādes darbībai nozīmīgus un veiksmīgus (vai efektīvus), atzīmē vadības un darbinieku atbalstu kā veicinošu, pozitīvu faktoru. Piemēram: *Vadības ieinteresētība projekta īstenošanā un atbalsts problēmu risināšanā veicināja veiksmīgu rezultātu sasniegšanu; Vadības atbalsts un ieinteresētība projekta realizēšanā; „Veiksmīga projekta vadība un atbalsts no iestādes vadītāja puses. Par darbinieku lomu daži projektu ieviesēji saka: Zinošs personāls, ieinteresēts konkrētās problēmas risināšanā, aktivitāšu ieviešanā; Projektā tika iesaistīti jomas eksperti, ar kuru palīdzību tika izstrādāti pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas kritēriji, kas bija pamats visām pārējam projekta aktivitātēm. Bez jomas ekspertiem projekts nebūtu nesis tik labus un ilgtspējīgus rezultātus; Sekmīga komunikācija starp projektā iesaistītajiem speciālistiem. Projektā bija svarīga visu klientu apkalpošanā iesaistīto darbinieku piedalīšanās. Kā tika minēts, komentāri par vadības un darbinieku (personāla) veicinošo lomu ir saistīti ar ieviesēju pozitīvo projektu vērtējumu kopumā.*

Var secināt, ka lielākoties apakšaktivitātē atbalstīto projektu plānotie rezultāti ir sasniegti. Nav konstatējama būtiska traucējošo faktoru ietekme. Juridiskas, finanšu un personāla problēmas lielākoties tika sekmīgi atrisinātas projektu ieviešanas laikā. Rezultātu sasniegšanu sekmējuši veicinoši faktori – vadības atbalsts, ieviesēju augsts motivācijas un profesionalitātes līmenis.

2. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.2.)

Kāda ir aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietekme uz atbalstāmajām jomām un ieguldījuma nozīmīgums šo jomu attīstībā?

a. Kādas izmaiņas ir novērojamas atbalstāmajās jomās?

Apakšaktivitāte primāri vērsta uz Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņu 2008.-2013. gadam⁵³ (turpmāk pamatnostādnes) 3. daļas 2. punktā minētās jomas „Pārvaldes kvalitāte: pakalpojumi un institucionālā sistēma” rīcības virzienu: „*Institūciju pakalpojumu kvalitātes uzlabošana*”, kā arī daļēji „*E-pārvaldes un e-pakalpojumu attīstība un pieejamība*”.

Pamatnostādnēs tika konstatētas problēmas, kas saistītas ar to, ka normatīvais un metodiskais regulējums valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanas jomā kopumā nav pietiekams, kas būtu priekšnoteikums veiksmīgai publisko pakalpojumu sniegšanai un iestāžu pārtapšanai uz klientiem vērstās organizācijās. Nepastāv vadlīnijas publisko pakalpojumu standartu/reglamentu izstrādei, kā arī trūkst vienota starpresoru sadarbības ietvara (pakalpojumu sniegšanai citām institūcijām). Tika norādīts uz problēmu, ka nav izstrādāts pakalpojumu kvalitātes uzraudzības mehānisms un nav pieejama informācija par pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas iespējām (metodoloģijas kvalitātes mērīšanai, klientu apmierinātības noteikšanai, apmācību kursi u.tml.). Tāpēc tika norādīts uz nepieciešamību izveidot pakalpojumu kvalitātes

⁵³ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013. gadam LABĀKA PĀRVALDĪBA: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE, MK 2008. gada 3. jūnija rīkojums Nr. 305.

paaugstināšanas sistēmu, nodrošinot vienotu pieeju pakalpojumu kvalitātes celšanai. Lai risinātu konstatētās problēmas, tika izvirzīti mērķi, kas ir saistāmi ar centralizēta metodiskā atbalsta nodrošināšanu, publisko pakalpojumu elektroniskā kataloga izveidi u.c.

2013. gadā veiktajā pamatnostādņu gala (*ex-post*) novērtējumā tika konstatēts, ka centralizētā metodiskā atbalsta izveide bija izstrādes stadijā, un tika plānots, ka tā izpaudīsies kā publisko pakalpojumu sistēmas izveide, kuras vadlīnijas tiks noteiktas „Konceptijā par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi”⁵⁴. Pamatnostādņu novērtējumā tādējādi secināts, ka centralizēto metodisko atbalstu varēs vērtēt ne ātrāk kā 2015. gadā.

Minētā Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi tika apstiprināta ar 10.01.2015. MK rīkojumu Nr. 14. Konceptijā tiek konstatēts, ka valstī šobrīd (2015. gada sākumā) nav vienotas publisko pakalpojumu sistēmas un pakalpojumu politikas.⁵⁵ Pakalpojumu pārvaldība un sniegšana ir organizēta resoros, un pašvaldībās ar pakalpojumu sniegšanu saistīto pasākumu plānošana (klientu apkalpošanas tīkls, e-pārvaldes risinājumi) notiek decentralizēti. Runājot par valsts institūcijām, konceptijā tiek konstatēts, ka ir novērojama pakalpojumu sniegšanas sadrumstalotība un fragmentācija (103 valsts institūcijas sniedz pakalpojumus 947 vietās). Klientu apkalpošanas centri pārsvarā darbojas paralēli, nodrošinot pakalpojumu sniegšanas institūciju kompetences robežās. Vienas pieturas aģentūru tīkls joprojām nav attīstīts, lielākoties pašvaldību institūcijas nodrošina pakalpojumu sniegšanu daudzos kabinetos, kas neliecina par augstu efektivitāti pakalpojumu sniegšanā. Latvijā ir augsts pakalpojumu elektronizācijas līmenis (88,9% pamatpakalpojumu iedzīvotājiem), bet zems elektronisko pakalpojumu izmantošanas īpatsvars.

Konceptijā tiek konstatēts, ka publiskajiem pakalpojumiem Latvijā pietrūkst koordinācijas un vienota metodiskā ietvara. Pēdējos gados saskaņā ar Konceptijas tekstu tika veiktas fragmentāras darbības publisko pakalpojumu sistēmas attīstības jomā. Piemēram, vairākas pašvaldības ir piemērojušas vienas pieturas aģentūras principus, sniedzot publiskos pakalpojumus (Rīgā, Ventspilī, Liepājā, Jēkabpilī, Jelgavā, Valmierā, Ilūkstē), tomēr joprojām trūkst vienota metodiska atbalsta vienas pieturas aģentūras principa ieviešanā. To apliecina arī izvērtējuma konstatējumi: apakšaktivitātes atbalstītajos projektos vienas pieturas aģentūras modeli izstrādāja vairāki finansējuma saņēmēji neatkarīgi viens no otra, neizmantojot identiskas vadlīnijas.

Konceptijā kā būtisks ieguldījums publisko pakalpojumu attīstības virzienā atzīmēti šādi apakšaktivitātes projekti:

- 1) Valsts zemes dienesta sniegto pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana;
- 2) Nodarbinātības valsts aģentūras pakalpojumu kvalitātes pilnveidošana;
- 3) Valsts kases sniegto pakalpojumu pilnveidošana un attīstība;
- 4) publisko pakalpojumu izvērtēšana un uzlabošana komercdarbības attīstībai Zemgales reģionā;

⁵⁴ Starpziņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013. gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (*ex-post*), Safege Baltija, 2013. gada 14. marts.

⁵⁵ Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi, apstiprināta ar 10.01.2015. MK rīkojumu Nr. 14.

- 5) publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana Latgales plānošanas reģionā;
- 6) publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana Salaspils novada pašvaldībā;
- 7) Carnikavas novada domes sniegto publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana;
- 8) inovatīvu pasākumu īstenošana Jēkabpils novada pašvaldībā publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai;
- 9) sociālo pakalpojumu kvalitātes uzlabošana Kuldīgas novadā;
- 10) pakalpojumu pieejamības paaugstināšana Ilūkstes novadā.

b. Kuras izmaiņas ir tieši saistāmas ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?

No iepriekš minētā ir secināms, ka publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana apakšaktivitātes ietvaros norisinājās lielākoties kā decentralizēts process, kas bija resoru, pašvaldību un atsevišķu institūciju pārziņā. Apakšaktivitātē atbalstītie projekti bija vērsti uz konkrētu publisko pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanu un tika realizēti pēc atsevišķiem spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem un politikas attīstības dokumentiem vienota metodiska ietvara trūkuma apstākļos.

Šajā kontekstā precīzi novērtēt apakšaktivitātes projektu ietekmi uz nozares attīstību nav iespējams; nav pieejami dati par to, cik valsts vai pašvaldību institūcijās ir izstrādāti pakalpojumu standarti vai pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodikas. Nav pieejami arī precīzi dati par to, cik valsts un pašvaldību institūcijās ir ieviestas vienas pieturas aģentūras.

Finansējuma saņēmēju sniegtā informācija liecina, ka ieviestajiem projektiem ir multiplikatīvs efekts un ka vairāku projektu rezultātus izmanto un pārņem kā labo praksi citas institūcijas. Atsevišķu projektu īstenošanā tika iesaistītas daudzas iestādes, piemēram, Labklājības ministrijas un Valsts izglītības satura centra projektos.⁵⁶

Vienas aģentūras anketā ir sniegts šāds komentārs: *Necerēti liela interese no Latvijas sociālo dienestu kolēģiem ir par projekta laikā sagatavoto metodisko materiālu un sociālo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas kritērijiem. Šie kritēriji ir iekļauti Kurzemes plānošanas reģiona alternatīvo sociālo pakalpojumu attīstības stratēģijā kā metodiskais materiāls, Labklājības ministrija iesaka izmantot novada pieredzi sociālo pakalpojumu kvalitātes novērtēšanā.*

Par projekta nozīmīgumu šai aģentūrai un pakalpojuma kvalitātes uzlabojumu liecina tās pārstāves intervijā izteiktie komentāri par projektu: *Es varu apgalvot, ka šis projekts ir bijis ļoti nozīmīgs. Esam ieguvuši arī atpazīstamību Latvijā tieši par kvalitātes jautājumiem. Lai gan visu šo sistēmu uz visiem 100 procentiem diez vai var sakārtot, bet, ja ministrijai jautā par kvalitāti, tad [viņi atbild] skatieties Kuldīgas sociālā dienesta mājas lapā. Tie ir kritēriji, kurus mēs izstrādājām, ko mēs, ikdienā ar*

⁵⁶ Pēc SIF informācijas, apakšaktivitātē tika iesaistītas 489 institūcijas. Paskaidrojuma raksts „Eiropas Sociālā fonda 1.5.1.3.2. „Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī” projektu rezultātu kopsavilkums”, 06.05.2014.

klientiem strādājot, esam apzinājuši un salikuši vienā kopumā. (..) Ar šo projektu mēs kopumā sākām runāt par kvalitāti. Mūsu kolēģi pirms tam nebija aizdomājušies par sociālo pakalpojumu kvalitāti. Līdz ar šo projektu mēs veicinājām paši sev šo izpratni un turpinām to darīt vēl joprojām. (Kuldīgas novada pašvaldības aģentūras „Sociālais dienests” pārstāve)

Tas pats finansējuma saņēmējs komentē: *Tad mēs projekta ietvaros izstrādājam arī grāmatu, metodiskos norādījumus. Mēs to izplatām, kad braucam pie kolēģiem vai kad pie mums brauc. Tas arī ir multiplikatīvais efekts.*

Par iznākumu nozīmīgumu liecina cita projekta ieviesēja komentārs, ka par projektā izstrādāto produktu ir izrādījuši interesi citi līdzīga pakalpojuma sniedzēji: *Sabiedriskā transporta pārvadātāji ir izrādījuši interesi par šo rīku un ir gatavi līdzfinansēt, lai attīstītu to tālāk. Mēs redzam iespējas, kā tālāk attīstīt šo rīku. (..) Arī ārzemju partneri diezgan lielu interesi ir izrādījuši par šo rīku. (Vidzemes plānošanas reģiona pārstāvis)*

Ministrijas īstenotajā projektā tika izstrādāta sociālo pakalpojumu sniedzēju pašnovērtējuma metodika, kuru izmanto vairākās pašvaldību institūcijās.

Apakšaktivitātes atbalstītos projektus īstenoja visi Latvijas plānošanas reģioni, un šajos projektos tika paredzēts, ka projektu rezultātus izmantos pašvaldības visās attiecīgo plānošanas reģionu teritorijās.

Viena plānošanas reģiona anketā ir sniegts šāds komentārs: *Par izveidoto sabiedriskā tīkla modeli ir izrādījuši interesi pasažieru pārvadātāji, kuri ir ieinteresēti šī modeļa izmantošanā savā ikdienas darbā.* Intervijā plānošanas reģiona pārstāvis komentē, ka projekta rezultātā izstrādāto programmatūru ir iespējams pielāgot sabiedriskā tīkla modelēšanai citām teritorijām.

Viens no cita plānošanas reģiona rezultātiem bija sabiedrības iesaistes darbā pie attīstības plānošanas dokumentiem metodikas izstrāde. Šī metodika ir izstrādāta un ir brīvi pieejama plānošanas reģiona mājas lapā; to var izmantot citas pašvaldības, iesaistot sabiedrību pašvaldību dokumentu izstrādē.

Atsevišķu institūciju projektu rezultāti nav vai ir mazāk piemērojami citām institūcijām, jo projektu aktivitātes tika vērstas uz iestādes kompetenci, darbības jomai specifisku uzdevumu risināšanu vai procesu uzlabošanu (piemēram, Valsts probācijas dienests, Valsts zemes dienests, Valsts kase, Dabas aizsardzības pārvalde, Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde, Nacionālais veselības dienests).

Par projektu nozīmīgumu, ietekmi uz jomas attīstību var spriest pēc projektu īstenotāju aptaujā norādīto atbilžu pamatotības. Ietekme uz iestāžu darbību ir saskatāma projektos, kuros tika izstrādāta kvalitātes novērtēšanas metodoloģija, pakalpojumu standarti, e-pakalpojumu ieviešana, vienas pieturas aģentūras principu ieviešana, izstrādātas rokasgrāmatas un veikti kvalitātes vērtēšanas pasākumi.

Pēc dažu projektu īstenotāju sniegtās informācijas nevar izdarīt secinājumu par aktivitāšu būtisku ietekmi uz pakalpojumu kvalitātes vai pieejamības uzlabošanu. Tas attiecas, piemēram, uz projektiem, kuras ietvēra tādas aktivitātes kā iestāžu interneta

mājas lapas satura uzlabošana, sabiedrības iesaistīšanas veicināšana, klientu informētības veicināšana un atsevišķos gadījumos darbinieku apmācības. Piemēram, Rīgas plānošanas reģions ir īstenojis sabiedrības iesaistīšanas uzlabošanas aktivitātes un ir sagatavojis saturīgu metodisko materiālu, bet no sniegtās informācijas nevar secināt, cik daudz šī metodoloģija tiek izmantota pašvaldības attīstības plānošanas dokumentu izstrādes procesā. Šī iemesla dēļ arī grūti novērtēt, cik nozīmīgi ir bijuši projekti, kuros tika veiktas attīstības plānošanas procesa uzlabošanas aktivitātes.

Atsevišķos gadījumos ir grūti vērtēt izstrādātā metodiskā materiāla ietekmi uz jomu, piemēram, no sniegtās informācijas nevar secināt, cik daudz un bieži Latgales plānošanas reģiona īstenotajā projektā izstrādātā vienas pieturas aģentūras rokasgrāmata tiek izmantota klientu apkalpošanas centru izveidē reģionā; no sniegtās informācijas izriet, ka projekts palīdzēja izveidot Klientu apkalpošanas centru Daugavpilī; par pārējo reģionu vien norādīts, ka *praktiskais darbs vienas pieturas aģentūras principa ieviešanā Latgales plānošanas reģionā un pašvaldībās notiek nepārtraukti*.

16. tabula. Nozīmīguma vērtējums

Nozīmīgums	Kritēriji
Ļoti nozīmīgs	<i>Skaidrs un izcils piemērs ieguldījumu saistībai ar atbalstāmo jomu attīstību. Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama cieša un ilgstoša saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem.</i>
Nozīmīgs	<i>Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama cieša saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem ar nelieliem, maznozīmīgiem izņēmumiem.</i>
Apmierinošs*	<i>Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama saistība ar ieguldāmo jomu attīstību. Izmaiņas atbalstāmo jomu attīstībā lielākoties ir tieši attiecināmas uz aktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem, tomēr dažas izmaiņas ir tikai pastarpināti attiecināmas uz veiktajiem ieguldījumiem. Ir saskatāma saistība starp aktivitātes ietvaros sasniegtajiem tiešajiem iznākumiem un atbalstāmo jomu attīstību arī pēc aktivitāšu noslēguma.</i>
Vājš	<i>Veiktajiem ieguldījumiem ir konstatējama netieša un pastarpināta saistība ar ieguldāmo jomu attīstību, šī saistība ir epizodiska un terminēta. Ieguldījumam beidzoties, vairs nav novērojama saistība starp aktivitātes ietvaros sasniegtajiem tiešajiem iznākumiem un atbalstāmo jomu attīstību.</i>
Nav konstatējams	<i>Nav konstatējama nekāda ieguldījumu saistība ar atbalstāmo jomu attīstību.</i>

*Atbilstošais vērtējums iezīmēts

Projektu veiktās darbības ir vērtējamas kā nozīmīgs ieguldījums katra konkrētā projekta līmenī. Projektu rezultāti atsevišķos gadījumos papildina viens otru, var kalpot par labās prakses piemēriem citām institūcijām un par materiālu normatīvā un metodiskā ietvara pilnveidošanai. Vairākiem projektiem ir saskatāms multiplikatīvais efekts, izstrādātos materiālus izmanto citas pašvaldību un valsts pārvaldes iestādes; dažiem projektiem ir inovatīvs raksturs, un tie var tikt vērtēti kā jauno pārvaldes metožu pielietošanas izmēģinājums. Tomēr kopumā apakšaktivitātē veikto darbību nozīmīgums uz jomas attīstību vērtējams kā apmierinošs, ņemot vērā to, ka apakšaktivitātes īstenošana nav veicinājusi publisko pakalpojumu sistēmas sakārtošanu kopumā, bet gan sniegusi atbalstu atsevišķiem savstarpēji nesaistītiem projektiem.

3. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.3.)

Vai veiktie ieguldījumi aktivitātēs/apakšaktivitātēs ir adekvāti/atbilst sasniegto rezultātu vērtībai, izvērtējot ieviešanas efektivitāti?

a. Kādi ieguldījumi ir veikti?

Apakšaktivitātē atbalstīti 25 projekti par kopējo attiecināmo izmaksu summu 743 724,37 EUR. Viena projekta izmaksas bija no 14 793,26 EUR (10 396,76 LVL) līdz 42 031,97 EUR (29 540,24 LVL). Tādējādi tika ievērots ieviešanas dokumentos noteiktais minimālais un maksimālais projekta finansējuma apjoms, kas tika noteikts robežās no 7 114 EUR līdz 42 686 EUR (5 000 LVL un 30 000 LVL).

Finansējuma saņēmēji sasniegto rezultātu samēru pret ieguldīto finansējumu ir vērtējuši visai augstu. Lielāka daļa finansējuma saņēmēju (16) sasniegto rezultātu samēru pret ieguldīto finansējumu vērtē kā efektīvu, daži (3) – kā ļoti efektīvu un tikai viens – kā apmierinošu. Nevienam finansējuma saņēmējam nav novērtējis projekta sasniegto rezultātu samēru pret ieguldīto finansējumu kā zemu. Apmācības braucienus apakšaktivitātes projektu īstenošanai novērtēja kā ļoti lietderīgus vai lietderīgus.

Intervijās projektu finansējuma saņēmēji izteica viedokli, ka piešķirtais finansējuma apjoms ir pietiekams, lai radītu ievērojamus uzlabojumus institūciju sniegto pakalpojumu kvalitātē. Pateicoties tam, bija iespējams veikt uzlabošanai nepieciešamās aktivitātes, piemēram, piesaistīt konsultantus un veikt apmācības, īstent pieredzes apmaiņas pasākumus. Atsevišķi finansējuma saņēmēji aptaujā norādīja, ka projektu administrēšanā pieprasītās atskaitīšanās dokumentācijas apjoms ir pārāk liels un nav samērīgs ar piešķirto finansējumu. Citi projektu ieviesēji, tostarp intervētie, uz to nebija norādījuši. Daži atzīmēja, ka projekta ieviešanas gaitā radās problēmas ar pareizu finanšu un iepirkuma dokumentācijas noformējumu, tām radot neattiecināmās izmaksas, kuras bija jāsedz no projekta ieviesēja budžeta. Daži aptaujātie norādīja, ka būtu vēlams turpmāk uzlabot projektu uzraudzību un nodrošināt savlaikus konsultēšanu par iespējamajiem riskiem un finanšu atskaitīšanās prasībām. Intervētie finansējuma saņēmēji kopumā raksturoja projektus kā efektīvus. Gandrīz visi aptaujātie projektu ieviesēji izmantotu struktūrfondu finansējumu, ja nākotnē būtu šāda iespēja.

Ņemot vērā iepriekšējos jautājumos atspoguļotos sasniegtos rezultātus – atbalstītās institūcijas, izstrādātos un ieviestos pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumus,

izstrādātās pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodoloģijas, apmācītos darbiniekus, īstenotos pieredzes apmaiņas pasākumus –, var secināt, ka ieguldījumu apmērs atbilst projektu ietvaros sasniegtajiem rezultātiem.

b. Cik lielā mērā veiktie ieguldījumi ir samērojami ar sasniegto rezultātu vērtību?

Vērtējot apakšaktivitātes efektivitāti, jāatzīmē, ka vairāki projekti īstenoja līdzīga satura aktivitātes paralēli. Piemēram, vairākas pašvaldības izstrādāja sabiedrības iesaistīšanas metodoloģiju un vairākas pašvaldības paralēli strādāja pie vienas pieturas aģentūras konceptuālajiem vai metodoloģiskajiem dokumentiem. Dažu īstenoto aktivitāšu ietekme uz pakalpojumu kvalitāti un pieejamību ir vairāk netieša, piemēram, gadījumā ar projektiem, kuros tika uzlabotas iestāžu interneta mājas lapas vai apmācības.

Ņemot vērā vairāku projektu multiplikatīvo efektu un ilgtspēju, kā arī projektu ieviešanu sasniegto iznākumu/rezultātu kvalitātes pozitīvo vērtējumu, autori uzskata, ka ir pamats vērtēt veikto ieguldījumu samērojamību ar sasniegtajiem rezultātiem kā apmierinošu.

17. tabula. Efektivitātes vērtējums

Ļoti efektīva	<i>Izcils efektivitātes piemērs, kad sasniegto rezultātu vērtība būtiski pārsniedz veiktos ieguldījumus. Izvēlēta ieviešanas stratēģija ir ļoti veiksmīga visās tās izpausmēs.</i>
Efektīva	<i>Aktivitātes ieviešana ir efektīva. Sasniegto rezultātu vērtība pārsniedz veiktos ieguldījumus. Izvēlēta stratēģija kopumā bija veiksmīga ar dažiem izņēmumiem.</i>
Apmierinoša*	<i>Veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai. Sasniegtie rezultāti ir proporcionāli veiktajiem ieguldījumiem, tomēr bija iespējamās citas, efektīvākas alternatīvas, kas ļautu sasniegt rezultātus ar mazākiem ieguldījumiem.</i>
Zema	<i>Veiktie ieguldījumi pārsniedz sasniegto rezultātu vērtību. Tomēr sasniegtie rezultāti attaisno veiktos ieguldījumus. Efektivitāte ir zema. To ietekmē neveiksmīgi izvēlēta stratēģija, jo bija iespējamās citas, efektīvākas alternatīvas, kas ļautu sasniegt rezultātus ar mazākiem ieguldījumiem.</i>
Nav konstatējama	<i>Veikto ieguldījumu apmērs būtiski pārsniedz sasniegto rezultātu vērtību. Sasniegtie rezultāti neattaisno veiktos ieguldījumus. Efektivitāte nav konstatējama.</i>

*Atbilstošais vērtējums iezīmēts

Veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai, un projekta sasniegto rezultātu samērs pret ieguldīto finansējumu ir vērtējams kā apmierinošs.

4. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.4.)

Kāda ir aktivitātes/apakšaktivitātes ietvaros īstenoto projektu rezultātu ilgtspēja, ņemot vērā projekta iesnieguma 3.5. sadaļā aprakstīto, līgumos ar projekta īstenotāju noteikto, kā arī Padomes regulā Nr.1083/2006 noteikto?

Aptaujas dati liecina, ka visi tās dalībnieki – projektu ieviesēji – uztur projektu rezultātus pēc projektu noslēgšanas. Lielākais skaits aptaujāto (80%) norādīja, ka projekta iznākumi tiek lietoti pēc projekta beigām, rezultāti tiek lietoti mērķa grupas interesēs. Respondenti atzīmē, ka, piemēram, izveidotie informatīvie materiāli, elektroniskie pakalpojumi ir pieejami iestādes mājas lapā un tos lieto klienti; izstrādāto metodisko materiālu izmanto iestādes darbinieki, piemēram, klientu konsultēšanā u.c.

18. tabula. Projektu rezultātu ilgtspēja (n=20)

	Procentos	Skaitļos
<u>Uz sasniegto rezultātu uzturēšanu orientēta ilgtspēja</u> Projekta sasniegtie rezultāti tika finansiāli uzturēti kopš projekta noslēguma; ir plānots tos finansiāli uzturēt vismaz piecus gadus pēc projekta beigām.	45%	9
<u>Uz iznākumu jeb rezultātu lietošanu orientēta ilgtspēja</u> Projekta iznākumi tiek lietoti pēc projekta beigām, rezultāti tiek lietoti mērķa grupas interesēs, mērķa grupa lieto šos rezultātus.	80%	16
<u>Uz sistēmu orientēta ilgtspēja</u> Projekta iznākumi tiek izmantoti, lai uzlabotu organizācijas darbību, pateicoties projektu rezultātu lietošanai, ir notikušas izmaiņas, piemēram, institūcijas iekšējos procesos.	65%	13
<u>Uz zināšanu pārnesi orientēta ilgtspēja</u> Projekta iznākumi - gūtās zināšanas un prasmes – tiek nodotas citiem organizācijas locekļiem, kuri tās apgūst; gūtās zināšanas un prasmes izmanto personas ārpus organizācijas.	60%	12

Avots: autoru veidots

Finansējuma saņēmēji izmanto projekta iznākumus, lai uzlabotu organizācijas darbību (65% aptaujāto). Piemēram, kvalitātes vadības procesi ir sakārtojuši un uzlabojuši institūcijas iekšējos procesus, apmācītie darbinieki kvalitatīvāk veic savus pienākumus, izstrādātā projektu vadības metodika tiek izmantota attīstības pasākumu īstenošanai, uzlabota dokumentu aprites, grāmatvedības sistēma u.c.

Vienā gadījumā projekta rezultāti tiek nostiprināti ārējā normatīvajā aktā. Labklājības ministrija, izstrādājot grozījumus MK noteikumos "Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem"⁵⁷, izmantojusi projektā gūtās atziņas un secinājumus. Respondente uzsver: *Mēs strādājam pie MK noteikumiem, kas regulē sociālo pakalpojumu sniedzēju kvalitātes prasības. Un tad mums bija vairākas diskusijas, un arī tika izmantoti šie projekta rezultāti. (..) Diskusiju ciklā bija pieslēgti tie sociālo pakalpojumu sniedzēji, kas bija iesaistīti projekta īstenošanā. Līdz ar to viņi bija tie, kas varēja MK noteikumu diskusiju ciklā ierosināt, kādi elementi bija efektīvi, un tas arī tika darīts.*" (Labklājības ministrijas pārstāve)

⁵⁷ 2003. gada 3. jūnija MK noteikumi Nr. 291 „Prasības sociālo pakalpojumu sniedzējiem”.

Finansējuma saņēmēji apliecina uz zināšanu pārnesi orientētas ilgtspējas efekta pastāvēšanu, – gūtās zināšanas un prasmes tiek nodotas citiem organizācijas locekļiem (60%). Piemēram, finansējuma saņēmēji norāda, ka izstrādātie metodiskie materiāli ir brīvi pieejami ikvienam iestādē un tos lieto darbinieki, ka izstrādātā rokasgrāmata ir apstiprināta kā iekšējais normatīvais akts un to lieto iestādes darbinieki, ka darbinieki, kuri ir piedalījušies projektā, apmāca citus darbiniekus. Vienā anketā tika norādīts uz multiplikatīvo efektu – ka izstrādātos metodiskos materiālus lieto citu institūciju (pašvaldību) darbinieki.

Saskaņā ar aptaujas datiem pusē iestāžu, kurās bija apmācību pasākumi, 2014. gada decembrī joprojām strādāja no 81% līdz 100% apmācību dalībnieku. Trešajā daļā apmācības realizējušo projektu ieviesēju šobrīd strādā no 61% līdz 80% apmācību dalībnieku. Trijās institūcijās darbu turpina mazāk nekā 60% apmācībās piedalījušos darbinieku. Apmācībās iegūtās zināšanas tika izplatītas citu darbinieku vidū, izmantojot dažādas metodes un līdzekļus: drukātie apmācību materiāli tika izdalīti citiem institūcijas darbiniekiem (77%), par apmācībām informēja darbinieku sapulcēs (65%), apmācītie darbinieki informēja/instruēja citus darbiniekus individuāli vai mazās grupās (65%), par apmācību tematiem darbiniekiem tika rīkoti semināri (47%), apmācību materiāli tika ievietoti intranetā (institūcijas iekšējā datortīklā) (47%).

Daļa finansējuma saņēmēju (45%) norāda, ka sasniegtie projekta rezultāti tiek finansiāli uzturēti kopš projekta noslēguma, piemēram, tiek uzturēta izveidotā mājas lapa un tajā tiek atjaunoti dati, izveidotā amata vieta joprojām pastāv, uzturēti veiktie uzlabojumi dokumentu vadības sistēmā, joprojām strādā izveidotais klientu apkalpošanas centrs.

No intervijām izriet, ka daži finansējuma saņēmēji pēc apakšaktivitātes projekta beigām ir īstenojuši līdzīgas aktivitātes, kuras var uzskatīt par iesākto aktivitāšu turpinājumu: *Tad mums ir bijuši projekti par pakalpojuma attīstīšanu. Bija projekti par sociālās rehabilitācijas programmu. (..) Tas nāk no Zviedrijas pieredzes, ar kuru iepazīnāties kvalitātes projekta ietvaros. Tur mēs redzējām, ka var strādāt ar komplekso pieeju. Kad ne tikai sociālais darbinieks pasaka, ka jādara tas un tas, bet, lai klienti būtu motivēti risināt to situāciju, šai palīdzībai ir jābūt kompleksai, iesaistot komandu, iesaistot dažādus speciālistus. No Zviedrijas pieredzes bija arī tas, ka ir izremontētas telpas 2. stāvā darbam ar ģimenēm ar bērniem. Ja kādreiz likās, ka ir normāli, ka atnāk riska ģimene un sēž aiz galda, darbinieka galds ir pa vidu, tad Zviedrijā mēs redzējām, ka var sēdēt darbinieks un klients dīvānā. Tad sadarbība ar klientu ir veiksmīgāka. Un mēs iekārtojam telpas brīvā stilā. Tā kā kvalitātes projekts ir ietekmējis pēctecību citiem projektiem.* (Kuldīgas novada pašvaldības aģentūras „Sociālais dienests” pārstāve)

Cits finansējuma saņēmējs stāsta, ka iestādē tika turpinātas darbinieku apmācības un ka to ir stimulējis apakšaktivitātes projekts: *Viens no ieguvumiem ir saprast, ka šādas apmācības ik pa laikam ir jāorganizē. Mēs, izmantojot savus resursus, šādas apmācības sākām organizēt. Piemēram, kā strādāt ar grūtajiem klientiem. Saskarsme ar cilvēkiem nes līdzī problēmas. Darbinieki arī mainās. Atbalsts darbiniekam ir jānodrošina.* (Sociālās integrācijas valsts aģentūras pārstāve)

No intervijas ar finansējuma saņēmēju izriet, ka projekts ir veicinājis jaunu pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas mērķu izvirzīšanu, piemēram, iestāde plāno

pilnīgāk ieviest KVS: *Darbiniekiem ir veidojusies izpratne par darba kvalitātes vadību. Ja pirms tam mēs domājām, ka KVS tādā sociālajā dienestā... kā to var ieviest, bet tagad ir radusies izpratne, ka KVS var ieviest jebkurā organizācijā.* (Kuldīgas novada pašvaldības aģentūras „Sociālais dienests” pārstāve)

Dažos projektos ilgspēja tika mazāk nodrošināta, piemēram, projektos, kuru pamatā bija darbinieku apmācības (klātienē) un liela daļa apmācībās piedalījušos darbinieku vairs nestrādā šajā iestādē vai kur projekta vadītājs neturpina strādāt iestādē un līdz ar to ir grūti nodrošināt projekta iznākumu, ideju pielietojumu vai pārmantojamību.

No intervijas ar projekta ieviesēju izriet, ka kadru mainība un reorganizācija var būt projekta ilgspējas risks: *...ja projekta vadītāju pieņem no malas un ja viņš ir tas, kurā dzīvo projekta ideja, tad pastāv risks, ka projekts var neaiziet pēc tam, ka ar ilgspēju var būt problēma. Kad institūcija izstrādā projektu, tad tajā jābūt iesaistītiem pamata darbiniekiem. Un ir būtiski, ka ne tikai viens vai divi, bet vairāki, vesela komanda, un to nevar atstāt uz projekta vadītāja pleciem. Liels risks, kad institūcija kontraktē projekta vadītāju. Mūsu situācijā projekta vadītājs aizgāja dekrētā un pie reizes vēl bija reorganizācija, un labi, ka citi cilvēki varēja kustināt šo ideju tālāk.* (Labklājības ministrijas pārstāve)

Analizējamie dati ļauj secināt, ka projektu iznākumiem kopumā (ar dažiem izņēmumiem) ir nodrošināta ilgspēja. Finansējuma saņēmēji lielākoties izmanto sasniegtos rezultātus iestāžu/institūciju darbā, uzlabojot pakalpojumu kvalitāti un pieejamību. Projektu rezultātu ilgspēju veicina tas, ka tie ir nostiprināti iekšējos normatīvajos aktos – procedūru aprakstos un iestāžu stratēģiskajos dokumentos. Tiek izmantotas izstrādātās metodikas, datorprogrammas, atsevišķos gadījumos turpina funkcionēšanu struktūrvienības un amatī. Projektu ilgspēju atsevišķos gadījumos apgrūtina kadru mainība institūcijās.

5. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.5.)

Kādas ir aktivitātes/apakšaktivitātes īstenošanas iespējas nākotnē, izmantojot citus ārvalstu finanšu avotus (norādīt konkrētas ārvalstu finanšu palīdzības programmas, instrumentus un avotus)?

Lielākā daļa finansējuma saņēmēju izmantotu struktūrfondu finansējumu arī nākotnē. 19. tabulā ir apkopota informācija par institūciju izteiktajām vajadzībām turpmākai pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanai.

19. tabula. Finansējuma saņēmēju viedokļi par nepieciešamo atbalstu

Finansējuma mērķis	Finansējuma saņēmēju komentāri par nepieciešamo atbalstu
Informācijas tehnoloģiju attīstība	Atbalsts pakalpojumu turpmākai elektronizācijai gan nelielās pašvaldībās, kas arī sekmētu vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu, gan valsts iestādēs; elektroniskai kvalitātes vadības sistēmas izstrādei un ieviešanai.
Apmācības, darbinieku kvalifikācijas celšana	Minētas darbinieku apmācības darbam ar klientiem, kā arī gan šaurāka profila speciālistu kvalifikācijas

	celšana.
Statistisko sistēmu izveide	Tika norādīts uz vajadzību turpināt projektos iesāktu darbu pie statistiskajām sistēmām sasaistē ar datorprogrammām, kas sniegtu atbalstu lēmumu pieņemšanai saistībā ar attīstības plānošanu.
Konsultantu pakalpojumi	Minēta vajadzība pēc konsultantiem, kas palīdzētu izstrādāt stratēģiskos dokumentus.
Kapacitātes stiprināšanas pasākumi	Tika norādīts uz vajadzību turpināt atbalstīt kapacitātes stiprināšanas pasākumus.
Pamatlīdzekļu iegāde	Daži finansējuma saņēmēji norādīja uz vajadzību iegādāties līdzekļus pakalpojumu sniegšanas nodrošināšanai vai iestādes darbības nodrošināšanai, piemēram, programmatūru efektīvai iestādes procesu pārvaldībai, telpu renovācijai klientu konfidencialitātes nodrošināšanai.
Pieredzes apmaiņas pasākumi	Finansējuma saņēmēji augtu novērtēja pieredzes apmaiņas pasākumu sniegumu, norādīja uz izveidoto sadarbību, un daži ir norādījuši uz vajadzību pēc pieredzes apmaiņas pasākumu turpināšanas.

Avots: autoru veidots

Viens finansējuma saņēmējs intervijā bija minējis, ka tālākai pakalpojumu pieejamības un kvalitātes uzlabošanai jau izmantojis Latvijas – Lietuvas pārrobežu sadarbības programmas finansējumu: *Bija citi projekti pakalpojuma pieejamības nodrošināšanā, piemēram, ir noformēta ieeja pēc universāla dizaina principiem, tad esam nodrošinājuši pacēlāju otrajā stāvā. Līdz kvalitātes projektam nebija doma, ka to vajadzētu darīt. Un tas uzreiz liecina par iestādes kvalitāti. Tas tapis saistībā ar Lietuvas pārrobežu projektu.* (Kuldīgas novada pašvaldības aģentūras „Sociālais dienests” pārstāve)

No aptaujas datiem arī izriet, ka daži projektu īstenotāji ir nodibinājuši kontaktus ar ārvalstu partneriem un ir notikuši pieredzes apmaiņas braucieni arī pēc apakšaktivitātes projekta noslēguma.

Analizējot finansējuma saņēmēju identificētās nepieciešamā atbalsta jomas, tika konstatēts, ka visatbilstošākie ārvalstu finansējuma avoti ir Eiropas Teritoriālās sadarbības programmas.

Latvijas – Lietuvas programma 2014.-2020. gadam šobrīd vēl nav apstiprināta. Plānotās atbalsta jomas ietver jomas, kur iespējama ar publisko pakalpojumu attīstību saistītu projektu īstenošana:

- sociālās atstumtības mazināšana reģionos;
- sadarbības un publisko pakalpojumu pieejamības veicināšana pāri robežām;
- biznesa un nodarbinātības mobilitātes veicināšana un cilvēku nodrošināšana ar darbu nepieciešamām prasmēm.⁵⁸

⁵⁸ Latvijas – Lietuvas programma, http://www.latlit.eu/eng/20142020/explanatory_note, skatīts 11.03.2015.

Baltijas jūras reģiona transnacionālās sadarbības programma 2014.-2020. gadam atbalsta projektus, kurus var iesniegt publiskās pārvaldes institūcijas, tostarp reģionālās attīstības institūcijas. Sadarbības prioritātes ietver „Inovācijas kapacitāti” un „Ilgtspējīgā transporta attīstību”; šajās prioritātēs var tikt iesniegti projekti, kuri veicina transporta tīkla pieejamību, kā arī projekti, kuri ir vērsti uz IT izmantošanu un ieviešanu publiskajos pakalpojumos.⁵⁹

Latvijas – Lietuvas – Baltkrievijas pārrobežu sadarbības programma finansē projektus, kurās vismaz viens partneris ir no Baltkrievijas; no Latvijas puses partnerim ir jābūt no Latgales. Programmas ietvaros var tikt iesniegti projekti, kas ir vērsti, piemēram, uz robežpunktu infrastruktūras un aprīkojuma uzlabošanu, robežu administrēšanas darbu un muitas procedūru uzlabošanu, vides aizsardzību, dabas resursu pārvaldīšanu, dabas mantojuma aizsardzību, sociālās un veselības sistēmas attīstību.⁶⁰ Proti, Latgalē esošās valsts un pašvaldību institūcijas var iesniegt projektus, kuri var uzlabot publiskos pakalpojumus atsevišķās jomās.

Norvēģijas finanšu instrumenta 2009.-2014. gadu perioda programmā „Kapacitātes stiprināšana un institucionālā sadarbība starp Latvijas un Norvēģijas valsts institūcijām, vietējām un reģionālām iestādēm” tiek atbalstīti projekti, kuri ir vērsti uz valsts un pašvaldību iestāžu cilvēkresursu attīstību, plānošanas reģionu un pašvaldību kapacitātes stiprināšanu reģionālās attīstības plānošanas dokumentu izstrādei.⁶¹ Katrā projektā ir iesaistīts vismaz viens partneris no Norvēģijas. Programmas ietvaros īsteno četrus projektus VARAM uzraudzībā, projektu īstenošana jāpabeidz līdz 2016. gada 30. aprīlim, pieteikties uz šīs programmas finansējumu citiem pretendentiem vairs nav iespējams. Šobrīd nav pieejama informācija, vai EEZ un Norvēģijas finanšu instrumentiem būs nākamais finansējuma periods.

No Latvijas – Šveices sadarbības programmas kopš 2007. gada finansējums tika piešķirts skolas autobusu iegādei, skolu ugunsdrošības pasākumiem, tiesu modernizācijai un jauniešu centru veidošanai pašvaldībās. Joprojām ir pieejams finansējums jauniešu centru izveides aktivitātēm, citas aktivitātes ir noslēgušās. Šobrīd nav pieejama informācija, vai tiks noslēgta vienošanās ar Šveices konfederāciju par nākamo finansējuma periodu.

Apakšaktivitātes atbalstīto darbību īstenošanai visatbilstošākie finanšu avoti ir Teritoriālās sadarbības programmas. To ietvaros pašvaldībām, kā arī valsts iestādēm ir iespēja pretendēt uz atbalstu dažādu apmācību, kapacitātes stiprināšanas un pieredzes apmaiņas pasākumu īstenošanai, kas būtu saistīti ar pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanu. Tomēr šīs programmas primāri ir vērstas uz pārrobežu sadarbības veicināšanu un teritoriju attīstību. Šīs programmas nav vienlīdzīgi pieejamas visā valsts teritorijā un nav

⁵⁹ Baltijas jūras reģiona transnacionālās sadarbības programma, <http://www.interreg-baltic.eu>, skatīts 11.03.2015.

⁶⁰ Latvijas – Lietuvas – Baltkrievijas pārrobežu sadarbības programma, http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ets/llb_psp/?doc=13011, skatīts 11.03.2015.

⁶¹ 2013. gada 26. februāra MK noteikumi Nr. 111 „Norvēģijas finanšu instrumenta 2009.–2014. gada perioda programmas "Kapacitātes stiprināšana un institucionālā sadarbība starp Latvijas un Norvēģijas valsts institūcijām, vietējām un reģionālām iestādēm" īstenošanas kārtība”.

piemērotas plašākiem pakalpojumu kvalitātes vai pieejamības uzlabošanas mērķiem.

6. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.1.1.6.)

Vai sasniegtos rezultātus var cēloniski attiecināt un tieši saistīt ar aktivitātes/apakšaktivitātes ieguldījumiem?

- c. Kuri rezultāti ir tieši saistāmi ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?
- d. Kuri rezultāti ir netieši/pastarpināmi saistāmi ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?
- e. Kuri rezultāti nav saistāmi ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?
- f. Cik lielā mērā rezultāti ir saistāmi ar aktivitāšu/apakšaktivitāšu ietvaros veiktajiem ieguldījumiem?

Veiktajā finansējuma saņēmēju aptaujā gandrīz visi respondenti (19 no 20 atbildējušajiem) norādīja, ka vismaz daļa rezultātu tika sasniegti, tikai pateicoties projekta veiktajiem ieguldījumiem. Viens projekta ieviesējs ir atbildējis, ka visi projekta rezultāti (pakalpojumu standartu izstrāde, pakalpojumu sistēmas ieviešana, vienas pieturas aģentūras izveide, darbinieku apmācības) tika sasniegti, lielākoties pateicoties projekta veiktajiem ieguldījumiem, bet bija arī citi ieguldījumi/darbības. Puse atbildējušo norādīja, ka vismaz daļa projektu rezultātu tika sasniegti, lielākoties pateicoties projekta veiktajiem ieguldījumiem, bet bija arī citi ieguldījumi/darbības. Iznākumi/darbības, kuru sasniegšanai vai veikšanai bija nepieciešami arī citi ieguldījumi, ir, piemēram, mērķa grupas apmierinātības novērtēšana, projekta rezultātu izvērtēšana, speciālistu, iestāžu darbinieku apmācības, iestādes mājas lapas uzlabošana, e-pakalpojumu saņēmēju apmācības, lietvedības un sēžu vadības sistēmu kvalitātes uzlabošana, darbinieku pieredzes apmaiņa, projekta publicitātes pasākumi. Atsevišķi projektu ieviesēji norādīja, ka papildu ieguldījumi jeb resursi, kas tika izmantoti aktivitāšu ieviešanas nodrošināšanai, ir personāla kompetence un augsts motivācijas līmenis.

Divi projekta ieviesēji atbildēja, ka daži projekta rezultāti sasniegti, lielākoties pateicoties citiem ieguldījumiem/darbībām, tomēr arī projekts sniedzis nelielu ieguldījumu, piemēram, apmācīti e-pakalpojumu sniedzēji (darbinieki).

20. tabula. Projektu ieviesēju novērtējums, kādi ieguldījumi tika veikti, lai īstenotu projektus (n=20)

Projekta iznākumi/rezultāti:	Procentos	Skaitļos
Tika sasniegti, tikai pateicoties projekta veiktajiem ieguldījumiem	95%	19
Tika sasniegti, lielākoties pateicoties projekta veiktajiem ieguldījumiem, bet bija arī citi ieguldījumi/darbības	50%	10
Tika sasniegti, lielākoties pateicoties citiem ieguldījumiem/darbībām, tomēr arī projekts sniedza nelielu ieguldījumu	10%	2

Avots: autoru veidots

Atbildot uz jautājumiem, cik lielā mērā projekta rezultāti tika sasniegti, pateicoties apakšaktivitātes ietvaros veiktajiem ieguldījumiem, un vai projekta ietvaros īstenotās aktivitātes būtu īstenotas arī bez fondu finansējuma, lielākā daļa finansējuma saņēmēju norāda, ka bez fondu piešķirtā finansējuma aktivitātes vai nu netiktu īstenotas, vai tiktu īstenotas mazākā apjomā un tas prasītu ilgāku laiku.

Četri finansējuma saņēmēji atbildēs norāda, ka aktivitātes nebūtu īstenotas vispār. Šādu atbildi bija snieguši trīs plānošanas reģioni un viena valsts iestāde. Viens plānošanas reģions atzīmēja, ka visdrīzāk nē, citi atbildēja noteiktāk, ka *projektā īstenotās aktivitātes nebūtu īstenotas bez fondu finansējuma un bez projekta finansējuma, ņemot vērā iestādes budžeta iespējas, šādas aktivitātes nebūtu īstenotas*. Viena valsts iestāde, kura projektā izstrādāja un ieviesa pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumus (izstrādāja procesu aprakstus, papildināja kvalitātes rokasgrāmatu, veica kvalitātes vadības sistēmas auditu, apmācīja darbiniekus un veica citus pasākumus), atbildēja, ka nebūtu. Daži projektu ieviesēji nav devuši tiešu atbildi uz jautājumu, bet komentējuši, ka projekta rezultāti tika sasniegti, pateicoties ESF finansējumam (piemēram, valsts iestāde, kura organizēja apmācības). Citi finansējuma saņēmēji atbildēja, ka finansējuma ļāva īstenot aktivitātes ātrāk un augstākā kvalitātē, kā arī pilnīgākā apjomā.

Piemēram, viens finansējuma saņēmējs komentē: *Īstenotās aktivitātes būtu iespējams īstenot bez fonda atbalsta stipri ierobežotā apjomā; nebūtu bijis iespējams izvērst tik plašas mācības un piesaistīt augstas klases speciālistus*. Cits finansējuma saņēmējs komentē: *Ļoti lielā mērā. Iespējamība, ka bez fondu finansējuma būtu īstenoti 15% aktivitāšu, tomēr tas nenotiktu tik plānoti un organizēti kā projekta ietvaros. (...) bez projekta šādas aktivitātes tiktu īstenotas 30% apmērā*. Cits projekta ieviesējs komentē: *Aktivitātes tiktu īstenotas daļēji vai vēlākā posmā, ja nebūtu fonda finansējuma. (...) Lielākā daļa aktivitāšu nebūtu īstenotas bez fonda finansējuma*.

Ir secināms, ka apakšaktivitātes ietvaros piešķirtais finansējums ir bijis būtisks nosacījums pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanai finansējuma saņēmējiem. Bez finansējuma atsevišķi pakalpojumu kvalitātes un pieejamības pasākumi netiktu īstenoti vispār, tiktu īstenoti vēlāk vai daļēji. Finansējums ļāva nodrošināt pasākumu īstenošanu labākā kvalitātē. No tā ir secināms, ka projektu ieviesēju sasniegtie rezultāti ir cieši saistāmi ar veiktajiem ieguldījumiem; lielākā daļa iznākumu ir sasniegti, pateicoties šiem ieguldījumiem.

Specifiskie izvērtējuma jautājumi

14. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.5.1.)

Vai apakšaktivitātes ieviešana sekmēja publisko pakalpojumu pieejamību un kvalitāti valsts pārvaldes iestādēs (piemēram, teritoriālo pārklājumu, elektronizāciju, patērēto laiku, vai ir palielinājusies publisko pakalpojumu lietotāju apmierinātība)?

Izvērtējuma gaitā tika konstatēts, ka jēdziens „pakalpojumu kvalitāte” normatīvajos aktos netiek precīzi definēts. Tādēļ šī izvērtējuma gaitā tika izmantota kvalitātes vadības sistēmās lietotā izpratne, kas ar pakalpojumu kvalitāti saprot atbilstību izvirzītajām prasībām un tādu īpašību un raksturojumu kopumu, kas nosaka spēju apmierināt noteiktas vai paredzamās vajadzības. Publiskās pārvaldes sniegto pakalpojumu gadījumā kvalitāte varētu nozīmēt to atbilstību dažāda līmeņa normatīvajos aktos noteiktajām prasībām saskaņā ar mūsdienu pieeju publiskajai pārvaldei to spēju apmierināt pakalpojumu saņēmēju vajadzības; atsevišķās kvalitātes vadības sistēmās (Visaptverošā kvalitātes vadībā – *total quality management*, TQM) pielietojumā publiskajai pārvaldei kvalitāte paredz arī sabiedrības līdzdalību publiskās pārvaldes procesos.⁶² Kvalitātes nodrošināšana kvalitātes vadības sistēmās paredz regulāru organizācijas „ražošanas” procesu pārskatīšanu, novērtēšanu un uzlabošanu.

No atbalstītajiem 25 projektiem 12 projektus īstenoja valsts iestādes. Visi projekti ir bijuši vērsti uz sniegto pakalpojuma kvalitātes paaugstināšanu. Astoņi projekti īstenoja aktivitātes, kuras paredzēja pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodoloģijas izstrādi. Piemēram, Valsts probācijas dienests izstrādāja probācijas programmu īstenošanas novērtēšanas metodoloģiju; Labklājības ministrija izstrādāja sociālo pakalpojumu pašnovērtēšanas metodiku; Valsts zemes dienests izstrādāja klientu apkalpošanas rokasgrāmatu; Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde pilnveidoja procesu aprakstus saistībā ar procedūrām migrācijas jomā. Izstrādātie metodiskie materiāli palīdz standartizēt procesus, mazina nenoteiktību pakalpojuma sniegšanas procesā, mazina kļūdu iespējamību, kā arī kalpo par kritērijiem pakalpojuma sniegšanas novērtēšanai. Atsevišķas iestādes norādīja uz īstenoto pasākumu tiešo pozitīvo efektu uz pakalpojuma saņēmējiem, kuru apmierinātība ar dienesta darbu pieauga.

Deviņos projektos tika īstenotas personāla apmācības. Daļa apmācību bija vērsta uz to, lai uzlabotu darbinieku saskarsmes prasmes ar klientiem. Šādas apmācības tika īstenotas, piemēram, Valsts zemes dienestā un Sociālās integrācijas valsts aģentūrā. Šādas apmācības ir pamatojamas ar to, ka saskarsmes ar iestādes pārstāvi norise ir būtisks faktors, kas nosaka klienta apmierinātību ar pakalpojumu. Intervijā Sociālās integrācijas valsts aģentūras pārstāve pauda viedokli, ka īstenotās apmācības bija svarīgas personālam, tās palīdzēja komunikācijai ar klientiem un veidot saskarsmi ar „grūtajiem” klientiem. Dažas apmācības bija vērstas uz nozarei specifisko kompetenču un prasmju pilnveidošanu, piemēram, Dabas aizsardzības pārvaldes un Pārtikas un veterinārā dienesta īstenotajos projektos.

⁶² Peters, B. G. *The Politics of Bureaucracy. An introduction to comparative public administration*. London: Routledge, 2010. p. 311.

Daži projekti bija vērsti uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumu izstrādi un ieviešanu, piemēram, Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras (LIAA) un Valsts izglītības satura centra (VISC) projekti. LIAA projektā tika izstrādāts informatīvs izglītojošs materiāls elektroniskā formātā, kas sniedz ar eksportu saistītu informāciju uzņēmējiem; VISC projektā tika izstrādātas vienotas vadlīnijas nometņu saskaņošanai un pārraudzībai.

Vēl viens pasākumu kopums, kas bija vērsts uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, bija kvalitātes izvērtēšanas pasākumi; tie paredzēja iestāžu iekšējo procesu sakārtošanu un efektīvizēšanu; šādus pasākumus īstenoja, piemēram, Nacionālais veselības dienests un Nodarbinātības valsts aģentūra.

Aptaujātie finansējuma saņēmēji – valsts institūcijas – iegūtā finansējuma nozīmīgumu pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai skalā no 1 līdz 5 novērtē vidēji ar 3,78 un nozīmīgumu pakalpojumu pieejamības uzlabošanai novērtē vidēji ar 3,5.

21. tabula. Lūdzu, novērtējiet, cik nozīmīgs ir bijis apakšaktivitātes ietvaros iegūtais finansējums jūsu iestādes sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai skalā no 1 līdz 5, kur 1 ir maznozīmīgs un 5 – ļoti nozīmīgs. Valsts iestādes (n=9)

<i>Vērtējums</i>	1	2	3	4	5
<i>Skaitļos</i>			3	5	1

Avots: autoru veidots

Aptaujā finansējuma saņēmēji tika lūgti raksturot, kā projektu ieviešana ietekmēja pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu. 22. tabulā iekļauti respondentu viedokļi, kas tika sniegti, atbildot uz šo jautājumu.

22. tabula. Projektu ietekme uz pakalpojumu kvalitāti valsts iestādēs

Finansējuma saņēmēji	Finansējuma saņēmēju viedokļi par projektu ietekmi uz pakalpojumu kvalitāti
Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra	Izveidotais izglītojošais interaktīvais elektroniskais materiāls uzlabojis mājas lapas saturu, klientiem ir iespējams iegūt vienuviet kvalitatīvu informāciju par eksporta sākšanu.
Valsts kase	Izstrādātais metodiskais materiāls pakalpojumu pilnveidošanai tiek ieviests praksē un tiek pielietots iestādes darbā, celta iestādes darbinieku kompetence.
Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde	Papildinātie procesu apraksti samazina iespējamo kļūdu rašanās gadījumus un uzlabo klientu apmierinātību; uzlabota darbinieku izpratne par vienas pieturas aģentūras principu ieviešanu.
Valsts izglītības satura centrs	Bērnu nometņu reģistrēšana un saskaņošana notiek elektroniski, atvieglota saziņa ar saistītām iestādēm; izveidotais metodiskais materiāls nometņu vadītājiem palīdz nometņu organizētājiem plānot un rīkot aktivitātes.
Sociālās integrācijas valsts aģentūra	Pilnveidota iestādes mājas lapa, rīkotās apmācības palīdz darbiniekiem labāk komunicēt ar klientiem.
Dabas aizsardzības pārvalde	Izstrādātie ieteikumi darba kvalitātes uzlabošanai un apmācības palīdz speciālistiem sniegt vispusīgāku

	pakalpojumu.
Nacionālais veselības dienests	Izstrādātā metodika iekšējo un ārējo klientu apmierinātības un vajadzību izzināšanai palīdz labāk apmierināt klientu vajadzības.
Valsts zemes dienests	Izstrādātā elektroniskā rokasgrāmata palīdz darbiniekiem ātri un precīzi sniegt atbildes uz klientu uzdotajiem jautājumiem.

Avots: autoru veidots

Arī pakalpojumu pieejamība nav normatīvajos aktos precīzi definēts termins; to var saprast kā netraucētu piekļuvi pakalpojumam un iespēju to saņemt ātrāk un lētāk. Pakalpojuma pieejamībai var traucēt nevienmērīgs pakalpojumu sniegšanas punktu ģeogrāfiskais izvietojums, zema pakalpojumu elektronizācijas pakāpe, ilgs gaidīšanas laiks, nepieciešamība saņemt vairākus saskaņojumus no dažādām institūcijām u.c. faktori. Līdz ar vienas pieturas aģentūras principa izplatīšanos par pakalpojumu uzlabotu pieejamību tiek uzskatīta iespēja saņemt dažādus pakalpojumus (piemēram, dabūt dažādu instanču saskaņojumus vai atļaujas) vienuviet.

No apakšaktivitātes atbalstītajiem valsts iestāžu projektiem septiņos projektos tika īstenotas darbības, kas vairāk vai mazāk tieši vērstas uz pakalpojumu pieejamības uzlabošanu. Piemēram, Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes īstenotajā projektā tika pilnveidoti procesu apraksti, kas ļāva samazināt klientu apkalpošanas laiku; Valsts zemes dienesta izstrādātā rokasgrāmata palīdz klientu apkalpošanas speciālistiem ātrāk apkalpot apmeklētājus; VISC izstrādātās vadlīnijas veicina ātrāku nometņu saskaņošanas procesu, nometņu vadītājiem ir pieejams elektroniski metodiskais materiāls par nometņu organizēšanu, nometņu reģistrēšana notiek elektroniski, vairāk informācijas par nometnēm pieejama bērnu vecākiem; LIAA izstrādātais izglītojošs materiāls ir pieejams elektroniski šīs iestādes mājas lapā; Sociālās integrācijas valsts aģentūras mājas lapa tika uzlabota, tā kļuva pieejama angļu un krievu valodās, nodrošināta elektroniska pieteikšanās šīs aģentūras sniegtajiem pakalpojumiem.

Aptaujātie finansējuma saņēmēji – valsts institūcijas – iegūtā finansējuma nozīmīgumu pakalpojumu pieejamības uzlabošanai skalā no 1 līdz 5 novērtē vidēji ar 3,5.

23. tabula. Lūdzu, novērtējiet, cik nozīmīgs ir bijis apakšaktivitātes ietvaros iegūtais finansējums jūsu iestādes sniegto pakalpojumu pieejamības uzlabošanai skalā no 1 līdz 5, kur 1 ir maznozīmīgs un 5 – ļoti nozīmīgs. Valsts iestādes (n=8)

Vērtējums	1	2	3	4	5
Skaitļos	1		2	4	1

Avots: autoru veidots

Aptaujā finansējuma saņēmēji tika lūgti raksturot, kā projektu ieviešana ietekmēja pakalpojumu pieejamības uzlabošanu; 24. tabulā ir apkopotas respondentu atbildes.

24. tabula. Projektu ietekme uz pakalpojumu pieejamību valsts iestādēs

Finansējuma saņēmēji	Finansējuma saņēmēju viedokļi par projektu ietekmi uz pakalpojumu pieejamību
Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra	Izveidotais izglītojošais interaktīvais elektroniskais materiāls ir brīvi pieejams visiem iedzīvotājiem un satur informāciju, kas ir būtiska, sākot uzņēmējdarbību.
Valsts kase	Klientu aptaujā sniegti priekšlikumi par pakalpojumu pieejamību, kuri tika izvērtēti un ņemti vērā, izstrādājot pakalpojumu pilnveidošanas plānu.
Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde	Procesu apraksti ļauj darbiniekiem ātri rast precīzus risinājumus pakalpojuma sniegšanas laikā; izstrādātais informatīvais buklets uzlaboja klientu izpratni par ieceļošanas jautājumiem; saīsinājies klientu apkalpošanas laiks; darbiniekiem izveidojās vienota izpratne par procedūrām migrācijas jomā.
Valsts izglītības satura centrs	Vadlīnijas veicina ātrāku nometņu saskaņošanas procesu, visiem dienestiem ir pieejama informācija par Latvijā organizētajiem bērnu nometnēm, metodiskais materiāls pieejams visiem interesentiem.
Sociālās integrācijas valsts aģentūra	Informācija mājas lapā kļuva pieejama angļu un krievu valodā, elektroniskā pieteikšanas pakalpojumiem atvieglo pieteikšanās procesu klientiem, palielinājies klientu skaits.
Dabas aizsardzības pārvalde	Uzlabojās publicitāte par iestādes sniegtajiem pakalpojumiem, izstrādātie ieteikumi darba kvalitātes uzlabošanai un apmācības uzlabojuši pakalpojuma pieejamību, jo nodrošinātas iespējas iesaistīt plašāku darbinieku loku atsevišķu pakalpojumu sniegšanā.
Valsts zemes dienests	Samazināts administratīvais slogs, jo konsultanti ātrāk atrod nepieciešamo informāciju, samazinājies klientu apkalpošanas laiks, kas samazina arī rindā gaidīšanas laiku.

Avots: autoru veidots

Projektu ieviesēju aptaujā tika uzdots jautājums, vai projekta īstenošanas rezultātā ir uzlabojusies pakalpojumu saņēmēju (klientu) apmierinātība un kas par to liecina, piemēram, klientu atsauksmes vai klientu apmierinātības mērījumi. No deviņām iestādēm, kas atbildējušas uz jautājumu, viena iestāde norādīja uz pozitīvajām klientu atsauksmēm (VISC), no četrām iestādēm atbildēt izriet, ka tās veic klientu apmierinātības apsekojumus, un divas iestādes norāda uz pozitīvu tendenci klientu vērtējumos vai konstatēto problēmu risināšanā (Valsts kase, VZD, NVD), viena iestāde atzīmē, ka būtiskas izmaiņas apmierinātības rādītājos nav konstatējamas. Četras iestādes vai nu nesniedz informāciju, vai atbild, ka šāds apsekojums nav ticis veikts. Atsaucoties uz aicinājumu pievienot aptaujas anketai apsekojumu rezultātus, viena iestāde ir atsūtījusi apsekojuma pārskatu (Valsts kase).

Intervijā ar valsts pārvaldes institūcijas amatpersonu tika izteikts viedoklis, ka šobrīd klientu viedokļu izziņāšana netiek pietiekoši plaši praktizēta un turpmāk, attīstot publiskos pakalpojumus, būtu jāpilnveido informācijas iegūšana par klientu apmierinātību ar saņemto pakalpojumu: *Būtu jāattīsta klientu apmierinātības lieta. Vai klients ir apmierināts ar pakalpojumu, kuru viņš saņem. Un tas ir raksturīgi*

Latvijā uz jebkuru pakalpojumu, ka, pat ja cilvēks pasaka, ka man nepatīk un mani neapmierina, un pasaka, kāpēc, tad tam ne vienmēr seko darbība un tiek mainīta šī situācija. Bet tā ir pakalpojumu sniegšanas kultūra vispār. To nevar mainīt ar MK noteikumiem. (Labklājības ministrijas pārstāve) Var piebilst, ka, visticamāk, ne visām valsts institūcijām būtu lietderīgi veikt šādus apsekojumus, bet tās iestādes, kuras kontaktējas ar klientiem un sniedz publiskos pakalpojumus, var iegūt noderīgu informāciju no klientu apmierinātības aptaujām un izmantot to, lai uzlabotu sniegto pakalpojumu kvalitāti un pieejamību.

Valsts iestāžu apakšaktivitātes ietvaros īstenotie projekti lielākoties bija vērsti uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, mazāk uz pakalpojumu pieejamības uzlabošanu, lai gan projektu veiktās darbības veicināja abu rādītāju uzlabošanu. Kvalitātes uzlabošana tika panākta, valsts pārvaldes iestādēm ieviešot kvalitātes uzlabošanas pasākumus, izstrādājot kvalitātes novērtēšanas metodikas un īstenojot apmācības un kvalitātes izvērtēšanas pasākumus. Pakalpojumu pieejamību sekmēja procesu aprakstu izstrāde, pakalpojumu elektronizācija, mājas lapu uzlabošana. Pilnīgāk uzlabot pakalpojumu pieejamību traucēja vienotas pieejas, publisko pakalpojumu sistēmas koncepcijas trūkums.

15. izvērtējuma jautājums (TS jautājums 3.1.5.2.)

Vai apakšaktivitātes ieviešana sekmēja publisko pakalpojumu pieejamību un kvalitāti pašvaldībās un plānošanas reģionos (piemēram, teritoriālo pārklājumu, elektronizāciju, patērēto laiku, vai ir palielinājusies publisko pakalpojumu lietotāju apmierinātība)?

No 25 projektiem 13 īstenoja pašvaldības vai to institūcijas un plānošanas reģioni. Visi projekti tika vērsti uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, īstenojot dažādas aktivitātes. 10 projektos tika īstenotas aktivitātes, kuru mērķis bija izstrādāt un ieviest pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumus. Piemēram, Carnikavas novada dome, ieviešot vienas pieturas aģentūras principu, izveidoja klientu apkalpošanas centru; Jēkabpils novada dome ieviesa un sāka lietot vienotu elektronisko dokumentu sistēmu „Namejs”; Aglonā elektronizēti pakalpojumi un izveidotas lietvedības dokumentu aprites un sēžu vadīšanas sistēmas; Vidzemes plānošanas reģions izstrādāja elektronisku sabiedriskā transporta modeli. Dažos projektos tika izstrādāti pakalpojumu uzlabošanas plāni, lai ieviestu uzlabošanas pasākumus nākotnē.

Dažos projektos tika izstrādāts kritēriju kopums pakalpojumu kvalitātes novērtēšanai. Šie kritēriji atsevišķos gadījumos ir samērā vienkārši pakalpojumu sniegšanas procedūru apraksti, piemēram, Ilūkstes novada domes īstenotajā projektā, vai komplekss kritēriju kopums darbību programmas novērtēšanai, piemēram, Kuldīgas novada pašvaldības aģentūras „Sociālais dienests” īstenotajā projektā.

Apmācības tika īstenotas 10 pašvaldību un plānošanas reģionu projektos. Dažu apmācību pasākumu mērķis bija uzlabot darbinieku prasmes, sniedzot elektroniskos pakalpojumus. Citu apmācību mērķis bija uzlabot speciālistu kompetenci darbā ar klientiem, kas ietver tiešo saskarsmi, piemēram, sociālo darbinieku apmācības, un par sabiedrības iesaisti plānošanas dokumentu izstrādē.

Daži projekti paredzēja iekšējo procesu uzlabošanu, piemēram, Kurzemes plānošanas reģionā tika izstrādāta „Rīcības plāna uzraudzības sistēma”, Kuldīgas novada pašvaldības aģentūra „Sociālais dienests” pilnveidoja un sāka ieviest kvalitātes vadības sistēmu, Jēkabpils novada domē uzlabota dokumentu aprites sistēma, Durbes novada domē izstrādāti metodiskie materiāli publiskajiem iepirkumiem.

Aptaujātie finansējuma saņēmēji – pašvaldību institūcijas – visai augstu novērtē iegūtā finansējuma nozīmīgumu pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai (vidējā vērtība 4,36)⁶³.

25. tabula. Lūdzu, novērtējiet, cik nozīmīgs ir bijis apakšaktivitātes ietvaros iegūtais finansējums jūsu iestādes sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai skalā no 1 līdz 5, kur 1 ir maznozīmīgs un 5 – ļoti nozīmīgs. Pašvaldību institūcijas (n=11)

Vērtējums	1	2	3	4	5
Skaitļos			1	5	5

Avots: autoru veidots

Aptaujā finansējuma saņēmēji tika lūgti raksturot, kā projektu ieviešana ietekmēja pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu. 26. tabulā ir apkopotas respondentu atbildes.

26. tabula. Projektu ietekme uz pakalpojumu kvalitāti pašvaldību institūcijās

Finansējuma saņēmēji	Finansējuma saņēmēju viedokļi par projektu ietekmi uz pakalpojumu kvalitāti
Kuldīgas novada pašvaldības aģentūra „Sociālais dienests”	Noteiktie kritēriji ir veicinājuši sociālā darba speciālistu izpratni par sociālo pakalpojumu kvalitāti un tās novērtēšanu, darbinieki ir kļuvuši profesionālāki; ir apzinātas vājās puses, kuras ir jālabo, plānot konkrētas darbības pakalpojumu uzlabošanai; pieredzes apmaiņas brauciena iegūtās zināšanas palīdz uzlabot noteiktus sociālā darba aspektus, kas veicina klientu apmierinātību; apmācības ir veicinājušas izpratni par kvalitātes vadības nozīmīgumu organizācijā; sociāla darba speciālisti labāk izprot klientu vajadzības; pakalpojumu ieviešana ir kļuvusi plānotāka un pamatotāka.
Durbes novada dome	Tika sakārtota nekustamā īpašuma kartogrāfiskā bāze, izgatavoti kartogrāfiskie materiāli, kas palīdz precīzāk noteikt nekustamā īpašuma nodokļa likmes, palielināties nekustamā īpašuma nodokļu maksājumu skaits, izmantojot e-pakalpojumus, samazināties nekustamā īpašuma parādnieku skaits.
Vidzemes plānošanas reģions	Izstrādātais modelis ļauj efektīvāk plānot transporta maršrutus.
Jēkabpils novada dome	Apmācības kursi veicināja darbinieku profesionālo un vispārējo prasmju uzlabošanu un pilnveidošanu, kas nodrošina augstāku pakalpojumu kvalitāti; iegūtā starptautiskā pieredze sekmē labās prakses pārņemšanu no ārvalstu pašvaldības, nodibināti kontakti turpmākai

⁶³ Vērtējumu summa dalīta ar vērtējumu skaitu.

	sadarbībai.
Ilūkste	Izstrādātie pakalpojumu standarti, apmācītie darbinieki, izveidotā vienas pieturas aģentūra uzlaboja sniegto pakalpojumu kvalitāti.
Zemgales plānošanas reģions	Uzlabotas sabiedrisko attiecību speciālistu prasmes, uzlabota interneta mājas lapa.
Aglonas novada dome	E-pakalpojumu sniedzēju apmācības paaugstināja darbinieku kapacitāti; e-pakalpojumu saņēmēju apmācību rezultātā labāk apmierinātas iedzīvotāju vajadzības.
Kurzemes plānošanas reģions	Uzlabota plānošanas dokumentu uzraudzība, uzlabota mājas lapa, dokumentu aprites sistēmas sasaiste ar elektroniskajiem pakalpojumiem.
Salaspils novada dome	Izstrādātas pakalpojumu sniegšanas instrukcijas un pakalpojumu apraksti, kas ļauj labāk apmierināt pakalpojumu saņēmēju vajadzības.
Rīgas plānošanas reģions	Uzlabojies pašvaldības un plānošanas reģiona darbs ar sabiedrību, iesaistot sabiedrības grupas attīstības plānošanas dokumentu izstrādē; uzlabojies attīstības plānošanas dokumentu izstrādes koordinācijas process.
Madonas novada pašvaldība	Apzinātas, konkretizētas pakalpojumu saņēmēju vajadzības, nodrošināta ātrāka dokumentu apmaiņa starp jaunatnes darbiniekiem un citu pašvaldības institūciju speciālistiem.
Latgales plānošanas reģions	Nodrošināta labāka izpratne par vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu.

Avots: autoru veidots

Uz publisko pakalpojumu pieejamības uzlabošanu tieši bija vērsti septiņi projekti. Salaspils novada domes, Ilūkstes novada domes, Carnikavas novada domes un Latgales plānošanas reģiona projekti paredzēja vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu. Carnikavas novada domē un Salaspils novada domē un Ilūkstes novada domē tika izveidoti klientu apkalpošanas centri, Latgales plānošanas reģions izstrādāja rokasgrāmatu par klientu apkalpošanas centru, lai veicinātu vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu reģionā. Aglonas novada dome elektronizēja 20 pakalpojumus un veica pakalpojumu sniedzēju un saņēmēju apmācības par to, kā tos lietot; Zemgales plānošanas reģions veica pētījumu par reģiona pašvaldību mājas lapām un to uzlabošanu, kā arī sagatavoja reģiona plānošanas dokumentu uztveramākas versijas.

Aptaujātie finansējuma saņēmēji – pašvaldību institūcijas – novērtē iegūtā finansējuma nozīmīgumu pakalpojumu pieejamības uzlabošanai vidēji ar 4,18⁶⁴ (27. tabula).

⁶⁴ Vērtējumu summa dalīta ar vērtējumu skaitu.

27. tabula. Lūdzu, novērtējiet, cik nozīmīgs ir bijis apakšaktivitātes ietvaros iegūtais finansējums jūsu iestādes sniegto pakalpojumu pieejamības uzlabošanai skalā no 1 līdz 5, kur 1 ir maznozīmīgs un 5 – ļoti nozīmīgs. Pašvaldību institūcijas (n=11)

Vērtējums	1	2	3	4	5
Skaitļos			2	5	4

Avots: autoru veidots

Aptaujā finansējuma saņēmēji tika lūgti raksturot, kā projektu ieviešana ietekmēja pakalpojumu pieejamības uzlabošanu. 28. tabulā ir apkopotas respondentu atbildes.

28. tabula. Projektu ietekme uz pakalpojumu pieejamību pašvaldību institūcijās

Finansējuma saņēmēji	Finansējuma saņēmēju viedokļi par projektu ietekmi uz pakalpojumu pieejamību
Kuldīgas novada pašvaldības aģentūra „Sociālais dienests”	Iekārtotas telpas darbam ar ģimenēm un bērniem; procesi ir kļuvuši organizētāki, līdz ar to uzlabojusies klientu apkalpošana, ieviesti vairāki jauni pakalpojumi.
Vidzemes plānošanas reģions	Palielinājās sabiedriskā transporta pakalpojuma efektivitāte, detalizētāka maršrutu plānošana uzlaboja sabiedriskā transporta pieejamību.
Jēkabpils novada dome	Uzlabojas iespējas pielietot informācijas tehnoloģijas pakalpojumu saņemšanā.
Ilūkste	Izstrādāti pakalpojumu standarti un vienas pieturas aģentūras ieviešana palielināja pakalpojumu pieejamību.
Zemgales plānošanas reģions	Pilnveidotas pašvaldību mājas lapas, uzlabota to pieejamība.
Aglonas novada dome	Elektronizēti pakalpojumi, uzlabta to pieejamība, palielinās to klientu skaits, kas izmanto elektroniskos pakalpojumus.
Kurzemes plānošanas reģions	Samazināts informācijas apstrādes laiks, samazināti atbilžu sniegšanas termiņi, saprotamāk un ērtāk sniegta informācija par pakalpojumiem.
Salaspils novada dome	Izveidotās pakalpojumu sniegšanas instrukcijas un apraksti uzlabo klientu informētību par pakalpojumiem.
Rīgas plānošanas reģions	Metodoloģiskais materiāls pašvaldību teritorijas attīstības plānošanas dokumentu izstrādei pieejams visām pašvaldībām; pilnveidota sabiedrības iesaiste attīstības plānošanas procesos.
Madonas novada pašvaldība	Dokumentu vadības sistēma „Namejs” klientiem palīdz ātrāk saņemt informāciju, rokasgrāmata sniedz pārskatu par piedāvātajiem pakalpojumiem mērķa grupai.

Avots: autoru veidots

Atbildot uz jautājumu, vai projekta īstenošanas rezultātā ir uzlabojusies pakalpojumu saņēmēju (klientu) apmierinātība un kas par to liecina, seši respondenti (trīs pašvaldības un trīs plānošanas reģioni) norādīja, ka ir saņemtas pozitīvas atsauksmes no klientiem un/vai darbiniekiem. Četri projektu īstenotāji (trīs pašvaldības un viens plānošanas reģions) nav snieguši atbildes. Divas pašvaldību iestādes ir atsaukušās uz veiktajiem klientu apmierinātības apsekojumiem un atsūtījušas šo apsekojumu datus (Kuldīgas novada pašvaldības aģentūra „Sociālais dienests” un Madonas Bērnu un

jauniešu centrs). Kuldīgas novada pašvaldības aģentūra „Sociālais dienests” veic klientu apmierinātības aptaujas regulāri, un no pēdējo gadu rezultātiem izriet, ka klientu apmierinātība ar pakalpojumiem ir uzlabojusies.

Īstenotie projekti vairāk ir sekmējuši sniegto pakalpojumu kvalitāti nekā pieejamību, uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu bija vērsti vairāk projektu nekā uz pakalpojumu pieejamības uzlabošanu. Dažu projektu ietekme uz pakalpojumu pieejamību ir vairāk netieša. Pakalpojumu kvalitātes uzlabošana tika sekmēta, izstrādājot standartus, procesu aprakstus, novērtēšanas kritērijus, metodiskos materiālus (rokasgrāmatas), pakalpojumu uzlabošanas plānus, rīkojot apmācības un īstenojot pieredzes apmaiņas braucienus, kā arī sakārtojot institūciju iekšējos procesus. Pakalpojumu pieejamību sekmēja projekti, kas paredzēja vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu, pakalpojumu elektronizāciju un mājas lapu uzlabošanu.

Secinājumi un priekšlikumi

Var secināt, ka lielākoties apakšaktivitātē atbalstīto projektu plānotie rezultāti ir sasniegti. Nav konstatējama būtiska traucējošo faktoru ietekme. Juridiskas, finanšu un personāla problēmas tika pārsvarā sekmīgi atrisinātas projektu ieviešanas laikā. Rezultātu sasniegšanu sekmējuši veicinoši faktori – vadības atbalsts, ieviesēju augsts motivācijas un profesionalitātes līmenis.

Projektu veiktās darbības apakšaktivitātē ir vērtējamās kā nozīmīgs ieguldījums katra konkrētā projekta līmenī. Projektu rezultāti atsevišķos gadījumos papildina viens otru, var kalpot par labās prakses piemēriem citām institūcijām un par materiālu normatīvā un metodiskā ietvara pilnveidošanai. Vairākiem projektiem ir saskatāms multiplikatīvais efekts, izstrādātos materiālus izmanto citas pašvaldību un valsts pārvaldes iestādes; dažiem projektiem ir inovatīvs raksturs un tie var tikt vērtēti kā jauno pārvaldes metožu pielietošanas izmēģinājums. Tomēr kopumā apakšaktivitātē veikto darbību nozīmīgums uz jomas attīstību vērtējams kā apmierinošs, ņemot vērā to, ka apakšaktivitātes īstenošana nav veicinājusi publisko pakalpojumu sistēmas sakārtošanu kopumā, bet gan sniegusi atbalstu atsevišķiem savstarpēji nesaistītiem projektiem.

Veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai, un projekta sasniegto rezultātu samērs pret ieguldīto finansējumu ir vērtējams kā apmierinošs.

Analizējamie dati ļauj secināt, ka projektu iznākumiem kopumā (ar dažiem izņēmumiem) ir nodrošināta ilgtspēja. Finansējuma saņēmēji lielākoties izmanto sasniegtos rezultātus iestāžu/institūciju darbā, uzlabojot pakalpojumu kvalitāti un pieejamību. Projektu rezultātu ilgtspēju veicina tas, ka tie ir nostiprināti iekšējos normatīvajos aktos – procedūru aprakstos un iestāžu stratēģiskajos dokumentos. Tiek izmantotas izstrādātās metodikas, datorprogrammas, atsevišķos gadījumos turpina funkcionēšanu struktūrvienības un amati. Projektu ilgtspēju atsevišķos gadījumos apgrūtina kadru mainība institūcijās.

Apakšaktivitātes atbalstīto darbību īstenošanai visatbilstošākie finanšu avoti ir Teritoriālās sadarbības programmas. To ietvaros pašvaldībām, kā arī valsts iestādēm ir iespēja pretendēt uz atbalstu dažādu apmācību, kapacitātes stiprināšanas un pieredzes apmaiņas pasākumu īstenošanai, kas būtu saistīti ar pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanu. Tomēr šīs programmas primāri ir vērstas uz pārrobežu sadarbības veicināšanu un teritoriju attīstību. Šīs programmas nav vienlīdz pieejamas visā valsts teritorijā un nav piemērotas plašākiem pakalpojumu kvalitātes vai pieejamības uzlabošanas mērķiem.

Ir secināms, ka apakšaktivitātes ietvaros piešķirtais finansējums ir bijis būtisks nosacījums pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanai finansējuma saņēmējiem. Bez finansējuma atsevišķi pakalpojumu kvalitātes un pieejamības pasākumi netiktu īstenoti vispār vai tiktu īstenoti vēlāk vai daļēji. Finansējums ļāva nodrošināt pasākumu īstenošanu labākā kvalitātē. No tā ir secināms, ka projektu ieviesēju sasniegtie rezultāti ir cieši saistāmi ar veiktajiem ieguldījumiem; lielākā daļa iznākumu ir sasniegti, pateicoties šiem ieguldījumiem.

Valsts pārvaldes iestāžu apakšaktivitātes ietvaros īstenotie projekti vairāk bija vērsti uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu nekā pakalpojumu pieejamības uzlabošanu, lai gan projektu veiktās darbības veicināja abu rādītāju uzlabošanu. Kvalitātes uzlabošana tika panākta, valsts pārvaldes iestādēm ieviešot kvalitātes uzlabošanas pasākumus, izstrādājot kvalitātes novērtēšanas metodikas un īstenojot apmācības un kvalitātes izvērtēšanas pasākumus. Pakalpojumu pieejamību sekmēja procesu aprakstu izstrāde, pakalpojumu elektronizācija, mājas lapu uzlabošana. Pilnīgāk uzlabot pakalpojumu pieejamību traucēja vienotas pieejas, publisko pakalpojumu sistēmas koncepcijas trūkums.

Pašvaldību un plānošanas reģionu īstenotie projekti vairāk ir sekmējuši sniegto pakalpojumu kvalitāti nekā pieejamību, uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu bija vērsti vairāk projektu nekā uz pakalpojumu pieejamības uzlabošanu. Dažu projektu ietekme uz pakalpojumu pieejamību ir vairāk netieša. Pakalpojumu kvalitātes uzlabošana tika sekmēta, izstrādājot standartus, procesu aprakstus, novērtēšanas kritērijus, metodiskos materiālus (rokasgrāmatas), pakalpojumu uzlabošanas plānus, rīkojot apmācības un īstenojot pieredzes apmaiņas braucienus, kā arī sakārtojot institūciju iekšējos procesus. Pakalpojumu pieejamību sekmēja projekti, kuri bija vērsti uz vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu, pakalpojumu elektronizāciju un mājas lapu uzlabošanu.

Priekšlikumi

29. tabula. Secinājumi un priekšlikumi

N.p.k.	Secinājumi	Priekšlikumi	Adresāts	Termiņš	Riski
1.	Problēmas ar pakalpojumu pieejamību, kas tika risinātas ar apakšaktivitātes finansējumu, turpmāk tiks sistemātiski risinātas ar darbībām, kas paredzētas „Konceptijā par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi”; taču konceptijā nav paredzētas darbības, kuras varētu veicināt pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu, ņemot vērā iestāžu sniegto pakalpojumu dažādību. Konceptijā ir paredzēts, ka pēc Publisko pakalpojuma likuma pieņemšanas tiks izstrādāti MK noteikumi par publisko pakalpojumu vienoto sniegšanas un pārvaldības kārtību.	Izvērtēt 2015. gada plānoto normatīvo aktu (Publisko pakalpojuma likuma un ar to saistīto noteikumu) iespējamo ietekmi uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu un nepieciešamības gadījumā paredzēt finansējumu kvalitātes uzlabošanas pasākumiem (piemēram, apmācībām, pakalpojumu standartu aktualizēšanai u.c. pasākumiem).	VARAM	Pēc jauno normatīvo aktu pieņemšanas (Publisko pakalpojumu likuma un saistīto noteikumu pieņemšanas)	Iestādes nevarēs īstenot pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumus vajadzīgā apjomā un kvalitātē.
2.	Ne visi publisko pakalpojumu sniedzēji vāc un analizē informāciju par klientu apmierinātību ar saņemtajiem pakalpojumiem, kas var būt šķērslis pakalpojuma kvalitātes kontrolei.	Izpildot „Konceptijā par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi” noteiktos uzdevumus (izveidojot Klientu apkalpošanas centrus), paredzēt risinājumus informācijas iegūšanai par klientu apmierinātību ar saņemtajiem pakalpojumiem.	VARAM	2016. gads	Neieviešot risinājumu, tiks apgrūtināta publisko pakalpojumu kvalitātes kontrole.

PIELIKUMI

1. PIELIKUMS. Avoti

1. Talbot Collin (2010), *Theories of performance Organizational and service improvement in the public domain*, OXFORD University Press, ISBN 978-0-19-9567596-1
2. 2009.gada 24.novembra MK noteikumi Nr.395 „Noteikumi par darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājuma apakšaktivitāti “Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” un to atbilstošie grozījumi
3. Darbības programma „Cilvēkresursi un nodarbinātība”
4. Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” papildinājums
5. Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” 1.5.1.3.1. apakšaktivitātes „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” IZVĒRTĒJUMS, Rīga, 2012, pieejams: www.sif.gov.lv,
6. Starpziņojums par pamatnostādņu „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE” gala novērtējumu (ex-post), Rīga, 2013.gada 14.marts, pieejams: <http://www.mk.gov.lv/content/reformu-novertejumi-un-petijumi>,
7. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam LABĀKA PĀRVALDĪBA: PĀRVALDES KVALITĀTE UN EFEKTIVITĀTE, MK 2008.gada 3.jūnija rīkojums Nr.305
8. Gala ziņojums par valsts pārvaldes politikas novērtējumu un priekšlikumiem nākamajam plānošanas periodam, „Valsts pārvaldes politikas novērtējums”, Rīga, 2013, [skatīts: 06.02.2015.].pieejams: www.mk.gov.lv
9. IEDZĪVOTĀJU APTAUJAS – ADMINISTRATĪVO PROCEDŪRU NOVĒRTĒJUMS: VESELĪBAS, SOCIĀLIE UN IEKŠĒJĀS DROŠĪBAS PAKALPOJUMI 2012. gada ziņojums, pieejams: www.sif.gov.lv,
10. 2014.gada 14.janvārī Ministru kabinetā atbalstītā likumprojekta "Publisko pakalpojumu likums" (MK 14.01.2014. 25.§) 26.pants
11. Veselības ministrijas 2013.gada publiskais pārskats, Veselības ministrija, pieejams: www.vm.gov.lv;
12. 2013.gada Rojas novada domes publiskais pārskats pieejams www.roja.lv/upload/docs/AttNod/RND_pp_2013.pdf
13. Finansējuma saņēmēju iesniegumi, projektu progresa pārskati un projektu ietekmes novērtēšanas pārskati.
14. www.mk.gov.lv
15. www.sif.gov.lv
16. www.esfondi.gov.lv
17. Latvijas-Lietuvas programma, http://www.latlit.eu/eng/20142020/explanatory_note, skat. 11.03.2015.
18. Baltijas jūras reģiona transnacionālās sadarbības programma, <http://www.interreg-baltic.eu/> skat. 11.03.2015.
19. Latvijas – Lietuvas – Baltkrievijas pārrobežu sadarbības programma, http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ets/llb_psp/?doc=13011, sk. 11.03.2015.
20. 2013.g.26.februāra MK noteikumi Nr.111 „Norvēģijas finanšu instrumenta 2009.–2014.gada perioda programmas "Kapacitātes stiprināšana un institucionālā sadarbība

starp Latvijas un Norvēģijas valsts institūcijām, vietējām un reģionālām iestādēm" īstenošanas kārtība”.

21. Peters, B.G. *The Politics of Bureaucracy. An introduction to comparative public administration*. London: Routledge, 2010.
22. Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi, apstiprināta ar 10.01.2015. MK rīkojumu Nr. 14.

2. PIELIKUMS. Interviju saraksts

Apakšaktivitātes 1.5.1.3.1. izvērtējuma ietvaros intervētās personas⁶⁵

Nr.p.k.	Intervētā persona	Institūcija, amats	Datums
1.	Jolanta Liepa	Valsts Kanceleja, konsultante	2014.gada 9.decembris
2.	Anita Hāznere	VAS lektore	2015.gada 27.janvāris
3.	Agnese Rācene-Krūmiņa	Tieslietu ministrijas Stratēģijas departamenta direktore	2015.gada 27.janvāris
4.	Valdis Pusvācietis	Tieslietu ministrijas Projektu departamenta Projektu īstenošanas nodaļas vadītājs	
5.	Lāsma Driķe	Ieslodzījuma vietu pārvaldes projekta vadītāja	2015.gada 3.februāris
6.	Žanna Staškeviča	Administratīvā un personāla vadības dienesta Administratīvās daļas galvenais inspektors (uz projekta laiku bija noteikti papildus pienākumi par KV sistēmas ieviešanu)	

Apakšaktivitātes 1.5.1.3.2. izvērtējuma ietvaros intervētas personas

Nr.p.k.	Intervētā persona	Institūcija	Datums
1.	Jānis Upenieks	Vidzemes plānošanas reģions, konsultants	2015. gada 11. februāris
2.	Liene Saukuma ⁶⁶	Sociālās integrācijas valsts aģentūras Rehabilitācijas pakalpojumu nodaļas vadītāja	2015. gada 12. februāris
3.	Anda Šlarkociņa	Kuldīgas novada pašvaldības aģentūras „Sociālais dienests” direktores vietniece	2015. gada 13. februāris

⁶⁵ Lai noskaidrotu valsts pārvaldē iniciētās un notiekošās attīstības tendences kvalitātes vadības principu un sistēmu ieviešanā, kā arī valsts pārvaldes politikas attīstības ietekmi uz kvalitātes vadības principu ieviešanu institūcijās un projektu rezultātiem, papildus ievada ziņojumā minētajam, tika intervēta Anita Hāznere, kas ir pasniedzēja VAS un pasniedz kursus kvalitātes vadībā, kā arī TM pārstāvi. Savukārt attiecībā uz plānotajiem saņēmējiem izpētes gaitā tika konstatēts, ka ievada ziņojumā minēto saņēmēju sniegtās atbildes anketas ietvaros bija izsmēlošas, un nebija nepieciešami papildus precizējumi. Savukārt TM un IeLP atbildes nebija izsmēlošas, tādēļ padziļināta informācijas iegūšanai tika nolemts papildus intervēt šo institūciju pārstāvjus.

⁶⁶ Ievadziņojumā tika plānots intervēt Valsts izglītības satura centra pārstāvi, bet pārstāvis nebija pieejams intervijai, tādēļ tika veikta intervija ar Sociālās integrācijas valsts aģentūras pārstāvi.

4.	Diāna Jakaite	Labklājības ministrijas Sociālās politikas plānošanas un attīstības departamenta direktore	2015. gada 31. marts
----	---------------	---	----------------------

3. PIELIKUMS. Projektu ietvaros īstenotās darbības (1.5.1.3.1.)

Nr.	Projekta īstenotājs	Projekta nosaukums	projekta administrēšana	kvalitātes vadības sistēmas vai tās elementu izveide, ieviešana un pilnveidošana	ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu saistītu aptauju, pētījumu veikšana	semināru organizēšana	apmācības ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu saistītos jautājumos	pieredzes apmaiņas pasākumi	informācijas un publicitātes pasākumi par projekta īstenošānu
1.	Veselības Ministrija	Procesu vadības ieviešana Veselības ministrijā	X	X	X		X		X
2.	Tieslietu ministrija	CAF ieviešana Tieslietu ministrijā	X	X		X	X		X
3.	Valsts meža dienests	Kvalitātes vadības sistēmas speciālista un auditoru apmācība, meža reproduktīvā materiāla paraugu noņemšanas speciālistu apmācība un vienas jomas akreditācija Valsts meža dienestā.	X	X			X		X
4.	Rojas novada dome	Kvalitātes un personāla vadības sistēmas izveidošana un ieviešana Rojas novada domē	X	X			X	X	X
5.	Latgales plānošanas reģions	Latgales plānošanas reģiona Rēzeknes Sociālās aprūpes pārvaldes kvalitātes vadības sistēmas izstrāde un ieviešana atbilstoši ISO 9001:2008 standartam	X	X		X	X		X
6.	Izglītības un zinātnes ministrija	Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijā	X	X		X	X		X
7.	Ieslodzījuma vietu pārvalde	Ieslodzījuma vietu pārvaldes kvalitātes vadības sistēmas izveidošana un ieviešana atbilstoši starptautiskā standarta ISO 9001:2008 prasībām	X	X			X	X	X
8.	Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskais institūts "BIOR"	Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskā institūta „BIOR” Laboratoriju kvalitātes pārvaldības sistēmas pilnveidošana un uzlabošana	X	X	X	X	X	X	X
9.	Valsts probācijas dienests	Kvalitātes vadības sistēmas izveidošana un ieviešana Valsts probācijas dienestā	X	X	X		X		X
10.	Tiesu administrācija	Kvalitātes vadība tiesas kancelejā	X	X			X		X
11.	Valsts sociālās apdrošināšanas	Procesu vadības sistēmas ieviešana Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūrā	X	X			X		X

12.	aģentūra Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienests	Kvalitātes vadības sistēmas izveidošana, ieviešana un sertificēšana Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienestā	X	X	X		X	X	X
13.	Sociālās integrācijas valsts aģentūra	Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana Sociālās integrācijas valsts aģentūrā	X	X		X	X		X
14.	Valsts kanceleja	Integrētas kvalitātes vadības sistēmas izstrāde	X	X	X	X	X		X
15.	Valsts vides dienests	Kvalitātes vadības sistēmas elementu izstrāde, prasību sagatavošana to ieviešanai Valsts vides dienestā	X		X				X
16.	Valsts izglītības satura centrs	Inovāciju ieviešana iestādes pamatdarbības procesos	X	X	X	X	X		X
17.	Valsts reģionālās attīstības aģentūra	Valsts reģionālās attīstības aģentūras kvalitātes vadības sistēmas pilnveide atbilstoši normatīvo aktu prasībām un labas pārvaldības principiem	X	X		X	X		X
18.	Valsts SIA „Latvijas Vēstnesis”	VSIA „Latvijas Vēstnesis” integrētās kvalitātes vadības un informācijas tehnoloģiju drošības sistēmas pilnveidošana	X	X	X		X		X
19.	Valsts izglītības attīstības aģentūra	Kvalitātes vadības sistēmas elementa izveide Valsts izglītības attīstības aģentūrā	X	X	X				X
20.	Vidzemes plānošanas reģions	Kvalitātes vadības sistēmas ieviešana Vidzemes plānošanas reģionā	X	X	X	X	X		X
21.	Mērsraga Ostas pārvalde	ISO 9001 kvalitātes vadības sistēmas ieviešana Mērsraga ostas pārvaldē	X	X	X	X	X		X
			21	20	11	10	19		4

4. PIELIKUMS. Projektu ietvaros sasniegtie rezultāti (1.5.1.3.1.)

Nr.	Projekta īstenotājs	Projekta nosaukums	Ieviests kvalitātes vadības sistēmas elements	Ieviesta kvalitātes vadības sistēma	Cits	Kādā veidā projektā īstenotās darbības un sasniegtie rezultāti ir ietekmējuši institūcijas sniegto pakalpojumu kvalitāti?
1.	Veselības Ministrija	Procesu vadības ieviešana Veselības ministrijā	Kvalitātes vadības sistēmas elements – procesu vadība			VM izstrādātā un ieviestā procesu vadība pozitīvi ietekmē VM izstrādāto normatīvo aktu kvalitāti un klientu apmierinātību ar VM darbu un procesu norisi. Samazinātas funkcionālās barjeras starp VM struktūrvienībām, tādējādi orientējoties uz VM mērķu un klientu prasību izpildi. Būtiskākais ieguvums ir pastāvīga VM darba pilnveide.
2.	Tieslietu ministrija	CAF ieviešana Tieslietu ministrijā		ieviesta kvalitātes vadības sistēma		Projekta rezultātā ir gūta visaptveroša informācija par situāciju iestādē (stiprās puses/pilnveidojamās jomas), kopsakarā apskatot gan plānošanu, gan rezultātus, izstrādājot konkrētus uzlabojumu pasākumus un tos integrējot iestādes darba plānā. Kopumā tas ir veicinājis darbinieku izpratni par iestādes klientiem un pakalpojumiem, katra ieguldījuma ietekmi uz iestādes darba rezultātu, paaugstinājis motivāciju, veicinājis gan iekšējo, gan ārējo komunikāciju, sadarbību un informācijas apriti iestādes iekšienē, kas kopumā veicinājis efektīvāku un kvalitatīvāku iestādes darbu.
3.	Valsts meža dienests	Kvalitātes vadības sistēmas speciālista un auditoru apmācība meža reprodūktīvā materiāla paraugu ņemšanas speciālistu apmācība un vienas jomas akreditācija Valsts meža dienestā.			Apmācīti auditori un izstrādāta kvalitātes rokasgrāmata	Ir panākta vienota izpratne un vienādotā pakalpojumu sniegšanas pieeja visā valstī.
4.	Rojas novada dome	Kvalitātes un personāla vadības sistēmas		Izveidota un ieviesta kvalitātes un		Projekta „Kvalitātes un personāla vadības sistēmas izveidošana un ieviešana Rojas novada domē” īstenotās darbības un sasniegtie rezultāti ir pozitīvi ietekmējuši Rojas novada Domes sniegto pakalpojumu kvalitāti, kuru rezultātā

		izveidošana un ieviešana Rojas novada domē	personāla vadības sistēma.	tika izveidota un ieviesta vienota, efektīva un pārskatāma sistēma, lai nodrošinātu Rojas novada domes funkciju pārskatāmību, optimizētu administratīvo kapacitāti un rezultātā tika uzlabota pašvaldības pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem.
5.	Latgales plānošanas reģions	Latgales plānošanas reģiona Rēzeknes Sociālās aprūpes pārvaldes kvalitātes vadības sistēmas izstrāde un ieviešana atbilstoši ISO 9001:2008 standartam	ieviesta kvalitātes vadības sistēma	1. Uz sākot KVS ieviešanas procesu, bija jā rēķinās ar problēmām – resursu trūkumu, sākotnēji palielinātu darba apjomu, iespējamu KVS nevienmērīgu attīstību visās pašvaldības iestādes struktūrvienībās, taču ieceri īstenot ir iespējams ar ESF projekta palīdzību, stiprināt pašvaldības administratīvo kapacitāti un paaugstināt institūciju darbības kvalitāti un efektivitāti. 2. Uzlabojumi bija novērojami Pārvaldes procesu (pakalpojumu, vadības un atbalsta procesu) īstenošanā un resursu vadībā, kuri notiek saskaņā ar procesu aprakstiem, sociālo pakalpojumu sniedzēju mērķiem un kvalitātes mērķiem, normatīvajos aktos noteiktajām funkcijām un uzdevumiem, pašvaldības piešķirtā budžeta, tajā skaitā, finansējuma, materiālo resursu un cilvēkresursu ietvaros. 3. KVS ieviešanas nozīmīgs uzlabojums procesu vadībā ir tāds, ka ik gadus tiek veikta visu procesu SVID analīze, pēc kuras rezultātiem tiek plānotas veicamās darbības un izvirzīti kvalitātes mērķi katram gadam, un tā bija salīdzinošo datu sākumpunkts nākamajiem KVS Vadības ziņojumiem par procesu izpildi un efektivitātes vērtējumu. 4. KVS ieviešana veicinājusi cilvēkresursu vadības uzlabojumus: Pārvaldē sakārtots darbinieku funkciju un amatu sadalījums, precīzāk un konkrētāk noteiktas darbinieku pilnvaras un atbildības, iekšējos normatīvajos aktos konkretizētas darbinieku pakļautība un hierarhija - tā sakārtota procesu iekšējā vide, mazināta iekšējo konfliktu rašanās, jo katram darbiniekam ir skaidrs, kas viņam ir jā dara konkrētā procesā, kāds ir viņa ieguldījums mērķa sasniegšanā. 2010. gadā uzsākta darbinieku apmācību plānošana un apmācību budžeta plānošana darbinieku obligātajām apmācībām. Tiek veiktas darbinieku aptaujas atgriezeniskās saiknes iegūšanai. 5. Pārvaldes resursu vadība tiek organizēta stingri pēc normatīvajos aktos noteiktajām prasībām, piemērojot „četrus acu” principu un Pārvaldes resursu vadība tiek veikta pēc procesu pieejas, vadoties pēc procesam (pakalpojumam) nepieciešamo resursu kopējā apjoma analīzes, un kopējie Pārvaldes resursi tiek sadalīti, ņemot vērā katra procesa (pakalpojuma) ieguldījumu kopējo pašvaldības sociālās

				politikas sistēmas mērķu sasniegšanai. 6. Procesi Iekšējais audits un Problēmu un neatbilstību vadība Pārvaldes KVS darbībā ir devuši savu ieguldījumu sociālo pakalpojumu kvalitātes līmeņa uzlabošanā ar to, ka tiek veiktas sistemātiskas procesu uzraudzības pārbaudes, identificētas, uzskaitītas un novērstas neatbilstības, veiktas korektīvās darbības, to novēršanai tiek plānoti budžetā līdzekļi. 7. KVS ir uz klientu orientēta sistēma un regulāri tiek veikta klientu apmierinātības analīze un tiek veikta piegādātāju apmierinātības analīze. 8. Pārvalde ir ilgtspējīga iestāde, kas darbojas pārmaiņu vadībā, rūpējas par kvalitātes vadības sistēmas pilnveidošanu un savu darbinieku kompetenču uzturēšanu un aizsardzību, un ir gatava realizēt sociālās palīdzības un sociālo pakalpojumu politiku Rēzeknē, izstrādājot un ieviešot arī jaunas darba formas.
6.	Izglītības un zinātnes ministrija	Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijā	Nodrošināta kvalitātes vadības sistēmas elementu ieviešana Izglītības un zinātnes ministrijā (IZM), izstrādāti 40 būtisko procesu apraksti,	Ņemot vērā, ka projekts tika īstenots vienlaicīgi ar elektroniskās lietvedības sistēmas ieviešanu, būtiski ir uzlabotas dokumentu aprites procedūras, ir samazinājušies dokumentu saskaņošanas termiņi, turklāt tiek nodrošināta izsekojama sagatavoto dokumentu kvalitātes pārbaude. Incidentu pārbaudēs ir vieglāk un ātrāk identificēt iesaistītos darbiniekus.
7.	Ieslodzījuma vietu pārvalde	Ieslodzījuma vietu pārvaldes kvalitātes vadības sistēmas izveidošana un ieviešana atbilstoši starptautiskā standarta ISO	Izveidota, ieviesta un sertificēta kvalitātes vadības sistēma	Ieslodzījuma vietu pārvalde (turpmāk – IeVP) šobrīd neuztur projekta ietvaros izveidoto kvalitātes vadības sistēmu. Lai iestāde uzturētu kvalitātes vadības sistēmu ir nepieciešams gan papildus personāls, gan arī finanšu līdzekļi sistēmas regulārai auditēšanai. Projekta laikā izveidotā IeVP kvalitātes vadības sistēma tika auditēta un tai attiecīgi tika piešķirts ISO 9001:2008 sertifikāts. Projekta ietvaros izveidotie procesu apraksti palīdzēja ātrāk un kvalitatīvāk iepazīstināt no jauna pieņemtos darbiniekus ar iestādei noteiktajām funkcijām, uzdevumiem un procesiem, kā konkrēti uzdevumi iestādē tiek īstenoti. Tas palīdzēja ātrāk ievadīt jaunus darbiniekus darbā, līdz ar to uzskatām, ka tas

		9001:2008 prasībām		pozitīvi ietekmēja iestādes sniegto pakalpojumu kvalitāti.
8.	Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskais institūts "BIOR"	Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskā institūta „BIOR” Laboratoriju kvalitātes pārvaldības sistēmas pilnveidošana un uzlabošana	Aktualizētas kvalitātes vadības rokasgrāmata, īstenotas apmācības un pieredzes apmaiņas brauciens.	Sakarā ar organizācijas juridiskā statusa maiņu tika pārstrādāta esošā kvalitātes pārvaldības sistēma. Tika aktualizēta un pilnveidota kvalitātes pārvaldības sistēmas dokumentācija, t.sk. kvalitātes rokasgrāmata. Institūta vadības un speciālistu kvalitātes jomā notikusi kvalifikācijas celšana.
9.	Valsts probācijas dienests	Kvalitātes vadības sistēmas izveidošana un ieviešana Valsts probācijas dienestā	Izveidota, ieviesta un sertificēta kvalitātes vadības sistēma	Uzlabojusies Valsts probācijas dienesta funkciju izpildes kvalitāte, kas ļauj nodrošināt vienādu pieeju darbā ar probācijas klientu visā Latvijā.
10.	Tiesu administrācija	Kvalitātes vadība tiesas kancelejā	Tika veiktas kancelejas analizējamo procesu definēšana: definēti un analizēti 21 kancelejas procesi Rīgas pilsētas Kurzemes rajona un Centra rajona tiesās, un 20 procesi - Rīgas rajona tiesā. Tika veikta tiesas	Tiesu kanceleju dokumentu apritē ir ieviesti vienveidīgi, dokumentēti un izmērāmi procesi, kas ir paaugstinājis tiesu kanceleju darbības efektivitāti.

			kancelejas 13 procesu un 12 apakšprocesu pilnveide.	
11.	Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra	Procesu vadības sistēmas ieviešana Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūrā	Projektā tika izstrādāts 31 Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras (VSAA) definēts process.	Pakalpojumu procesu izpildi reglamentējošo tiesību aktu sistematizācija nodrošinājusi operatīvu procesu un to atbalsta IS pielāgošanu izmaiņām, tādējādi sekmējot tiesību normām atbilstošu pakalpojumu savlaicīgu nodrošināšanu.
12.	Neatliekāmās medicīniskās palīdzības dienests	Kvalitātes vadības sistēmas izveidošana, ieviešana un sertificēšana Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienestā	Izveidota, ieviesta un sertificēta kvalitātes vadības sistēma	1. Iespēja pārstrukturizēt pārvaldes struktūru: vienota zvanu pieņemšana 113 Operatīvās vadības centrā, vienota NMP brigāžu vadība un redzamība 2. Uzlabojumi procesu pārvaldībā: uz izsaukumu dodas tuvākā brigāde, koordinēta pacientu nogādāšana ārstniecības iestādēs, starpreģionu sadarbība NMP sniegšanā, NMP brigāžu piebraukšanas laiku samazināšana 3. Efektīva cilvēkresursu izmantošana: NMP brigāžu dislokācija, vienota administratīvo procesu vadība 4. Procesu pārskatāmība: darbības rezultātīvo radītāju noteikšana un izpildes analīze 5. Ārstnieciskā darba kvalitātes izlīdzināšanās, mazinot subjektīvos faktorus, vienotu izsaukumu pieņemšanas algoritmu izveide, metodiskās rekomendācijas 6. Iespēja vienkāršot procesus: elektroniskā izsaukumu karte, izsaukuma vietas meklēšanas iespēju uzlabošana
13.	Sociālās integrācijas valsts aģentūra	Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana Sociālās integrācijas valsts aģentūrā	ieviesta kvalitātes vadības sistēma	Pilnveidojot normatīvo regulējumu un attiecīgi precizējot procesu shēmas, ir nodrošināts atbalsts struktūrvienību vadītājiem un jaunpieņemtajiem darbiniekiem, kuri, iepazīstoties ar procesu shēmu, labāk izprot savus pienākumus un lomu pakalpojumu sniegšanā klientiem.
14.	Valsts kanceleja	Integrētas kvalitātes vadības sistēmas izstrāde	Procesu sistēmas izstrāde, procesu aprakstu izstrāde, procesu	Sakārtoti procesi, optimizētas struktūrvienības, kvalitātes vadības sistēma integrēta DLUS (Darba laika uzskaites sistēmā).

			mērījumu izstrāde, procesu sistēmas ieviešana, kvalitātes vadības procesu integrēšana.		
15.	Valsts vides dienests	Kvalitātes vadības sistēmas elementu izstrāde, prasību sagatavošana to ieviešanai Valsts vides dienestā	Sagatavots VVD dokumentu aprites procesa apraksts, izstrādāta tehnisko prasību specifikācija.		Projekta ietvaros izstrādāta tehniskā specifikācija iepirkumam par elektronisko dokumentu aprites sistēmas ieviešanu Valsts vides dienestā. Iepirkums tika sekmīgi veikts un ieviesta elektronisko dokumentu aprites sistēma.
16.	Valsts izglītības satura centrs	Inovāciju ieviešana iestādes pamatdarbības procesos		ieviesta kvalitātes vadības sistēma	Veikti uzlabojumi mājas lapā, kā rezultātā Valsts kancelejas administrētā projekta „Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē” ietvaros tika veikts audits „Valsts tiešās pārvaldes un centrālo valsts iestāžu tīmekļu vietņu un valsts informācijas sistēmu optimizācijas iespēju izvērtējums”, kurā tika pētītas un vērtētas visu valsts iestāžu mājas lapas, t.sk. arī VISC mājas lapa. No audita ziņojuma var secināt, ka kopumā VISC mājas lapa ir saņēmusi augstu vērtējumu, gan ekspertu, gan lietotāju anketas liecina, ka informāciju visi var atrast, VISC mājas lapa ir to nedaudzo lapu sarakstā, kas tiek novērtētas kā labas. Iestādes administratīvo procesu dokumentu sistematizācija un ērta piekļuve ļauj ietaupīt laiku, kas nepieciešams pamatprocesu īstenošanai.
17.	Valsts reģionālās attīstības aģentūra	Valsts reģionālās attīstības aģentūras kvalitātes vadības sistēmas pilnveide atbilstoši normatīvo aktu prasībām un labas pārvaldības principiem	Kvalitātes vadības procesu karte, darbinieku apmācība, Izstrādāts ziņojums – metodiskie ieteikumi.		Projekta ietvaros īstenotās darbības ir veicinājušas izpratni par katras struktūrvienības darba procesiem izstrādājot procesu aprakstus, t.sk. darbu izpildes kontroles nepieciešamību un veicinājušas izpratni arī par iekšējo normatīvo aktu nepieciešamību un lomu, kas attiecīgi veicina un uzlabo sniegto pakalpojumu kvalitāti, darbu izpildes efektivitāti gan konkrētajā struktūrvienībā, gan starp struktūrvienībām, gan attiecībās ar klientiem, jo darbinieki skaidri zina to pienākumus un atbildību.

18.	Valsts SIA „Latvijas Vēstnesis”	VSIA „Latvijas Vēstnesis” integrētās kvalitātes vadības un informācijas tehnoloģiju drošības sistēmas pilnveidošana	pilnveidota Integrētās kvalitātes vadības un informāciju tehnoloģiju drošības sistēma	1. Kopš 2012.gada 01. jūlija Latvijā ieviesta oficiālā e-publikācija; 2. Ir izveidota un reģistrēta <u>Valsts oficiālo publikāciju informācijas sistēma</u>; 3. oficiālā e-publikācija visiem interesentiem pieejama brīvi, 24*7 režīmā vortālā “vestnesis.lv”; 4. Kopš ieviesta integrētā kvalitātes vadības un informācijas tehnoloģiju drošības sistēma, <u>NAV</u> bijis drošības incidentu vai pieejamības pārrāvumu organizācijas sniegtajiem e-pakalpojumiem.
19.	Valsts izglītības attīstības aģentūra	Kvalitātes vadības sistēmas elementa izveide Valsts izglītības attīstības aģentūrā	Izstrādātas 106 dokumentu aprites procedūras. Izstrādāta prasību specifikācija elektroniskās dokumentu aprites sistēmas ieviešanai VIAA	Tika izstrādātas 106 dokumentu aprites procedūras, skaidri nosakot iespējamo dokumentu veidus, to virzību un aprites kārtību, lai nodrošinātu efektīvu un kvalitatīvu dokumentu aprites sistēmu VIAA.
20.	Vidzemes plānošanas reģions	Kvalitātes vadības sistēmas ieviešana Vidzemes plānošanas reģionā	izstrādāta iestādes darbības stratēģija, veikts situācijas ārējās un iekšējās vides izvērtējums un iestādes pašvērtējums pēc CAF metodes, definējot stratēģiskos attīstības mērķus un to īstenošanas	Projekts sekmējis labas pārvaldības principu ieviešanu Vidzemes Plānošanas reģionā, nodrošinot efektīvu, saprotamu un atklātu pieeju pārvaldes procesu īstenošanā un ieviešot kvalitātes vadības sistēmas principus ikdienas darbā. Projekta rezultāti: izstrādāta iestādes darbības stratēģija, veikts situācijas ārējās un iekšējās vides izvērtējums un iestādes pašvērtējums pēc CAF metodes, definējot stratēģiskos attīstības mērķus un to īstenošanas uzdevumus. Darbības procesu apraksta izstrādes laikā definēti sniegtie pakalpojumi, katram izstrādājot mērījumus un procesu shēmas. Darbinieku apmācībās par iestādes darbības procesu optimizāciju izmantota Six Sigma metode. Lai uzlabotu iestādes dokumentu apriti, ieviesta elektroniskā dokumentu vadības sistēma DocLogix un darbinieki apmācīti tās lietošanā. Darbinieki atzinīgi novērtējuši iegūtās zināšanas, kas tiks izmantotas turpmākā darba uzlabošanā un sadarbībā ar pakalpojumu saņēmējiem.

21.	Mēsruga Ostas pārvalde	ISO 9001 kvalitātes vadības sistēmas ieviešana Mēsruga ostas pārvaldē	uzdevumus. Mēsruga ostas attīstības stratēģijas izstrāde, kvalitātes vadības sistēmas sertificēšana	Mēsruga ostas pārvalde nodarbojas ar uzņēmējiem nepieciešama pakalpojuma sniegšanu, līdz ar to pakalpojuma sniegšanas procesu sakārtošana un kvalitātes sistēmas ieviešana ir veicinājusi spēju konkurēt ar citām mazajām Latvijas ostām klientu piesaistē.
-----	------------------------	---	--	---

5. PIELIKUMS. Projekta iznākumu ietekme uz iestādes darba organizāciju (1.5.1.3.1.)

Nr.	Projekta īstenotājs	Projekta nosaukums	Projekta iznākums	Projekta iznākuma ietekme uz iestādes darba organizāciju
1.	Veselības Ministrija	Procesu vadības ieviešana Veselības ministrijā	KVS ieviešana un nepārtraukta pilnveide.	1. Projekta ietvaros īstenotās apmācības rezultātā darbinieku informētības līmenis par KVS darbību un tās nozīmību ir cēlies. 2. Darbinieki aktīvāk iesaistās KVS pilnveidē. Katru gadu pieaug darbinieku sniegto ierosinājumu skaits – 2012. gadā reģistrēti 24 ierosinājumi, 2013. g. – 47, bet 2014. g. jau 75 ierosinājumi. 3. Pieaugusi darbinieku apmierinātība ar procesu norisi Veselības ministrijā (2014. gadā sniegtais vērtējums – 7,63, 2013. g. – 7,47 pēc 10 punktu skalas). 4. Veselības ministrijas padotības iestāžu aptaujas dati liecina, ka pēdējo gadu laikā ir uzlabojusies sadarbība un informācijas aprīte ar ministriju.
2.	Tieslietu ministrija	CAF ieviešana Tieslietu ministrijā	Pašnovērtējuma veikšana.	Pieaugusi darbinieku informētība par KV būtību un nepieciešamību; Projekta rezultātā ir gūta visaptveroša informācija par situāciju iestādē (stiprās puses/pilnveidojamās jomas), kopsakarā apskatot gan plānošanu, gan rezultātus, izstrādājot konkrētus uzlabojumu pasākumus un tos integrējot iestādes darba plānā. Kopumā tas ir veicinājis darbinieku izpratni par iestādes klientiem un pakalpojumiem, katra ieguldījuma ietekmi uz iestādes darba rezultātu, paaugstinājis motivāciju, par ko liecina iestādes struktūrvienību vadītāju vērtējums, veicinājis gan iekšējo, gan ārējo komunikāciju, sadarbību un informācijas apriti iestādes iekšienē, kas kopumā veicinājis efektīvāku un kvalitatīvāku iestādes darbu. Kopumā pašnovērtējumā iegūti 358,5 punkti.
3.	Rojas novada dome	Kvalitātes un personāla vadības sistēmas izveidošana un ieviešana Rojas novada domē	Kvalitātes un personāla vadības sistēmas izveidošanas rezultātā tika izstrādāti amatu apraksti, iekšējo normatīvu dokumentu sagatavošana, atalgojumu sistēmas izstrāde.	Tika uzlabota iestādes darba organizācija, nenotiek pienākumu dublēšanās, samazinājis darbinieku skaitu. Pakalpojumi ir definēti kvalitātes rokasgrāmatā, kas tiek aktualizēta, darbinieki ir informēti par KV būtību un nepieciešamību, visi Kvalitātes sistēmas izveidotie un ieviestie dokumenti, kā arī rokasgrāmata atrodas uz Domes serveri, kur pieejā ir visiem domes darbiniekiem, kā arī iestāžu un struktūrvienību vadītājiem. Attiecīgi šie dokumenti tiek aktualizēti, kas saistoši visiem domes darbiniekiem, kā arī iestāžu un struktūrvienību vadītājiem.
4.	Latgales plānošanas reģions	Latgales plānošanas reģiona Rēzeknes Sociālās aprūpes pārvaldes kvalitātes vadības sistēmas izstrāde un ieviešana atbilstoši ISO 9001:2008	KVS sistēmas elementu pilnveidošana. KVS ieviešana, KVS sertificēšana.	Pieaugusi klientu apmierinātība - par 6.8 % uzlabota klientu apmierinātība ar sociālajiem pakalpojumiem, t.sk., par 6.4 % pieaugusi klientu ar izmitināšanu ilgstošas aprūpes institūcijās apmierinātība un par 7.6% pieaugusi klientu bez izmitināšanas apmierinātība ar sociālajiem pakalpojumiem dzīvesvietā. Pieaugusi 200 darbinieku informētība par KV būtību un nepieciešamību, savas kā darbinieka lomas un vajadzības apzināšanās kopējo mērķu sasniegšanā un KVS nepārtrauktai pilnveidošanai. Pieaudzis institūcijas – Sociālā dienesta prestižs klientu, sabiedrības, piegādātāju un citu sociālo dienestu vidū, jo tiek pārņemta KVS ieviešanas labā prakse.

5.	Izglītības un zinātnes ministrija	standartam Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijā	KVS sistēmas elementu pilnveidošana. Apmācības.	Samazinājies procesu izpildes laiks, samazināta funkciju dublēšanās. Pieaugusi darbinieku informētība par KV un risku vadības būtību.
6.	Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskais institūts "BIOR"	Pārtikas drošības, dzīvnieku veselības un vides zinātniskā institūta „BIOR” Laboratoriju kvalitātes pārvaldības sistēmas pilnveidošana un uzlabošana	Kvalitātes pārvaldības sistēmas pilnveidošana. Personāla apmācība un sertifikācija.	Samazinājies darbinieku skaits kvalitātes pārvaldības jomā. Tika samazināti 5 laboratorijas kvalitātes vadītāja amati (reģionos). Pēc KS reorganizācijas un pilnveidošanas visas funkcijas kvalitātes jomā pilda Kvalitātes nodaļas speciālisti. Pieaugusi darbinieku informētība par kvalitātes pārvaldības sistēmu Institūtā (ir ieviesta elektroniska kvalitātes sistēmas dokumentu izplatīšana). Pieaugusi darbinieku apmierinātība. Latvijā nav tik daudz iespēju pilnveidot akreditētas laboratorijas KS personālu. 7 apmācību kursi projekta ietvarā, kuros piedalījās 10 cilvēki, veicināja darbinieku izaugsmi, attīstību un apmierinātību.
7.	Valsts probācijas dienests	Kvalitātes vadības sistēmas izveidošana un ieviešana Valsts probācijas dienestā	Darbinieku apmācība kvalitātes vadības jomā, kvalitātes vadības sistēmas izveidošana un ieviešana elektroniskā formātā, procesu izveidošana	Samazināts funkciju apguves laiks jaunie darbiniekiem - ātrāk spēj strādāt patstāvīgi. Samazināta vadītāju noslodze, samazinot darbinieku apmācību laiku. Samazinās centrālā aparāta atbildīgo nodaļu noslodze telefonisko konsultāciju sniegšanā. Pieaugusi darbinieku informētība par KVS dienestā un tās pozitīviem ieguvumiem.
8.	Tiesu administrācija	Kvalitātes vadība tiesas kancelejā	Pilnveidoti procesi tiesu kancelejās.	Procesu izpilde prasa mazāku administratīvo un laika resursu patēriņu.
9.	Neatliekāmās medicīniskās palīdzības dienests	Kvalitātes vadības sistēmas izveidošana, ieviešana un sertificēšana Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienestā	KVS ieviešana. KVS sertificēšana. KVS pilnveidošana.	Iespēja pārstrukturizēt pārvaldes struktūru un samazināt funkciju dublēšanos – (*vienota administratīvo procesu vadība; *vienota zvanu centra izveide; *nodrošināta finanšu un grāmatvedības informācijas sistēmas optimizācija, vienota darba samaksas sistēmas izveide; *nodrošināta NMP dienesta dokumentu vadības informācijas sistēmas darbības optimizācija). Apliecināts, ka NMP dienesta vadības sistēma ir atbilstoša vadības sistēmu standarta ISO 9001:2008 prasībām. Procesu pārskatāmība: darbības rezultātīvo radītāju noteikšana un izpildes analīze.
10.	Sociālās integrācija	Kvalitātes vadības sistēmas izveide un	KVS ieviešana.	Ir nodrošināts atbalsts struktūrvienību vadītājiem un jaunpieņemtajiem darbiniekiem, kuri iepazīstoties ar Aģentūras procesiem, procesu shēmām, labāk izprot savus pienākumus un lomu

	s valsts aģentūra	ieviešana Sociālās integrācijas valsts aģentūrā		pakalpojumu sniegšanā klientiem.
11	Valsts kanceleja	Integrētas kvalitātes vadības sistēmas izstrāde	KVS ieviešana.	Sakārtoti iestādes procesi, samazināts darbinieku skaits un veikta struktūras optimizācija (divi darbinieki atbrīvoti un no divām struktūrvienībām izveidota viena), pieaugusi darbinieku informētība par KV būtību un nepieciešamību.
12	Valsts vides dienests	Kvalitātes vadības sistēmas elementu izstrāde, prasību sagatavošana to ieviešanai Valsts vides dienestā	Uzsākta KVS ieviešana.	Projekta ietvaros izstrādāta tehniskā specifikācija iepirkumam par elektronisko dokumentu aprites sistēmas ieviešanu Valsts vides dienestā. Iepirkums tika sekmīgi veikts un ieviesta elektronisko dokumentu aprites sistēma. Dokumentu aprīte Valsts vides dienestā notiek elektroniskajā vidē. Samazināts dokumentu aprites laiks. Palielināta darbinieku informētība.
13	Valsts izglītības satura centrs	Inovāciju ieviešana iestādes pamatdarbības procesos	Ieviesta elektroniska vadības sistēma.	Dokumenti ir apkopoti un strukturēti vienuviet, katrs darbinieks var ērti atrast aktuālos dokumentus. Tas samazina procesu izpildes laiku, palielina darbinieku informētību.
14	Valsts izglītības attīstības aģentūra	Kvalitātes vadības sistēmas elementa izveide Valsts izglītības attīstības aģentūrā	Skaidri nodefinēta procesu vadība un virzība, katra iesaistītā pienākumi.	Palielinājies VIAA, kā kompetentas institūcijas administrējamo instrumentu skaits.
15	Vidzemes plānošanas reģions	Kvalitātes vadības sistēmas ieviešana Vidzemes plānošanas reģionā	Izstrādāta iestādes darbības stratēģija, kas attiecas uz VPR administrācijas attīstību un tās īstenotajām funkcijām. Stratēģijas izstrādes eksperta vadībā notikuši semināri politiskajai vadībai, un administrācijas darbiniekiem. Defīnēti sniegtie pakalpojumi, balstoties uz tiesību aktos definēto funkciju sarakstu un	Izstrādes laikā VPR darbinieki guvuši izpratni par VPR Stratēģijas izstrādes nepieciešamību, kvalitātes vadības procesiem un ieguvumiem, ko sniedz kvalitātes vadības sistēmas ieviešana izstrāde. Palielinājusies izpratne par reģiona darbību. Skaidri definētas darbinieku atbildības. Uzlabota dokumentu aprīte un atbilžu sniegšanas efektivitāte.

			klientu aptaujas rezultātiem. Ieviesta elektroniskā dokumentu vadības sistēma. Sagatavoti priekšlikumi nepieciešamo uzlabojumu veikšanai VPR organizācijas darbības uzlabošanai. Priekšlikumi ņemti vērā, komunicējot ar reģiona sadarbības partneriem.	Uzlabota reģiona administrācijas organizatoriskā struktūra, tādējādi efektīvizējot ikdienas darbu. Uzlabojusies sadarbība ar 26 reģiona pašvaldībām.
16	Mērsraga Ostas pārvalde	ISO 9001 kvalitātes vadības sistēmas ieviešana Mērsraga ostas pārvaldē	KVS ieviešana.	Katram pakalpojuma sniegšanas procesam ir nodefinēts atbildīgais. Ir novērsta procesu un atbildīgo personu dublēšanās. Ņemot vērā detalizēto pakalpojuma sniegšanas procesu aprakstu, ir vieglāk aizstāt darbiniekus vienu ar otru.

6. PIELIKUMS. Projektu ietvaros īstenotās darbības (1.5.1.3.2.)

Nr.	Projekta īstenotājs	Projekta nosaukums	Pakalpojumu kvalitātes ieviešanas pasākumi	Pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumu izstrāde un ieviešana	Pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodoloģijas izstrāde, pilnveidošana un ieviešana	Pieredzes apmaiņas pasākumi	Apmācības	Informācijas un publicitātes pasākumi par projekta īstenošanu	Cits
1.	Valsts probācijas dienests	Probācijas programmu īstenošanas kvalitātes paaugstināšana	X	X	X		X	X	
2.	Kuldīgas novada pašvaldības aģentūra „Sociālais dienests”	Sociālo pakalpojumu kvalitātes uzlabošana Kuldīgas novadā	X	X	X	X	X	X	
3.	Ilūkstes novada pašvaldība	Pakalpojumu pieejamības paaugstināšana Ilūkstes novadā	X	X	X		X	X	
4.	Aglonas novada dome	Publisko elektronisko pakalpojumu pieejamības kvalitātes paaugstināšana Aglonas novadā		X	X	X	X	X	
5.	Salaspils novada dome	Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana Salaspils novada pašvaldībā	X	X	X		X	X	
6.	Durbes novada dome	Durbes novada domes administrācijas kapacitātes paaugstināšana teritorijas plānošanā-izmantošanā un e-pakalpojuma ieviešanā Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšanai				X	X		X
7.	Jēkabpils novada pašvaldība	Inovatīvu pasākumu īstenošana Jēkabpils novada pašvaldībā publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai	X	X		X	X	X	
8.	Madonas novada pašvaldība	Informācijas saņemšanas pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana jauniešiem Madonas novadā	X	X	X	X	X	X	
9.	LR Labklājības	Sociālo pakalpojumu sniedzēju kvalitātes	X	X	X	X	X	X	

	ministrija	novērtējuma metodikas izstrāde, validācija un ieviešana							
10.	Valsts zemes dienests	Valsts zemes dienesta sniegto pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana	X	X	X	X	X	X	
11.	Vidzemes plānošanas reģions	Sabiedriskā transporta pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana Vidzemes plānošanas reģionā		X					
12.	Nodarbinātības valsts aģentūra	Vadības darba metodes “Vadība saskaņā ar mērķiem” izstrāde - Nodarbinātības valsts aģentūras pakalpojumu kvalitātes pilnveidošanai	X	X	X		X	X	
13.	Dabas aizsardzības pārvalde	Dabas aizsardzības pārvaldes Dabas aizsardzības daļu darbinieku profesionālās apmācības programmas izstrāde un pilnveide	X	X	X		X	X	
14.	Izglītības un zinātnes ministrijas Valsts izglītības satura centrs	Kvalitatīvas metodiskās vadības sistēmas nodrošināšana bērnu nometņu organizēšanai	X	X	X			X	X
15.	Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra	Ar komercdarbību saistīto Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošana – integrēšana elektroniskā vidē		X				X	
16.	Latvijas Republikas Iekšlietu ministrijas Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde	Ielūgumu un izsaukumu apstiprināšanas nodrošināšana trešo valstu pilsoņu uzaicināšanai sakarā ar nodarbinātību un uzturēšanās atļauju un darba atļauju izsniegšanas pakalpojuma kvalitatīva sniegšana Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldē	X	X	X	X	X	X	
17.	Pārtikas un veterinārais dienests	E-mācību sistēmas izstrāde un ieviešana Pārtikas un veterinārā dienesta sniegto pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai					X		
18.	LR Valsts kase	LR Valsts kases sniegto pakalpojumu pilnveidošana un attīstība	X	X	X		X	X	
19.	Rīgas Plānošanas reģions	Publisko pakalpojumu pieejamības un kvalitātes sekmēšana veicinot kvalitatīvu attīstības plānošanu Rīgas plānošanas reģionā		X		X	X	X	
20.	Zemgales Plānošanas reģions	Publisko pakalpojumu izvērtēšana un uzlabošana komercdarbības attīstībai Zemgales reģionā	X	X		X	X	X	
21.	Latgales plānošanas reģions	Publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana Latgales plānošanas reģionā				X	X	X	X
22.	Sociālās integrācijas valsts aģentūra	Rehabilitācijas pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana Sociālās integrācijas valsts aģentūrā				X	X	X	X
23.	Kurzemes plānošanas reģions	Kurzemes plānošanas reģiona pakalpojumu	X	X			X	X	

24.	reģiona administrācija	kvalitātes uzlabošana					
	Carnikavas novada dome	Carnikavas novada domes sniegto publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana	X		X	X	X
25.	Nacionālais veselības dienests	Procesu pieejas ieviešana Veselības norēķinu centra sniegto pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai	X			X	X

7. PIELIKUMS. Projektu ietvaros īstenoto pasākumu ietekme uz pakalpojumu kvalitāti un pakalpojumu pieejamību (1.5.1.3.2.)

Nr .	Projekta īstenotājs	Īstenotie pasākumi, kas tika vērsti uz pakalpojumu kvalitātes un/vai pieejamības uzlabošanu	Kādā veidā īstenotie pasākumi ir uzlabojuši pakalpojumu kvalitāti	Kādā veidā īstenotie pasākumi ir uzlabojuši pakalpojumu pieejamību
1.	Valsts probācijas dienests	Izstrādāta probācijas programmu īstenošanas kvalitātes novērtēšanas metodoloģija	Tiek veikta regulāra programmu novērtēšana un analīze, tiek sniegta atgriezeniskā saite programmu vadītājiem, kas palīdz pamanīt un risināt problēmas programmu vadīšanā	-
2.	Kuldīgas novada pašvaldības aģentūra „Sociālais dienests”	Izstrādāts sociālo pakalpojumu kvalitātes kritēriju kopums, novērtēta sociālo pakalpojumu kvalitāte, sagatavots metodiskais materiāls, sagatavoti kvalitātes vadības procesa apraksti	Noteiktie kritēriji ir veicinājuši sociālā darba speciālistu izpratni par sociālo pakalpojumu kvalitāti; darbinieki ir kļuvuši profesionālāki; metodiskais materiāls ir palīdzējis uzlabot sociālo darbinieku profesionalitāti darbā ar dažādiem klientu grupām un metodēm; pakalpojumu ieviešana ir kļuvusi kvalitatīvāka, plānota, pamatota.	Ir ieviesti jauni sociālie pakalpojumi, radot sociālo pakalpojumu tīklu sociālā atbalsta sniegšanai iedzīvotājiem; ir ieviestas sociālā atbalsta grupas, kas veicina sociālo pakalpojumu pieejamību. Projekts ir veicinājis citu projektu īstenošanu, kuri ir uzlabojuši fizisku pieejamību (ierīkots pacēlājs, iekārtotas telpas darbam ģimenēm un bērniem).
3.	Ilūkstes novada pašvaldība	Izstrādāti pakalpojumu standarti, ieviesta „pakalpojumu sistēma”, izveidota „vienas pieturas aģentūra”	Pakalpojumu standarti nosaka pakalpojumu sniegšanas kritērijus (piemēram, patērēto laiku), kas pozitīvi ietekmē pakalpojumu kvalitāti, klientu apmierinātību	Vienas pieturas aģentūras izveide uzlaboja pakalpojumu pieejamību klientiem
4.	Aglonas novada dome	Elektronizēti 20 pakalpojumi, uzlabota pašvaldības mājas lapa, izveidotas lietvedības un dokumentu aprites un sēžu vadīšanas sistēmas, apmācīti darbinieki e-pakalpojumu sniegšanai	Uzlabota darbinieku kapacitāte, elektronizēta lietvedības un sēžu vadīšanas sistēma, kas ļauj labāk orientēties dokumentos un samazina patērēto laiku	Vairāk iedzīvotāju izmanto elektroniskos pakalpojumus, kas samazina viņu patērēto laiku
5.	Salaspils novada dome	Izveidota vienas pieturas	Pakalpojumu kvalitātes	Projekts veicināja klientu apkalpošanas

		aģentūra, izveidota e-pakalpojumu sadaļa pašvaldības mājas lapā, ieviesta pakalpojumu vadības sistēma, izstrādātas pakalpojumu sniegšanas instrukcijas	novērtējumi, pakalpojumu sniegšanas instrukcijas veicināja pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu un labāk apmierina klientu vajadzības (par ko liecina klientu atsauksmes)	centra ierīkošanu domes ēkas pirmajā stāvā (tika sasniegts pateicoties lielākoties citiem ieguldījumiem)
6.	Durbes novada dome	Tika sakārtota nekustamā īpašuma kartogrāfiskā bāze, izgatavoti kartogrāfiskie materiāli	Nekustamā īpašuma nodokļa likmes tiek noteiktas precīzāk, palielinājies nekustamā īpašuma nodokļu maksājumu skaits, izmantojot e-pakalpojumus, samazinājies nekustamā īpašuma parādnieku skaits.	-
7.	Jēkabpils novada pašvaldība	Ieviesta vienota dokumentu aprites sistēma, izmantojot IT	Uzlabojās darbinieku IT pielietošanas prasmes, sniedzot pakalpojumus; tiek pielietota jauna pieeja plānošanas dokumentu izstrādei	Uzlabojās iespējas pielietot IT, saņemot pašvaldības pakalpojumus
8.	Madonas novada pašvaldība	Izanalizēta pieejama informācija par pakalpojumiem jauniešiem novadā, izstrādāts informācijas saņemšanas pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanas plāns, realizēti informācijas saņemšanas pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanas pasākumi	Labāk apzinātas klientu vajadzības, apkopota informācija par pieejamajiem pakalpojumiem jauniešiem, izstrādāts informatīvais materiāls, ātrāk notiek informācijas apmaiņa starp jaunatnes darbiniekiem un citiem pašvaldības darbiniekiem	Klienti saņem pakalpojumus ātrāk un tuvāk dzīvesvietai
9.	LR Labklājības ministrija	Izstrādāta sociālo pakalpojumu	Metodiku izmanto atsevišķas	-

		sniedzēju pašnovērtējuma metodika, kas ir bāze kvalitātes vadības sistēmu ieviešanai sociālo pakalpojumu sniedzējiem	pašvaldības un tām ir iespējam labāk novērtēt savu pakalpojumu efektivitāti un kvalitāti	
10.	Valsts zemes dienests	Izstrādāta klientu apkalpošanas rokasgrāmata, stila rokasgrāmata	Rokasgrāmatas ieviešana nodrošināja vienotu izpratni par pakalpojumu sniegšanu, klientu apkalpošanu; radītā elektroniskā vietne (saistībā ar kadastra kārtošanu) nodrošina iespēju ātri un precīzi sniegt atbildes uz klientu jautājumiem	Samazinājies klienta apkalpošanas laiks, gaidīšanas laiks
11.	Vidzemes plānošanas reģions	Izstrādāts sabiedriskā transporta modelis, sagatavotas rekomendācijas transporta maršruta tīkla optimizācijai	Transporta modelis tiek izmantots kā rīks kvalitatīvai lēmumu pieņemšanai, ievērojot efektivitātes principu un iedzīvotāju vajadzības	Palielinājās sabiedriskā transporta pakalpojuma efektivitāte (tiek veikta detalizētāka analīze, plānojot sabiedriskā transporta maršrutus).
12.	Nodarbinātības valsts aģentūra	Ieviesta vadības metode „Vadība saskaņā ar mērķiem”; Izstrādāti darbības rādītāji, kas palīdz novērtēt darba sniegumu	Uzlabojušies sadarbības ar darba devējiem rezultāti, lielāks darba devēju skaits uzsācis sadarbību ar NVA, filiāļu darbinieki ir iesaistīti iestādes darbības plānošanā	-
13.	Dabas aizsardzības pārvalde	Izstrādāts darbinieku profesionālās pilnveides plāns, izstrādāti apmācību materiāli	Apzinātas pakalpojumu sniedzēju vājās puses, ar plāna palīdzību un veikto apmācību rezultātā darbinieki spēj sniegt vispusīgāku pakalpojumu	Pakalpojumi ir kļuvuši pieejamāki klientiem, jo ir iespēja iesaistīt lielāku darbinieku skaitu pakalpojumu sniegšanā
14.	Valsts izglītības satura centrs	Izstrādātas vienotas vadlīnijas nometņu saskaņošanai un pārraudzībai; izveidota vienota datu bāze par nometņu saskaņošanu un uzraudzību; pilnveidots metodiskais materiāls nometņu vadītājiem	Vienotas vadlīnijas ļauj labāk koordinēt vairāku institūciju darbību, saskaņojot un pārraugot bērnu nometnes; sniedz skaidras vadlīnijas bērnu nometņu vadītājiem	Vadlīnijas veicina ātrāku bērnu nometņu saskaņošanas procesu
15.	Latvijas Investīciju un attīstības	Izveidots izglītojošs	Materiāls ir uzlabojis mājas lapas	Uzlabota informācijas par eksporta

	aģentūra	interaktīvais materiāls par eksporta uzsākšanu uzņēmējiem	saturu	iespējām pieejamība, to var ātri iegūt aģentūras mājas lapā
16.	Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde	Papildināti un publicēti procesu apraksti, pilnveidota iekšējā mājas lapa, izveidots informatīvais buklets	Darbiniekiem ir pilnīga un vienota izpratne par procedūrām migrācijas jomā, samazināts kļūdu skaits, apkalpojot klientus	Saīsinājies klientu apkalpošanas laiks
17.	Pārtikas un veterinārais dienests	Izstrādāti e-mācību moduļi	PVD strādājošo kvalifikācijas paaugstināšana	-
18.	LR Valsts kase	Izstrādāts metodiskais materiāls VK pakalpojumu pilnveidošanai, izstrādāts pakalpojumu pilnveidošanas plāns, ievērojot projekta vadības principus	Tiek paaugstināta darbinieku kompetence, tiek ieviests pakalpojumu pilnveidošanas plāns	Ņemti vērā klientu priekšlikumi par VK pakalpojumu pieejamības uzlabošanu
19.	Rīgas Plānošanas reģions	Izstrādāts metodoloģiskais materiāls pašvaldību teritoriju attīstības plānošanas dokumentu izstrādei; veikts pētījums par sabiedrības iesaistes mehānismiem attīstības plānošanā un uzraudzībā; izstrādāta reģiona statistikas teritoriju veidošanas koncepcija	Uzlabojies pašvaldību teritoriju attīstības plānošanas dokumentu izstrādes koordinācijas process; uzlabojies pašvaldību darbs ar sabiedrības iesaisti	Metodoloģiskie materiāli un informācija par plānošanas reģiona statistikas teritorijām ir pieejami RPR interneta vietnē
20.	Zemgales Plānošanas reģions	Izvērtētas Zemgales reģiona pašvaldību mājas lapas, izstrādātas rekomendācijas to uzlabošanai, izstrādāts metodiskais materiāls sabiedrisko apspriešanu organizēšanai, sagatavotas reģiona plānošanas dokumentu vieglāk uztveramas versijas	Apmācību pasākumi tika vērsti uz sabiedrisko attiecību speciālistu kvalifikācijas celšanu	Uzlabotas mājas lapas reģiona pašvaldībās, plānošanas dokumenti ir vieglāk uztverami un lietojami
21.	Latgales plānošanas reģions	Izstrādāta vienas pieturas	Izstrādāts metodisks materiāls VPA	Projekts ir veicinājis klientu apkalpošanas

		aģentūras rokasgrāmata	ieviešanai pašvaldībā, pilnveidota VPA principa ieviešana Daugavpilī	centra kvalitatīvu funkcionēšanu Daugavpilī
22.	Sociālās integrācijas valsts aģentūra	Izveidota elektroniskā pieteikšanas sistēma, pilnveidotas mājas lapas, apmācīti darbinieki	Uzlabojušas darbinieku komunikēšanas ar klientiem prasmes, atvieglota pieteikšanās sistēma	Informācija mājas lapā ir nodrošināta arī angļu un krievu valodās
23.	Kurzemes plānošanas reģiona administrācija	Informācijas sniegšanas un aprites sistēmas uzlabošana, sabiedrības iesaistes veicināšana, rīcības plāna uzraudzības sistēmas izstrāde	Uzlabojās iekšējā dokumentu aprites sistēma, uzlabojusies plānotāju kompetence, paaugstināta reģiona plānošanas dokumentu uzraudzība	Samazināts informācijas meklēšanas un aprites laiks, samazināti atbilžu sniegšanas termiņi, izveidots „plānotāju sadarbības tīkls”
24.	Carnikavas novada dome	Izstrādāta dokumentācija vienas pieturas aģentūras ieviešanai	-	Pašvaldība turpināja projektā iesāktu, izbūvējot klientu apkalpošanas centru domes pirmajā stāvā
25.	Nacionālais veselības dienests	Veikts kvalitātes vadības sistēmas audits, izstrādāti procesu apraksti, papildināta kvalitātes rokasgrāmatas procesu sadaļa	Ieviesta numuriņu sistēma, uzlabota klientu servisa vide, iekārtots bērnu rotaļu stūrītis, turpinās klientu vajadzību apzināšana	-

8. PIELIKUMS. Aptaujas anketas

Aptauja par darbības programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" apakšaktivitātes 1.5.1.3.1. „Kvalitātes vadības sistēmas izveide un ieviešana” ietvaros finansēto projektu ieviešanas ietekmi

Par anketas aizpildīšanu: vairākiem jautājumiem šajā anketā tiek piedāvāti atbilžu varianti. Lai izvēlētos konkrēto variantu, lūdzu divas reizes noklikšķiniet uz rūtiņu ☐ un piedāvātajā izvēles logā atzīmējiet „Atzīmēta”.

A. Informācija par finansējuma saņēmēju un projekta tiešie iznākumi

1. Institūcijas nosaukums:
2. Projekta nosaukums:
3. Lūdzu, atzīmējiet, vai jūsu institūcijā ir noteikta par kvalitātes vadību atbildīgā struktūrvienība, vai darbinieks? Lūdzu, atzīmējiet atbilstoši:

1. Mūsu iestādē ir izveidota par kvalitātes vadību atbildīgā struktūrvienība	☐
2. Mūsu iestādē ir izveidota par kvalitātes vadību atbildīgā amata vienība	☐
3. Kvalitātes vadība ir noteikta kā viens no pienākumiem kāda darbinieka amata aprakstā darbu savienošanas kārībā	☐
4. Mūsu iestādē nevienam nav noteikti pienākumi par kvalitātes vadības ieviešanu iestādē	☐

4. Lūdzu, atzīmējiet, kādas darbības tika īstenotas un kādi rezultāti tika sasniegti īstenošanas rezultātā (*iespējami vairāki atbilžu varianti*):

ta ietvaros īstenotās darbības		Projekta ietvaros sasniegtie projekta rezultāti
ekta administrēšana	☐	
2. kvalitātes vadības sistēmas vai tās elementu izveide, ieviešana un pilnveidošana	☐	
3. ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu saistītu aptauju, pētījumu veikšana	☐	
ināru organizēšana	☐	
5. apmācības ar kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu saistītos jautājumos	☐	
6. pieredzes apmaiņas pasākumi	☐	
7. informācijas un publicitātes pasākumi par projekta īstenošanu	☐	

5. Kādā veidā projektā īstenotās darbības un sasniegtie rezultāti ir ietekmējušas Jūsu institūcijas sniegto pakalpojumu kvalitāti? Lūdzu, sniedziet savu viedokli.
ierakstiet šeit:

Jā Jūsu projektā tika īstenotas darbinieku apmācības, lūdzu, atbildiet uz 6. jautājumu.

6. Kādā veidā apmācību materiāli un apmācībās apgūtās zināšanas tika/tiek izplatītas citu institūcijas darbinieku vidū, ieskaitot jaunus darbiniekus? (*iespējami vairāki atbilžu varianti*)

1. ☐ Apmācību materiāli tika novietoti intranetā (institūcijas iekšējā datortīklā)
2. ☐ Apmācību drukātie materiāli tika izdalīti citiem institūcijas darbiniekiem/darbinieki tika informēti par materiālu pieejamību un iespēju ar tiem iepazīties
3. ☐ Par apmācībām informēja darbinieku sapulcēs
4. ☐ Par apmācību tematiem darbiniekiem tika rīkoti semināri
5. ☐ Apmācītie darbinieki informēja/instruēja citus darbiniekus individuāli vai mazās grupās
6. ☐ Projekta apmācību saturs neattiecas uz citu darbinieku darba uzdevumiem
7. ☐ Nekas no minētā
8. ☐ Cits (lūdzu, ierakstiet):

Ja Jūsu projektā tika īstenoti pieredzes apmaiņa pasākumi, lūdzu, atbildiet uz 7. jautājumu.

7.1. Kā Jūs novērtētu pieredzes apmaiņas brauciena lietderību 5 ballu skalā, kur 1 nozīmē nebija lietderīgs, 5 – bija ļoti lietderīgs?

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7.2. Kā Jūs raksturotu pieredzes apmaiņas brauciena pienesumu projekta mērķa sasniegšanā? *ierakstiet šeit:*

8. Vai projektā sasniegtie rezultāti atbilst projekta pieteikumā izvirzītajiem mērķiem, plānotajiem rezultātiem? Vai ir sasniegti papildus kādi citi, projekta pieteikumā neplānotie rezultāti?

ierakstiet šeit:

9. Lūdzu, novērtējiet skalā no 1- 5, kur 1 maznozīmīgi un 5 ļoti nozīmīgi, projekta sasniegto rezultātu samēru pret ieguldīto finansējumu.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

B: Projekta īstenošana

10. Vai projekta īstenošanas gaitā finansējuma saņēmējs / projekta partneris ir sastapies ar paredzētām vai neparedzētām grūtībām un problēmām? Ja jā, kādā veidā tās ietekmēja projekta īstenošanu un sasniegtos rezultātus?

Grūtību, problēmu veids (lūdzu, atzīmējiet)	Specifiskas, projekta īstenošanas gaitā sastaptās problēmas un kā tās tika risinātas (lūdzu, aprakstiet)	Ietekme uz projekta īstenošanu, sasniegtajiem rezultātiem (lūdzu, aprakstiet)
1. Vadības problēmas (piemēram, vadības maiņa, viedokļu atšķirības par projekta	☐	

īstenošanas risinājumiem)			
2.Juridiskās problēmas (piemēram, kļūdas sastādītajos līgumos, iepirkumu procedūrās)	☐		
3.Finansiālās problēmas (piemēram, problēmas ar līdzfinansējumu, finansējuma laicīgu saņemšanu)	☐		
4.Ar personālu saistītās problēmas (piemēram, līdzdalības, iesaistīšanās līmenis, veselības problēmas)	☐		
5.Problēmas ar sadarbības partneriem/apakšuzņēmējiem (piemēram, sadarbības partneri nepietiekoši sadarbojas/atbalsta projekta īstenošanu, kavē termiņus u.tml.)	☐		
6.Problēmas ar mērķa grupu (piemēram, mērķa grupas pārstāvju zems ieinteresētības, līdzdalības līmenis projekta aktivitātēs un radītajā produktā/rezultātā)	☐		
7.Ar tehnisko nodrošinājumu saistītās problēmas (piemēram, rodas problēmas ar tehnisko aprīkojumu, datortehnikas pieejamību)	☐		
8.Citas problēmas, tai skaitā ārējo faktoru (politisko, ekonomisko) rādītās (lūdzu, ierakstiet):	☐		
9.Neviena	☐		

11. Kādi faktori jeb nosacījumi ir bijuši īpaši veicinoši projekta īstenošanai? Ja tādi bija, lūdzu, atzīmējiet tos un īsi raksturojiet to ietekmi uz projekta īstenošanu.

Šie faktori		Faktoru, nosacījumu ietekme uz projekta īstenošanu
1.Projekta, institūcijas vadība	☐	
2.Personāls	☐	
3.Mērķa grupa	☐	
4.Sadarbības partneri	☐	
5.Tehniskais nodrošinājums	☐	
6.Citi faktori, nosacījumi, tai skaitā ārējie (politiskie, ekonomiskie) (lūdzu, ierakstiet):	☐	
7.Tādu faktoru/nosacījumu nebija	☐	

C: Projekta iznākumi un ietekme uz iestādes darba rezultātiem

12. Lūdzu, norādiet vai projekta tiešie iznākumi (KVS ieviešana un/vai sertificēšana, iestādes ietvaros izstrādātie un ieviestie KVS procesi) ir ietekmējuši Jūsu iestādes sniegto pakalpojumu pieejamību un/vai kvalitāti?

12.1. Jā ☐

12.2. Nē ☐

13. Ja, uz iepriekšējo jautājumu Jūs sniedzāt pozitīvu atbildi, lūdzu raksturojiet, kādā veidā KVS ieviešana un/vai sertificēšana vai iestādes ietvaros izstrādātie un ieviestie KVS procesi ir ietekmējuši Jūsu iestādes sniegto pakalpojumu pieejamību un/vai kvalitāti? Lūdzu, norādiet rezultātus t.sk. kvantitatīvus, kas par to liecina?

Projekta iznākums (piemēram, KVS ieviešana, KVS sertificēšana, KVS sistēmas elementu pilnveidošana, apmācības u.c.)	Ietekme uz pakalpojumu kvalitāti (piemēram, pakalpojums labāk apmierina pakalpojuma saņēmēju vajadzības, uzlabojusies saņēmēju apmierinātība)	Ietekme uz pakalpojumu pieejamību (piemēram, samazinājies pakalpojuma sniegšanas laiks, palielinājies pakalpojuma saņēmēju skaits, samazinājies gaidīšanas ilgums, samazinājušās klientu izmaksas)

14. Lūdzu, norādiet vai projekta tiešie iznākumi (KVS ieviešana un/vai sertificēšana, iestādes ietvaros izstrādātie un ieviestie KVS procesi) ir uzlabojuši Jūsu iestādes darba organizāciju, cilvēkresursu un finanšu resursu optimizāciju, samazinājuši funkciju dublēšanos.

14.1. Jā ☐

14.2. Nē ☐

15. Ja, uz iepriekšējo jautājumu Jūs sniedzāt pozitīvu atbildi, lūdzu, raksturojiet, kā KVS ieviešana un/vai sertificēšana, iestādes ietvaros izstrādātie un ieviestie KVS procesi ir uzlabojuši Jūsu iestādes darba organizāciju, cilvēkresursu un finanšu resursu optimizāciju, samazinājuši funkciju dublēšanos. Lūdzu, raksturojiet rezultātus t.sk. kvantitatīvus, kas par to liecina?

Projekta iznākums (piemēram, KVS ieviešana, KVS sertificēšana, KVS sistēmas elementu pilnveidošana, apmācības u.c.)	Ietekme uz iestādes darba organizāciju (piemēram, samazinājies darbinieku skaits, samazinājies kāda procesa izpildes laiks, pieaugusi darbinieku apmierinātība, pieaugusi darbinieku informētība par KV būtību un nepieciešamību u.c.).

16. Lūdzu, atzīmējiet, kurš no tālāk minētajiem variantiem raksturo Jūsu projekta rezultātu ilgtspēju, ņemot vērā projekta iesnieguma 3.5.sadaļā aprakstīto un līgumā noteikto. Lūdzu, pamatojiet, kā Jūsu projekta rezultāti tiek uzturēti pēc projekta noslēgšanas atbilstoši izvēlētajam projekta ilgtspējas variantam.

		Pamatojums, piemērs:
1. Uz sasniegto rezultātu uzturēšanu orientēta ilgtspēja (projekta sasniegtie rezultāti tiek finansiāli uzturēti vismaz piecus gadus kopš projekts ir noslēdzies).	☐	
2. Uz iznākumu jeb rezultātu lietošanu orientēta ilgtspēja (projektu iznākumi tiek lietoti mērķa grupas interesēs).	☐	
3. Uz sistēmu orientēta ilgtspēja (projekta iznākumi tiek izmantoti, lai uzlabotu organizācijas darbību, pateicoties projektu rezultātu lietošanai ir notikušas izmaiņas, piemēram institūcijas iekšējos procesos).	☐	
4. Uz zināšanu pārnesi orientēta ilgtspēja (projektu iznākumi / gūtās zināšanas un prasmes tiek nodotas tālāk gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās).	☐	

Ia Jūsu projektā tika īstenotas darbinieku apmācības, lūdzu, atbildiet uz 17. jautājumu.

17. Kādā veidā apmācību materiāli un apmācībās apgūtās zināšanas turpina izplatīt jauno darbinieku vidū? (*iespējami vairāki atbilžu varianti*)

1. ☐ Apmācību materiāli ir pieejami intranetā (institūcijas iekšējā datortīklā)
2. ☐ Apmācību drukātie materiāli ir pieejami un jaunie darbinieki uzsākot darbu tiek informēti par materiālu pieejamību un iespēju ar tiem iepazīties
3. ☐ Apmācītie/pieredzējušie darbinieki informē/instruē jaunus darbiniekus
4. ☐ Jaunajiem darbiniekiem tiek organizēti semināri, kuros pieredzējušie darbinieki nodod iegūtās zināšanas
5. ☐ Nekas no minētā
6. ☐ Cits (lūdzu, ierakstiet):

18. Lūdzu, raksturojiet vai un cik lielā mērā projekta rezultāti ir saistāmi ar apakšaktivitātes ietvaros veiktajiem ieguldījumiem? Vai projekta ietvaros īstenotās aktivitātes būtu īstenotas Jūsu iestādē arī bez fondu finansējuma?

ierakstiet šeit:

--

19. Lūdzu, novērtējiet skalā no 1- 5, kur 1 maznozīmīgi un 5 ļoti nozīmīgi, apakšaktivitātes ietvaros pieejamā finansējuma nozīmību Jūsu iestādes sniegto pakalpojumu kvalitātes un iestādes darbības uzlabošanai.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

20. Lūdzu, norādiet, vai un kāds atbalsts Jūsu institūcijai būtu nepieciešams, lai turpinātu iestādes darba snieguma un pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanu un vai Jūs izmantotu struktūrfondu finansējumu, ja būtu šāda iespēja?

ierakstiet šeit:

--

--

21. Lūdzu, norādiet citas piezīmes, atziņas, kuras guvāt projekta īstenošanas gaitā (piemēram, par projektu izstrādes un projektu ieviešanas procesu, kuras vēlaties darīt zināmas apakšaktivitātes ietvaros sasniegto rezultātu izvērtētājiem).

ierakstiet šeit:

--

<i>Paldies par atsaucību!</i>

Aptauja par darbības programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" 1.5.1.3.2. apakšaktivitātes "Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī" ietvaros finansēto projektu ieviešanas ietekmi

Labdien!

Aicinām Jūs piedalīties aptaujā par darbības programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" 1.5.1.3.2. apakšaktivitātes "Publisko pakalpojumu kvalitātes paaugstināšana valsts, reģionālā un vietējā līmenī" ietvaros finansēto projektu ieviešanas ietekmi.

Aptauja tiek veikta Valsts Kancelejas pasūtītā izvērtējuma "Darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” un tās papildinājuma ietvaros īstenoto pasākumu 1.5.1. „Labāka regulējuma politika” un 1.5.2. „Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana” ieviešanas ietekmes izvērtējums 2007.-2013.gada plānošanas periodā” ietvaros.

Visa jūsu sniegtā informācija tiks uzskatīta par konfidenciālu un anonīmi analizēta. Lūdzam Jūs aizpildīt šo anketu elektroniski un nosūtīt uz adresi aptauja@safeg.lv līdz **2015. gada 23. janvārim**. Jau iepriekš pateicamies par Jūsu atbildēm!

Par anketas aizpildīšanu: šis dokuments ir aizsargāts un tajā var veikt tikai atļautās darbības. Atbildes uz atvērtajiem jautājumiem lūdzu ierakstiet pelēkajos laukos: . Lauks palielināsies, kad sāksiet tajā rakstīt. Lai atzīmētu atbilžu variantus, noklikšķiniet uz rūtiņu ☐ vienu reizi, lai tajā parādītos atzīme ☒.

Informācija par finansējuma saņēmēju un projekta tiešie iznākumi

1. Institūcijas nosaukums:

2. Projekta nosaukums:

3. Lūdzu, atzīmējiet, kādas aktivitātes tika īstenotas projektā (iespējami vairāki atbilžu varianti):

1. Pakalpojumu kvalitātes izvērtēšanas pasākumi	☐
2. Pakalpojumu kvalitātes uzlabošanas pasākumu izstrāde un ieviešana	☐
3. Pakalpojumu kvalitātes novērtēšanas metodoloģijas izstrāde, pilnveidošana un adaptēšana	☐
4. Pieredzes apmaiņas pasākumi	☐
5. Apmācības	☐
6. Informācijas un publicitātes pasākumi par projekta īstenošanu	☐
7. Cits (lūdzu, ierakstiet):	☐
8. Cits (lūdzu, ierakstiet):	☐

4. Lūdzu, norādiet kādus projekta iznākumus/rezultātus jūsu projekts plānoja sasniegt – izstrādāta metodika, izveidotie standarti, apmācītie darbinieki u.c.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Projekta rezultāti un to ietekme

5.1. Lūdzu, norādiet, kuri projekta iznākumi/rezultāti (ierakstiet brīvajās ailēs blakus):

1. tika sasniegti tikai pateicoties projekta veiktajiem ieguldījumiem	
2. tika sasniegti lielākoties pateicoties projekta veiktajiem ieguldījumiem, bet bija arī citi ieguldījumi/darbības	
3. tika sasniegti lielākoties pateicoties citiem ieguldījumiem/darbībām, tomēr arī projekts sniedza nelielu ieguldījumu	
4. netika sasniegti, jo notika neplānotas izmaiņas, kuras ir saistāmas ar projekta īstenošanu / tajā risināmo problēmu	

5.2. Lūdzu, raksturojiet cik lielā mērā projekta rezultāti tika sasniegti pateicoties apakšaktivitātes ietvaros veiktajiem ieguldījumiem? Vai projekta ietvaros īstenotās aktivitātes būtu īstenotas Jūsu iestādē arī bez fondu finansējuma?

6. Kādi neplānoti rezultāti / iznākumi ir novērojami šobrīd, kad projekts ir noslēdzies?

7. Vai sasniegtie rezultāti atbilst projekta pieteikumā plānotajiem rezultātiem un ir veicinājuši projekta mērķa sasniegšanu?

8. Kā Jūs vērtējat projekta īstenošanas efektivitāti – sasniegto rezultātu samēru pret ieguldīto finansējumu? Lūdzu, atzīmējiet vienu no piedāvātajiem atbilžu variantiem.

		Jūsu atbilde	
Ļoti efektīva	Izcils efektivitātes piemērs, kad sasniegto rezultātu vērtība būtiski pārsniedz veiktos ieguldījumus. Izvēlēta ieviešanas stratēģija ir ļoti veiksmīga visās tās izpausmēs.	☐	5

Efektīva	Aktivitātes ieviešana ir efektīva. Sasniegto rezultātu vērtība pārsniedz veiktos ieguldījumus. Izvēlēta stratēģija kopumā bija veiksmīga, ar dažiem izņēmumiem.	☐	4
Apmierinoša	Veiktie ieguldījumi atbilst sasniegto rezultātu vērtībai. Sasniegtie rezultāti ir proporcionāli veiktajiem ieguldījumiem, tomēr bija iespējamās citas, efektīvākas alternatīvas, kas ļautu sasniegt rezultātus ar mazākiem ieguldījumiem.	☐	3
Zema	Veiktie ieguldījumi pārsniedz sasniegto rezultātu vērtību. Tomēr sasniegtie rezultāti atsvēr veiktos ieguldījumus. Efektivitāte ir zema. To ietekmē neveiksmīgi izvēlēta stratēģija, jo bija iespējamās citas, efektīvākas alternatīvas, kas ļautu sasniegt rezultātus ar mazākiem ieguldījumiem.	☐	2
Nav konstatējama	Veikto ieguldījumu apmērs būtiski pārsniedz sasniegto rezultātu vērtību. Sasniegtie rezultāti neatsver veiktos ieguldījumus. Efektivitāte nav konstatējama.	☐	1

9. Kādā veidā projektā sasniegtais rezultāts (radītais produkts) ir uzlabojis Jūsu iestādes/institūcijas sniegto pakalpojumu kvalitāti un pieejamību pakalpojumu saņēmējiem? Lūdzu, ierakstiet tabulā projekta svarīgākos sasniegtos rezultātus (vai radītos produktus) un raksturojiet to ietekmi uz pakalpojumu kvalitāti un pieejamību (ja tas attiecas uz projektu).

Projektā sasniegtais rezultāts/radītais produkts (piemēram, izstrādātā metodika, pakalpojuma standarti, veiktais pētījums, radītais e-pakalpojums, apmācību modulis – atbilstoši atbildei uz 4. jautājumu)	Ietekme uz pakalpojumu kvalitāti (piemēram, pakalpojums labāk apmierina pakalpojuma saņēmēju vajadzības, veikti pakalpojuma kvalitātes novērtējumi)	Ietekme uz pakalpojumu pieejamību (piemēram, mazinās patērētais laiks, palielinās pārklājums, uzlabojas piekļuve, samazinās klientu izmaksas)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

10. Vai projekta īstenošanas rezultātā ir uzlabojusies pakalpojumu saņēmēju (klientu) apmierinātība? Kas par to liecina (klientu atsauksmes, sūdzību skaita samazinājums, klientu apsekojuma rezultāti)?



Ja Jūsu institūcija ir veikusi klientu apmierinātības apsekojumu, lūdzu, pievienojiet tā rezultātu apkopojumu elektroniski anketai.

Apmācības un pieredzes apmaiņas pasākumi

Ja Jūsu projektā tika īstenoti apmācības pasākumi, lūdzu atbildiet uz 11.-13. jautājumu.

11. Cik procenti no tiem darbiniekiem, kuri ir piedalījušies projekta apmācībās, joprojām (2014. gada decembrī) strādā Jūsu iestādē/institūcijā?

1. ☐ 0-20% 3. ☐ 41%-60% 5. ☐ 81%-100%
2. ☐ 21%-40% 4. ☐ 61%-80%

12. Kādā veidā apmācībās apgūtās zināšanas tika izplatītas pēc apmācību rīkošanas citu institūcijas darbinieku vidū, ieskaitot jaunos darbiniekus? (*iespējami vairāki atbilžu varianti*)

1. ☐ Apmācību materiāli tika ievietoti intranetā (institūcijas iekšējā datortīklā)
2. ☐ Apmācību drukātie materiāli tika izdalīti citiem institūcijas darbiniekiem/darbinieki tika informēti par materiālu pieejamību un iespēju ar tiem iepazīties
3. ☐ Par apmācībām informēja darbinieku sapulcēs
4. ☐ Par apmācību tematiem darbiniekiem tika rīkoti semināri
5. ☐ Apmācītie darbinieki informēja/instruēja citus darbiniekus individuāli vai mazās grupās
6. ☐ Projekta apmācību saturs neattiecas uz citu darbinieku darba uzdevumiem
7. ☐ Nekas no minētā
8. ☐ Cits (lūdzu, ierakstiet):

13. Kādā veidā darbinieku apmācībās iegūtās zināšanas, prasmes, kompetences un pieredze ir ietekmējušas Jūsu (un sadarbības partneru, ja tādi bija) institūcijas sniegto pakalpojumu kvalitāti? Lūdzu, sniedziet savu viedokli.

Ja Jūsu projektā tika īstenoti pieredzes apmaiņas/apguves pasākumi, lūdzu atbildiet uz 14. jautājumu.

Pieredzes apmaiņas/apguves brauciens (braucieni):

14.1. Kā Jūs novērtētu pieredzes apmaiņas/apguves brauciena (braucieni) lietderību (pienesumu projekta mērķa sasniegšanai) 5 ballu skalā, kur 1 nozīmē nebija lietderīgs, 5 – bija ļoti lietderīgs?

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

14.2. Kā Jūs raksturotu pieredzes apmaiņas/ieguves brauciena (braucieni) pienesumu projekta mērķa sasniegšanai?

Projekta īstenošana

15. Vai projekta īstenošanas gaitā finansējuma saņēmējs/projekta partneris ir sastapies ar paredzētām vai neparedzētām grūtībām un problēmām? Ja jā, kādā veidā tās iespaidoja projekta īstenošanu un sasniegtos rezultātus?

Grūtību, problēmu veids (lūdzu, atzīmējiet)		Specifiskas, projekta īstenošanas gaitā sastaptās problēmas un kā tās tika risinātas (lūdzu, aprakstiet)	Ietekme uz projekta īstenošanu, sasniegtajiem rezultātiem (lūdzu, aprakstiet)
1.Vadības problēmas (piemēram, vadības maiņa, nesaskaņas par projekta īstenošanas taktiskajiem jautājumiem)	☐		
2.Juridiskās problēmas (piemēram, kļūdas sastādītajos līgumos, iepirkumu procedūrās)	☐		
3.Finansiālās problēmas (piemēram, problēmas ar līdzfinansējumu, finansējuma	☐		

laicīgo saņemšanu)			
4.Ar personālu saistītās problēmas (piemēram, līdzdalības, iesaistīšanās līmenis, veselības problēmas)	☐		
5.Problēmas ar sadarbības partneriem (piemēram, sadarbības partneri nepietiekoši sadarbojas/atbalsta projekta īstenošanu, kavē termiņus u.tml.)	☐		
6.Problēmas ar mērķa grupu (piemēram, mērķa grupas pārstāvju zems ieinteresētības, līdzdalības līmenis projekta aktivitātēs un radītajā produktā/rezultātā)	☐		
7.Ar tehnisko nodrošinājumu saistītās problēmas (piemēram, rodas problēmas ar tehnisko aprīkojumu, datortehnikas pieejamību)	☐		
8.Citas problēmas, tai skaitā ārējo faktoru (politisko, ekonomisko) radītās (lūdzu, ierakstiet):	☐		
9.Neviena	☐		

16. Kādi faktori jeb nosacījumi ir bijuši īpaši veicinoši projekta īstenošanai? Ja tādi bija, lūdzu atzīmējiet tos un īsi raksturojiet to ietekmi uz projekta īstenošanu.

Veicinošie faktori	Faktoru, nosacījumu ietekme uz projekta īstenošanu
1.Projekta, institūcijas vadība	☐
2.Personāls	☐
3.Mērķa grupa	☐
4.Sadarbības partneri	☐
5.Tehniskais nodrošinājums	☐
6.Citi faktori, nosacījumi, tai skaitā ārējie (politiskie,	☐

ekonomiskie) (lūdzu, ierakstiet):		
7.Tādu faktoru/nosacījumu nebija	☐	

Projekta ilgtspēja

17. Lūdzu, atzīmējiet, kurš no tālāk minētajiem variantiem raksturo Jūsu projekta rezultātu ilgtspēju, ņemot vērā projekta iesnieguma 3.5.sadaļā aprakstīto un līgumā noteikto. (iespējami vairāki varianti) Lūdzu, ierakstiet blakus ailē pamatojumu vai piemēru tam, kā Jūsu projekta rezultāti tiek uzturēti pēc projekta noslēgšanas atbilstoši izvēlētajam projekta ilgtspējas variantam.

		Pamatojums, piemērs
1.Projekta sasniegtie rezultāti tika finansiāli uzturēti kopš projekta noslēguma; ir plānots tos finansiāli uzturēt vismaz piecus gadus kopš projekta noslēgšanas.	☐	
2.Projekta iznākumi tiek lietoti pēc projekta beigām, rezultāti tiek lietoti mērķa grupas interesēs, mērķa grupa lieto šos rezultātus.	☐	
3.Projekta iznākumi tiek izmantoti, lai uzlabotu organizācijas darbību, pateicoties projektu rezultātu lietošanai ir notikušas izmaiņas, piemēram institūcijas iekšējos procesos.	☐	
4.Projekta iznākumi - gūtās zināšanas un prasmes tiek nodotas citiem organizācijas locekļiem, kuri tās apgūst; gūtās zināšanas un prasmes izmanto personas ārpus organizācijas.	☐	

18. Lūdzu, novērtējiet cik nozīmīgs ir bijis apakšaktivitātes ietvaros iegūtais finansējums Jūsu iestādes sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai skalā no 1 līdz 5, kur 1 ir maznozīmīgs un 5 - ļoti nozīmīgs.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

19. Lūdzu, novērtējiet cik nozīmīgs ir bijis apakšaktivitātes ietvaros iegūtais finansējums Jūsu iestādes sniegto pakalpojumu pieejamības uzlabošanai skalā no 1 līdz 5, kur 1 ir maznozīmīgs un 5 - ļoti nozīmīgs.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

☐		☐		☐		☐		☐
--------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------

20. Lūdzu, norādiet, vai un kāds atbalsts Jūsu institūcijai būtu nepieciešams, lai turpinātu iestādes darba snieguma un pakalpojumu kvalitātes un pieejamības uzlabošanu.

21. Vai Jūs izmantotu struktūrfondu finansējumu, ja nākotnē būtu šāda iespēja?

1. Jā ☐

2. Nē ☐

22. Kas, Jūsprāt, būtu uzlabojams struktūrfondu pārvaldē/administrēšanā nākotnē (piemēram, piešķirama finansējuma apjoms, normatīvais regulējums)?

Paldies par atsaucību!