



Ieguldījums Tavā nākotnē!

Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija

Eiropas Sociālā fonda projekts Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002
„Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”

Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošanas modelis

1.pielikums. Pakalpojumu pārbūves vadlīnijas

Versija 2.0 (30.04.2013.)

Rīga, 2013



Šī dokumenta autoru personiskās tiesības pieder tā izstrādātājiem. Dokumenta autoru mantiskās tiesības pieder Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai (turpmāk – Pasūtītājs), pārņemot projektu no Valsts kancelejas kā atbildīgā iestāde, veic Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” īstenošanu. 85 % no projekta finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību un 15 % Latvijas valsts budžets.

Pieļaujama dokumentā iekļautās informācijas citēšana un izmantošana atvasinātu darbu veidošanai iekļaujot atsauci uz šo dokumentu.

Dokumenta autori:

- Ivars Solovjovs, IS Consulting SIA, dokumenta izstrādes vadītājs
- Ilāna Ekbauma, IS Consulting SIA

Kontaktpersona:

Māris Sprindžuks

"Corporate & Public Management Consulting Group" SIA

Alūksnes iela 5-21, Rīga, LV-1045

Tel.: (+371) 67 876 811

Fakss: (+371) 67 871 206

E-pasts: cpm@cpmconsulting.eu

Izmaiņu lapa:

Versija	Mainītās daļas	Izmaiņu kopsavilkums	Autors	Datums
0.5		Dokumenta sākotnējā versija		01.04.2011
0.9		Precizēts viss dokuments	I.Solovjovs	13.06.2011
1.0		Precizēta 1.3.sadaļa		27.06.2011
2.0		Precizēta 4.sadaļa		30.04.2013.

Saturs

1. IEVADS	4
1.1. Konteksts	4
1.2. Metodikas mērķis un pielietojums	4
1.3. Ierobežojumi	4
1.4. Terminu un saīsinājumi	4
2. VISPĀRĒJĀ PIEEJA	6
2.1. Jēdzienu skaidrojums	6
2.2. Pamatprincipi	6
3. PRASĪBAS UN REKOMENDĀCIJAS	8
3.1. Pakalpojumu pilnveidošanas plānošana	8
3.1.1. Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana	8
3.1.2. Pakalpojumu attīstības stratēģijas izstrāde	9
3.2. Pakalpojuma pārbūve	10
3.2.1. Pakalpojuma detalizētā izvērtēšana	11
3.2.2. Pakalpojuma pārbūves plāna (konceptijas) sagatavošana	15
3.2.3. Pakalpojuma pārbūves īstenošana	16
3.2.4. Pakalpojuma darbināšana un uzturēšana	17
3.3. Nepārtrauktas pakalpojumu uzlabošanas veikšana	17
3.4. Pakalpojumu pilnveidošanas atbalsta pasākumu veikšana	18
4. SAISTĪTIE DOKUMENTI	19

1. Ievads

1.1. Konteksts

Šī dokumenta autoru personiskās tiesības pieder tā izstrādātājiem. Dokumenta autoru mantiskās tiesības pieder Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai (turpmāk – Pasūtītājs), pārņemot projektu no Valsts kancelejas kā atbildīgā iestāde, veic Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” īstenošanu. 85 % no projekta finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību un 15 % Latvijas valsts budžets.

Projekta ietvaros organizētā iepirkuma Nr. MK VK 2010/3 ESF „Publisko pakalpojumu sniegšanas analīze, publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana un apmācību organizēšana” (turpmāk – Iepirkums) rezultātā Valsts kanceleja 2010.gada 29.novembrī noslēdza līgumu Nr. 115 ar SIA „Corporate & Public Management Consulting Group” SIA (turpmāk – Izpildītājs) par attiecīgu projekta aktivitāšu īstenošanu (turpmāk – Projekts).

Šis dokuments ir pielikums projekta ietvaros sagatavotajam nodevumam - „Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis” (PPS modelis), kurā ir aprakstītas pakalpojumu pārbūves veikšanas vadlīnijas.

1.2. Metodikas mērķis un pielietojums

Vadlīniju mērķi ir:

- Sniegt pārskatu par iestādēs līmenī īstenojamajām pakalpojumu pilnveidošanas aktivitātēm;
- Noteikt rekomendējamo kārtību, atbilstoši kurai pakalpojuma turētājam ir jāveic pakalpojuma pārbūve.

No sava pozicionējuma un detalizācijas pakāpes šīs vadlīnijas ir uzskatāmas par „jumta” vadlīnijām attiecībā pret pārējām PPS modeļa ietvaros sagatavotajām vadlīnijām un metodikām, kas sniedz pārskatu par pakalpojumu pārbūves pasākumu rekomendējamo īstenošanas kārtību un parāda citu vadlīniju un metodiku piemērošanas kontekstu.

Vadlīniju galvenā mērķauditorija ir konsultanti, kas piedalās publisko pakalpojumu pilnveidošanā, kā arī Latvijas valsts tiešās pārvaldes iestādes, pašvaldības un citi tiesību subjekti, kas ir atbildīgi par publiskos pakalpojumu pieejamības nodrošināšanu.

1.3. Ierobežojumi

Saistībā ar dokumentu ir piemērojami šādi ierobežojumi:

Esošā versija ir uzskatāma par projekta darba versiju, kuru paredzēts izmantot Rokasgrāmatas “Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis” izstrādē un kura var tikt papildināta, balstoties uz valsts vienotā KAC tīkla pilotprojekta sagatavošanas gaitā uzkrāto pieredzi.

1.4. Terminu un saīsinājumi

1.tabula. Lietotie termini un saīsinājumi

Saīsinājums	Saīsinājuma skaidrojums
ES	Eiropas Savienība
ESF	Eiropas Sociālais fonds
IIA	Izmaksu-ieguvumu analīze
PPK	Publisko pakalpojumu katalogs
PPS	Publisko pakalpojumu sistēma

Saīsinājums	Saīsinājuma skaidrojums
LR	Latvijas Republika
PPS modelis	Nodevuma „Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis” daļa (pamatdokuments), kurā izklāstīti jēdzieni, konceptuāli risinājumi un nostādnes saistībā ar publisko pakalpojumu sniegšanas un pilnveidošanu nodrošināšanu.
PPS modeļa vadlīnijas	Nodevuma „Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis” daļa (pielikumi), kuros izklāstīti piedāvātā PPS modeļa piemērošanas vadlīnijas un konkrētas metodikas.
IDS	Iestādes darbības stratēģija
Iestāde	Institūcija, kura darbojas publiskas personas vārdā un kurai ar normatīvo aktu noteikta kompetence valsts pārvaldē, piešķirti finanšu līdzekļi tās darbības īstenošanai un ir savs personāls
Institūcija	Organizatoriski patstāvīga struktūra plašā nozīmē, t.sk. iestāde, komersants, biedrība vai nodibinājums
IS	Informācijas sistēma
IT	Informācijas tehnoloģijas

2. Vispārējā pieeja

2.1. Jēdzienu skaidrojums

Pakalpojums (vai iestādes pakalpojums) - jebkurš no pakalpojumu veidiem, kura sniegšanu nodrošina iestāde (pārvaldes pakalpojums, saimnieciskais pakalpojums vai starpiestāžu pakalpojums).

Saskaņā ar piedāvāto PPS modeli iestādes nodrošināmo pakalpojumi veidi ir šādi:

- **Pārvaldes pakalpojums** ir materiāls vai nemateriāls tiešs labums (t.sk. piešķirot tiesības un nodrošinot pienākuma izpildi pret valsti vai pašvaldību), ko publiskā pārvalde saskaņā ar normatīvajiem aktiem nodrošina privātpersonai, publisko tiesību ietvaros realizējot publiskās pārvaldes funkcijas.
- **Saimnieciskais pakalpojums** ir materiāls vai nemateriāls tiešs labums, kuru publiskā pārvalde nodrošina privātpersonai par atlīdzību brīva tirgus apstākļos uz privāttiesiska līguma pamata.
- **Starpiestāžu pakalpojums** ir materiāls vai nemateriāls labums, kuru viena publiskās pārvaldes iestāde nodrošina citai iestādei, kas kā materiālā vai nemateriālā labuma saņēmēja, ir salīdzināmā situācijā ar privātpersonu pakalpojumu saņemšanā.

Jēdziens **publiskais pakalpojums** ietver sevī pārvaldes pakalpojumu un saimniecisko pakalpojumu.

Pakalpojuma turētājs - iestāde, kuras kompetencē ir ar pakalpojumu saistītās valsts pārvaldes (publiskās) funkcijas vai uzdevuma nodrošināšana, vai cita persona, kurai deleģēts ar pakalpojumu saistītais pārvaldes uzdevums un kuras neatņemams pienākums ir nodrošināt arī attiecīgā publiskā pakalpojuma pieejamību sabiedrībai.

Viens no pakalpojuma turētāja pienākumiem ir plānot un veikt savā atbildībā esošo pakalpojumu pilnveidošanu.

Pakalpojumu pilnveidošana var notikt divos galvenajos veidos:

- **Pakalpojumu pārbūve** – vienreizēju pakalpojumu pilnveidošanas projektu īstenošana, kas parasti ietver būtiskas izmaiņas noteiktos pakalpojuma sniegšanas aspektos;
- **Nepārtraukta pakalpojuma uzlabošana** – pastāvīga atsevišķu nelielu uzlabojumu veikšana pakalpojumu sniegšanas procesā, kas veicama pakalpojumu nepārtrauktas uzlabošanas procesa ietvaros (viens no pakalpojumu pārvaldības procesiem).

Šīs vadlīnijas nosaka pakalpojumu pārbūves ieteicamo īstenošanas kārtību, tai pašā laikā atsevišķi elementi ir izmantojami arī nepārtrauktas pakalpojumu uzlabošanas procesā.

2.2. Pamatprincipi

Saistībā ar pakalpojumu pārbūves īstenošanu ir piemērojami šādi principi:

Pārbūvei ir jābūt vērstai uz noteiktu politikas rezultātu (outcomes) sasniegšanu

Pakalpojuma pārbūve nav pašmērķis, tai jābūt vērstai uz noteiktu politikas rezultātu (angliski - *outcomes*) sasniegšanu, kas var izpausties, piemēram, kā

- Pakalpojumu pieejamības palielināšana;
- Klienta ērtību un administratīvā sloga samazināšana;
- Pakalpojuma sniegšanas izmaksu samazināšana;
- U.c.

Pakalpojumu pārbūve – komplekss, vairāku jomu pasākumu kopums

Pakalpojuma pārbūve pēc būtības ir uzskatāma par kompleksu daudzdimensiju aktivitāti, kas var ietvert noteiktas izmaiņas vairākās jomās:

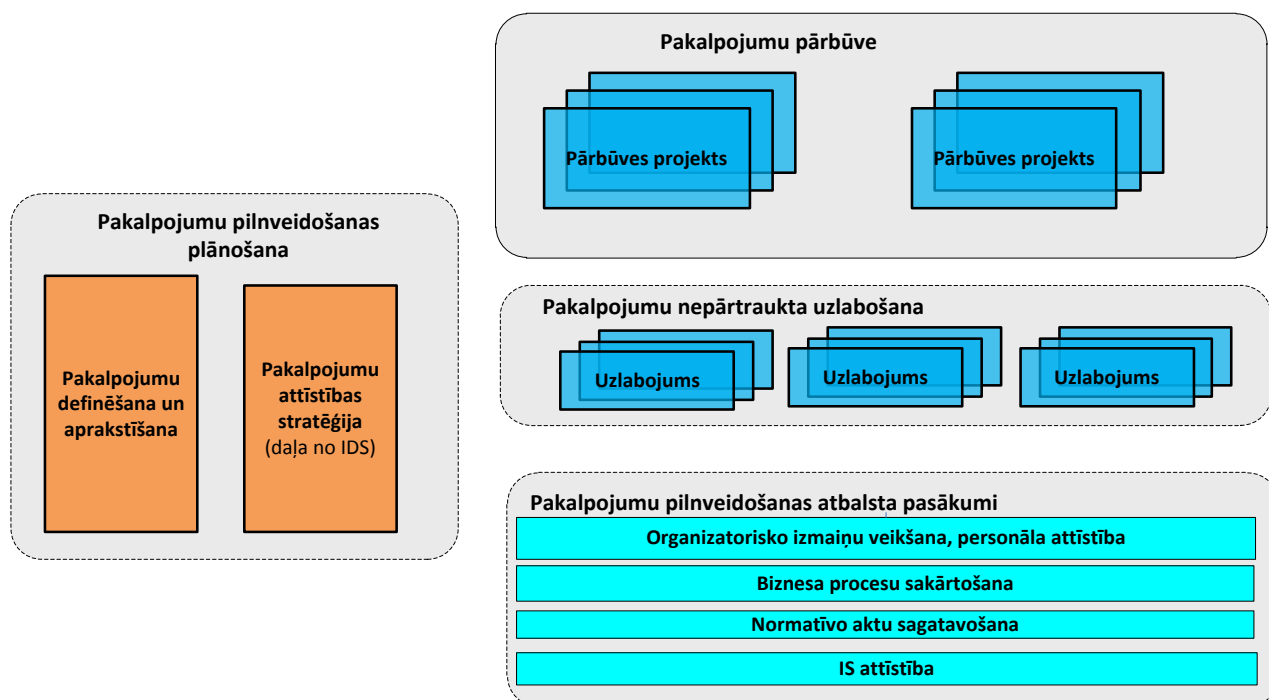
- Procesu izmaiņas (gan no klienta viedokļa, gan iekšējās);
- Normatīvo aktu izmaiņas;
- Informācijas sistēmu izmaiņas;

- Infrastruktūras izmaiņas (telpu nodrošinājums u.c.);
- Organizatoriskās izmaiņas (iesaistīto dalībnieku kompetence);
- Personāla izmaiņas;
- U.c.

Lai sasniegtu pakalpojumu pārbūves mērķus, parasti pilnveidojumi ir jāplāno un jārealizē vienlaicīgi visās dimensijās.

3. Prasības un rekomendācijas

Publisko pakalpojumu pilnveidošanas aktivitāšu pārskats, kas veicams iestādē saistībā ar publisko pakalpojumu pilnveidošanu ir parādīts 1.attēlā.



1.attēls. Publisko pakalpojumu pilnveidošanas pārskats

Turpmākajās dokumenta sadaļās ir sniegts īss galveno posmu un uzdevumu pārskats.

3.1. Pakalpojumu pilnveidošanas plānošana

Šis bloks ietver uzdevumus un soļus, kas veicami iestādes līmenī attiecībā uz visiem iestādes pakalpojumiem.

3.1.1. Pakalpojumu definēšana un aprakstīšana

Mērķi

- Noteikt iestādes pakalpojumu klāstu, kas izriet no iestādes veicamajām funkcijām un uzdevumiem;
- Informēt klientus par iestādēs nodrošinājamiem pakalpojumiem;
- Sagatavot dokumentāciju, kas nepieciešama pakalpojuma sniegšanas nodrošināšanai.

Izmantotās metodikas, vadlīnijas

- Pakalpojumu definēšanas un aprakstīšanas vadlīnijas (PPS modeļa 2.pielikums).

Galvenās darbības

- Iestādes pakalpojumu noteikšana un pakalpojumu saraksta sagatavošana (pakalpojumu klāstam ir jābūt uzskaitītām vismaz iekšējā normatīvā aktā);
- Pakalpojumu svarīguma noteikšana, pakalpojuma vadītāju nozīmēšana, pakalpojumu vēlamā brieduma līmeņa/dokumentēšanas pakāpes noteikšana;

- Pakalpojumu aprakstu (kartīšu) sagatavošana un pakalpojumu aprakstu publicēšana publisko pakalpojumu katalogā www.latvija.lv;
- Pakalpojumu sniegšanas dokumentācijas sagatavošana atbilstoši noteiktajam pakalpojuma brieduma līmenim un dokumentēšanas plānam.

Detalizēti veicamo darbību apraksts un pieeja ir aprakstīta pakalpojumu definēšanas un aprakstīšanas vadlīnijās (PPS modeļa 2.pielikums).

Rezultāts

- Iestādes pakalpojumu saraksts (ar atbildīgajiem vadītājiem, pakalpojuma svarīgumu);
- Pakalpojuma apraksts PPK;
- Pakalpojumu dokumentēšanas plāns;
- Pakalpojumu dokumentācija pakalpojumu katalogos (procesu apraksti, instrukcijas u.c.).

Detalizēti posma rezultātu apraksts ir dots pakalpojumu definēšanas un aprakstīšanas vadlīnijās (PPS modeļa 2.pielikums).

3.1.2. Pakalpojumu attīstības stratēģijas izstrāde

Mērķi

- Noteikt iestādes pakalpojumu sniegšanas pamatnostādnes, kā arī pakalpojumu pilnveidošanas mērķus un uzdevumus kā daļu no iestādes darbības stratēģijas.

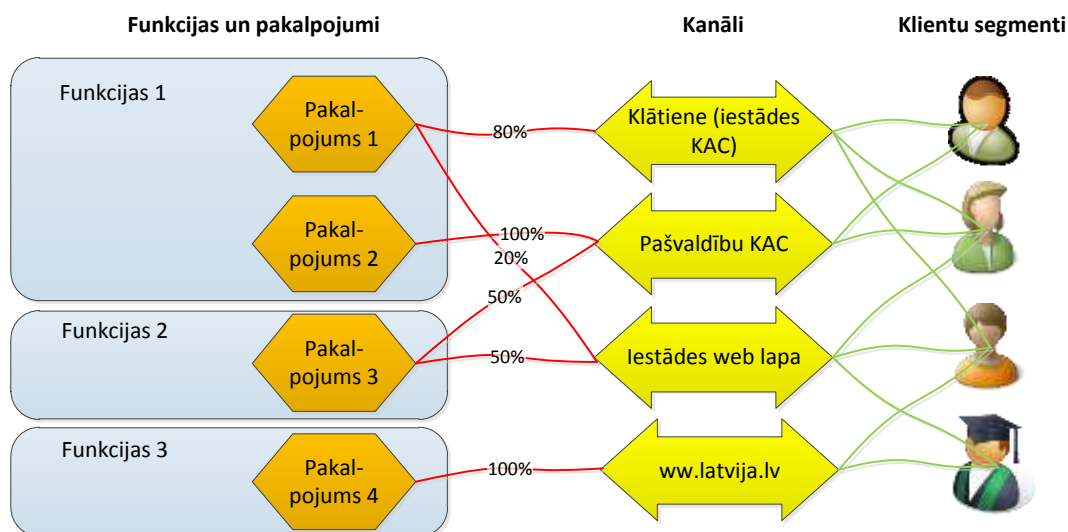
Izmantotās metodikas, vadlīnijas

- PPS modelī izklāstītai vienotajai publisko pakalpojumu pārvaldības un sniegšanas kārtībai;
- Pakalpojumu izvērtēšanas vadlīnijas (PPS modeļa 3.pielikums).

Galvenās darbības

- Iestādes pakalpojumu kopas izvērtēšana
Iestāžu pakalpojumu kopas izvērtēšana atbilstoši noteiktiem kritērijiem, pakalpojumu pārbūves kandidātu un iespējamo pilnveidojumu noteikšana (skat. Pakalpojumu izvērtēšanas vadlīnijas, PPS modeļa 2.pielikums)
- Klientu segmentēšana
Pakalpojumu turētājam ir jāveic klientu un to vajadzību un īpatnību izpēti, kuras rezultātā jāveic klientu grupēšana pēc būtiskām pazīmēm (piemēram, uzņēmēji, gados vecāki iedzīvotāji, invalīdi, jaunieši, bezdarbnieki u.c.), kuras vai nu atspoguļo klientu tipveida vajadzības, vai arī nosaka pakalpojumu sniegšanas procesa īpatnības. Klientu segmentēšana ir nepieciešama divu būtisku mērķu sasniegšanai:
 - Klientu vajadzību apzināšanai, lai nodrošinātu to labāku apmierināšanu (kas atspoguļotos pilnveidojot pakalpojumus);
 - Pakalpojumu piegādes kanālu pielāgošanai klientu segmentu vēlmēm (kas atspoguļotos atbilstošu kanālu izveidē un pilnveidošanā).
- Pakalpojumu kanālu stratēģijas formulēšana
Pakalpojuma turētājam ir jādefinē kanālu stratēģija (kas varētu tikt iekļauta kā sadaļa iestādes darbības stratēģijā). Balstoties uz a) pakalpojuma pieejamības prasību, klientu ērtību un administratīvā sloga samazināšanas apsvērumiem; b) pakalpojuma sniegšanas izmaksu un ekonomijas apsvērumiem; c) noteiktu klientu grupu nediskriminācijas apsvērumiem. Ir jānosaka kādi kanāli kādiem pakalpojumiem tiks izmantoti, kā arī jānorāda kanālu/pakalpojumu sasaiste ar noteiktiem segmentiem, kā arī plānotā kanālu izmantošanas proporcija noteiktiem kanālu veidiem. Specifiska kanālu stratēģija var tikt noteikta arī konkrētiem pakalpojumu sniegšanas soļiem (pieteikšana, informēšana, rezultāta piegāde). Kanālu stratēģijas loģiskā struktūra ir parādīta 2.attēlā. Kanālu stratēģija var tikt atspoguļota arī

kā divas matricveida tabulas (pakalpojumi/kanāli – pakalpojumu plānotais apjoms, klientu segmenti/kanāli – pakalpojumu apjoms). Būtiski atzīmēt, ka noteikta kanāla izmantošana nav pašmērķis (piemēram, pašvaldību KAC vai elektronisko kanālu), mērķis ir izvēlēties gan no iestādes, gan no klientu viedokļa optimālo pakalpojumu piegādes modeli.



2.attēls. Kanālu stratēģijas struktūra

■ Pakalpojumu pilnveidošanas mērķu un uzdevumu noteikšana

Uzdevuma ietvaros jānosaka pakalpojumu sniegšanas pilnveidošanas mērķi un uzdevumi t.sk. kādi pakalpojumi kādā secībā ir pilnveidojami, citi ar pakalpojumu pilnveidošanu saistīti pasākumi/projekti. Šiem mērķiem un uzdevumiem jāiekļaujas iestādes darbības stratēģijā līdzās citiem mērķiem un uzdevumiem.

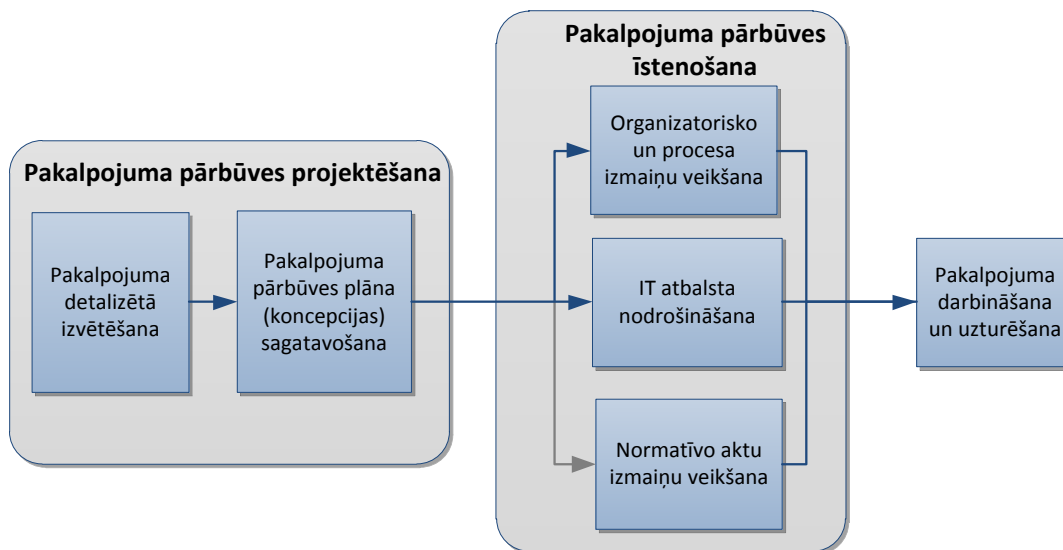
Rezultāts

- Pakalpojumu kopas izvērtējums, kas ietver:
 - Tabulu ar pakalpojumu izvērtējumiem no dažādu aspektu viedokļa;
 - Secinājumus.
- Dokuments „Pakalpojumu attīstības stratēģija” (var tikt iekļauts arī kopējā iestādes darbības stratēģijā), kas ietver šādu informāciju:
 - Iestādes pakalpojumi un to raksturojums;
 - Klientu segmenti un to raksturojums;
 - Kanālu stratēģija;
 - Pakalpojumu sniegšanas organizācija (atbilstoši kanālu stratēģijai);
 - Pakalpojumu pilnveidošanas mērķi un uzdevumi.

3.2. Pakalpojuma pārbūve

Pakalpojumu pārbūve ir īstenojama katram pakalpojumam vai pakalpojumu grupai atsevišķi. Rekomendēts atsevišķa pakalpojuma pārbūvi organizēt kā projektu.

Katra individuālā pakalpojuma pārbūve notiek atbilstoši tipveida dzīves ciklam, kas parādīts sekojošā attēlā:



3.attēls. Pakalpojuma pārbūves tipveida soļi

3.2.1. Pakalpojuma detalizētā izvērtēšana

Mērķi

- Veikt atsevišķu pakalpojumu izvērtējumu pirms pakalpojuma pārbūves un pilnveidojumu ieviešanas.

Izmantotās metodikas, vadlīnijas

- Pakalpojumu izvērtēšanas vadlīnijas (PPS modeļa 3.pielikums);
- Pakalpojumu izmaksu noteikšanas metodika (PPS modeļa 5.pielikums);
- Administratīvā sloga noteikšanas metodika (Standard Cost Model¹).

Galvenās darbības:

- Noteikt pakalpojuma izvērtēšanas mērķi, piemēram:
 - Veikt pakalpojuma analīzi pēc noteiktu aspektu/kritēriju viedokļa (piemēram, sabiedriska lietderība, efektivitāte, klienta un iestādes administratīvais slogs, atbilstība normatīvajiem aktiem u.c.);
 - Identificēt pakalpojuma esošās organizācijas vājās puses/potenciālus pilnveidojumus nākotnē;
 - IZanalizēt pakalpojuma iespējamās pārbūves veidus, piemēram:
 - pārtraukt/samazināt;
 - deleģēt privātajam sektoram;
 - elektronizēt;
 - nodot citai iestādei pakalpojuma klientu apkalpošanas funkciju;
 - sniegt pakalpojumu ar vienas pieturas aģentūras starpniecību, utt.
- Informācijas ievākšana un analīze (esošās pakalpojuma organizācijas apzināšana):
 - Svarīgākās faktoloģiskā rakstura informācijas ievākšana par analizējamo pakalpojumu no pakalpojuma kartiņas.
 - Iepazīšanās ar pakalpojuma esošo pārvaldību un organizāciju, izmantojot citas informācijas iegūšanas avotus un metodes, piemēram:
 - Ar pakalpojuma darbību saistītās dokumentācijas izpēti un analīzi;

¹ www.oecd.org/dataoecd/32/54/34227698.pdf

- Intervijas ar pakalpojuma turētāju (ar mērķi apzināt esošo pakalpojuma organizāciju, ņemot vērā finanšu, IT, cilvēkresursu u.c. aspektus);
- Pakalpojumu saņēmēju viedokļa noskaidrošana par pakalpojuma esošo organizāciju un iespējamajiem uzlabojumiem (interviju un/vai aptauju veidā) u.c.

Zemāk tabulā atspoguļoti galvenie jautājumi, uz kuriem ieteicams rast atbildes pakalpojuma apzināšanas posmā. Šīs atbildes veidos pamatu tālākai pakalpojuma izvērtēšanai.

Pakalpojuma izvērtēšanas aspekti	Jautājumi
Pakalpojuma svarīgums	<p>Kāda ir sabiedrības vajadzība/politikas rezultāts (funkcijas/pakalpojuma labums), ko nodrošina konkrētais pakalpojums?</p> <p>Kāds ir konkrētās valsts pārvaldes funkcijas svarīgums?</p> <p>Kāds ir potenciālais pakalpojuma apjoms (un potenciālais klientu mērķa segments)?</p> <p>Kāds ir sabiedrības viedoklis par pakalpojuma lietderību - vai pakalpojums ir sabiedrībai lietderīgs?</p> <p>Vai pakalpojuma izpilde ir tieši saistīta ar valsts attīstības mērķiem un vajadzībām?</p> <p>Kādas būs sekas, ja valsts šo pakalpojumu nesniegs - vai ir iespēja attiekties no pakalpojuma sniegšanas (pilnīgi vai daļēji)?</p>
Pakalpojuma veids	Vai pakalpojums ir saistīts ar varas realizāciju, valsts pārvaldes pakalpojumiem (publiskais pakalpojums, starpiestāžu pakalpojums) vai saimniecisko pakalpojumu
Pakalpojuma normatīva bāze	<p>Uz kādu normatīvo bāzi pamatojas esošā pakalpojuma sniegšana?</p> <p>Vai pakalpojuma sniegšanu regulē noteikts normatīvais vai administratīvais akts?</p>
Atbildība par pakalpojuma sniegšanu un esošā sadarbība ar citām organizācijām	<p>Vai nozarē/politikas jomā ir skaidrs politiskās atbildības sadalījums par pakalpojuma sniegšanu starp ministrijām?</p> <p>Vai atbildība par pakalpojuma sniegšanu ir atbilstoši sadalīta un vai pakalpojuma turētāja funkcija ir veikta atbilstošajā ministrijā?</p> <p>Kas ir pakalpojuma turētājs?</p> <p>Kuras ir tās struktūrvienības, kas ministrijās (vai to padotībā esošajās iestādēs, aģentūrās) ir iesaistītas attiecīga pakalpojuma sniegšanā?</p> <p>Cik veiksmīgi un efektīvi šīs ministrijas, pakļautības iestādes vai aģentūras sniedz pakalpojumu?</p> <p>Kādi ir citi sadarbības partneri pakalpojuma sniegšanā?</p>
Pakalpojuma saņēmēji un to segmentācija	<p>Kāds ir esošais pakalpojuma apjoms?</p> <p>Kāds ir pakalpojumu saņēmēju kvantitatīvs un kvalitātes raksturojums?</p> <p>Kādi ir pakalpojuma saņēmēju segmenti?</p>
Esošā pakalpojuma sniegšanas kanālu stratēģija	<p>Vai esošā pakalpojuma sniegšanas kanālu stratēģija ir optimāla konkrētā pakalpojuma sniegšanai?</p> <p>Vai tā atbilst klientu/sabiedrības vajadzībām un ērtībām?</p>
Esošie pakalpojumu sniegšanas kanāli	<p>Kādi kanāli šobrīd tiek izmantoti pakalpojumu sniegšanā?</p> <p>Vai esošā pakalpojuma sniegšanu var uzticēt trešajām personām vai organizēt savādākā veidā?</p>

Esošā pakalpojuma organizācija un IT atbalsts	<p>Vai esošie pakalpojuma sniegšanas procesi ir organizēti efektīvi? Kādi ir esošā pakalpojuma organizācijas procesa soļi? Cik liels administratīvais slogs ir pakalpojuma turētājam, sniedzējiem un klientam? Vai esošā pakalpojuma sniegšanā ir optimāli izmantotas IT atbalsta iespējas? Kā IT atbalstu varētu izmantot efektīvāk?</p>
Esošā pakalpojuma sniegšanas kvalitātes izvērtējums no pakalpojuma saņēmēja puses	<p>Vai klientu apmierina sniegtā pakalpojuma kvalitāte? Kādus pilnveidojumus redz pakalpojuma saņēmējs pakalpojuma pārvaldībā un organizācijā?</p>
Esošā pakalpojuma izmaksas	<p>Kādas ir esošās pakalpojuma organizācijas izmaksas? Vai esošā pakalpojuma sniegšanas kanālu stratēģija ir visefektīvākā no izmaksu viedokļa? Vai pakalpojuma finansējums no valsts budžeta ir adekvāts attiecībā pret iegūto sabiedrības labumu? Vai ir iespējams rast ietaupījumus, veicot veiksmīgāku pakalpojuma organizāciju?</p>
Esošā pakalpojuma rādītāji	<p>Kādi ir galvenie kvantitatīvie un kvalitatīvie rādītāji, kas raksturo esošo pakalpojumu sniegšanas procesu? Vai pakalpojumam ir izvirzīti tādi mērķu/uzdevumu sasniegšanas rādītāji (rezultatīvie rādītāji), kas ir pietiekami skaidri izmērāmi, sasniedzami, orientēti uz rezultātu un tie ir saskaņoti ar izpildes laiku? Kā darbības rezultatīvie rādītāji sekmē pakalpojuma mērķa sasniegšanu (sabiedrības problēmas risināšanu)?</p>

- Pakalpojuma izvērtēšana saskaņā ar vērtēšanas kritērijiem
 - Pakalpojuma izvērtēšana, sniedzot vērtējumu un rakstisku skaidrojumu par katru no detalizētas izvērtēšanas kritērijiem (skat. tabulu „Pakalpojuma izvērtēšanas kritēriju saraksts”) ar mērķi identificēt pakalpojuma pārvaldības un organizācijas stiprās un vājās puses un izstrādāt iespējamās rekomendācijas pakalpojuma pilnveidošanai, t.sk.:
 - Pakalpojuma lietderības (svarīguma) izvērtējums (sasaiste ar valsts attīstības mērķiem un sabiedrības vajadzībām, iespēja atteikties no šī pakalpojumu pilnīgas vai daļējas sniegšanas u.c. jautājumi);
 - Esošā pakalpojuma sniegšanas modeļa (kanālu stratēģijas) izvērtēšana (t.sk. izvērtējot iespēju atsevišķu ar pakalpojumu sniegšanu saistītu uzdevumu uzticēšanu trešajām personām);
 - Esošo sniegšanas procesu efektivitātes un IT atbalsta novērtējums;
 - Pakalpojuma kvalitātes un sloga uz sabiedrību izvērtējums no pakalpojuma saņēmēju skata punkta;
 - Esošā normatīvā bāze un ar to saistītie jautājumi;
 - Pakalpojuma izmaksu analīze, identificējot esošā sniegšanas modeļa faktiskās izmaksas (saskaņā ar Pakalpojumu izmaksu noteikšanas metodiku, PPS modeļa 5.pielikums);
 - U.c. jautājumi atkarībā no pakalpojuma specifikas.
 - Vērtēšanas rezultātu ierakstīšana tabulā (sk. Pakalpojumu izvērtēšanas vadlīniju tabulu „Pakalpojuma izvērtēšanas tabula”, PPS modeļa 3.pielikums).
- Pakalpojuma izvērtēšanas rezultātu analīze un interpretācija
 - Pakalpojuma kopas izvērtēšanas rezultāta („Pakalpojuma izvērtēšanas tabulas”) analīze, atbilstoši izvērtēšanas procesa noteiktajām mērķim un uzdevumiem;

- Pakalpojuma izvērtēšanas rezultātu interpretācijas „loģikas” uzbūve (pamatojoties uz pakalpojuma izvērtēšanas rezultātu, iegūtās informācijas saturisko analīzi un eksperta vērtējumu) un sākotnējo pārbūves alternatīvu izvēle (pamatojoties uz konkrētā pakalpojuma raksturojumiem (skat. piemēru);
- Secinājumu aprakstīšana par pakalpojuma izvērtēšanas rezultātiem (atbilstoši izvērtēšanas mērķim).

Pakalpojuma izvērtējuma rezultātu interpretācijas ilustratīvs piemērs

Pakalpojuma raksturojumu kopa	Iespējami secinājumi par pakalpojuma pārbūves procesu (izmantojami tikai kā ilustratīvs piemērs)
Pakalpojums ir mazsvarīgs Pakalpojums nav saistīts ar varas realizācijas funkciju Pakalpojums rada lielu slogu, bet nepievieno vērtību Pakalpojumu neregulē tiesiskais regulējums utt.	Iespējams, no pakalpojuma nākotnē var atteikties utt.
Pakalpojums ir svarīgs Pakalpojumam ir liels apjoms Pakalpojumam šobrīd ir zema elektronizācijas pakāpe Pakalpojuma izpildē ir 2.autentifikācijas līmenis utt.	Iespējams, pakalpojumu nākotnē būtu nepieciešams elektronizēt utt.

- Konceptuālo priekšlikumu formulēšana par pakalpojuma organizāciju nākotnē
 - Aprakstīt konceptuālos priekšlikumus pakalpojumu nākotnes organizācijai, ņemot vērā būtiskākus pakalpojuma izvērtēšanas aspektus.

Rezultāts

- Orientējošs pakalpojuma izvērtējuma dokumenta saturs:
 - Ievads (konteksts un dokumenta mērķi, izmantošana, ierobežojumi, termini u.c.);
 - Esošās situācijas izklāsts:
 - Pakalpojuma būtība un mērķis;
 - Normatīvā bāze;
 - Esošais pakalpojumu sniegšanas modelis (turētājs, sadarbības partneri, esoša esošā kanālu stratēģija);
 - Klienti un to segmentācija (t.sk. klientu kvantitatīvs un kvalitātes raksturojums, klientu segmenti);
 - Pakalpojuma rādītāji (galvenie kvantitatīvie un kvalitatīvie rādītāji, kas raksturo esošo pakalpojumu sniegšanas procesu);
 - Pakalpojuma sniegšanas vērtējums no klientu viedokļa;
 - Pakalpojuma sniegšanas process (īss esošā pakalpojuma sniegšanas procesa apraksts);
 - Esošais IT atbalsts;
 - Esošās pakalpojumu sniegšanas izmaksu aplēse.
 - Izvērtējums un rekomendācijas pakalpojuma pilnveidošanai:
 - Pakalpojuma lietderības izvērtējums un rekomendācijas, t.sk.
 - Pakalpojuma sasaiste ar attiecīgās publiskās politikas/funkcijas mērķiem un sabiedrības vajadzībām;
 - Iespēja atteikties pilnībā vai daļēji no pakalpojuma sniegšanas.
 - Pakalpojuma sniegšanas modeļa (kanālu stratēģijas) izvērtējums un rekomendācijas, t.sk.:

- Optimālais (no klientu ērtību un sniegšanas izmaksu viedokļa) kanālu komplekts (*channel mix*);
 - Iespēja atsevišķus ar pakalpojumu sniegšanu saistītus uzdevumus uzticēt citām organizācijām (piemēram, pašvaldību VPA u.c.);
 - Sniegšanas procesu efektivitātes un IT atbalsta izvērtējums un rekomendācijas;
 - Pakalpojuma kvalitātes un sloga uz sabiedrību izvērtējums (no pakalpojuma saņēmēju skata punkta);
 - Normatīvā bāzes un ar to saistīto jautājumu izvērtējums un rekomendācijas;
 - Pakalpojuma izmaksu izvērtējums (ja iespējams salīdzinot tās ar pieejamo references informāciju (*benchmarks*));
 - U.c. aspektu izvērtējums atkarībā no pakalpojuma specifikas.
- Secinājumi un pakalpojuma pilnveidošanas konceptuālie priekšlikumi.

3.2.2. Pakalpojuma pārbūves plāna (konceptijas) sagatavošana

Mērķi

- Pakalpojuma pārbūves risinājumu detalizēta aprakstīšanas un pārbūves īstenošanas aplānošana.

Izmantotās metodikas, vadlīnijas

- Pakalpojumu pārbūves vadlīnijas;
- Pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības tipveida procesi (PPS modeļa 6.pielikums);
- Pakalpojuma izmaksu-ieguvumu analīzes metodika (PPS modeļa 4.pielikums);
- Pakalpojumu izmaksu noteikšanas metodika (PPS modeļa 5.pielikums).

Galvenās darbības

- Pakalpojuma pārbūves plāna priekšlikumu sagatavošana un saskaņošana ar ieinteresētājām pusēm:
 - Pakalpojuma pārbūves konceptuālo priekšlikumu formulēšana. Šo ietvaros tiek sagatavoti detalizēti priekšlikumi pakalpojumu pārbūvei (saskaņā ar iepriekšējā posmā formulētājām rekomendācijām) visās būtiskajās ar pakalpojumu saistītajās jomās (dimensijās), t.sk.:
 - Pakalpojuma būtības precizēšana (t.sk. pakalpojuma apjoma/servisa līmeņa noteikšana);
 - Pakalpojumu sniegšanas modelis (kanālu stratēģija), t.sk. iespējamā sadarbība ar VPA un citām iestādēm;
 - Pakalpojumu sniegšanas procesu uzlabojumi;
 - Nepieciešamais IT atbalsts;
 - Nepieciešamās normatīvo aktu izmaiņas;
 - U.c..
 - Pakalpojumu pārbūves konceptuālo priekšlikumu saskaņošana ar ieinteresētājām pusēm. Šo ietvaros tiek izdiskutēti sagatavotie konceptuālie priekšlikumi saistībā ar pakalpojuma pārbūvi.
- Pakalpojuma pārbūves plāna sagatavošana
 - Iepriekšējā solī sagatavoto konceptuālo priekšlikumu detalizēta aprakstīšana;
 - Pakalpojumu pārbūves izmaksu-ieguvumu izvērtēšana. Balstoties uz esošās situācijas šo ietvaros apkopoto informāciju saskaņā ar izmaksu-ieguvumu aprēķināšanas metodiku (skat. Pakalpojumu izmaksu-ieguvumu aprēķina metodiku,

PPS modeļa 4.pielikums) tiek veikta piedāvātā pārbūves risinājuma izmaksu-ieguvumu aprēķins.

- Pārbūves plāna un laika grafika noteikšana.

Rezultāts

- Orientējošs pārbūves plāna dokumenta saturs:
 - Ievads (konteksts un dokumenta mērķi, izmantošana, ierobežojumi, termini u.c.);
 - Esošās situācijas izvērtējums (īss esošās situācijas un galveno problēmu izklāsts, kas detalizēti aprakstīts izvērtējuma dokumentā);
 - Pakalpojuma pārbūves pamatnostādnes:
 - Pārbūves mērķi (*outcomes*);
 - Pamatprincipi (īss konceptuālo risinājumu izklāsts);
 - Pakalpojuma pārbūves risinājumu apraksts:
 - Pakalpojuma apjoma/servisa līmeņa izmaiņas;
 - Nākotnes pakalpojuma sniegšanas modelis (kanālu stratēģija):
 - Klientu segmentācija;
 - Optimālais (no klientu ērtību un sniegšanas izmaksu viedokļa) kanālu komplekts (*channel mix*);
 - Atsevišķus ar pakalpojumu sniegšanu saistītus uzdevumu uzticēšana citām iestādēm (piemēram, pašvaldību VPA u.c.).
 - Nākotnes pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības procesi (procesu shēmas ar īsiem aprakstiem);
 - Organizatoriskās un personāla izmaiņas (izmaiņas iestāžu un struktūrvienību funkcijās un uzdevumos, nepieciešamās izmaiņas personāla kompetencēs un skaitā);
 - Nepieciešamais IT atbalsts (nepieciešamās izmaiņas ar pakalpojumu sniegšanu saistītājās informācijas sistēmās);
 - Nepieciešamās normatīvo aktu izmaiņas (normatīvo aktu uzskaitījums ar nepieciešamo izmaiņu aprakstiem).
 - Pārbūves īstenošanas plāns, kas ietver šādu informāciju:
 - Uzdevumi (sagrupēti pa rīcības virzieniem);
 - Uzdevuma īss apraksts (t.sk. galvenie pasākumi);
 - Atbildīgais;
 - Termiņš (sākums, beigas);
 - Īstenošanas metode (iestādes iekšējiem resursiem, ārpakalpojums, u.c.);
 - Piezīmes.
 - Izmaksu aplēses (izmaksas un iespējamie finansēšanas avoti);
 - Risku izvērtējums;
 - 1.pielikums. Pakalpojuma apraksts (nākotnes pakalpojuma apraksts saskaņā ar precizēto pakalpojumu apraksta metodiku);
 - 2.pielikums. Pakalpojuma pārbūves izmaksu-ieguvumu aprēķins.

3.2.3. Pakalpojuma pārbūves īstenošana

Mērķis

- Īstenot pakalpojuma pārbūvi saskaņā ar iepriekš sagatavoto pārbūves plānu.

Izmantotās metodikas, vadlīnijas

- Pakalpojumu pārbūves vadlīnijas.

Galvenās darbības

- Organizatorisko un procesu izmaiņu nodrošināšana:
 - pakalpojuma sniegšanas un klientu apkalpošanas procesu noteikšana (procedūru un instrukciju sagatavošana) un ieviešana;
 - nepieciešamo organizatorisko izmaiņu veikšana;
 - personāla apmācība, līgumu slēgšana u.c. pasākumi.
- Normatīvo aktu izmaiņu veikšana:
 - Grozījumu veikšana esošajos normatīvajos aktos (vai jaunu normatīvo aktu sagatavošana), kas nepieciešami saistībā ar dotā pakalpojuma pilnveidošanu/elektronizāciju.
- IT atbalsta nodrošināšana:
 - Izmaiņu veikšana esošajās IS vai jaunas IS izveide/iegāde, kas nodrošina nākotnes pakalpojuma sniegšanas procesu.
- Infrastruktūras nodrošināšana:
 - Nepieciešamo telpu u.c. jautājumu risināšana (īre, remonts, labiekārtošana).
- U.c. pasākumu veikšanas saskaņā ar pārbūves plānu.

Rezultāts

- Sagatavoti nepieciešamie priekšnoteikumi pilnveidota pakalpojuma sniegšanai.

3.2.4. Pakalpojuma darbināšana un uzturēšana

Mērķi

- Pilnveidotā pakalpojuma sniegšanas nodrošināšana.

Izmantotās metodikas

- Pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības tipveida procesi (PPS modeļa 6.pielikums).

Galvenās darbības

- Pakalpojuma pilotdarbināšana (modernizēta pakalpojuma sniegšana ierobežotā apjomā ar mērķi novērst iespējamās nepilnības un kļūdas;)
- Pakalpojuma ieviešana pilnā apjomā;
- Modernizēta pakalpojumu sniegšanas nodrošināšana.

Rezultāts

- Pilnveidots pakalpojums.

3.3. Nepārtrauktas pakalpojumu uzlabošanas veikšana

Šis bloks ietver procesus un uzdevumus, kas saistīti ar nepārtrauktu pakalpojumu uzlabošanas aktivitāšu veikšanu, t.sk.:

- Nepārtrauktu pakalpojumu rezultātu un procesa rādītāju informācijas apkopošanu un analīzi;
- Incidentu un problēmu uzskaiti un analīzi, iespējamo uzlabojumu identificēšanu;
- Uzlabojumu (izmaiņu) plānošanu un ieviešanu.

Detalizētāk nepārtrauktās pakalpojumu uzlabošanas process ir aprakstīts PPS modeļa 6.pielikumā.

3.4. Pakalpojumu pilnveidošanas atbalsta pasākumu veikšana

Šis bloks ietver procesus un uzdevumus, kuri ir vērsti uz visu pakalpojumu pilnveidošanas nodrošināšanu (vispārīgie atbalsta pasākumi):

- Organizatorisko izmaiņu veikšana, personāla attīstība:
 - Konkrēts pasākumu kopums ir atkarīgs no iestādes pakalpojumu pilnveidošanas stratēģijā noteiktajiem uzdevumiem (piemēram, īpašas klientu apkalpošanas struktūras izveide, klientu apkalpošanas personāla apmācība u.c.);
- Biznesa procesu sakārtošana:
 - Konkrēts pasākumu kopums ir atkarīgs no iestādes pakalpojumu pilnveidošanas stratēģijā noteiktajiem uzdevumiem (piemēram, atbilstoši izvēlētajam pakalpojumu sniegšanas modelim ir jādefinē un jādokumentē tipveida pakalpojumu sniegšanas procesi, kas kopīgi visiem pakalpojumiem);
- Normatīvo aktu un to izmaiņu sagatavošana:
 - Normatīvo aktu (gan iekšējo, gan ārējo) un to izmaiņu sagatavošana, kas nepieciešama visu pakalpojumu pilnveidošanai, piemēram, klientu apkalpošanas standarta noteikšanai, elektronisko dokumentu iekšējās aprites noteikšanai, citu iestāžu datu bāzu informācijas tiesiskā statusa noteikšanai (lai varētu izmantot izziņas tiešsaistē no citiem reģistriem, nepieprasot no klienta iesniegt papīra izziņas) u.c.;
- IS attīstība:
 - Tādu informācijas tehnoloģiju komponentu izstrāde/iegāde/pielāgošana, kuru izmantošana nepieciešama visu pakalpojumu sniegšanas procesā;
 - Tādu informācijas tehnoloģiju komponentu izstrāde/iegāde/pielāgošana, kuru izmantošana nepieciešama klientu apkalpošanas un daudzkanālu pakalpojumu piegādes procesa nodrošināšanai:
 - Klientu attiecību vadības informācijas sistēma (KAVIS);
 - Darba plūsmu sistēma;
 - U.c..

4. Saistītie dokumenti

1. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. Versija 2.0 (30.04.2013.);
2. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 1.pielikums. Pakalpojumu pārbūves vadlīnijas. Versija 2.0 (30.04.2013.);
3. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 2.pielikums. Pakalpojumu definēšanas un aprakstīšanas metodika. Versija 2.0 (30.04.2013.);
4. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 3.pielikums. Pakalpojumu izvērtēšanas metodika. Versija 2.0 (30.04.2013.);
5. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 4.pielikums. Pakalpojumu pārbūves izmaksu-ieguvumu aprēķina metodika. Versija 2.0 (30.04.2013);
6. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 5.pielikums. Pakalpojumu izmaksu noteikšanas vadlīnijas. Versija 2.0 (30.04.2013);
7. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis 6.pielikums. Pakalpojumu pārvaldības un sniegšanas procesi. Versija 2.0 (30.04.2013);
8. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis. 7.pielikums. Klientu apkalpošanas standarta sagatavošanas vadlīnijas. Versija 2.0 (30.04.2013).