



Viedās administrācijas un
reģionālās attīstības
ministrija

Pamatdarbības un nodrošinājuma līmenī veicamie pakalpojumu pārvaldības uzdevumi

PU2-23

Mērījumu veikšana un rezultātu izmantošana

Saimnieka
attieksme

1. Uzdevuma veikšanas rezultāts, ieguvumi un apdraudējumi
2. Uzdevuma veikšanas līmeņi, mērogi un atbildīgās lomas
Uzdevuma iesaiste pakalpojumu pārvaldības posmu aktivitātēs
3. Uzdevuma veikšanā iesaistīto lomu pienākumi un mijiedarbība
4. Pakalpojumu pārvaldības uzdevumu savstarpējās atkarības un mijiedarbība
5. No uzdevuma veikšanas atkarīgie pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumi
6. Uzdevuma pilnvērtīgai veikšanai nepieciešamās spējas (kompetences un procesi)
7. Uzdevuma pilnvērtīgai veikšanai nepieciešamie resursi (informācija un digitālās tehnoloģijas)
8. Norādes uzdevuma veikšanai

Plašāka informācija: <https://www.varam.gov.lv/lv/pakalpojumu-vides-pilnveide>

Atbalsts: pvp@varam.gov.lv



Tiešsaistes konsultācijas
katru ceturtdienu 15:00–17:00
MS Teams vidē

[Pieslēgšanās saite](#)



Viedās administrācijas un
reģionālās attīstības
ministrija

PU2-23 Mērījumu veikšana un rezultātu izmantošana

1(8)

Rezultāts, ieguvumi un apdraudējumi

Uzdevuma veikšanas rezultāts



♦ Uzdevuma veikšanas rezultātā:

- ♦ tiek kontrolēti visu iestādes pakalpojumu un katra atsevišķa pakalpojuma galvenie darbības rādītāji (tostarp rezultativitātes rādītāji, efektivitātes rādītāji, ka arī tos tieši ietekmējošie "virzošie" rādītāji)
- ♦ tiek kontrolēti visu iestādes ar pakalpojumiem saistīto resursu galvenie darbības rādītāji (tostarp rezultativitātes rādītāji, efektivitātes rādītāji, ka arī tos tieši ietekmējošie "virzošie" rādītāji)
- ♦ galveno darbības rādītāju rezultāti tiek izmantoti pakalpojumu un resursu pārvaldībai (tostarp ikdienas aktivitāšu veikšanai, pilnveidei un attīstībai)

Ieguvumi un apdraudējumi



♦ Ja pakalpojumu pārvaldības uzdevums tiek veikts:

- ♦ ir pieejami ar pakalpojumu pārvaldību saistīti rādītāju mērījumi
- ♦ ir iespējams analizēt iegūtos rezultātus un izmantot tos pakalpojumu pārvaldībai, tostarp pakalpojumu, spēju un resursu pilnveidei un attīstības plānošanai

♦ Ja pakalpojumu pārvaldības uzdevums netiek veikts:

- ♦ nav pieejami pakalpojumu sniegšanas un resursu izmantošanas rezultativitātes un efektivitātes mērījumu rādītāji, un nav iespējams:
 - ♦ analizējot iegūtos rezultātus, novērtēt faktisko situāciju un faktiskās situācijas atbilstību plānotajai
 - ♦ ikdienā īstenot faktos balstītu pakalpojumu pārvaldību – pārvaldības aktivitātes visos pārvaldības posmos
 - ♦ plānot un īstenot faktos balstītu pakalpojumu, spēju un resursu pilnveidi un attīstību
- ♦ nav pieejami pakalpojumu līmeņu vienošanās nosacījumu izpildes mērījumu rādītāji, un nav iespējams:
 - ♦ analizējot iegūtos rezultātus, novērtēt faktisko situāciju un faktiskās situācijas atbilstību saskaņotajai ar pakalpojumu saņēmējiem
 - ♦ ikdienā nodrošināt pakalpojumu līmeņu vienošanās nosacījumu izpildes atbilstību
 - ♦ plānot un īstenot faktos balstītu pakalpojumu līmeņu vienošanās nosacījumu izmaiņas – pilnveidi un attīstību



Viedās administrācijas un
reģionālās attīstības
ministrija

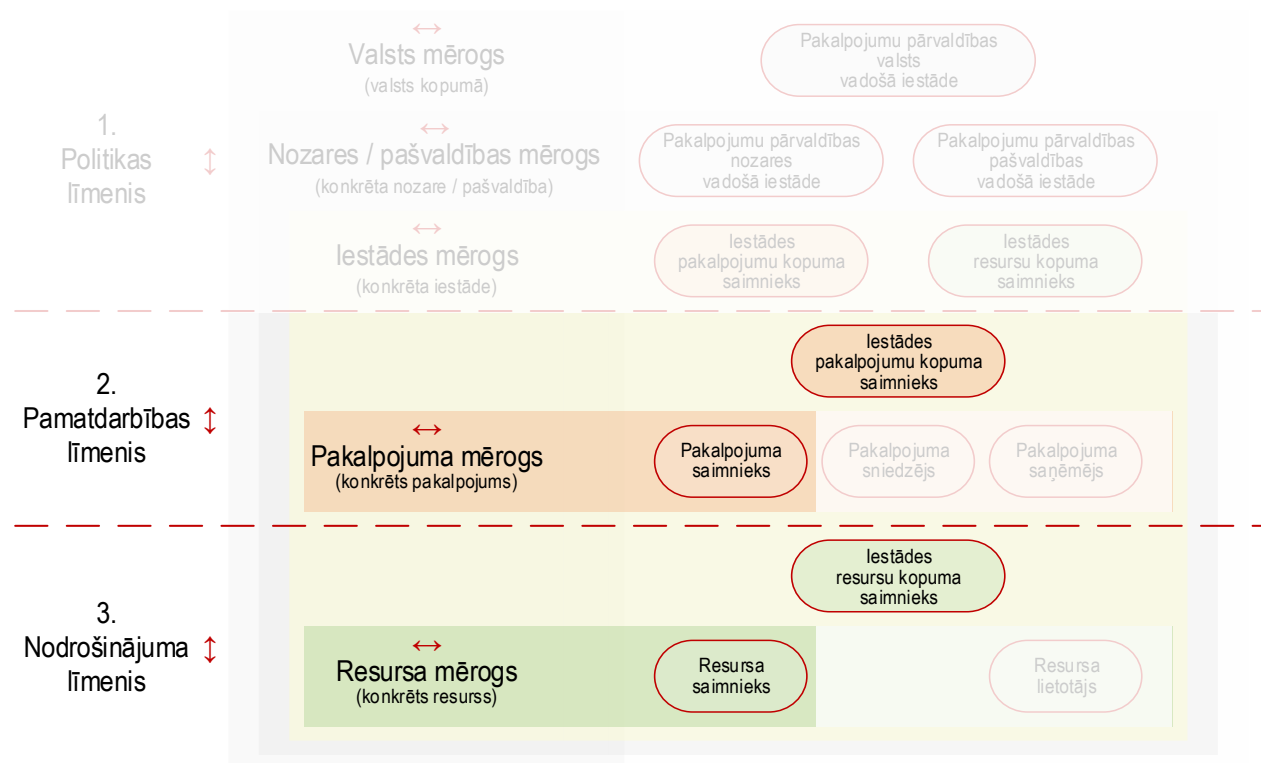
Pakalpojumu pārvaldības uzdevumi (P4.2.)

PU2-23 Mērījumu veikšana un rezultātu izmantošana

2(8)

Darbības līmeņi, mērogi un atbildīgās lomas

- ♦ **Uzdevums** ir veicams visos norādītajos pakalpojumu pārvaldības **līmeņos un mērogos**
- ♦ Uzdevuma veikšanā ir iesaistītas visas norādītās pakalpojumu pārvaldības **lomas**



Iesaiste pakalpojumu pārvaldības posmu aktivitātēs

Politika līmenis			Pamatdarbības un nodrošinājuma līmenis					
Pakalpojumu pārvaldības politika un pakalpojumu attīstības stratēģijas			Pakalpojumi un tiem nepieciešamās spējas un resursi					
● Plānošana un aktualizēšana	● Sagatavošanās īstenošanai	● Īstenošana	● Plānošana	● Izveide vai iegāde	● Ieviešana vai pielāgošana	● Sniegšana vai lietošana	● Uzturēšana un pilnveide	● Likvidēšana



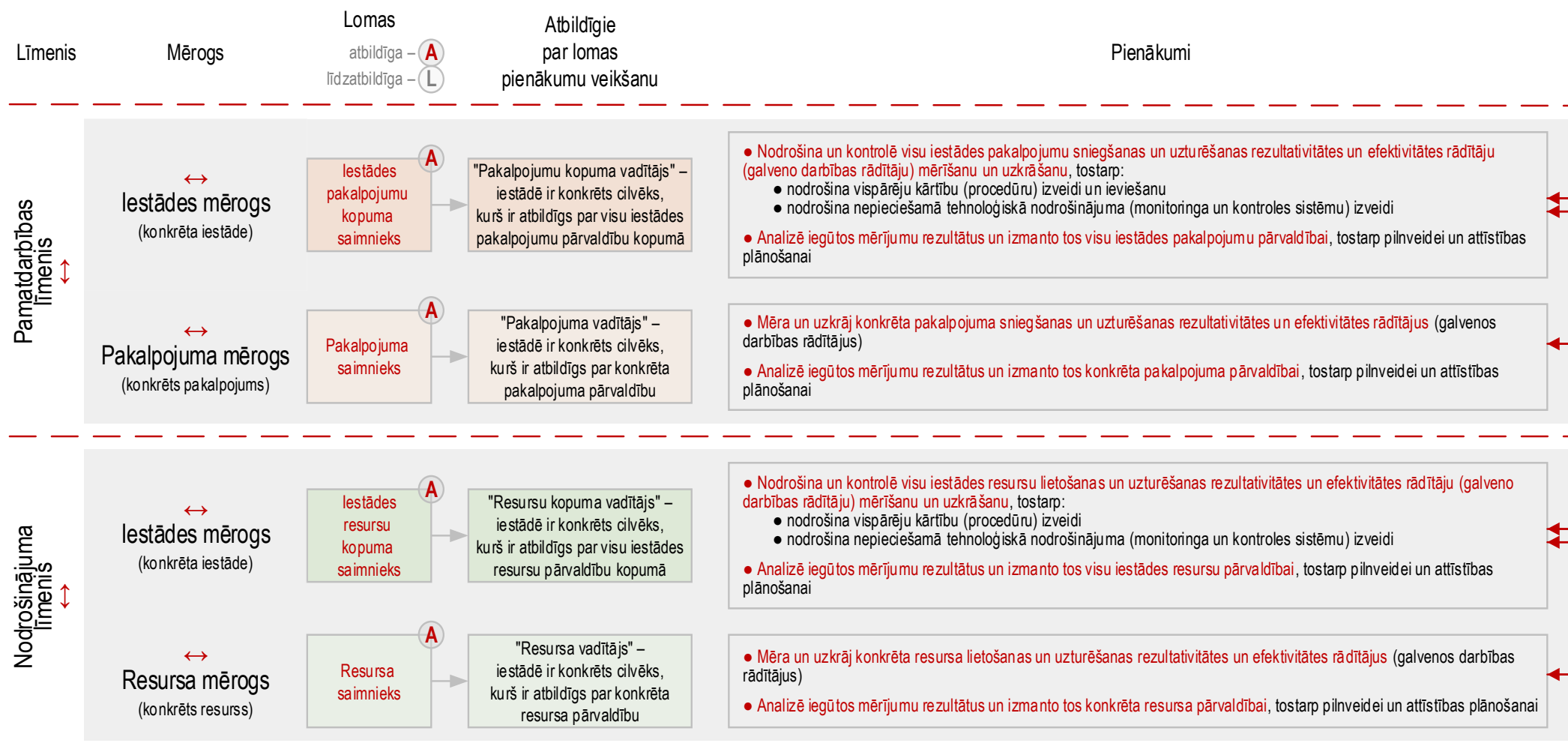
Viedās administrācijas un
reģionālās attīstības
ministrija

Pakalpojumu pārvaldības uzdevumi (P4.2.)

PU2-23 Mērījumu veikšana un rezultātu izmantošana

3(8)

Iesaistīto lomu pienākumi un mijiedarbība





PU2-23 Mērījumu veikšana un rezultātu izmantošana

Viedās administrācijas un
reģionālās attīstības
ministrija

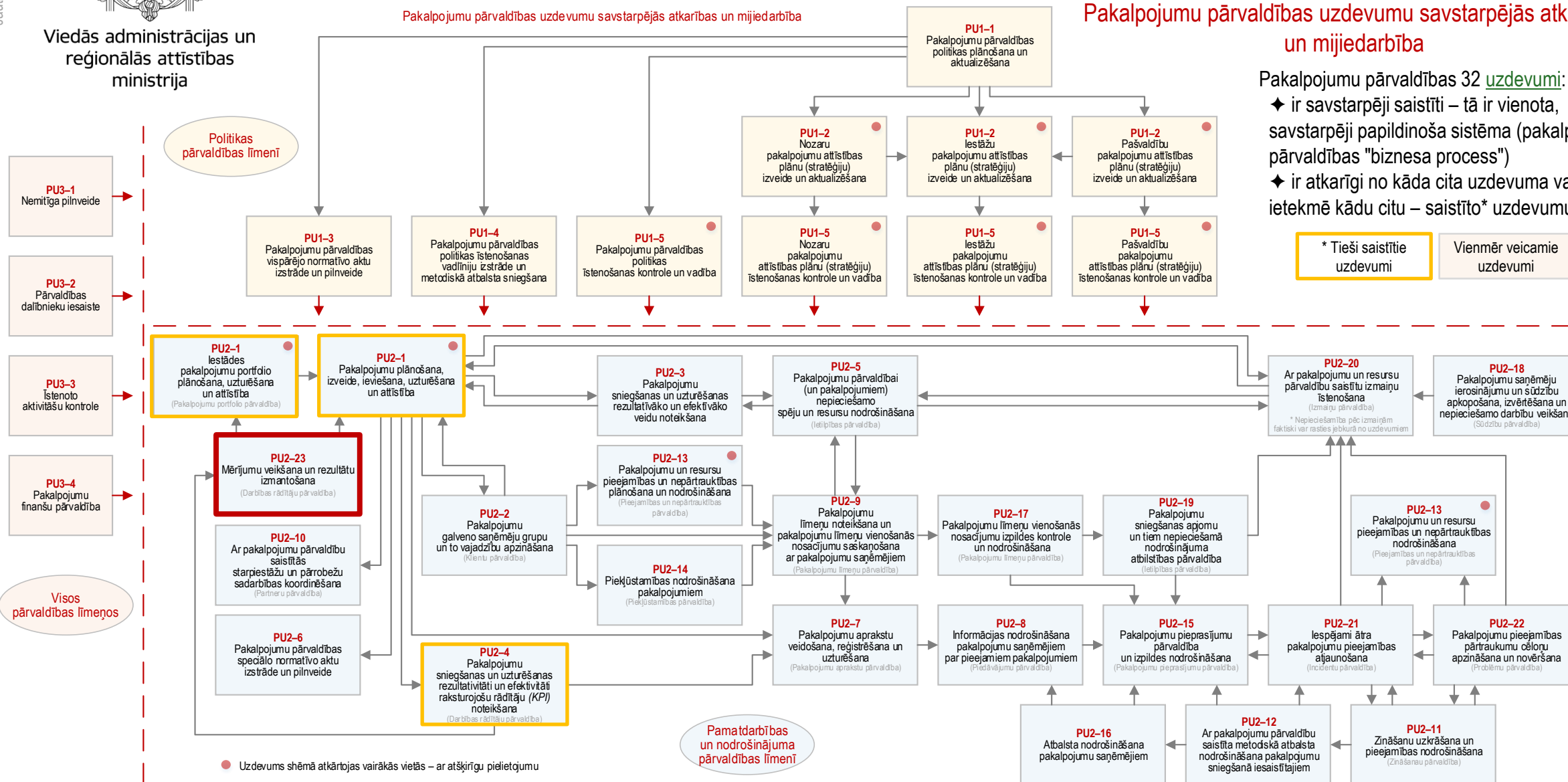
Pakalpojumu pārvaldības uzdevumu savstarpējās atkarības un mijiedarbība

Pakalpojumu pārvaldības uzdevumu savstarpējās atkarības
un mijiedarbība

Pakalpojumu pārvaldības 32 uzdevumi:

- ♦ ir savstarpēji saistīti – tā ir vienota, savstarpēji papildinoša sistēma (pakalpojumu pārvaldības "biznesa process")
- ♦ ir atkarīgi no kāda cita uzdevuma vai arī ietekmē kādu citu – saistīto* uzdevumu

* Tieši saistītie uzdevumi
Vienmēr veicamie uzdevumi





Viedās administrācijas un
reģionālās attīstības
ministrija

Pakalpojumu pārvaldības uzdevumi (P4.2.)

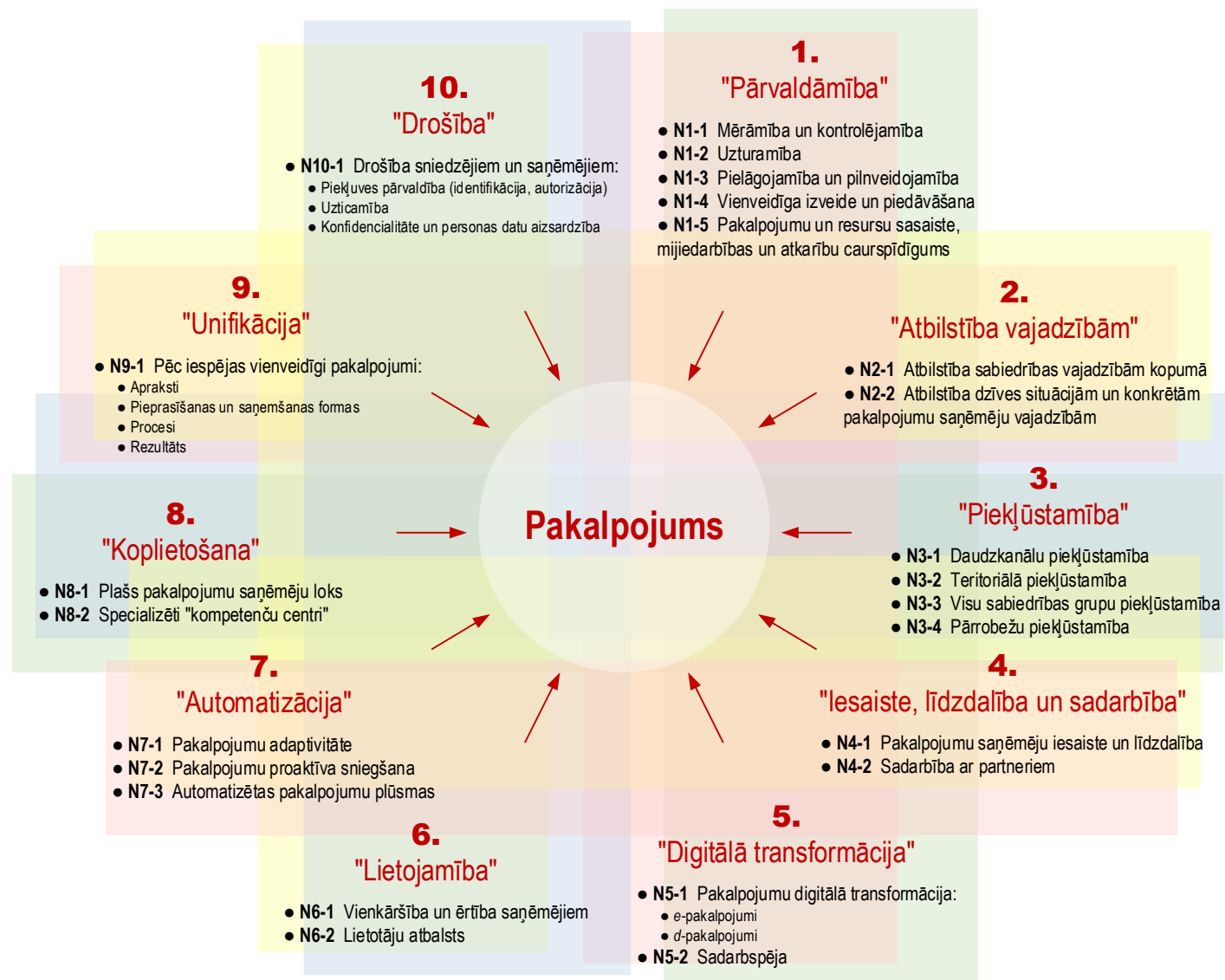
PU2-23 Mērījumu veikšana un rezultātu izmantošana

5(8)

No uzdevuma veikšanas
atkarīgie
pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumi

Pakalpojumu atbilstība
pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumiem
ir atkarīga
no pilnvērtīgas
pakalpojumu pārvaldības uzdevumu
veikšanas

Pakalpojuma atbilstība nosacījumiem
ir uzdevuma veikšanas rezultāts,
neveicot uzdevumu, nav iespējams nodrošināt
nosacījumiem atbilstošu pakalpojumu





Viedās administrācijas un
reģionālās attīstības
ministrija

PU2-23 Mērījumu veikšana un rezultātu izmantošana

6(8)

Uzdevuma pilnvērtīgai veikšanai nepieciešamās spējas
(kritiskie veiksmes faktori)

Kompetences



- ♦ Vispārējās pakalpojumu pārvaldības politikas īstenošanas kompetences (VARAM izveidotā pakalpojumu pārvaldības politika, VARAM apmācība)
- ♦ Pakalpojumu pārvaldības pamatnosacījumu īstenošanas kompetences (VARAM izveidotā pakalpojumu pārvaldības politika, VARAM apmācība)
- ♦ Pakalpojumu pārvaldības uzdevumu veikšanas kompetences (VARAM izveidotās vadlīnijas, VARAM apmācība)
- ♦ Pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumu īstenošanas kompetences (VARAM izveidotās vadlīnijas, VARAM apmācība)
- ♦ Pakalpojumu pārvaldības īstenošanai nepieciešamo spēju un resursu nodrošināšanas kompetences (VARAM izveidotās vadlīnijas, VARAM apmācība)
- ◆ Vispārējās kompetences pakalpojumu pārvaldības īstenošanai atbilstoši pasaulē vispāratzītai pakalpojumu pārvaldības labajai praksei – "ITIL"
- ◆ Attīstības plānošanas dokumentu izveides kompetences
- ◆ Politiku izveides kompetences
- ◆ Normatīvo aktu izveides kompetences
- ◆ Procesu izveides, aprakstīšanas un vadības kompetences
- ◆ Galveno darbības rādītāju noteikšanas un mērīšanas kompetences
- ◆ Komunikācijas un sadarbības kompetences
- ◆ Pārmaiņu vadības kompetences
- ◆ Projektu vadības kompetences
- ◆ Digitālo tehnoloģiju risinājumu izveides kompetences
- ◆ Digitālo tehnoloģiju risinājumu lietošanas kompetences
 - ♦ pakalpojumu pārvaldībā iesaistītajiem obligāti iegūstamas kompetences
 - ◆ deleģējamās – centralizēti nodrošināmas kompetences (iekšējie vai ārējie kompetenču centri)

Procesi



- ◆ Vispārēja kārtība mērījumu veikšanai un rezultātu izmantošanai (iestādes mērogā)
 - ◆ Kārtība konkrēta mērījuma veikšanai (specializēta kārtība iestādes mērogā)
 - ◆ Kārtība konkrēta mērījuma veikšanai (specializēta kārtība pakalpojuma mērogā)
- ◆ centralizēti nodrošināmi procesi (atbilstoši darbības mērogam)



Viedās administrācijas un
reģionālās attīstības
ministrija

PU2-23 Mērījumu veikšana un rezultātu izmantošana

7(8)

Uzdevuma pilnvērtīgai veikšanai nepieciešamie resursi (kritiskie veiksmes faktori)

Informācija



- ◆ Informācija par valsts mēroga pakalpojumu sniegšanas un uzturēšanas rezultativitāti un efektivitāti raksturojošiem rādītājiem
- ◆ Informācija par nozares vai pašvaldības pakalpojumu attīstības stratēģijā noteiktajiem uzdevumiem un mērķiem un nozares mēroga pakalpojumu sniegšanas un uzturēšanas rezultativitāti un efektivitāti raksturojošiem rādītājiem
- ◆ Informācija par iestādes pakalpojumu attīstības stratēģijā noteiktajiem uzdevumiem un mērķiem un iestādes mēroga pakalpojumu sniegšanas un uzturēšanas rezultativitāti un efektivitāti raksturojošiem rādītājiem
- ◆ Informācija par pakalpojumu sniegšanas un uzturēšanas rezultativitāti un efektivitāti raksturojošiem rādītājiem

Digitālās tehnoloģijas



- ◆ Valsts vienotais reģistrs: Dzīves situāciju reģistrs
- ◆ Valsts vienotais reģistrs: Pakalpojumu reģistrs
- ◆ Valsts vienotais reģistrs: Resursu reģistrs
- ◆ Valsts centralizētās vai iestāžu specializētās pakalpojumu pašapkalpošanās tīmekļvietnes un mobilās lietotnes
- ◆ Vienotā pieteikumu vadības sistēma vai iestāžu "lokālās" pieteikumu vadības sistēmas
- ◆ Specializētie pamatdarbības digitālo tehnoloģiju risinājumi (tostarp e-lietotnes un e-formas, informācijas sistēmas, pakalpojumu automatizācijas, vadības un kontroles risinājumi)
- ◆ Risinājumi klātienē pieteikumu reģistrācijai
- ◆ Risinājumi pakalpojumu galveno darbības rādītāju mērīšanai un analīzei
- ◆ Risinājumi pakalpojumu finanšu plānošanai, uzskaiti un analīzei
- ◆ Monitoringa un diagnostikas risinājumi
- ◆ Zināšanu datu bāzes risinājumi
- ◆ Risinājumi klientu un partneru attiecību pārvaldībai
- ◆ Risinājumi sūdzību un ierosinājumu pārvaldībai
- ◆ Risinājumi aptauju veikšanai
- ◆ Dažādas pakalpojumu pārvaldībai nepieciešamās koplietošanas komponentes (tostarp Maksājumu modulis, Vienotais pieteikšanās modulis, Parakstīšanas rīks, e-paraksts un laika zīmogs, datu apmaiņas risinājumi, piemēram, DAGR)
- ◆ Dažādas atbalsta funkciju veikšanai nepieciešamās digitālās tehnoloģijas (tostarp grāmatvedības sistēma, personāla vadības sistēma, lietvedības / dokumentu vadības sistēma)
- ◆ IKT infrastruktūra (tostarp serveri, datu glabātavas, tīkla un sakaru iekārtas, datorizētas darba vietas)
- ◆ valstī obligāti centralizēti nodrošināmas un lietojamas tehnoloģijas
- ◆ valstī, resorā vai iestādē centralizēti nodrošināmas tehnoloģijas



Viedās administrācijas un
reģionālās attīstības
ministrija

Pakalpojumu pārvaldības uzdevumi (P4.2.)



8(8)

PU2-23 Mērījumu veikšana un rezultātu izmantošana

Norādes uzdevuma veikšanai

Vispārēja informācija



- ◆ Mērījumu veikšana palīdz organizācijām pieņemt uz datiem balstītus lēmumus un sistemātiski uzlabot savus pakalpojumus, tostarp pakalpojums ir mērāms un tas tiek kontrolēts – tam ir noteikti un tiek mērīti galvenie darbības rādītāji, kas ļauj:
 - ◆ sekot pakalpojuma rezultativitātei un efektivitātei (tostarp pakalpojuma saņēmēju apmierinātībai) un veikt nepieciešamās korektīvās darbības – īstenot nemitīgu pilnveidi
 - ◆ vērtēt virzību uz mērķu sasniegšanu
 - ◆ plānot faktos balstītu pakalpojuma un tam nepieciešamo spēju un resursu attīstību
- ◆ Pakalpojumu pārvaldība, tostarp mērāmība un kontrolējamība, tiek īstenota, izmantojot pakalpojumu pārvaldības galvenos darbības rādītājus
- ◆ Darbības ar galvenajiem rādītājiem:
 - ◆ galvenie darbības rādītāji un to vērtības tiek plānotas un dokumentētas
 - ◆ galveno darbības rādītāju faktiskās vērtības tiek mērītas pēc iespējas bieži (nemitīgi) – rezultējošie rādītāji, lai novērtētu tendenci un virzību uz mērķi, savukārt virzošie rādītāji, lai ikdienā ietekmētu virzību uz mērķi
 - ◆ galveno darbības rādītāju faktiskie rezultāti tiek uzkrāti
 - ◆ galveno darbības rādītāju faktiskie rezultāti tiek analizēti un izmantoti
- ◆ Galveno darbības rādītāju pielietojums – galveno darbības rādītāju rezultāti tiek izmantoti atbilstoši pakalpojumu pārvaldības mērogam un pakalpojumu pārvaldības dalībnieku lomām:
 - ◆ valsts pakalpojumu pārvaldības politikas plānošanai, politikas īstenošanas kontrolei un pilnveidei – valsts mērogā (valstī kopumā): Pakalpojumu pārvaldības valsts vadošā iestāde
 - ◆ nozares vai pašvaldības visu pakalpojumu un tiem nepieciešamā nodrošinājuma attīstības plānošanai, attīstības plānu īstenošanas kontrolei un pilnveidei – nozares vai pašvaldības mērogā (nozarē vai pašvaldībā kopumā): Pakalpojumu pārvaldības nozares vadošā iestāde vai Pakalpojumu pārvaldības pašvaldības vadošā iestāde
 - ◆ iestādes visu pakalpojumu un tiem nepieciešamā nodrošinājuma attīstības plānošanai, attīstības plānu īstenošanas kontrolei un pilnveidei – iestādes mērogā (iestādē kopumā): iestādes Pakalpojumu kopuma vadītājs un Resursu kopuma vadītājs
 - ◆ iestādes visu pakalpojumu un tiem nepieciešamā nodrošinājuma pārvaldībai ikdienā – iestādes mērogā (iestādē kopumā): iestādes Pakalpojumu kopuma vadītājs un Resursu kopuma vadītājs
 - ◆ konkrēta pakalpojuma vai resursa attīstības plānošanai, attīstības plāna īstenošanas kontrolei un pilnveidei, pārvaldībai ikdienā – pakalpojuma vai resursa mērogā: konkrēta Pakalpojuma vadītājs vai Resursa vadītājs

Veicamās darbības



Iestādes pakalpojumu kopuma vadītājs, Pakalpojuma vadītājs, Iestādes resursu kopuma vadītājs un Resursa vadītājs atbilstoši savai lomai un darbības mērogam veic un kontrolē darbības, lai nodrošinātu mērījumu veikšanu un rezultātu izmantošanu, tostarp:

- 1) nodrošina vispārēju kārtību (procedūru) izveidi un ieviešanu rādītāju noteikšanai un mērīšanai
- 2) nodrošina nepieciešamā tehnoloģiskā nodrošinājuma (mērīšanas, informācijas uzkrāšanas, monitoringa, kontroles un analītiskās sistēmu) izveidi
- 3) nodrošina un kontrolē visu iestādes pakalpojumu sniegšanas un uzturēšanas rezultativitātes un efektivitātes rādītāju (galveno darbības rādītāju) mērīšanu un uzkrāšanu
- 4) analizē iegūtos mērījumu rezultātus
- 5) izmanto iegūtos mērījumu rezultātus konkrēta pakalpojuma pilnveidei un attīstības plānošanai

Kam ir jāpievērš īpaša uzmanība



- ◆ Ir jāņem vērā un jāizmanto visu veidu rādītāji:
 - ◆ rezultējošie rādītāji – raksturo rezultātu, kas ir jāsasniedz termiņa beigās, un kas nav tieši ietekmējami ikdienā (raksturo sasniedzamo mērķi, piemēram “pakalpojumu saņēmēju apmierinātība ar saņemtajiem pakalpojumiem” – viens no valsts mērogā obligāti noteiktajiem galvenajiem darbības rādītājiem)
 - ◆ virzošie rādītāji – raksturo darbības, kas ir noteikti jāveic ikdienā, lai termiņa beigās tiktu sasniegti rezultējošie rādītāji (raksturo mērķa sasniegšanas kritiskos veiksmes faktorus)
- ◆ Kas ir jāņem vērā:
 - ◆ mērījumu jēgpilnums – mēra tikai to, kas tiešām palīdz pieņemt lēmumus un uzlabot darbību, izvairoties no pārmērīgas datu vākšanas
 - ◆ konteksts un interpretācija – mērījumu rezultāti jāanalizē kontekstā, ņemot vērā iestādes apstākļus
 - ◆ automatizācija un datu kvalitāte – ieteicams automatizēt datu ievākšanu, lai mazinātu cilvēkfaktoru un nodrošinātu konsekvensi
 - ◆ mērķauditorijai un pielietojumam pielāgoti pārskati – atšķirīgas ieinteresētās puses (vadība, tehniskās komandas, klienti) prasa atšķirīgu informācijas līmeni un formātu
 - ◆ pārskatāmība un atkārtojamība – visiem mērījumu posmiem jābūt dokumentētiem un atkārtojamiem, lai nodrošinātu uzticamību

Papildu informācija:

- ◆ Uzdevuma veikšanas vadlīnijas
- ◆ PPP: N1-1 "Mērāmība un kontrolējamība" (Pārvaldāmība)
- ◆ PPP: PU2-4 Pakalpojumu sniegšanas un uzturēšanas rezultativitāti un efektivitāti raksturojošu rādītāju noteikšana (galveno darbības rādītāju noteikšana)
- ◆ PPP: PU2-9 Pakalpojumu līmeņu noteikšana un pakalpojumu līmeņu vienošanās nosacījumu saskaņošana ar pakalpojumu saņēmējiem
- ◆ PPP: PU3-3 Īstenoto aktivitāšu kontrole
- ◆ ITIL4: *Measurement and reporting management*