



# Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

## Izvērtējuma “Esošā Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izvērtējums, sniegto pakalpojumu analīze un to nākotnes attīstības virzieni” veikšana

*Iepirkuma līgums Nr. IL/85/2025, 2025. gada 10. novembris*

### Gala izvērtējuma ziņojums

*Izvērtējums veikts Eiropas Savienības Atveseļošanas un noturības mehānisma plāna 2. komponentes “Digitālā transformācija” 2.1. reformu un investīciju virziena “Valsts pārvaldes, tai skaitā pašvaldību, digitālā transformācija” investīcijas 2.1.2.1.i. projekta Nr. 2.1.2.1.i.0/1/23/I/VARAM/011 “Pakalpojumu sniegšanas reformas atbalsts” ietvaros.*

KPMG Baltics SIA

Rīga, 2026. gada aprīlis

Šis ziņojums satur 402 lapaspuses

## Saturs

Ievads

Kopsavilkums	17
1. VPVKAC tīklā piesakāmo pakalpojumu klāsta paplašināšana atbilstoši izstrādātajam rīcības plānam	21
1.1. Esošās situācijas un 1. līmeņa pakalpojumu izklāsts	21
1.1.1. Līdzšinējā situācija un pieeja 1. līmeņa pakalpojumu klāsta paplašināšanai VPVKAC	21
1.1.2. Faktori, kas ietekmē pakalpojumu pārņemšanu VPVKAC tīklā	29
1.1.3. VPVKAC tīkla esošo resursu izvērtējums	36
1.2. Metodika 1. līmeņa valsts pakalpojumu identificēšanai, kuru pieteikšana varētu tikt pārņemta VPVKAC tīklā	41
1.2.1. Pakalpojums ir paredzēts privātpersonām un juridiskām personām	44
1.2.2. Pakalpojums atbilst VPVKAC mērķa grupām aktuālajiem dzīves notikumiem	46
1.2.3. Normatīvais regulējums pieļauj pakalpojuma vai tā daļas nodošanu VPVKAC	51
1.2.4. Pakalpojuma pieteikšanai vai pieteikuma pieņemšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu	53
1.2.5. Iedzīvotāju attālums no turētājiestādes KAC	56
1.2.6. Esošais pieprasījums pēc konsultācijām par turētājiestādi vai pakalpojumu VPVKAC tīklā	58
1.3. Valsts pārvaldes pakalpojumu turētājiestādes un pakalpojumi, kuru pieteikšanu varētu pārņemt VPVKAC tīklā	61
1.4. Rīcības plāns un nepieciešamie soļi 1. līmeņa atbalsta funkciju pārņemšanai VPVKAC tīklā	66
1.4.1. Rīcības plāns valsts pakalpojumu 1. līmeņa atbalsta funkciju pārņemšanai VPVKAC tīklā	66
1.4.2. RACI matrica	70
1.4.3. Nepieciešamais resursu apjoms pakalpojumu pārņemšanai	72
1.5. Piesakāmo pakalpojumu klāsts VPVKAC tīkla paplašināšanai	72
2. Valsts pārvaldes iestāžu klientu klātienēs apkalpošanas centru tīklu izpēte	74
2.1. Valsts pārvaldes iestāžu klātienēs apkalpošanas funkcijas un to attīstība	74
2.1.1. Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra	74
2.1.2. Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra	78

2.1.3.	Valsts darba inspekcija	81
2.1.4.	Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisija	83
2.1.5.	Nodarbinātības valsts aģentūra	85
2.1.6.	Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija	87
2.1.7.	Valsts zemes dienests	88
2.1.8.	Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrs	90
2.1.9.	Valsts ieņēmumu dienests	92
2.1.10.	Nacionālais veselības dienests	94
2.1.11.	Veselības inspekcija	96
2.1.12.	Lauku atbalsta dienests	98
2.1.13.	Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde	102
2.1.14.	Valsts digitālās attīstības aģentūra	104
2.1.15.	Sociālās integrācijas valsts aģentūra	104
2.1.16.	VAS Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs	106
2.1.17.	Centrālā vēlēšanu komisija	108
2.1.18.	Būvniecības valsts kontroles birojs	108
2.1.19.	Ceļu satiksmes drošības direkcija	110
2.1.20.	Latvijas Nacionālais arhīvs	112
2.1.21.	Valsts meža dienests	115
2.1.22.	Tiesu administrācija	118
2.1.23.	Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācija	119
2.2.	Valsts pārvaldes iestāžu klātienes apkalpošanas struktūrvienību tīkla attīstība reģionos (tai skaitā valstspilsētās) nākamo trīs līdz piecu (3-5) gadu perspektīvā un attīstības sasaiste ar VPVKAC pakalpojumu klāstu	122
2.2.1.	Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra	122
2.2.2.	Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra	123
2.2.3.	Valsts darba inspekcija	126
2.2.4.	Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisija	127
2.2.5.	Nodarbinātības valsts aģentūra	128
2.2.6.	Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija	129
2.2.7.	Valsts zemes dienests	130
2.2.8.	Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrs	131
2.2.9.	Valsts ieņēmumu dienests	132
2.2.10.	Nacionālais veselības dienests	133
2.2.11.	Veselības inspekcija	134
2.2.12.	Lauku atbalsta dienests	135
2.2.13.	Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde	137
2.2.14.	Valsts digitālās attīstības aģentūra	138
2.2.15.	Sociālās integrācijas valsts aģentūra	139
2.2.16.	VAS Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs	139
2.2.17.	Centrālā vēlēšanu komisija	140
2.2.18.	Būvniecības valsts kontroles birojs	140
2.2.19.	Ceļu satiksmes drošības direkcija	141

2.2.20.	Latvijas Nacionālais arhīvs	142
2.2.21.	Valsts meža dienests	143
2.2.22.	Tiesu administrācija	144
2.2.23.	Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācija	145
2.3.	Secinājumi un konstatējumi	146
2.4.	Konceptuāls priekšlikums valsts pārvaldes iestāžu reģionālo tīklu sasaistei ar VPVKAC tīkla izvietojumu un VPVKAC pakalpojumu klāstu	151
2.4.1.	Konceptuāls priekšlikums valsts pārvaldes iestāžu reģionālo tīklu sasaistei ar VPVKAC tīkla izvietojumu un VPVKAC pakalpojumu klāstu	151
2.4.2.	Konceptuāli priekšlikumi valsts pārvaldes reģionālo tīklu sasaistes stiprināšanai ar VPVKAC tīklu un VPVKAC pakalpojumu sniegšanas kvalitātes paaugstināšanai	153
3.	VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu analīze	156
3.1.	VPVKAC sniegtie valsts iestāžu pakalpojumi pārskata periodā	156
3.2.	Valsts iestāžu pakalpojumu veidi	162
3.2.1.	VID pakalpojumi	163
3.2.2.	VSAA pakalpojumi	166
3.2.3.	Citas konsultācijas	169
3.3.	Valsts iestāžu pakalpojumu indekss	172
3.4.	Secinājumi un ieteikumi	175
3.4.1.	Secinājumi par VPVKAC kopējo darbības sniegumu un ieteikumi darbības pilnveidošanai pašvaldību griezumā	175
3.4.2.	Kopēji priekšlikumi VPVKAC tīkla darbības uzlabošanai	177
4.	Priekšlikumu izstrāde efektīvai pakalpojumu pārvaldībai Rīgas valstspilsētā, izvērtējot iespējamo VPVKAC tīkla pārklājuma attīstību	179
4.1.	Rīgas valstspilsētas klientu klātienes apkalpošanas punkti	179
4.1.1.	Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centrs	179
4.1.2.	Valsts iestāžu klientu klātienes apkalpošanas punkti	195
4.1.3.	Klātienes pakalpojumu pieejamība Rīgas valstspilsētā	197
4.2.	Priekšlikumi par iespējamo VPVKAC tīkla attīstību Rīgas valstspilsētā	199
4.2.1.	Iespējamie VPVKAC tīkla attīstības Rīgas valstspilsētā scenāriji	200
4.2.2.	Priekšlikumi VPVKAC tīkla attīstībai Rīgas valstspilsētā, ņemot vērā valsts pakalpojumu pieejamību	203
4.2.3.	Prioritārās zonas valsts iestāžu pakalpojumu nodrošinājuma un VPVKAC attīstībai Rīgas valstspilsētā	206

5.	VPVKAC tīkla pārklājuma attīstības analīzes tvēruma minimālās prasības	208
5.1.	Ieteikumi un vienotie kritēriji VPVKAC tīkla paplašināšanas un izveides nepieciešamībai	208
5.1.1.	Pārskats par pašvaldību vajadzībām VPVKAC nepieciešamībai un attīstībai	209
5.1.2.	Citas pašvaldību infrastruktūras izmantošanas iespēju alternatīvas valsts un pašvaldību 1. līmeņa atbalsta funkciju nodrošināšanai	216
5.1.3.	Ieteikumi	221
5.2.	Izmaksu ziņā efektīvi alternatīvie modeļi VPVKAC pakalpojumu nodrošināšanai	221
5.2.1.	Mobilais VPVKAC uz pašvaldības attāļajām teritorijām	222
5.2.2.	Mobilais VPVKAC mikroautobusa formātā	229
5.2.3.	VPVKAC individuālās vizītes pie klienta	235
5.2.4.	Pašapkalpošanās kiosku izveidošana	241
5.2.5.	Efektivitātes salīdzinājums	244
5.2.6.	Secinājumi	248
6.	Samērīga finansējuma apmēra noteikšana, kas novirzāma pašvaldībām par pakalpojuma pieteikumu apstrādi un viena VPVKAC darbībai	250
6.1.	Dotācijas modeļa pieejas un mehānismi	250
6.1.1.	Fiksētā modeļa versija	251
6.1.2.	Mainīgā modeļa versija	253
6.1.3.	Jauktā modeļa versija	255
6.2.	Objektīvu kritēriju noteikšana turpmākiem izmaksu aprēķiniem	258
6.2.1.	Izskatītie fiksētie kritēriji	259
6.2.2.	Izskatītie mainīgie kritēriji	269
6.3.	Dotācijas modeļa metodoloģija	277
6.3.1.	Esošā dotācijas aprēķina izvērtējums	277
6.3.2.	Kritēriju izvēle	279
6.3.3.	Modeļa mehānisma izstrāde	281
6.3.4.	VPVKAC dotācijas modeļa svaru noteikšana	283
6.4.	Dotācijas modeļa aprēķins	287
6.4.1.	Dotācijas VPVKAC uzturēšanai indeksācija	287
6.4.2.	Dotācijas modeļa aprēķins 2026.-2028. gadam	293
7.	VPVKAC tīkla sniegtā 1. līmeņa atbalsta funkcijas finansējuma aprēķināšanas metodoloģija	295
7.1.	Izpēte par pakalpojumiem VPVKAC un valsts pārvaldes iestādes darba norises procesā	295
7.1.1.	Izpētes tvērums hronometrāžai	295

7.1.2.	Pakalpojuma sniegšanas procesa analīze	298
7.1.3.	Datu analīze par veikto hronometrāžu	300
7.1.4.	Citi kritēriji	309
7.2.	Izpēte par esošo pakalpojuma pieteikuma pieņemšanas izmaksu aprēķina modeli un pieejas veidu trīs pakalpojumu turētājiem	311
7.3.	Pakalpojuma sniegšanas izmaksu salīdzinājums vienam pakalpojumam VPVKAC un valsts pārvaldes iestādē	312
7.3.1.	Salīdzinājuma mērķis un pieeja	312
7.3.2.	Salīdzinājuma metodiskā pieeja un modeļa izvēles pamatojums	312
7.3.3.	Datu iegūšana modeļa vajadzībām	313
7.3.4.	Datu kvalitātes un salīdzināmības ierobežojumi	314
7.3.5.	Izmaksu struktūra un aprēķina pieeja	314
7.3.6.	Izmaksu salīdzinājuma modeļa rezultāta interpretēšana	318
7.4.	Metodoloģija, kā aprēķināt provizoriski ietaupāmo finansējuma apmēru, pārnesot 1. līmeņa atbalsta funkciju nodrošināšanu no pilotējamajiem pakalpojumu turētājiem uz VPVKAC tīklu līdz 2026. gadam un turpmākos divus gadus	320
7.4.1.	Provizoriska ietaupījuma aprēķina metodoloģijas mērķis un pieeja	320
7.4.2.	Provizoriska ietaupījuma aprēķina metodoloģijas loģika	320
7.4.3.	Metodoloģijas rezultātu interpretācija un ierobežojumi	322
8.	VPVKAC tīkla valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta potenciālais izvērtējums	323
8.1.	Izpēte par esošo VPVKAC tīkla valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienestu	323
8.1.1.	Valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta darbības modeļa apraksts un organizatoriskie rādītāji	323
8.1.2.	Tehniskie rādītāji	329
8.1.3.	Zvanu skaita un klientu apmierinātības rādītāji	331
8.1.4.	Izmaksu rādītāji	339
8.1.5.	Esošā modeļa stipro un vājo pušu (SVID) analīze	341
8.2.	Rekomendācijas un alternatīvu modeļu analīze	342
8.2.1.	Priekšlikumi esošā modeļa pilnveidei	342
8.2.2.	Alternatīvu valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta modeļu analīze	344
9.	VPVKAC tīkla darbības analīze no 2015. gada līdz 2024. gadam	348
9.1.	VPVKAC sniegtie valsts iestāžu pakalpojumi pārskata periodā	348
9.2.	Valsts iestāžu pakalpojumu veidi	354
9.2.1.	VID pakalpojumi	355
9.2.2.	VSAA pakalpojumi	357

9.2.3.	Citas konsultācijas	363
9.3.	Secinājumi par VPVKAC tīkla kopējo darbību un sniegumu	364
<b>Pielikumi</b>		<b>366</b>
A.	Pielikums – Izvērtējuma metodoloģija	367
B.	Pielikums – Intervētās personas un interviju datumi	375
C.	Pielikums – Interviju piezīmes	379
D.	Pielikums – Metodikas piemērošanas pārskats	380
E.	Pielikums – Metodika	381
F.	Pielikums – Valsts ieņēmumu dienesta 2024. gada pakalpojumu rādītāji	382
G.	Pielikums – Diskusiju piezīmes	383
H.	Pielikums – Valsts pārvaldes iestāžu reģionālo tīklu kartējums pašvaldībās	384
I.	Pielikums – Pakalpojumu indeksa aprēķins	385
J.	Pielikums – Stabilitātes testu rezultāti pa gadiem	386
K.	Pielikums – Vienas pašvaldības VPVKAC dotācijas modeļa aprēķina piemērs	388
L.	Pielikums – VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2026. gadam (faktiskās dotācijas versija)	391
M.	Pielikums – VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2026. gadam (indeksētā versija)	393
N.	Pielikums – VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2027. gadam	395
O.	Pielikums – VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2028. gadam	397
P.	Pielikums – Hronometrāžas mērījumi	399
R.	Pielikums – Vienības izmaksas modelis	400
S.	Pielikums – Pakalpojumu datu tabulas	401
T.	Pielikums – VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2026.-2028. gadam	402

## Terminu un saīsinājumu skaidrojums

Saīsinājums	Skaidrojums
<b>2013. gada koncepcija</b>	Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveide. Pieejams: <a href="https://www.varam.gov.lv/lv/publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveide-1/koncepcija_publ_pak_sist_pilnv.pdf">https://www.varam.gov.lv/lv/publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveide-1/koncepcija_publ_pak_sist_pilnv.pdf</a>
<b>AASIP</b>	Apkaimju attīstības un sabiedrības integrācijas pārvalde
<b>ABC</b>	Aktivitātēs balstīts izmaksu modelis
<b>ANM / RRF</b>	Atveseļošanas un noturības mehānisms (EU Recovery and Resilience Facility) – dokuments atsaucas uz ANM 2. komponenti un investīcijām
<b>Apkalpotās teritorijas platība uz vienu VPVKAC</b>	Pašvaldības teritorijas platība, dalīta ar VPVKAC skaitu – izmantota kā ģeogrāfiskā pārklājuma rādītājs
<b>Attālinātais ierēdnis</b>	Attālināta video konsultācija ar valsts pārvaldes iestādes speciālistu
<b>BIS</b>	Būvniecības informācijas sistēma
<b>BVKB</b>	Būvniecības valsts kontroles birojs
<b>CAPEX</b>	Kapitālieguldījumi (piem., kioska iegāde, tehniskais aprīkojums)
<b>CSC</b>	<i>Citizen Service Center</i> – starptautisks termins, kas atbilst vienas pieturas aģentūrai
<b>CSDD</b>	Ceļu satiksmes drošības direkcija
<b>CVK</b>	Centrālā vēlēšanu komisija
<b>Dotācijas modelis</b>	Valsts budžeta dotācijas aprēķināšanas modelis saskaņā ar Ministru kabineta 2023. gada 5. septembra noteikumiem Nr. 505 "Kārtība, kādā izmanto valsts budžeta likumā paredzēto apropriāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei"
<b>EDS</b>	Elektroniskās deklarēšanas sistēma (Valsts ieņēmumu dienests)
<b>e-pakalpojumi</b>	Pilnvarotie e-pakalpojumi
<b>Erlanga modelis</b>	Metode resursu noteikšanai
<b>EURES</b>	Eiropas nodarbinātības dienestu tīkls
<b>EVAK</b>	Eiropas veselības apdrošināšanas karte
<b>France Services</b>	Francijas valsts pakalpojumu mobilais un stacionārais tīkls, izmantots kā salīdzinošs piemērs
<b>Hibrīda modelis</b>	Finansēšanas pieeju kombinācija (fiksētā + mainīgā daļa)
<b>leM IC</b>	Iekšlietu ministrijas informācijas centrs
<b>Individuālās vizītes</b>	VPVKAC pakalpojums klienta dzīvesvietā (izbraukuma konsultācijas)
<b>IP telefonlīnija</b>	Telefonlīnija sakaru nodrošināšanai

Saīsinājums	Skaidrojums
<b>IZM</b>	Izglītības un zinātnes ministrija
<b>Jauktais modelis</b>	Fiksētā un mainīgā dotācijas komponentes kombinācija
<b>KAC</b>	Klientu apkalpošanas centrs
<b>KAMP</b>	Klientu atbalsta un metodikas pārvalde
<b>KAN</b>	Klientu apkalpošanas nodaļa
<b>KAVIS</b>	Klientu attiecību vadības informācijas sistēma
<b>KPMG</b>	KPMG Baltics SIA, Izpildītājs
<b>LAD</b>	Lauku atbalsta dienests
<b>Latvija.gov.lv</b>	Valsts pārvaldes pakalpojumu portāls
<b>LDC</b>	Lauksaimniecības datu centrs
<b>LNA</b>	Latvijas Nacionālais arhīvs
<b>LVRTC</b>	VAS "Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs"
<b>Mainīgās daļas modelis</b>	Dotācijas daļa, kas balstās uz snieguma vai apjoma rādītājiem
<b>Mērķa grupas īpatsvars</b>	Senioru, personu ar invaliditāti u.c. īpatsvars – ietekmē VPVKAC pakalpojumu pieprasījumu.
<b>MI</b>	Mākslīgais intelekts
<b>MK</b>	Ministru kabinets
<b>MK noteikumi Nr. 400</b>	Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 400 "Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla noteikumi".
<b>MK noteikumi Nr. 401</b>	Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību".
<b>MK noteikumi Nr. 505</b>	Ministru kabineta 2023. gada 5. septembra noteikumi Nr. 505 "Kārtība, kādā izmanto valsts budžeta likumā paredzēto apropiāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei"
<b>Mobilais VPVKAC</b>	VPVKAC speciālista regulāras izbraukuma dienas uz pagastiem
<b>Mobilais VPVKAC mikroautobusa formātā</b>	Pilnībā aprīkots mobilais birojs VPVKAC funkcijām
<b>MS Teams</b>	Ziņapmaiņas pakalpojumu programma
<b>NVA</b>	Nodarbinātības valsts aģentūra
<b>NVD</b>	Nacionālais veselības dienests
<b>NVO</b>	Nevalstiskas organizācijas
<b>OECD</b>	Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija
<b>OPEX</b>	Operatīvās uzturēšanas izmaksas (licences, serviss, telpu izmaksas)

Saīsinājums	Skaidrojums
<b>Pakalpojumucentri.lv</b>	VPVKAC pakalpojumu vadības sistēma
<b>Pašapkalpošanās kiosks</b>	Digitāla iekārta valsts pakalpojumu saņemšanai bez darbinieka klātbūtnes
<b>PLE</b>	Pilna laika ekvivalents
<b>PMLP</b>	Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde
<b>PVS</b>	Pakalpojumu vadības sistēma
<b>PwC</b>	SIA PricewaterhouseCoopers
<b>RTU</b>	Rīgas Tehniskā universitāte
<b>RVP</b>	Rīgas valstspilsētas pašvaldība
<b>SIVA</b>	Sociālās integrācijas valsts aģentūra
<b>SVID analīze</b>	Stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze
<b>TA</b>	Tiesu administrācija
<b>TAPIS</b>	Teritorijas attīstības plānošanas informācijas sistēma
<b>TDABC</b>	Uz laika aktivitāti balstīts izmaksu modelis
<b>TM</b>	Tieslietu ministrija
<b>UGF</b>	Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācija
<b>UGFA</b>	Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācija
<b>UK</b>	VPVKAC Uzraudzības komiteja
<b>UR</b>	Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrs
<b>VARAM</b>	Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija, Pasūtītājs
<b>VDAA</b>	Valsts digitālās attīstības aģentūra
<b>VDC</b>	Ventspils Digitālais centrs
<b>VDEĀVK</b>	Veselības un darbības ekspertīzes ārstu valsts komisija
<b>VDI</b>	Valsts darba inspekcija
<b>VI</b>	Veselības inspekcija
<b>VID</b>	Valsts ieņēmumu dienests
<b>VID EDS</b>	Valsts ieņēmumu dienesta elektroniskā deklarēšanas sistēma
<b>VMD</b>	Valsts meža dienests
<b>VNĪ</b>	Valsts nekustamie īpašumi
<b>VPPAD</b>	Valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienests
<b>VPVKAC</b>	Valsts un pašvaldību vienotais klientu apkalpošanas centrs
<b>VSAA</b>	Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra
<b>VTUA</b>	Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra
<b>VUGD</b>	Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests
<b>VZD</b>	Valsts zemes dienests

## Ievads

Pamatojoties uz 2025. gada 10. novembrī noslēgto Līgumu (turpmāk – Līgums) starp Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministriju (turpmāk – VARAM, Pasūtītājs) un sabiedrību ar ierobežotu atbildību “KPMG Baltics SIA” (turpmāk – KPMG, Izpildītājs) par pakalpojuma “Izvērtējuma “Esošā Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izvērtējums, sniegto pakalpojumu analīze un to nākotnes attīstības virzieni” veikšana” sniegšanu (turpmāk – Pakalpojums, Izvērtējums), KPMG ir izstrādājusi Gala izvērtējuma ziņojumu, kurā ir atspoguļoti visi Tehniskajā specifikācijā norādītā darba uzdevuma rezultāti, prezentāciju materiāli, kopsavilkums, anotācija.

Ziņojumā ietvaros Izpildītājs ir veicis un Ziņojums aptver šādus Līguma uzdevumus:

1. VPVKAC tīklā piesakāmo pakalpojumu klāsta paplašināšana atbilstoši izstrādātajam rīcības plānam (**Ziņojuma 1. nodaļa**)
  - 1.1. Izstrādāt metodiku 1. līmeņa valsts pakalpojumu identificēšanai, kuru pieteikšana varētu tikt pārņemta VPVKAC tīklā, lai paplašinātu pieejamo pakalpojumu klāstu.
  - 1.2. Balstoties uz 4.1.1. apakšpunktā izstrādāto metodiku, identificēt pakalpojumus un pakalpojumu turētājiestādes.
  - 1.3. Izstrādāt rīcības plānu valsts pakalpojumu 1. līmeņa atbalsta funkciju pārņemšanai VPVKAC tīklā.
  - 1.4. Balstoties uz 4.1.3. apakšpunktā izstrādāto rīcības plānu, noteikt piesakāmo pakalpojumu klāstu VPVKAC tīkla paplašināšanai.
2. Valsts pārvaldes iestāžu klientu klātienēs apkalpošanas centru tīklu izpēte (**Ziņojuma 2. nodaļa**)
  - 2.1. Veikt izpēti par pakalpojumu grozā esošo valsts pārvaldes iestāžu – pakalpojumu turētāju un ne vairāk kā piecu (5) ārpus pakalpojuma groza esošu valsts pārvaldes iestāžu (Pasūtītājs noteiks izvērtējuma izstrādes laikā) plānoto klātienēs apkalpošanas funkciju attīstību, tai skaitā iestāžu klientu apkalpošanas centru un iestāžu struktūrvienību tīklu attīstību reģionos (tai skaitā valstspilsētās) nākamo trīs līdz piecu (3-5) gadu perspektīvā.
  - 2.2. Sagatavot informāciju par valsts pārvaldes iestāžu reģionālo (tai skaitā valstspilsētu) tīklu attīstības sasaisti ar VPVKAC pakalpojumu klāstu, izvērtējot iestāžu klātienēs tīkla iespējamo izmaiņu ietekmi uz valsts pakalpojumu pieejamību reģionos.
  - 2.3. Organizēt divas (2) diskusijas ar valsts pārvaldes iestādēm par plānoto attīstību.
  - 2.4. Izstrādāt konceptuālu priekšlikumu valsts pārvaldes iestāžu reģionālo tīklu sasaistei ar VPVKAC tīkla izvietojumu un VPVKAC pakalpojumu klāstu.

### 3. VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu analīze (**Ziņojuma 3. nodaļa**)

- 3.1. Analizēt VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu rādītājus, apkopojot datus katrā VPVKAC un pašvaldību griezumā, iestāžu, pakalpojumu un kanālu griezumā VPVKAC tīkla darbības laikā no 2023. gada 4. ceturkšņa - 2024. gada 3. ceturksnim (no 2023. gada oktobra – 2024. gada septembrim). Analīze veidojama, balstoties uz iepriekšējo gadu pētījumiem, kurus Izpildītājs iegūst no Pasūtītāja.
- 3.2. Sagatavot datu atspoguļojumus dinamikā gan skaitliski, gan grafiski, kur piemērojams.
- 3.3. Atspoguļot pakalpojumu indeksu un pakalpojumu apjoma indeksu pašvaldību griezumā. Pasūtītājs nodrošinās Izpildītāju ar informāciju par iepriekšējo gadu kopsavilkuma ziņojumu, kur šo indeksu varēs izpētīt.
- 3.4. Sagatavot secinājumus par VPVKAC kopējo darbības sniegumu pašvaldību griezumā.
- 3.5. Sagatavot ieteikumus VPVKAC darbības pilnveidošanai pašvaldību griezumā.
- 3.6. Izstrādāt kopējus priekšlikumus VPVKAC tīkla darbības uzlabošanai, ietverot arī Tehniskās specifikācijas 4.6. apakšpunktā analizēto informāciju.
- 3.7. Nodevumu iesniegt izvērstā veidā ar datu failiem MS Word, Ms Excel un PDF formātā, un koncentrētu apkopojumu MS PowerPoint formātā.

### 4. Priekšlikumu izstrāde efektīvai pakalpojumu pārvaldībai Rīgas valstspilsētā, izvērtējot iespējamo VPVKAC tīkla pārklājuma attīstību (**Ziņojuma 4. nodaļa**)

- 4.1. Apzināt Rīgas valstspilsētas klientu klātienē apkalpošanas punktu izvietojumu, pieejamos pakalpojumus, klientiem pieejamo aprīkojumu un klientu skaitu un loku. Uzdevuma izpildē izmantot arī jau iepriekš veikto pētījumu un izvērtējumu rezultātus.
- 4.2. Veikt izpētes rezultātu analīzi un, balstoties arī uz Tehniskās specifikācijas 4.2. apakšpunktā iegūto informāciju, izstrādāt priekšlikumus par iespējamo VPVKAC attīstību Rīgas valstspilsētā, ņemot vērā valsts pakalpojumu pieejamību Rīgas valstspilsētā.
- 4.3. Izpildītājam, izstrādājot priekšlikumus, sadarboties ar Rīgas valstspilsētas un valsts pārvaldes iestāžu pārstāvjiem.

### 5. VPVKAC tīkla pārklājuma attīstības analīzes tvēruma minimālās prasības (**Ziņojuma 5. nodaļa**)

- 5.1. Izstrādāt ieteikumus un vienotus kritērijus VPVKAC tīkla paplašināšanas un izveides nepieciešamībai, organizējot četras (4) fokusgrupu (10-13 dažādu

pašvaldību pārstāvji grupā, kopā 43 pašvaldības) diskusijas, ņemot vērā sekojošo:

- 5.1.1. pašvaldību vajadzības VPVKAC nepieciešamībai un attīstībai (tai skaitā attiecībā uz VPVKAC izveides nosacījumiem (MK 2023. gada 5. septembra noteikumu Nr. 505 “Kārtība, kādā izmanto valsts budžeta likumā paredzēto apropriāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei” 8.1. punkts)), sniedzot pamatotus un argumentētus vajadzību apkopojumus;
- 5.1.2. izvērtēt citas pašvaldību infrastruktūras izmantošanas iespēju alternatīvas valsts un pašvaldību 1. līmeņa atbalsta funkciju nodrošināšanai (piemēram, pakalpojumu centri, sociālie dienesti vai citas esošās struktūrvienības).
- 5.2. Piedāvāt vismaz trīs (3) izmaksu ziņā efektīvus alternatīvus modeļus VPVKAC pakalpojumu nodrošināšanai, tai skaitā aizstājot tradicionālo, fizisko VPVKAC izvietojumu pilsētu domēs, pagasta pārvaldēs, bibliotēkās, īpaši attālākajās pašvaldību teritorijās, lai spētu nodrošināt pakalpojumu pieejamību arī personām ar funkcionāliem traucējumiem (piemēram, mobilais VPVKAC u.c. alternatīvas). Katrai alternatīvai sniegt izmaksu, realizēšanas (darbības uzsākšanas ilgums, sākotnējās investīcijas) un efektivitātes salīdzinājumu (darbības potenciāls) gada griezumā, ņemot vērā arī Tehniskās specifikācijas 4.6. apakšpunktā iegūto informāciju un metodoloģiju.
- 5.3. Norādīt būtiskākos pasākumus, kuri veicami, lai ieviestu katru no piedāvātajām alternatīvām.
6. Samērīga finansējuma apmēra noteikšana, kas novirzāma pašvaldībām par pakalpojuma pieteikumu apstrādi un viena VPVKAC darbībai (**Ziņojuma 6. nodaļa**)
  - 6.1. Izpētīt esošo valsts budžeta dotācijas aprēķināšanas modeli par vienu VPVKAC reģistrētu valsts pakalpojumu un darbības nodrošināšanas fiksētās daļas aprēķināšanas modeli par viena VPVKAC darbību.
  - 6.2. Noteikt objektīvus kritērijus (raksturlielumus) un algoritmus turpmākiem izmaksu aprēķiniem.
  - 6.3. Izstrādāt dotācijas aprēķina modeli, veicot aprēķinu 2026. gadam un diviem (2) turpmākajiem gadiem.
  - 6.4. Izstrādāt metodoloģiju valsts budžeta dotācijas (darbības nodrošināšanas mainīgajai un fiksētajai daļai) aprēķinam.
  - 6.5. Saskaņot metodoloģiju ar Pasūtītāju.

7. VPVKAC tīkla sniegtā 1. līmeņa atbalsta funkcijas finansējuma aprēķināšanas metodoloģija (**Ziņojuma 7. nodaļa**)
  - 7.1. Izpētīt esošo pakalpojuma pieteikuma pieņemšanas izmaksu aprēķina modeli un pieejas veidu trīs (3) Pasūtītāja norādītajiem pakalpojumu turētājiem (Pasūtītājs noteiks izvērtējuma izstrādes laikā).
  - 7.2. Izpētīt un salīdzināt katra pakalpojumu turētāja trīs (3) pakalpojumus no VPVKAC pakalpojumu groza uz vietas klātienē trīs (3) pilotējamās valsts pārvaldes iestādēs un trīs (3) VPVKAC darba norises procesā, katrā no iestādēm uzturoties vismaz līdz divām (2) dienām un izvērtējot vismaz šādus kritērijus:
    - 7.2.1. pieteikuma pieņemšanas/apstrādes laika hronometrāža;
    - 7.2.2. pakalpojuma sniegšanas izmaksu un citu resursu novērtējums;
    - 7.2.3. viena klienta apkalpošanas ātrums un citi kritēriji.
  - 7.3. Balstoties uz 4.7.2. apakšpunktos minēto kritēriju iegūtajiem datiem, izstrādāt pakalpojumu sniegšanas izmaksu salīdzinājumu vismaz vienam (1) pakalpojumam VPVKAC un pilotējamā valsts pārvaldes iestādē.
  - 7.4. Izstrādāt izmaksu aprēķina modeli iestāžu 1. līmeņa atbalsta funkcijas nodrošināšanai, aprobējot to ar pilotējamajām iestādēm un pilnveidojot tā, lai tas būtu izmantojams arī citās valsts pārvaldes iestādēs.
  - 7.5. Izstrādāt metodoloģiju, kā aprēķināt provizoriski ietaupāmo finansējuma apmēru, pārnesot 1. līmeņa atbalsta funkciju nodrošināšanu no pilotējamajiem pakalpojumu turētājiem uz VPVKAC tīklu līdz 2026. gadam un turpmākos divus (2) gadus.
  - 7.6. Piedalīties metodoloģijas saskaņošanā ar izvērtējumā iesaistītajām institūcijām.
8. VPVKAC tīkla valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta potenciālais izvērtējums (**Ziņojuma 8. nodaļa**)
  - 8.1. Izpētīt esošo deviņpadsmit (19) VPVKAC tīkla valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta darbības esošo modeli, izvērtējot tehniskos, organizatoriskos, izmaksu un klientu apmierinātības rādītājus, t.sk. izmantojot SVID analīzi, iekļaujot SVID analīzes aprakstošo formu un iekļaujot valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta (kontakta centra) esošo pieredzi.
  - 8.2. Balstoties uz 4.8.1. apakšpunktā minēto sagatavot:
    - 8.2.1. rekomendācijas un priekšlikumus esošā valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta modeļa pilnveidei;
    - 8.2.2. alternatīvu analīzi iepriekšējā gadā veiktā pētījuma rezultātiem par valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta modeļiem vai sniegt

priekšlikumus jauna alternatīva valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta modelim.

- 8.3. Rekomendācijas un priekšlikumi veidojami, balstoties uz iepriekšējā gada pētījumu, kuru Izpildītājs iegūst no Pasūtītāja.
9. VPVKAC tīkla darbības analīze no 2015. gada līdz 2024. gadam (**Ziņojuma 9. nodaļa**)
- 9.1. Apkopot visus iegūtos datus par VPVKAC tīkla darbību no 2015. gada līdz 2024. gadam, iekļaujot arī 4.3. apakšpunktā iegūtos datus.
- 9.2. Analizēt VPVKAC tīkla izmaiņu dinamiku (atrašanās vieta), sniegto pakalpojumu rādītājus, apkopojot datus pašvaldību griezumā, iestāžu, pakalpojumu un kanālu griezumā pa gadiem.
- 9.3. Sagatavot datu atspoguļojumus vizuāli viegli pārskatāmā veidā gan skaitliski, gan grafiski, kur piemērojams, izceļot VPVKAC tīkla izmaiņu līkni un paredzot iespēju salīdzināt iegūtos datus pa gadiem.
- 9.4. Sagatavot secinājumus par VPVKAC tīkla kopējo darbību un sniegumu.
- 9.5. Analīze veidojama, balstoties uz iepriekšējo gadu pētījumiem, kurus Izpildītājs iegūst no Pasūtītāja.
- 9.6. Nodevumu iesniegt izvērstā veidā ar datu failiem MS Word, Ms Excel un PDF formātā, un koncentrētu apkopojumu MS PowerPoint formātā.

Ziņojumā ir 9 nodaļas un 19 pielikumi:

- A. Izvērtējuma metodoloģija;
- B. Intervētās personas un interviju datumi;
- C. Interviju piezīmes;
- D. Metodikas piemērošanas pārskats;
- E. Metodika;
- F. Valsts ieņēmumu dienesta 2024. gada pakalpojumu rādītāji;
- G. Diskusiju piezīmes;
- H. Valsts pārvaldes iestāžu reģionālo tīklu kartējums pašvaldībās;
- I. Pakalpojuma indeksa aprēķins;
- J. Stabilitātes testu rezultāti pa gadiem;
- K. Vienas pašvaldības VPVKAC dotācijas modeļa aprēķina piemērs;



- L. VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2026. gadam (faktiskās dotācijas versija);
- M. VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2026. gadam (indeksētās dotācijas versija);
- N. VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2027. gadam;
- O. VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2028. gadam;
- P. Hronometrāžas mērījumi;
- R. Vienības izmaksas modelis;
- S. Pakalpojumu datu tabulas;
- T. VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2026.-2028. gadam.

**Pētījuma ierobežojumi.** Ziņojums balstās Pasūtītāja iesniegtajā informācijā, veiktajās intervijās, kā arī publiski pieejamajā informācijā, pieņemot, ka visa sniegtā informācija ir patiesa. KPMG bija iespējams apkopot rezultātus un izdarīt secinājumus tikai no tās rīcībā esošas informācijas. Dati analizēti atbilstoši iesniegtajai informācijai, proti, visā pārskata periodā ievērotas pašvaldību robežas pēc Administratīvi teritoriālās reformas, atbilstoši Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likumā<sup>1</sup> noteiktajām pašvaldību robežām. Netika veikta neatkarīga šo datu pārbaude vai audits, un pētījuma veicējs neuzņemas atbildību par šīs informācijas pareizību vai pilnīgumu. Ziņojumā ietvertā informācija atspoguļo situāciju uz 2026. gada 10. aprīli un tajā nav ņemtas vērā izmaiņas, kas var būt notikušas pēc šī datuma. Visi secinājumi un interpretācijas atspoguļo tikai pētījuma veikšanas laikā pieejamos faktus. Šī ziņojuma darba apjoms ir noteikts Līgumā, un mēs neuzņemamies atbildību pret trešajām pusēm, kurām varētu kļūt pieejams šis Ziņojums vai kuras varētu saņemt tā kopiju.

---

<sup>1</sup> Administratīvo teritoriju un apdzīvoto vietu likums. <https://likumi.lv/ta/id/315654>, likuma pielikums

## Kopsavilkums

### Izvērtējuma izstrāde

Izvērtējums tika veikts, pamatojoties uz 2025. gada 10. novembrī noslēgto iepirkuma līgumu starp VARAM un KPMG, un tā rezultāti apkopoti gala izvērtējuma ziņojumā, kas sagatavots 2026. gada aprīlī. Izvērtējuma ietvaros tika īstenoti deviņi savstarpēji saistīti izpētes uzdevumi, aptverot VPVKAC pakalpojumu klāsta paplašināšanas iespējas, valsts iestāžu klātienes apkalpošanas tīklu attīstību, VPVKAC tīkla darbības un sniegto pakalpojumu datu analīzi, VPVKAC tīkla pārklājuma attīstības kritērijus, priekšlikumu izstrādi VPVKAC dotācijas modelim, VPVKAC sniegta'1. līmeņa atbalsta funkcijas izmaksu aprēķina metodoloģijas izstrādi, valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta izvērtējumu.

Metodoloģiskā pieeja (skatīt arī A. Pielikumu – Izvērtējuma metodoloģija) tika veidota tā, lai nodrošinātu plašu datu avotu aptveri un pierādījumos balstītu secinājumu un priekšlikumu izstrādi, izmantojot kvalitatīvu un kvantitatīvu metožu kombināciju. Izvērtējuma izstrādē tika izmantota dokumentu, normatīvo aktu, politikas plānošanas dokumentu, iepriekš veikto pētījumu, kā arī starptautisku organizāciju un akadēmisko literatūras avotu analīze, apkopoti dati no valsts pārvaldes iestādēm un VARAM (strukturēti informācijas pieprasījumi, VPVKAC sniegto pakalpojumu dati un zvanu centra darbības dati), kā arī veiktas padziļinātas daļēji strukturētas un strukturētas intervijas ar VARAM, VPVKAC, valsts pārvaldes iestāžu, Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra, VDAA un citu iesaistīto pušu pārstāvjiem (kopā 45 intervijas; B. Pielikumā pārskats par intervētajām personām un interviju datumiem, C. Pielikumā pievienotas interviju piezīmes). Papildus tika organizētas tematiskas diskusijas ar valsts iestāžu pārstāvjiem (divas diskusijas) par klātienes apkalpošanas tīklu attīstību un iespējamiem VPVKAC attīstības risinājumiem un pašvaldībām (četras diskusijas) par pašvaldību vajadzībām un pieredzi VPVKAC tīkla veidošanā, kā arī veikta pakalpojumu klātienes hronometrāža valsts pārvaldes iestādēs un VPVKAC.

### VPVKAC tīklā piesakāmo pakalpojumu klāsta paplašināšana atbilstoši izstrādātajam rīcības plānam

Pirmajā nodaļā veikta esošās situācijas analīze par valsts iestāžu pakalpojumu 1. līmeņa atbalsta pārņemšanas iespējām VPVKAC tīklā, izvērtējot līdzšinējo pieeju, pakalpojumu pārņemšanu ietekmējošos faktoros un starptautisko praksi. Balstoties uz analīzes rezultātiem, izstrādāta metodika to pakalpojumu identificēšanai, kuru pieteikšanu potenciāli varētu nodrošināt VPVKAC tīklā, kā arī identificētas attiecīgo pakalpojumu turētājiestādes un sagatavots rīcības plāns 1. līmeņa atbalsta funkciju nodrošināšanai. Nodaļas rezultātā formulēts paplašināmais pakalpojumu klāsts un aprakstītas veicamās darbības tā ieviešanai. Kā konkrēts turpmākās attīstības virziens nodaļā norādīts, ka pēc rīcības plāna soļu izpildes VPVKAC tīklā būtu iespējams nodrošināt 1. līmeņa atbalstu par konkrētiem pakalpojumiem, piemēram, Tieslietu ministrijas pakalpojumu par atkārtotas dzimšanas, laulības vai miršanas apliecības vai izziņas pieprasīšanu, kā arī atsevišķus VSAA pakalpojumiem. Vienlaikus uzsvērts, ka pakalpojumu iekļaušana grozā jābalsta uz metodikā noteiktajiem kritērijiem un, ciktāl iespējams, jāīsteno esošo resursu

ietvaros, paplašinot resursus tikai tad, ja tiek lemts par plašāku 1. līmeņa atbalsta tvērumu.

### **Valsts pārvaldes iestāžu klientu klātienes apkalpošanas centru tīklu izpēte**

Otrajā nodaļā veikta valsts pārvaldes iestāžu klātienes klientu apkalpošanas tīklu izpēte, aptverot gan pakalpojumu grozā esošās iestādes, gan atsevišķas ārpus groza esošās iestādes, kā arī izvērtējot to attīstības perspektīvu nākamajos trīs līdz piecos gados. Analīzē vērtēta šo tīklu attīstības sasaiste ar VPVKAC pakalpojumu klāstu un pakalpojumu pieejamību reģionos, kā arī organizētas diskusijas ar valsts pārvaldes iestādēm par turpmāko attīstību. Nodaļas noslēgumā izstrādāts konceptuāls priekšlikums valsts pārvaldes iestāžu reģionālo tīklu sasaistīšanai ar VPVKAC izvietojumu un pakalpojumu klāstu, lai stiprinātu pakalpojumu pieejamību un tīkla savstarpējo koordināciju. Papildus nodaļā konkrēti ieteikts skaidrāk nostiprināt iesaistīto pušu sadarbības nosacījumus un precizēt VPVKAC tīkla mērķi, nosakot, ka VPVKAC ir vienots klātienes kontaktpunkts valsts un pašvaldību pakalpojumu saņemšanai, kura pamatfunkcijas ir 1. līmeņa atbalsta sniegšana, digitālās pārejas veicināšana un atbalsts iedzīvotājiem, kuri paši digitālos pakalpojumus izmantot nevar. Vienlaikus uzsvērts, ka VPVKAC nav paredzēts kā pakalpojumu turētājiestāžu klientu apkalpošanas centru aizstājējs, bet gan kā mehānisms, kas mazina vajadzību uzturēt pilnu klātienes tīklu visās teritorijās, funkcionējot kā papildu atbalsta nodrošināšanas kanāls.

### **VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu analīze**

Trešajā nodaļā veikta VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu analīze, apkopojot datus pašvaldību, iestāžu, pakalpojumu veidu un kanālu griezumā. Atsevišķi analizēti dominējošie pakalpojumu segmenti, tostarp VID un VSAA pakalpojumi, kā arī citas konsultācijas, un aprēķināts valsts iestāžu pakalpojumu indekss. Analīzes rezultātā formulēti secinājumi par VPVKAC kopējo darbības sniegumu un sagatavoti ieteikumi tīkla darbības pilnveidošanai gan pašvaldību, gan kopējā sistēmas līmenī. Kā konkrēts priekšlikums nodaļā ietverts ieteikums veikt ikgadēju pakalpojumu indeksa un pakalpojumu apjoma indeksa analīzi, lai nodrošinātu datus balstītu lēmumu pieņemšanu par tīkla attīstību un savlaicīgi identificētu nepieciešamās pārmaiņas. Tāpat ieteikts arī turpmāk pakalpojumu indeksā izmantot grupēšanu atbilstoši iestādēm, jo tas labāk atbilst faktiskajām pārmaiņām pakalpojumu struktūrā nekā iepriekš piemērotā pieeja. Atsevišķi izcelts arī jautājums par Austrumu pierobežas pašvaldībām, kur rekomendēts izvērtēt papildu metodiska vai finansiāla atbalsta nepieciešamību, tostarp jaunu VPVKAC izveidei.

### **Priekšlikumu izstrāde efektīvai pakalpojumu pārvaldībai Rīgas valstspilsētā, izvērtējot iespējamo VPVKAC tīkla pārklājuma attīstību**

Ceturtajā nodaļā analizēta klātienes pakalpojumu pieejamība Rīgas valstspilsētā, kartējot gan pašvaldības klientu apkalpošanas punktus, gan valsts iestāžu klātienes apkalpošanas vietas. Izvērtējot esošo pārklājumu un pakalpojumu nodrošinājumu, izstrādāti iespējamie VPVKAC tīkla attīstības scenāriji Rīgā. Nodaļā sagatavoti priekšlikumi par VPVKAC tīkla attīstību Rīgas valstspilsētā un noteiktas prioritārās zonas, kurās pakalpojumu pieejamības stiprināšana būtu īpaši nozīmīga. Vienlaikus kā galvenais secinājums un priekšlikums nostiprināts, ka tuvākajā laikā klasiskā VPVKAC

tīkla attīstības nepieciešamība Rīgā nav identificēta. Tā vietā ieteiktais risinājums ir – atsevišķu valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumu atbalsta nodrošināšana Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centros pēc pašvaldības vai iestādes iniciatīvas uz vienošanās bāzes, paredzot divpusēju līgumu bez VPVKAC formālās iesaistes.

### **VPVKAC tīkla pārklājuma attīstības analīzes tvēruma minimālās prasības**

Piektajā nodaļā izstrādāti vienoti kritēriji un ieteikumi VPVKAC tīkla paplašināšanas un jaunu centru izveides nepieciešamības izvērtēšanai. Tajā apkopotas pašvaldību vajadzības un izvērtētas alternatīvas VPVKAC iespējamai izveidošanai, izmantojot arī citu pašvaldību infrastruktūru. Papildus analizēti izmaksu ziņā efektīvi alternatīvie modeļi, tostarp mobilie VPVKAC, individuālās vizītes pie klienta un pašapkalpošanās kioski, lai noteiktu elastīgākos risinājumus teritorijās, kur pilna mēroga VPVKAC izveide nebūtu optimāla. Nodaļā konkrēti piedāvāts VPVKAC izveides nepieciešamību vērtēt pēc pieciem kritērijiem, strukturējot tos divās grupās: nepieciešamības kritēriji (attālums/sasniedzamība un valsts iestāžu pakalpojumu pieejamība) un resursu priekšnosacījumu kritēriji (esošā infrastruktūra, kvalificētu darbinieku pieejamība un finansējuma nodrošinājums). Alternatīvo modeļu salīdzinājumā secināts, ka individuālajām vizītēm ir zemākās uzturēšanas izmaksas, savukārt pašapkalpošanās kioskiem — zemākā viena pakalpojuma maksa, taču to ieviešana prasa lielākas sākotnējās investīcijas. Vienlaikus norādīts, ka pašreizējais VPVKAC dotācijas finansējums VPVKAC atvēršanai 7 200 EUR apmērā nav pietiekams, lai pilnībā segtu neviena aplūkotā alternatīvā modeļa ieviešanu. Ņemot to vērā, nodaļā iezīmēts priekšlikums pārskatīt līdzfinansējuma apmēru, ja paredzama alternatīvu modeļu attīstība.

### **Samērīga finansējuma apmēra noteikšana, kas novirzāma pašvaldībām par pakalpojuma pieteikumu apstrādi un viena VPVKAC darbībai**

Sestajā nodaļā analizētas iespējamās VPVKAC dotācijas apmēra noteikšanas pieejas, izvērtējot fiksētā, mainīgā un jauktā dotācijas modeļa pieejas. Vienlaikus noteikti objektīvi kritēriji turpmākiem izmaksu aprēķiniem un izstrādāta dotācijas modeļa metodoloģija, tostarp kritēriju izvēle, modeļa mehānisms un svaru noteikšana. Balstoties uz izstrādāto pieeju, veikti VPVKAC dotācijas aprēķini 2026.-2028. gadam un piedāvāts ietvars samērīgākai finansējuma sadalei pašvaldībām par VPVKAC uzturēšanu. Nodaļā konkrēti secināts, ka ieteicamākais risinājums ir jauktais dotācijas modelis, jo tas apvieno stabilu bāzes finansējumu ar sasaisti ar faktisko slodzi un sniegumu, vienlaikus mazinot gan pārmērīgu svārstīgumu, gan teritoriālās nevienlīdzības risku. Izstrādātajā modelī paredzēts 50 % finansējuma balstīt fiksētajā daļā un 50 % mainīgajā daļā. Fiksētās daļas ietvaros analizēti trīs kritēriji, no kuriem lielākais svars piešķirts VPVKAC skaitam pašvaldībā, bet mainīgā daļa pilnībā saistīta ar pakalpojumu skaitu. Papildus ieteikts dotācijas uzturēšanas daļu indeksēt, ņemot vērā VPVKAC skaitu, sniegto pakalpojumu daudzumu un inflāciju, pret 2023. gadu kā reprezentatīvāko atskaites punktu.

### **VPVKAC tīkla sniegtā 1. līmeņa atbalsta funkcijas finansējuma aprēķināšanas metodoloģija**

Septītajā nodaļā veikta izpēte par pakalpojumu sniegšanas procesu VPVKAC un pilotējamajās valsts pārvaldes iestādēs, tostarp hronometrāža, procesu analīze un datu

izvērtējums. Tika izpētīts arī esošais pakalpojuma pieteikuma pieņemšanas izmaksu aprēķina modelis trim pakalpojumu turētājiem un veikts vienam pakalpojumam piemērojamo izmaksu salīdzinājums VPVKAC un valsts pārvaldes iestādē, balstoties uz izstrādāto vienības izmaksas pieeju. Nodaļā izstrādāta metodoloģija provizoriski ietaupāmā finansējuma apmēra aprēķinam, pārnesot 1. līmeņa atbalsta funkciju nodrošināšanu no pakalpojumu turētājiem uz VPVKAC tīklu. Izstrādātā metodoloģija jāizmanto kā strukturēts lēmumu atbalsta instruments konkrētu attīstības scenāriju salīdzināšanai, nevis kā automātiska formula pilna finanšu ietaupījuma noteikšanai. Tāpat būtiskāki ierobežojumi modeļa izstrādē saistīti ar datu kvalitāti, ierobežotu izmaksu detalizāciju un modeļa linearitāti, tādēļ robežpunkti, kuros viena iestādes organizatoriskā pieeja kļūst izdevīgāka par citu, turpmāk būtu jāvērtē individuālu iestāžu un filiāļu līmenī.

### **VPVKAC tīkla valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta potenciālais izvērtējums**

Astotajā nodaļā izvērtēts esošais VPVKAC tīkla valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta modelis, analizējot tā organizatoriskos, tehniskos, izmaksu, zvanu apjoma un klientu apmierinātības rādītājus, kā arī sagatavojot SVID analīzi. Balstoties uz šo izvērtējumu un iepriekšējā pētījuma rezultātiem, izstrādātas rekomendācijas esošā modeļa pilnveidei. Papildus veikta alternatīvu modeļu analīze, lai izvērtētu iespējamus turpmākās attīstības risinājumus valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta darbībai. Kā konkrēti priekšlikumi nodaļā ietverta nepieciešamība izstrādāt specializētus materiālus klientu apkalpošanas speciālistiem ar detalizētiem skaidrojumiem, izņēmuma gadījumiem, problēmsituācijām, shēmām un lēmumu kokiem, kā arī ieviest kvalitātes kontroli un skaidru atbildību par pakalpojumu satura aktualitāti. Tāpat ieteikts nodrošināt vienotu un regulāri atjaunotu testa vidi, tostarp juridiskās personas skatam, lai darbinieki varētu pilnvērtīgi konsultēt klientus. Salīdzinot alternatīvos modeļus, KPMG rekomendē turpināt VPPAD darbību VPVKAC tīklā, izmantojot esošo infrastruktūru, taču koncentrēt pakalpojuma sniegšanu šaurākā VPVKAC lokā, fokusējoties uz zvanu saņemšanu un saglabājot darba laiku standarta darba dienas ietvaros ar lielāku noslodzi dienas pirmajā pusē.

### **VPVKAC tīkla darbības analīze no 2015. gada līdz 2024. gadam**

Devītajā nodaļā apkopoti un analizēti pieejamie dati par VPVKAC tīkla darbību no 2015. gada līdz 2024. gadam, izvērtējot tīkla izmaiņu dinamiku, atrašanās vietu attīstību un sniegto pakalpojumu rādītājus pa gadiem. Dati analizēti pašvaldību, iestāžu, pakalpojumu un kanālu griezumā, izceļot būtiskākās tendences tīkla attīstībā. Nodaļas noslēgumā formulēti secinājumi par VPVKAC tīkla kopējo darbību un sniegumu ilgtermiņā. Šīs nodaļas veido empīrisko bāzi turpmākiem lēmumiem par tīkla kapacitāti, pakalpojumu groza izmaiņām, finansējuma modeļa pilnveidi un reģionālās pieejamības uzlabošanu. Attiecīgi no datu analīzes secināts, ka turpmākā VPVKAC attīstība būtu sistemātiski jābalsta ilgtermiņa datu analīzē un salīdzināmos snieguma rādītājos.

# 1. VPVKAC tīklā piesakāmo pakalpojumu klāsta paplašināšana atbilstoši izstrādātajam rīcības plānam

## 1.1. Esošās situācijas un 1. līmeņa pakalpojumu izklāsts

Šajā nodaļā aprakstīta analīze, kas veikta, lai izstrādātu metodiku 1. līmeņa valsts pakalpojumu identificēšanai, kuru pieteikšana potenciāli varētu tikt pārņemta VPVKAC tīklā. Tā ietver gan esošās situācijas analīzi, gan iesaistīto pušu skatījuma un pieredzes padziļinātu izziņāšanu, gan starptautiskās literatūras un pētījumu analīzi par publisko pakalpojumu sniegšanu klientu apkalpošanas centros. Tika apkopota informācija par līdzšinējām pakalpojumu pārņemšanas izvērtēšanas praksēm, lēmumu pieņemšanas pamatojumu un lietotāju vajadzībām.

### 1.1.1. Līdzšinējā situācija un pieeja 1. līmeņa pakalpojumu klāsta paplašināšanai VPVKAC

2014. gadā valsts pārvaldes reformu ietvaros Latvijā tika uzsākta Valsts vienoto klientu apkalpošanas centru (šobrīd – VPVKAC) pilotprojekta ieviešana. 2015. gadā pēc veiksmīga pilotprojekta tīklu paplašināja un nosauca par Valsts un pašvaldību vienotajiem klientu apkalpošanas centriem (VPVKAC).<sup>2</sup> Šī iniciatīva radās saistībā ar nepieciešamību **modernizēt valsts pārvaldi, uzlabot iedzīvotāju piekļuvi pakalpojumiem un palielināt to sniegšanas efektivitāti**. Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveides koncepcija (turpmāk – 2013. gada koncepcija) paredzēja ieviest "vienas pieturas" aģentūras principu valsts un pašvaldību pakalpojumu sniegšanā, izmantojot informācijas tehnoloģijas. Tā mērķis bija nodrošināt, ka **iedzīvotājiem un uzņēmējiem, lai saņemtu konkrētu pakalpojumu, nav jāvērsas vairākās institūcijās vai pakalpojumu centros**. VPVKAC veidošana tika pamatota ar valsts un pašvaldību sniegto publisko pakalpojumu izvērtējumu, kā arī priekšlikumiem to optimizēšanai un pieejamības uzlabošanai<sup>3</sup>:

- Pirmkārt, viens no galvenajiem argumentiem bija **resursu efektīva izmantošana un resursu sadrumstalotības samazināšana**. VARAM darbības stratēģijā 2014.-2016. gadam tika konstatēts, ka Latvijā pastāv vairāk nekā 947 klientu apkalpošanas punktu, kur valsts iestādes sniedz pakalpojumus atsevišķi, kas bieži noved pie dublēšanās un neefektīvas resursu izmantošanas.<sup>4</sup> Ministrija identificēja iespēju, ka centralizēta klientu apkalpošana vienuviet varētu samazināt izmaksas un laiku klientiem, kā arī optimizēt darbinieku resursu izmantošanu, izvairoties no nepieciešamības apkalpot klientus vairākās atsevišķās iestādēs.

<sup>2</sup> VARAM, Pilotprojekts "Valsts un pašvaldības vienotais klientu apkalpošanas centru tīkls" (2014) Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/pilotprojekts-valsts-un-pasvaldibas-vienotais-klientu-apkalposanas-centru-tikls-2014>

<sup>3</sup> VARAM Koncepcija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi. Pieejams [https://www.varam.gov.lv/lv/publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveide-1/koncepcija\\_publ\\_pak\\_sist\\_pilnv.pdf](https://www.varam.gov.lv/lv/publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveide-1/koncepcija_publ_pak_sist_pilnv.pdf), 14. lpp.

<sup>4</sup> Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, 2014. VARAM stratēģija 2014-2016. Pieejams: [https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/2014\\_04\\_28\\_varamstrat\\_2014-2016.pdf?](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/2014_04_28_varamstrat_2014-2016.pdf?), 20. lpp.

- Otrkārt, būtisks faktors bija **klientu ērtība**. Pilotprojekti, piemēram, Daugavpilī un Valmierā, tika ieviesti, lai pārbaudītu “vienas pieturas aģentūras” principu – iedzīvotājiem bija iespēja saņemt vairākus pakalpojumus vienuviet, bez nepieciešamības doties uz vairākām valsts un pašvaldību iestādēm.<sup>5</sup> Šī pieeja ne tikai uzlaboja pieejamību, bet arī samazināja administratīvās procedūras slogu, kas iepriekš radīja birokrātiskas un laika izmaksas iedzīvotājiem.
- Treškārt, VPVKAC bija paredzēti kā **tilts starp tradicionālajiem un digitālajiem pakalpojumiem**. VARAM dokumentos norādīts, ka tie palīdzēja iedzīvotājiem iepazīties ar e-pakalpojumiem, piemēram, Valsts ieņēmumu dienesta (turpmāk – VID) gada ienākumu deklarācijas iesniegšanu vai Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras (turpmāk – VSAA) e-pakalpojumiem.<sup>6</sup> Tas bija stratēģisks solis, lai veicinātu digitālās prasmes un pakalpojumu izmantošanu visā valstī.
- Ceturtkārt, iniciatīva bija **saskaņota ar valsts pārvaldes reformu stratēģiju**. VPVKAC tika redzēti kā instruments, kas veicina valsts pārvaldes modernizāciju, padarot to efektīvāku, pieejamāku un iedzīvotājiem draudzīgāku. 2013. gada koncepcijā skaidri norādīts, ka vienotas klientu apkalpošanas sistēmas ieviešana ir viena no prioritātēm, lai nodrošinātu piekļuvi pakalpojumiem neatkarīgi no klienta dzīvesvietas.<sup>7</sup>

KPMG intervijā ar VARAM pārstāvjiem par VPVKAC Uzraudzības komitejas darbu tika secināts, ka 2013. gada koncepcijā tika rūpīgi izanalizēti pieprasītākie valsts sniegtie pakalpojumi, kas kalpoja kā pamats VPVKAC pakalpojumu groza izveidei. Sākotnēji grozā tika iekļauti pakalpojumi, kuriem bija vislielākais pieprasījums. Turpmākā pakalpojumu klāsta paplašināšana notika, vadoties pēc sarunām ar valsts pārvaldes iestādēm, kurās tika pausta nepieciešamība pēc papildus pakalpojumu integrācijas. Piemēram, pašvaldības īpaši uzsvēra nepieciešamību pēc VSAA un Nodarbinātības valsts aģentūras (turpmāk – NVA) pakalpojumiem, kas tika ņemti vērā, paplašinot VPVKAC piedāvājumu.<sup>8</sup>

#### 1.1.1.1. 1. līmeņa pakalpojumu tvērums

VPVKAC ir nozīmīga loma valsts pārvaldes attīstības un pakalpojumu pieejamības uzlabošanas kontekstā Latvijā. Šie centri ir izveidoti, lai nodrošinātu iedzīvotājiem vienotu piekļuvi valsts un pašvaldību pakalpojumiem, vienlaikus optimizējot resursu izmantošanu un samazinot administratīvo slogu. Lielāko daļu cilvēku jautājumu un problēmu var efektīvi atrisināt pirmajā līmenī, un šos pakalpojumus iespējams nodrošināt, izmantojot VPVKAC starpniecību.

<sup>5</sup> Latgales plānošanas reģions, 2014. Ātrāk, ērtāk, izdevīgāk - ar šādu vadmotīvu pie sevis aicina pirmie valsts vienotie klientu apkalpošanas centri. Pieejams: <https://lpr.gov.lv/lv/2014/atrak-ertak-izdevigak-ar-sadu-vadmotivu-pie-sevis-aicina-pirmie-valsts-vienotie-klientu-apkalposanas-centri>

<sup>6</sup> Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, 2015. Ministrijas publiskais gada pārskats 2014. Pieejams: [https://www.varam.gov.lv/lv/ministrijas-publiskais-gada-parskats/2014\\_varam\\_publ\\_gada\\_parskats\\_29062015\\_versija\\_pec\\_precizejumiem\\_v02.pdf?](https://www.varam.gov.lv/lv/ministrijas-publiskais-gada-parskats/2014_varam_publ_gada_parskats_29062015_versija_pec_precizejumiem_v02.pdf?), 7. lpp.

<sup>7</sup> Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveide. Pieejams: [https://www.varam.gov.lv/lv/publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveide-1/koncepcija\\_publ\\_pak\\_sist\\_pilnv.pdf](https://www.varam.gov.lv/lv/publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveide-1/koncepcija_publ_pak_sist_pilnv.pdf), 5. lpp.

<sup>8</sup> VARAM pārstāvju sniegtā informācija intervijā par Uzraudzības komitejas darbu 20.11.2025.

VPVKAC loma ir nodrošināt pakalpojumu pieejamību cilvēkiem, kuri citādi digitālai videi nevar piekļūt, vai ir nepietiekamas digitālās prasmes, tā veicinot vispārējo iekļaušanos digitālajā telpā. VPVKAC aizstāj valsts iestāžu slēgtos apkalpošanas centrus reģionos, izmantojot vienotu, sistēmisku klientu apkalpošanas politiku – viens tīkls, vienota pieeja, vienveidīgs pakalpojuma sniegšanas standarts.<sup>9</sup>Pirmā līmeņa atbalsts iedzīvotājiem tiek nodrošināts gan klātienē, gan telefoniski, gan arī e-pastā tādējādi nodrošinot plašu pieejamību iedzīvotājiem visā Latvijā, t.sk. VPVKAC klātienē nodrošinot atbalstu daļā nacionālas<sup>10</sup> un reģionālas<sup>11</sup> nozīmes attīstības centru, kā arī pilsētās un pagastos,<sup>12</sup> tādējādi nodrošinot daudzkanālu atbalstu dažādām sabiedrības grupām.<sup>13</sup>

Saskaņā ar 2020. gada pētījumu “Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskā un finanšu-ekonomiskā-ekonomiskā analīze”,<sup>14</sup> pirmā līmeņa pakalpojums tiek definēts kā sākotnējo konsultāciju un informācijas sniegšana par valsts un pašvaldību pakalpojumiem, kas iekļauti Latvijas valsts un pašvaldību pakalpojumu katalogā (Latvija.gov.lv). Savukārt **pirmais līmenis pakalpojuma nodrošināšanā ir VPVKAC darbinieka nodrošināts atbalsts, atbildot uz standartizētiem un tehniskas dabas jautājumiem, pieņemot pakalpojumu pieteikumus (tai skaitā papīra formātā) un nodrošinot pilnvarotā e-pakalpojuma sniegšanu (VPVKAC darbinieks – plaša profila speciālists)**. Tas nozīmē, ka VPVKAC darbinieki neveic pakalpojumu pilnu izpildi vai lēmumu pieņemšanu, bet nodrošina klientiem profesionālu atbalstu, palīdz orientēties Latvija.gov.lv pieejamajos pakalpojumos un nepieciešamības gadījumā virza klientu uz attiecīgo kanālu vai kompetento iestādi.

Svarīga pirmā līmeņa pakalpojumu sastāvdaļa ir arī vienota kvalitātes standarta ieviešana. VARAM veidotajā dokumentā “Metodika 2021. gada jaunveidojamo novadu pašvaldību darbības uzsākšanai” teikts: “Lai nodrošinātu vienveidīgu klientu apkalpošanu, visos VPVKAC darbs tiek organizēts pēc vienotiem principiem, kas iestrādāti vienotajos VPVKAC darba kārtības noteikumos. Klientu apkalpošanā tiek ievērots VPVKAC klientu apkalpošanas standarts”.<sup>15</sup> KPMG intervijās ar VPVKAC speciālistu tika identificēts, ka optimāla apmācību metode jaunajiem darbiniekiem ietver praktisku pieredzes iegūšanu. Ņemot vērā, ka minimālajā pakalpojumu grozā ir iekļauts

<sup>9</sup> Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, 2023. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru (VPVKAC) tīkla darbība 2023. gadā un attīstība. Pieejams: [https://www.lps.lv/uploads/docs\\_module/2024\\_03\\_14\\_1\\_VARAM\\_LPS\\_VPVKAC\\_2024\\_ma.pdf](https://www.lps.lv/uploads/docs_module/2024_03_14_1_VARAM_LPS_VPVKAC_2024_ma.pdf), 5. lpp.

<sup>10</sup> Rīgas valstspilsētā 2026. gada janvārī atrodas Ropažu novada Garkalnes pagasta VPVKAC, bet Jelgavas valstspilsētā atrodas Jelgavas novada Jelgavas VPVKAC (Avots: <https://www.pakalpojumucentri.lv/vpvkac>)

<sup>11</sup> VPVKAC 2026. gada janvārī atrodas 18 no 21 reģionālas nozīmes attīstības centriem, izņemot Krāslavas pilsētu, Ogres valstspilsētu un Talsu pilsētu (Avots: <https://www.pakalpojumucentri.lv/vpvkac>)

<sup>12</sup> Pakalpojumucentri.lv. Klientu apkalpošanas centri (315). Pieejams: <https://www.pakalpojumucentri.lv/vpvkac>

<sup>13</sup> PricewaterhouseCoopers SIA, 2020. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana. Pieejams: [https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/media\\_file/vpp\\_sist\\_strat\\_fin\\_analize\\_2020.pdf](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/media_file/vpp_sist_strat_fin_analize_2020.pdf), 21.lpp.

<sup>14</sup> PricewaterhouseCoopers SIA, 2020. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana. Pieejams: [https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/media\\_file/vpp\\_sist\\_strat\\_fin\\_analize\\_2020.pdf](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/media_file/vpp_sist_strat_fin_analize_2020.pdf), 58. lpp.

<sup>15</sup> Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, 2021. Metodika 2021. gada jaunveidojamo novadu pašvaldību darbības uzsākšanai. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/en/media/5941/download> 37. lpp.

plašs pakalpojumu klāsts, trīs dienu apmācību periodā nav iespējams pilnībā apgūt visus nepieciešamos aspektus.<sup>16</sup>

Valsts pārvaldes iekārtas likums<sup>17</sup> nosaka, ka VPVKAC valsts pārvaldes pakalpojumus pēc iespējas sniedz viena klientu apkalpošanas centra ietvaros klātienē vai elektroniski arī tad, ja to sniegšanā ir iesaistītas vairākas iestādes vai citi tiesību subjekti. Valsts pārvaldes pakalpojumi sabiedrībai pieejami ērti atbilstoši vienas pieturas aģentūras principam kā digitālajā, tā analogā vidē, atvieglojot pakalpojuma saņemšanu.<sup>18</sup>

VPVKAC darbība tiek cieši saistīta ar centralizētu pakalpojumu katalogu.<sup>19</sup> Darbiniekiem jābūt pieejamai aktuālai un precīzai informācijai par valsts un pašvaldību pakalpojumiem, lai viņi varētu sniegt profesionālas konsultācijas un virzīt klientus uz atbilstošiem pakalpojumu kanāliem. Sākotnēji VPVKAC tika organizēti kā galvenie kontaktpunkti starp klientiem un valsts iestādēm. Efektīva klientu apkalpošana paredz samazināt nepieciešamību klientiem personīgi apmeklēt valsts iestāžu darbiniekus viņu birojos, tādējādi mazinot arī uzgaidāmo telpu izmantošanas nepieciešamību. VPVKAC ieviešana tādējādi samazina resursu dublēšanos, kā arī nodrošina klientiem iespēju saņemt valsts pārvaldes pakalpojumus vienuviet, ietaupot laiku un finanšu resursus.<sup>20</sup> Uz VPVKAC bāzes būtu iespējams pakāpeniski samazināt valsts tiešās pārvaldes klientu klātienē apkalpošanas centru (turpmāk – KAC vai iestāžu KAC) un struktūrvienību skaitu, ņemot vērā, ka visu pakalpojumu nodošana VPVKAC tīklā paredzētu, ka pakalpojumu turētājs attiecīgajā administratīvajā teritorijā neveic klientu apkalpošanas funkciju.<sup>21</sup>

Tādējādi secināms, ka **pirmā līmeņa atbalsts pakalpojumu pieteikšanā VPVKAC ietver darbinieku atbildes uz iedzīvotāju jautājumiem, atbalstu pakalpojumu pieteikšanā, t.sk., pilnvaroto e-pakalpojumu,**<sup>22</sup> bet ne pakalpojuma pilnīgu izpildi.

<sup>16</sup> VPVKAC speciālista sniegtā informācija intervijā 25.11.2025.

<sup>17</sup> Valsts pārvaldes iekārtas likums. 98. pants. <https://likumi.lv/ta/id/63545#p98>

<sup>18</sup> Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, 2023. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru (VPVKAC) tīkla darbība 2023. gadā un attīstība. Pieejams: [https://www.lps.lv/uploads/docs\\_module/2024\\_03\\_14\\_1\\_VARAM\\_LPS\\_VPVKAC\\_2024\\_ma.pdf](https://www.lps.lv/uploads/docs_module/2024_03_14_1_VARAM_LPS_VPVKAC_2024_ma.pdf), 2. lpp.

<sup>19</sup> Latvija.gov.lv, Pakalpojumu katalogs. Pieejams: <https://latvija.gov.lv/Services/>

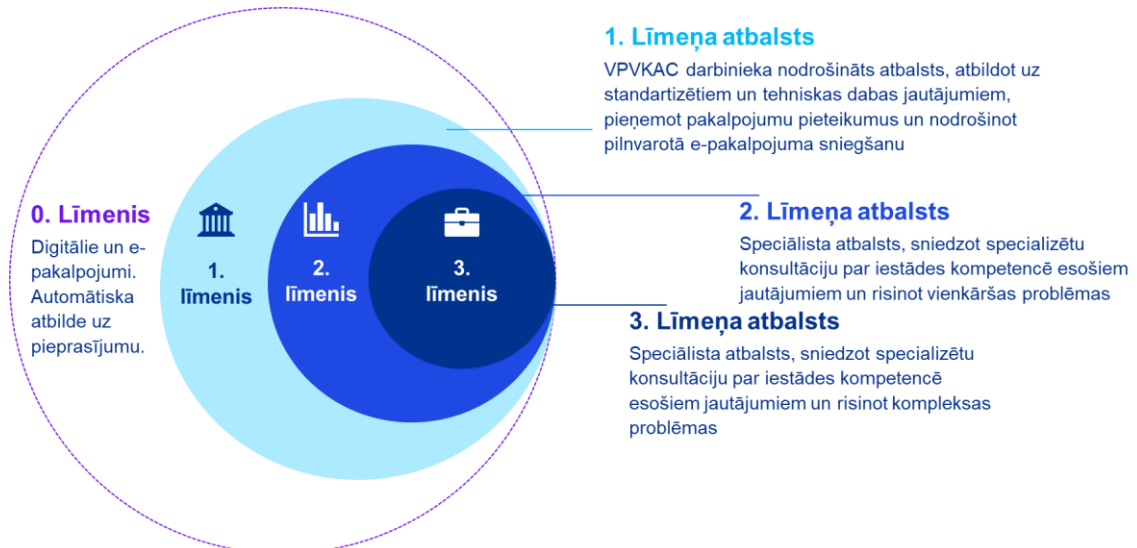
<sup>20</sup> Ministru kabineta 2015. gada 10. janvāra rīkojums Nr. 14 "Grozījumi Konceptijā par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi". <https://likumi.lv/ta/id/271>, Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveide. Pieejams: [https://www.varam.gov.lv/lv/publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveide-1/koncepcija\\_publ\\_pak\\_sist\\_pilnv.pdf](https://www.varam.gov.lv/lv/publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveide-1/koncepcija_publ_pak_sist_pilnv.pdf), 99. lpp.511

<sup>21</sup> Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 399 "Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība", 15. punkts. <https://likumi.lv/ta/id/292258#p15>

<sup>22</sup> PricewaterhouseCoopers SIA, 2020. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana. Pieejams: [https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/media\\_file/vpp\\_sist\\_strat\\_fin\\_analize\\_2020.pdf](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/media_file/vpp_sist_strat_fin_analize_2020.pdf), 61.lpp.

Klientu apkalpošana notiek trijos komunikācijas līmeņos ar klientiem. (skatīt Attēls Nr. 1)

## Attēls Nr. 1. Komunikācijas līmeņi pakalpojuma sniegšanā



Avots: KPMG, balstoties uz PricewaterhouseCoopers SIA, 2020. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana un Tehnisko specifikāciju.

Situācijās ar lielu klientu plūsmu ieteicams izmantot arī 0. līmeni, kas nodrošina pirmo informāciju klientam, piemēram automātiskās atbildes vai čātbotus.<sup>23</sup>

1. pielikums "Pakalpojumu vides pilnveides plānam 2024.-2027. gadam" "Pakalpojumu pārvaldības politika"<sup>24</sup> definē arī lietotāju atbalsta līmeņus:

- "0." līmenī tiek risināti vispārēji vai vienkārši jautājumi, nodrošinot pakalpojuma saņēmēja pašapkalpošanās iespēju (izmantojot zināšanu datu bāzi vai virtuālo asistentu),
- "1." līmenī tiek risināti vispārēji vai vienkārši jautājumi, nodrošinot atbalsta speciālista iesaisti,
- "2." līmenī tiek risināti specializēti vai sarežģīti jautājumi, nodrošinot atbalsta eksperta iesaisti (tostarp pakalpojuma vadītāja, resursa vadītāja, izstrādātāja iesaisti),

kā arī kanālus, kur tiek sniegts lietotāju atbalsts:

<sup>23</sup> Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, 2013. Metodiskā rokasgrāmata par pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes jautājumiem. Pieejams: [https://old.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3127/PPS\\_rokasgramata\\_v07a.pdf](https://old.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3127/PPS_rokasgramata_v07a.pdf), 48. lpp.

<sup>24</sup> Ministru kabineta 2024. gada 4. jūnija rīkojums Nr. 444 "Par Pakalpojumu vides pilnveides plānu 2024.-2027. gadam". 1. pielikums. "Pakalpojumu vides pilnveides plānam 2024.-2027. gadam": Pakalpojumu pārvaldības politika. Nosacījums 6-2. Pieejams: [https://www.likumi.lv/wwwraksti/2024/110/BILDES/MK\\_RIK\\_444/KR444-PIEL\\_2.XLSX](https://www.likumi.lv/wwwraksti/2024/110/BILDES/MK_RIK_444/KR444-PIEL_2.XLSX)

- attālināti, tostarp pašapkalpošanās tīmekļvietnēs, pieteikumu vadības sistēmās, specializētās informācijas sistēmās, mobilajās lietotnēs,
- attālināti, tostarp valsts vienotajā zvanu centrā (Valsts pārvaldes pakalpojumu palīdzības dienestā), iestāžu un pašvaldību palīdzības dienestā, tieši – iestādēs vai pašvaldībās,
- klātienē, tostarp valsts un pašvaldības vienotajā klientu apkalpošanas centrā (VPVKAC), iestāžu un pašvaldību klientu apkalpošanas centros, pakalpojuma sniedzēja atrašanās vietā, pakalpojuma saņēmēja atrašanās vietā.

No Pakalpojumu pārvaldības politikas secināms, ka VPVKAC 1. līmeņa atbalstu lietotājiem sniedz klātienē. Šobrīd Valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta funkciju nodrošina Aizkraukles novads, Balvu novads, Bauskas novads, Cēsu novads, Gulbenes novads, Līvānu novads, Ludzas novads, Smiltenes novads, Tukuma novads, Valkas novads,<sup>25</sup> sniedzot arī attālinātu atbalstu iedzīvotājiem.

#### 1.1.1.2. VPVKAC pakalpojumu tvērums

Valsts pārvaldes un pašvaldību pakalpojumu, informācijas un saziņas portāls ir Latvija.gov.lv. Latvija.gov.lv primārais uzdevums ir sniegt gan Latvijas, gan ārvalstu iedzīvotājiem un uzņēmumiem centralizētu un viegli pieejamu informāciju par valsts pārvaldes pakalpojumiem, vienlaikus nodrošinot iespēju lietotājiem elektroniski piekļūt un izmantot šos pakalpojumus. Šī pieeja veicina efektīvu un ērtu pakalpojumu sniegšanu visiem lietotājiem, īpaši, digitāli prasmīgiem, padarot valsts pārvaldes pakalpojumus viegli pieejamus un izmantojamus. Turklāt tas nodrošina drošu un elektronisku saziņu ar valsts iestādēm. Atbilstoši MK noteikumiem Nr. 400<sup>26</sup> Portāls ir paaugstinātas drošības valsts informācijas sistēma. Iestāde, kas Latvija.gov.lv izvieto un ar Latvija.gov.lv starpniecību sniedz valsts pārvaldes pakalpojumus, ir valsts pārvaldes pakalpojuma turētājs. Par Latvija.gov.lv atbildīgā iestāde ir Valsts digitālās attīstības aģentūra (turpmāk – VDAA),<sup>27</sup> kas ir VARAM padotībā esoša valsts pārvaldes iestāde. No KPMG intervijām ar VPVKAC speciālistiem tika secināts, ka ir grūti strādāt ar pakalpojumiem, ja to apraksts un nosaukums nav skaidrs, bieži ir grūti atrast pat šķietami vienkāršas lietas. Atsevišķos gadījumos VPVKAC darbinieki saskaras ar situācijām, kurās viņiem nav iespējams sniegt nepieciešamo palīdzību klientiem, jo tiek lūgts atbalsts pēc pakalpojuma, kas nav grozā. Darbinieks šādā situācijā noskaidro klientu vajadzības, un cenšas sniegt informāciju par turpmākajām nepieciešamajām darbībām. Potenciālais risinājums, kā norāda viens no intervētajiem VPVKAC speciālistiem, būtu nodrošināt Latvija.gov.lv demo versiju ar pilnu piekļūstamību, ko varētu izmantot kā paraugu, lai

<sup>25</sup> Tehniskā specifikācija

<sup>26</sup> Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 400 "Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla noteikumi", 2. punkts. <https://likumi.lv/ta/id/292259>

<sup>27</sup> Latvija.gov.lv, 2024. Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla Latvija.gov.lv un tajā izmitināto pakalpojumu lietošanas noteikumi. Pieejams: [https://latvija.gov.lv/Content/Portala\\_noteikumi](https://latvija.gov.lv/Content/Portala_noteikumi)

sniegtu konsultāciju cilvēkiem par pakalpojuma pieteikšanu.<sup>28</sup> Pēc publiski pieejamās informācijas Latvija.gov.lv ir pieejami 6 079 Valsts un pašvaldību iestāžu pakalpojumi.<sup>29</sup>

Veidojot VPKAC tīklu, atbilstoši MK noteikumiem Nr. 401 tika noteikts minimālais pakalpojumu grozs, kurā tika ietverti Lauku atbalsta dienesta (turpmāk – LAD), NVA, Uzņēmumu reģistra (turpmāk – UR), Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes (turpmāk – PMLP), VID, VSAA, Valsts zemes dienesta (turpmāk – VZD) un Nacionālā veselības dienesta (turpmāk – NVD) valsts pārvaldes pakalpojumi, kopumā sastādot 51 pakalpojumu.<sup>30</sup> Līdz 2026. gada janvārim UK, izmantojot MK noteikumus Nr. 401 noteiktās tiesības, grozu ir paplašinājusi līdz 132 pakalpojumiem no 19 valsts iestādēm.<sup>31</sup> Pakalpojumu sadalījums pa iestādēm pieejams tabulā zemāk.

### Tabula Nr. 1. VPKAC pakalpojumu turētājiestādes un to grozā iekļauto pakalpojumu skaits

Iestāde	Pakalpojumu skaits
Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra	35
Nodarbinātības valsts aģentūra	33
Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde	14
Uzņēmumu reģistrs	7
Valsts ienākumu dienests	6
Valsts zemes dienests	6
Lauku atbalsta dienests	5
Veselības un darbības ekspertīzes ārstu komisija	5
Sociālās integrācijas valsts aģentūra	4
Valsts darba inspekcija	4
Veselības inspekcija	4
Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs	2
Centrālā vēlēšanu komisija	2
Būvniecības valsts kontroles birojs	1
Nacionālais veselības dienests	1
Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra	1
Valsts digitālās attīstības aģentūra	1
Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests	1
Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija	1

Avots:  
<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.varam.gov.lv%2Fiv%2Fmedia%2F43499%2Fdownload%3Fattachment&wdOrigin=BROWSELINK>

<sup>28</sup> VPKAC speciālista sniegtā informācija intervijā 25.11.2025.

<sup>29</sup> Latvija.gov.lv, Pakalpojumu katalogs. Pieejams: <https://latvija.gov.lv/Services/> (aktuālā informācija 21.11.2025.)

<sup>30</sup> Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību". 1.pielikums <https://likumi.lv/ta/id/292260>

<sup>31</sup> Latvijas Republikas Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija. Sniegto pakalpojumu saraksts. Pieejams:

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.varam.gov.lv%2Fiv%2Fmedia%2F43499%2Fdownload%3Fattachment&wdOrigin=BROWSELINK> (aktuālā informācija 21.11.2025.)

Papildus pakalpojumu grozā iekļautajiem pakalpojumiem, VPVKAC ir nodrošināts:<sup>32</sup>

- Palīdzība valsts pārvaldes pakalpojumu portālā <https://www.latvija.gov.lv> pieejamo e-pakalpojumu pieteikšanā;
- Brīvpieejas internets, klientam paredzēta datorizēta darbavieta. VPVKAC darba laikā iedzīvotājam brīvi un bez maksas pieejama darba vieta, kas tehniski aprīkota ar datoru, interneta pieslēgumu, ir nodrošināta iespēja kopēt, drukāt un skenēt neliela apjoma dokumentāciju, kas attiecināma uz valsts pārvaldes un pašvaldību pakalpojumiem;
- Informācijas sniegšana par pieprasītākajiem valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumiem;
- Attālināta, individuāla video konsultācija ar VSAA, VID, VZD un Veselības inspekcijas speciālistiem;
- Palīdzība e-rīku lietošanā;
- Palīdzība valsts pārvaldes pakalpojumu portālā [latvija.gov.lv](https://www.latvija.gov.lv) pieejamo e-pakalpojumu pieteikšanā;
- Pieprasītāko pakalpojumu pieteikumu pieņemšana un iesniegšana iestādē pēc klienta pilnvarojuma;
- Atsevišķu pieteikumu pieņemšana iestādes vietā;
- Atbalsts Ukrainas civiliedzīvotājiem pakalpojumu pieteikšanā;
- Apmācība darbā ar datoru, internetu, valsts pārvaldes pakalpojumu portālu [latvija.gov.lv](https://www.latvija.gov.lv).

VARAM veidotajā speciālistu pieredzes un atziņu intervijā uz jautājumu “Kā VPVKAC palīdz samazināt birokrātiju un uzlabot pakalpojumu pieejamību?” VSAA pārstāve norāda, ka: “*VPVKAC darbinieki ar savu palīdzību rada skaidrību cilvēkiem. Klients zina, kādi dokumenti jāsaņem, kas jāaizpilda. Ja klients visu izdara precīzi, tad arī mums pakalpojumu sniegt ir daudz vienkāršāk. Šādi pakalpojumi kļūst pieejamāki, cilvēkam mazāk laika jāiztērē, lai pieprasītu nepieciešamo pakalpojumu, un ātrāk tiek pieņemts lēmums par pakalpojuma piešķiršanu.*”<sup>33</sup>

Balstoties uz 2024. gada Integrētā publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitoringa<sup>34</sup> informāciju, var secināt, ka klienti ir apmierināti ar jau piedāvāto pakalpojumu klāstu – vairāk nekā divas trešdaļas jeb 87% norādīja, ka nav citu pakalpojumu, ko VPVKAC vēl vajadzētu piedāvāt. Visbiežāk (4% no gadījumiem) tika

<sup>32</sup> Latvijas Republikas Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija, 2025. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkls. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/vpvkac>

<sup>33</sup> Latvijas Republikas Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija, 2025. Kā VPVKAC padara valsts pakalpojumus pieejamākus: speciālistu pieredze un atziņas. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/jaunums/ka-vpvkac-padara-valsts-pakalpojumu-pieejamakus-specialistu-pieredze-un-atzinas>

<sup>34</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment.>, 9. lpp.

izteikta vēlme saņemt PMLP pakalpojumus klientu apkalpošanas centros vai iespēja saņemt bankas pakalpojumus (3% no gadījumiem).<sup>35</sup>

Intervijā ar VARAM pārstāvjiem par VPVKAC Uzraudzības komitejas darbu tika atzīts, ka klienti visbiežāk neapzinās kādi pakalpojumi tiem būtu vajadzīgi šogad vai nākamajā gadā. Ja klients nav saskāries ar konkrētu situāciju, tam nav iespējams paredzēt nepieciešamos pakalpojumus no valsts un pašvaldību iestādēm, ko vēlētos saņemt VPVKAC.<sup>36</sup>

Arī viens no intervētajiem VPVKAC speciālistiem pauda, ka klienti VPVKAC visbiežāk meklē atbalstu standarta pakalpojumiem, ko centrs nodrošina, bet retāk meklē atbalstu saistībā ar nestandarta vai jauniem pakalpojumiem. Balstoties uz interviju ar VPVKAC speciālistu, var secināt, ka vislielākais atbalsts nepieciešams tieši vietās, kur citu pakalpojumu sniegšanas alternatīvu nav. VPVKAC, kas ir ārpus pilsētām, bieži vien cenšas palīdzēt risināt visus jautājumus, ko iespējams, jo pretējā gadījumā iedzīvotājam jābrauc uz pilsētu, kas var būt dārgi vai sarežģīti, īpaši cilvēkiem pensijas vecumā. Īpaši svarīgi VPVKAC ir situācijā, ja valsts iestādei pilsētā nav klientu apkalpošanas centra<sup>37</sup> vai daļai pašvaldības iedzīvotāju tas ir grūti sasniedzams.

### 1.1.2. Faktori, kas ietekmē pakalpojumu pārņemšanu VPVKAC tīklā

2013. gada koncepcijas ietvaros tika veikta 143 publisko administratīvo pakalpojumu sniedzēju un vairāk nekā 2 000 pakalpojumu analīze. Attīstot klātienē apkalpošanas kanālu vienotas valsts klientu apkalpošanas centra (šobrīd – VPVKAC) formā, tika ņemti vērā vairāki būtiski aspekti: **pakalpojumu pieprasījums – cik bieži klienti izmanto konkrētus pakalpojumus, un klientu profils – kādas ir galvenās klientu grupas, kas izmanto klātienē apkalpošanas iespējas.** Analīze atklāja, ka astoņas valsts pārvaldes iestādes nodrošina aptuveni 35 % no visiem administratīvajiem pakalpojumiem. Tās ir: VID, VSAA, PMLP, NVA, UR, VZD, LAD un Valsts meža dienests (turpmāk – VMD).<sup>38</sup> Pārējo pakalpojumu sniegšanas reižu skaits gadā ir salīdzinoši neliels vai arī to nodrošināšanai nepieciešami speciāli kanāli, piemēram, Valsts kase, Centrālā statistikas pārvalde un Ceļu satiksmes drošības direkcija (turpmāk – CSDD). Šī analīze norādīja, ka, veidojot vienotus, visiem iedzīvotājiem pieejamus klientu apkalpošanas centrus, tika izskatīti minēto astoņu iestāžu pakalpojumi.<sup>39</sup> Šie pakalpojumi un iestādes kalpoja kā pamats VPVKAC tīkla attīstībai, veidojot sākotnējo minimālo pakalpojumu grozu, kas laika gaitā tika paplašināts ar jaunām iestādēm un pakalpojumiem. Šī pieeja nodrošināja pamatu efektīvai pakalpojumu sniegšanai, ļaujot

<sup>35</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment>, 9. lpp.

<sup>36</sup> VARAM pārstāvju sniegtā informācija intervijā par Uzraudzības komitejas darbu 20.11.2025.

<sup>37</sup> VPVKAC speciālista sniegtā informācija intervijā 25.11.2025.

<sup>38</sup> VMD pakalpojumi 2025. gadā nav iekļauti VPVKAC pakalpojumu grozā, bet pārējās koncepcijā minētās iestādes ir nodevušas vismaz vienu pakalpojumu VPVKAC tīklā.

<sup>39</sup> Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveide. Pieejams: [https://www.varam.gov.lv/lv/publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveide-1/koncepcija\\_publ\\_pak\\_sist\\_pilnv.pdf](https://www.varam.gov.lv/lv/publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveide-1/koncepcija_publ_pak_sist_pilnv.pdf), 41. lpp.

VPVKAC tīklam sākotnēji koncentrēties uz vienkāršiem un plaši pieprasītiem pakalpojumiem.

### 1.1.2.1. Pieprasījums

Šobrīd, lai gan sākotnējās iestādes un pakalpojumi joprojām ir aktuāli, pastāvīgi parādās jauni pakalpojumi un iestādes, kuru piedāvājums kļūst arvien aktuālāks un nepieciešamāks sabiedrībai. Šī dinamiskā attīstība atspoguļo sabiedrības mainīgās vajadzības un tehnoloģiju attīstības tendences, kas ietekmē pakalpojumu pieprasījumu.

Tāpēc ir būtiski salīdzināt mūsdienu pieprasītākās iestādes ar VPVKAC tīkla pakalpojumiem, lai nodrošinātu, ka tīklā ir aktuālākie un klientiem interesējošie pakalpojumi. Zemāk pieejama tabula ar statistiku no Portāla <http://latvija.gov.lv/> par biežāk lietotajiem e-pakalpojumiem 2024. gadā,<sup>40</sup> tomēr jāņem vērā, ka pieprasījumu konkrētu iestāžu līmenī papildus var raksturot arī dati par klātienē, pa telefonu, pa pastu, pa e-pastu, pa e-adrešu kanālu pieteikti pakalpojumi.

**Tabula Nr. 2. 20 biežāk lietotākie Latvija.gov.lv e-pakalpojumi 2025. gadā**

Nr.	Iestādes sniegtais pakalpojums	Iestāde	Vai ir grozā	E-pakalpojumu izsaukums gadā
1	VSAA informācija un pakalpojumi	VSAA	Nav	2 178 174
2	E-iesniegums VSAA pakalpojumiem	VSAA	Ir	2 043 641
3	VSAA izziņas	VSAA	Nav	1 067 490
4	Dzīvesvietas deklarēšana vai norādīšana	PMLP	Ir	445 567
5	Centralizēto eksāmenu sertifikātu, profesionālās kvalifikācijas apliecību, lēmumu un izziņu par valsts valodas prasmes pārbaudes rezultātiem saņemšana	IZM	Nav	273 059
6	Pārbaude, vai persona ir deklarēta norādītajā adresē	PMLP	Ir	272 206
7	Nekustamā īpašuma nodokļa apmaksā tiešsaistē	RVP	Nav	180 705
8	Manā īpašumā deklarētās un papildu adresi norādījušās personas	PMLP	Ir	156 679
9	Mani dati izglītības reģistros	IZM	Nav	155 407
10	Mani dati Fizisko personu reģistrā	PMLP	Ir	151 999
11	Elektroniskā pieteikšanās studijām pamatstudiju programmās.	RTU	Nav	142 843
12	Pārbaude, vai persona ir iekļauta Fizisko personu reģistrā un vai nav zinu par personas nāvi	PMLP	Ir	141 868
13	Mani dati VDEĀVK	VDEĀVK	Ir	122 810
14	Pieteikšanās izglītības uzsākšanai Rīgas valstspilsētas pašvaldības izglītības iestādē (10. klase)	RVP	Nav	108 761
15	Mani administratīvā pārkāpuma procesi un naudas sodu samaksa	leM IC	Nav	100 835
16	Bērna reģistrācija pirmsskolu iestāžu rindā	RVP	Nav	72 685

<sup>40</sup> Data.gov.lv. Biežāk lietotie e-pakalpojumi 2024. gadā. Pieejams: <https://data.gov.lv/dati/lv/dataset/statistika-par-latvija-lv-e-pakalpojumiem/resource/ff4cd57e-6374-45b8-9385-7ff8845a86b7>

Nr.	Iestādes sniegtais pakalpojums	Iestāde	Vai ir grozā	E-pakalpojumu izsaukums gadā
17	Ielūguma vai izsaukuma apstiprināšana vīzas vai uzturēšanās atļaujas pieprasīšanai Latvijas Republikā	PMLP	Nav	63 204
18	Reģistrētie mājas (istabas) dzīvnieki un notikumu reģistrācija	LDC <sup>41</sup>	Nav	60 291
19	Pieteikšanās studējošo sociālajai stipendijai - Studēt gods	IZM	Nav	46 675
20	Mani pieejamie atvieglojumi un to saņemšanas nosacījumi	VARAM	Nav	44 217

Piezīme: Tabulā atspoguļotajos Latvijas Atvērto datu portāla statistikas datos nav pieejama pilnvērtīga informācija viennozīmīgam kartējumam pret VPVKAC pakalpojumu grozu, tādēļ kartējums veikts, par groza pakalpojumiem uzskatot tikai tos pakalpojumus, kam sakrīt pakalpojumu nosaukumi abos izmantotajos avotos

Avots: <https://data.gov.lv/dati/eng/dataset/statistika-par-latvija-lv-e-pakalpojumiem/resource/8e54113f-60d3-4e65-aa62-1923f3b83e3b>, KPMG analīze

No 20 <http://latvija.gov.lv/> biežāk lietotajiem e-pakalpojumiem 2024. gadā astoņi pakalpojumi ir iekļauti uz 2026. gada janvāri aktuālajā VPVKAC pakalpojumu grozā, kas nodrošina sabiedrībai pieejamu un efektīvu pakalpojumu sniegšanu.<sup>42</sup> Atsaucoties uz šo grozu, ir redzams, ka pirmie trīs pakalpojumi, kas ietver VSAA informāciju un pakalpojumus, E-iesniegumu VSAA pakalpojumiem un VSAA izziņas, nav tieši iekļauti VPVKAC grozā ar šiem nosaukumiem. Tomēr grozā ir pakalpojums "Izziņas izsniegšana (VSAA e-izziņas)".<sup>43</sup> Papildus iepriekš minētajam, VPVKAC tīklā tiek nodrošināts arī portāla [latvija.gov.lv](http://latvija.gov.lv/) lietotāju telefonisks atbalsts.

Trīs no 20 pieprasītākajiem pakalpojumiem ir pašvaldību pakalpojumi, un tie netiek iekļauti VPVKAC pakalpojumu grozā, jo grozs ir veidots, aprakstot valsts iestāžu pakalpojumus, kas ir pieejami visā valstī, nevis specifiski pašvaldību līmenī. VPVKAC var tikt sniegti gan pašvaldību pakalpojumi, gan valsts iestāžu pakalpojumi.

Atlikušajiem pakalpojumiem, kas nav iekļauti grozā, ir potenciāls tikt integrētiem VPVKAC pakalpojumu grozā, un to pievienošanu būtu nepieciešams izvērtēt padziļināti. Ņemot vērā, ka sabiedrības interese par šiem pakalpojumiem ir vislielākā, padziļināta analīze un izvērtēšana ir būtiska, lai nodrošinātu, ka VPVKAC tīkls turpina atbilst sabiedrības vajadzībām un piedāvā aktuālus un pieprasītus pakalpojumus.

### 1.1.2.2. Klientu profils

VPVKAC ir būtisks savienojošais posms starp iedzīvotājiem un valsts vai pašvaldību pārvaldes pakalpojumu sistēmām. VPVKAC darbības mērķis ir nodrošināt iedzīvotājam ērtu, pieejamu valsts pārvaldes pakalpojumu saņemšanu un sniegt atbalstu valsts pārvaldes pakalpojumu pieteikšanai.<sup>44</sup> Lai reaģētu uz pilsoņu dažādajām vajadzībām un interesēm, klientu apkalpošanas centri arvien vairāk pielāgo informāciju un

<sup>41</sup> Ar 2025. gada 1. janvāri Lauksaimniecības datu centrs ir pievienots Lauku atbalsta dienestam.

<sup>42</sup> Latvijas Republikas Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija. Sniegto pakalpojumu saraksts. Pieejams:

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.varam.gov.lv%2F1v%2Fmedia%2F43499%2Fdownload%3Fattachment&wdOrigin=BROWSELINK>

<sup>43</sup> Ar šādu nosaukumu nav neviena [latvija.gov.lv](http://latvija.gov.lv/) pakalpojuma

<sup>44</sup> Metodika 2021. gada apvienoto pašvaldību darbības uzsākšanai:

[https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/ATR\\_reforma/metodika\\_09102020.pdf](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/ATR_reforma/metodika_09102020.pdf), 14.lpp.

pakalpojumus konkrētām mērķa grupām. Daudzi klientu apkalpošanas centri organizē savu informāciju pēc mērķa grupām, nevis skatās uz pakalpojumu sniegšanu no viena prototipiska pilsoņa perspektīvas.<sup>45</sup>

Arī Latvijā ir veiktas vairākas socioloģiskās aptaujas, kurās pētītas klientu vajadzības, informētības līmenis un apmierinātība. No tām ir iespējams noteikt tipisko VPVKAC klienta profilu, viņa motivāciju un iespējamus izaicinājumus saistībā ar pakalpojumu saņemšanu. Saskaņā ar 2024. gada Integrētā Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitoringa<sup>46</sup> rezultātiem, klients, kurš apmeklē VPVKAC, visbiežāk ir sieviete – 81 % no respondentiem bija sievietes, kas var būt gan saistīts ar to, ka sievietes biežāk kārtro administratīvos jautājumus, vai arī ir atvērtākas un informētākas par VPVKAC pakalpojumu piedāvājumu. Aptaujas dati rāda, ka 56 % klientu ir vecumā virs 55 gadiem. Tas norāda, ka liela daļa VPVKAC klientu ir cilvēki pirmspensijas un pensijas vecumā, kas var ietekmēt to, kā un kāpēc viņi izmanto klātienē pakalpojumus. 57 % aptaujāto dzīvo lauku teritorijās, un 37 % – mazpilsētās.

Integrētajā Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitoringā secināts, ka 66 % no aptaujātajiem ir “ekonomiski aktīvi” – tie ir pašnodarbinātie, vadītāji, speciālisti vai strādnieki.<sup>47</sup> Līdz ar to secināms, ka VPVKAC apmeklētāju loks neaprobežojas tikai ar pensionāriem vai ekonomiski neaktīviem indivīdiem.<sup>48</sup>

VPVKAC apmeklētāju motivācija ir daudzveidīga, taču 2023. un 2024. gada pētījumi par VPVKAC klientu apmierinātību<sup>49,50</sup> identificē vairākus galvenos iemeslus to pakalpojumu izmantošanai. 2024. gada aptauja atklāj, ka 74% klientu ieradās uz VPVKAC, lai pieteiktos vai saņemtu valsts vai pašvaldību pakalpojumus. KPMG intervijās ar VPVKAC speciālistiem tika atzīts, ka cilvēki bieži lūdz palīdzību ar jautājumiem, kas nav saistīti ar valsts vai pašvaldību pakalpojumiem, piemēram, banku pakalpojumiem un citiem sadzīves jautājumiem. VPVKAC speciālisti cenšas palīdzēt, taču viņu iespējas ir ierobežotas. Turklāt četri VPVKAC speciālisti atzina, ka VPVKAC bieži pilda kopienas atbalsta funkciju, īpaši ārpus pilsētām, kur cilvēki vēlas vienkārši ar kādu parunāt, un pakalpojuma sniegšana var būt sekundāra.<sup>51</sup> Aptuveni 30% apmeklētāju izmantoja VPVKAC, lai saņemtu konsultācijas, piemēram, informāciju par pakalpojumiem vai padomu.

<sup>45</sup> CITIZEN SERVICE CENTERS. Pathways Toward Improved Public Service Delivery. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/8f8e3669-8d5b-5caa-a722-05fa0aee609b/content> 4. lpp.

<sup>46</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment..>, 5.lpp

<sup>47</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment..>, 5 lpp.

<sup>48</sup> VARAM pārstāvju sniegtā informācija intervijā par Uzraudzības komitejas darbu 20.11.2025.

<sup>49</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment..>, 6.lpp

<sup>50</sup> Latvijas Fakti, 2023. Valsts un pašvaldības vienotā klientu apkalpošanas centra apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīvais pētījums. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/37749/download?attachment..>, 7.lpp

<sup>51</sup> VPVKAC Speciālistu sniegtā informācija intervijā 25.11.2025., 27.11.2025., 28.11.2025., 1.12.2025.

Aplūkojot konkrētus pakalpojumus, 2024. gada Integrētajā Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitoringā respondenti minēja vairāk nekā 40 dažādus iemeslus, kāpēc viņi vēršas VPVKAC.<sup>52</sup> Starp populārākajiem bija:

- Gada ienākumu deklarāciju iesniegšana (VID) (13 %);
- Maksājumi, rēķini, infrastruktūras izmantošana (piemēram, drukāšana, skenēšana) (11 %);
- Slimības pabalstu pieprasīšana / pārrēķināšana (VSAA) (9 %);
- Pašvaldību pakalpojumi (6 %).

Ja 2023. gada datus 29% respondentu kā galveno šķērslī e-pakalpojumu izmantošanai minēja nepietiekamas zināšanas darbā ar datoru un internetu,<sup>53</sup> tad 2024. gadā šis iemesls vairs nav dominējošais. 2024. gada aptaujā tikai neliela daļa klientu norāda tieši prasmju trūkumu, savukārt krietni biežāk (44%) min sistēmas lietojamības problēmas: neskaidras instrukcijas, sarežģīti interfeisi vai grūtības izprast darbības secību e-pakalpojumos.<sup>54</sup> Arī KPMG intervijās viens no VPVKAC speciālistiem norādīja, ka zināšanu līmenis klientu vidū ir audzis – problēma vairs nav tik daudz tehnoloģiju lietošanas pamati, bet gan digitālo pakalpojumu kvalitāte un lietotāja pieredze.<sup>55</sup>

Uz augstāku digitālo prasību norāda arī 2024. gadā veiktās klientu apmierinātības aptaujas rezultāti – tie liecina par uzlabotu lietotāju pieredzi un augstāku pārliecību pieteikt e-pakalpojumus patstāvīgi. Salīdzinājumā ar 2023. gadu, pieredzes rādītājs ir palielinājies par 0,8 punktiem, bet pārliecības rādītājs – par 1,3 punktiem.<sup>56</sup>

Arī intervijās divi VPVKAC speciālisti atzīst, ka cilvēki kādreiz nāca vairāk, bija vairāk jautājumi, īpaši jaunākās paaudzes pārstāvji bieži vien apmeklēja centru vienreiz, lai iegūtu nepieciešamo informāciju vai apgūtu prasmes, pēc kā viņi turpmāk vairs neatgriežas, jo ir ieguvuši visu nepieciešamo turpmākai rīcībai. Pamata klienti paliek cilvēki ar zemām digitālajām prasmēm.<sup>57</sup> 2024. gada VPVKAC klientu aptaujā,<sup>58</sup> atbildot uz jautājumu "Faktori, kas veicinātu pakalpojumu pieteikt elektroniski" 17% no klientiem atbildēja, ka nekas neveicinātu. Tas nozīmē, ka ir cilvēki, kuriem vienmēr būs nepieciešams VPVKAC atbalsts.

<sup>52</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment> 7. lpp.

<sup>53</sup> Latvijas Fakti, 2023. Valsts un pašvaldības vienotā klientu apkalpošanas centra apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīvais pētījums. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/37749/download?attachment>, 9. lpp.

<sup>54</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment>, 21. lpp.

<sup>55</sup> VPVKAC speciālistu sniegtā informācija intervijā 01.12.2025.

<sup>56</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment>, 6. lpp.

<sup>57</sup> VPVKAC speciālistu sniegtā informācija intervijā 28.11.2025, 1.12.2025.

<sup>58</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment>, 27. lpp.

Salīdzinot abu periodu datus, redzams nozīmīgs pavērsiens attiecībā uz papīra dokumentu izmantošanu. Ja 2023. gada aptaujā apmēram 25% klientu pieteica pakalpojumus papīra formā,<sup>59</sup> tad 2024. gadā šis īpatsvars sarucis līdz 11%.<sup>60</sup> Digitālie pieteikumi, izmantojot VPVKAC publiski pieejamo datoru, procentuāli ir nedaudz samazinājušies – no 35% 2023.gada aptaujā uz 32% 2024. gadā. Tomēr šī nelielā lejupslīde, iespējams, skaidrojama ar faktu, ka daļa klientu pēc vienreizējas VPVKAC apmeklēšanas ir informēta par pakalpojuma pieteikšanas iespējām elektroniski arī no mājām.<sup>61</sup> KPMG intervijās četri VPVKAC speciālisti norādīja, ka lielākā daļa no klientiem, kas izmanto VPVKAC, ir regulārie apmeklētāji, kuri ir pieraduši pie VPVKAC un vēlas izmantot konsultantu palīdzību, lūdzot atbalstu iesniegt iesniegumu vai apmaksāt rēķinu.<sup>62</sup>

Nozīmīgi indikatori digitālo zināšanu kāpumam parādās e-identifikācijas rīku izmantošanā. 2023.gada aptaujā Smart-ID lietoja 63% aptaujāto un eParaksts mobile – tikai 22%.<sup>63</sup> 2024. gadā Smart-ID lietotāju īpatsvars saglabājas stabils – 64%, taču noticis būtisks eParaksts mobile izmantošanas pieaugums līdz 46%.<sup>64</sup>

Šis pieaugums skaidri norāda uz digitālās transformācijas attīstību. Ja iepriekšējos gados daudzi lietotāji jutās nedroši attiecībā uz elektroniskā paraksta izmantošanu vai nepārzināja tā uzstādīšanu, tad 2024. gada rezultāti liecina par būtisku izaugsmi digitālajā autonomijā. eParaksts mobile ir ērts un plaši pielietojams rīks, kas ļauj iesniegt e-pieteikumus neatkarīgi no atrašanās vietas, tādēļ tā straujā popularitāte atspoguļo gan tehnoloģisko izglītošanos, gan pieaugošu uzticēšanos valsts e-risinājumiem.<sup>65</sup> VPVKAC sniedz atbalsta funkciju ar e-rīku lietošanu,<sup>66</sup> arī vienā KPMG intervijā ar VPVKAC speciālistu tika minēts, ka cilvēkiem ir pieaugoša interese veidot eParaksts mobile.<sup>67</sup>

Digitālo prasmju pieaugumu apstiprina arī VPVKAC apmeklētāju interneta lietošanas biežums un internetbankas izmantošana. 2023 gada aptaujas dati liecina, ka 68% klientu internetu lietoja katru dienu un tikai 43% regulāri izmantoja internetbanku.<sup>68</sup> 2024. gadā

<sup>59</sup> Latvijas Fakti, 2023. Valsts un pašvaldības vienotā klientu apkalpošanas centra apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīvais pētījums. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/37749/download?attachment.>, 21. lpp.

<sup>60</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment.>, 11. lpp.

<sup>61</sup> VPVKAC speciālistu sniegtā informācija intervijā 27.11.2025.

<sup>62</sup> VPVKAC Speciālistu sniegtā informācija intervijās 25.11.2025, 27.11.2025, 28.11.2025.

<sup>63</sup> Latvijas Fakti, 2023. Valsts un pašvaldības vienotā klientu apkalpošanas centra apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīvais pētījums. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/37749/download?attachment.>, 28. lpp.

<sup>64</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment.>, 28. lpp.

<sup>65</sup> eParaksts. eParaksts mobile: apraksts. Pieejams: <https://www.eparaksts.lv/lv/Produkti/Privatpersonam/mid/apraksts>

<sup>66</sup> Latvijas Republikas Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija, 2025. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkls. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/vpvkac>

<sup>67</sup> VPVKAC Speciālistu sniegtā informācija intervijā 25.11.2025.

<sup>68</sup> Latvijas Fakti, 2023. Valsts un pašvaldības vienotā klientu apkalpošanas centra apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīvais pētījums. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/37749/download?attachment.>, 9. lpp.

situācija bija ievērojami pozitīvāka: internetu katru dienu lieto 83% klientu, bet internetbanku – 57%, turklāt tikai 9% vispār neizmanto internetbanku.<sup>69</sup>

Šie rādītāji norāda, ka 2023. gada digitālie paradumi bija zemāki, bet 2024. gadā tie kļuvuši par normu lielai daļai aptaujāto. Ikdienu internetu lietošana un internetbankas popularitātes pieaugums ir cieši saistīti ar e-pakalpojumu izmantošanu, jo tie prasa līdzīgas digitālās kompetences – drošību, navigācijas prasmes un pārliecību par datu aizsardzību.<sup>70</sup>

Salīdzinot 2023. gada aptaujas datus ar klientu aptauju 2024. gadā, skaidri redzams, ka digitālās zināšanas un prasmes 2024. gadā ir būtiski kāpušas. Ja 2023. gadā iedzīvotāji biežāk saskārās ar problēmām datorprasmju un piekļuves ziņā, tad 2024. gadā dominē cita veida barjera – digitālo sistēmu lietojamība. Tas nozīmē, ka pamata zināšanas sabiedrībā kļūst pietiekami stabilas, bet e-pakalpojumu dizains vēl jāpilnveido.

Turklāt šos secinājumus atbalsta arī kvantitatīvi rādītāji, salīdzinot 2022., 2023. un 2024. gadu:<sup>71</sup> pieaug e-identifikācijas līdzekļu lietotāju skaits, sarūk papīra dokumentu izmantošana, internetbankas kļūst par ikdienu, un internetam piekļūst arvien vairāk iedzīvotāju. Tas nozīmē, ka Latvijas sabiedrība kopumā virzās uz arvien augstāku digitālo prātību, un VPVKAC šajā transformācijā spēlē gan izglītojošu, gan praktisku lomu.

VPVKAC apmeklētāju vidū personas ar invaliditāti saskaras ar būtiskiem pieejamības izaicinājumiem, kas ietekmē viņu spēju pilnvērtīgi izmantot piedāvātos pakalpojumus. Norādīts, ka 6% gadījumu respondenti izteikuši nepieciešamību uzlabot vides pieejamību cilvēkiem ar kustību traucējumiem, kā arī vecākiem ar bērnu ratiņiem. Šīs pieejamības problēmas ir saistītas ar fiziskajiem ierobežojumiem VPVKAC infrastruktūrā, piemēram, konsultatīvo centru atrašanās otrajā stāvā, kas apgrūtina piekļuvi, un uzbrauktuves trūkumu pie ārdurvīm, kas sarežģī iekļūšanu invalīdiem.<sup>72</sup> Apskatot VPVKAC telpu pieejamību apmeklētājiem ratiņkrēsļā, lielā daļa no VPVKAC (12) tās nebija pieejamas vai piemērotas ratiņkrēsliem. 5 gadījumos VPVKAC atradās 2.stāvā, un cilvēks ratiņkrēsļā uz turieni nevarētu tikt, jo nav ierīkotas speciālas palīgierīces. Dažos gadījumos norādīts, ka persona ratiņkrēsļā nevar iekļūt ēkā un attiecīgi arī telpās. Vienā gadījumā centra telpas bija salīdzinoši šauras, kas varētu apgrūtināt pārvietošanos.<sup>73</sup>

<sup>69</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment.>, 8. lpp.

<sup>70</sup> Latvijas Fakti, 2023. Valsts un pašvaldības vienotā klientu apkalpošanas centra apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīvais pētījums. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/37749/download?attachment.>, 19.lpp

<sup>71</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment.>, 8. lpp.

<sup>72</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment.>, 19.lpp.

<sup>73</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienotie klientu apkalpošanas centri. Noslēpumaino klientu vizītes. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42627/download?attachment.>, 11. lpp.

Šie izaicinājumi aktualizē nepieciešamību pielāgot VPVKAC infrastruktūru, lai nodrošinātu, ka tā ir pieejama visiem sabiedrības locekļiem, neatkarīgi no viņu fiziskajām spējām. Ieguldījumi uzbrauktuvju, liftu un citu pieejamības risinājumu izveidē ir būtiski, lai veicinātu iekļaujošu vidi, kurā personas ar invaliditāti un vecāki ar bērnu ratiņiem varētu saņemt nepieciešamos pakalpojumus bez šķēršļiem.

VPVKAC apmeklētāju vidū jaunieši vecumā no 16 līdz 24 gadiem veido tikai 1% no kopējā respondentu skaita, kas norāda uz ļoti zemu jauniešu pārstāvību.<sup>74</sup> Šo tendenci apstiprina arī speciālistu novērojumi intervijās, kur tiek uzsvērts, ka jaunāka auditorija bieži vien izvēlas digitālās saziņas un pakalpojumu pieteikšanas metodes, tādējādi retāk apmeklējot VPVKAC klātienē.

Pamatojoties uz pieejamajiem datiem par respondentiem uz klientu aptaujām, tipiskais VPVKAC klients ir sieviete, kas runā latviešu valodā, jo 81% respondentu ir sievietes un 93% atbilžu sniegtas latviešu valodā. Viņa, visticamāk, ir vecumā virs 55 gadiem, dzīvo lauku teritorijā, un ir nodarbināta kā speciāliste. Šī sieviete regulāri izmanto internetu, jo lielākā daļa VPVKAC klientu to lieto vismaz reizi dienā, un viņai ir pieejami elektroniskās identifikācijas līdzekļi, piemēram, Smart-ID vai internetbanka. Viņa ieradās VPVKAC ar mērķi pieteikt kādu pakalpojumu un apkalpošanu viņa vērtē atzinīgi.<sup>75</sup>

### 1.1.3. VPVKAC tīkla esošo resursu izvērtējums

Šīs nodaļas mērķis ir izvērtēt VPVKAC tīkla esošo resursu kapacitāti, lai izprastu tā spēju pārņemt jaunus valsts pakalpojumus un nodrošināt to ilgtspējīgu sniegšanu. Resursu analīze ir būtiska, lai identificētu potenciālos ierobežojumus cilvēkresursu, finanšu, organizatoriskajā un tehnoloģiskajā dimensijā, kā arī lai savlaicīgi noteiktu, vai un kādā apjomā rīcības plānā nepieciešams paredzēt papildu resursu piesaisti vai esošo resursu pārdali.

#### 1.1.3.1. VPVKAC tīkla resursu kapacitāte

2024. gada Integrētajā Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitoringā, kurā piedalījās 121 VPVKAC darbinieks no dažādiem reģioniem un ar dažādu darba stāžu (lielākā daļa – 10 un vairāk gadi), liecina, ka VPVKAC strādā salīdzinoši pieredzējis personāls. Tā kā VPVKAC darbs bieži tiek apvienots ar darbinieka pamatdarbu pašvaldībā, darbinieki var pildīt vairākas lomas – gan savus pamat pienākumus, gan VPVKAC klientu apkalpošanu. Darbinieku aptaujā arī norādīts, ka pakalpojumu grozs, ko VPVKAC ir jāapkalpo, pēdējos gados arvien paplašinās. Darbinieki norāda, ka šī groza apjoms kļūst “pārlieku plašs” (TOP 2 atbilde (15%) no kritiskajām atbildēm komentāros par darba satura, slodzes un kvalitātes jautājumiem, 15% arī norāda, ka darbiniekam ir nepietiekami daudz zināšanu par visiem

<sup>74</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment..>, 5. lpp.

<sup>75</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment..>, 29.lpp

pakalpojumiem),<sup>76</sup> un dažkārt nav iespējams to pilnvērtīgi apgūt un kvalitatīvi sniegt – īpaši, ja darbinieks ir vienīgais centrā un tai pat laikā veic darbu pašvaldībā. Šo situāciju darbinieki uzskata par būtisku pārslodzes un izdegšanas risku (veiktajā darbinieku internetaptaujas pētījumā norādīts, ka, neraugoties uz to, ka darba slodzes novērtējums kopumā ir augsts un tikai 7% darbinieku to raksturo kā drīzāk sliktu vai sliktu, tieši slodze joprojām ir viens no biežāk komentētajiem un kritizētajiem jautājumiem aptaujāto VPVKAC darbinieku vidū).<sup>77</sup>

2024. gada VPVKAC darbinieku internetaptaujas<sup>78</sup> rezultāti rāda, ka 93 % respondentu kopumā novērtēja savu apmierinātību ar darbu VPVKAC pozitīvi, 67 % ir “drīzāk apmierināti”, 26 % – “ļoti apmierināti”.

Kopumā secināms, ka VPVKAC tīkla cilvēkresursu kapacitāte ir atbilstoša veicamo pienākumu apjomam. Jāņem vērā, ka liela daļa speciālistu pienākumus pilda papildus pienākumiem pašvaldībā, tāpēc, lai nodrošinātu VPVKAC tīkla ilgtspējību, pastiprināta uzmanība pievēršama informācijas apjoma, ar ko jāstrādā speciālistiem, samērīgumam, lai saglabātu ilgtspēju cilvēkresursu dimensijā.

Latvijā valsts pārvaldes pakalpojumu lietotāju atbalsts ir nodrošināts gan klātienē gan attālināti. Atbalsta nodrošināšanai tiek izmantoti dažādi kanāli, t.sk. pašapkalpošanās tīmekļvietnēs, pieteikumu vadības sistēmās, specializētās informācijas sistēmās, mobilajās lietotnēs, kā arī valsts vienotajā zvanu centrā (Valsts pārvaldes pakalpojumu palīdzības dienestā), iestāžu un pašvaldību palīdzības dienestā, tieši – iestādēs vai pašvaldībās, kā arī klātienē, proti, VPVKAC, iestāžu un pašvaldību klientu apkalpošanas centros, pakalpojuma sniedzēja vai saņēmēja atrašanās vietā.<sup>79</sup> Ņemot vērā, ka VPVKAC ir viens no klātienē atbalsta kanāliem, ir būtiskas arī spējas nodrošināt klātienē funkciju augstā kvalitātē un ar nepieciešamo informāciju.

Komunikācija ar klientiem un spējas apkalpot klientus dažādos kanālos VPVKAC: visiem respondentiem ir bijusi pozitīva pieredze klientu apkalpošanā klātienē, vairāk nekā 90 % norādīja, ka spēj to darīt labi vai ļoti labi. Sadarbība ar pašvaldības un valsts iestāžu kolēģiem tiek vērtēta ļoti augstu – 100 % respondentu pozitīvi vērtē sadarbību ar vietējiem kolēģiem, 98 % ir apmierināti ar atbalstu no valsts iestādēm, kuru pakalpojumi tiek nodrošināti VPVKAC tīklā.<sup>80</sup> Lekšējā komunikācija un informācijas aprīte tiek vērtēta labi – lielākā daļa darbinieku norāda, ka ir iespēja ministrijai paust viedokli, saņemt atbildes, un komunikācija ir veiksmīga.

<sup>76</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienotie klientu apkalpošanas centri: Darbinieku internetaptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42621/download?attachment.>, 22. lpp.

<sup>77</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienotie klientu apkalpošanas centri: Darbinieku internetaptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42621/download?attachment.>, 13. lpp.

<sup>78</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienotie klientu apkalpošanas centri: Darbinieku internetaptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42621/download?attachment.>, 9. lpp.

<sup>79</sup> Ministru kabineta 2024. gada 4. jūnija rīkojums Nr. 444 "Par Pakalpojumu vides pilnveides plānu 2024.–2027. gadam". 1. pielikums. "Pakalpojumu vides pilnveides plānam 2024.–2027. gadam": Pakalpojumu pārvaldības politika. Nosacījums 6-2. Pieejams:

[https://www.likumi.lv/wwwraksti/2024/110/BILDES/MK\\_RIK\\_444/KR444-PIEL\\_2.XLSX](https://www.likumi.lv/wwwraksti/2024/110/BILDES/MK_RIK_444/KR444-PIEL_2.XLSX)

<sup>80</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienotie klientu apkalpošanas centri: Darbinieku internetaptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42621/download?attachment.>, 6. lpp.

VPVKAC darbinieku apmācību pieeja ir izstrādāta, lai nodrošinātu augstas kvalitātes klientu apkalpošanu un efektīvu pakalpojumu sniegšanu. Šī sistēma palīdz darbiniekiem attīstīt nepieciešamās prasmes un zināšanas, kas ļauj veiksmīgi risināt klientu vajadzības un jautājumus. Tā ietver galvenos elementus, kompetences un mērķus, kas ir vērsti uz darbinieku nepārtrauktu profesionālo attīstību.<sup>81</sup> 2024. gada Integrētajā Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitoringā darbinieki atzīst, ka apmācības tiek nodrošinātas regulāri, tās palīdz nostiprināt prasmes, un ir noderīgas darba pienākumu pildīšanā.<sup>82</sup>

Neskatoties uz daudzām priekšrocībām, 2024. gadā veiktā aptauja un darbinieku komentāri<sup>83</sup> izceļ vairākus būtiskus izaicinājumus, kas var apdraudēt VPVKAC darbības efektivitāti un ilgtspēju:

- Pirmkārt – atalgojuma un motivācijas jautājums: ievērojams skaits darbinieku (43 %) kritiski vērtē pašvaldību piemaksas par darbu VPVKAC, uzskatot tās par nesamērīgi zemām, ņemot vērā darba slodzi un atbildību. Turklāt 24 % darbinieku norāda, ka nesaņem citu būtisku atbalstu no pašvaldības;
- Otrkārt – tehnoloģiju un sistēmu izaicinājumi. 14% darbinieku negatīvi novērtēja pakalpojumu vadības sistēmas darbību un 10% negatīvi vērtēja tās draudzīgumu lietotājam. Respondentu komentāros tika minētas autorizācijas kļūdas, nepārskatāmība, sistēmas nestabilitāte, kas ietekmē pakalpojumu kvalitāti un efektivitāti;
- Treškārt – pakalpojumu groza un pienākumu apjoma pieaugums bez atbilstošas darbinieku kapacitātes palielināšanas. 15% darbinieku pauž, ka nespēj pietiekami apgūt visus pakalpojumus, ir pārslodze, samazinās kvalitāte, un veidojas darbinieku izdegšana, īpaši centros ar vienu darbinieku;
- Papildus iepriekšminētajiem, nozīmīgs jautājums ir arī darbinieku aizvietošana: atvaļinājumu, slimības un citu apstākļu gadījumā daudzos VPVKAC nav pieejami citi darbinieki, kas rada riskus pakalpojumu pieejamībai un var ietekmēt iedzīvotāju uzticību VPVKAC, kas liecina par potenciāliem nākotnes izaicinājumiem cilvēkresursu dimensijā.

## Uzraudzības komiteja

VPVKAC sistēmas koordinācijai un kvalitātes uzraudzībai, veidojot organizatorisko dimensiju, izveidota VPVKAC UK. Tā darbojas saskaņā ar MK noteikumiem Nr. 401, kuros noteikta tās sasaukšanas kārtība, pienākumi un pamatfunkcijas. MK noteikumu Nr. 401 11. punkts paredz, ka VARAM organizē komitejas darbu, to sasaucot ne retāk

<sup>81</sup> Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija. Prasmes klientu apkalpošanā uzlabo speciālisti 167 vienotajos klientu apkalpošanas centros . LV portāls, 06.12.2023.

Pieejams: <https://lvportals.lv/dienaskartiba/358029-prasmes-klientu-apkalposana-uzlabo-specialisti-167-vienotajos-klientu-apkalposanas-centros-2023>

<sup>82</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienotie klientu apkalpošanas centri: Darbinieku internetaptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42621/download?attachment.>, 11. lpp.

<sup>83</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienotie klientu apkalpošanas centri: Darbinieku internetaptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42621/download?attachment.>, 5-8. lpp.

kā divas reizes gadā.<sup>84</sup> Šie noteikumi nosaka komitejas sastāvu – pārstāvji no VARAM, valsts pakalpojumu turētājiem, Latvijas Pašvaldību savienības, Latvijas Lielo pilsētu asociācijas un Reģionālo attīstības centru apvienības. Komitejas darbību un komitejas materiālu pieejamību VARAM tīmekļvietnē nodrošina un apkopo VARAM.<sup>85</sup>

Saskaņā ar normatīvo regulējumu un VARAM metodiskajiem norādījumiem, komitejas pienākumi ir saistīti ar VPVKAC tīkla attīstību, efektivitāti un kvalitāti. Komiteja izvērtē priekšlikumus par jaunu valsts un pašvaldību pakalpojumu nodošanu VPVKAC sniegšanā, pieņemot lēmumus par to iekļaušanu centra pakalpojumu sarakstā. Uzdevumos ietilpst arī sniegto pakalpojumu kvalitātes monitorings, tostarp noslēpumaino klientu vizīšu rezultātu analīze.<sup>86</sup> Paredzēts, ka komiteja reizi trijos gados izvērtē arī klientu apmierinātības aptauju rezultātus,<sup>87</sup> savukārt starpposmā tā seko līdzi pakalpojumu kvalitātes rādītājiem, operatīvi sniedzot rekomendācijas tīkla darbības uzlabošanai. Komitejas pienākumos ietilpst arī esošā tīkla darbības efektivitātes analīze, t.sk. resursu lietojums, klientu plūsmas dinamika, centra darba laiku efektivitāte un darbinieku kapacitāte.<sup>88</sup>

Komitejas lēmumi ir būtiski, lai veicinātu valsts pārvaldes pakalpojumu digitālo transformāciju, tajā pat laikā veicinot klientorientētu pakalpojumu attīstību. VPVKAC tīkls Latvijā tiek uzskatīts par vienu no galvenajiem instrumentiem digitālās plaisas mazināšanai, jo tas nodrošina atbalstu iedzīvotājiem, kuriem trūkst digitālo prasmju, kā arī sniedz alternatīvu tiem, kuri nevar izmantot e-pakalpojumus bez atbalsta.<sup>89</sup> Komitejas lēmumi tieši ietekmē to, kā VPVKAC funkcionē šajā lomā – gan nosakot, kādi pakalpojumi kļūst klātienē pieejami, gan izvērtējot, kur šie punkti tiek izvietoti ģeogrāfiski.

Savukārt par VPVKAC tīkla finansiālās dimensijas pārvaldību atbild Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru darbības nodrošināšanas komisija, ko izveido VARAM. Tā izvērtē pašvaldību iesniegtos pieteikumus par dotācijas piešķiršanu vienoto klientu apkalpošanas centru izveidei un uzturēšanai, kā arī analizē centru darbības rādītājus, klientu aptaujas un sūdzības, lai sniegtu priekšlikumus par darbības nodrošināšanas mainīgās daļas samazināšanu un dotācijas atlikuma efektīvu izmantošanu. VPVKAC darbības nodrošināšanas komisija nodrošina, ka pieejamais

<sup>84</sup> Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību". 17.punkts <https://likumi.lv/ta/id/292260>

<sup>85</sup> Latvijas Republikas Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija. VPVKAC Uzraudzības komitejas materiāli. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/vpvkac-uzraudzibas-komitejas-materiali>

<sup>86</sup> VARAM pārstāvju sniegtā informācija intervijā par Uzraudzības komitejas darbu 20.11.2025.

<sup>87</sup> Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību". 10.4 punkts <https://likumi.lv/ta/id/292260>

<sup>88</sup> Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību". 10.2. un 10.3. punkts <https://likumi.lv/ta/id/292260>

<sup>89</sup> Tiesību akta projekta "Eiropas Savienības kohēzijas politikas programmas 2021.–2027. gadam 4.2.4. specifiskā atbalsta mērķa "Veicināt mūžizglītību, jo īpaši piedāvājot elastīgas prasmju pilnveides un pārkvalifikācijas iespējas visiem, ņemot vērā uzņēmējdarbības un digitālās prasmes, labāk prognozējot pārmaiņas un vajadzību pēc jaunām prasmēm, pamatojoties uz darba tirgus vajadzībām, atvieglojot karjeras maiņu un sekmējot profesionālo mobilitāti" 4.2.4.3. pasākuma "Digitālo prasmju pilnveide" īstenošanas noteikumi" sākotnējās ietekmes (ex-ante) novērtējuma ziņojums (anotācija). Pieejams: <https://tapportal.mk.gov.lv/annotation/f6b35b15-12e2-464e-a155-f8fd3beb20c7?>

finansējums tiek izmantots atbilstoši noteiktajai kārtībai un mērķiem, veicinot publisko pakalpojumu sistēmas ilgtspējīgu pilnveidi.<sup>90</sup> Praktiskā piemēra līmenī šāda pieeja atspoguļota VARAM ziņojumos par dotāciju sadali, piemēram, 51 jauna centra izveidei.<sup>91</sup>

### 1.1.3.2. Tehnoloģiskais nodrošinājums

Pakalpojumu pārņemšanas iespēja VPVKAC tīklā ir cieši saistīta ar tehnoloģisko nodrošinājumu, un pakalpojumus nav iespējams pārņemt gadījumos, ja to pieteikšanai un saņemšanai nepieciešams specializēts aprīkojums, zināšanas, prasmes u.c.<sup>92</sup> Veiktajās intervijās divi VPVKAC speciālisti norādīja uz izņēmumiem, kas saistīti ar darba izaicinājumiem, kurus galvenokārt izraisa cilvēciskie faktori, piemēram, padziļinātām zināšanām kādā jomā, kur speciālists iepriekš ir bijis nodarbināts, un iedzīvotāji vērsas arī pēc speciālista līmeņa atbalsta, balstoties uz personīgajām zināšanām par speciālistu kompetencēm kādā jomā, lūdzot padziļinātas konsultācijas vai lūdzot atbalstu arī jautājumos, kas nav saistīti ar valsts pārvaldes pakalpojumiem.<sup>93</sup> Viņi uzsvēra, ka šie faktori jau pašreiz rada situācijas, kas nav tieši saistītas ar darba izpildi. Pastāv arī materiāltehniskā nodrošinājuma izaicinājumi, kur VPVKAC nespēj piedāvāt attālinātu, individuālu video konsultāciju ar VSAA, VID, VZD un Veselības inspekcijas speciālistiem, jo nav iespējams ierīkot privātu telpu šādam pakalpojumam.<sup>94</sup>

Saskaņā ar normatīvo regulējumu MK 04.07.2017. noteikumiem Nr. 401 VPVKAC ir definēts kā "vienotais klientu apkalpošanas centrs", kuram ir jāspēj nodrošināt noteikto minimālo pakalpojumu grozu, ieskaitot atbalstu e-pakalpojumu pieteikšanai, pilnvaroto e-pakalpojumu, palīdzību e-rīku lietošanā, pakalpojumu pieteikumu pieņemšanu u.c. Tādējādi VPVKAC funkcija pieprasa gan fizisku infrastruktūru, gan IKT (informācijas un komunikācijas tehnoloģiju) risinājumus, kā arī personālu ar atbilstošām kompetencēm.<sup>95</sup>

VPVKAC darba laikā iedzīvotājiem tiek piedāvāta brīvi pieejama darba vieta, kas aprīkota ar datoru un interneta pieslēgumu, nodrošinot iespēju bez maksas veikt dokumentu kopēšanu, drukāšanu un skenēšanu nelielā apjomā, kas saistīts ar valsts pārvaldes pakalpojumiem. Papildus tam, ir pieejams arī bezmaksas interneta pieslēgums, ko var izmantot darbam ar personīgo datoru.<sup>96</sup> Pašvaldība vai pakalpojuma turētājs sniedz atbalstu un nepieciešamos saskaņojumus, lai iestādei un pakalpojuma

<sup>90</sup> Ministru kabineta 2023. gada 5. septembra noteikumi Nr. 505 "Kārtība, kādā izmanto valsts budžeta likumā paredzēto apropriāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei". 5.punkts. <https://likumi.lv/ta/id/345267>

<sup>91</sup> Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija. VARAM: piešķirtas dotācijas 51 jauna klientu apkalpošanas centra izveidei .

Pieejams: <https://lvportals.lv/dienaskartiba/355552-varam-pieskirtas-dotacijas-51-jauna-klientu-apkalposanas-centra-izveidei-2023>

<sup>92</sup> PricewaterhouseCoopers SIA, 2020. Valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas stratēģiskās un finanšu-ekonomiskās analīzes veikšana. Pieejams:

[https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/media\\_file/vpp\\_sist\\_strat\\_fin\\_analize\\_2020.pdf](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/media_file/vpp_sist_strat_fin_analize_2020.pdf), 58. lpp.

<sup>93</sup> VPVKAC speciālistu sniegtā informācija intervijā 25.11.2025. un 27.11.2025.

<sup>94</sup> VPVKAC speciālistu sniegtā informācija intervijā 25.11.2025., 28.11.2025.

<sup>95</sup> Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību". 2.1. punkts <https://likumi.lv/ta/id/292260>

<sup>96</sup> Latvijas Republikas Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija, 2025. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkls. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/vpvkac>

turētājam nodrošinātu iespēju aprīkot darbinieka darba vietu ar darba pienākumu nodrošināšanai nepieciešamo sakaru pieslēgumu.<sup>97</sup>

Intervijās ar VPVKAC speciālistiem tika izteikta neapmierinātība par to, ka visiem VPVKAC ir identiski noteikumi, pat, ja ir izņēmumi, vai nav nepieciešamība pēc tehnoloģijām. Vienā no intervijām tika norādīts: *“Visiem konkrētās pašvaldības VPVKAC ir nepieciešams tehniskais aprīkojums, kas ietver dokumentu kameras, divus ekrānus, telefonu un telefona numuru. Tomēr šī aprīkojuma uzturēšana prasa ievērojamus finanšu līdzekļus. Iedzīvotāji parasti izmanto bibliotēkas telefona numuru saziņai. Speciālists norāda, ka pagastu centri nav paredzēti kā zvanu centri, tādēļ telefona līnijas uzturēšana šajos centros nav nepieciešama. Ņemot vērā ierobežoto pakalpojumu apjomu, kas tiek apmaksāts, rodas jautājums par šādu izdevumu pamatotību. Speciālists uzskata, ka būtu lietderīgi ļaut katram VPVKAC individuāli izvēlēties savas tehniskās vajadzības, īpaši ņemot vērā, ka šie izdevumi tiek segti no pašvaldības finansējuma.”*<sup>98</sup> Speciālisti uzskata, ka labāk būtu katram VPVKAC ļaut izvēlēties savas vajadzības, īpaši jo šie izdevumi nāk no pašvaldības finansējuma.

Dažādos VPVKAC 2024. gada oktobrī tika veidotas noslēpumaino klientu vizītes. Pētījumā tika noskaidrots, ka 11 no 35 VPVKAC klientiem nebija pieejams dators ar interneta pieslēgumu, taču četros gadījumos darbinieki parādīja nepieciešamās darbības no sava datora, vai arī piedāvāja izmantot darbinieka datoru, ja tas būs nepieciešams. Līdz ar to, var secināt, ka darbinieki cenšas palīdzēt klientiem arī tad, ja kāds palīg līdzeklis nav pieejams (šajā gadījumā – dators).<sup>99</sup> Arī KPMG intervijā ar VARAM par VPVKAC Uzraudzības komitejas darbu tika minēts piemērs, ka ir bijušas situācijas kur pašvaldība iegādājas portatīvo datoru, bet klientam centrā tas nav pieejams, jo to izmanto pašvaldības vadītājs vai darbinieks.<sup>100</sup>

2024. gada darbinieku aptaujās no visiem problēm jautājumiem VPVKAC pakalpojumu vadības sistēma saņēmusi viskritiskākos vērtējumus, jo 14% darbinieku to novērtē kā drīzāk vai ļoti nepietiekamu. Respondenti bieži min sistēmas darbības un autorizācijas kļūdas, kā arī tās neskaidrību. Pakalpojumu vadības sistēmas darbības traucējumi ir steidzami risināma problēma un šķērslis efektīvai darba veikšanai, jo pēc digitalizācijas uzsākšanas lielāko daļu pakalpojumu visērtāk ir nodrošināt elektroniski.<sup>101</sup>

## 1.2. Metodika 1. līmeņa valsts pakalpojumu identificēšanai, kuru pieteikšana varētu tikt pārņemta VPVKAC tīklā

Lai identificētu valsts pārvaldes pakalpojumus, kuru pieteikšana varētu tikt pārņemta VPVKAC tīklā, izstrādāta metodika, kas balstīta uz starptautisko organizāciju

<sup>97</sup> Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību". 20.5. un 20.6. punkts <https://likumi.lv/ta/id/292260>

<sup>98</sup> VPVKAC speciālistu sniegtā informācija intervijā 25.11.2025.

<sup>99</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienotie klientu apkalpošanas centri: Noslēpumaino klientu vizītes. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42627/download?attachment.>, 14. lpp.

<sup>100</sup> VPVKAC Uzraudzības komitejas sniegtā informācija intervijā 20.11.2025.

<sup>101</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienotie klientu apkalpošanas centri: Darbinieku internetaptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42621/download?attachment.>, 5. lpp.

pētījumiem, ārvalstu pieredzi, kā arī valsts pārvaldes iestāžu viedokli par iedzīvotāju, t.sk. nedigitalu iedzīvotāju sasniegšanu un vajadzību apmierināšanu. Tas saistīts ar to, ka augstas kvalitātes publiskie pakalpojumi ir nozīmīgs valsts un sabiedrības mijiedarbības aspekts, kas būtiski ietekmē uzticību valsts institūcijām. OECD<sup>102</sup> norāda, ka kvalitatīva administratīvo pakalpojumu nodrošināšana ir svarīgs priekšnoteikums sociālekonomisko mērķu sasniegšanai, veicinot izaugsmi, sabiedrības labklājību un tiesiskuma nostiprināšanos.

Efektīvai pakalpojumu sniegšanai nepieciešams, lai tie būtu uzticami, iekļaujoši, vienlīdzīgi pieejami un orientēti uz lietotāju vajadzībām. Vienotas un pieejamas apkalpošanas nodrošināšanai jāpiemēro cilvēkcentrēta pieeja, kas akcentē lietotāju intereses, racionalizē mijiedarbību un preventīvi novērš iespējamus šķēršļus. Lai publiskie pakalpojumi būtu pieejami visām sabiedrības grupām, nepieciešama koordinēta iesaistīto pušu sadarbība un pakalpojumu saņemšanas procesa vienkāršošana.<sup>103</sup> Tas attiecināms arī uz pakalpojumu turētājiestādēm un iestāžu redzējuma integrēšanu par iedzīvotājiem piemērotākā kanāla nodrošināšanu.

Pasaules bankas izstrādātajā pētījumā<sup>104</sup> viens no soļiem ir pakalpojumu pārņemšana, pamatojoties uz "lielākās atdeves no ieguldījumiem līdzekļiem" principu. Tā kā pakalpojumu pielāgošana un pārņemšana prasa laiku un bieži vien nepieciešamas fundamentālas izmaiņas regulējumā, organizācijā un kultūrā, viens no galvenajiem apsvērumiem ir reformas ātrums un sarežģītība. Ja pakalpojumu pārņemšana ir plaša, visus pakalpojumus nevar pārņemt uzreiz. Pārņemšanu var veikt visiem atbilstošajiem pakalpojumiem vienlaikus vai arī to var veikt pēc pakalpojumu jomas vai pēc saņēmēju kategorijas, piemēram, iedzīvotāju dzīves situācijas vai ar uzņēmējdarbību saistītie pakalpojumi. Daži no pētījumā ieteiktajiem kritērijiem ir: **Sabiedrībai svarīgākie pakalpojumi, problemātiskākie jautājumi, finansiāli izdevīgākie pakalpojumi, pakalpojumi ar lielāko pieprasījumu un citi viegli iekļaujami pakalpojumi, kuru ieviešanai nebūtu nepieciešams liels darbs vai pārmaiņas.**<sup>105</sup>

Tāpat OECD atzīmē,<sup>106</sup> ka digitālās transformācijas procesi būtiski uzlabo pakalpojumu pieejamību un vienlīdzību, ar nosacījumu, ka tie tiek īstenoti kā integrēta, uz cilvēku orientēta pārvaldības risinājuma sastāvdaļa, kas nodrošina dažādus piekļuves kanālus un atbalstu lietotājiem ar dažādu prasmju līmeni. **Līdz ar to, metodikas ietvaros ir jāizvērtē pakalpojumu pieteikumu standartizācija un pārvaldība, procesu caurskatāmība, digitālā pieejamība un tīkla kapacitāte nodrošināt konsekventu**

<sup>102</sup> OECD (2025), Government at a Glance 2025, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>, 9, 80.lpp.

<sup>103</sup> OECD (2025), Reinforcing Rural Resilience, OECD Rural Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7cd485e3-en> 122-123. lpp.

<sup>104</sup> 2022. Service Upgrade. The GovTech Approach to Citizen Centered Services. EFI Insight-Governance. Washington, DC: World Bank. Pieejams: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c7837e4efad1f6d6a1d97d20f2e1fb15-0350062022/original/Service-Upgrade-The-GovTech-Approach-to-Citizen-Centered-Services.pdf> 14.lpp

<sup>105</sup> 2022. Service Upgrade. The GovTech Approach to Citizen Centered Services. EFI Insight-Governance. Washington, DC: World Bank. Pieejams: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c7837e4efad1f6d6a1d97d20f2e1fb15-0350062022/original/Service-Upgrade-The-GovTech-Approach-to-Citizen-Centered-Services.pdf> 15. lpp.

<sup>106</sup> Welby, B. (2019), "The impact of digital government on citizen well-being", OECD Working Papers on Public Governance, No. 32, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/24bac82f-en>.

**kvalitāti.** Šī pieeja ir saskaņā ar OECD uzsvērto: vienkāršota, digitāli pieejama un centralizēti vadīta pakalpojumu pieteikšana sekmē vienlīdzīgas iespējas, samazina administratīvos šķēršļus un uzlabo lietotāju pieredzi neatkarīgi no izvēlēta pakalpojuma saņemšanas veida.

Izstrādātā metodika ir izveidota, lai nodrošinātu vienotu un uz pierādījumiem balstītu pieeju valsts pārvaldes pakalpojumu pieteikšanas pārņemšanas piemērotības izvērtēšanai VPVKAC tīklam. Tā tiek veidota divos posmos: **vērtējums pēc bināriem un kvantitatīviem kritērijiem.** Tāpat šo kritēriju ievērošana nodrošina, ka VPVKAC tiek pārņemta to pakalpojumu pieteikšana, kuru sniegšana iespējama VPVKAC ietvaros, neapdraudot datu drošību un klientu apkalpošanas kvalitāti, bet veicinot pakalpojumu pieejamību un administratīvo izaicinājumu samazināšanu iedzīvotājiem un iestādēm.

Dažos gadījumos pakalpojumu identificēšana tiek veikta, pamatojoties uz konkrētai valstij raksturīgiem kritērijiem. Pasaules Bankas Pārvaldības e-Transformācijas projekta (GeT)<sup>107</sup> ietvaros Moldovas valdība plānoja ik gadu ieviest piecus jaunus e-pakalpojumus. Balstoties uz Moldovas pieeju, KPMG piedāvā arī metodiku 1. līmeņa valsts pakalpojumu identificēšanai veidot no divām kritēriju grupām – binārie kritēriji un kvantitatīvie kritēriji (skatīt Attēls Nr. 2).

## Attēls Nr. 2. Metodikas novērtējuma ietvars



### Binārie kritēriji

- Pakalpojums ir pieredzēts privātpersonām
- Pakalpojums ir grupējams dzīves notikumā
- Normatīvais regulējums pieļauj pieteikšanas nodošanu
- Pakalpojuma pieteikšanai vai pieteikuma pieņemšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu

### Kvantitatīvie kritēriji

- Iedzīvotāju attālums līdz turētājiestādes KAC
- Esošais pieprasījums pēc konsultācijām par turētājiestādi vai pakalpojumu VPVKAC tīklā

Avots: KPMG

VPVKAC pakalpojumu identificēšanas kritēriji ir būtiski, lai nodrošinātu efektīvu un caurskatāmu publisko pakalpojumu ieviešanu. Šie kritēriji palīdz koncentrēt resursus uz pakalpojumiem, kuru pārņemšana sniegtu lielāko pozitīvo piensumu sabiedrībai, veicina objektivitāti lēmumu pieņemšanā, un balstās uz labāko praksi un zinātniskiem pierādījumiem. Turpmākajās apakšnodaļās sniegts piedāvāto metodikas kritēriju apraksts pēc šādas struktūras:

- **Nosaukums;**
- **Apraksts,** kas raksturo kritēriju pēc būtības;

<sup>107</sup> Moldova - Governance e-Transformation Project (English). Washington, DC: World Bank. Pieejams: <http://documents.worldbank.org/curated/en/359331468276888833> , 32.lpp.

- **Pamatojums**, kas nodrošina kritērija teorētisko un empīrisko pamatu. Tas ietver pētījumus, teorijas vai analīzes, kas atbalsta kritērija nepieciešamību un efektivitāti, kā arī, ja attiecināms, sasaisti ar Pakalpojumu vides pilnveides plāna 3. nodaļā<sup>108</sup> minētajiem nosacījumiem. Zinātniskais pamatojums ir svarīgs, lai nodrošinātu kritērija uzticamību un pamatotību, ko var izmantot argumentācijā un lēmumu pieņemšanā;
- **Valstis, kas izmanto līdzīgu pieeju** demonstrē, kā līdzīgi kritēriji ir veiksmīgi izmantoti citās valstīs, sniedzot praktisku pieredzi un pierādījumus par kritērija efektivitāti. Piemēros izvēlētas valstis, par kurām ir publiski pieejama informācija, ka ir izmantota līdzīga pieeja pakalpojumu nodrošināšanā, izmantojot vienas pieturas aģentūras mehānismus. Šis elements ir būtisks, lai parādītu kritērija praktisko pielietojumu un iespējamus rezultātus, kas var iedvesmot un vadīt vietējo ieviešanu;
- **Datu pieejamība kritērija raksturošanai**, lai novērtētu kritērija piemērošanas iespējas, kā arī nodrošināt datu pieejamību, kas nepieciešama kritērija izpildei un rezultātu mērīšanai;
- **Kritērija piemērošana**: apraksta, kā kritērijs piemērojams un, kur attiecināms, kādas robežvērtības ir attiecināmas uz pakalpojuma novērtēšanu.

Kritēriji, kas atspoguļoti 1.2.1.-1.2.4. apakšnodaļās, ir **bināri**, tādēļ tie tiek novērtēti kategorijās “atbilst/neatbilst”. Ja pakalpojums kādā kritērijā tiek novērtēts ar “neatbilst”, tad tā dizains uz novērtējuma brīdi nav atbilstošs pieteikšanas pārņemšanai VPVKAC tīklā. Savukārt **kvantitatīvie kritēriji** ir attālums līdz iestādes KAC (1.2.5.) un esošā pieprasījuma novērtējums VPVKAC tīklā (1.2.6.).

## 1.2.1. Pakalpojums ir paredzēts privātpersonām un juridiskām personām

### Kritērija apraksts

Pakalpojums ir paredzēts iedzīvotājiem (privātpersonām<sup>109</sup>) – pakalpojuma mērķa grupa ir fiziskas un juridiskas personas. Pakalpojums tiek izslēgts no tālākas analīzes, ja tas ir paredzēts valsts vai pašvaldību iestādēm,<sup>110</sup> kas nav uzskatāmas par valsts pārvaldes

<sup>108</sup> VARAM, 3. nodaļa "Pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumi".

<https://www.varam.gov.lv/lv/3-nodala-pakalpojumu-izveides-sniegšanas-un-pilnveides-nosacijumi#n3-1-daudzkanalu-pieklustamiba-pieklustamiba>

<sup>109</sup> Valsts pārvaldes likuma izpratnē **privātpersona** — fiziskā persona, privāto tiesību juridiskā persona vai šādu personu apvienība. (avots: Valsts pārvaldes iekārtas likuma 1.panta 11.punkts.

<https://likumi.lv/ta/id/63545> )

<sup>110</sup> Piemēram, Valsts Kases pakalpojums "Aizdevumu izsniegšana, apkalpošana un uzraudzības pakalpojums" būtu izslēdzams no tālākas analīzes, jo tā saņemšanas 1. solī norādīts, ka "Pašvaldības kapitālsabiedrība, valsts kapitālsabiedrība, zinātniskais institūts, augstskola, ostas pārvalde nozares ministrijas noteiktajā termiņā iesniedz tai informāciju par plānotajiem projektiem, kuru īstenošanai nepieciešams piesaistīt finanšu resursus valsts aizdevumu veidā", kas paredz to, ka pakalpojums nav paredzēts privātpersonām (Avots: <https://latvija.gov.lv/Services/9253>)

klientiem atbilstoši Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumiem Nr. 399 "Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība".<sup>111</sup>

### Kritērija pamatojums

Vienas pieturas aģentūrā valsts iedzīvotāji un uzņēmumi var saņemt publiskos pakalpojumus no dažādām valsts iestādēm, izmantojot vienu kontaktpunktu.<sup>112</sup> Vienas pieturas aģentūras ļauj valstīm uzlabot pakalpojumu sniegšanu, vienlaikus samazinot valsts resursu prasības.<sup>113</sup> Vienas pieturas aģentūras sistēma ir mehānisms, kas var būt gan fizisks, gan digitāls, un tas var darboties kā stacionārs vai mobilais pakalpojumu punkts, kur pilsoņi un/vai uzņēmumi var piekļūt visai nepieciešamajai informācijai par visiem publiskajiem pakalpojumiem un veikt visas darījumu procedūras, neapmeklējot vairākas valsts iestādes vairākkārt.<sup>114</sup>

### Valstis, kas izmanto līdzīgu pieeju

**Austrija:** Lai katrs klients vieglāk piekļūtu sev vēlamajiem pakalpojumiem valsts piedāvātie pakalpojumi tiek atdalīti divās dažādās mājaslapās. Viena ir domāta privātpersonām,<sup>115</sup> otra uzņēmumiem.<sup>116</sup>

**Norvēģija:** Pakalpojumu īpašnieki *Altinn* platformā ir izstrādājuši aptuveni 1 000 veidlapas un pakalpojumus. Pilsoņi un uzņēmumi šos pakalpojumus var atrast veidlapu pārskatā tīmekļa vietnē. Lietotāji, kas ietver gan uzņēmumus, gan pilsoņus, var gan iesniegt veidlapas, gan saņemt ziņojumus no valsts iestādēm savā *Altinn* iesūtnē.<sup>117</sup>

Kritērijs atbilst **Moldovas** ePārvaldības centra (eGC) Pasaules Bankas Pārvaldības e-Transformācijas projekta (GeT) "Valdības pakalpojumi pilsoņiem (G2C) vai valdības pakalpojumi uzņēmumiem (G2B)" kritērijam – pakalpojums ir paredzēts pilsoņiem vai uzņēmumiem.<sup>118</sup>

### Datu pieejamība kritērija raksturošanai

Atbilstoši Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumu Nr. 400 "Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla noteikumi" 18.<sup>1</sup> un 20. punktam, Portāla [latvija.gov.lv](http://latvija.gov.lv) gala lietotāji ir

<sup>111</sup> Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 399 "Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība" 2.4.punkts. <https://likumi.lv/ta/id/292258>

<sup>112</sup> Kurti, Sllavka & Kina, Kristian. (2024). Citizen Satisfaction's Determinants with the Integrated Public Services Quality Provided by One-Stop-Shop. A case from a Western Balkan Country. Public Policy and Administration. 23. 369-381. 10.5755/j01.ppa.23.3.31953. 371.lpp.

<sup>113</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>. 3. lpp.

<sup>114</sup> United Nations, "How to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: A Handbook for Governments and Public Institutions (New York, United Nations, 2022)", available at [unpan.un.org](http://unpan.un.org), 15. lpp.

<sup>115</sup> Information and Services of the Austrian Public Administration. Pieejams: <https://www.oesterreich.gv.at/en>

<sup>116</sup> Business Service Portal. Pieejams: <https://www.usp.gv.at/en/index.html>

<sup>117</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>. 38. lpp.

<sup>118</sup> Moldova - Governance e-Transformation Project (English). Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/359331468276888833>, 32.lpp.

fiziskas personas, uzņēmumu pārstāvji (ar atbilstošu pilnvarojumu) un VPVKAC darbinieki ar pilnvarojumu. Portāla gala lietotājiem ir tiesības iepazīties ar portālā esošo informāciju, pieprasīt un izmantot visus portālā pieejamos e-pakalpojumus, iesniegt problēmu pieteikumus, ziņot iestādei un portāla pārzinim par datu neprecizitāti vai neatbilstību.

### Kritērija piemērošana

Pakalpojums ir piemērots 1. līmeņa atbalsta nodrošināšanai VPVKAC tīklā, ja tas ir publicēts portālā [latvija.gov.lv](http://latvija.gov.lv).

## 1.2.2. Pakalpojums atbilst VPVKAC mērķa grupām aktuālajiem dzīves notikumiem

### Kritērija apraksts

Pakalpojumu grupēšana dzīves notikumos ir pieeja, kas orientēta uz klientu vajadzībām, kurā dažādi pakalpojumi tiek apvienoti un organizēti, balstoties uz konkrētiem dzīves notikumiem vai situācijām, ar mērķi nodrošināt visaptverošu un integrētu pakalpojumu kopumu. Šī pieeja ļauj klientiem vieglāk orientēties un piekļūt nepieciešamajiem pakalpojumiem, jo tie ir sakārtoti atbilstoši dzīves situācijām. Grupēšana dzīves notikumos palīdz samazināt birokrātiju un administratīvo slogu, jo klientiem nav jāmeklē un jāpiesakās uz katru pakalpojumu atsevišķi; tā vietā viņi var saņemt visu nepieciešamo informāciju un atbalstu vienuviet. Tāpat iespējams paredzēt potenciālo pieprasījumu pēc pakalpojuma saņemšanas VPVKAC, balstoties uz VPVKAC klientu profilu un klientiem aktuālajiem dzīves notikumiem. Šāda pieeja nodrošina klientam iespēju saņemt visus tam nepieciešamos pakalpojumus. Pakalpojumu grupēšana dzīves notikumos sekotu arī pakalpojumu atbilstībai pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumiem, īpaši kritērijam N2-2 "Atbilstība dzīves situācijām un konkrētām pakalpojumu saņēmēju vajadzībām".<sup>119</sup>

**VPVKAC klienti galvenokārt ir sievietes vecuma grupā pēc 55 gadu vecuma. Vecākām sievietēm ir augstāks digitālās izkļaušanas risks, kas, tostarp, var ierobežot iespēju piekļūt pakalpojumiem. Starptautiskā pieredze<sup>120</sup> rāda, ka vairākās valstīs jau ir identificēti specifiski dzīves notikumi un ar tiem saistītie pakalpojumi, kas īpaši būtiski senioriem jeb iedzīvotāju vecuma grupai pēc 65 gadiem. Šie piemēri kalpo par vērtīgu paraugu, ko derētu ieviest arī Latvijā, lai pakalpojumu pieejamība senioriem kļūtu vēl ērtāka un atbilstošāka viņu dzīves situācijām, neņemot vērā atbalstu, kas saistīts ar veselības aprūpes pakalpojumu sniegšanu:**

- **Francija:** Ir izdalīti biežākie dzīves notikumi senioriem: tuva cilvēka nāve, zaudēta patstāvība vai invaliditāte, mantas un īpašuma sakārtošana, gatavošanās

<sup>119</sup> VARAM, 3. nodaļa "Pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumi", N2-2 kritērijs. <https://www.varam.gov.lv/lv/3-nodala-pakalpojumu-izveides-sniegšanas-un-pilnveides-nosacijumi#n2-2-atbilstiba-dzives-situacijam-un-konkretam-pakalpojumu-sanemeju-vajadzibam-atbilstiba-vajadzibam>

<sup>120</sup> Innovative Practices in Inclusive Digital Public Services: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/02/EUPAN-ES-DIGITAL-DIVIDE-FINAL-REPORT.pdf>, 45.lpp

pensionēšanās laikam, bērna invaliditāte, kā arī atbalsts terorisma upuriem un viņu radniekiem.<sup>121</sup>

- **Islande**<sup>122,123</sup>: Platforma Ísland.is piedāvā dzīves notikumu grupas, kas aptver pensionēšanos un ar novecošanu saistītas situācijas, ļaujot senioriem vienkārši atrast un saņemt nepieciešamos valsts pakalpojumus.
- **Luksemburga**: Digitālās iekļaušanas dienā tika identificēti tādi senioriem svarīgi pakalpojumi kā medību atļaujas, nodokļu deklarācijas, kā arī informēšana par uzturēšanos ārvalstīs Ārlietu un Eiropas lietu ministrijā.<sup>124</sup>

Šie piemēri pierāda, ka senioru dzīves notikumu un vajadzību apzināšana un pakalpojumu grupēšana pēc tiem palīdz atbilstoši sasniegt iedzīvotājus. Balstoties uz šo pieredzi, Latvijai būtu vērts izmantot šādu pieeju arī VPVKAC pakalpojumu groza veidošanā, sistematizējot un papildinot piedāvāto pakalpojumu grozu ar senioriem būtiskiem dzīves notikumiem un tiem piesaistītiem pakalpojumiem, lai samazinātu digitālās izkļaušanas risku.

Tomēr, ņemot vērā, ka VPVKAC nodrošina atbalstu valsts pārvaldes pakalpojumu saņemšanai dažādās dzīves situācijās visām vecuma grupām, izvērtējamās dzīves situācijas ir pamatoti papildināt ar tām, kas ir aktuālas visām vecuma grupām – potenciālajiem VPVKAC klientiem. Šādas dzīves situācijas ir:<sup>125</sup>

- Nekustamais īpašums;
- Veselība;
- Īpašās vajadzības;
- Sociālā labklājība;
- Juridiskais atbalsts un taisnīgums;
- ID un personu apliecinoši dokumenti;
- Nepieciešamība saņemt informāciju par valsts pārvaldes pakalpojumiem.

### Kritērija pamatojums

OECD norāda, ka vienas pieturas aģentūrām vajadzētu būt uz lietotāju centrētām un balstītām uz dzīves notikumiem. Tādā veidā tās var palīdzēt tuvināt valsts pārvaldes iestādes pilsoņiem un uzņēmumiem vismazāk apgrūtināšā veidā.<sup>126</sup> 2020. gadā publicētajā pētījuma norādīts, ka vienas pieturas aģentūras ir kļuvušas par līdzekli, kas palīdz valsts pārvaldes iestādēm būt tuvākām iedzīvotājiem un piedāvāt informāciju formātos, kas ir noderīgāki. Šādas vienas pieturas aģentūras tiek klasificētas kā balstītas uz "dzīves notikumiem" pilsoņiem un kā daļa no uzņēmumu dzīves cikla. Šajā kontekstā

<sup>121</sup> Innovative Practices in Inclusive Digital Public Services: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/02/EUPAN-ES-DIGITAL-DIVIDE-FINAL-REPORT.pdf>, 45.lpp

<sup>122</sup> Ísland.is, Getting older: <https://island.is/en/life-events/getting-older>

<sup>123</sup> Ísland.is, Retirement: <https://island.is/en/life-events/Retirement>

<sup>124</sup> Innovative Practices in Inclusive Digital Public Services: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/02/EUPAN-ES-DIGITAL-DIVIDE-FINAL-REPORT.pdf>, 45.lpp

<sup>125</sup> Towards a Life-event Oriented G2C E-Service Provision: the Noble Framework: <https://www.ammanu.edu.jo/English/pdf/StaffResearch/business/935/Towards a Life-event Oriented G2C E-Service Provision the NoBLE Framework.pdf>, 4.lpp.

<sup>126</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>. 8. lpp.

vienas pieturas aģentūrām vajadzētu censties nodrošināt pilnīgu pieredzi dažādos pakalpojumu kanālos (piemēram, iespēju sākt procesu pa telefonu, turpināt to internetā un pabeigt klātienē). Šīs aģentūras apkopo informāciju veidā, kas ir loģiskāks un lietotājiem noderīgāks, lai gan tas (noteikti sākotnēji) var radīt lielākas izmaksas to izveidei. Kritiski ir tas, ka lietotājiem nav nepieciešams izprast valsts pārvaldes iestāžu iekšējo darbību, lai spētu pabeigt nepieciešamās darbības. Daži bieži sastopami vienas pieturas aģentūru dzīves notikumu piemēri ir: uzņēmuma dibināšana, paplašināšana un slēgšana; dažāda veida atļauju un licenču informācija vienai konkrētai ģeogrāfiskai teritorijai; bērna piedzimšana, radnieka nāve un laulība; nekustamā īpašuma iegāde.<sup>127</sup>

Pakalpojumu grupēšana var kalpot kā stratēģisks instruments, lai pārliecinātu jaunas iestādes pievienoties VPVKAC. Ja no kādas pakalpojumu grupas vairāki pakalpojumi jau ir pieejami VPVKAC, bet viens vēl nav, šīs iestādes integrācija kļūst vieglāka, jo tiek piedāvāts kopējs projekts, kas veicina sadarbību un resursu optimizāciju, ņemot vērā, ka dzīves situācijas prasa vairāku iestāžu iesaisti un sadarbību.<sup>128</sup> Visu dzīves situācijas pakalpojumu nodrošināšanā iesaistīto iestāžu iesaiste rada vislielākās priekšrocības gan iestādēm, gan iedzīvotājiem, ko sniegtu pakalpojumu pieteikšanas nodošana VPVKAC, balstoties uz to mērķa grupu vajadzībām, piemēram, palielināts klientu skaits un efektīvāka pakalpojumu sniegšana. Šādas pieejas stiprināšana Latvijā ne vien stiprinātu VPVKAC piedāvājumu, bet arī veicinātu valsts pārvaldes vienotību un sadarbību, padarot to pievilcīgāku arī jaunām iestādēm un pakalpojumu lietotājiem.<sup>129</sup>

## Valstis, kas izmanto līdzīgu pieeju

Daudzas valstis visā pasaulē ir veiksmīgi ieviesušas pakalpojumu grupēšanu, lai uzlabotu publisko pakalpojumu pieejamību un efektivitāti. Šī pieeja ir kļuvusi par populāru stratēģiju, kas palīdz iedzīvotājiem vieglāk un ātrāk saņemt nepieciešamos pakalpojumus vienuviet, tādējādi samazinot birokrātiju un taupot laiku. Piemēram, Igaunija un Singapūra ir pazīstamas ar savu digitālo pārvaldību, kur pakalpojumu grupēšana ir integrēta digitālajās platformās, nodrošinot vienkāršu un efektīvu piekļuvi dažādiem valsts pakalpojumiem, taču mazāk to saistot ar klātienē apkalpošanu. Šāda starptautiskā pieredze sniedz vērtīgus ieskatus un piemērus, kas var kalpot par paraugu VPVKAC, lai pilnveidotu pakalpojumu sniegšanu un veicinātu iestāžu sadarbību.

**Portugālē** ir sistēma ePortugal.gov.pt platforma kalpo kā izcils paraugs efektīvai valsts iestāžu pakalpojumu organizēšanai un sniegšanai. ePortugal.gov.pt ir sākumpunkts vairāk nekā 1 000 būtiskiem pakalpojumiem, kas nodrošina informāciju, vadlīnijas un pakalpojumus pilsoņiem un uzņēmumiem, kā arī detalizētas vadlīnijas profesionāļiem un specifiskām grupām, piemēram, darbiniekiem, migrantiem un citiem, kā arī informāciju

<sup>127</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>. 17-18. lpp.

<sup>128</sup> Umarova, Aziza; Johns, Kimberly D.; Kunicova, Jana. Re-inventing service delivery through one-stop shops : proceedings from an international workshop - 3 to 5 May, 2017, Singapore-Johor Bahru, Malaysia <https://documents1.worldbank.org/curated/en/141471507703727123/pdf/120345-REVISED-World-Bank-KPS-Report-01-OSS-V2-3-Full.pdf>, 24.lpp

<sup>129</sup> Achieving Integrated Government-to-Business Service Delivery : A Planning Guide for Reformers (English). Investment Climate Washington, D.C. : World Bank Group.

<http://documents.worldbank.org/curated/en/229401604053492832>

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/229401604053492832/pdf/Achieving-Integrated-Government-to-Business-Service-Delivery-A-Planning-Guide-for-Reformers.pdf>, 29.-32. lpp.

par valdību un politiku. Pakalpojumi ir organizēti, balstoties uz dzīves notikumu pieeju, un tos piedāvā 590 vienības, kas ietver gan centrālo valdību (17 ministrijas), vietējās pašvaldības, gan privātās organizācijas.<sup>130</sup>

**Kanādas** Service Canada platforma ir lielisks piemērs tam, kā efektīvi organizēt un piegādāt valdības pakalpojumus, izmantojot skaidru un lietotājam draudzīgu pieeju. Piemēram, kategorijā "darbs" *Service Canada* piedāvā vienu saiti darba meklētājiem – "Atrast darbu" – un citu darba devējiem – "Pieņemt darbā un vadīt darbiniekus".<sup>131</sup> Šāda struktūra, kas atvieglo piekļuvi specifiskiem pakalpojumiem, demonstrē, kā var optimizēt pakalpojumu sniegšanu, lai apmierinātu dažādu lietotāju vajadzības. Kanādas pieeja var kalpot par vērtīgu paraugu VPVKAC, veicinot efektīvāku un lietotāju vajadzībām pielāgotu pakalpojumu sniegšanu.

**ASV** Digitālais dienests, tehnoloģiju jaunuzņēmums ASV valdības ietvaros, ir izstrādājis digitālu lietotni veterāniem – *vets.gov* –, kas sniedz informāciju par viņiem visatbilstošākajiem pakalpojumiem, piemēram, invaliditātes, veselības un izglītības pabalstiem. Citi ASV Digitālā dienesta izstrādātie lietotņu piemēri ir vērsti uz studentiem, kas piesakās koledžā, imigrantiem un bēgļiem.<sup>132</sup>

### Datu pieejamība kritērija raksturošanai

Lai varētu izskatīt šī kritērija atbilstību nav nepieciešama papildus informācija no valsts iestādēm. *Latvija.gov.lv* platforma jau nodrošina plašu informācijas klāstu par dažādiem valsts pakalpojumiem, kas ir pieejami iedzīvotājiem un uzņēmumiem. Šobrīd mājaslapā jau ir sadalīti pakalpojumi pa grupām,<sup>133</sup> taču ne visas grupas ir pilnīgas un visus pakalpojumus no grupām nav iespējams pieteikt VPVKAC. **Tas nozīmē, ka viss nepieciešamais jau ir pieejams, un atlikušais uzdevums ir informāciju sistematizēt un grupēt, lai tā būtu viegli pieejama un lietojama.**

Nemot vērā, ka pakalpojumu atbilstība klientu dzīves situācijām un dzīves notikumiem ir arī daļa no Pakalpojumu vides pilnveides plāna, pieņemam, ka esošās iestrādes *latvija.gov.lv* dzīves situācijās ir pieņemamas, lai to novērtētu. Mainot un precizējot dzīves situācijas, iespējams arī pārskatīt VPVKAC pakalpojumu grozu ilgtermiņā.

### Kritērija piemērošana

Kritērija piemērošana veicama atbilstoši identificētajām dzīves situācijām un tajās ietilpstošajiem pakalpojumiem. Ja pakalpojums ir iekļauts kādā no dzīves situācijām, bet nav iekļauts VPVKAC pakalpojumu grozā, tas ir virzāms tālākai izvērtēšanai.

<sup>130</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>. 11. lpp.

<sup>131</sup> The official website of the Government of Canada <https://www.canada.ca/en.html>

<sup>132</sup> Veterans Affairs. <https://www.va.gov/>

<sup>133</sup> Pieejams: <https://latvija.gov.lv/LifeSituations/>

**Tabula Nr. 3. Latvija.gov.lv dzīves situāciju pakalpojumu skaits, kas nav iekļauts VPVKAC grozā**

Dzīves situācija no ārvalstu prakses	Dzīves situācija no Latvija.gov.lv	Pakalpojumu skaits, kas nav iekļauts VPVKAC grozā
<b>Tuva cilvēka nāve</b>	Apbedīšanas pabalsts un formalitātes	0
	Dzimšanas, miršanas, laulības apliecības un izziņas	1
<b>Zaudēta patstāvība vai invaliditāte</b>	Invaliditātes noteikšana un pabalsts	2
<b>Mantas un īpašuma sakārtošana; nekustamais īpašums</b>	Nekustamā īpašuma pirkšana un pārdošana	23
	Nekustamā īpašuma tiesības	1
	Mantojuma atstāšana un saņemšana	3
	Privātmājas būvniecība	3
<b>Gatavošanās pensionēšanās laikam</b>	Pensijas vecums un uzkrājums	6
<b>Bērna invaliditāte</b>	Informācija par manu vai manu bērnu veselību	8
<b>Nodokļu deklarācijas</b>	Darbs, nodokli un algas nodokļu grāmatiņa	5
	Gada ienākumu deklarācija	1
<b>Informēšana par uzturēšanos ārvalstīs</b>	Noderīga informācija atrodoties ārzemēs	4
<b>Veselība</b>	Pierakstīties pie ārsta	3
	Slimības lapa un rīcība saslimšanas gadījumā	3
<b>Juridiskais atbalsts un taisnīgums</b>	Tiesvedības process	2
	Valsts nodrošinātā juridiskā palīdzība	1
	Valsts kompensācija kriminālprocesā	1
<b>Informācijas saņemšana par valsts pārvaldes pakalpojumiem</b>	N/a	N/a

Avots: KPMG analīze, balstoties uz Innovative Practices in Inclusive Digital Public Services: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/02/EUPAN-ES-DIGITAL-DIVIDE-FINAL-REPORT.pdf>, latvija.gov.lv dzīves situācijām un VPVKAC pakalpojumu grozu

Papildus kartētajām situācijām identificēts, ka iedzīvotājiem ir aktuāli saņemt informāciju par valsts pārvaldes pakalpojumiem kopumā, kas norāda uz plašāku nepieciešamību nodrošināt informācijas sniegšanu par pakalpojumiem, neatkarīgi no to atrašanās grozā, tādā pamatā ir iekļaut jebkuru pakalpojumu, kura 1. līmeņa atbalsts ietver tikai informēšanu par pakalpojumu atbilstoši latvija.gov.lv publicētajam. Šādi

pakalpojumi tālākā analīzē iekļauti tikai tajos gadījumos, kad Izvērtējuma ietvaros iestāde ir skaidri norādījusi uz interesi nodrošināt atbalstu kā atsevišķu pakalpojumu, jo kopumā uz informācijas sniegšanu nav attiecināmi ierobežojumi, kas vērtējami metodikas ietvaros.

### 1.2.3. Normatīvais regulējums pieļauj pakalpojuma vai tā daļas nodošanu VPVKAC

#### Kritērija apraksts

Normatīvajos aktos, t.sk. iestādes nolikumā, ir paredzēts deleģēšanas mehānisms vai ir iespēja to ieviest ar precizējošiem grozījumiem atbilstoši Valsts pārvaldes iekārtas likumam.<sup>134</sup>

Atbilstoši VPIL, pārvaldes uzdevumus<sup>135</sup> **var deleģēt, ja pilnvarotā persona**, šajā gadījumā VPVKAC, **attiecīgo uzdevumu veikšanu var veikt efektīvāk**. Deleģēšana nav pieļaujama attiecībā uz nozares politikas veidošanu un attīstības plānošanu, nozares darbības koordināciju, iestāžu un amatpersonu uzraudzību, kā arī budžeta apstiprināšanu, finanšu līdzekļu sadali un kontroli, jo šīs funkcijas ir valsts pārvaldes pamata kompetence.<sup>136</sup>

Savukārt pakalpojumus var nebūt iespējams pārņemt arī gadījumos, kad normatīvais regulējums skaidri norāda ierobežojumus, piemēram, uz informācijas pieejamību, kas būtu nepieciešama pakalpojuma sniegšanai vai nepieciešamību klientam klātienē apmeklēt tieši konkrēto iestādi.

#### Kritērija pamatojums

Pasaules bankas vadlīnijas integrētai pakalpojumu nodrošināšanai norāda, ka tiesiska skaidrība ir viens no pamatnosacījumiem pakalpojumu konsolidācijai un starpiestāžu sadarbībai.<sup>137</sup> Arī OECD pētījumā<sup>138</sup> tiek aprakstīts, ka nepieciešams veikt nepieciešamos pielāgojumus tiesiskajā regulējumā, lai nodrošinātu sadarbību ar citām aģentūrām un ļautu vienas pieturas aģentūrām maksimāli palielināt to potenciālo labumu sabiedrībai. Juridiskie jautājumi var attiekties uz administratīvajiem pasākumiem valdību ietvaros, piemēram, cik lielā mērā datus var koplietot (un kādiem nolūkiem). Ir svarīgi agrīni identificēt potenciālos šķēršļus un noskaidrot, vai tos var mainīt, un, ja nē, kā tas varētu ietekmēt vienas pieturas aģentūru īstenošanas iespējamību.

Juridiskā ietvara izveide vienas pieturas aģentūrām ir svarīgs priekšnoteikums veiksmīgai vienas pieturas aģentūras sistēmas darbības nodrošināšanai. Juridiskā

<sup>134</sup> Valsts pārvaldes iekārtas likums. <https://likumi.lv/ta/id/63545>, 5. nodaļa

<sup>135</sup> Par valsts pārvaldes uzdevumu uzskatāma arī publisko pakalpojumu sniegšana. [https://m.juristavards.lv/zurnals/194648-valsts-parvaldes-uzdevumu-delegesana/#ats\\_1](https://m.juristavards.lv/zurnals/194648-valsts-parvaldes-uzdevumu-delegesana/#ats_1)

<sup>136</sup> Valsts pārvaldes iekārtas likums, 40., 41. pants. <https://likumi.lv/ta/id/63545#p40>

<sup>137</sup> Grava, Lars Nikolajs; Wille, John Raymond. Achieving Integrated Government-to-Business Service Delivery : A Planning Guide for Reformers (English). Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/229401604053492832.13.lpp>

<sup>138</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>. 26. lpp.

ietvara trūkums veicina nesadarbošanos no tradicionālās birokrātijas puses. Likums var palīdzēt pārvarēt valsts pārvaldes struktūru sadrumstalotību un veicināt pakalpojumu procesu vienkāršošanu. Tas arī atspoguļo valdības politisko apņemšanos.<sup>139</sup>

### Valstis, kas izmanto līdzīgu pieeju

**Kanādas** *Service Canada* tika izveidots 2005. gadā kā vienots piekļuves punkts daudzām Kanādas valdības lielākajām un pazīstamākajām programmām un pakalpojumiem, piemēram, Kanādas pensiju plānam, vecuma nodrošinājumam un nodarbinātības apdrošināšanai. Partnerības starp *Service Canada* un citām valsts iestādēm tiek pārvaldītas, izmantojot vienošanos, kas nosaka partnerības struktūru, tostarp lomas un pienākumus, privātuma apsvērumus, izmaksu atgūšanu un citus aspektus. Partneri saglabā atbildību par programmu kopumā, un *Service Canada* uzņemas atbildību par pakalpojumu sniegšanu Kanādas iedzīvotājiem (piemēram, *Service Canada* nodrošina pasu pakalpojumus). Vienošanās nav juridiski saistošas starp federālajām iestādēm, bet darbojas kā savstarpēja izpratne starp organizācijām.<sup>140</sup> Šis piemērs norāda uz alternatīvu sadarbības modeli vienas pieturas modeļa īstenošanā, kur tiek īstenota sadarbība bez tieša normatīvā regulējuma, bet balstoties iestāžu interesēs.

**Apvienotā Karaliste** publicēja savu valdības digitālo stratēģiju 2012. gada novembrī, kas cita starpā centās "novērst likumdošanas šķēršļus, kas nevajadzīgi kavē vienkāršu un ērtu digitālo pakalpojumu izstrādi". Stratēģija ietvēra virkni pasākumu, kur Kabineta birojs bija atbildīgs par sadarbību ar departamentiem, lai panāktu atliktos likumdošanas šķēršļu novēršanu. Atsevišķi departamenti publiski ziņoja par savu progresu, veicot regulējumu pārskatus. Process arī ietekmēja organizācijas kultūru departamentu ietvaros, piemēram, Enerģētikas un klimata pārmaiņu departaments norādīja, ka "izstrādājot jaunu likumdošanu, politikas veidotāji strādās ar digitālo pakalpojumu sniegšanu kā apsvērumu jau no paša sākuma, lai nākotnē samazinātu nevajadzīgas kavējošas likumdošanas gadījumus". Tika publicēti publiski progresa ziņojumi, kuros detalizēti aprakstīts, kā un kur departamenti bija mainījuši likumus, lai nodrošinātu, ka tie netraucē digitālo risinājumu potenciālo attīstību. Ziņojumos tika uzsvērts, ka digitāli sniedzot pakalpojumus, paredzamās ietaupījumu svārstās no 1,7 līdz 1,8 miljardiem GBP gadā.<sup>141</sup>

Kritērijs atbilst **Moldovas** ePārvaldības centra (eGC) pieejai, kas izstrādāta Pasaules Bankas Pārvaldības e-Transformācijas projekta (GeT) "Valdības pakalpojumi pilsoņiem (G2C) vai valdības pakalpojumi uzņēmumiem (G2B) kritērijam "normatīvais un regulatīvais ietvars."<sup>142</sup> Šī projekta ietvaros vērtētas nepieciešamo normatīvo aktu izmaiņu izmaksas un tas ir definēts kā kvantitatīvais kritērijs. Latvijā nav

<sup>139</sup> United Nations, "How to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: A Handbook for Governments and Public Institutions (New York, United Nations, 2022)", available at [unpan.un.org](http://unpan.un.org) 46. lpp.

<sup>140</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>. 27. lpp.

<sup>141</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>. 27. lpp.

<sup>142</sup> Moldova - Governance e-Transformation Project (English). Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/359331468276888833>, 32.lpp.

nepieciešamības izstrādāt jaunus normatīvos aktus VPVKAC sistēmas ieviešanai un darbībai, tāpēc nav nepieciešamības savstarpēji salīdzināt dažādu aspektu ietekmi uz izstrādājamā normatīvā regulējuma sarežģītības finansiālo ietekmi. Attiecīgi šis kritērijs definēts kā binārs, novērtējot, vai spēkā esošajos normatīvajos aktos (t.sk. iestādes darbību regulējošajos) ir paredzēta iespēja deleģēt pakalpojumus vai to ir iespējams paredzēt.

**Bangladeša** uzsāka savas vienas pieturas aģentūras sistēmas darbību uzņēmumiem 2008. gadā, sastopoties ar daudzām problēmām un apzinoties normatīvā regulējuma nepieciešamību. Vienas pieturas aģentūras likums tika izveidots 10 gadus vēlāk, 2018. gadā. Tomēr vienas pieturas aģentūras likuma esamība vien nav pietiekama veiksmīgai vienas pieturas aģentūras darbībai. Ir nepieciešams pārskatīt arī citus likumus, kas regulē pakalpojumu sniegšanu ministrijām, departamentiem un aģentūrām, ja tie ir pretrunā ar vienas pieturas aģentūras likumu. Tādējādi juridiskā ietvara izveidošana un pilnveidošana vienas pieturas aģentūrām ir nozīmīgs izaicinājums, lai nodrošinātu to efektivitāti.<sup>143</sup>

#### Datu pieejamība kritērija raksturošanai

Iestādes darbību regulējošie normatīvie akti ir atbilstoši pakalpojuma vai kādas tā daļas nodošanai VPVKAC tīklā vai ir identificējamās nepieciešamās veicamās pārmaiņas.

#### Kritērija piemērošana

Latvija.gov.lv norādāmi atbilstošie pakalpojuma sniegšanu regulējošie normatīvie akti. Ja tie paredz konkrētus ierobežojumus pakalpojuma sniegšanas nodošanai, pakalpojumu nav iespējams pārņemt VPVKAC tīklā bez papildu resursu novirzīšanas normatīvā regulējuma pielāgošanai vai nepieciešamo izmaiņu veikšanai.

### 1.2.4. Pakalpojuma pieteikšanai vai pieteikuma pieņemšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu

#### Kritērija apraksts

VPVKAC speciālisti sniedz tikai 1. līmeņa atbalstu, funkcionējot kā vienas pieturas aģentūra sākotnējam atbalstam pakalpojumu pieteikumu pieņemšanai. Šis modelis, atbilstoši OECD pētījumiem, ir jānodrošina konsekventi visiem piedāvātajiem pakalpojumiem VPVKAC ietvaros,<sup>144</sup> tāpēc tīklā pārņemama pakalpojumu pieteikšana, kuri nodrošināmi atbilstoši 1. līmeņa atbalsta definīcijai.

<sup>143</sup> United Nations, "How to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: A Handbook for Governments and Public Institutions (New York, United Nations, 2022)", available at [unpan.un.org](https://unpan.un.org) 29.lpp.

<sup>144</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>.

## Kritērija pamatojums

Funkciju nodošanas atlikšana publisko pakalpojumu sniegšanā vienas pieturas aģentūrām bija saistīta ar apgalvojumiem, ka darbinieki nav "eksperti" tajā jomā, kurā publiskos pakalpojumus sniedz viņu valsts aģentūras; viņiem nav īpašas izglītības, un tāpēc viņi nespēj nodrošināt augstu "savu" publisko pakalpojumu kvalitāti.<sup>145</sup>

Pieredze no dažādām pasaules valstīm ir izcēlusi vairākus galvenos izaicinājumus, ar kuriem vienas pieturas aģentūras saskaras saistībā ar cilvēkresursiem. Šie izaicinājumi ietver nepietiekamu personāla skaitu, neapmācītus darbiniekus, darbiniekus ar nepietiekamām klientu apkalpošanas prasmēm, nepietiekamus stimulus, zemu darbinieku noturību un citus.<sup>146</sup>

KPMG, atsaucoties uz starptautisko pieredzi un iepriekšminētajiem avotiem, norāda, ka funkciju nodošana vienas pieturas aģentūrām vairākās valstīs sākotnēji tika atlikta tādēļ, ka darbiniekiem nebija 2. līmeņa jeb padziļinātas ekspertīzes, kas nepieciešama specializētu, juridiski vai tehniski sarežģītu pakalpojumu sniegšanai. Šie izaicinājumi ir īpaši aktuāli situācijās, kad no darbiniekiem tiek sagaidīta profesionāla kvalifikācija vai specifiskas zināšanas, kas pārsniedz 1. līmeņa atbalsta funkciju būtību.

Starptautiskā pieredze rāda, ka vienas pieturas aģentūrām praksē bieži nākas saskarties ar ierobežotiem cilvēkresursiem, nepietiekamām apmācībām un augstu personāla mainību. Šie aspekti vēlreiz apliecina nepieciešamību precīzi definēt, kuri pakalpojumi ir piemēroti 1. līmeņa atbalstam – proti, tādi, kuru pieteikšanai nav nepieciešama padziļināta ekspertīze un kurus plaša profila speciālists var kvalitatīvi nodrošināt.

Tāpēc KPMG uzsver, ka kritērija "Pakalpojuma pieteikšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu" iekļaušana metodikā ir pamatota un nepieciešama, lai nodrošinātu, ka pakalpojumu nodošana VPVKAC tiek veikta tikai tādos gadījumos, kad tas ir reāli izpildāms bez nepieciešamības pēc augstāka līmeņa specializācijas. Tas veicinās pakalpojumu kvalitāti, efektīvu resursu izmantošanu un augstāku klientu apmierinātību.

## Valstis, kas izmanto līdzīgu pieeju

**Kanāda:** Darbinieku pilnvarošana sniegt labākus pakalpojumus nozīmē komandu nodrošināšanu ar instrumentiem, apmācībām, tehnoloģijām un resursiem, kas nepieciešami efektīvai pakalpojumu sniegšanai.<sup>147</sup>

Kritērijs atbilst pieejai, ko izstrādāja **Moldovas** ePārvaldības centrs (eGC) Pasaules Bankas Pārvaldības e-Transformācijas projekta (GeT) "Valdības pakalpojumi pilsoņiem (G2C) vai valdības pakalpojumi uzņēmumiem (G2B) – jābūt esošai aizmugurinfrastrukturai (angļu val. *back end infrastructure*), kā arī ir saistīts ar kritēriju

<sup>145</sup> One-Stop-Shop Public Service Delivery Model: the Case of Kazakhstan.

[https://acsh.smarty.kz/uploads/case\\_studies/Kazakhstan\\_case-study\\_ENG.pdf](https://acsh.smarty.kz/uploads/case_studies/Kazakhstan_case-study_ENG.pdf) 11.lpp.

<sup>146</sup> United Nations, "How to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: A Handbook for Governments and Public Institutions (New York, United Nations, 2022)", available at [unpan.un.org](http://unpan.un.org) 29.lpp.

<sup>147</sup> Empower staff to deliver better services. <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/government-canada-digital-standards/empower-staff-deliver-better-services.html>

“jābūt skaidri definētiem un funkcionējošiem biznesa procesiem”.<sup>148</sup> Ņemot vērā, ka VPVKAC tīkls Latvijā jau ir izveidots, un VPVKAC sniedz 1. līmeņa atbalstu, tad šie abi kritēriji ir tieši saistīti ar 1. līmeņa atbalsta pietiekamības novērtēšanu.

### Datu pieejamība kritērija raksturošanai

Lai novērtētu šī pakalpojuma minimālās prasības tiek izvirzīti divi kritēriji, kuriem jāatbilst pakalpojuma aprakstam portālā [Latvija.gov.lv](http://Latvija.gov.lv) vai valsts iestādes rīcībā esošajam katra pakalpojuma aprakstam:

1. **Pakalpojuma apraksts ir pieejams, tas atbilst Pakalpojumu pārvaldības politikai<sup>149</sup> un skaidro pakalpojuma pieteikšanas procesu** – atbilstoši MK noteikumiem. Nr. 400, iestādēm ir jānodrošina aktuāla informācija par nodrošinātajiem pakalpojumiem<sup>150</sup>, kas nozīmē, ka pieejamība [Latvija.gov.lv](http://Latvija.gov.lv) paredz to, ka iestāde nodrošina konkrēto pakalpojumu un to varētu sniegt arī VPVKAC. Augstas kvalitātes pakalpojuma apraksta izveide ir būtisks priekšnosacījums veiksmīgai tā ieviešanai VPVKAC tīklā, jo tas nodrošina viennozīmīgu un standartizētu pakalpojuma izpildes procesu. Skaidra dokumentācija samazina interpretācijas riskus, saīsina darbinieku apmācību laiku un veicina vienlīdzīgu pakalpojuma kvalitāti visos sniegšanas punktos.<sup>151</sup> Ņemot vērā, ka pakalpojumu identificēšana, izmantojot metodiku, ietver daļu no Pakalpojumu pārvaldības politikā noteiktajiem kritērijiem, metodikas ietvaros netiek vērtēti šādi kritēriji:
  - a. pakalpojuma veids (publiskie pakalpojumi tiek identificēti atbilstoši to publicēšanai [latvija.gov.lv](http://latvija.gov.lv));
  - b. pakalpojuma klase (neietekmē 1. līmeņa atbalsta sniegšanu);
  - c. pakalpojumam atbilstošās nozares (saistīti ar dzīves situācijām);
  - d. pakalpojuma līmeņa vienošanās nosacījumi (tiek noteikti rīcības plāna ietvaros).

Augstas kvalitātes pakalpojuma apraksts nozīmē, ka par pakalpojumu VPVKAC speciālistiem ir pietiekama informācija, lai pilnvērtīgi informētu par pakalpojumu, savukārt cita 1. līmeņa tvēruma nodrošināšana īstenojama pēc vienošanās ar iestādi.

<sup>148</sup> Moldova - Governance e-Transformation Project (English). Washington, DC: World Bank. [http://documents.worldbank.org/curated/en/359331468276888833\\_32.lpp](http://documents.worldbank.org/curated/en/359331468276888833_32.lpp).

<sup>149</sup> Atbilst Pakalpojumu pārvaldības politikā norādītajām pakalpojumu apraksta sastāvdaļām (Avots: <https://www.varam.gov.lv/lv/biezak-uzdotie-jautajumi-0#ka-pareizi-veidot-pakalpojuma-aprakstu> un <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.varam.gov.lv%2F%2Fmedia%2F48944%2Fdownload%3Fattachment&wdOrigin=BROWSELINK>)

<sup>150</sup> Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 400 "Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla noteikumi". <https://likumi.lv/ta/id/292259> 6. punkts

<sup>151</sup> United Nations, "How to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: A Handbook for Governments and Public Institutions (New York, United Nations, 2022)", available at [unpan.un.org](http://unpan.un.org)

2. **VPVKAC speciālistam nav nepieciešams lietot atsevišķu iestādes sistēmu informācijas par pakalpojumu sniegšanai vai 1. līmeņa atbalsta nodrošināšanai.** VPVKAC speciālisti atzīst, ka sistēmas ir sarežģītas un pāiet ilgs laiks to apgūšanai, gan viņiem, gan VPVKAC klientiem.<sup>152</sup> Tāpat jāņem vērā, ka nepieciešamo piekļuvju nodrošināšanai VPVKAC speciālistiem iestādēm var būt nepieciešama papildu sistēmas konfigurācija vai jārada piekļuve, kas ļautu strādāt ar lielu apjomu personas datu, tāpēc pakalpojumu sniegšanai VPVKAC primāri jānotiek, balstoties uz latvija.gov.lv publicēto informāciju, ja vien kādas sistēmas lietošanas atbalsts nav noteikts kā atsevišķs VPVKAC pakalpojums.

### Kritērija piemērošana

- Pakalpojuma Latvija.gov.lv apraksta atbilstības pielīdzināšana minētajiem Pakalpojumu pārvaldības politikas kritērijiem;
- Pakalpojuma saņemšanas aprakstā nav minēta nepieciešamība tikt pārvirzītam uz iestādes sistēmu.

## 1.2.5. Iedzīvotāju attālums no turētājiestādes KAC

### Kritērija apraksts

Ir būtiski konstatēt, ka pakalpojumi nav pieejami cilvēkiem, kuri dzīvo lielā attālumā no pakalpojuma saņemšanas vietas, jo tas norāda uz nepietiekamu pieejamību. Šāda situācija var radīt nevienlīdzību un papildu izmaksas iedzīvotājiem, kuriem jāmēro pārāk liels attālums, lai saņemtu nepieciešamos pakalpojumus. Lai uzlabotu dzīves kvalitāti un veicinātu sociālo vienlīdzību, ir nepieciešams risināt šo problēmu, iekļaujot attiecīgos pakalpojumus vietējos "vienas pieturas aģentūras" centros. Tas palīdzēs nodrošināt, ka visi iedzīvotāji, neatkarīgi no dzīvesvietas, var saņemt nepieciešamos pakalpojumus tuvāk mājām. Pakalpojuma nodrošināšana tā, lai pakalpojumus var pieprasīt un saņemt pakalpojuma līmeņa vienošanās nosacījumiem atbilstošā teritorijā vai vietā, atbilst Pakalpojumu vides pilnveides plāna 2024.-2027. gadam pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumam N3-2 "Teritoriālā piekļūstamība".<sup>153</sup>

### Kritērija pamatojums

Pakalpojumu pieejamības palielināšana ir primārais mērķis pakalpojumu digitalizācijai, kā arī galvenais veikspējas indikators pilsoņu centrētai pakalpojumu sniegšanai. Pilsoņi var saskarties ar vairākiem šķēršļiem administratīvo pakalpojumu pieejamībā, piemēram, attālumu, ceļa izdevumiem, piekļuvi starpniekiem, nepietiekamiem piekļuves kanāliem, informācijas trūkumu, gaidīšanas laikiem un fiziskiem šķēršļiem cilvēkiem ar

<sup>152</sup> VPVKAC Speciālistu sniegtā informācija intervijās 25.11.2025. un 28.11.2025.

<sup>153</sup> VARAM, 3. nodaļa "Pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumi". N3-2 kritērijs. <https://www.varam.gov.lv/lv/3-nodala-pakalpojumu-izveides-sniegšanas-un-pilnveides-nosacijumi#n3-2-teritoriala-pieklustamiba-pieklustamiba>

invaliditāti, kā arī digitālās plaisas aspektiem, piemēram, savienojamību, ierīcēm un digitālo prasību.<sup>154</sup>

Tomēr piekļuve šiem pakalpojumiem var ievērojami atšķirties atkarībā no tā, kur cilvēki dzīvo. Piemēram, lauku apvidos dzīvojošiem iedzīvotājiem bieži vien ir nepieciešams ilgāks laiks, lai nokļūtu pie pakalpojumiem, dažkārt ievērojami ilgāks nekā viņu pilsētu kolēģiem.<sup>155</sup> Līdzīgi, OECD valstu lauku apvidos dzīvojošie iedzīvotāji biežāk norāda uz attālumu un transporta problēmām kā šķēršļiem piekļuvei medicīnas pakalpojumiem, bieži vien divreiz vairāk nekā pilsētu iedzīvotāji.<sup>156</sup>

### Valstis, kas izmanto līdzīgu pieeju

**Brazīlijā** 2007. gadā, pirms reformas, vidējais attālums līdz tuvākajam Poupatempo centram iekšzemes iedzīvotājam Sanpaulu štatā, pamatojoties uz 2007. gada iedzīvotāju un Poupatempo centru atrašanās vietu datiem, bija 98 kilometri. Pēc 16 KAC ieviešanas vidējais attālums tika samazināts līdz 40 kilometriem. Samazinājumu par 58 kilometriem reizinot ar 0,58 minūtēm, tiek iegūts vidējais laika ietaupījums 33,6 minūtes uz katru pakalpojumu.<sup>157</sup>

Kritērijs atbilst Moldovas ePārvaldības centra (eGC) pieejai, kas izstrādāta Pasaules Bankas Pārvaldības e-Transformācijas projekta (GeT) "Valdības pakalpojumi pilsoņiem (G2C) vai valdības pakalpojumi uzņēmumiem (G2B) kritērijam "sasniegāmība" (angļu val. *outreach*), aprakstot to, cik plašai sabiedrības daļai ir pieejams konkrētais pakalpojums.<sup>158</sup>

### Datu pieejamība kritērija raksturošanai

Latvijas situācijā iespējams pieņemt, ka klientam atrodies jebkur Latvijā tuvākajam turētājiestādes KAC jābūt mazāk nekā 40 minūšu attālumā pieņemot, ka tiek izmantots vieglais autotransports normālos laika apstākļos, kas ir uzskatāms par optimālu teritorijas sasniegāmības rādītāju atbilstoši karšu izdevniecības Jāņa sēta veiktajam izvērtējumam par optimāla administratīvi teritoriālā iedalījuma izveides pamatprincipiem.<sup>159</sup>

<sup>154</sup> 2022. Service Upgrade. The GovTech Approach to Citizen Centered Services. EFI Insight-Governance. Washington, DC: World Bank. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c7837e4efad1f6d6a1d97d20f2e1fb15-0350062022/original/Service-Upgrade-The-GovTech-Approach-to-Citizen-Centered-Services.pdf> 29.lpp.

<sup>155</sup> OECD (2024), Getting to Services in Towns and Villages: Preparing Regions for Demographic Change, OECD Rural Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/df1e9b88-en> 3. lpp.

<sup>156</sup> Almeida, V. et al. (2024), "Geographic inequalities in accessibility of essential services", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 307, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/12bab9fb-en>. 10. lpp.

<sup>157</sup> Fredriksson, Anders. (2020). One Stop Shops for Public Services: Evidence from Citizen Service Centers in Brazil. *Journal of Policy Analysis and Management*. 39. 1133-1165. 10.1002/pam.22255. 69. lpp.

<sup>158</sup> Moldova - Governance e-Transformation Project (English). Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/359331468276888833>, 32.lpp.

<sup>159</sup> Latvijas administratīvi teritoriālā iedalījuma pamatojums. <https://drive.google.com/file/d/1bHaRU8wV9fHw6vEFDbBAbu47CEaopy65/view> 34. lpp.

## Kritērija piemērošana

Izvērtējot iestāžu klātienes klientu apkalpošanas vietu tīklu, izvērtējams, vai iestādes pakalpojumi ir sasniedzami klātienē vismaz 40 minūšu attālumā no jebkura punkta Latvijā. Gadījumā, ja tā nav, tad ir pamatoti nodrošināt 1. līmeņa atbalstu VPVKAC tīklā kā papildus kanālā.

Šobrīd šī metodikas kritērija noteikšanai ir pieejama informācija par valsts iestāžu reģionālo KAC pārklājumu un pēc šīs informācijas iespējams noteikt, vai KAC pārklājums ir pietiekams, lai nodrošinātu pakalpojumus klientiem visā Latvijā. Piemēram, UR nav reģionālo centru Latvijā un, lai nodrošinātu pakalpojumu pieteikšanu klātienē, lielai daļai iedzīvotāju vajag mērot vairāk nekā noteiktās 40 minūtes.

### 1.2.6. Esošais pieprasījums pēc konsultācijām par turētājiestādi vai pakalpojumu VPVKAC tīklā

#### Kritērija apraksts

Klientu skaits, kas vēlas saņemt konkrētu pakalpojumu, ir būtisks kritērijs, lai efektīvi plānotu un organizētu pakalpojumu sniegšanu. Pakalpojumu popularitātes analīze palīdz identificēt, kuri pakalpojumi ir vispieprasītākie, tādējādi ļaujot prioritizēt resursus un uzmanību uz pakalpojumiem, kas visvairāk atbilst iedzīvotāju vajadzībām. Tas nodrošina, ka VPVKAC spēj koncentrēties uz pakalpojumiem, kas ir visvairāk nepieciešami. Pakalpojuma veidošana tā, ka tos var izmantot iespējami daudz pakalpojumu saņēmēju, atbilst pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumam N8-1 "Plašs saņēmēju loks".<sup>160</sup>

#### Kritērija pamatojums

Pasaules Bankas pētījumos tiek rekomendēts sākotnēji pārņemt augsta pieprasījuma pakalpojumus. Koncentrēšanās uz pakalpojumiem, kuriem ir vislielākais ikgadējo transakciju skaits vai vislielākais labuma guvēju skaits, var radīt lielu atbalstu administratīvajām reformām un maksimāli palielināt reformas ieguvumus.<sup>161</sup> Tāpat esošā pieprasījuma analīze pēc e-pakalpojumu pieteikumiem latvija.gov.lv norāda uz vairākiem valsts un pašvaldību pakalpojumiem, kuru pieprasījums iekļaujas top 20 visu pakalpojumu pieprasījumu skaitā.

#### Valstis, kas izmanto līdzīgu pieeju

**Apvienotā karaliste:** GOV.UK pats par sevi ir atbildīgs par ļoti nelielu daļu no kopējās pakalpojumu sniegšanas, taču tas attiecas uz "augstas noslodzes" saturu, kas veido

<sup>160</sup> VARAM, 3. nodaļa "Pakalpojumu izveides, sniegšanas un pilnveides nosacījumi". N8-1 kritērijs. <https://www.varam.gov.lv/lv/3-nodala-pakalpojumu-izveides-sniegšanas-un-pilnveides-nosacijumi#n8-1-plass-sanemeju-loks-koplietosana>

<sup>161</sup> 2022. Service Upgrade. The GovTech Approach to Citizen Centered Services. EFI Insight-Governance. Washington, DC: World Bank 14. lpp.

nozīmīgu daļu no kopējā lietotāju skaita.<sup>162</sup> Pakalpojumu izstrāde sākas ar lietotāju vajadzību identificēšanu. Ja jūs nezināt, kādas ir lietotāju vajadzības, jūs neizveidosiet pareizo risinājumu. Veiciet pētījumus, analizējiet datus, runājiet ar lietotājiem. Neizdariet pieņēmumus. Izrādiet empātiju pret lietotājiem un atcerieties, ka tas, ko viņi prasa, ne vienmēr ir tas, kas viņiem nepieciešams.<sup>163</sup>

Kritērijs atbilst pieejai, ko izstrādāja **Moldovas** ePārvaldības centrs (eGC) Pasaules Bankas Pārvaldības e-Transformācijas projekta (GeT) "Valdības pakalpojumi pilsoņiem (G2C) vai valdības pakalpojumi uzņēmumiem (G2B) ietvaros – sasniedzamība (*outreach*),<sup>164</sup> kas pamato pieprasījuma vērtēšanu.

### Datu pieejamība kritērija raksturošanai

Kritērijs novērtējams, balstoties uz datiem par VPVKAC tīklā reģistrētajiem pakalpojumiem un konsultācijām. Pakalpojumu nodošana vērtējama atbilstoši ikgadējai statistikai par reģistrētajiem pakalpojumiem VPVKAC tīklā.

Balstoties uz valsts pārvaldes iestāžu pārstāvju pausto informāciju Izvērtējuma ietvaros veikto diskusiju ietvaros,<sup>165</sup> pakalpojumu nodošanu VPVKAC nebūtu pamatoti vērtēt pēc pieprasījuma iestādē, savukārt jau esošs pieprasījums pēc informācijas un konsultācijām VPVKAC norāda uz iedzīvotāju interesi un nepieciešamību apmierināt iedzīvotāju vajadzības.

### Kritērija piemērošana

Kritērija piemērošanai izmantojami dati par VPVKAC tīklā sniegtajiem pakalpojumiem, izklāaujot latvija.gov.lv zvanu centra konsultācijas, ņemot vērā, ka zvanu centrā tiek sniegtas konsultācijas par pilnīgi visiem VPVKAC pakalpojumiem, neatkarīgi no to iekļaušanas grozā.

Kritērijs piemērojams divos griezumos – pakalpojumu ir pamatoti iekļaut VPVKAC grozā, ja:

1. pēc konkrētā pakalpojuma (vai VPVKAC sniegtajām konsultācijām par iestādes sniegtajiem pakalpojumiem) trīs gadu laikā (analīzes vajadzībām izmantoti 2022., 2023. un 2024. gada rādītāji) ir bijis  $\pm 20\%$  robežās,<sup>166</sup> salīdzinot ar iepriekšējo gadu

vai

<sup>162</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>. 35 lpp.

<sup>163</sup> Government Design Principles. <https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles>

<sup>164</sup> Moldova - Governance e-Transformation Project (English). Washington, DC: World Bank., 32.lpp.

<sup>165</sup> Diskusijas 24.02.2026. un 26.02.2026.

<sup>166</sup> Robežvērtība izvēlēta, lai ietvertu arī pakalpojumus ar zemāku pieprasījumu, kur pieprasījuma izmaiņas rada lielāku proporcionālo ietekmi

2. pieprasījums pēc pakalpojuma vai konsultācijām par iestādes sniegtajiem pakalpojumiem ir bijis pieaugošs 3 gadus pēc kārtas (absolūtās vērtībās)<sup>167</sup>

Tabulā zemāk apkopoti metodikas kritēriji, kas tiek izmantoti, lai izvērtētu valsts pārvaldes pakalpojumu pieteikšanas piemērotību iekļaušanai VPKAC tīklā nodrošināto pakalpojumu. Katram kritērijam norādīts īss pamatojums, kā arī piemērošanas nosacījumi.

**Tabula Nr. 4. Metodikas kopsavilkums**

Nr.	Kritērijs	Pamatojums (saīsināts)	Kritērija piemērošana
1	Pakalpojums ir paredzēts privātpersonām un juridiskajām personām	VPVKAC sniedz atbalstu privātpersonām, no analīzes izklaujami starpiestāžu pakalpojumi	Pakalpojums ir piemērots 1. līmeņa atbalsta nodrošināšanai VPKAC tīklā, ja tas ir publicēts portālā latvija.gov.lv.
2	Pakalpojums atbilst VPKAC mērķa grupām aktuālajiem dzīves notikumiem	Piedāvājumam primāri jāatbilst klientu vajadzībām	<p>Pakalpojumu ir pamatoti pārņemt VPKAC, ja tas ietilpst kādā no šīm latvija.gov.lv dzīves situācijām:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apbedīšanas pabalsts un formalitātes</li> <li>• Dzimšanas, miršanas, laulības apliecības un izziņas</li> <li>• Invaliditātes noteikšana un pabalsts</li> <li>• Nekustamā īpašuma pirkšana un pārdošana</li> <li>• Nekustamā īpašuma tiesības</li> <li>• Mantojuma atstāšana un saņemšana</li> <li>• Privātmājas būvniecība</li> <li>• Pensijas vecums un uzkrājums pakalpojumu portāls</li> <li>• Informācija par manu vai manu bērnu veselību</li> <li>• Darbs, nodokli un algas nodokļu grāmatiņa</li> <li>• Gada ienākumu deklarācija</li> <li>• Noderīga informācija atrodas ārzemēs</li> <li>• Pierakstīties pie ārsta</li> <li>• Slimības lapa un rīcība saslimšanas gadījumā</li> <li>• Tiesvedības process</li> <li>• Valsts nodrošinātā juridiskā palīdzība</li> </ul>

<sup>167</sup> Šajā gadījumā iespējams identificēt arī pakalpojumus ar potenciālu pārņemšanai nākamajā gadā – pakalpojumi, kas ir uzskaitē ietverti pirmo reizi un uzrāda pozitīvus pieprasījuma rādītājus 2 gadus

Nr.	Kritērijs	Pamatojums (saīsināts)	Kritērija piemērošana
3	Normatīvais regulējums pieļauj pakalpojuma vai tā daļas nodošanu VPVKAC	No tālākas analīzes izklājami pakalpojumi, ko nebūtu iespējams nodot VPVKAC normatīvu ierobežojumu dēļ (piemēram, datu drošības jautājumi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts kompensācija kriminālprocesā</li> </ul> <p>Latvija.gov.lv norādāmi atbilstošie pakalpojuma sniegšanu regulējošie normatīvie akti (sadaļa "tiesiskais regulējums"). Ja tie paredz konkrētus ierobežojumus pakalpojuma sniegšanas nodošanai, pakalpojumu nav iespējams pārņemt VPVKAC tīklā bez papildu resursu novirzīšanas normatīvā regulējuma pielāgošanai.</p>
4	Pakalpojuma pieteikšanai vai pieteikuma pieņemšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu	VPVKAC grozā iekļaujami pakalpojumi, kur 1. līmeņa atbalsts ir pietiekams nepieciešamā rezultāta sasniegšanai	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pakalpojuma apraksts ir pieejams, tas atbilst Pakalpojumu pārvaldības politikai un skaidro pakalpojuma pieteikšanas procesu - VPVKAC speciālistam, sekojot aprakstam, būtu iespējams sniegt 1. līmeņa atbalstu</li> <li>VPVKAC speciālistam nav nepieciešama piekļuve iestādes sistēmām</li> </ol>
5	Iedzīvotāju attālums no turētājiestādes KAC	VPVKAC ir kanāls, kas ļauj saņemt pakalpojumus klātienē iespējami tuvu iedzīvotāju dzīvesvietai	Ja iestādes KAC nav sasniedzams 40 minūšu attālumā visiem iedzīvotājiem, pakalpojumu ir pamatoti nodot VPVKAC.
6	Pieprasījums VPVKAC tīklā	VPVKAC tīklā jau ir stabils pieprasījums pēc pakalpojumiem vai konsultācijām par turētājiestādi	<ol style="list-style-type: none"> <li>3 gadu laikā pieprasījums ir bijis stabils (+/- 20(25)%) VAI</li> <li>3 gadus ir bijusi pozitīva pieprasījuma tendence VAI</li> <li>pakalpojums novirzāms uz "watchlist", ja tas ir iekļauts uzskaitē, piemēram, 2022. gadā un 2 gadus novērots pieprasījuma pieaugums</li> </ol>

### 1.3. Valsts pārvaldes pakalpojumu turētājiestādes un pakalpojumi, kuru pieteikšanu varētu pārņemt VPVKAC tīklā

Balstoties uz izstrādāto metodiku valsts pakalpojumu izvērtēšanai (E. Pielikums), turpmāk būtu iespējams identificēt gan VPVKAC tīklā potenciāli pārņemamos pakalpojumus, gan to turētājiestādes. Šī pieeja nodrošinās sistemātisku un caurskatāmu priekšstatu par pakalpojumu piemērotību VPVKAC tīklam.

Izvērtējuma ietvaros, izmantojot iepriekš izstrādāto metodiku valsts pakalpojumu izvērtēšanai, iegūtās informācijas analīzes rezultātā secināts, ka VPVKAC pieejamo pakalpojumu klāstu iespējams paplašināt ar šādiem pakalpojumiem:

- Tieslietu ministrijas (turpmāk – TM) pakalpojums “Atkārtotas dzimšanas, laulības vai miršanas apliecības vai izziņas no dzimšanas, laulības vai miršanas reģistra pieprasīšana”;
- VSAA pakalpojums “Valsts sociālā pabalsts personai ar invaliditāti, kas piedalījās Černobiļas atomelektrostacijas avārijas seku likvidācijā vai viņa ģimenes loceklim piešķiršana un izmaksāšana”;
- VSAA pakalpojums “Valsts atbalsta ar celiakiju slimiem bērniem piešķiršana un izmaksāšana”;
- VSAA pakalpojums “E-iesniegums VSAA pakalpojumiem”;
- VSAA pakalpojums “VSAA informācija un pakalpojumi”;
- VSAA pakalpojums “Mirusā pensiju 2. līmeņa dalībnieka pensijas kapitāla izmaksāšana”;
- Tiesu administrācija (turpmāk – TA) pakalpojums “Valsts kompensācijas izmaksāšana cietušajiem kriminālprocesā”.

Identificētie pakalpojumi ir saistīti ar konkrētām dzīves situācijām Latvija.gov.lv un atbilst visiem noteiktajiem metodikas kritērijiem, nodrošinot to atbilstību VPVKAC mērķa grupu vajadzībām un normatīvā regulējuma prasībām.

**Tabula Nr. 5. TM pakalpojums “Atkārtotas dzimšanas, laulības vai miršanas apliecības vai izziņas no dzimšanas, laulības vai miršanas reģistra pieprasīšana”**

Metodikas kritērijs	Vai pakalpojums atbilst kritērijam
Pakalpojums paredzēts privātpersonām un juridiskām personām	Jā
Pakalpojums atbilst VPVKAC mērķa grupām aktuālajiem dzīves notikumiem	Jā – (Dzimšanas, miršanas, laulības apliecības un izziņas)
Normatīvais regulējums pieļauj pakalpojuma vai tā daļas nodošanu VPVKAC	Jā
Pakalpojuma pieteikšanai vai pieteikuma pieņemšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu	Jā
Iedzīvotāju attālumums no turētājiestādes KAC	Jā
Esošais pieprasījums pēc konsultācijām par turētājiestādi vai pakalpojumu VPVKAC tīklā	Jā

Avots: <https://latvija.gov.lv/Services/45828>, KPMG analīze

**Tabula Nr. 6. VSAA pakalpojums “Valsts sociālā pabalsts personai ar invaliditāti, kas piedalījās Černobiļas atomelektrostacijas avārijas seku likvidācijā vai viņa ģimenes loceklim piešķiršana un izmaksāšana”**

Metodikas kritērijs	Vai pakalpojums atbilst kritērijam
Pakalpojums paredzēts privātpersonām un juridiskām personām	Jā
Pakalpojums atbilst VPVKAC mērķa grupām aktuālajiem dzīves notikumiem	Jā – (Invaliditātes noteikšana un pabalsts)

Metodikas kritērijs	Vai pakalpojums atbilst kritērijiem
Normatīvais regulējums pieļauj pakalpojuma vai tā daļas nodošanu VPVKAC	Jā
Pakalpojuma pieteikšanai vai pieteikuma pieņemšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu	Jā
Iedzīvotāju attālums no turētājiestādes KAC	Jā
Esošais pieprasījums pēc konsultācijām par turētājiestādi vai pakalpojumu VPVKAC tīklā	Jā

Avots: <https://latvija.gov.lv/Services/11388>, KPMG analīze

### Tabula Nr. 7. VSAA pakalpojums “Valsts atbalsta ar celiakiju slimiem bērniem piešķiršana un izmaksāšana”

Metodikas kritērijs	Vai pakalpojums atbilst kritērijiem
Pakalpojums paredzēts privātpersonām un juridiskām personām	Jā
Pakalpojums atbilst VPVKAC mērķa grupām aktuālajiem dzīves notikumiem	Jā – (Invaliditātes noteikšana un pabalsts)
Normatīvais regulējums pieļauj pakalpojuma vai tā daļas nodošanu VPVKAC	Jā
Pakalpojuma pieteikšanai vai pieteikuma pieņemšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu	Jā
Iedzīvotāju attālums no turētājiestādes KAC	Jā
Esošais pieprasījums pēc konsultācijām par turētājiestādi vai pakalpojumu VPVKAC tīklā	Jā

Avots: <https://latvija.gov.lv/Services/11387>, KPMG analīze

### Tabula Nr. 8. VSAA pakalpojums “E-iesniegums VSAA pakalpojumiem”

Metodikas kritērijs	Vai pakalpojums atbilst kritērijiem
Pakalpojums paredzēts privātpersonām un juridiskām personām	Jā
Pakalpojums atbilst VPVKAC mērķa grupām aktuālajiem dzīves notikumiem	Jā – (Pensijas vecums un uzkrājums)
Normatīvais regulējums pieļauj pakalpojuma vai tā daļas nodošanu VPVKAC	Jā
Pakalpojuma pieteikšanai vai pieteikuma pieņemšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu	Jā
Iedzīvotāju attālums no turētājiestādes KAC	Jā
Esošais pieprasījums pēc konsultācijām par turētājiestādi vai pakalpojumu VPVKAC tīklā	Jā

Avots: <https://latvija.gov.lv/Services/45707>, KPMG analīze

### Tabula Nr. 9. VSAA pakalpojums “VSAA informācija un pakalpojumi”

Metodikas kritērijs	Vai pakalpojums atbilst kritērijiem
Pakalpojums paredzēts privātpersonām un juridiskām personām	Jā
Pakalpojums atbilst VPVKAC mērķa grupām aktuālajiem dzīves notikumiem	Jā – (Pensijas vecums un uzkrājums)
Normatīvais regulējums pieļauj pakalpojuma vai tā daļas nodošanu VPVKAC	Jā
Pakalpojuma pieteikšanai vai pieteikuma pieņemšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu	Jā
Iedzīvotāju attālums no turētājiestādes KAC	Jā

Metodikas kritērijs	Vai pakalpojums atbilst kritērijiem
Esošais pieprasījums pēc konsultācijām par turētājiestādi vai pakalpojumu VPVKAC tīklā	Jā

Avots: <https://latvija.gov.lv/Services/45686> , KPMG analīze

#### Tabula Nr. 10. VSAA pakalpojums “Mirušā pensiju 2. līmeņa dalībnieka pensijas kapitāla izmaksāšana”

Metodikas kritērijs	Vai pakalpojums atbilst kritērijiem
Pakalpojums paredzēts privātpersonām un juridiskām personām	Jā
Pakalpojums atbilst VPVKAC mērķa grupām aktuālajiem dzīves notikumiem	Jā – (Pensijas vecums un uzkrājums)
Normatīvais regulējums pieļauj pakalpojuma vai tā daļas nodošanu VPVKAC	Jā
Pakalpojuma pieteikšanai vai pieteikuma pieņemšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu	Jā
Iedzīvotāju attālumums no turētājiestādes KAC	Jā
Esošais pieprasījums pēc konsultācijām par turētājiestādi vai pakalpojumu VPVKAC tīklā	Jā

Avots: <https://latvija.gov.lv/Services/9421> , KPMG analīze

#### Tabula Nr. 11. VSAA pakalpojums “Izziņas izsniegšana (Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra)”

Metodikas kritērijs	Vai pakalpojums atbilst kritērijiem
Pakalpojums paredzēts privātpersonām un juridiskām personām	Jā
Pakalpojums atbilst VPVKAC mērķa grupām aktuālajiem dzīves notikumiem	Jā – (Darbs, nodokļi un algas nodokļu grāmatiņa)
Normatīvais regulējums pieļauj pakalpojuma vai tā daļas nodošanu VPVKAC	Jā
Pakalpojuma pieteikšanai vai pieteikuma pieņemšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu	Jā
Iedzīvotāju attālumums no turētājiestādes KAC	Jā
Esošais pieprasījums pēc konsultācijām par turētājiestādi vai pakalpojumu VPVKAC tīklā	Jā

Avots: <https://latvija.gov.lv/Services/45702> , KPMG analīze

#### Tabula Nr. 12. TA pakalpojums “Valsts kompensācijas izmaksāšana cietušajiem kriminālprocesā - Valsts pārvaldes pakalpojumu portāls”

Metodikas kritērijs	Vai pakalpojums atbilst kritērijiem
Pakalpojums paredzēts privātpersonām un juridiskām personām	Jā
Pakalpojums atbilst VPVKAC mērķa grupām aktuālajiem dzīves notikumiem	Jā – (Valsts kompensācija kriminālprocesā)
Normatīvais regulējums pieļauj pakalpojuma vai tā daļas nodošanu VPVKAC	Jā
Pakalpojuma pieteikšanai vai pieteikuma pieņemšanai pietiek ar 1. līmeņa atbalstu	Jā
Iedzīvotāju attālumums no turētājiestādes KAC	Jā
Esošais pieprasījums pēc konsultācijām par turētājiestādi vai pakalpojumu VPVKAC tīklā	Jā

Avots: <https://latvija.gov.lv/Services/48536> , KPMG analīze

Pilns pārskats par metodikas piemērošanu pieejams D. Pielikums – Metodikas piemērošanas pārskats.

Papildus metodikas izvirzītajiem kritērijiem ir paredzēts, ka iestādēm ir iespēja izrādīt interesi un ierosināt informācijas sniegšanu par pakalpojumu, izmantojot arī VPVKAC tīklu, tādējādi veicinot pakalpojumu pieejamības paplašināšanu iedzīvotājiem, ņemot vērā, ka informācijas saņemšana par valsts pārvaldes pakalpojumiem ir viena no dzīves situācijām, kas iedzīvotājiem ir aktuāla VPVKAC kontekstā. Izvērtējuma ietvaros iegūtās informācijas analīzes rezultātā secināts, ka VPVKAC pieejamo pakalpojumu klāstu iespējams paplašināt ar šādu pakalpojumu turētājiestāžu (gan groza, gan ārpus groza) pakalpojumiem:

- **LAD** – ir identificēta iespēja nodot trīs jaunus pakalpojumus VPVKAC tīklā, kas varētu tikt nodrošināti ar 1. līmeņa atbalstu. Šie pakalpojumi ir saistīti ar atbalsta nodrošināšanu LAD klientiem dažādos jautājumos, kur klientiem tiek sniegta palīdzība formu aizpildīšanā. LAD vēlētos saņemt statistikas datus par to cik klientu izmanto šos pakalpojumus.
- **VID** – ir identificēta turētājiestādes interese par VPVKAC tīkla attīstību un pakāpenisku VPVKAC tīklā nodrošināto pakalpojumu klāsta paplašināšanu.
- **TA** – ir identificēta turētājiestādes interese par pakalpojumu pieteikšanas nodošanu VPVKAC tīklā un konkrēti pakalpojumi, kuri varētu tikt iekļauti VPVKAC grozā. TA vērtē iespēju nodrošināt plašāku pakalpojumu pārklājumu, tomēr paplašināšanas procesā uzsver nepieciešamību saglabāt līdzšinējo ciešo sadarbību ar pašvaldību sociālajiem dienestiem, lai netiktu ietekmēta esošā partnerība.
- **Latvijas Nacionālais arhīvs (turpmāk – LNA)** – ir identificēta iespēja nodot viena no turētājiestādes pieprasītākajiem pakalpojumiem pieteikšanu VPVKAC tīklā, kas varētu tikt nodrošināts ar 1. līmeņa atbalstu. Šis pakalpojums ir saistīts ar informācijas pieprasīšanu arhīvā, kur klientiem tiek sniegta palīdzība formu aizpildīšanā, tostarp nodrošināts atbalsts gan elektronisko, gan papīra veidlapu aizpildīšanā. Pašlaik tiek izstrādāta jauna LNA pakalpojumu e-forma, kas atvieglos procesu un uzlabos klientu pieredzi.

Izvērtējuma ietvaros KPMG ir ieguvusi informāciju no valsts pārvaldes iestādēm, kas liecina par to pakalpojumu pieteikšanas pārņemšanas iespējamību VPVKAC tīklā. Identificēts, ka izvērtējama trīs jaunu LAD pakalpojumu pārņemšana, jauna pakalpojuma pārņemšana no VID, kā arī divu jaunu iestāžu, TA un LNA pakalpojumu pieteikšanas pārņemšana. Turpmāk tekstā un tabulās apkopoti identificētie pakalpojumi un to atbilstība metodikas kritērijiem. Pakalpojumiem, kas tika izvirzīti no iestādēm kā potenciāli pievienojami VPVKAC:

- LAD pakalpojums “Lauku atbalsta dienests, Eiropas Savienības atbalsts - Tirdzniecības veicināšanas pasākumi”;
- TA pakalpojums “Valsts nodrošinātās juridiskās palīdzības sniegšana”;
- LAD pakalpojums “Valsts atbalsts lauksaimniecībai”;

- LAD pakalpojums “Lauku atbalsta dienesta citi pakalpojumi”;
- LNA pakalpojums “Informācijas pieprasījuma izpilde”, ir pieprasīts pakalpojums, kas varētu tikt efektīvi pārņemts VPVKAC tīklā. Klientiem būtu pieejama palīdzība formu aizpildīšanā, kas ievērojami atvieglotu procesu un uzlabotu pakalpojumu pieejamību. Plānots, ka līdz 2026. gada rudenim tiks izveidotas e-formas, kas vēl vairāk atvieglos šo procesu un padarīs to pieejamāku. Citi LNA pakalpojumi prasa speciālista līmeņa zināšanas vai klātienē apmeklējumu. “Informācijas pieprasīšana arhīvā” ir viens no pieprasītākajiem pakalpojumiem ar aptuveni 18 tūkstošiem gadījumu gadā, salīdzinot ar citiem pakalpojumiem, kuru pieprasījums ir simtos vai desmitos;
- VID ir iespējas paplašināt VPVKAC tīklā piesakāmo apkalpojumu klāstu, ņemot vērā, ka turētājistādē iespējams iesniegt plašu klāstu pakalpojumu, īpaši uzsverami:
  - Dažāda veida iesniegumu iesniegšana Elektroniskās deklarēšanas sistēmā (EDS): Šis pakalpojums būtiski atvieglotu privātpersonu un uzņēmumu komunikāciju ar VID, nodrošinot ērtu un ātru iesniegumu apstrādi.
  - Saimnieciskās darbības reģistrācija: Iesnieguma iesniegšana saimnieciskās darbības reģistrācijai ir pakalpojums, kas ļauj uzņēmējiem vieglāk uzsākt darbību. VPVKAC tīklā šis process varētu kļūt vēl pieejamāks, nodrošinot skaidras instrukcijas un atbalstu.

Šādi pakalpojumi šobrīd netiek izdalīti atsevišķi, taču iespējams izvērtēt iesniegumu iesniegšanu kā vispārīgu pakalpojumu, ko būtu pamatoti nodot VPVKAC tīklā.

## 1.4. Rīcības plāns un nepieciešamie soļi 1. līmeņa atbalsta funkciju pārņemšanai VPVKAC tīklā

Šajā nodaļā sniegts izstrādātais rīcības plāns pakalpojumu pārņemšanai VPVKAC tīklā, kā arī pārskats par atbildību sadalījumu, izmantojot RACI matricas pieeju. Tas sagatavots atbilstoši izstrādātajai metodikai 1. līmeņa valsts pakalpojumu identificēšanai, ko varētu pārņemt VPVKAC tīklā, Ministru kabineta noteikumiem par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību<sup>168</sup> un prioritizācijas pieejai, kā arī OECD labās prakses principiem vienas pieturas risinājumiem.<sup>169</sup>

### 1.4.1. Rīcības plāns valsts pakalpojumu 1. līmeņa atbalsta funkciju pārņemšanai VPVKAC tīklā

Izstrādātais rīcības plāns (Tabula Nr. 13) apkopo pakalpojuma 1. Līmeņa atbalsta VPVKAC procesā veicamos soļus no piemērotības novērtējuma līdz VPVKAC

<sup>168</sup> Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību". <https://likumi.lv/ta/id/292260> 9.-16. pants

<sup>169</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>, 16.-63. lpp.

speciālistu apmācībām. Tā strukturē atbildīgos, sagaidāmos rezultātus un darbību secību, nodrošinot un vienotu pieeju turpmākai procesa īstenošanai.

**Tabula Nr. 13. Rīcības plāns pakalpojumu pārņemšanai**

Posms	N.p.k.	Veicamās darbības	Rezultāts	Atbildīgie
Pakalpojuma piemērotības novērtējums	1	Piemērot izstrādāto metodiku pakalpojuma pieteikšanas pārņemšanas novērtēšanai VPVKAC tīklā	<b>Darbība veikta</b> – atbilstoši metodikai identificēti pakalpojumi, kurus būtu pamatoti nodot VPVKAC tīklā	VARAM
	Iestādes informēšana par iespēju nodot pakalpojumu VPVKAC	2	Saziņa ar iestādi, informējot par:	<b>Darbība ir veikta</b> – iestāde ir informēta par to, ka būtu pamatoti nodot pakalpojuma pieteikšanu VPVKAC un nepieciešamību definēt iespējamo 1. līmeņa atbalsta tvērumu
1. Metodikas piemērošanas rezultātiem				
2. Pamatotību nodot pakalpojuma pieteikšanu VPVKAC				
		3. Nepieciešamību identificēt darbības, kuras būtu iespējams veikt VPVKAC		
Gadījumā, ja pēc saņemtās informācijas par iespēju nodot pakalpojumus VPVKAC, iestāde lemj par labu 1. līmeņa atbalsta nodrošināšanai VPVKAC, īstenojams turpmākais rīcības plāns				
Procesu kartēšana	3	Gadījumā, ja pēc saņemtās informācijas par iespēju nodot pakalpojumus VPVKAC, iestāde piekrīt Kartēt pakalpojuma saņēmēju ceļu un identificēt darbības, ko iespējams īstenot VPVKAC	<b>Darbības ir īstenojamas,</b> iestādei identificējot un nosakot apjomu, kas nodrošināms VPVKAC tīklā	Iestādes
	4	Definēt VPVKAC nododamā 1. līmeņa atbalsta tvērumu		
Resursu novērtējums un novirzīšana	5	Iestādei nepieciešamo resursu novērtējums un atdeves izvērtējums pret pakalpojuma nodošanu VPVKAC	<b>Darbība ir īstenojama atbilstoši iepriekšējā posma rezultātam,</b> iestādei atbilstoši izvērtējot	Iestāde

Posms	N.p.k.	Veicamās darbības	Rezultāts	Atbildīgie
Pakalpojuma iekļaušana VPVKAC pakalpojumu grozā			pakalpojuma (-u) nodošanai nepieciešamos resursus un to pieejamību	
	5.1. ja attiecināms	Definēt veicamās darbības, ja VPVKAC speciālists sniedz atbalstu pilnvarotā e-pakalpojuma saņemšanā	Definētas darbības, kas veicamas pilnvarotā e-pakalpojuma saņemšanai	lestādes
	5.2. ja attiecināms	Definēt nepieciešamos resursus attālinātā ierēdņa konsultāciju saņemšanai (dators, speciālistu-konsultantu pieejamība, utt.)	Noteikti nepieciešamie resursi un identificēta to pieejamība	lestādes
	5.3. ja attiecināms	Definēt dokumentu apriti, ja tiek pieņemti iesniegumi papīra formātā	Skaidra dokumentu aprites pieeja un vienošanās ar VPVKAC tīklu par dokumentu apriti un uzglabāšanu	lestādes
	5.4. ja attiecināms (iestādes, kas iepriekš nav bijušas VPVKAC groza pakalpojumu turētājiestādes)	Noteikt atbildīgo personu VPVKAC speciālistu atbalstam	Noteikts atbildīgais par sadarbību ar VPVKAC	lestādes
	6	Iekļauj grozā pakalpojumu caur VPVKAC Uzraudzības komiteju	<b>Darbība ir īstenojama,</b> noturot VPVKAC Uzraudzības komitejas sēdi. Darbības rezultāts: pakalpojums ir iekļauts VPVKAC pakalpojumu grozā ar VPVKAC Uzraudzības komitejas lēmumu	VPVKAC Uzraudzības komiteja

Posms	N.p.k.	Veicamās darbības	Rezultāts	Atbildīgie
Sadarbības līguma slēgšana	7. ja attiecināms (iestādes, kas iepriekš nav bijušas VPVKAC groza pakalpojumu turētājiestādes)	Sadarbības līguma slēgšana starp pašvaldībām un pakalpojumu turētājiestādēm	<b>Darbība ir īstenojama,</b> veicot līgumu noslēgšanu un izveidojot sadarbību starp iestādēm un pašvaldībām pakalpojumu nodrošināšanā	VARAM
	8	Izstrādāt mācību saturu par katru identificēto pakalpojumu	<b>Darbība ir īstenojama,</b> iestādei izstrādājot vienotu saturu par 1. līmeņa atbalsta sniegšanu grozā iekļaujamajam pakalpojumam	Iestādes
VPVKAC darbinieku apmācības	9	Organizēt mācības par paplašināto pakalpojumu sniegšanu	<b>Darbība ir īstenojama,</b> īstenojot mācības ar mērķi nodrošināt VPVKAC darbiniekiem vienotu zināšanu bāzi.	VARAM, VPVKAC speciālisti

Piezīme: Rīcības plānā ar "Iestāde" apzīmēta pakalpojuma turētājiestāde

Avots: KPMG analīze, balstoties uz izstrādāto metodiku, MK noteikumiem nr. 401., intervijās sniegto informāciju un avotiem, kas izmantoti metodikas izstrādē

Lai nodrošinātu detalizētāku lomu un atbildību sadalījumu pakalpojumu iekļaušanas VPVKAC pakalpojumu grozā īstenošanai, turpmāk aprakstīta RACI matrica katrai veicamajai darbībai, lai nodrošinātu, ka katrs posms tiek īstenots koordinēti un pakalpojuma pārņemšana VPVKAC tīklā notiek efektīvi, caurspīdīgi un atbilstoši valsts politikas mērķiem.

#### 1.4.2. RACI matrica

RACI matrica ir starptautiski atzīts pārvaldības instruments, ko izmanto, lai skaidri definētu institūciju lomas, atbildību un iesaisti konkrēta procesa posmos. Metodoloģija balstās uz četriem pamatprincipiem:

- **R – Responsible (atbildīgais par izpildi):** institūcija vai struktūrvienība, kas praktiski veic attiecīgo uzdevumu vai nodrošina pakalpojuma izpildi;
- **A – Accountable (atbildīgais par rezultātu):** institūcija, kas ir galīgi atbildīga par uzdevuma vai pakalpojuma izpildes kvalitāti, atbilstību normatīvajam regulējumam un gala rezultātu. Katram procesam ir tikai viens “A”;
- **C – Consulted (konsultatīvi iesaistītais):** institūcija vai partneris, ar kuru notiek divvirzienu saziņa un kurš sniedz atzinumus, ieteikumus vai specializētu informāciju pirms lēmumu pieņemšanas vai izpildes;
- **I – Informed (informējamais):** institūcija vai puse, kas tiek informēta par procesa gaitu vai rezultātiem, bet nav tieši iesaistīta lēmumu pieņemšanā vai izpildē.

VPVKAC kontekstā RACI matrica tiek piemērota, lai skaidri nošķirtu pakalpojuma turētājiestādes atbildību par pakalpojuma saturu, normatīvo atbilstību un lēmumu pieņemšanu, VPVKAC tīkla lomu kā pakalpojuma *front-office* izpildītājam 1. līmeņa atbalsta sniegšanā, pašvaldības atbildību par infrastruktūras, telpu un nepieciešamo resursu nodrošinājumu, veidojot sadarbību, un tīkla koordinējošās institūcijas VARAM lomu politikas veidošanā, metodiskajā vadībā un uzraudzībā (t.sk. caur UK).

Tabula Nr. 14. RACI matrica pakalpojumu pārņemšanas procesā

Darbība	VARAM	Iestāde	VPVKAC	Pašvaldība	Uzraudzības Komiteja
<b>Pakalpojuma piemērotības novērtējums (metodikas piemērošana)</b>	R/A	C	-	-	-
<b>Iestādes informēšana par metodikas rezultātiem</b>	R/A	C	-	-	-
<b>Procesu kartēšana (klienta ceļš)</b>	C	R/A	I	I	I
<b>1. līmeņa atbalsta tvēruma definēšana VPVKAC</b>	C	R/A	I	I	I
<b>Resursu novērtējums</b>	C	R/A	I	I	I
<i>Pilnvarotā e-pakalpojuma atbalsta definēšana</i>	C	R/A	I	I	I
<i>Attālinātā ierēdņa konsultāciju resursu noteikšana</i>	C	R/A	I	I	I
<i>Dokumentu aprites definēšana (papīra formāts)</i>	C	R/A	C	I	I
<b>Pakalpojuma iekļaušana VPVKAC grozā ar VPVKAC Uzraudzības komitejas lēmumu</b>	R	R	I	I	R/A
<i>Sadarbības līguma slēgšana</i>	R/A	R	I	R	-
<b>VPVKAC darbinieku apmācības (saturs un īstenošana)</b>	R/A	R	R	I	I

Piezīme: Slīprakstā norādītās darbības nav obligāti veicamas  
Avots: KPMG analīze

### 1.4.3. Nepieciešamais resursu apjoms pakalpojumu pārņemšanai

Nepieciešamā resursu apjoma noteikšana ir būtisks rīcības plāna aspekts, kas ļauj apzināt potenciālo izmaiņu resursietilpību un nodrošināt mērķtiecīgu VPVKAC tīkla attīstību. Resursu novērtēšanā ņemams vērā, ka pakalpojumu identifikācija nodošanai VPVKAC tīklā atbilstoši metodikai ir saistīta ar jau esošo pieprasījuma līmeni, tāpēc paredzams, ka nepieciešamais resursu apjoms galvenokārt ir esošo resursu ietvaros.

Attiecībā uz **cilvēkresursiem**, papildu nepieciešamie resursi ir saistīti ar iestāžu, kuru pakalpojumi iepriekš nav bijuši iekļauti VPVKAC pakalpojumu grozā, jo būs nepieciešams norīkot speciālistu VPVKAC speciālistu atbalstam. Tāpat var būt papildu cilvēkresursu nepieciešamība gan iestādes, gan pašvaldību pusēs noslēgto sadarbības līgumu pārvaldībā.<sup>170</sup>

Viens no nozīmīgākajiem aspektiem ir **finanšu resursu izvērtēšana** un to precīzs aprēķins. Veicot valsts budžeta dotāciju sistēmas analīzi attiecībā uz pakalpojumu apstrādi un VPVKAC darbības fiksētajām izmaksām, iespējams noteikt faktisko resursu apjomu, kas nepieciešams tīkla ilgtspējīgai uzturēšanai. Dotācijas modeļa aprēķina ietvaros<sup>171</sup> identificēts, ka kopējais tīkla pakalpojumu apjoms ir samazinājies, līdz ar to jaunu pakalpojumu iekļaušana grozā (ņemot vērā skaitliski nelielo reģistrēto konsultāciju skaitu identificētajiem pakalpojumiem) neradītu papildu nepieciešamību pēc finanšu resursiem, t.sk. ņemot vērā, ka Izvērtējuma ietvaros identificēta nepieciešamība pēc dotācijas indeksācijas, kas nav tieši saistīta ar pakalpojumu pārņemšanu.

Saistībā ar **materiāltehnikajiem resursiem**, pakalpojumu iekļaušana grozā būtu veicama esošo resursu ietvaros, tomēr gadījumā, ja iestāde lemj par labu plašāka 1. līmeņa atbalsta nodrošināšanas tvērumam, tas rada papildu resursu nepieciešamību attiecīgā atbalsta nodrošināšanai atbilstoši iestādes redzējumam. Savukārt jau tiek nodrošināta informēšana par visiem latvija.gov.lv. publicētajiem pakalpojumiem, tāpēc secināms, ka tīklā jau ir materiāltehnikais nodrošinājums atbalsta sniegšanā par latvija.gov.lv publicēto informāciju.

### 1.5. Piesakāmo pakalpojumu klāsts VPVKAC tīkla paplašināšanai

Lai identificētu piesakāmo pakalpojumu klāstu VPVKAC tīkla paplašināšanai, nepieciešams veikt rūpīgu pakalpojumu izvērtējumu, kas ļauj identificēt pakalpojumus, balstoties uz metodiku un tās kritērijiem. Šī pieeja nodrošina, ka pakalpojumi tiek izvēlēti, ņemot vērā strukturētu un analītisku procesu. Metodikā izvirzītie kritēriji piedāvā skaidras vadlīnijas, kas palīdz noteikt pakalpojumu piemērotību pārņemšanai, nodrošinot, ka VPVKAC tīkls spēj piedāvāt augstas kvalitātes un darbiniekiem un klientiem saprotamus pakalpojumus.

<sup>170</sup> Skatīt 2.3. nodaļas priekšlikumus par nepieciešamību izstrādāt vienotu ietvaru līgumu pārvaldībai, tādējādi šis nepieciešamais resurss var tikt būtiski samazināts

<sup>171</sup> Skatīt 6. nodaļu

Nodaļā iekļauts to pakalpojumu saraksts, kurus pēc rīcības plāna soļu un uzdevumu izpildes būtu iespējams pārņemt VPVKAC tīklā bez papildus darbību veikšanas. Tādējādi identificējams, ka būtu iespējams pārņemt šādus pakalpojumus:

- TM pakalpojums “Atkārtotas dzimšanas, laulības vai miršanas apliecības vai izziņas no dzimšanas, laulības vai miršanas reģistra pieprasīšana”;
- VSAA pakalpojums “Valsts sociālā pabalsts personai ar invaliditāti, kas piedalījās Černobiļas atomelektrostacijas avārijas seku likvidācijā vai viņa ģimenes loceklim piešķiršana un izmaksāšana”;
- VSAA pakalpojums “Valsts atbalsta ar celiakiju slimiem bērniem piešķiršana un izmaksāšana”;
- VSAA pakalpojums “E-iesniegums VSAA pakalpojumiem”;
- VSAA pakalpojums “VSAA informācija un pakalpojumi”;
- VSAA pakalpojums “Mirusā pensiju 2. līmeņa dalībnieka pensijas kapitāla izmaksāšana”;
- TA pakalpojums “Valsts kompensācijas izmaksāšana cietušajiem kriminālprocesā”.

Papildus pakalpojumiem, kas atbilst metodikas kritērijiem ir pakalpojumi kurus iespējams pārņemt VPVKAC tīklā balstoties uz iestāžu izraudīto interesi:

- LAD pakalpojums “Lauku atbalsta dienests, Eiropas Savienības atbalsts - Tirgus veicināšanas pasākumi”;
- TA pakalpojums “Valsts nodrošinātās juridiskās palīdzības sniegšana”;
- LAD pakalpojums “Valsts atbalsts lauksaimniecībai”;
- LAD pakalpojums “Lauku atbalsta dienesta citi pakalpojumi”;
- LNA pakalpojums “Informācijas pieprasījuma izpilde”.

Būtu iespējams atkārtoti izvērtēt arī šo pakalpojumu pārņemšanu, ņemot vērā, ka to pārņemšana ir atbilstoša informācijas sniegšanai VPVKAC. Pilns pārskats par metodikas piemērošanu un testēšanu pieejams D. Pielikums – Metodikas piemērošanas pārskats.

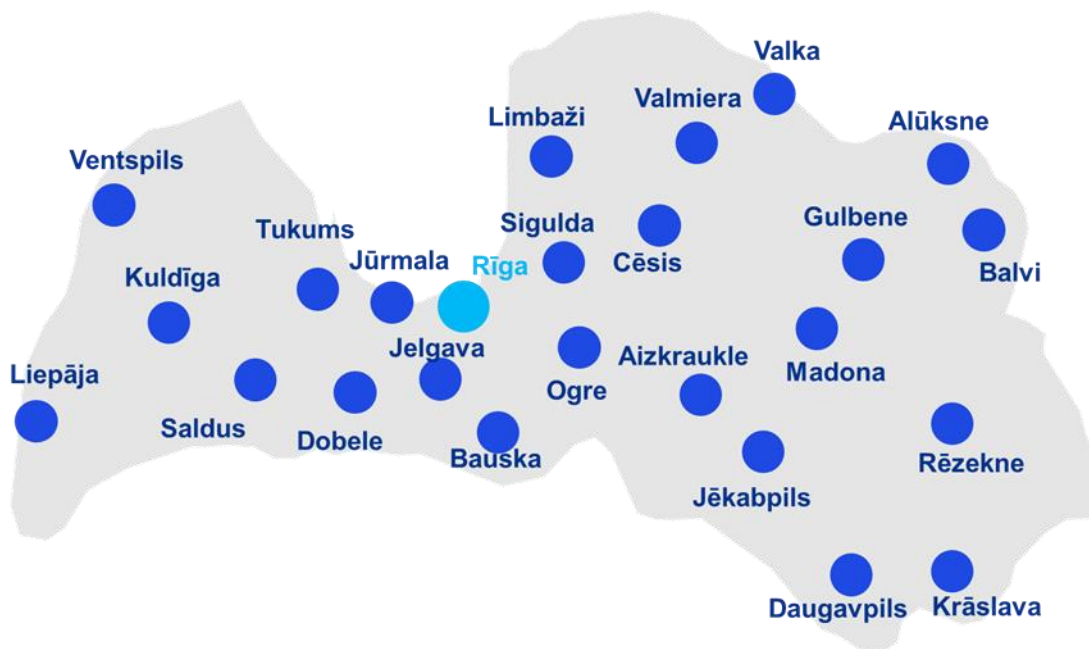
## 2. Valsts pārvaldes iestāžu klientu klātienes apkalpošanas centru tīklu izpēte

### 2.1. Valsts pārvaldes iestāžu klātienes apkalpošanas funkcijas un to attīstība

#### 2.1.1. Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra

Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūrai (turpmāk – VSAA) ir 25 reģionālie klientu apkalpošanas centri (turpmāk – KAC) un 3 KAC Rīgā. VSAA struktūrvienības izvietotas tā, lai nodrošinātu pārklājumu klientiem visos Latvijas reģionos (Attēls Nr. 3).

#### Attēls Nr. 3. VSAA reģionālo struktūrvienību izvietojuma ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.vsaa.gov.lv/lv/filiales>

Klātienes apkalpošanā VSAA KAC nodrošina pakalpojumu pieteikšanu, inspektori pieņem, izvērtē un reģistrē saņemtos pakalpojumu iesniegumus un dokumentus, kā arī ievada tos sistēmā. Tie sniedz gan vispārīgu, gan individuālu informāciju par VSAA pakalpojumiem. Inspektori arī sagatavo un izsniedz izziņas vai citus dokumentus, kā arī sniedz atbalstu e-pakalpojumu izmantošanā. Klātienes apkalpošana tiek organizēta rindas kārtībā. Papildus tam, klientiem tiek piedāvāta iespēja pieteikties klātienē uz konkrētu pieņemšanas laiku.

Intervijā ar VSAA pārstāvi pausts, ka VSAA klātienes KAC vēsturiski ir bijuši pieejami visās lielākajās Latvijas pilsētās. Kopš 2015. gada, kad VPVKAC uzsāka darbu, VSAA

aktīvi nodrošinājusi pakalpojumus, izmantojot arī VPVKAC sniegtās iespējas. Gadu gaitā pakāpeniski tika slēgti vairāki VSAA reģionālie KAC, īpaši tie, kuri tika uzskatīti par mazāk efektīviem vai lietderīgiem. Ja 2015. gadā VSAA rīcībā bija 38 KAC,<sup>172</sup> šobrīd to skaits ir mazāks. Šādi lēmumi bija saistīti ar apsvērumiem, kā:

- **Īres līgumu termiņa beigšanās un neturpināšana:** Šis ir būtisks faktors, kas tiek izvērtēts, kad beidzas telpu nomas līgumi. VSAA 2024. gadā visu telpu uzturēšanai tika iztērēti 2 017 721 eiro.<sup>173</sup> VSAA apsver, vai ir vērts turpināt telpu nomu katram KAC, balstoties uz finansējuma iespējām;
- **Darbinieku trūkums:** Gadījumos, kad ir darbinieku trūkums, VSAA var apsvērt struktūrvienības slēgšanu, piemēram, ja visi darbinieki pārtrauc darba tiesiskās attiecības kādā struktūrvienībā un nav iespējams atrast jaunus darbiniekus;
- **Pieejamība klientiem:** Klientu plūsma un pieejamība ir svarīgi kritēriji – VSAA izvērtē KAC izvietojumu, pamatojoties uz to, vai tuvumā ir alternatīvas iespējas, piemēram, VPVKAC;
- **Demogrāfiskā situācija un iedzīvotāju blīvums:** Iedzīvotāju blīvums un demogrāfiskā situācija konkrētajos reģionos ir faktori, kas tiek ņemti vērā lēmumos par apkalpošanas vietu saglabāšanu vai slēgšanu.

Laika gaitā VSAA samazināja centru skaitu, koncentrējoties uz to, lai nodrošinātu pieejamību un efektivitāti. Slēgšanas gadījumā vienmēr tiek izvērtēts, vai tuvumā ir pieejams VPVKAC, kurā iedzīvotāji varētu saņemt nepieciešamos pakalpojumus.<sup>174</sup>

Visnesenāk aizvērtie VSAA KAC bija Preiļos, Līvānos un Ludzā. Šajās pilsētās ir VPVKAC, kas varēja aizstāt VSAA pakalpojumu pieejamību un tas bija aspekts, kam tika pievērsta uzmanība lēmumu pieņemšanā.<sup>175</sup> Preiļos un Līvānos ir kompetenti VPVKAC darbinieki, kas turpina nodrošināt VSAA pakalpojumu pieteikšanu. Pēc Ludzas pašvaldības iniciatīvas VSAA speciālists dodas uz Ludzas VPVKAC, vizītes Ludzā notiek divreiz mēnesī.<sup>176</sup>

VSAA publiskajā pārskata par 2024. gadu<sup>177</sup> apkopoti šādi dati:

- VSAA nodrošina kopumā 63 pakalpojumus, tai skaitā 15 starpiestāžu pakalpojumus;
- Publiskie pakalpojumi ietver 35 dažādus naudas maksājumu veidus, piemēram, pensijas, pabalstus, atlīdzības un kompensācijas;

<sup>172</sup> VSAA pārskats par darbību 2015. gadā: [https://www.vsaa.gov.lv/lv/media/45/download?attachment\\_13.lpp](https://www.vsaa.gov.lv/lv/media/45/download?attachment_13.lpp)

<sup>173</sup> VSAA administratīvo izdevumu analīze 2024. gadā: <https://www.vsaa.gov.lv/lv/vsaa-administrativo-izdevumu-analize-2024-gada>

<sup>174</sup> VSAA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

<sup>175</sup> Portāls Pakalpojumucentri.lv: <https://www.pakalpojumucentri.lv/vpvkac>

<sup>176</sup> Ludzas novada pašvaldība, "Par VSAA klientu apkalpošanu Ludzā 2025. gada novembrī": <https://www.ludzasnovads.lv/lv/jaunums/par-vsaa-klientu-apkalposanu-ludza-2025-gada-novembri-0>

<sup>177</sup> Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras. 2024. gada darbības pārskats: <https://www.vsaa.gov.lv/lv/media/7101/download?attachment>

- 2024. gadā VSAA saņēma 2,3 miljonus pakalpojumu pieprasījumu, no kuriem 283 977 tika veikti klātienē, bet 2 004 719 neklātienē (izmantojot pastu vai elektroniskus kanālus);
- Elektroniskā iesniegšana ir vispopulārākā, veidojot 85,4% no visiem iesniegumiem, kamēr klātienē iesniegumi veido 12,4%;
- Lēmumus un izziņas klienti galvenokārt saņem elektroniski (91%), savukārt klātienē tikai 2,4%;
- VSAA ir atzīta par iestādi, kura vislabāk apkalpo iedzīvotājus, un klientu apmierinātības aptaujā 38% aptaujāto norādīja, ka iestādes darbība ir uzlabojusies;
- Sadarbībā ar VARAM turpinājās pilotprojekts "Attālinātais ierēdnis", nodrošinot video konsultācijas par dažādiem sociālās apdrošināšanas pakalpojumiem;
- Paplašināts VPVKAC tīklā pieejamo VSAA pakalpojumu klāsts, ļaujot klientiem iesniegt iesniegumus 49 pakalpojumiem un saņemt atbalstu e-pakalpojumu izmantošanā;
- No VSAA sniegtajiem pakalpojumiem **2024.g. visbiežāk klātienē pieprasītie bija Bezdarbnieka pabalsta piešķiršana un izmaksāšana (79 923 reizes), Vecuma pensijas piešķiršana un izmaksāšana (49 681 reizes) un Slimības pabalsta piešķiršana un izmaksāšana (41 544 reizes)**. Pārskats par pieprasīto pakalpojumu skaitu sniegts Tabula Nr. 15.

**Tabula Nr. 15. VSAA pakalpojumu pieprasījumu skaits atbilstoši klienta izvēlei 2024. gadā**

Pakalpojums	Kopējais skaits	Klātienē
<b>Kopā</b>	<b>2 288 696</b>	<b>283 977</b>
Apbedīšanas pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	27 074	19 267
Apdrošināšanas atlīdzības piešķiršana un izmaksāšana	1 778	1 313
Apgādnieka zaudējuma pensijas piešķiršana un izmaksāšana	3 184	1 516
Atlīdzības par bērna adopciju piešķiršana un izmaksāšana	56	26
Atlīdzības par adoptējamā bērna aprūpi piešķiršana un izmaksāšana	49	17
Atlīdzības par aizbildņa pienākumu pildīšanu piešķiršana un izmaksāšana	620	366
Atlīdzības par audžuģimenes pienākumu pildīšanu piešķiršana un izmaksāšana	265	235
Atlīdzības par ārstēšanās un rehabilitācijas izdevumiem nelaimes gadījuma darbā vai arodslimības dēļ piešķiršana un izmaksāšana	11 487	7 939
<b>Bezdarbnieka pabalsta piešķiršana un izmaksāšana</b>	<b>111 498</b>	<b>79 923</b>

Pakalpojums	Kopējais skaits	Klātienē
Bērna adopcijas pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	63	30
Bērna ar invaliditāti kopšanas pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	1 327	183
Bērna kopšanas pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	16 826	2 632
Bērna piedzimšanas pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	15 178	6 389
Reģistrēšana brīvprātīgai dalībai valsts sociālās apdrošināšanas sistēmā	150	76
Dokumenti bezdarbnieku pabalsta saņemšanai pārvietojoties Eiropas Savienībā	661	93
Darba stāža līdz 1996. gadam reģistrēšana	13 734	13 628
Ģimenes valsts pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	23 408	6 698
Invaliditātes pensijas piešķiršana un izmaksāšana	16 549	8 420
Izdienas pensijas piešķiršana un izmaksāšana	1 145	934
Izziņas izsniegšana	928 221	16 094
Kaitējuma atlīdzības piešķiršana un izmaksāšana	27	23
Kaitējuma atlīdzības Černobiļas atomelektrostacijas avārijas seku likvidācijas gadījumā piešķiršana un izmaksāšana	0	0
Maternitātes pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	19 979	1 326
Mirušā pensiju 2. līmeņa dalībnieka pensijas kapitāla izmaksāšana	1 208	1 208
Pabalsta aizbildnībā esoša bērna uzturēšanai piešķiršana un izmaksāšana	739	385
Pabalsta piešķiršana un izmaksāšana bēglim vai personai, kurai piešķirts alternatīvais statuss	120	120
Pabalsta piešķiršana un izmaksāšana personai ar invaliditāti, kurai nepieciešama kopšana	5 046	218
Pabalsta piešķiršana un izmaksāšana mirušā pensijas saņēmēja laulātajam	5 874	3 625
Pabalsta piešķiršana un izmaksāšana par asistenta izmantošanu personām ar I grupas redzes invaliditāti	159	109
Pabalsta piešķiršana un izmaksāšana transporta izdevumu kompensēšanai personai ar invaliditāti	10 320	947
Paternitātes pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	10 136	1 065
Pārmaksāto valsts sociālās apdrošināšanas iemaksu atmaksāšana	3 702	788
Pensiju 2. līmeņa brīvprātīgā dalībnieka reģistrēšana	788	0
Pensiju 2. līmeņa dalībnieka izvēles par uzkrātā kapitāla mantošanu reģistrēšana	107 422	3 386
Pensiju 2. līmeņa ieguldījumu plāna izvēles vai maiņas reģistrēšana	192 066	175

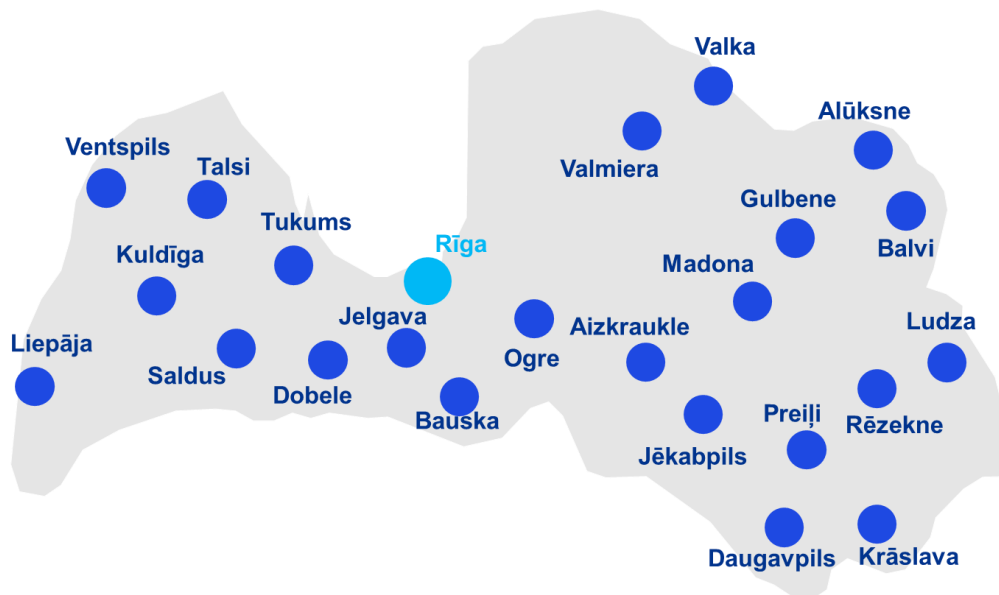
Pakalpojums	Kopējais skaits	Klātienē
Pensiju 2. līmeņa kapitāla nodošana mūža pensijas apdrošināšanas polises iegādei	3 771	3 084
Sertifikāta vai dokumenta sociāli apdrošinātās personas statusa saglabāšanai Latvijā izsniegšana	31 982	4 034
Slimības pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	602 686	41 544
Speciālās valsts pensijas piešķiršana un izmaksāšana	14	2
Valsts atbalsta ar celiakiju slimiem bērniem piešķiršana un izmaksāšana	312	221
Valsts sociālā pabalsta personai ar invaliditāti, kas piedalījās Černobiļas atomelektrostacijas avārijas seku likvidācijā vai viņa ģimenes loceklim piešķiršana un izmaksāšana	31	27
Valsts sociālā nodrošinājuma pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	4 051	2 868
Vecāku pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	22 844	3 362
Vecuma pensijas piešķiršana un izmaksāšana	92 146	49 681

Avots: Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras. 2024. gada darbības pārskats: <https://www.vsaa.gov.lv/lv/media/7101/download?attachment>

## 2.1.2. Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra

Valsts tehniskās uzraudzības aģentūras (turpmāk – VTUA) reģionālie KAC ir izvietoti 23 pilsētās, kā arī Rīgā<sup>178</sup> (skatīt Attēls Nr. 4).

### Attēls Nr. 4. VTUA reģionālo struktūrvienību izvietojuma ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.vtua.gov.lv/lv/filiales>

<sup>178</sup> VTUA. Klientu apkalpošanas vietas. <https://www.vtua.gov.lv/lv/filiales>

VTUA klienti ierodas iestādē, lai saņemtu pakalpojumus vai konsultācijas, piemēram, traktortehnikas reģistrēšanu, pārreģistrēšanu, noņemšanu no uzskaites, atsavināšanu vai dāvināšanu. Klientu apkalpošana klātienē notiek atbilstoši klientu vajadzībām. Klienti var iesniegt dokumentus trīs veidos: elektroniski, klātienē papīra formā vai pa pastu. Šī daudzveidīgā pieeja nodrošina, ka klienti var izvēlēties sev ērtāko veidu, kā iestādei iesniegt dokumentus.

VTUA ir izvirzīti vairāki kritēriji reģionālo struktūrvienību izvietojumam:

- **Pieejamība klientam:** VTUA galvenais kritērijs ir nodrošināt, ka pakalpojums ir tuvu klientiem. Iestāde veic visaptverošu klientu apkalpošanas vajadzību analīzi visā Latvijas teritorijā, ņemot vērā, ka tās klienti atrodas gan pilsētās, gan lauku teritorijās;
- **Izmaksu efektivitāte:** VTUA valsts budžeta dotācija sastāda 4% no iestādes kopējiem ieņēmumiem un ir paredzēta nozares muzejos nodarbināto mēnešalgu nodrošināšanai.<sup>179</sup> Attiecīgi visas pārējās ar pakalpojumu nodrošināšanu saistītās izmaksas, tostarp telpu uzturēšanu, darbinieku atalgojumu un citus izdevumus, VTUA sedz no ieņēmumiem, kas gūti no sniegtajiem pakalpojumiem. Regulāra struktūrvienību darbības efektivitātes izvērtēšana, tostarp transporta izdevumu optimizācija izbraukuma pakalpojumos, nodrošina finansiālo stabilitāti, balstoties uz pašu gūtajiem ieņēmumiem;
- **Speciālistu nodrošinājums:** Pakalpojumu pieejamību visos novados nodrošina inspektori, kas izvietoti 23 reģionālajās struktūrvienībās, sniedzot pakalpojumus gan KAC, gan izbraukumā pie klienta. Izbraukuma pakalpojumi saistās ar transporta resursu izmantošanu, un ir svarīgi ņemt vērā, ka klienti maksā par izbraukumu vienādu cenu, neatkarīgi no klienta norādītās adreses, attāluma un atrašanās vietas.<sup>180</sup> Šāda pieeja nodrošina vienlīdzīgu pakalpojumu pieejamību visiem klientiem, neatkarīgi no viņu atrašanās vietas;
- **Klientu apkalpošanas kvalitāte:** Klientu apmierinātības aptaujas palīdz VTUA novērtēt klientu pieredzi un identificēt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, tādējādi nodrošinot efektīvu un augstas kvalitātes apkalpošanu visā Latvijas teritorijā.

VTUA klātienē KAC atrodas 23 pilsētās, tādējādi nodrošinot plašu pakalpojumu pieejamību. VTUA pakāpeniski pāriet uz arvien plašāku pakalpojumu sniegšanu elektroniskā formā. Šobrīd 11 no 21 pakalpojuma ir pieejami kā e-pakalpojumi.<sup>181</sup> Izbraukuma pakalpojums nozīmē, ka inspektori dodas uz klienta norādītu adresi, lai sniegtu pakalpojumu klātienē. Šī pieeja ir īpaši noderīga, ja klientam nav iespējas ierasties iestādē, vai ja pakalpojums ir nepieciešams attālakā vietā.

VTUA klientu bāze ir ļoti specifiska un ierobežota, ņemot vērā sniegto pakalpojumu raksturu. Lai gan netiek veikta detalizēta klientu analīze pēc vecuma vai dzimuma

<sup>179</sup> VTUA 2024.gada publiskais pārskats: <https://www.vtua.gov.lv/lv/media/1457/download?attachment=7>.lpp

<sup>180</sup> VTUA Pakalpojumu cenu kalkulācija traktortehnikas reģistrācijai:  
<https://www.vtua.gov.lv/lv/pakalpojumu-cenu-kalkulacija-tractortehnikas-registracijai>

<sup>181</sup> Valsts pārvaldes pakalpojumu portāls (skatīts 22.01.2026.):  
<https://latvija.gov.lv/Services/?organizationName=Valsts+tehnik%C4%81s+uzraudz%C4%ABbas+a%C4%A3ent%C5%ABra>

grupām, ir novērots, ka VTUA klientu lokā ietilpst ne tikai lauksaimniecības, bet arī būvniecības un transporta nozaru, piemēram, ostu pārstāvji, kā arī juridiskās personas, piemēram, uzņēmumi, kas nodarbojas ar tehnikas iznomāšanas pakalpojumiem. Šis specifiskais klientu loks prasa pielāgotus pakalpojumus, kas atbilst viņu īpašajām vajadzībām un darbības jomām.<sup>182</sup>

No VTUA sniegtajiem pakalpojumiem **2024.g. visbiežāk klātienē pieprasītie bija Traktortehnikas, tās piekabes, agregāta vai iekārtas reģistrācija un pārreģistrācija (14 354 reizes), Traktortehnikas un tās piekabes valsts tehniskā apskate (10 582 reizes) un Traktortehnikas vadītāja apliecības izsniegšana (7 803 reizes)**. Pilns pārskats par pieprasīto pakalpojumu skaitu sniegts Tabula Nr. 16.

**Tabula Nr. 16. VTUA pakalpojumu pieteikšanās gadījumu skaits 2024. gadā**

Pakalpojums	Kopā pieteikumi	Klātienē
<b>Pakalpojumi kopā</b>	<b>1 357 806</b>	<b>41 027</b>
Izziņas vai statistikas pārskatu sagatavošana, izsniegšana no valsts informācijas sistēmas "Traktortehnikas un tās vadītāju valsts informatīvā sistēma"	631 177	40
Izziņas sagatavošana	1 038	40
Statistikas pārskatu sagatavošana	168	0
(e) ZMEPS e-pakalpojumu sistēma	672	0
(e) Automatizēti elektroniskā veidā, starpsistēmu datu apmaiņas risinājumi (VISS, SOAP, SQL)	628 137	0
(e) Specializētu lietotāju saskarnes	1 162	0
<b>Traktortehnikas vadītāja apliecības izsniegšana</b>	<b>7 803</b>	<b>7 803</b>
Traktortehnikas vadītāju izglītības iestādes reģistrācija	26	1
<b>Traktortehnikas, tās piekabes, agregāta vai iekārtas reģistrācija un pārreģistrācija</b>	<b>14 374</b>	<b>14 354</b>
<b>Traktortehnikas un tās piekabes valsts tehniskā apskate</b>	<b>62 348</b>	<b>10 582</b>
Traktortehnikas, tās piekabes un numurēto agregātu tirdzniecības vietas reģistrācija	11	0
Kārļa Ulmaņa piemiņas muzejam "Pikšas" raksturīgo pakalpojumu piedāvāšana	5 015	3 999
Latvijas Lauksaimniecības muzejam raksturīgo pakalpojumu piedāvāšana	5 768	4 206
Augu aizsardzības līdzekļu (AAL) lietošanas iekārtas pārbaude	104	2
Traktortehnikas jaudas mērīšana uz jūgvārpstu	3	0

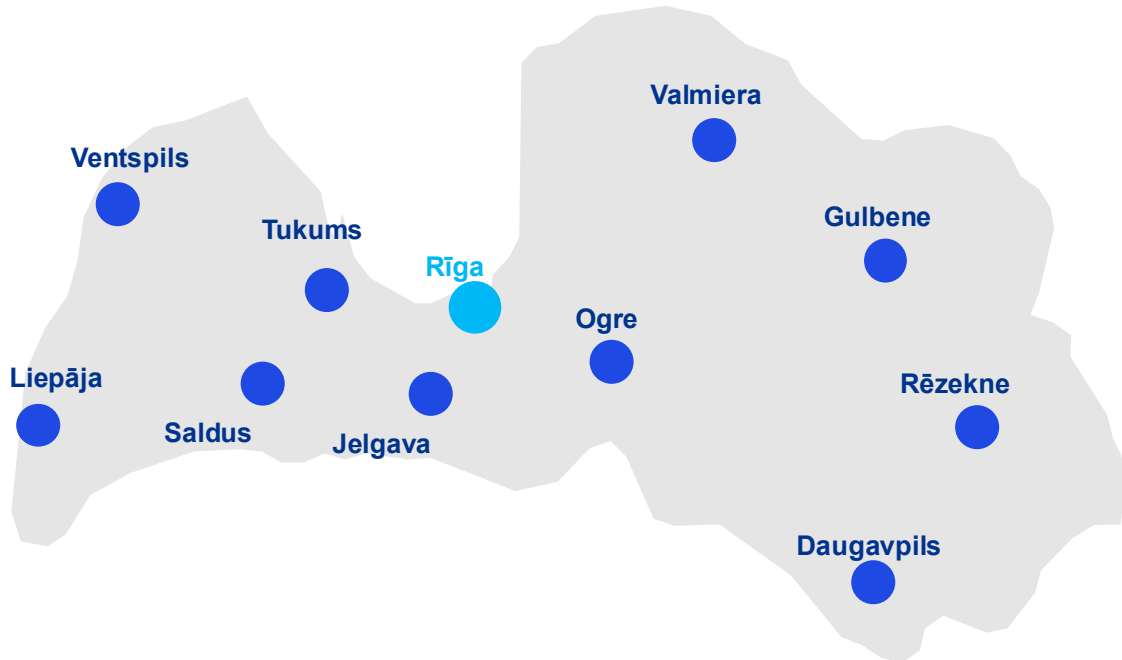
Avots: Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra, Pakalpojumu izpildes rādītāji: <https://www.vtua.gov.lv/lv/pakalpojumu-izpildes-raditaji>

<sup>182</sup> VTUA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 21.01.2026.

### 2.1.3. Valsts darba inspekcija

Valsts darba inspekcija (turpmāk – VDI) klientu apkalpošanu nodrošina telefoniski, klātienē konsultējot Rīgā, kā arī 10 reģionālajās nodaļās.

#### Attēls Nr. 5. VDI reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.vdi.gov.lv/lv/regionalas-inspekcijas>

VDI nodrošina piecus pakalpojumus, klātienē primāri nodrošinot bezmaksas konsultācijas par darba tiesisko attiecību un darba aizsardzības normatīvo aktu prasībām. Konsultāciju nodrošināšanai ir atvēlētas atsevišķas telpas vai konkrēti kabineti. Klienta darba vietā nodrošina galdu, krēslu, papīru, pildspalvu. Tāpat klientu vajadzībām ir iespēja bez maksas nokopēt materiālus.<sup>183</sup> Rīgas KAC klienti tiek apkalpoti rindas kārtībā pieņemšanas laikos pirmdienās: 13.00 – 17.00 un ceturtdienās: 09.00 – 12.00, kā arī pēc iepriekšēja pieraksta. Reģionālajās inspekcijās klātienes apkalpošana notiek pieņemšanas laikos.<sup>184</sup> Reģionālajās inspekcijās klientu apkalpošanu nodrošina VDI inspektori,<sup>185</sup> savukārt Rīgā – klientu atbalsta nodaļas eksperti.<sup>186,187</sup>

2024. gadā no kopumā 31 505 sniegtajām konsultācijām klātienes konsultācijas tika sniegtas 560 reizes. No visām konsultācijām 12 334 gadījumos tās tika sniegtas darba

<sup>183</sup> VDI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

<sup>184</sup> Valsts darba inspekcija. Reģionālās inspekcijas: <https://www.vdi.gov.lv/lv/regionalas-inspekcijas>

<sup>185</sup> VDI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

<sup>186</sup> VDI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

<sup>187</sup> Valsts darba inspekcija. Darbinieku kontakti:

[https://www.vdi.gov.lv/lv/darbinieki?items\\_per\\_page=20&structures%5b790\\_2%5d=790\\_2](https://www.vdi.gov.lv/lv/darbinieki?items_per_page=20&structures%5b790_2%5d=790_2)

devējiem, 17 923 – darba ņēmējiem un 1 248 – citiem interesentiem.<sup>188,189</sup> Klātienē formātā VDI pakalpojumus visbiežāk vēlas saņemt tieši darba ņēmēji, kamēr darba devēji biežāk izvēlas konsultācijas saņemt, izmantojot elektroniskos kanālus.

Esošais VDI reģionālo struktūrvienību tīkls veidots pēc šādiem apsvērumiem:<sup>190</sup>

- **Klientu atbalsta nodaļas izvietojums:** Rīgas un Gulbenes struktūrvienības, kur Rīga izvēlēta lielā pieprasījuma dēļ, savukārt Gulbene izvēlēta, jo darba specifika prasa konkrētas zināšanas, ņemot vērā rakstveida un telefoniskās konsultācijas, ko spēja nodrošināt Gulbenes KAC;
- **Personāla pieejamība:** Personāla trūkums ir bijis iemesls, kāpēc dažas struktūrvienības, piemēram, Bauskā un Siguldā, iepriekš ir likvidētas. Tukuma struktūrvienība tiek uzskatīta par potenciāli apdraudētu personāla nodrošinājuma ziņā;
- **Vēsturiski**, lai nodrošinātu iestādes uzraudzības un kontroles funkciju, pārbaudes ir jāveic klātienē, tāpēc VDI reģionālās struktūrvienības izvietotas pēc teritoriālā principa, nosakot attālumus un piekritīgās teritorijas katrai struktūrvienībai.

Atzīmējams, ka daļu klientu apkalpošanas funkciju VDI klientu atbalsta nodaļas speciālisti veic no Gulbenes, apkalpojot zvanus un elektronisko konsultāciju pieprasījumus, tādējādi atšķiroties no citām reģionālajām inspekcijām. Iestāžu tīkls, ieskaitot klātienē apkalpošanu, tiek pārskatīts, balstoties uz spēju piesaistīt speciālistus ar atbilstošām zināšanām, īpaši struktūrvienībās ar mazāku darbinieku skaitu.<sup>191</sup>

**Tabula Nr. 17. VDI sniegtās konsultācijas 2024. gadā**

Konsultāciju veids	Skaits
Telefonkonsultācijas	26 988
Klātienē konsultācijas	560
Konsultācijas e-pastā	390
Virtuālā asistenta Zintis konsultācijas	1 929
Konsultācijas sociālajos tīklos	1 638
- Twitter	279
- Facebook	1 359

Avots: Valsts darba inspekcija. 2024. gada darbības pārskats: <https://www.vdi.gov.lv/lv/media/3224/download?attachment>, 29. lpp.

<sup>188</sup> Citi interesenti ietver 1. pakāpes radniekus, grāmatvežus, darba aizsardzības speciālistus u.tml. (VDI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.)

<sup>189</sup> Valsts darba inspekcija. 2024. gada darbības pārskats: <https://www.vdi.gov.lv/lv/media/3224/download?attachment>, 29. lpp.

<sup>190</sup> VDI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

<sup>191</sup> VDI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

#### 2.1.4. Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisija

Lai nodrošinātu Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisijas (turpmāk – VDEĀVK) sniegto pakalpojumu pieejamību, iesniegumu izskatīšana invaliditātes ekspertīzei tiek organizēta piecās reģionālajās nodaļās (Rīgas apvienotā nodaļa, Jelgavas nodaļa, Liepājas nodaļa, Rēzeknes nodaļa un Valmieras nodaļa) un četros KAC (Rīgas apvienotās nodaļas Jēkabpils KAC, Valmieras nodaļas Gulbenes KAC, Rēzeknes nodaļas Daugavpils KAC, Liepājas nodaļas Kuldīgas KAC)<sup>192</sup> (skatīt Attēls Nr. 6).

#### Attēls Nr. 6. VDEĀVK reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.vdeavk.gov.lv/lv/filiales>

VDEĀVK ir izstrādāts klientu apkalpošanas standarts,<sup>193</sup> kurā ietverta komisijas misija, vērtības, pakalpojumu saņemšanas iespējas, kā arī informācija par KAC un cita klientiem vērtīga informācija. VDEĀVK intervijā tika norādīts, ka klientiem, kuri ierodas klātienē, tiek nodrošināta iespēja iesniegt iesniegumu, nosūtījumu un visus nepieciešamos medicīniskos dokumentus, lai uzsāktu administratīvo procesu un veiktu ekspertīzi. Bieži vien klienti vēlas saņemt lēmumus papīra formātā, kas ietver lēmumu par noteiktu vai nenoteiktu invaliditāti, atzinumus, kas tiek uzskatīti par administratīvo aktu, un invaliditātes apliecību.

VDEĀVK e-pakalpojumu izmantošanas īpatsvars, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, ir būtiski samazinājies. Klienti izvēlas komisiju apmeklēt klātienē, jo apmeklējuma laikā

<sup>192</sup> VDEĀVK 2024. gada publiskais

pārskats: <https://www.vdeavk.gov.lv/lv/media/1907/download?attachment 3. lpp>

<sup>193</sup> Klientu apkalpošanas standarts: <https://www.vdeavk.gov.lv/lv/klientu-apkalposanas-standarts>

vienlaikus var saņemt konsultāciju par dokumentu izskatīšanas ilgumu, turpmāko atbalstu u.c. pakalpojumiem.<sup>194</sup>

VDEĀVK saskaras ar ievērojamu administratīvo slodzi, jo liela daļa resursu tiek novirzīta darbnespējas lapu pagarināšanas atzinumu sagatavošanai, īpaši gadījumos, kad darbnespēja pārsniedz 26 nedēļas. Šo faktu uzsver arī Valsts kontroles ziņojums, norādot, ka šī funkcija nav VDEĀVK pamatuzdevums, taču tā ievērojami noslogo iestādes rīcībā esošos cilvēkresursus. Saskaņā ar revidentu aplēsēm, ja šī funkcija nebūtu jāveic komisijai, tās kavēto lēmumu skaitu 2024. gadā varēja samazināt par apmēram 25 %, bet 2025. gada astoņos mēnešos – līdz pat 46 %.<sup>195</sup>

Esošais VDEĀVK reģionālo struktūrvienību tīkls veidots pēc šādiem kritērijiem:

- **KAC vēsturiskais izvietojums:** Centri izveidoti tajās pilsētās, kur bija pieejami ārsti eksperti un telpas;
- **Sasniedzamība attālos reģionos:** Lai nodrošinātu pakalpojumu pieejamību arī iedzīvotājiem attālākos Latvijas reģionos, tiek izvērtēts attālums līdz tuvākajai VDEĀVK struktūrvienībai. Kā piemērs minama VDEĀVK iniciatīva izveidot jaunus klientu apkalpošanas centrus Alūksnē vai Balvos, tādējādi uzlabojot pieejamību Vidzemes reģiona iedzīvotājiem, jo šobrīd centri atrodas tikai Valmierā un Gulbenē;
- **Sasniedzamība visiem:** Komisijas stratēģiskais mērķis ir nodrošināt maksimāli plašu pieejamību pakalpojumiem personām ar invaliditāti un/vai veselības traucējumiem, neatkarīgi no viņu dzīvesvietas vai pārvietošanās iespējām.

VDEĀVK 2025. gadā kopumā tika saņemti 71 252 iesniegumi. No tiem klātienē tika iesniegti 30 000, pa pastu 39 800, un pārējie caur e-adresi un e-pastu.<sup>196</sup> Klātienē apmeklētājus klienti biežāk izvēlas vietās, kur KAC atrodas slimnīcā, piemēram, Latgalē, kas saistīts ar tuvu atrašanās vietu ģimenes ārstu praksēm, savukārt reģionos, kur KAC atrodas atsevišķi, novērojama tendence iesniegumus sūtīt pa pastu.

**Tabula Nr. 18. VDEĀVK pakalpojumu pieprasījumu skaits atbilstoši klienta izvēlei 2024. gadā**

Pieprasītais pakalpojums	2024.gada plāns	2024.gada izpilde	Izpilde pret plānu %
Saņemtie iesniegumi invaliditātes ekspertīzei	71 000	72 297	101,8%
Pirmreizējās invaliditātes ekspertīze	25 000	29 557	118,2%
Atkārtotās invaliditātes ekspertīze	43 000	43 519	101,2%
Pieņemtie lēmumi, t.sk.:	109 952	115 112	104,7%
<i>Lēmumi par invaliditāti (t.sk. lēmumi par darbības zaudējumu procentos)</i>	72 950	73 591	100,9%
<i>Citi ar invaliditāti saistītie lēmumi (atzinumi)</i>	37 000	42 724	115,5%
Pārējie pakalpojumi, t.sk.:	60 930	70 847	116,3%
<i>Izsniegtas invaliditātes apliecības</i>	60 000	69 586	116%

<sup>194</sup> VDEĀVK 2024. gada publiskais pārskats:

<https://www.vdeavk.gov.lv/lv/media/1907/download?attachment> 15. lpp

<sup>195</sup> Invaliditātes statuss – vērti uz sadrumstalotu atbalsta sistēmu:

<https://www.lrvk.gov.lv/lv/getrevisionfile/29775-XPW4hzJORMBhPT0i1ME8iRNnWq-T-OiB.pdf> 11. lpp

<sup>196</sup> VDEĀVK pārstāvju sniegtā informācija intervijā 23.01.2026.

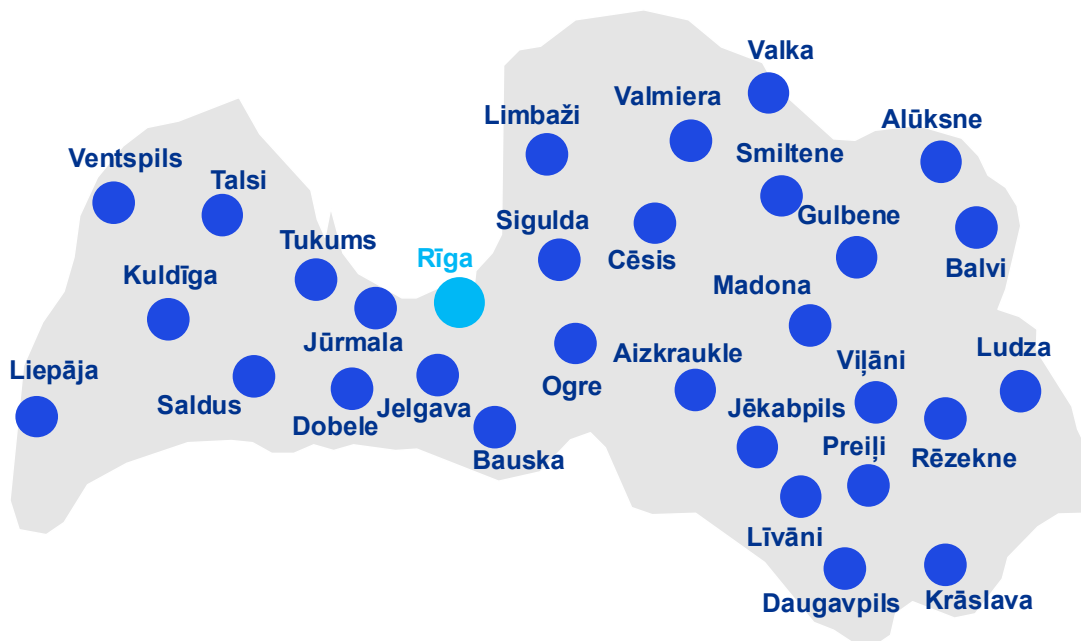
Pieprasītais pakalpojums	2024.gada plāns	2024.gada izpilde	Izpilde pret plānu %
<i>Pakalpojumi saskaņā ar Regulu (EK) Nr.883/2004</i>	930	1 261	135,6%
iesnieguma par invaliditātes ekspertīzi vidējais izskatīšanas ilgums	25	28,7	-
Elektroniski saņemto iesniegumu īpatsvars no kopējā iesniegumu skaita	4,0%	1,72%	-

Avots: <https://www.vdeavk.gov.lv/lv/media/1907/download?attachment 9.lpp>

### 2.1.5. Nodarbinātības valsts aģentūra

Nodarbinātības valsts aģentūrai (turpmāk – NVA) ir 31 filiāle, kurās tiek nodrošināta klientu klātienē apkalpošana.<sup>197</sup>

#### Attēls Nr. 7. NVA reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.nva.gov.lv/lv/filiales>

KAC klientu galvenās mērķa grupa ir personas, kuras meklē darbu, īpaši tās, kas reģistrējas bezdarbnieka statusam, un visbiežāk apmeklē filiāles klātienē. Pirmā vizīte bezdarbnieka statusa iegūšanai vai pēc bezdarbnieka statusa iegūšanas elektroniskā veidā notiek klātienē ar mērķi vispusīgi izvērtēt klienta situāciju un precīzi noteikt nepieciešamos atbalsta pasākumus. Klienti regulāri, vismaz reizi mēnesī, ierodas klātienē, lai pārrunātu darba meklēšanas progresu.

<sup>197</sup> NVA, Filiāļu kontakti: <https://www.nva.gov.lv/lv/filiales>

Klātienē tiek nodrošinātas karjeras konsultācijas, kas var būt gan individuālas, gan grupu formā, kā arī EURES<sup>198</sup> konsultācijas par darbaspēka mobilitāti. KAC telpās ir iespējams organizēt individuālas un grupu konsultācijas. Papildus klātienē vizītēm klientiem pieejamas psihologa konsultācijas un darba meklēšanas atbalsta pakalpojumi personām ar invaliditāti. Rīgas reģionālajā filiālē darbojas specializēts centrs personām ar invaliditāti, kur vide un pakalpojumi ir pielāgoti šo klientu vajadzībām.

NVA savā stratēģijā ir definējuši vairākas mērķa grupas un to intereses:

### Tabula Nr. 19. NVA mērķa grupas un to vajadzības

Mērķa grupas	Vajadzības
Bezdarbnieki un darba meklētāji	Nodarbinātība, konkurētspējas paaugstināšana, prasmju pilnveide
Bezdarba riskam pakļautās personas	Nodarbinātība, konkurētspējas paaugstināšana, prasmju pilnveide, Atbalsts kolektīvās atlaišanas gadījumā
Stratēģiskie sadarbības partneri	Darbinieku piesaiste un apmācība, nodarbinātības veicināšana, cilvēkkapitāla attīstība
Latvijas valstspiederīgie ārvalstīs	Situācija Latvijas darba tirgū un atbalsts remigrācijai
Komersanti - darbikārtošanas pakalpojumu sniedzēji	Licences iegūšana darbikārtošanas pakalpojumu sniegšanai
Mediji	Sabiedrības informēšana par Aģentūru, tās pakalpojumiem un darbības rezultātiem
Aģentūras darbinieki	Darbs sabiedrības labā, kvalifikācijas celšana, prasmju pilnveide, droša un mūsdienīga darba vide

Avots: NVA darbības stratēģija 2024.-2027. gadam: <https://www.nva.gov.lv/lv/media/19551/download?attachment>. 4.lpp

NVA elastīgi nosaka mērķa grupu vajadzības, aptverot bezdarbniekus, darba meklētājus, komersantus, medijus un darbiniekus. Piedāvā individuālas un grupu konsultācijas, EURES konsultācijas, remigrācijas un licencēšanas atbalstu. Personalizētie pakalpojumi nodrošina arī mazākajām grupām nepieciešamo palīdzību, veicinot pakalpojumu efektivitāti un sabiedrības uzticību.

Apmeklētāju grupa, kas ir skaitliski mazāka, bet salīdzinoši bieži izmanto klātienē pakalpojumus ir Latvijas iedzīvotāji, kuriem ir interese par nodarbinātības jautājumiem, ir iespēja apmeklēt NVA KAC un saņemt nepieciešamos pakalpojumus. Šie pakalpojumi ir pieejami dažādām vecuma grupām, tostarp nodarbinātajiem skolēniem, lai gan retāk nekā cilvēkiem darbības vecumā, kuri ir zaudējuši darbu. Šiem klientiem ir nepieciešams padziļinātāks atbalsts, taču teorētiski visi Latvijas iedzīvotāji, bez ierobežojumiem, var saņemt karjeras konsultācijas, tostarp EURES konsultācijas, kā arī darba meklēšanas informatīvu atbalstu.<sup>199</sup>

KAC ir pieejami datori, kur klienti var pieteikties bezdarbnieka statusam un meklēt darbu. Skolēni vasaras darbam piesakās elektroniski, izņemot gadījumus, kad nav pieejams elektroniskais paraksts vai bankas autentifikācijas līdzekļi. Fizisko dokumentu izsniegšana ir ievērojami samazinājusies, jo NVA lielākoties pārgājusi uz elektronisku dokumentu apriti. Ja klientam nav iespēju izmantot elektroniskos dokumentus, izsniegšana notiek klātienē. Pieteikšanās bezdarbnieka statusam pārsvarā notiek

<sup>198</sup> EURES: [https://eures.europa.eu/index\\_lv](https://eures.europa.eu/index_lv)

<sup>199</sup> VDI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 23.01.2026.

elektroniski, bet izņēmuma gadījumos klātienē ir konsultants, kas palīdz pieteikties. Atkārtotas vizītes tiek iepriekš plānotas, un cilvēki ierodas uz konkrētu laiku, kas attiecas arī uz karjeras konsultācijām. No tiem, kas nav klātienē, aptuveni 90% meklē darbu. Darba meklēšanas atbalsta un karjeras konsultēšanas pakalpojumi ir pieejami jebkuram Latvijas iedzīvotājam, kam ir interese par šiem jautājumiem.<sup>200</sup> NVA pakalpojumu digitalizācija atvieglo klientu ikdienu un palielina pakalpojumu pieejamību, īpaši attālinātiem darba devējiem un darba meklētājiem. Vienlaikus tiek saglabāta iespēja klātienē apkalpošanai, kas ir būtiska tiem, kuriem nav tehnisko iespēju izmantot elektroniskos dokumentus.

Esošais NVA reģionālo struktūrvienību tīkls veidots pēc šādiem kritērijiem:

- **Tīkla pamats un attīstība:** Samazinoties klientu skaitam un optimizējot resursus, atsevišķas apkalpošanas vietas laika gaitā tiek slēgtas;
- **Vēsturiskais konteksts:** Vēsturiski filiāļu izvietojums sakrīt ar administratīvo dalījumu deviņdesmitajos gados, kas daļēji pārņemts un šīs teritorijas nodrošināja klientu apkalpošanu gan pilsētās, gan lauku reģionos;
- **Ietekme uz klientiem:** Klātienē klientu apkalpošanas vietu skaits nemainās, tā vietā notiek vienīgi filiāļu statusa maiņa un pievienošana tuvākajām lielākajām filiālēm, tādējādi nemazinot pakalpojumu pieejamību;
- **Klientu skaita kritērijs un risku pārvaldība:** Ja klientu skaits būtu ap 150 reģistrēti klienti mēnesī trīs mēnešus pēc kārtas, NVA izvērtētu KAC slēgšanu. Mazāk apdzīvotās vietās ir lielāks risks, ka klientu aprīte varētu būt zemāka par izvirzīto kritēriju, lai būtu lietderīgi uzturēt atsevišķu KAC.

## 2.1.6. Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

VARAM atrodas Peldu ielā 25, Rīgā. VARAM administrē vairākus pakalpojumus, taču VPVKAC tīklā nodrošina vienu konkrētu pakalpojumu – “Balsošana par līdzdalības budžeta projektiem”<sup>201</sup> un to var pieteikt VPVKAC tīklā kopš 2025. gada sākuma.<sup>202</sup> Pakalpojuma saņēmējs ir tiesīgs iesniegt pieteikumu jebkurā administratīvajā teritorijā attiecībā uz jebkuru projektu, ja vien ir nodrošināta piekļuve teritorijas attīstības plānošanas informācijas sistēmai (turpmāk – TAPIS).<sup>203</sup> Pakalpojuma ietvaros tiek nodrošināta iespēja iedzīvotājiem piedalīties pašvaldības līdzdalības budžeta procesā, balsojot par iedzīvotāju iesniegtajiem attīstības projektu priekšlikumiem. Balsošanas rezultātā tiek noteikti projekti, kuri tiek īstenoti par pašvaldības līdzdalības budžeta līdzekļiem.

<sup>200</sup> NVA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 23.01.2026.

<sup>201</sup> Balsošana par līdzdalības budžeta projektiem: <https://latvija.gov.lv/Services/36859>

<sup>202</sup> VPVKAC paplašina pakalpojumu klāstu: balso par līdzdalības budžeta projektiem: <https://lvportals.lv/dienaskartiba/373839-vpvkac-paplasina-pakalpojumu-klastu-balso-par-lidzdalibas-budzeta-projektiem-2025>

<sup>203</sup> TAPIS: <https://tapis.gov.lv/>

Pakalpojums VPVKAC visā Latvijā 2025. gadā tika izmantots vairāk nekā 2 200 reizes, aptverot vairāk nekā 30 pašvaldības. Ministrija neapkopo datus par pakalpojumu saņēmēju sociāldemogrāfiskajiem datiem. Pašvaldībām arī ir interese par pakalpojumu saņēmēju sociāldemogrāfiskajiem datiem, lai apzinātu aktīvākās vecuma grupas un strādātu uz mazāk aktīvajām, nodrošinot kanālus informācijas pieejamībai un veicinot iesaisti, gan iesniedzot, gan balsojot par projektiem.<sup>204</sup>

Dažas pašvaldības neorganizē līdzdalības budžetu, izmantojot TAPIS. No 42 pašvaldībām, 38 izmanto līdzdalības budžeta platformu un četras neizmanto TAPIS risinājumu, jo balsošanu nodrošina caur pašvaldības izstrādātu risinājumu.<sup>205</sup>

Pakalpojuma sniegšanā tiek izvērtētas:

- **Atsauksmes un neveiksmes:** Ministrija cer, ka ar katru gadu nedigitālo klientu skaits samazināsies, jo mērķis ir panākt, lai digitālo klientu skaits Latvijā kļūtu pēc iespējas lielāks, nodrošinot katram iedzīvotājam iespēju izmantot autentifikācijas līdzekļus un novēršot fiziskus šķēršļus dalībai balsošanā;
- **Administratīvā sloga samazināšana pašvaldībām:** sistēma automātiski validē balsojumus, pārbaudot deklarēto dzīvesvietu un vecumu, kas aizstāj manuālu balsošanu, kas iepriekš bija manuāls process. Tas ir liels ieguvums, kas ļauj efektīvāk sniegt pakalpojumu nekā klātienē balsošana papīrā, kas prasa pārbaudes un manuālu skaitīšanu.

### 2.1.7. Valsts zemes dienests

Valsts zemes dienestam (turpmāk – VZD) ir 14 KAC pilsētās un dažās citās teritorijās, nodrošinot vienmērīgu pārklājumu. Reģionos klientus pieņem 1-2 dienas nedēļā, Rīgā — 4 dienas nedēļā.<sup>206</sup> Rīgā atrodas arī korporatīvo klientu centrs,<sup>207</sup> taču tas gandrīz

<sup>204</sup> VARAM pārstāvju sniegtā informācija intervijā 27.01.2026.

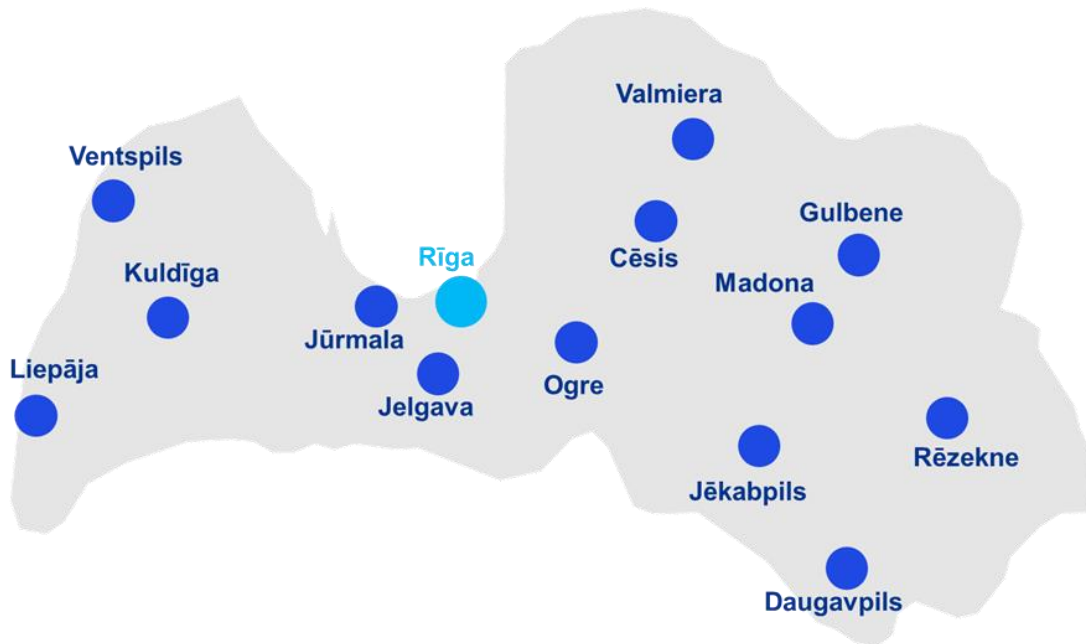
<sup>205</sup> VARAM pārstāvju sniegtā informācija intervijā 27.01.2026.

<sup>206</sup> VZD, KAC: <https://www.vzd.gov.lv/lv/filiales>

<sup>207</sup> VZD, Korporatīvo klientu centrs: <https://www.vzd.gov.lv/lv/strukturvieniba/korporativo-klientu-centrs>

netiek izmantots klātienē pakalpojumiem, jo korporatīvie klienti dod priekšroku telefoniskai vai elektroniskai saziņai.<sup>208</sup>

### Attēls Nr. 8. VZD reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.vzd.gov.lv/lv/filiales>

94% no klātienē apkalpotajiem klientiem ir fiziskas personas. Juridiskās personas veido ap 5% un pašvaldības – ap 1%, lai gan pašvaldībām klātienē pakalpojumi nebūtu nepieciešami.<sup>209</sup>

VZD nodrošina konsultācijas par pakalpojumiem, iespēju pieteikt pakalpojumu un saņemt pakalpojuma izpildes rezultātā sagatavotos materiālus. Daudzi materiāli ir pieejami elektroniski, bet ir gadījumi, kad klientam nepieciešams saņemt dokumentus papīra formātā. Klātienē tiek nodrošināta arī iespēja iepazīties ar arhīva materiāliem.<sup>210</sup> Ar daļu arhīva materiālu ir iespējams iepazīties tikai klātienē pirmdienās, VZD Rīgas KAC, jo ne viss arhīvs ir pilnībā digitalizēts.<sup>211</sup>

Tāpat tiek sniegts atbalsts elektronisko pakalpojumu pieteikšanā. Pakalpojumu pieteikumus var iesniegt, izmantojot universālo iesnieguma formu “Pieteikums Valsts zemes dienestam”<sup>212</sup> ar kuru var iesniegt jebkuru pakalpojumu, ja ir pievienoti nepieciešamie dokumenti. Klātienē konsultācijas notiek tikai ar iepriekšēju pierakstu,

<sup>208</sup> VZD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 28.01.2026.

<sup>209</sup> VZD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 28.01.2026.

<sup>210</sup> VZD Informācija no arhīva materiāliem: <https://www.vzd.gov.lv/lv/pakalpojumi/informacija-no-arhiva-materialiem-0>

<sup>211</sup> VZD Rīgas arhīva glabātava: <https://www.vzd.gov.lv/lv/strukturvieniba/rigas-arhiva-glabatava>

<sup>212</sup> Pieteikums Valsts zemes dienesta pakalpojumam: <https://www.vzd.gov.lv/lv/pakalpojumi/pvzdp>

kas ļauj speciālistam sagatavot nepieciešamo informāciju konkrētajam gadījumam. Ja klientam ir nepieciešams aizpildīt kādu formu, konsultants to nodrošina.<sup>213</sup>

VZD reizi gadā izvērtē reģionālo tīklu pēc šādiem kritērijiem:

- **Izmaksas uz vienu pakalpojumu pieteikumu:** Katras klātienes klientu apkalpošanas vietas kopējie izdevumi tiek analizēti, lai noteiktu, vai nepieciešams saglabāt konkrētos KAC;
- **Kopējais pieprasījums pēc klātienes pakalpojumiem:** Tiek novērtēts klientu intereses apjoms un vajadzība pēc pakalpojumiem, kas tiek sniegti reģionālajos KAC;
- **Mērojamais ceļš klientam:** Tiek izvērtēts, vai esošais pārklājums nodrošina vienmērīgu pieejamību un vai nav reģionu, kuros klientiem jāveic garāks ceļš nekā citur.

**Tabula Nr. 20. VZD sniegto pakalpojumu skaits un īpatsvars pēc pieteikuma kanāla**

Pakalpojuma pieteikšanas kanāls	Pakalpojumu skaits	Īpatsvars
Elektroniski	95 876	93 %
<i>t.sk. E-pasts (t.sk. E-adrese)</i>	20 849	20 %
<i>t.sk. Portāls Kadastrs.lv</i>	49 094	48 %
<i>t.sk. Ārējie kanāli (BIS, Zemesgrāmata u.c.)</i>	25 933	25 %
Pasts	1 199	1 %
Klātienē	5 829	6 %
<b>Kopā</b>	<b>102 904</b>	<b>100 %</b>

Avots: VZD publiskais gada pārskats 2024. <https://www.vzd.gov.lv/lv/media/9170/download?attachment>

## 2.1.8. Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrs

Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrs (turpmāk – UR) neveic klātienes klientu apkalpošanu un tam nav klātienes klientu apkalpošanas struktūrvienību, UR piedāvā visas konsultācijas attālināti, izmantojot zvanu centrus vai e-pastus. UR birojs atrodas Rīgā, Pērses iela 2.<sup>214</sup>

Klientu uzdotie jautājumi nereti ir sarežģīti, un gadījumos, kad klienti uzsāk sarunu ar jautājumu par klātienes pakalpojumu pieejamību, no viņiem tiek precīzi noskaidrotas vēlmes un vajadzības. Saruna ir vērsta uz dokumentu aizpildīšanas procesu, nepieciešamajām izmaiņām, izmaksām, un rezultātā klienti nonāk pie secinājuma, ka visus nepieciešamos pakalpojumus ir iespējams saņemt attālināti, neizejot no mājām. UR reģistra klienti nav regulāri apmeklētāji – viņi parasti vēršas iestādē aptuveni reizi 10 gados, līdz ar to bieži nav informēti par klātienes pakalpojumu neesamību. Pēc tam, kad

<sup>213</sup> VZD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 28.01.2026.

<sup>214</sup> UR, kontakti: <https://www.ur.gov.lv/lv/kontakti/>

klientiem tiek sniegta detalizēta informācija par attālinātu pakalpojumu pieejamību, viņi izrāda apmierinātību ar šādu risinājumu.<sup>215</sup>

2025. gada decembrī UR apstrādāja 3 598 ienākošos zvanus, no kuriem 23 bija saistīti ar kontaktiem, darba laika jautājumiem un klientu apkalpošanas procesu. UR sniegtie pakalpojumi, tostarp laulību līgumu reģistrēšana un komercķīlu reģistrācija, aptver plašu Latvijas sabiedrības spektru. UR nevar precīzi definēt konkrētu klientu grupu, jo tās klienti pārstāv visu sabiedrību. UR nodrošina informāciju, kas ir nozīmīga dažādās dzīves situācijās un tiek izmantota gan valsts pārvaldes institūcijās, tiesībsargājošajās iestādēs, gan žurnālistu, gan citu sabiedrības pārstāvju vajadzībām. Klienti, kuri vērsas UR ar reģistrācijas jautājumiem, veido vairākas grupas: uzņēmēji, komersanti, nevalstiskās organizācijas, politiskās partijas, reliģiskās organizācijas, biedrības, nodibinājumi un citas juridiskās personas.<sup>216</sup>

UR bija gatavi pārejai uz digitalizētu dokumentu apriti, tāpēc UR darbinieki bija sagatavoti apkalpot klientus attālināti. Covid-19 pandēmijas apstākļos<sup>217</sup> nācās slēgt klātienē KAC un radās iespēja pārliecināties, ka UR var iztikt bez klātienē apkalpošanas. Tas nodrošināja ievērojamu resursu ietaupījumu, telpas vairs nebija vajadzīgas, un arī patērētais laiks tika izmantots efektīvāk.<sup>218</sup>

Zvanu centra operatori sniedz klientiem konsultācijas soli pa solim, sākot ar dokumentu atrašanu līdz apmaksai, kas nodrošina efektīvu un produktīvu komunikāciju. Zvanu centra efektivitāte ir augsta, 88% klientu pakalpojumus novērtēja pozitīvi un 96% zvanu tika atbildēti, turklāt 92% no zvaniem tika pacelti 30 sekunžu laikā.<sup>219</sup> UR cenšas atbildēt uz visiem e-pastiem vienas dienas laikā, un sarežģītākos gadījumos 5 dienu laikā, informējot klientus par jautājuma statusu.

Tabula Nr. 21 sniegts pārskats par 2024. gadā reģistrētajām juridiskajām personām UR, atspoguļojot dažādu tiesisko formu struktūru un to īpatsvaru kopējā reģistrēto subjektu skaitā.

**Tabula Nr. 21. Reģistrētās juridiskās personas UR 2024. gadā**

Pakalpojums	Daudzums	% Īpatsvars
Akciju sabiedrības	886	0,42%
Kooperatīvās sabiedrības	1 451	0,69%
Publiskā sektora iestādes	2 578	1,23%
Individuālie uzņēmumi	10 172	4,85%
Individuālie komersanti	11 549	5,51%
Zemnieku saimniecības	23 774	11,34%
Biedrības un nodibinājumi	27 098	12,92%
Sabiedrības ar ierobežotu atbildību	132 174	63,03%
<b>Kopā</b>	<b>209 682</b>	<b>100%</b>

Avots: UR gada pārskats 2024: [https://www.ur.gov.lv/media/2489/ur\\_gada\\_parskats\\_2024.pdf](https://www.ur.gov.lv/media/2489/ur_gada_parskats_2024.pdf), 7. lpp

<sup>215</sup> UR pārstāvju sniegtā informācija intervijā 30.01.2026.

<sup>216</sup> UR pārstāvju sniegtā informācija intervijā 30.01.2026.

<sup>217</sup> Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrs. Priekšvārds: <https://www.ur.gov.lv/lv/par-mums/gada-publiekie-parskati/2020/prieksvards/>

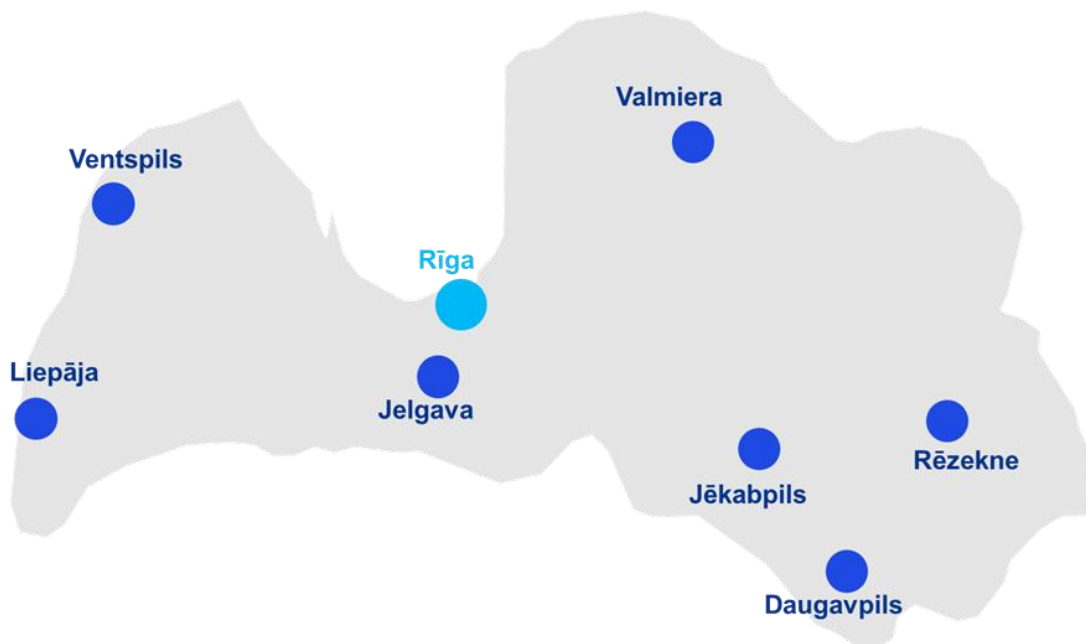
<sup>218</sup> UR pārstāvju sniegtā informācija intervijā 30.01.2026.

<sup>219</sup> UR gada pārskats 2024: [https://www.ur.gov.lv/media/2489/ur\\_gada\\_parskats\\_2024.pdf](https://www.ur.gov.lv/media/2489/ur_gada_parskats_2024.pdf), 9. lpp

### 2.1.9. Valsts ieņēmumu dienests

Valsts ieņēmumu dienestam (turpmāk – VID) ir 8 KAC, kas pieņem klientus pēc iepriekšēja pieraksta divas dienas nedēļā.<sup>220</sup> Klātienē biežāk sniegtie pakalpojumi ietver visa veida iesniegumu pieņemšanu rakstiskā papīra formā, reģistrācijas jautājumus, saimnieciskās darbības reģistrāciju, algas grāmatiņas datu reģistrāciju, gada ienākumu deklarācijas iesniegšanu un kapitāla pieauguma deklarāciju iesniegšanu klātienē, kā arī izmaiņas klienta datus, piemēram patiesā labuma guvēja datu reģistrāciju vai izslēgšanu.

#### Attēls Nr. 9: VID reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.vid.gov.lv/iv/vid-klientu-apkalposana-arpus-rigas> un <https://www.vid.gov.lv/iv/klientu-apkalposana>

VID klientu konsultēšana ietver dažāda veida pakalpojumus, tostarp:

- Konsultāciju sniegšanu: Elektroniski, telefoniski, klātienē, kā arī metodisko un informatīvo materiālu izstrāde;
- Reģistrācijas procesus: Nodokļu maksātāju reģistrācijas procesi ietver pakalpojumu pieteikšanu, t.sk. kurus var pieteikt caur VPKAC tīklu.

Raksturīga klientu grupa, kas biežāk izvēlas klātienē apmeklējumu, ir iedzīvotāji, kuri veikuši nekustamā īpašuma pārdošanas darījumus. Šie klienti parasti dod priekšroku saņemt konsultāciju klātienē, nepaļaujoties uz elektronisko saziņu. Nereti viņi ierodas ar visiem nepieciešamajiem dokumentiem, lai tos uzrādītu speciālistam, izklāstītu savu situāciju un saņemtu kompetentu konsultāciju. Šī ir klientu grupa, kas regulāri apmeklē KAC visa gada garumā, jo VID uzrauga nekustamo īpašumu pārdošanu un mudina iedzīvotājus interesēties par to, vai darījums ir jādeklarē un vai jāmaksā nodoklis, kā arī

<sup>220</sup> VID klientu apkalpošana ārpus Rīgas: <https://www.vid.gov.lv/iv/vid-klientu-apkalposana-arpus-rigas>

kā to izdarīt.<sup>221</sup> Šis ir viens no pirmajiem pakalpojumiem, kam VPVKAC tīklā tika nodrošinātas attālināta ierēdņa konsultācijas.<sup>222</sup>

Vēsturiski pastāvēja 36 KAC, no kuriem VID pakāpeniski atteicās, izvērtējot gan apmeklētību, gan darbinieku skaitu. Šis process norisinājās pirms VPVKAC projekta uzsākšanas, un VID jau tajā laikā atteicās no vairākiem KAC, kuros apmeklētāju skaits bija neliels.<sup>223</sup>

2026. gadā VID KAC atrodas Rīgā un lielajās Latvijas pilsētās. Tikai Jelgavas valstspilsētas administratīvajā teritorijā ir gan VPVKAC, gan VID KAC.<sup>224,225</sup> VID ir konstatējusi, ka VPVKAC neesamība valstspilsētās rada nepieciešamību pēc atsevišķiem KAC. Tiek izskatīta iespēja novirzīt klātienē klientu plūsmu uz VPVKAC, tādējādi atsakoties no tiešās apkalpošanas nodrošināšanas, piemēram Jelgavas valstspilsētā. Jelgavas VPVKAC sniegto pakalpojumu apjoms ir mazāks, salīdzinot ar citiem VPVKAC, un, neskatoties uz alternatīvas pieejamību, klienti joprojām dod priekšroku VID klātienē apmeklējumam. Šobrīd minētās izmaiņas atrodas izskatīšanas stadijā un nav ieviestas praksē.<sup>226</sup>

VID apsver iespēju turpināt slēgt KAC, jo klātienē apkalpošanas vajadzība samazinās ar katru gadu. Visi pakalpojumi ir pieejami elektroniski, un iedzīvotāju digitālās prasmes attīstās. Tie, kas joprojām neizmanto digitālos rīkus, tiek apkalpoti VPVKAC. VID apsver iespēju mazināt reģionālo KAC skaitu, ja konkrētajā vietā iedzīvotājiem nepieciešamais atbalsts ir pieejams VPVKAC, un speciālistu atbalstu ir iespējams sniegt, izmantojot attālināto ierēdni.<sup>227</sup>

Galvenie rādītāji VID reģionālajam pārklājumam ir:

- **Pakalpojumu pieejamība:** VID izvērtē klientu iespējas saņemt pakalpojumus, izmantojot dažādus pieejamos kanālus. Gadījumos, kad klientiem ir nodrošināta piekļuve pakalpojumiem vairākās formās, VID apsver KAC nepieciešamību konkrētajā vietā;
- **Klātienē pakalpojumu pieejamība:** tiek analizēts, vai konkrētajā reģionā ir nodrošinātas iespējas saņemt konsultācijas un iesniegt dokumentus klātienē.
- **VPVKAC klātbūtne:** Tiek vērtēts, vai pakalpojumi tiks nodrošināti ar attālinātā ierēdņa vai VPVKAC klātbūtni pilsētā.

Ņemot vērā, ka gada ienākumu deklarācijas joprojām tiek iesniegtas primāri VID KAC, nevis VPVKAC, rindas uz klātienē apkalpošanu ir līdz pat diviem mēnešiem garas.<sup>228</sup>

<sup>221</sup> VID pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>222</sup> VARAM paplašina attālinātās iestāžu speciālistu konsultācijas pakalpojumu VPVKAC: <https://www.varam.gov.lv/lv/jaunums/varam-paplasina-attalinatas-iestazu-specialistu-konsultacijas-pakalpojumu-vienoto-klientu-apkalposanas-centros>

<sup>223</sup> VID pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>224</sup> Jelgavas novada pašvaldības VPVKAC: <https://www.jelgavasnovads.lv/lv/strukturvieniba/jelgavas-novada-pasvaldibas-vpvkac>

<sup>225</sup> VID klientu apkalpošana ārpus Rīgas: <https://www.vid.gov.lv/lv/vid-klientu-apkalposana-arpus-rigas>

<sup>226</sup> VID pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>227</sup> VID pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

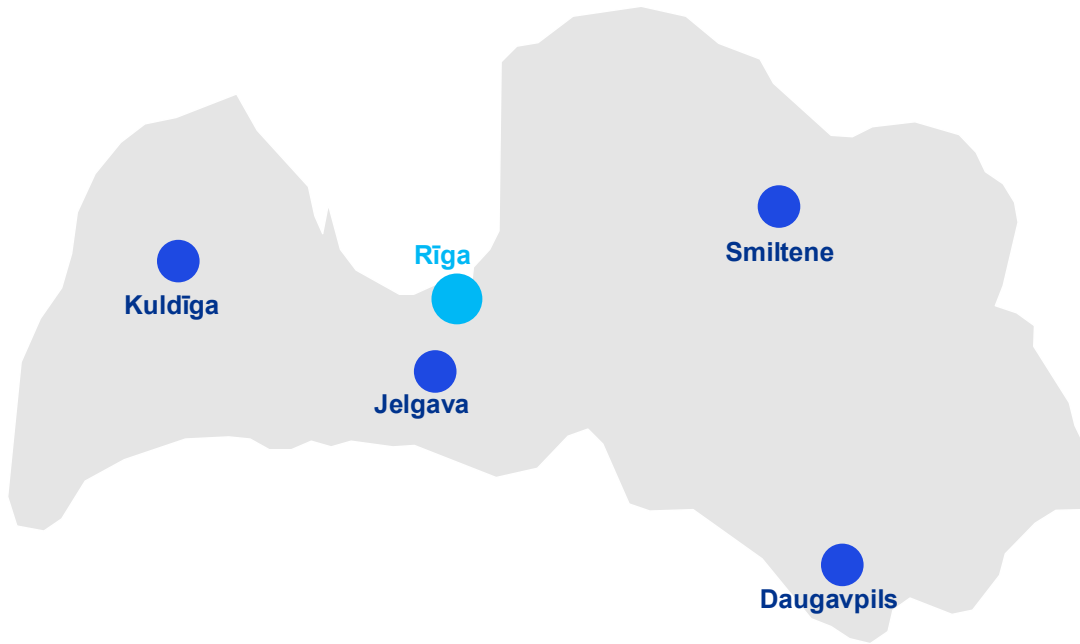
<sup>228</sup> VID pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

Valsts ieņēmumu dienesta sniegtie dati pievienoti F. Pielikums – Valsts ieņēmumu dienesta 2024. gada pakalpojumu rādītāji.

## 2.1.10. Nacionālais veselības dienests

Nacionālajam veselības dienestam (turpmāk – NVD) kopā ir 5 klātienēs KAC.<sup>229</sup>

### Attēls Nr. 10: NVA reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.vmnvd.gov.lv/lv/klientu-apkalposanas-centra-darba-laiks>

NVD populārākais pakalpojums ir Eiropas Veselības apdrošināšanas kartes (turpmāk – EVAK) izsniegšana. Klients EVAK karti var pieteikt 3 veidos (klātienē, elektroniskā veidā, pa pastu).<sup>230</sup>

Ja visi nepieciešamie nosacījumi ir izpildīti, EVAK var izsniegt dažu minūšu laikā. Klātienēs pakalpojumu pieprasījums pakāpeniski sarūk, īpaši pēc COVID-19 pandēmijas, izņemot gadījumus, kad cilvēkam karti nepieciešams saņemt steidzami. Klients var ierasties klātienē, uzrādīt personu apliecinošu dokumentu un aizpildīt pieteikumu papīra formātā. NVD speciālists var paskaidrot, ja kaut kas nav skaidrs, un pieprasīt nepieciešamo informāciju, piemēram, aptiekas norādījumus vai elektroniski iesūtītu ārstu konsīlija lēmumu. Daudzreiz ārstniecības iestādes pašas iedod aizpildītu pieteikumu. Attiecībā uz EVAK un citiem pakalpojumiem, NVD pieņem iesniegumus un veic to izvērtēšanu. Dienestā darbojas speciālistu grupa, kas analizē, vai individuālās zāles atbilst noteiktajiem kritērijiem un vai ārstu konsīlija lēmumi ir saskaņā ar

<sup>229</sup> NVD KAC darba laiks: <https://www.vmnvd.gov.lv/lv/klientu-apkalposanas-centra-darba-laiks>

<sup>230</sup> NVD EVAK: <https://www.vmnvd.gov.lv/lv/evak>

normatīvajiem aktiem, līdzīgi kā tas notiek ar S1 veidlapu<sup>231</sup> izvērtēšanu. Pakalpojums netiek sniegts uzreiz; iestāde pieņemam un apkopo veidlapas, nododot tās tālākai izskatīšanai, kur administratīvi tiek pieņemti lēmumi.<sup>232</sup>

Lielākā klātienē klientu grupa ir Latvijā strādājošie ar termiņuzturēšanās atļaujām. Viņiem ir tiesības saņemt valsts apmaksātus pakalpojumus, un viņiem nepieciešams nokļūt iestādes reģistrā vai saņemt EVAK karti. Darba devēji bieži vien virza šos cilvēkus uz NVD, jo viņiem var trūkt valodu zināšanu. Saistībā ar Latvijas iedzīvotājiem nav izteiktas tendences vecuma kategorijās. Cilvēki no dažādām vecuma grupām vēršas NVD steidzamības gadījumos, kad ir aizmirsuši EVAK karti īsi pirms ceļojuma vai pēkšņi ir nepieciešams kāds pakalpojums.<sup>233</sup>

Pēdējos gados ir pieaudzis elektronisko iesniegumu skaits, un iedzīvotāji maina savus ieradumus, vairāk izvēloties elektroniski pieejamos pakalpojumus. 2024. gadā no 244 786 pakalpojumiem 133 125 tika sniegti elektroniski, tie ir vairāk kā 50%<sup>234</sup> pakalpojumu. NVD KAC 2024. gadā ir sniegtas 66 063 telefoniskas konsultācijas iedzīvotājiem, kā arī nodrošinātas atbildes uz 12 229 e-pastā saņemtiem iedzīvotāju jautājumiem. Visbiežāk sniegtas konsultācijas un atbildes uz jautājumiem par šādām tēmām<sup>235</sup>:

- Ārstniecības iestādes, kurās var saņemt valsts apmaksātus veselības aprūpes pakalpojumus;
- EVAK saņemšana un darbības principi;
- Līdzdalība vēža savlaicīgas atklāšanas programmā;
- Reģistrācija pie ģimenes ārsta atbilstoši dzīvesvietai;
- Valsts apmaksātu operāciju veikšanas kārtība un kompensējamo zāļu saņemšanas nosacījumi.

Savukārt klātienē sniegti 4,01% dažādu konsultāciju un 23,56% Eiropas veselības apdrošināšanas kartes (EVAK) (tabula zemāk). Klātienē pakalpojumu “Eiropas veselības apdrošināšanas kartes” iedzīvotāji saņem galvenokārt gadījumos, kad tā nepieciešama

<sup>231</sup> S1 veidlapa ir dokuments, kas ļauj Latvijā nodarbinātām vai pašnodarbinātām personām, kuras uz laiku strādā citā ES dalībvalstī, saņemt veselības aprūpes pakalpojumus savā uzturēšanās valstī, kamēr izmaksas sedz Latvijas valsts budžets.

<sup>232</sup> NVD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>233</sup> NVD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>234</sup> NVD sniegtie pakalpojumi 2024. gadā:

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.vmnvd.gov.lv%2Fiv%2Fmedia%2F36588%2Fdownload%3Fattachment&wdOrigin=BROWSELINK>

<sup>235</sup> NVD gada publiskais pārskats 2024: <https://www.vmnvd.gov.lv/iv/media/38705/download?attachment> 53.lpp

steidzamā kārtā, jo tādējādi iespējams ietaupīt laiku, kas būtu nepieciešams, karti nosūtīt pa pastu.

**Tabula Nr. 22. NVD klātienē sniegtie pakalpojumi 2024. gadā**

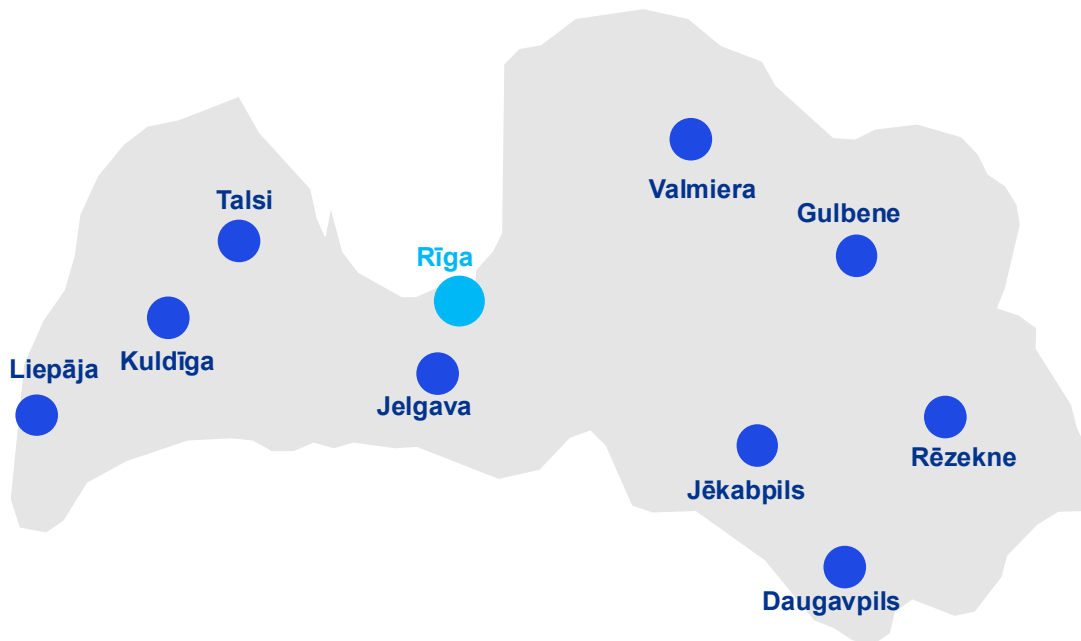
Pakalpojums	Kopā	No tiem klātienē	% klātienē
Eiropas veselības apdrošināšanas kartes (EVAK)	135 847	32 011	23,56%
Iedzīvotāju konsultēšana	78 292	3 139	4,01%

Avots: NVD sniegtā informācija

### 2.1.11. Veselības inspekcija

Veselības inspekcijai (turpmāk – VI) ir KAC Rīgā un četras reģionālās kontroles nodaļas: Kurzemes, Vidzemes, Zemgales un Latgales, t.sk. 9 reģionālie KAC.<sup>236</sup> Esošais izvietojums ir piesaistīts pilsētām, piemēram, VI Vidzemes kontroles reģionālā nodaļa atrodas Valmierā, aptverot Valmieru, Cēsis un citus novadus.

**Attēls Nr. 11. VI reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums**



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.vi.gov.lv/lv/filiales>

Klienti var apmeklēt jebkuru no VI adresēm klātienē bez iepriekšēja pieraksta. Pieprasījuma apjoms nav tik liels, lai veidotos ievērojamas rindas. Ja vienlaikus ierodas divi vai trīs klienti, iespējams, kādam jāuzgaida, līdz tiek apkalpots iepriekšējais apmeklētājs. Klientiem ir nodrošināts galds un krēsls, kur aizpildīt iesnieguma veidlapu, ja tā nav paņemta līdzī. Inspekcija nodrošina veidlapas, skaidro iesnieguma

<sup>236</sup> VI Reģionālo nodaļu kontakti: <https://www.vi.gov.lv/lv/filiales>

iesniegšanas kārtību, sniedz atbalstu un cenšas atbildēt uz visiem klientu jautājumiem. No visiem VI klientiem tikai 7% izvēlas apmeklēt iestādi klātienē.

VI klientu apkalpošana tiek dalīta dažādos veidos atkarībā no informācijas saņemšanas kanāla un klientu paradumiem.<sup>237</sup>

- 61% no korespondences saņemti elektroniski caur e-pastu;
- 23% saņemti caur e-adresi;
- 11% saņemti pa pastu;
- 5% ir klātienē saņemšana.

Vēsturiski VI KAC tīkls bija krietni plašāks, un organizēts nevis reģionālā, bet gan novadu līmenī. Bija kontroles nodaļas, piemēram, Tukumā un Kuldīgā, lai nodrošinātu pieejamību visur, jo skolas, bērnudārzi un ārstniecības iestādes ir visur, un inspekcijas uzraudzības objekti ir visā Latvijā.<sup>238</sup>

Kritēriji, pēc kuriem tika izveidots esošais VI reģionālais pārklājums, ir šādi:

- **Piesaiste pilsētām:** piemēram, VI Vidzemes kontroles reģionālā nodaļa atrodas Valmierā, aptverot Valmieru, Cēsis un citus novadus. Arī pārējās struktūrvienībās reģionālais pārklājums tiek veidots pēc šāda principa.
- **Ekonomiski un laika ziņā izdevīgi:** VI ir identificējusi, ka ekonomiski izdevīgāk un laikietilpīgāk ir uzturēt reģionālos KAC. No Rīgas VI speciālistiem aizbraukt uz Daugavpili nebūtu ekonomiski izdevīgi, jo darbs tur ir tikpat apjomīgs kā Rīgā.
- **Noslodze:** klientu klātienē apmeklējumu skaits VI reģionālajās struktūrvienībās kalpo kā rādītājs, kas ļauj izvērtēt KAC noslodzi attiecīgajā teritorijā. Šī informācija sniedz iespēju precīzāk analizēt klientu vajadzības un pielāgot pakalpojumu pieejamību reģionos.

**Tabula Nr. 23. VI sniegtie pakalpojumi 2024. gadā**

VI pakalpojums	Pakalpojumu pieteikumu skaits	No tiem klātienē
Atzinuma sagatavošana par mikrobioloģiskās, ķīmiskās, fizikālās testēšanas rezultātiem	222	0
Atzinuma sagatavošana par objekta (būves) gatavību ekspluatācijai	706	7
Ārstniecības iestāžu reģistrācija/ pārreģistrācija	3375	34
Ārstniecības personu identifikatoru piešķiršana	n/a	0

<sup>237</sup> VI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>238</sup> VI publiskais pārskats 2018:

[https://www.vi.gov.lv/sites/vi/files/content/Reports/vi\\_publ\\_parskats\\_2018\\_3v\\_2019-07-30\\_gala.pdf](https://www.vi.gov.lv/sites/vi/files/content/Reports/vi_publ_parskats_2018_3v_2019-07-30_gala.pdf), 3.lpp

VI pakalpojums	Pakalpojumu pieteikumu skaits	No tiem klātienē
Ārstniecības personu un ārstniecības atbalsta personu pirmreizēja reģistrācija (2021.gadā izveidots kā atsevišķs pakalpojums)	748	412
Dzeramā ūdens monitoringa programmu saskaņošana; (pēcdēzinfekcijas saskaņošana)	1493	2
Higiēnas prasību ievērošanas novērtēšana objektiem (atzinums par objekta gatavību darbībai)	1525	3
Komersantu paziņojumu izskatīšana par elektronisko cigarešu un elektronisko cigarešu uzpildes flakonu tirdzniecības uzsākšanu	102	1
Kuģu sanitārās apstrādes kontroles atbrīvojuma apliecība vai kuģu sanitārās apstrādes kontroles apliecība kuģim. Atzinuma sagatavošana par attīrīšanas iekārtu efektivitāti	n/a	0
Nosacījumi un atzinumi par teritorijas plānojumam	n/a	0
Nosacījumu sagatavošana higiēnas prasību ievērošanai projektēšanas stadijā	n/a	1
Paziņojums par zāļu reklāmas semināru	2495	0
Projekta higiēnas prasību ievērošanas novērtēšana (atzinums par būvprojektu)		1
Iesniegums Ārstniecības riska fondam	171	32
Skaistumkopšanas pakalpojumu sniedzēju paziņojumu izskatīšana par komercdarbības uzsākšanu	560	131

Avots: VMD sniegtā informācija informācijas pieprasījumā

## 2.1.12. Lauku atbalsta dienests

Lauku atbalsta dienestam (turpmāk – LAD) ir 10 reģionālās lauksaimniecības pārvaldes.<sup>239</sup> LAD ir arī reģionālie sektori jeb reģionālās struktūrvienības, kuru funkcija ir administrēt atbalsta programmas un pārbaudīt, kā tiek ievēroti noteikumi, tie atrodas vairākās vietās Latvijā, piemēram, Madonā, Balvos, Daugavpilī. Šajos sektoros ir iespējams saņemt pakalpojumus noteiktās dienās.<sup>240</sup> Klientiem ir pieejamas darba vietas ar datoriem un internetu, kur viņi var pašapkalpoties un, ja nepieciešams, saņemt palīdzību no klientu apkalpošanas speciālistiem. Tiek nodrošināta iespēja pieteikt vizītes laiku iepriekš, norādot tēmu, lai KAC darbinieks varētu sagatavoties konsultācijai. Klientiem ir iespēja iesniegt gan papīra, gan elektroniskus dokumentus. Rīgas KAC tiek izsniegti arī specifiski dokumenti, piemēram, zirgu pases vai krotālijas.<sup>241</sup> KAC klientam ir pieejams pilna servisa konsultācija, ieskaitot ģeotelpisko informāciju un maksas e-pakalpojumu norēķinus. Klientu apkalpošanas vietas ir izstrādātas, ievērojot dizaina

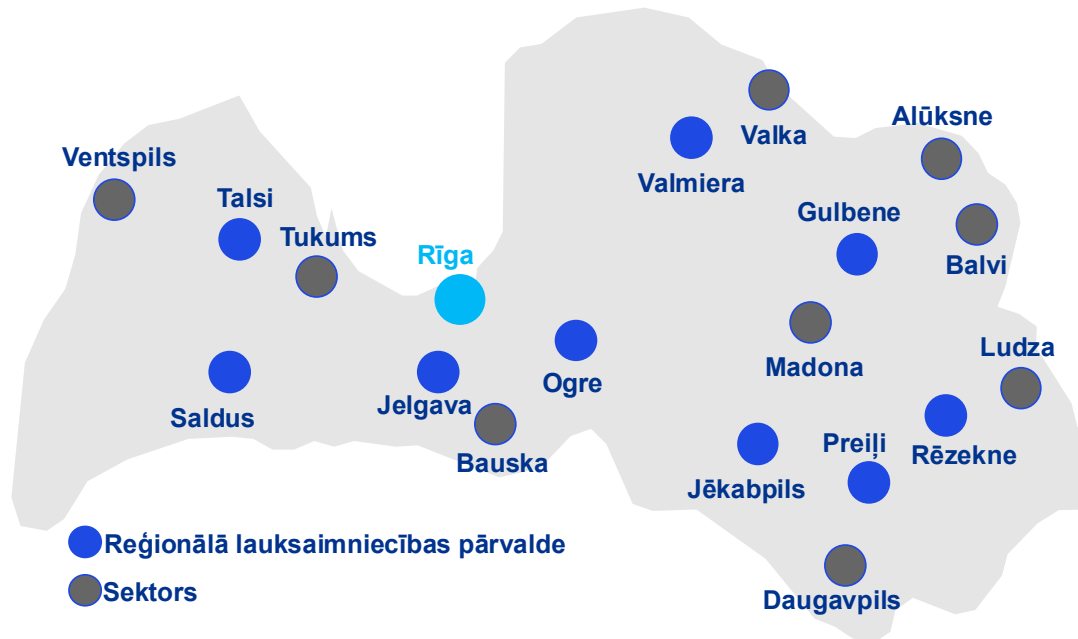
<sup>239</sup> LAD, ZM KAC: <https://www.lad.gov.lv/lv/zm-klientu-apkalposanas-centri>

<sup>240</sup> LAD, Klientu apkalpošana LAD no 2025. gada 1.janvāra: <https://www.lad.gov.lv/lv/jaunums/klientu-apkalposana-lad-no-2025-gada-1janvara>

<sup>241</sup> LAD, Identifikācijas līdzekļi un elektroniskie nolasiņi: <https://www.lad.gov.lv/lv/identifikācijas-līdzekļi-un-elektroniskie-nolasījumi>

principus, kas vērsti uz klientu komforta nodrošināšanu un nodrošina privātumu personas datu ievadīšanas procesā.

### Attēls Nr. 12. LAD reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.lad.gov.lv/lv/saraksts/regionalas-lauksaimniecibas-parvaldes> un <https://www.lad.gov.lv/lv/iestades-kontakti>

Laika posmā, kad iedzīvotājiem ir aktuāli pieteikties uz platību maksājumiem<sup>242</sup> dienests veic izbraukumus uz vietām, kur ir liels klientu pieprasījums, piemēram, Dobelē vai Ludzā.<sup>243</sup> Šīs vietas tiek izvēlētas, balstoties uz klientu koncentrāciju, lai nodrošinātu pakalpojumus pēc iespējas tuvāk klientam. Izbraukumi notiek vienu dienu platību sezonas laikā un, dienests vienojas ar pašvaldību par konsultāciju vietu.<sup>244</sup> Dienests nodrošina datorus un internetu, radot mobilo KAC risinājumu.

### LAD ir divi galvenie darbības virzieni:

- Viens no galvenajiem LAD darbības virzieniem ir dažādu atbalsta pasākumu administrēšana, kas kopumā ietver gandrīz 100 dažādus pakalpojumus. Šie pakalpojumi aptver plašu lauksaimniecības sektoru – sākot no platību maksājumiem par uzturētu zemi vai dzīvniekiem, līdz specifisku projektu atbalstam, piemēram, kūts būvniecībai vai traktortehnikas iegādei. Tāpat tiek atbalstītas arī dažādas lauku attīstības iniciatīvas, piemēram, LEADER<sup>245</sup> programma, kas veicina sabiedrisko un

<sup>242</sup> LAD, Platību maksājumu kalendārs: <https://www.lad.gov.lv/lv/platibu-maksajumu-kalendars>

<sup>243</sup> LAD, Konsultācijas Ģeotelpiskā iesnieguma aizpildīšanai: <https://www.lad.gov.lv/lv/konsultacijas-geotelpiska-iesnieguma-aizpildisanai>

<sup>244</sup> LAD, Reģionālie semināri par atbalsta maksājumiem 2023. gadā:

<https://www.lad.gov.lv/lv/jaunums/regionalie-seminari-par-atbalsta-maksajumiem-2023-gada>

<sup>245</sup> LAD LEADER/SVVA projekti: <https://www.lad.gov.lv/lv/leadersvva-projekti>

kultūras aktivitāšu īstenošanu laukos, tai skaitā sporta laukumu atjaunošanu vai tautas tērpu iegādi amatiermākslas kolektīviem.

- Otrs galvenais LAD darbības virziens ir funkcijas, kas nav saistītas ar finanšu izmaksām klientiem, piemēram, lauksaimniecības dzīvnieku un mājdzīvnieku reģistrācija. Šajā virzienā tiek sniegti gandrīz 40 dažādi pakalpojumi. Piemēram, krotālijas tiek piegādātas tīras, dzeltenas un neapdrukātas, un to apstrādei tiek izmantots sarežģīts, dārgs printeris, kas drukā numurus pēc pareizas numerācijas. Šis printeris ir pieejams tikai Rīgā, bet krotālijas var saņemt uz DPD vai Omniva pakomātu, ar kurjeru, vai pa pastu.<sup>246</sup>

2025. gadā klātienē KAC LAD apkalpoja 17 497 klientus. Šis skaitlis var svārstīties ap 18 000 klientiem gadā, atkarībā no pieprasījuma un nepieciešamības pēc klātienē pakalpojumiem. Ieskaitot izbaukuma risinājumus, 2025. gadā tika apkalpoti aptuveni 21 700 klienti.<sup>247</sup> LAD klientu grupas ir dažādas, ieskaitot lauksaimniekus, graudkopjus, lopkopjus, zivsaimniekus, mežsaimniekus, lauku uzņēmējus, pašvaldības, degvielas uzpildes stacijas pārstāvji un citas mazākas mērķa grupas. Visbiežāk klātienē pakalpojumus saņem lauksaimnieki, mežsaimnieki un lauku uzņēmēji, jo platību maksājumu pieteikumi ir populārs pakalpojums, ko klienti pieprasa.

Aptuveni 46% klātienē apmeklējumu ir saistīti ar platību maksājumiem, kas ir sarežģītākā pakalpojuma pieņemšanas forma. Dzīvnieku reģistrācija veido 26% no apmeklējumiem, jo dzīvnieki tiek reģistrēti, pārvietoti un pārdoti regulāri. Trešajā vietā ir dažādi citi jautājumi, kas saistīti ar reģistrāciju, sezonas laukstrādniekiem un valsts atbalstu, kas veido mazāku daļu no kopējā apmeklējumu skaita.<sup>248</sup>

LAD visbiežāk sniedz konsultācijas pa tālruni. 2024. gadā tika saņemti aptuveni 54,9 tūkstoši klientu zvanu.<sup>249</sup> Dienests nodrošina telefonisko apkalpošanu no plkst. 8.00 līdz 20.00,<sup>250</sup> lai klientiem būtu iespēja saņemt atbalstu laikā, kad viņiem tas ir visērtāk, piemēram, kad lauksaimnieki ir pabeiguši darbu. Telefoniskā apkalpošana tiek uzskatīta par būtisku pakalpojumu, pie kura dienests konsekventi pieturas. Regulāri tiek vērtēta pakalpojumu kvalitāte un klientu apmierinātība, turklāt dienests ir sertificēts pēc ISO 9001 un ISO 27001 standartiem,<sup>251</sup> nodrošinot augstu apkalpošanas standartu ievērošanu.

Lauku atbalsta dienesta pārklājums ir izveidots kopš dienesta dibināšanas. Reģionālais pārklājums LAD tika veidots, ņemot vērā:

- **Klientu skaitu:** LAD rūpīgi analizē klientu koncentrāciju – piemēram, vietās kā Dobeles vai Ludzas, kur klientu pieprasījums ir augsts, tiek organizēti izbaukumi, lai pakalpojumi būtu pēc iespējas tuvāk cilvēkiem. Šāda pieeja ļauj elastīgi pielāgot resursus, nodrošinot, ka pakalpojumi sasniedz tos, kam tie visvairāk nepieciešami;

<sup>246</sup> LAD, Dzīvnieku reģistrēšana un apzīmēšana Latvijas Republikā: <https://www.lad.gov.lv/lv/dzivnieku-registresana-un-apzimesana-latvijas-republika>

<sup>247</sup> LAD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026.

<sup>248</sup> LAD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026.

<sup>249</sup> LAD 2024.gada pārskats <https://www.lad.gov.lv/lv/media/14909/download?attachment.9.lpp>

<sup>250</sup> LAD, Iestādes kontakti: <https://www.lad.gov.lv/lv/iestades-kontakti>

<sup>251</sup> LAD, ISO sertifikāti: <https://www.lad.gov.lv/lv/iso-sertifikati>

- **Ģeogrāfisko novietojumu:** izvēle balstās uz Latvijas lauku teritoriju specifiku, kur klientu grupas ir daudzveidīgas – no lauksaimniekiem un mežsaimniekiem līdz lauku uzņēmējiem un pašvaldībām. LAD reģionālais pārklājums veidots tā, lai pakalpojumi būtu pieejami visos novados un sabiedriskā transporta tīkls atvieglotu klientu nokļūšanu līdz KAC;
- **Piekluves iespējas:** nodrošināt gan klātienē, gan attālinātos pakalpojumus. Klientiem tiek piedāvāta iespēja pieteikties platību maksājumiem elektroniski, bet klātienē konsultācijas un izbraukuma risinājumi ir pieejami laikā, kad ir vislielākais pieprasījums – piemēram, aprīlī un maijā. Tāpat LAD nodrošina mobilo KAC risinājumu ar datoriem un internetu, lai klientiem nebūtu jāmēro liels attālums, un telefoniskā apkalpošana tiek sniegta no plkst. 8.00 līdz 20.00, pielāgojoties klientu darba ritmam.

Kopš 2015. gada LAD ir ieviests, ka visi pakalpojumi, kas saistīti ar platību maksājumiem, ir tikai elektroniski.<sup>252</sup> Klientiem vairs nav nepieciešams iesniegt dokumentus papīra formātā, jo šāda kārtība būtu neefektīva un nepraktiska, piemēram, gadījumos, kad būtu jāizdrukā karte par katru no 80 laukiem.

2024. gadā absolūtās vērtībās lielākais pakalpojumu skaits LAD klātienē klientu apkalpošanas struktūrvienībās tika reģistrēts par pakalpojumu “Platību un dzīvnieku maksājumi (Tiešie maksājumi)” (12 949), savukārt lielākais klātienē apkalpošanas īpatsvars ir pakalpojumiem “Eiropas Savienības atbalsts - Projekti un investīcijas” (19,11%) un “Jaunas novietnes (Objekta) reģistrēšana” (14,08%), kas var liecināt par to, ka klienti klātienē vērsas par tādiem pakalpojumiem, kas nav saņemami regulāri.

**Tabula Nr. 24. LAD sniegtie pakalpojumi 2024. gadā**

Pakalpojums	Kopā	Klātienē	% klātienē
<b>Platību un dzīvnieku maksājumi (Tiešie maksājumi)</b>	157 120	12 949	8,24%
<b>Eiropas Savienības atbalsts - Projekti un investīcijas</b>	9 214	1 761	19,11%
<b>Jauna ganāmpulka reģistrēšana</b>	718	27	3,76%
<b>Jaunas novietnes (Objekta) reģistrēšana</b>	838	118	14,08%
<b>Reģistrētie mājas (istabas) dzīvnieki</b>	43 168	0	0,00%
<b>Mājdzīvnieku notikumi</b>	233 019	471	0,20%

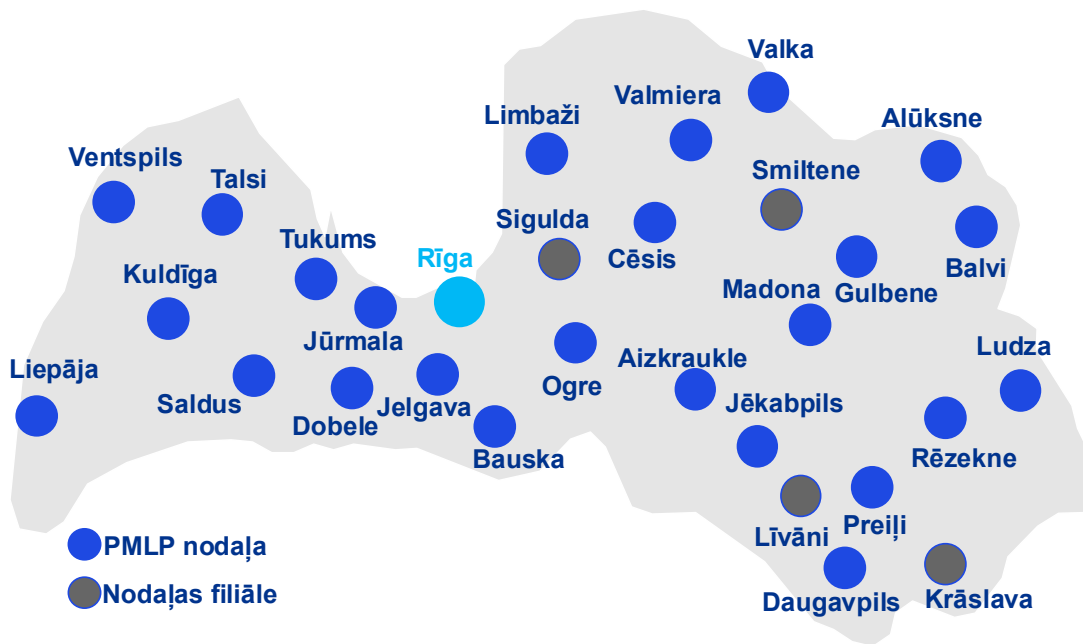
Avots: LAD sniegtā informācija informācijas pieprasījumā

<sup>252</sup> Pieteikties platību maksājumiem šogad varēs tikai elektroniski: <https://www.lbla.lv/pieteikties-platibu-maksajumiem-sogad-vares-tikai-elektroniski>

### 2.1.13. Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde

Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldei (turpmāk – PMLP) ir 29 struktūrvienības, tai skaitā 4 Rīgā un 4 nodaļas filiāles, kas strādā reizi nedēļā, piemēram Siguldas filiāle<sup>253</sup>

#### Attēls Nr. 13. PMLP reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.pmlp.gov.lv/lv/strukturvieniba/parvaldes-nodaldas>

Klātienē pakalpojumi ietver personu apliecinošo dokumentu un ceļošanas dokumentu noformēšanu un izsniegšanu, ko nav iespējams veikt attālināti. Papildus ir nodrošināta ātrās izziņas izsniegšana īpašos gadījumos, iesniegumi naturalizācijai un izbraukšanas rīkojumu izsniegšana. Migrācijas pakalpojumi ir stingri noteikti kā attālināti, bet pārējos pakalpojumus var pieteikt klātienē. Klātienē ir rindu sistēma, kur klients, atnākot, var paņemt numuriņu vai pierakstīties attālināti, piemēram, atrodoties ceļā uz KAC. Ir iespējams veikt iepriekšēju pierakstu līdz diviem mēnešiem iepriekš.<sup>254</sup>

Vēsturiski izveidotais reģionālais tīkls nodrošina, ka personu apliecinošie dokumenti ir pieejami visiem Latvijas iedzīvotājiem klātienē.

- **Katrā novadā ir teritoriālā nodaļa:** lai pakalpojums būtu pieejams, ņemot vērā sabiedriskā transporta tīklu. Tomēr ne visos novadu centros ir pieejamas telpas, kur var ierīkot klientu zāles. Piemēram, Varakļānos nav nodaļas, jo tur ir ļoti niecīgs iedzīvotāju skaits un novads tika apvienots ar Madonas novadu,<sup>255</sup>

<sup>253</sup> PMLP Siguldas filiāle: <https://www.pmlp.gov.lv/lv/filiale/siguldas-filiale-rigas-1-nodala-0>

<sup>254</sup> PMLP, Izmanto mobilo lietotni Qticket, lai ātri un ērti iestātos rindā attālināti!:

<https://www.pmlp.gov.lv/lv/jaunums/izmanto-mobilo-lietotni-qticket-lai-atri-un-erti-iestatos-rinda-attalinati>

<sup>255</sup> VARAM, Valdība apstiprina Varakļānu un Madonas novadu apvienošanu:

<https://www.varam.gov.lv/lv/jaunums/valdiba-apstiprina-varaklanu-un-madonas-novadu-apvienosanu>

- **Filiāļu izvietojums ir izveidojies vēsturiski:** balstoties uz bijušo Latvijas rajonu administratīvajiem centriem, kur iedzīvotāji bija piesaistīti konkrētajai struktūrvienībai atbilstoši deklarētajai dzīvesvietai. Pašlaik deklarētā dzīvesvieta vairs nav priekšnoteikums pakalpojuma saņemšanai. Filiāles saglabātas galvenokārt novadu centros, piemēram, Siguldā, Krāslavā, Līvānos un Smiltēnē, īpaši ņemot vērā attiecīgo pašvaldību vadības lūgumus turpināt šo filiāļu darbību.
- **Iedzīvotāju skaits un pakalpojumu pieprasījums:** galvenie faktori, kas ietekmē izbraukumu un telpu izmantošanu. Vasarās pieprasījums ir lielāks, un telpas tiek izmantotas gan izbraukumos, gan, ja nepieciešams, darbinieku izvietošanai uz pastāvīgu darbu.

Izbraukumi un telpu izmantošana tiek vērtēta, ņemot vērā iedzīvotāju skaitu un pakalpojumu pieprasījumu, kas ir ciklisks un atkārtojas ik pēc 10 gadiem.<sup>256</sup> Cikliskuma periods, kas atkārtojas ik pēc 10 gadiem, ir tieši saistīts ar personu apliecinošu dokumentu derīguma termiņiem. Nākamais šāds periods, visticamāk, sāksies 2030. gada otrajā pusē, kad iedzīvotāji, kuri plāno doties uz ārvalstīm, sāks vērsties iestādē, lai atjaunotu savas pasēs, kurām jābūt derīgām vismaz sešus mēnešus. Ievērojamākais klientu pieplūdums sagaidāms 2031. un 2032. gadā. Šobrīd nav rindu, un pakalpojumu pieejamība ir augsta, tāpēc darbinieku noslodze nav liela, taču PMLP izvērtē, kā labāk organizēt darbinieku laiku un noslodzi, jo citiem pakalpojumiem pieprasījums var būt liels.<sup>257</sup>

PMLP veic pārbaudes par lēmumu un faktiskās rīcības tiesiskumu un lietderīgumu, kā arī apkopo klientu atsauksme, organizējot klientu aptaujas.<sup>258</sup> Tas ietver gan kvantitatīvas, gan kvalitatīvas pārbaudes un vērtējumus.

PMLP par klātienē klientu apkalpošanu uzskaita tikai saņemšanas gadījumu skaitu konkrētiem pakalpojumiem, kas apkopoti tabulā zemāk.

#### Tabula Nr. 25. PMLP pakalpojumi, par kuriem tiek apkopoti dati par to sniegšanu klātienē

Pakalpojums	Pieteikumu skaits	Klātienē sniegto pakalpojumu skaits
<i>Dzīvesvietas deklarēšana vai norādīšana</i>	527 652 (e-pakalpojumu pieteikumi)	19 505
<i>Eiropas Savienības pilsoņa un viņa ģimenes locekļu uzturēšanās tiesības apliecinošo dokumentu pieprasīšana</i>	<i>Pieteikumu skaits nav noteikts kā izpildes rādītājs</i>	2 846
<i>Uzturēšanās atļaujas pieprasīšana un reģistrācija</i>	<i>Pieteikumu skaits nav noteikts kā izpildes rādītājs</i>	58 682
<i>Patvēruma meklētāju izmitināšana (kā pakalpojums Latvija.gov.lv no 2024.gada)</i>	<i>Pieteikumu skaits nav noteikts kā izpildes rādītājs</i>	885

<sup>256</sup> PMLP 2022.gada publiskais pārskats: <https://www.pmlp.gov.lv/lv/media/10395/download?attachment.,22.lpp>

<sup>257</sup> PMLP pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>258</sup> PMLP, 2024. gada nogalē veiktās klientu apmierinātības mērījuma rezultāti: <https://www.pmlp.gov.lv/lv/media/13539/download?attachment>

Pakalpojums	Pieteikumu skaits	Klātienē sniegto pakalpojumu skaits
<i>Pases un personas apliecības izsniegšana</i>	<i>Pieteikumu skaits nav noteikts kā izpildes rādītājs</i>	588 223

Avots: PMLP sniegtā informācija informācijas pieprasījumā

## 2.1.14. Valsts digitālās attīstības aģentūra

Valsts digitālās attīstības aģentūrai (turpmāk – VDAA) nav KAC un klātienē apkalpošana netiek nodrošināta. Ja cilvēks atnāk uz VDAA klātienē uz iestādes atrašanās vietu Rīgā, Alberta ielā 10, viņš nokļūst pie lietvedības pārstāvja. Ja klients vēlas iesniegt iesniegumu, viņam ir iespēja to uzrakstīt rakstiski, vai lietvedības pārstāvis uzraksta viņa vietā datorā. Iesniegums tiek pārbaudīts, izdrukāts, un klients to paraksta, pēc tam tas tiek reģistrēts lietvedībā.

Iestādē nav pieejama statistika par apmeklējumiem klātienē, taču, balstoties uz apkopoto informāciju no lietvedības, klātienē apmeklējumi notiek ārkārtīgi reti – iespējams, reizi mēnesī vai vēl retāk. Atsevišķos gadījumos iedzīvotāji ierodas klātienē nevis ar mērķi saņemt VDAA sniegtos pakalpojumus, bet gan, lai izteiktu savas personiskās pārdomas vai dalītos jautājumos, kas nav tieši saistīti ar aģentūras kompetenci. Nereti šie apmeklējumi ir saistīti ar vēlmi noskaidrot informāciju par citu iestāžu, piemēram, VSAA pakalpojumiem portālā Latvija.gov.lv vai citiem jautājumiem.<sup>259</sup>

Strādāt bez KAC ir raksturīgi iestādēm, kurām nav plaša pakalpojumu klāsta un kur iedzīvotāji risina jautājumus ar valsti digitāli. VDAA iestādē risinājumi ir tikai digitāli, un klātienē procesi nekad nav bijuši aktuāli. Kopš 2009. gada nav bijusi nepieciešamība veidot klientu apkalpošanu kā atsevišķu pakalpojumu sniegšanas formātu.<sup>260</sup> VDAA ir nodevusi VPVKAC vienu pakalpojumu “Saziņas nodrošināšana kanālā e-adrese fiziskām un juridiskām personām”.<sup>261</sup>

## 2.1.15. Sociālās integrācijas valsts aģentūra

Sociālās integrācijas valsts aģentūras (turpmāk – SIVA) mērķis ir veicināt cilvēku ar invaliditāti un personu ar funkcionāliem traucējumiem sociālo integrāciju, nodrošināt iespēju saņemt profesionālo rehabilitāciju un iegūt profesionālo vidējo vai īsā cikla profesionālo augstāko izglītību.<sup>262</sup> SIVA nodrošina divus galvenos pakalpojumu virzienus: sociālo rehabilitāciju personām ar funkcionēšanas traucējumiem vai invaliditāti, un profesionālo rehabilitāciju, kas pēc ir izglītības programma kopā par dažādiem atbalsta pakalpojumiem. Sociālās rehabilitācijas pakalpojumi tiek pieteikti

<sup>259</sup> VDAA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026.

<sup>260</sup> VDAA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026.

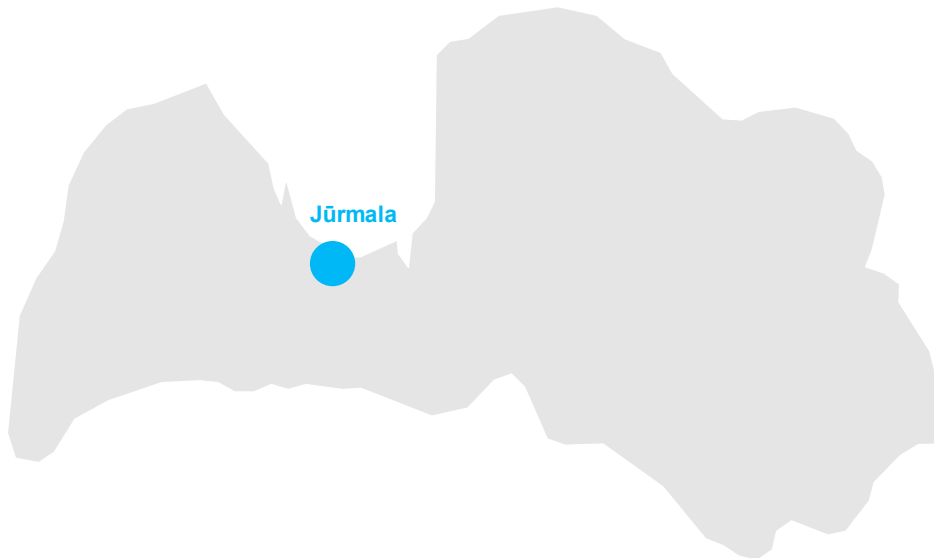
<sup>261</sup> VARAM, Sniegto pakalpojumu saraksts:

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.varam.gov.lv%2Fiv%2Fmedia%2F43499%2Fdownload%3Fattachment&wdOrigin=BROWSELINK>

<sup>262</sup> SIVA, Par mums: <https://www.siva.gov.lv/iv/par-mums>

elektroniski, un iestādes sadarbojas, lai automatizētu procesu, tāpēc fiziska iesnieguma iesniegšana vairs nav nepieciešama.<sup>263</sup>

#### Attēls Nr. 14. SIVA reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.siva.gov.lv/lv/iestades-kontakti>

Profesionālās rehabilitācijas pakalpojumiem ir dažādi pieteikšanās veidi, piemēram, caur e-adresi vai Latvija.gov.lv kā e-pakalpojumi. Ierobežotu digitālo prasmju dēļ iedzīvotāji šo iespēju neizmanto aktīvi, jo pilnvērtīgi var pieteikties tikai klātienē. Iepriekšējie klātienes apmeklējumi SIVA ir ļoti reti, tie notiek pirms pakalpojuma saņemšanas, kad cilvēki vēlas noskaidrot, kā saņemt pakalpojumu.<sup>264</sup>

Klātienē klientus sagaida lietvedis, skolas administrācijas darbinieki vai profesionālās piemērotības noteikšanas nodaļas pārstāvi. Klienti tiek informēti par nepieciešamajiem dokumentiem, tuvāko pieejamo pakalpojuma saņemšanas laiku un citiem jautājumiem, kas saistīti ar pakalpojuma saņemšanu.

Sociālās rehabilitācijas pakalpojumus 2024. gadā saņēma 3 639 personas. SIVA klienti augstu novērtē aģentūras sniegtos pakalpojumus. Klientu apmierinātības aptaujā: ar profesionālo rehabilitāciju ir apmierināti 94% klientu, bet ar sociālo rehabilitāciju – 99%.<sup>265</sup> Aģentūra monitorē klientu apmierinātību visiem galvenajiem pakalpojumu blokiem: sociālā rehabilitācija, profesionālā rehabilitācija, profesionālā piemērotība un izglītības process. Katrs no šiem blokiem tiek analizēts, lai noteiktu izaicinājumus, kas varētu ietekmēt klientu apmierinātību. Papildus tam, SIVA koledža analizē priekšlaicīgas

<sup>263</sup> SIVA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026.

<sup>264</sup> SIVA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026.

<sup>265</sup> SIVA Publiskais gada pārskats 2024: <https://www.siva.gov.lv/lv/media/9569/download?attachment3.lpp>

mācību pārtraukšanas iemeslus, kad klienti izbeidz vai pārtrauc pakalpojumu, un tiek skatīts, kā atbalsta pasākumus varētu uzlabot.<sup>266</sup>

Profesionālās rehabilitācijas klienti ir personas ar invaliditāti, prognozējamu invaliditāti vai funkcionēšanas traucējumiem, kuriem var nebūt noteikta invaliditāte. Visi klienti ir darbības vecumā no 15 līdz 65 gadiem un nāk no visas Latvijas teritorijas. Pakalpojumus var saņemt tikai personas ar funkcionēšanas traucējumiem darbības vecumā darbības atjaunošanai. Personas, kas interesējas par pakalpojuma saņemšanas iespējām, var būt klienta radnieki, izglītības iestāžu pedagogi vai pašvaldību sociālo dienestu darbinieki, kuri uzdod jautājumus un vēlas iegūt informāciju par minētā pakalpojuma sniegšanas kārtību.<sup>267</sup>

Profesionālās rehabilitācijas atbalsta punkti, kas savulaik darbojās Rēzeknē, Daugavpilī, Cīravā un Jelgavā, tika novērtēti kā neefektīvi, jo klātienē pakalpojumu nodrošināšanai šajos reģionos trūka nepieciešamās kvalitātes. Efektīvāka pakalpojumu sniegšana iespējama centros, kur notiek cieša sadarbība ar speciālistiem un tiek īstenotas tikai divas izglītības programmas, kuras ar laiku zaudēja aktualitāti. Centri nebija efektīvi, un uzturēšanas izmaksas bija lielākas nekā atgriezeniskā saite. Tāpēc centri pamazām tika likvidēti, un pēdējos no tiem likvidējam apmēram pirms astoņiem gadiem. Galvenais iemesls bija pakalpojumu efektivitāte.<sup>268</sup>

**Tabula Nr. 26. SIVA pakalpojumu pieteikumi un sniegtie pakalpojumi 2024. gadā**

Pakalpojuma veids	Pieteikumu skaits	No tiem klātienē	% klātienē	Sniegtie pakalpojumi	No tiem klātienē	% klātienē
<b>Sociālā rehabilitācija</b>	9053	2716	30%	3639	3639	100%
<b>Profesionālā piemērotības noteikšana</b>	559	406	73%	406	406	100%
<b>Profesionālā rehabilitācija</b>	439	439	100%	439	439	100%
<b>Transportlīdzekļu pielāgošanas pakalpojums</b>	32	28	88%	28	28	100%

Avots: SIVA sniegtā informācija informācijas pieprasījumā

### 2.1.16. VAS Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs

VAS “Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs” (turpmāk – LVRTC) klientus apkalpo atbilstoši iekšējai kārtībai klientu apkalpošanas daļā,<sup>269</sup> kas ietver arī klātienē klientu apkalpošanu. Klienti birojā Zemitāna ielā 9 k-3, Rīgā, tiek sagaidīti un reģistrēti, pārbaudot viņu identitāti, un apmeklētāju plūsma ir neliela, tāpēc katram klientam iespējams vēltīt individuālu uzmanību.

LVRTC klientu apkalpošana notiek tikai ar iepriekšēju pierakstu, un katram apmeklētājam tiek nodrošināta atsevišķa telpa, lai garantētu personas datu aizsardzību

<sup>266</sup> SIVA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026.

<sup>267</sup> SIVA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026.

<sup>268</sup> SIVA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026.

<sup>269</sup> LVRTC Klientu apkalpošanas standarts: [https://www.lvrtc.lv/par-lvrtc/kvalitates\\_vadiba/klientu-apkalposanas-standarts/](https://www.lvrtc.lv/par-lvrtc/kvalitates_vadiba/klientu-apkalposanas-standarts/)

un konfidencialitāti. Mēnesī vidēji aptuveni 10 personas vēršas iestādē klātienē gadījumos, kad attālināti pakalpojumu saņemt nav bijis iespējams.<sup>270</sup>

LVRTC mērķtiecīgi virzās uz pašapkalpošanās formātu, jo ir novērots, ka klienti ar šo pieeju veiksmīgi tiek galā. Tomēr pastāv noteikti pakalpojumi, kuri pieejami tikai klātienē, piemēram, situācijās, kad klientiem nepieciešams piekļūt savai informācijai vai datu centram. Šādos gadījumos klienti ierodas LVRTC ar savām iekārtām, un tikai tā iespējams saņemt attiecīgo pakalpojumu. Ja infrastruktūra atrodas, piemēram, 30 dažādos objektos visā Latvijā, attālināti noregulēt vai apkalpot iekārtas nav iespējams, līdz ar to klātienes apmeklējums ir obligāts. Situācija norāda uz to, ka, lai arī digitālās platformas un attālinātie risinājumi kļūst arvien populārāki un efektīvāki, pastāv pakalpojumi, kuru sniegšanā attālināta komunikācija nav pietiekama. Tādējādi LVRTC stratēģija ir līdzsvarot digitālo attīstību ar klātienes apkalpošanu, saglabājot augstu klientu apmierinātību un nodrošinot pakalpojumu pieejamību visos gadījumos, kad attālināti tos sniegt nav iespējams.<sup>271</sup>

LVRTC analizē, vai klātienes apmeklējums bija nepieciešams, vai to varēja atrisināt attālināti. Tiek mēģināts saprast, kam būtu jāizpildās, lai nākotnē klātienē apkalpotie klienti, pakalpojumu varētu saņemt attālināti. Šāda pieeja liecina par LVRTC ilgtermiņa stratēģiju, kas vērsta uz klientu pieredzes uzlabošanu, izmantojot apzinātu kļūdu analīzi un attālināto pakalpojumu pilnveidošanu, tādējādi veicinot pakalpojumu pieejamību un samazinot biroja apmeklējumu nepieciešamību.<sup>272</sup>

Viens no LVRTC mērķiem ir saņemt atgriezenisko saiti no privātpersonām par izmantotajiem produktiem vai pakalpojumiem. Šī informācija var tikt izmantota produktu pilnveidošanai, nepilnību novēršanai, kļūdu labošanai un citiem uzlabojumiem. Alternatīvi atgriezeniskās saites iegūšanai būtu nepieciešams veikt cilvēku aptaujas par atbildību, piemēram, organizējot pētījumus vai fokusgrupas. Regulāri un sistemātiski atgriezenisko saiti iespējams iegūt, izmantojot ikdienas sarunas ar klientiem.<sup>273</sup>

LVRTC par klātienes klientu apkalpošanu uzskata arī pakalpojumus, kas tiek nodrošināti ar kurjeru, pie notāra, kā arī LVRTC birojā. Lai arī VPKAC tīklā tiek nodrošināti pakalpojumi “Droša elektroniskā paraksta radīšana (t.sk. aktivizēšana, apturēšana, anulēšana)” un “Identitātes pārbaude un identitātes apliecināšana”, iestādes pakalpojumu uzskaitē šie un citi pakalpojumi tiek uzskaitīti vienā kopā kā uzticamības un elektroniskās identifikācijas pakalpojumi.

**Tabula Nr. 27. LVRTC dati par uzticamības un elektroniskās identifikācijas pakalpojumiem 2024. gadā**

Uzticamības un elektroniskās identifikācijas pakalpojumu rādītājs	Skaits	Piezīmes
Uzticamības un elektroniskās identifikācijas pakalpojumu pieteikumu skaits	227 884	Visi noslēgtie līgumi, operatoru apkalpotie klienti un botu apkalpotie klienti

<sup>270</sup> LVRTC pārstāvju sniegtā informācija intervijā 12.02.2026.

<sup>271</sup> LVRTC pārstāvju sniegtā informācija intervijā 12.02.2026.

<sup>272</sup> LVRTC pārstāvju sniegtā informācija intervijā 12.02.2026.

<sup>273</sup> LVRTC pārstāvju sniegtā informācija intervijā 12.02.2026.

Uzticamības un elektroniskās identifikācijas pakalpojumu rādītājs	Skaits	Piezīmes
<b>no tiem pieteikumu skaits klātienē</b>	44 753	Ar kurjeru, pie notāra un LVRTC birojā noslēgtie līgumi un konsultācijas klātienē
<b>Uzticamības un elektroniskās identifikācijas pakalpojumu saņemšanas gadījumu skaits</b>	89 647	Visi noslēgtie līgumi par eParaksts mobile
<b>no tiem klātienē saņemto pakalpojumu skaits</b>	45 119	Visi ar kurjeru, pie notāra un LVRTC klātienē noslēgtie eParaksts mobile līgumi

Avots: LVRTC sniegtā informācija informācijas pieprasījumā

### 2.1.17. Centrālā vēlēšanu komisija

Centrālajai vēlēšanu komisijai (turpmāk – CVK) nav izveidots klātienes KAC. CVK birojs atrodas Smilšu iela 4, Rīgā, un klātienes apmeklētājus CVK pieņem trešdienās no pulksten 14:00-17:00, iepriekš piesakoties.<sup>274</sup> Klientu apkalpošana notiek saskaņā ar noteiktu iekšējo kārtību, pārsvarā attālināti, izmantojot elektroniskos sakaru līdzekļus vai pastu. Klātienes apmeklētāju skaits ir ļoti neliels, piemēram, 2025. gadā tika reģistrēti 444 iesniegumi, no kuriem tikai viens tika iesniegts klātienē.<sup>275</sup>

Klātienes klientu apkalpošana galvenokārt notiek situācijās, kad elektroniskā saziņa nav iespējama vai klients apzināti izvēlas klātienes formātu. Šādos gadījumos tiek nodrošināta personas identitātes pārbaude, apmeklējuma mērķa precizēšana, kā arī konsultācijas par vēlēšanu procesu un normatīvo aktu piemērošanu. Konsultācijas klātienē tiek sniegtas reti. Tāpat CVK klātienē pieņem oficiālus dokumentus, piemēram, vēlēšanu kandidātu sarakstus, kā arī izskata pārsūdzības CVK sēdēs, kurās dalību var ņemt partiju vai kandidātu pārstāvji.<sup>276</sup>

Klātienes pakalpojumus izmanto personas, kurām nav pieejami elektroniskie sakaru līdzekļi vai e-paraksts, vai kuras apzināti dod priekšroku klātienes saziņai. Tomēr šādi gadījumi ir tik reti, ka nav pietiekama datu apjoma, lai izdarītu statistiski ticamus secinājumus par mērķa grupām.<sup>277</sup>

### 2.1.18. Būvniecības valsts kontroles birojs

Būvniecības valsts kontroles birojam (turpmāk – BVKB) nav izveidots klātienes KAC un BVKB nenodrošina mērķētus klātienes pakalpojumus. BVKB birojs atrodas Rīgā, K. Valdemāra ielā 157. BVKB darbība un pakalpojumu sniegšana pamatā notiek attālināti, izmantojot Būvniecības informācijas sistēmu<sup>278</sup> (turpmāk – BIS) un citus

<sup>275</sup> CVK pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>276</sup> CVK pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>277</sup> CVK pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>278</sup> BVKB, Būvniecības informācijas sistēma (BIS): <https://www.bvkb.gov.lv/lv/buvniecibas-informācijas-sistema-bis>

elektroniskos saziņas kanālus. Klātienē apmeklējumi nav paredzēti pakalpojumu sniegšanas veids, un tie notiek tikai izņēmuma gadījumos. Klātienē apmeklētāju skaits ir ļoti neliels un netiek sistemātiski uzskaitīts. Pēc BVKB sniegtās aplēses, klātienē ierodas aptuveni līdz desmit personām mēnesī. Šie apmeklējumi pārsvarā saistīti ar gadījumiem, kad personām ir grūtības pieslēgties BIS vai izprast sistēmas darbību, kā arī ar jautājumiem, kas nereti neietilpst BVKB kompetencē, piemēram, dzīvojamo māju pārvaldīšanas jautājumi.<sup>279</sup>

Kad persona ierodas klātienē, tā vispirms nonāk lietvedībā, pēc kā nepieciešamības gadījumā tiek pieaicināts attiecīgais speciālists, kurš sniedz skaidrojumu vai palīdz orientēties BIS vidē. Tomēr kvalitatīvāku un efektīvāku atbalstu iespējams saņemt attālināti, izmantojot BIS atbalsta dienestu vai telefoniskās konsultācijas, nevis klātienē.<sup>280</sup>

Normatīvais regulējums paredz, ka visas būvniecības lietas tiek kārtotas elektroniski BIS,<sup>281</sup> un klātienē apmeklētāji galvenokārt ir personas ar zemākām digitālajām prasmēm, kurām ir grūtības pieslēgties vai orientēties BIS. Tie ir gadījumi, kad persona nespēj patstāvīgi uzsākt darbu sistēmā un ierodas klātienē, lai saņemtu tehnisku palīdzību. BVKB kā uzraudzības iestāde galvenokārt strādā ar profesionāliem nozares dalībniekiem, kuriem klātienē atbalsts nav nepieciešams. Klātienē saskarsme ar BVKB pārstāvjiem notiek galvenokārt būvobjektos uzraudzības ietvaros vai administratīvo pārkāpumu lietu izskatīšanas procesā, kas netiek uzskatīts par klientu apkalpošanas pakalpojumu. Izņēmums klātienē pakalpojumu kontekstā ir būvspeciālistu sertificēšana būvekspertīzes jomā,<sup>282</sup> kur eksāmens tiek kārtots klātienē. Pieteikšanās šim procesam notiek elektroniski, un klātienē eksāmenu kārtoti ļoti ierobežots personu loks (aptuveni daži desmiti gadā), padarot šo pakalpojumu par šaurai profesionālai mērķa grupai paredzētu funkciju.<sup>283</sup>

BVKB neveic darbības rādītāju uzskaiti par klātienē klientu apkalpošanu un nemēra klientu apmierinātību klātienē pakalpojumu kontekstā. Klientu apmierinātības pētījumi attiecas uz neklātienē pakalpojumiem un BIS lietotājiem. Tāpat netiek fiksēti atkārtoti klātienē apmeklējumi kā sistemātiska problēma – lielākā daļa saziņas ar iedzīvotājiem notiek attālināti.<sup>284</sup>

<sup>279</sup> BVKB pārstāvju sniegtā informācija intervijā 17.02.2026

<sup>280</sup> BIS lietotāju atbalsts: <https://www.bvkb.gov.lv/lv/pakalpojumi/buvniecibas-informacijas-sistemas-lietotaju-atbalsts>

<sup>281</sup> LVportāls, Visa būvniecības dokumentācija – tikai elektroniski: <https://lvportals.lv/skaidrojumi/302664-visa-buvniecibas-dokumentacija-tikai-elektroniski-2019>

<sup>282</sup> BVNK, Būvspeciālistu sertifikācija būvekspertīzes specialitātē: <https://www.bvkb.gov.lv/lv/buvspecialistu-sertifikacija-buvekspertizes-specialitate>

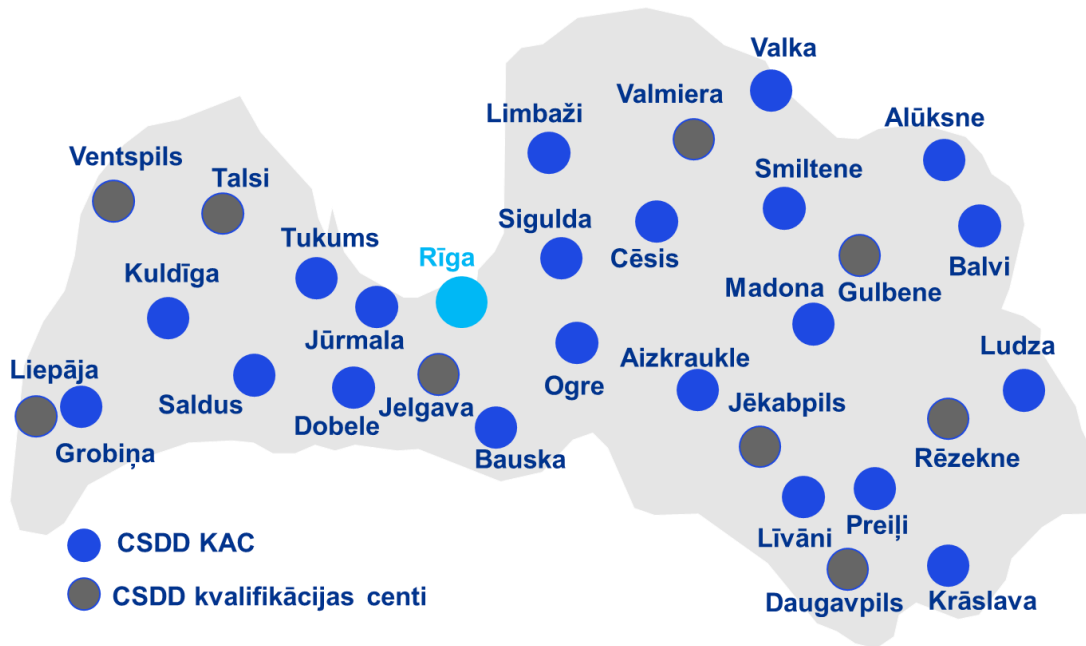
<sup>283</sup> BVKB pārstāvju sniegtā informācija intervijā 17.02.2026

<sup>284</sup> BVKB pārstāvju sniegtā informācija intervijā 17.02.2026

## 2.1.19. Ceļu satiksmes drošības direkcija

Ceļu satiksmes drošības direkcijai (turpmāk – CSDD) Latvijā darbojas 36 struktūrvienības – 26 KAC un 10 vadītāju kvalifikācijas centri.<sup>285</sup>

### Attēls Nr. 15. CSDD reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.csdd.lv/par-csdd/kontakti-un-darba-laiki/>

KAC visā valstī tiek nodrošināta transportlīdzekļu reģistrācija un tehniskā apskate, savukārt kvalifikācijas pakalpojumi ir pieejami 10 centros. Pakalpojumu sniegšanas punkti galvenokārt nodrošina darbības, kas saistītas ar atļaujām piedalīties ceļu satiksmē, sertifikāciju, pārbūvēm un maksājumu iekasēšanu. CSDD mērķtiecīgi strādā pie tā, lai neatkarīgi no pakalpojuma saņemšanas vietas klientiem tiktu nodrošināta vienlīdzīga pieredze, tostarp telpu iekārtojums, prasības, apkalpošanas kārtība un attieksme, neatkarīgi no tā, vai pakalpojums tiek saņemts reģionālajā centrā vai citā Latvijas vietā. KAC ir būtiska pakalpojumu sniegšanas daļa, jo ievērojamu daļu CSDD funkciju nav iespējams nodrošināt attālināti juridisku, drošības vai tehnisku apsvērumu dēļ. Klātienē tiek nodrošināti kvalifikācijas pakalpojumi, tostarp vadītāja teorijas un vadīšanas eksāmeni, kā arī vadītāja apliecību izsniegšana, kas ir saistīta ar personas identifikāciju un fotografēšanu.<sup>286</sup> Tāpat tikai klātienē ir iespējams veikt transportlīdzekļu tehnisko apskati, jo šie pakalpojumi ietver darbu ar specializētu aprīkojumu, piemēram, bremžu stendiem un pacelļiem, ko nav iespējams izmantot attālināti.<sup>287</sup> Reģistrācijas jomā CSDD nodrošina gan klātienē, gan attālinātus pakalpojumus, tomēr atsevišķas

<sup>285</sup> CSDD, Kontakti: <https://www.csdd.lv/par-csdd/kontakti-un-darba-laiki/>

<sup>286</sup> <https://www.csdd.lv/viegla-automobila-vaditaja-apliciba-b/teoretiskais-eksamens-un-pieteikšanas-eksamenam>

<sup>287</sup> CSDD, Tehniskās apskates veikšana: <https://www.csdd.lv/tehniskas-apskates-veiksana/vispariga-informacija>

darbības, piemēram, transportlīdzekļu pirmreizējā reģistrācija Latvijā, agregātu un VIN numuru salīdzināšana, kā arī numurzīmju maiņa ir veicama tikai klātienē.<sup>288</sup> Klātienē tiek nodrošināta arī naudas sodu un nodevu apmaksa, invalīdu stāvvietu karšu izsniegšana, fizisku dokumentu pieņemšana.

Klātienes pakalpojumus visbiežāk izmanto klienti, kuru pieprasītie pakalpojumi objektīvi prasa fizisku klātbūtni, piemēram, eksāmenu kārtošana, tehniskā apskate vai dokumentu fiziska iesniegšana un saņemšana. Papildus tam klātienes apkalpošanu biežāk izmanto arī digitāli mazāk prasmīgi iedzīvotāji, tostarp seniori vai personas ar ierobežotu piekļuvi tehnoloģijām. Nozīmīga, lai gan skaitliski mazāka klientu grupa ir juridiskās personas, piemēram, transportlīdzekļu tirgotāji, līzings kompānijas un uzņēmumi ar lieliem autoparkiem, kuru apkalpošanas intensitāte ir augsta un kuriem sniegtajiem pakalpojumiem nereti ir sarežģītāks juridiskais raksturs.<sup>289</sup>

CSDD paralēli klātienes apkalpošanai aktīvi attīsta digitālos risinājumus. Kopumā aptuveni puse no pakalpojumiem, kurus iespējams saņemt gan klātienē, gan attālināti, tiek pieteikti digitāli, savukārt atsevišķos pakalpojumos, piemēram, transportlīdzekļu īpašnieku maiņā, digitalizācijas īpatsvars sasniedz gandrīz pilnīgu pārsvaru. Vienlaikus CSDD saglabā klātienes apkalpošanu kā neatņemamu sistēmas daļu, nodrošinot pakalpojumus, kur attālināta izpilde nav iespējama.

Klātienes klientu apkalpošanas nodrošināšanai CSDD sistemātiski analizē plašu darbības rādītāju kopumu. Tiek mērīts klientu gaidīšanas laiks rindā, pakalpojumu izpildes ilgums, klienta kopējais uzturēšanās laiks klientu apkalpošanas centrā, kā arī darbinieku noslodze. Reģistrācijas pakalpojumu vidējais saņemšanas laiks tiek noteikts, balstoties uz vēsturiskajiem datiem, un šī informācija tiek izmantota resursu plānošanā. Tehniskās apskates jomā tiek analizēti apskašu rezultāti, transportlīdzekļu tipi, degvielas veidi un citi parametri, savukārt kvalifikācijas jomā – eksāmenu nokārtošanas rādītāji, autoskolu rezultāti un dažādu faktoru ietekme uz eksāmenu iznākumu. Uzkrātie dati tiek izmantoti biznesa procesu pilnveidei, klientu pieredzes uzlabošanai un efektīvākai darbinieku resursu plānošanai, un CSDD rīcībā ir kvalitatīvas informācijas sistēmas šo datu uzkrāšanai un analīzei.<sup>290</sup>

Tomēr CSDD neapkopo datus par klientu apkalpošanu klātienē, kā arī neizšķir pakalpojumu pieteikšanu un saņemšanu.

**Tabula Nr. 28. CSDD sniegtie pakalpojumi 2024. gadā**

CSDD sniegtie pakalpojumi	Skaits
<b>Transportlīdzekļu valsts tehniskās apskates veikšana</b>	1 272 841
<b>Transportlīdzekļu un to sastāvdaļu atbilstības novērtēšana</b>	4 411
<b>Invalīdu stāvvietu kartes izsniegšana</b>	5 978
<b>Transportlīdzekļu tirdzniecības vietas reģistrēšana</b>	177

<sup>288</sup> CSDD, Pirmreizējā transportlīdzekļa reģistrācija Latvijā: <https://www.csdd.lv/pirmreizeja-transportlīdzekļa-registrācija-latvija/pirmreiz-tl-reg-lv-19>

<sup>289</sup> CSDD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

<sup>290</sup> CSDD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

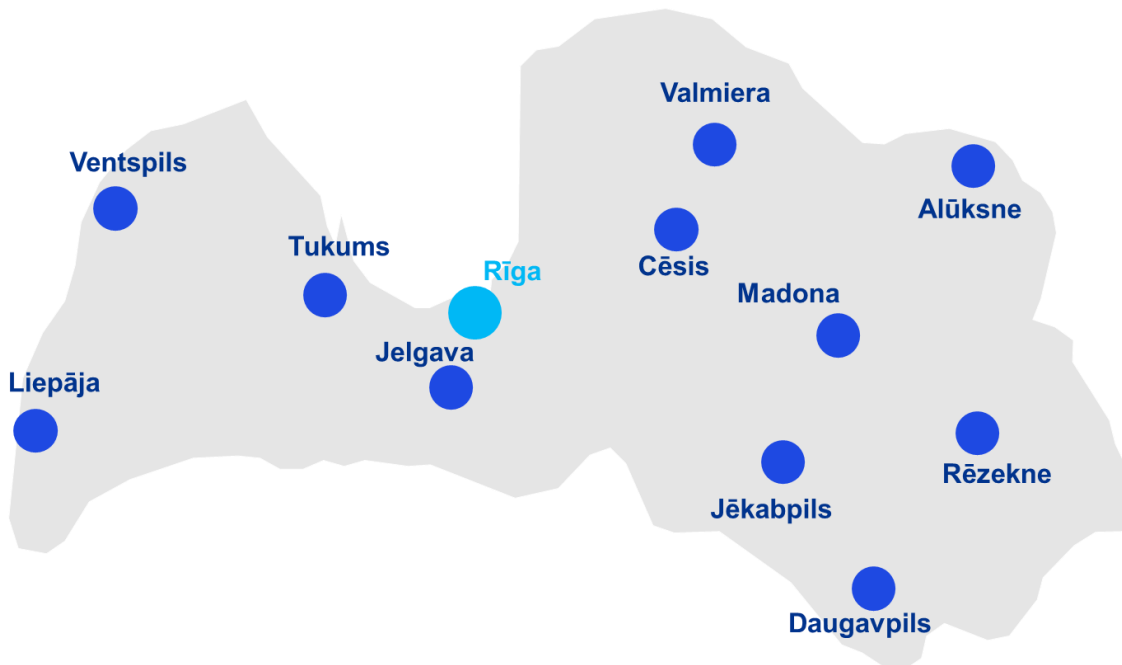
CSDD sniegtie pakalpojumi	Skaits
Transportlīdzekļu un kuģošanas līdzekļu reģistrēšana	534 681
Transportlīdzekļu vadītāja dokumenta izsniegšana	206 225
Transportlīdzekļu vadīšanas tiesību iegūšanas eksāmenu pieņemšana	73 370
Dokumenta par tiesībām nodarboties ar transportlīdzekļu vadītāju apmācību izsniegšana	64
Transportlīdzekļu un to vadītāju valsts reģistra pieejamības un informācijas sniegšanas nodrošināšana	n/d
Elektrotransportlīdzekļa uzlādes iespēju nodrošināšana	96 455

Avots: CSDD sniegtā informācija informācijas pieprasījumā

## 2.1.20. Latvijas Nacionālais arhīvs

Klientu klātienē apkalpošanas nodrošināšana ir būtiska Latvijas Nacionālā arhīva (turpmāk – LNA) darbības sastāvdaļa, jo ievērojama daļa arhīva pakalpojumu pēc būtības prasa fizisku klienta klātbūtni. LNA sniedz klātienē pakalpojumus 13 atrašanās vietās - Rīgā un 11 vietās reģionos –, kur atrodas arhīvu ēkas ar dokumentu glabātavām.<sup>291</sup>

### Attēls Nr. 16. LNA reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.arhivi.gov.lv/lv/strukturvieniba/zonalie-valsts-arhivi>

Šajās vietās ir izveidotas lasītavas un konsultāciju kabineti, kuros klienti var saņemt arhīva pakalpojumus. Atsevišķās pilsētās klientu apkalpošana tiek nodrošināta

<sup>291</sup> LNA, Zonālie valsts arhīvi: <https://www.arhivi.gov.lv/lv/strukturvieniba/zonalie-valsts-arhivi>

centrālajās arhīva ēkās, savukārt arhīvu glabātavās, kas atrodas nomaļākās vai industriālās teritorijās, klātienē klientu pieņemšana netiek veikta, lai nodrošinātu ērtāku pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem.

LNA klātienē pakalpojumi fiziskām personām ietver informācijas pieprasīšanu no arhīva dokumentiem,<sup>292</sup> arhīva izziņu un dokumentu atvasinājumu saņemšanu,<sup>293</sup> kā arī darbu lasītavās, kur klienti var klātienē iepazīties ar arhīva dokumentiem. Šie pakalpojumi nav pilnībā aizvietojami ar attālinātiem risinājumiem, jo liela daļa arhīva krājumu nav digitalizēti, un juridiski nozīmīgiem mērķiem nepieciešamas arhīva sagatavotas un apstiprinātas izziņas vai dokumentu kopijas. Klātienē tiek sniegtas arī konsultācijas par arhīva dokumentiem un dokumentu pārvaldības jautājumiem,<sup>294</sup> kā arī nodrošināta dokumentu restaurācija<sup>295</sup> un ekskursijas.<sup>296</sup>

Klātienē apkalpošanā klientus sagaida arhīva speciālists, kurš pieņem pieteikumu, sniedz konsultāciju un nepieciešamības gadījumā palīdz aizpildīt veidlapas. Informācijas pieprasīšanai no arhīva dokumentiem un pieteikšanās lasītavai ir pieejamas gan klātienē veidlapas, gan elektroniski pieteikšanās risinājumi. Uz darbu lasītavā klientiem ir iepriekš jāpiesakās konkrētā laikā, savukārt citiem klātienē pakalpojumiem ieteicama iepriekšēja pieteikšanās telefoniski vai pa e-pastu, lai gan klienti tiek pieņemti arī bez iepriekšējas pieteikšanās. Klātienē apkalpošanā parasti neveidojas rindas, un nav nepieciešami īpaši rindu organizēšanas risinājumi. 2024. gadā LNA klātienē apkalpoja aptuveni 10,9 tūkstošus klientu. No tiem lielākā daļa izmantoja lasītavas pakalpojumus, savukārt būtiska daļa klātienē apmeklējumu bija saistīta ar arhīva izziņu un informācijas pieprasīšanu no arhīva dokumentiem, tostarp gadījumos, kad klienti izvēlējās saņemt izziņas papīra formā vai klātienē, nevis elektroniski.<sup>297</sup>

Klātienē pakalpojumus visbiežāk izmanto gadus vecāki klienti ar ierobežotām digitālajām prasmēm, kuriem nav pieejams e-paraksts vai kuri nevēlas pārliecināti par e-pakalpojumu izmantošanu. Šie klienti galvenokārt vērsas arhīvā sociāli tiesisku vajadzību nodrošināšanai, piemēram, darba stāža pierādīšanai pensijas saņemšanai, informācijas iegūšanai par nekustamo īpašumu vai mantojuma lietām. Nozīmīgu daļu klātienē apmeklētāju veido arī krievu valodā runājoši iedzīvotāji, īpaši Rīgā, kuriem digitālo pakalpojumu izmantošana sagādā papildu grūtības. LNA vērtējumā šīs grupas varētu veidot lielāko daļu klātienē klientu, lai gan precīzi demogrāfiskie dati netiek sistemātiski uzskaitīti.<sup>298</sup>

Vienlaikus LNA aktīvi veicina attālinātu pakalpojumu izmantošanu, piedāvājot elektroniskus informācijas pieprasījumus un citus e-pakalpojumus. Klientiem, kuri piekrīt saņemt arhīva izziņas elektroniski, tiek nodrošināti papildu ieguvumi, piemēram, tieša dokumentu nosūtīšana citām valsts iestādēm. Tomēr klātienē apkalpošana saglabājas

<sup>292</sup> LNA, Informācijas pieprasījuma izpilde (Arhīva izziņas):

<https://eresursi.arhivi.gov.lv/content.aspx?id=178&contentOnly=true>

<sup>293</sup> Latvijas Nacionālā arhīva izziņas saņemšana: <https://latvija.gov.lv/Services/7949>

<sup>294</sup> LNA, Konsultācija dokumentu un arhīvu pārvaldības jautājumos:

<https://pakalpojumi.arhivi.gov.lv/pakalpojumi/konsultacija-dokumentu-un-arhivu-parvaldibas-jautajumos>

<sup>295</sup> LNA, Dokumenta konservācija un restaurācija:

<https://pakalpojumi.arhivi.gov.lv/pakalpojumi/dokumenta-konservacija-un-restauracija>

<sup>296</sup> LNA, Ekskursija arhīvā: <https://pakalpojumi.arhivi.gov.lv/pakalpojumi/ekskursija-arhiva>

<sup>297</sup> LNA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

<sup>298</sup> LNA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

kā neatņemama LNA darbības sastāvdaļa, jo juridiski nozīmīgu dokumentu sagatavošana, darbs ar fiziskiem arhīva krājumiem un lasītavu pakalpojumi arī turpmāk objektīvi prasa klātienē formātu.<sup>299</sup>

**Galvenie rādītāji LNA reģionālajam pārklājumam ir:**

- Arhīva krājumu fiziskā pieejamība:** Pārklājums tiek veidots, ņemot vērā arhīva dokumentu glabāšanas vietas un arhīvglabātavu izvietojumu.
- Klientu pieejamība un ēku sasniedzamība:** LNA izvērtē, kurās arhīvu ēkās ir lietderīgi pieņemt klientus klātienē. Arhīvglabātavas, kas atrodas nomaļās vai industriālās teritorijās un ir grūti sasniedzamas iedzīvotājiem, netiek izmantotas klātienē klientu apkalpošanai.
- Pakalpojumu pieprasījums un klientu plūsma:** Tiek analizēts pieteikumu skaits, sagatavoto atbilžu apjoms, lasītāju un apmeklējumu skaits, kā arī klientiem izsniegto dokumentu apjoms.
- Infrastrukturā kapacitāte un ilgtermiņa attīstības iespējas:** Reģionālais pārklājums ir cieši saistīts ar arhīva infrastruktūras pilnveides plāniem, tostarp ēku tehnisko stāvokli, energoefektivitāti un iespēju ilgtermiņā koncentrēt arhīvu krājumus mazākā skaitā funkcionāli piemērotu ēku.

**Tabula Nr. 29. LNA sniegtie pakalpojumi 2024. gadā**

Pakalpojums	Kopējais pieteikumu skaits	No tiem klātienē	% klātienē	Kopējais saņemšanas skaits	No tiem klātienē	% klātienē
Informācijas pieprasīšana no arhīva dokumentiem	19 000	6 093	32,07%	21 771	2 217	10,18%
Foto, skaņas un audiovizuālo dokumentu kopiju pasūtīšana	676	31	4,59%	668	3	0,45%
Pieteikums darbam arhīva lasītavā	9 156	<i>Šādi dati netiek apkopoti, jo klients jebkurā gadījumā pakalpojumu saņem klātienē</i>		9 156	9 156	100,00%

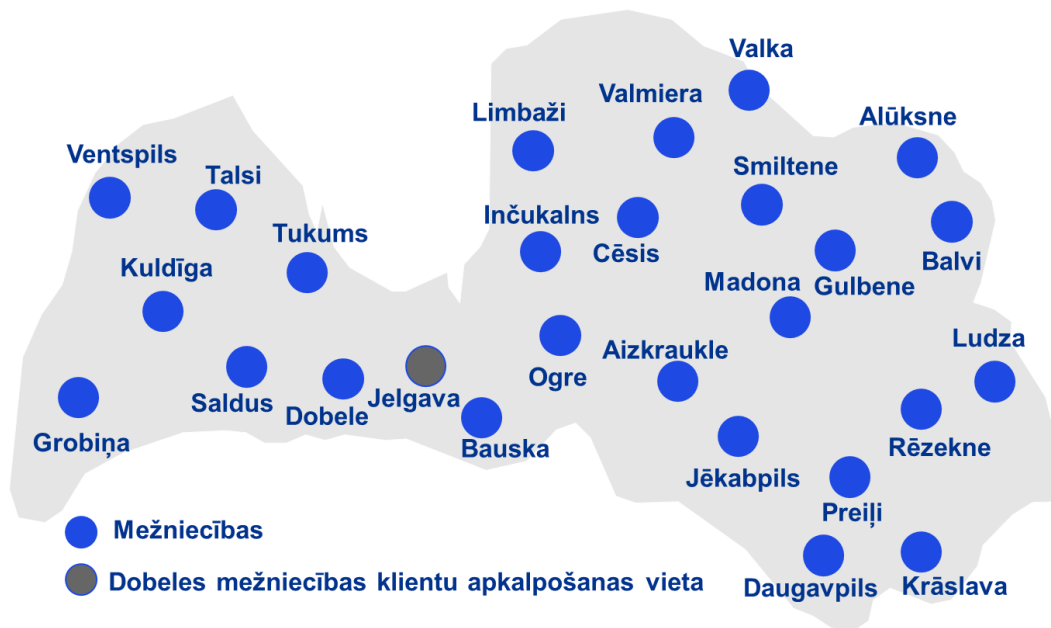
Avots: LNA sniegtā informācija informācijas pieprasījumā

<sup>299</sup> LNA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

## 2.1.21. Valsts meža dienests

Valsts meža dienests (turpmāk – VMD) nodrošina klātienē klientu apkalpošanu mežniecībās visā Latvijas teritorijā, ievērojot subsidiaritātes principu – katrā novadā ir nodrošināta vismaz viena klātienē apkalpošanas vieta. Kopumā VMD klātienē klientu apkalpošana tiek nodrošināta 26 mežniecībās<sup>300</sup> un Dobeles mežniecības klientu apkalpošanas vietā Jelgavā.<sup>301</sup>

### Attēls Nr. 17. VMD reģionālo struktūrvienību ilustratīvs attēlojums



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz <https://www.vmd.gov.lv/lv/filiales>

Šāds teritoriālais pārklājums ir veidots, lai nodrošinātu pakalpojumu pieejamību meža īpašniekiem un citiem klientiem reģionos, īpaši lauku teritorijās, kur klātienē pieejamībai ir būtiska nozīme.

Klātienē apkalpošana VMD darbībā ir būtiska, jo daļa pakalpojumu ir juridiski sarežģīti un prasa speciālista iesaisti. Mežniecībās klientus apkalpo vecākie referenti ar mežsaimniecības izglītību vai pieredzi. Speciālisti sniedz konsultācijas, palīdz aizpildīt iesniegumus, pārbauda dokumentus, veic datu ievadi Meža valsts reģistrā<sup>302</sup> un citās informācijas sistēmās, kā arī sagatavo lēmumus. Klātienē apkalpošana ir īpaši nozīmīga privāto mežu īpašniekiem, mantojuma lietu kārtotājiem un klientiem ar ierobežotām digitālajām prasmēm. Klātienē klientiem ir pieejami arī datori pašapkalpošanās vajadzībām, un darbinieki sniedz atbalstu e-pakalpojumu

<sup>300</sup> VMD, Mežniecības: <https://www.vmd.gov.lv/lv/filiales>

<sup>301</sup> VMD, Dobeles mežniecības klientu apkalpošanas vieta Jelgavā:

<https://www.vmd.gov.lv/lv/filiale/dobeles-mezniecibas-klientu-apkalposanas-vieta-jelgava>

<sup>302</sup> VMD, <https://www.vmd.gov.lv/lv/meza-valsts-registrs>

izmantošanā. Papildus tam mežniecībās ir iespējams veikt maksājumus par pakalpojumiem, kuriem piemērojama valsts nodeva.<sup>303</sup>

VMD pakalpojumu sniegšanā mērķtiecīgi pāriet uz digitāliem risinājumiem. Piemēram, mednieku sezonas karšu izsniegšanā<sup>304</sup> klātienes īpatsvars ir būtiski samazinājies, savukārt koku ciršanas mežā apliecinājumu<sup>305</sup> gadījumā elektroniskā pakalpojuma pieteikšana ir primārā. Privāto mežu īpašnieku segmentā klātienes apkalpošana saglabājas nozīmīga, jo dokumentu sagatavošana un lēmumu pieņemšana bieži prasa padziļinātu profesionālu konsultāciju. VMD norāda, ka klātienes apkalpošanu īpaši izmanto gadus vecāki klienti, kā arī personas ar ierobežotām digitālajām prasmēm, savukārt jaunākas mērķa grupas biežāk izvēlas e-pakalpojumus.<sup>306</sup>

VMD regulāri analizē klātienes un attālināto pakalpojumu īpatsvaru, klientu plūsmu, darbinieku noslodzi un procesu efektivitāti. Digitalizācijas rezultātā pēdējo gadu laikā ir samazināts klātienes apkalpošanā iesaistīto darbinieku skaits, vienlaikus saglabājot mežniecības kā funkcionālas struktūrvienības, kurās darbinieki pilda arī uzraudzības, kontroles un citas pamatfunkcijas.<sup>307</sup>

**Tabula Nr. 30. VMD sniegtie pakalpojumi 2024. gadā**

VMD pakalpojums	Pakalpojumu skaits	no tiem klātienē	% klātienē
Apliecinājums koku ciršanai	42 478	20 302	47,79%
Pārskats par koku ciršanu	63 136	0	0,00%
Paziņojums par koku ciršanu	8 194	1 490	18,18%
Meža atjaunošanas pārbaude	27 782	0	0,00%
Atzinums mežaudzes atzīšanai par neproduktīvu	543	227	41,80%
Valsts meža dienesta sanitārais atzinums	7 336	4 612	62,87%
Jaunaudžu kopšanas pārbaude	40 714	0	0,00%
Meža ieaudzēšanas pārbaude	1 761	0	0,00%
Zemes reģistrēšana Meža valsts reģistrā, kura Nekustamā īpašuma valsts kadastra informācijas sistēmā nav reģistrēta kā mežs, bet atbilst Meža likuma objektam, ar pārbaudi apvidū.	0	0	0,00%
Meža veselības stāvokļa pārbaude (izņemot pārbaudi Valsts meža dienesta sanitārā atzinuma saņemšanai)	64	64	100,00%
Plantāciju meža reģistrēšana	1 301	991	76,17%
Pārskats pēc paziņojuma par koku ciršanu	1 896	468	24,68%
Informācija par reģistrētiem MRM ieguves avotiem	6	0	0,00%
Atļauja MRM ieviešanai	0	0	0,00%

<sup>303</sup> VMD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026

<sup>304</sup> VMD, Mednieka sezonas karte: <https://www.vmd.gov.lv/lv/mednieka-sezonas-karte>

<sup>305</sup> VMD, Apliecinājums koku ciršanai mežā: <https://www.vmd.gov.lv/lv/pakalpojumi/apliecinajums-koku-cirsanai-meza>

<sup>306</sup> VMD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026

<sup>307</sup> VMD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026

VMD pakalpojums	Pakalpojumu skaits	no tiem klātienē	% klātienē
MRM izcelsmes sertifikāts	283	0	0,00%
MRM piegādātāja reģistrācija	29	0	0,00%
Mednieku un medību vadītāju eksāmeni, praktiskais eksāmens šaušanā ar garstobra-vītņstobra medību šaujām ieroci.*	0	0	0,00%
Medību vadītāja kandidāta teorētisko zināšanu pārbaudījums	111	4	3,60%
Mednieka kandidāta teorētisko zināšanu pārbaudījums	857	22	2,57%
Mednieka kandidāta praktisko iemaņu pārbaudījums	836	17	2,03%
Pārbaudījums šaušanā ar garstobra-vītņstobra medību šaujām ieroci	911	89	9,77%
Mednieka un medību vadītāja apliecības izsniegšana vai maiņa	863	863	100,00%
Medību atļauja vilka, lūša aļņa, staltbrīža, meža cūkas, stirnas medīšanai.	41 646	41 646	100,00%
Mednieka sezonas karte	19 046	2 654	13,93%
Atļauja ārvalstu medniekam medīt Latvijas teritorijā	1 989	1 989	100,00%
Atļauja izvest medību trofejas no Latvijas	3	3	100,00%
Atļauja medījamo dzīvnieku ievēšanai Latvijā vai izlaišanai savvaļā	0	0	0,00%
Medību iecirkņa reģistrēšana	1 363	1 363	100,00%
Atļauja savvaļas medījamo dzīvnieku turēšanai nebrīvē	0	0	0,00%
Meža un meža zemes novērtēšana zemes kadastrālās vērtības un mežaudzes vērtības noteikšanai, izmantojot Meža valsts reģistra aktualizētos datus	17 774	0	0,00%
Meža inventarizācijas datu (inventarizācijas lieta) reģistrācija Meža valsts reģistrā	30 887	0	0,00%
Kalendāra gada laikā atkārtota aktuālas Meža valsts reģistra informācijas izsniegšana pēc meža īpašnieka vai tiesiskā valdītāja pieprasījuma.* Aktuālu meža inventarizācijas datu izsniegšana.	3 506	n/d	n/d
Pieķļuves tiesības Meža valsts reģistram tiešsaistē ar iesniegumu, paziņojumu un pārskatu iesniegšanas iespējām vai Meža valsts reģistra datu lietošanas tiesībām informācijas sistēmas līmenī ar iesniegumu, paziņojumu, pārskatu un meža inventarizācijas datu iesniegšanas iespējām – atbilstoši meža zemes platībai.*	266	0	0,00%

Avots: VMD sniegtā informācija informācijas pieprasījumā

## 2.1.22. Tiesu administrācija

Tiesu administrācijā (turpmāk – TA) klātienē klientu apkalpošana tiek nodrošināta vienā klientu apkalpošanas vietā Rīgā, Raiņa bulvārī 15.<sup>308</sup> Šāds modelis ir izvēlēts, ņemot vērā salīdzinoši šauru pakalpojumu saņēmēju loku, kā arī to, ka pakalpojumu pieteikšana var notikt arī attālināti vai ar sadarbības partneru starpniecību, galvenokārt, pašvaldību sociālajiem dienestiem.<sup>309</sup>

TA klātienē klientu apkalpošanā ir īpaši svarīga individuāla un profesionāla pieeja, jo iestāde nodrošina pakalpojumu pieteikšanu valsts nodrošinātajai juridiskajai palīdzībai un valsts kompensācijām cietušajiem. Klātienē klientiem tiek nodrošināta iesniegumu pieņemšana, veidlapu izsniegšana un praktiska palīdzība iesniegumu sagatavošanā. Šāda pieeja ir būtiska, lai nodrošinātu pieteikumu kvalitāti un mazinātu risku, ka pakalpojuma sniegšana kavējas papildu informācijas pieprasījumu vai atteikumu dēļ. Pašas juridiskās konsultācijas pēc būtības TA klātienē nesniedz, taču palīdz klientiem saprast, vai viņu situācija ietilpst pakalpojuma saņemšanas tvērumā.

Klātienē apkalpošana TA ir īpaši nozīmīga, jo pakalpojumu saņēmēji pārsvarā ir sociāli ievainojamas mērķa grupas – maznodrošinātas un trūcīgas personas, personas valsts vai pašvaldību apgādībā, personas krīzes situācijās, kā arī smagos noziedzīgos nodarījumos cietušie, piemēram, nāves, smagu miesas bojājumu, dzimumneaizskāramības aizskārums, cilvēktirdzniecības vai apzinātas inficēšanas gadījumos.<sup>310</sup> Šīm mērķa grupām bieži ir ierobežotas digitālās prasmes un grūtības patstāvīgi noformulēt juridiski korektu pieteikumu, tādēļ klātienē atbalsts iesnieguma sagatavošanā ir kritiski svarīgs.

TA klātienē klientu apkalpošanas modelis balstās uz juristu iesaisti, kuri strādā rotācijas kārtībā un vienlaikus nodrošina gan klātienē pieņemšanu, gan telefoniskās un elektroniskās konsultācijas.<sup>311</sup> Šāds risinājums ir izvēlēts, lai nodrošinātu kvalitatīvu komunikāciju ar klientu jau pieteikuma sagatavošanas brīdī un savlaicīgi identificētu gadījumus, kuros pakalpojums nepienākas, tādējādi mazinot klientu vilšanos un administratīvo slogu.<sup>312</sup>

Būtiska TA klātienē apkalpošanas daļa ir ciešā sadarbība ar pašvaldību sociālajiem dienestiem, kuri bieži ir pirmais kontaktpunkts personām krīzes situācijās. Sociālie dienesti palīdz klientiem sagatavot pieteikumus, kas TA nonāk elektroniski vai papīra formā, kā arī sazinās ar TA speciālistiem sarežģītākos gadījumos. TA papildus īsteno mērķtiecīgus informēšanas un apmācību pasākumus sociālajiem darbiniekiem, lai uzlabotu pieteikumu kvalitāti un veicinātu vienotu izpratni par pakalpojumu piešķiršanas kritērijiem. Sadarbība ar sociālajiem dienestiem ļauj nodrošināt pakalpojumu pieejamību

<sup>308</sup> TA, Iestādes kontakti: <https://www.ta.gov.lv/lv/iestades-kontakti>

<sup>309</sup> TA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026

<sup>310</sup> TA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026

<sup>311</sup> TA, Bezmaksas attālinātas juristu konsultācijas: <https://www.ta.gov.lv/lv/jaunums/bezmaksas-attalinatas-juristu-konsultacijas>

<sup>312</sup> TA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026

visā valsts teritorijā bez nepieciešamības veidot atsevišķu TA klātienes infrastruktūru reģionos.<sup>313</sup>

Sadarbība ar sociālajiem dienestiem ļauj nodrošināt pakalpojumu pieejamību visā valsts teritorijā bez nepieciešamības veidot atsevišķu TA klātienes infrastruktūru reģionos. Sadarbība ar sociālajiem dienestiem ir arī funkcionāli plašāka nekā tikai iesniegumu pieņemšana – tā nodrošina integrētu pieeju klienta situācijas risināšanā, kur juridiskās palīdzības vai kompensācijas jautājumi bieži ir cieši saistīti ar sociālajiem, ģimenes vai ekonomiskajiem apstākļiem. Līdz ar to TA neuzskata sociālos dienestus par alternatīvu saviem centriem, bet par būtisku sistēmas daļu, kas ļauj nodrošināt pakalpojumu pieejamību, kvalitāti un mērķa grupai atbilstošu atbalstu bez paralēlas infrastruktūras izveides.<sup>314</sup>

**Tabula Nr. 31. TA sniegtie pakalpojumi 2024. gadā**

Pakalpojums	Pieteikumi	no <i>tiem</i> klātienē	% klātienē	Sniegtie pakalpojumi	no <i>tiem</i> klātienē	% klātienē
<b>Valsts nodrošinātās juridiskās palīdzības sniegšana</b>	1 180	220	18,64%	900	0	0,00%
<b>Valsts kompensācijas izmaksāšana cietušajiem kriminālprocesā</b>	756	63	8,33%	638	0	0,00%
<b>Finansiālā atbalsta nodrošināšana Latvijas valstspiederīgajiem jautājuma par bērna aizgādības tiesību pārtraukšanu vai atņemšanu risināšanai ārvalstī</b>	0	0	0,00%	0	0	0,00%

Avots: TA sniegtā informācija informācijas pieprasījumā

### 2.1.23. Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācija

Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācija (turpmāk – UGF) klātienes klientu apkalpošanu nodrošina centralizēti vienā klientu apkalpošanas vietā Raiņa bulvārī 15, Rīgā.<sup>315</sup> UGF pamatfunkcija ir uzturlīdzekļu izmaksas nodrošināšana bērniem, kurus apgādā tikai viens no vecākiem, jo otrs vecāks tiesas nolēmumu par uzturlīdzekļu piedziņu nepilda.<sup>316</sup> Klātienes apkalpošanas ietvaros UGF strādā ar divām galvenajām klientu grupām – uzturlīdzekļu saņēmējiem (iesniedzējiem)<sup>317</sup> un uzturlīdzekļu

<sup>313</sup> TA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026

<sup>314</sup> TA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026

<sup>315</sup> UGF, Iestādes kontakti: <https://www.ugf.gov.lv/lv/iestades-kontakti>

<sup>316</sup> UGF, Darbības jomas: <https://www.ugf.gov.lv/lv/darbibas-jomas>

<sup>317</sup> UGF, Iesniedzēja pienākumi: <https://www.ugf.gov.lv/lv/iesniedzēja-pienakumi>

parādniekiem,<sup>318</sup> ar kuriem tiek risināti saistību izpildes, parāda atmaksas un vienošanās jautājumi.

Klātienēs apkalpošanā UGF nodrošina pakalpojumu pieteikšanu, konsultāciju sniegšanu, dokumentu pieņemšanu un dokumentu izsniegšanu. Klientu apkalpošana tiek organizēta klasiskā formātā – klientus pieņem UGF darbinieks pie apkalpošanas lodziņa. Klientu telpās nav izveidotas pašapkalpošanās darba vietas vai pieejami datori pieteikumu aizpildīšanai, jo UGF praksē šāda nepieciešamība nav identificēta. Klienti, kas ierodas klātienē, parasti sagaida tiešu sarunu ar darbinieku, lai izprastu savu situāciju un saņemtu skaidrojumu par iespējamajiem risinājumiem. Klātienēs pakalpojumus UGF visbiežāk izmanto uzturlīdzekļu parādnieki, kuri vēlas noskaidrot parāda apmēru, vienoties par parāda atmaksas kārtību vai sakārtot savas saistības. Pēc iestādes novērojumiem šī klientu grupa pārsvarā ir vīrieši, bieži ar zemāku izglītības līmeni un zemāku finanšu pratību, kas ietekmē arī pakalpojumu saņemšanas veidu un nepieciešamību pēc klātienēs konsultācijas. Klātienēs apkalpošanu izmanto arī personas, kurām nav pieejami vai ir grūti lietojami elektroniskie saziņas rīki, kā arī klienti, kuri dod priekšroku tiešai komunikācijai, lai labāk izprastu savu situāciju.<sup>319</sup>

UGF paralēli klātienēs apkalpošanai plaši izmanto attālinātos saziņas kanālus. UGF praksē klātienēs apmeklējumu skaits ir būtiski mazāks nekā attālināto kontaktu apjoms. Piemēram, 2025. gadā UGF klātienē apkalpoja 2 086 klientus, savukārt tajā pašā periodā tika apkalpoti vairāk nekā 37 000 telefona zvanu. Tas apliecina, ka klātienēs apkalpošana UGF gadījumā ir papildinošs kanāls situācijām, kurās klientam nepieciešama padziļināta saruna vai klātienēs skaidrojums, bet ne primārais pakalpojumu saņemšanas veids.<sup>320</sup>

Klātienēs klientu apkalpošanas nodrošināšanai UGF analizē klientu plūsmas rādītājus, lai izvērtētu, vai klātienēs apkalpošanu iespējams nodrošināt ar esošajiem cilvēkresursiem, kā arī pakalpojumu kvalitāti. Pakalpojumu kvalitāte tiek vērtēta pēc tā, vai klientam klātienē ir sniegta pilnīga un saprotama informācija un vai klients pēc konsultācijas spēj patstāvīgi rīkoties, bez nepieciešamības atkārtoti vērsties ar to pašu jautājumu. Klātienēs konsultāciju ilgums netiek atsevišķi mērīts, jo tas ir būtiski atkarīgs no konkrētās lietas sarežģītības – no vienkāršiem informācijas precizējumiem līdz sarežģītām situācijām ar vairākām uzturlīdzekļu lietām vai starptautiskiem aspektiem.

UGF rīcībā esošie dati un ikdienas novērojumi tiek izmantoti klātienēs apkalpošanas organizēšanai, iekšējo apmācību plānošanai un konsultāciju kvalitātes uzlabošanai, saglabājot klātienēs apkalpošanu kā svarīgu atbalsta mehānismu tiem klientiem, kuriem attālinātie kanāli nav pietiekami efektīvi.<sup>321</sup>

<sup>318</sup> UGF, Uzturlīdzekļu parādniekiem: <https://www.ugf.gov.lv/lv/uzturlidzeklu-paradniekiem>

<sup>319</sup> UGF pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026

<sup>320</sup> UGF pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026

<sup>321</sup> UGF pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026

UGF ir trīs pakalpojumi, bet tikai viens tiek nodrošināts klātienē - pieteikšanās uzturlīdzekļu saņemšanai, kas klātienē 2024. gadā sniegts 3,10% gadījumu (tabula zemāk).

**Tabula Nr. 32. Pakalpojuma “Pieteikšanās uzturlīdzekļu saņemšanai” rādītāji 2024. gadā**

Pakalpojums	Pieteikumu skaits	No tiem klātienē	% klātienē
Pieteikšanās uzturlīdzekļu saņemšanai	9 187	285	3,10%

Avots: UGF sniegtā informācija informācijas pieprasījumā

## 2.2. Valsts pārvaldes iestāžu klātienes apkalpošanas struktūrvienību tīkla attīstība reģionos (tai skaitā valstspilsētās) nākamo trīs līdz piecu (3-5) gadu perspektīvā un attīstības sasaiste ar VPVKAC pakalpojumu klāstu

### 2.2.1. Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra

VSAA nav plānotas būtiskas izmaiņas klātienes klientu apkalpošanas vietās vai to skaitā. VSAA redz nepieciešamību saglabāt klātienes apkalpošanu, ņemot vērā specifiskās vajadzības, kas saistītas ar pensiju piešķiršanu, kur svarīgs ir klientu darba stāžs līdz 1996. gadam, kas pieejams tikai dokumentos papīra formātā. VSAA klātienes klientu apkalpošanā ir svarīga individuāla pieeja, piemēram, bērna piedzimšanas gadījumā, kur ir jānoskaidro, kurš no vecākiem saņems pabalstu un uz cik ilgu laiku. Pensiju saņemšana ir vēl viens VSAA pakalpojums, kurā individuāla pieeja ir būtiska, lai nodrošinātu precīzu un klientam pielāgotu pakalpojumu sniegšanu.<sup>322</sup>

No VSAA VPVKAC ir nodoti visi pakalpojumi, kuriem nepieciešams tikai klienta pieprasījums. Turpmākā sadarbība ar VPVKAC koncentrēsies uz attālinātā ierēdņa funkcijas pilnveidošanu, lai nodrošinātu efektīvu pakalpojumu sniegšanu arī attālināti. VPVKAC VSAA attālinātās konsultācijas tiek izmantotas specifisku jautājumu risināšanai, taču tās neietver aprēķinus. VPVKAC klātienes konsultācijās var sniegt ieteikumus un sagatavot atbildes uz klientu iesniegumiem, lai palīdzētu klientam izdarīt informētus lēmumus. Šāda pieeja ir būtiska arī pensiju pieprasīšanas gadījumos, kur klienti vēlas pārliecināties par visu nepieciešamo informāciju.<sup>323</sup>

Tuvāko 3-5 gadu perspektīvā VSAA ir plānots saglabāt reģionālās struktūrvienības esošajā apjomā, jo klātienes apkalpošana ir būtiska dokumentu pieņemšanai, reģistrēšanai, izvērtēšanai un izziņu izsniegšanai. Šīs pamatfunkcijas netiks mainītas, jo tās ir kritiskas klientu apkalpošanas procesā, tāpēc VSAA mērķtiecīgi turpinās pielāgoties klientu vajadzībām, saglabājot klātienes apkalpošanas iespējas un attīstot attālinātos pakalpojumus. Ir uzsākta pakāpeniska attālināto konsultāciju ieviešana VSAA reģionālajās struktūrvienībās pēc specializācijas pieejas konkrētu pakalpojumu sniegšanā. Piemēram, Daugavpils reģionālā nodaļa ir atbildīga par slimības pabalsta piešķiršanu un vecuma pensijām, un nodrošina padziļinātas konsultācijas, kad tas ir nepieciešams. Līdzīgi, Ventspils reģionālā nodaļa atbild par bērnu pabalstiem un arī sniedz attālinātas konsultācijas. VSAA nodrošina individuālas padziļinātas konsultācijas gadījumos, kad klientiem ir nepieciešams skaidrojums par sarežģītām izvēlēm, piemēram, vecāku pabalsta saņemšanas ilgumu un saņēmēju izvēli. Lai arī ir pieejami kalkulatori un informatīvie materiāli, ievērojama daļa klientu dod priekšroku klātienes konsultācijām, lai saņemtu detalizētu izskaidrojumu un pārliecinātos par pieņemto lēmumu pareizību.<sup>324</sup>

VSAA reģistrē un analizē klientu iesniegumus, tai skaitā pārsūdzības, kas tiek iesniegtas direktoram. Šajos gadījumos tiek izvērtēts, vai klientam ir piešķirts pakalpojums, ar kuru

<sup>322</sup> VSAA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

<sup>323</sup> VSAA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 21.01.2026.

<sup>324</sup> VSAA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

viņš nav apmierināts, vai arī ir bijusi nepieciešamība pēc papildu informācijas, kas varētu izraisīt atkārtotu apmeklējumu. Šāda analīze palīdz identificēt situācijas, kurās klienti varētu būt spiesti atgriezties, lai izpildītu nepieciešamās prasības vai sniegtu papildu informāciju. Lai gan VSAA veic iekšēju analīzi par pārsūdzības iesniegumiem, publiski šāda informācija netiek izplatīta. VSAA uztur formālu un neformālu uzskaiti par pārsūdzībām, analizējot, cik no tām ir atstātas spēkā vai grozītas.<sup>325</sup> Šāda analīze palīdz uzlabot pakalpojumu kvalitāti un klientu apmierinātību.

## 2.2.2. Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra

VTUA pašlaik veic pilotprojektu, kura ietvaros tiek pārbaudīts izbraukuma biroja risinājums Vidzemes novada teritorijā. Šī iemesla dēļ ar 2023. gada 2. janvāri Vidzemē tika likvidēti biroji Cēsīs un Alūksnē, savukārt Valmierā un Gulbenē papildus klātienē apkalpošanai tika uzsākta pakalpojumu nodrošināšana izbraukuma biroja formātā.<sup>326,327</sup>

Nākamo 3-5 gadu laikā VTUA tiek plānots veikt izmaiņas klātienē klientu apkalpošanas funkcionalitātē, ja Vidzemes reģiona pilotprojekts būs veiksmīgs un ļaus optimizēt pakalpojumu sniegšanu un labāk pielāgoties klientu vajadzībām. Pamatojoties uz VTUA apkopotajiem datiem Vidzemes reģiona pilotprojekta ietvaros, pastāv iespēja, ka klātienē punktu skaits tiks samazināts arī pārējos reģionos.<sup>328</sup>

2026.gadā tiks pieņemti lēmumi par turpmāko nodaļu izvietojumu un struktūru, lai optimizētu pakalpojumu sniegšanu un nodrošinātu efektīvu klientu apkalpošanu visā Latvijā. Ik pēc diviem gadiem VTUA veic klientu apmierinātības aptauju, aptaujas rezultāti norāda uz pozitīvu atgriezenisko saiti, īpaši par izbraukuma biroju darbību. Aptaujas rezultāti kalpos par pamatu turpmākiem uzlabojumiem un pārmaiņām klientu apkalpošanas vietās.

Madonā VTUA izmanto pašvaldību apvienības pārvaldes<sup>329</sup> telpas, kur otrdienās klientiem ir pieejami klātienē pakalpojumi. Pārējā laikā inspektori dodas pie klientiem uz norādītajām adresēm, nodrošinot pakalpojumu pieejamību. Izzaņas pakalpojumi ir pieejami caur VPVKAC, taču VTUA rīcībā esošie dati liecina, ka klientu interese par šo kanālu ir ierobežota. Laika periodā no 2023.gada oktobra līdz 2024. gada septembrim VPVKAC tika reģistrētas tikai 10 konsultācijas par VTUA pakalpojumiem un 2 no tām bija klātienē konsultācijas.<sup>330</sup>

Iespējamās štata vietu izmaiņas VTUA reģionālajās struktūrvienībās nav zināmas, jo šobrīd tiek izmēģināts jauns pakalpojumu sniegšanas formāts. Nav zināms, kā pilotprojekta rezultāti ietekmēs nākotnes VTUA pakalpojumu sniegšanas stratēģiju. Taču

<sup>325</sup> VSAA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

<sup>326</sup> Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra, Mainīta VTUA klientu apkalpošanas kārtība Vidzemes novados: <https://www.vtua.gov.lv/lv/jaunums/mainita-vtua-klientu-apkalposanas-kartiba-vidzemes-novados>

<sup>327</sup> Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra, Jaunas VTUA klientu apkalpošanas veids Vidzemē rāda pozitīvas tendences: <https://www.vtua.gov.lv/lv/jaunums/jaunais-vtua-klientu-apkalposanas-veids-vidzeme-rada-pozitivās-tendences>

<sup>328</sup> VTUA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 21.01.2026

<sup>329</sup> Madonas novada pašvaldība, Madonas apvienības pārvalde: <https://www.madona.lv/lat/lazdonas-pagasts>

<sup>330</sup> VARAM sniegtā informācija izvērtējuma izpildei par VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu rādītājiem

nākamajos 5 gados VTUA tiek plānots pakāpeniski pārtraukt dažas klientu klātienē pakalpošanas funkcijas, koncentrējoties uz digitālo pakalpojumu attīstību. Precīzs grafiks par katru gadu atsevišķi šobrīd nav noteikts, taču VTUA plānots virzīties uz e-pakalpojumu integrāciju, lai klienti varētu saņemt pakalpojumus attālināti, neapmeklējot struktūrvienību klātienē.<sup>331</sup>

VTUA mērķis ir optimizēt pakalpojumu sniegšanu, samazinot nepieciešamību pēc klātienē apmeklējumiem, kur tas ir iespējams. Tas ietver arī izbraukuma biroju un attālinātā ierēdņa formāta attīstību, kas ļaus inspektoriem sniegt pakalpojumus tieši klientu norādītajā adresē.<sup>332</sup>

VTUA kompetenci un praktisko lomu būtiski ietekmēja normatīvā regulējuma izmaiņas, ar kurām autovadītāja apliecības turētājiem tika piešķirtas tiesības vadīt noteikta veida traktortehniku bez atsevišķas traktortehnikas vadītāja apliecības.<sup>333</sup> Šo izmaiņu rezultātā lielākajai daļai sabiedrības vairs nav nepieciešams iegūt traktortehnikas vadītāja apliecību, ja traktortehnika tiek izmantota ceļu satiksmē un atbilst normatīvajos aktos noteiktajiem tehniskajiem kritērijiem. Intervijas laikā tika uzsvērts, ka šīs izmaiņas ir samazinājušas pieprasījumu pēc traktortehnikas vadītāja apliecību izsniegšanas, tādējādi sašaurinot VTUA lomu vadītāju kvalifikācijas jomā. Tomēr intervijā tika norādīts, ka joprojām pastāv nepieciešamība pēc kvalificētiem operatoriem, kas prasmīgi spēj izmantot traktortehniku ārpus ceļu satiksmes, piemēram, lauksaimniecībā un mežizstrādē. Tika uzsvērts, ka meža nozare jau ir sākusi ieguldīt līdzekļus, lai apmācītu operatorus, un līdzīgas izmaiņas varētu būt nepieciešamas arī citās nozarēs, lai nodrošinātu maksimālu efektivitāti un drošību.<sup>334</sup> VPVKAC jāspēj elastīgi pielāgoties, jo iestāžu pakalpojumu specifika un sabiedrības vajadzības nepārtraukti attīstās. VPVKAC jābūt gataviem sekot līdzi izmaiņām, lai saglabātu savu nozīmi un nodrošinātu atbilstošu pakalpojumu pieejamību.

VTUA neplāno nodot vēl kādus no saviem pakalpojumiem VPVKAC, jo VTUA pati spēj efektīvi tikt galā ar pakalpojumu sniegšanu. Šobrīd VPVKAC minimālo pakalpojumu grozā ir viens VTUA pakalpojums – Izziņas vai statistikas pārskatu sagatavošana, izsniegšana no valsts informācijas sistēmas "Traktortehnikas un tās vadītāju valsts informatīvā sistēma".<sup>335</sup> VTUA ilgstoši nav saņēmuši pakalpojumu pieteikumus, kuru kanāls būtu VPVKAC. Citus pakalpojumus pārņemt VPVKAC pakalpojumu grozā būtu sarežģīti, jo tie ir specifiski un prasa augstu specializāciju, ko VPVKAC nevar nodrošināt.

VTUA virza savu e-pakalpojumu attīstību, lai iesniegumu sagatavošana būtu vienkārša un pieejama elektroniski. Šī virzība uz digitalizāciju un fakts, ka VPVKAC darbiniekiem var būt grūtības izprast specifiskos jēdzienus, kas saistīti ar VTUA pakalpojumiem, kalpo kā būtisks iemesls, kāpēc VTUA neredz tālāku sasaisti ar VPVKAC. Pakalpojumu augstā

<sup>331</sup> VTUA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 21.01.2026.

<sup>332</sup> VTUA, Kvalitātes politika: <https://www.vtua.gov.lv/lv/kvalitates-politika>

<sup>333</sup> VTUA, Kā var saņemt traktortehnikas vadītāja tiesības, ja ir autovadītāja tiesības?: <https://www.vtua.gov.lv/lv/jaunums/ka-var-sanemt-traktortehnikas-vaditaja-tiesibas-ja-ir-autovaditaja-tiesibas>

<sup>334</sup> VTUA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 21.01.2026.

<sup>335</sup> VARAM, VPVKAC tīkls, Sniegto pakalpojumu saraksts:

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.varam.gov.lv%2F%2Fmedia%2F43499%2Fdownload%3Fattachment&wdOrigin=BROWSELINK>

specializācija un tehniskā specifika prasa individuālu pieeju un kompetenci, ko universālas apkalpošanas platformas nevar nodrošināt. Tādējādi VTUA izvēlas attīstīt savus e-pakalpojumus un saglabāt tiešo saikni ar klientiem, nevis paplašināt sadarbību ar VPVKAC.<sup>336</sup>

VTUA tiecas uz to, lai klienti varētu elektroniski iesniegt visus nepieciešamos dokumentus pašrocīgi, tādējādi samazinot nepieciešamību pēc telefoniskām konsultācijām. Lai atbalstītu šo mērķi, VTUA ir izveidojusi klientu atbalsta speciālista amatu, kas konsultē, atbild uz jautājumiem un strādā ar klientiem, kamēr tiek sniegts pakalpojums. Speciālists arī strādā pie pakalpojumu pieteikumu sistēmas izstrādes, kas ietver iekšējās pieteikumu apstrādes sistēmas izveidi. Šī sistēma tiek uzraudzīta un pieskatīta no viena klientu atbalsta speciālista puses, nodrošinot efektīvu un kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu. VTUA uzsvars uz elektronisko dokumentu iesniegšanu un individuālu klientu atbalsta speciālista atbalstu izceļas ar to, ka šāda specializēta pieeja nav pielāgojama VPVKAC universālajam apkalpošanas modelim, kur tehniskā specifika un kompetence būtu grūti nodrošināma.

VTUA ir atteikusies no attālinātā ierēdņa ieviešanas VPVKAC, jo inspektoriem ir ļoti noslogots darbs, un fiziski nav iespējams nodrošināt šādu risinājumu. Inspektori otrdienās pieņem klientus klātienē, bet pārējā nedēļā dodas pie klientiem, nodrošinot klātienē pakalpojumus izbraukumā.<sup>337</sup>

VTUA raksturo savus klientus kā spējīgus un zinošus, lai atrastu nepieciešamo kontakta informāciju, piemēram, struktūrvienības vadītāja telefona numuru, mājas lapā. Specifiskos jautājumus klienti noskaidro telefoniski, pēc tam vienojoties par nepieciešamajiem darbības soļiem. Konsultēšanas process sākas ar klienta jautājumu izpratni, kam seko detalizēta darbību plānošana. Dažkārt ir nepieciešama tūlītēja rīcība, piemēram, ja jānodrošina traktortehnikas konvojs uz Ukrainu.<sup>338</sup> VTUA ir identificējusi savu klientu vajadzības, klienti paši lielākoties spēj paši atrast nepieciešamo informāciju un risināt specifiskos jautājumus, izmantojot telefoniskas konsultācijas, tādējādi papildus konsultācijas nav nepieciešams nodrošināt.

VTUA sniegtie pakalpojumi prasa padziļinātas nozares zināšanas, kas tos būtiski atšķir no citiem valsts pakalpojumiem, piemēram, sociālajā jomā, kur pabalstu piešķiršanas process bieži ir standartizēts un administratīvi vienkāršs – pietiek ar iesnieguma izvērtēšanu un lēmuma pieņemšanu. Pretstatā tam, VTUA pakalpojumu nodrošināšana prasa ne tikai formālu dokumentu apstrādi, bet arī dziļu izpratni par tehniskām un nozares specifiskām niansēm. Tas nozīmē, ka pakalpojumu sniegšana ir cieši saistīta ar darbinieku profesionālo kompetenci un specializāciju, kas ļauj precīzi risināt sarežģītus klientu jautājumus un nodrošināt kvalitāti. Šī specializācija rada izaicinājumus, ja pakalpojumus mēģina integrēt VPVKAC. Tādējādi, VTUA pakalpojumu efektīva sniegšana prasa individuālu pieeju un augstu tehnisko kompetenci, kas nav vienkārši nododama citām institūcijām vai universālām apkalpošanas platformām.<sup>339</sup>

<sup>336</sup> VTUA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 21.01.2026.

<sup>337</sup> VTUA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 21.01.2026.

<sup>338</sup> VTUA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 21.01.2026.

<sup>339</sup> VTUA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 21.01.2026.

VTUA pašlaik netiek apkopoti dati par atkārtotiem klientu apmeklējumiem, un nav izteikta nepieciešamība šo informāciju analizēt. Tomēr VTUA reģistrē un izskata visas saņemtās sūdzības,. Saņemto sūdzību skaits ir stabili zems pret kopējo pārskata periodā sniegto pakalpojumu skaitu, kas ir viens no rādītājiem klientu apmierinātībai ar saņemtajiem pakalpojumiem.<sup>340 341</sup> VTUA klientu apmierinātība un minimālais sūdzību skaits apliecina, ka specializētā pieeja darbojas efektīvi un nav atkarīga no VPVKAC universālā modeļa. Sadarbības paplašināšana ar VPVKAC, visticamāk, nesniegtu būtiskus ieguvumus, jo VTUA individuālā pieeja un tehniskā kompetence nodrošina uzticību un kvalitatīvu problēmu risināšanu, ko vienas pieturas aģentūras nespēj pilnvērtīgi piedāvāt.

### 2.2.3. Valsts darba inspekcija

VDI nav plānots veikt izmaiņas reģionālo struktūrvienību vietās un to skaitā, saglabājot esošo vietu skaitu. Neplānotas izmaiņas iespējamas gadījumā, ja kādai struktūrvienībai neizdodas piesaistīt darbības nodrošināšanai nepieciešamos speciālistus. Pieejamās klātienē klientu apkalpošanas funkcijas ir plānots saglabāt, nākotnē klientu darba vietu aprīkojot ar datoru, lai nodrošinātu VDI speciālistu pieejamību attālinātā ierēdņa formātā, tādējādi samazinot klienta gaidīšanas laiku. Cita veida pārmaiņas klātienē klientu apkalpošanas funkcijā nav plānotas.<sup>342</sup>

Visi fiziskām vai juridiskām personām paredzētie VDI publiskie pakalpojumi ir iekļauti VPVKAC pakalpojumu grozā. VDI ekspertu vērtējums norāda uz klientu interesi vērsties tieši klātienē formātā, kas skaidrojams ar darba ņēmēju iespējamo vēlmi saglabāt anonimitāti, vērstoties pie speciālistiem tālāk no dzīvesvietas.<sup>343</sup>

Visbiežāk klātienē tiek sniegts VID kopumā visbiežāk sniegtais pakalpojums “Konsultācijas (t. sk. uzziņas) par darba tiesisko attiecību un/vai darba aizsardzības normatīvo aktu prasībām sniegšana.” Tāpat intervijā tika norādīts, ka pakalpojums “Atļaujas izsniegšana (turpmākam virsstundu darbam un bērna nodarbināšanai kultūras, mākslas, sporta un reklāmas pasākumos)” tipiski tiek pieprasīts un sniegts attālināti. Kopumā, ņemot vērā, ka lielāko daļu sniegto pakalpojumu sastāda konsultācijas, atkārtoti apmeklējumi nav bieži, kā arī tiek rasti alternatīvi risinājumi, ja klientam nepieciešams sniegt papildu informāciju, piemēram, veicot telefonisku konsultāciju.<sup>344</sup> Galvenokārt neprecizitātes klātienē apkalpošanā saistītas ar nepilnīgu dokumentu apjoma iesniegšanu, savukārt elektroniski nepilnīgā informācija tiek precizēta gadījumos, kad tiek norādīta kontaktinformācija un saņemta klienta atbilde vai konsultācija tiek sniegta atbilstoši klienta norādītajai informācijai.<sup>345</sup>

<sup>340</sup> VTUA 2024. gada darbības pārskats <https://www.vtua.gov.lv/lv/media/1457/download?attachment.>, 11. lpp.

<sup>341</sup> VTUA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 21.01.2026.

<sup>342</sup> VDI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

<sup>343</sup> VDI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

<sup>344</sup> VDI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

<sup>345</sup> VDI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

Uz līdzīgu tendenci norāda arī apstrīdēšanas iesniegumu un sūdzību tendence, kas 2024. gadā sastādīja 190 jeb 2,1% no kopējā VDI izdoto administratīvo aktu un lēmumu administratīvo pārkāpumu lietās skaita.<sup>346</sup>

## 2.2.4. Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisija

VDEĀVK struktūrvienību skaita izmaiņas var tikt saistītas ar izmaiņām politikas plānošanā, tomēr identificēts, ka šāda veida izmaiņas sagaidāmas pēc 2030. gada.<sup>347</sup>

VDEĀVK tiek plānots attīstīt, lai paplašinātu invaliditātes informatīvās sistēmas funkcionalitāti un atvieglojot klientu apkalpošanas speciālistu darbu. Piemēram, šobrīd klientu apkalpošanas speciālists izdrukā sistēmas ģenerētu un elektroniski parakstītu lēmumu, kas tiek veidots kā dokumenta atvasinājums, lai tam būtu juridiskais spēks.

Līdz 2028. gadam Eiropas Savienības dalībvalstīm, tostarp Latvijai, būs jāievieš jauna Eiropas Savienības direktīvas prasība<sup>348</sup> par Eiropas invaliditātes karti un Eiropas stāvvietu karti personām ar invaliditāti, kas paredz vienotu šo karšu izsniegšanu un savstarpēju atzīšanu visā ES. Praksē tas Latvijā nozīmēs skaidrāk definētu un standartizētu procedūru invaliditātes statusa apliecināšanai, iespēju ieviest arī digitālās kartes, kā arī to, ka Latvijā izsniegtās kartes tiks automātiski atzītas pārējās Eiropas Savienības dalībvalstīs un otrādi. Valsts kontrole ir ierosinājusi stāvvietu karšu izsniegšanu VDEĀVK pārņemt no CSDD.<sup>349</sup>

Ja tiek pāriets uz klātienes ekspertīzēm, klientu apkalpošanas speciālistam būtu koordinējošs darbs ar klientiem, sazvanot un vienojoties par klātienes ekspertīzes laiku un vietu. Atvieglojot vienu procesu, citi procesi nāktu klāt, piemēram, klientu apkalpošanas speciālista kapacitātes nodrošināšana Eiropas Savienības invaliditātes un stāvvietu karšu izsniegšanai.<sup>350</sup> Digitālo risinājumu ieviešana ne tikai paātrinātu klientu apkalpošanas procesu, bet arī veicinātu datu drošību un samazinātu cilvēcisko kļūdu risku. Vienlaikus speciālistiem būtu jāapgūst jaunas digitālās prasmes, kas prasa laiku un papildu apmācības.

Lai iedzīvotājiem nodrošinātu plašākas iespējas saņemt VDEĀVK pakalpojumus, VPKAC tīklā nepieciešams nodrošināt atsevišķu telpu iedzīvotājiem darbam ar datoru, lai nodrošinātu drošu darbu ar sensitīviem datiem. Tas palīdzētu sazināties ar personām, kurām nav savs dators, nodrošinot interneta pieeju un slēgtu telpu, lai sensitīvie dati paliktu drošībā. Tas ļautu veikt video konsultācijas vai saziņu ar personu, piemēram, ieviešot anketas, kur jāizjautā personas sajūtas pēdējo mēnešu laikā. Videokonferences nodrošināšana ļautu personām veikt nepieciešamās darbības tuvāk dzīvesvietai, nebraucot uz Rīgu vai citiem KAC. Klātienes privāta saziņa ir ļoti svarīga, un šāda pieeja

<sup>346</sup> Valsts darba inspekcija. 2024. gada darbības pārskats:

<https://www.vdi.gov.lv/lv/media/3224/download?attachment>, 21. lpp.

<sup>347</sup> VDEĀVK pārstāvju sniegtā informācija intervijā 23.01.2026.

<sup>348</sup> European Disability Card and European Parking Card: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/disability/european-disability-card-and-european-parking-card-persons-disabilities\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/disability/european-disability-card-and-european-parking-card-persons-disabilities_en)

<sup>349</sup> Plāno vienkāršot invalīdu stāvvietu karšu izsniegšanu: <https://jauns.lv/raksts/zinas/696639-plano-vienkarsot-invalidu-stavvietu-karsu-izsniegšanu>

<sup>350</sup> VDEĀVK pārstāvju sniegtā informācija intervijā 23.01.2026.

palīdzētu nodrošināt efektīvu saziņu un pakalpojumu sniegšanu.<sup>351</sup> Ņemot vērā klientu vajadzības pēc drošas, privātas un pieejamas saziņas, attālinātā ierēdņa attīstība ir būtiska, lai efektīvi nodrošinātu VDEĀVK pakalpojumus iedzīvotājiem neatkarīgi no viņu dzīvesvietas.

Persona, iesniedzot iesniegumu, norāda veidu, kā vēlas saņemt lēmumu: pa pastu, klātienē vai e-adresē. Mobilitātes apliecības tiek nosūtītas ierakstītā pasta sūtījumā. Ja klients iesniedz nepilnīgi aizpildītu iesniegumu, klientu apkalpošanas speciālists sagatavo vēstuli ar lūgumu trūkumu novēršanai. Trūkumi bieži ir saistīti ar ģimenes ārsta vai ārstējošā ārsta nosūtījuma trūkumu, kas ir obligāti dokumenti. Ja ģimenes ārsts elektroniski nosūta nosūtījumu, bet persona nav iesniegusi iesniegumu, speciālists sazinās ar personu, ja ir kontaktinformācija. Ja kontaktinformācijas nav, VDEĀVK vēršas pie ģimenes ārsta, un speciālista darbs ir sazināties un lūgt trūkumu novērst.

VPVKAC efektīva attīstība un atbilstošas infrastruktūras nodrošināšana ir būtiska, lai iedzīvotāji visā Latvijā varētu droši, privāti un ērti saņemt VDEĀVK pakalpojumus neatkarīgi no dzīvesvietas, īpaši attīstot attālinātā ierēdņa iespējas, lai veicinātu vēl plašāku pakalpojumu un konsultāciju pieejamību.

## 2.2.5. Nodarbinātības valsts aģentūra

NVA tuvāko piecu gadu laikā neizslēdz iespēju slēgt savus KAC tajās vietās, kur trīs mēnešus pēc kārtas klientu skaits ir mazāks par 150 mēnesī. Šādu lēmumu pieņemšana ir atkarīga no pakalpojumu pieprasījuma konkrētajā teritorijā, un šāda rīcība tiek izvērtēta, lai optimizētu resursu izmantošanu un nodrošinātu efektīvu klientu apkalpošanu visā Latvijas teritorijā. 2025. gada beigās tika uzsāktas sarunas ar VARAM par pakalpojumu nodrošināšanu VPVKAC, dodot klientiem iespēju doties uz VPVKAC vai tuvāko filiāli, ja klients vēlas klātienē konsultāciju.

Papildus plānots optimizēt administratīvos resursus un slēgt KAC kritiska klientu skaita samazinājuma gadījumā. E-pakalpojumu attīstība varētu ietekmēt klientu apkalpošanas speciālistu nepieciešamību klātienē un vietu skaitu. Intervijā identificēts, ka kopumā Latvijā darba tirgus situācija pašlaik ir stabila, tāpēc mazākajās pilsētās pastāv lielāks risks, ka klientu aprīte varētu būt zema.<sup>352</sup>

Klientu skaita samazināšanās kontekstā ar pakalpojumu nodrošināšanas veida maiņu no klātienē uz attālinātu<sup>353</sup> nenozīmē nepieciešamību samazināt NVA konsultantu skaitu. Konsultanti joprojām ir nepieciešami, tikai konsultācijas tiek sniegtas citādi, un darbinieka darba vieta varētu būt jebkur Latvijā.

NVA plāno paplašināt tieši attālināto konsultāciju sniegšanu. NVA pārstāvji intervijā informēja, ka videozvanu funkcionalitāti šobrīd nodrošina Zoom platforma, kas, iespējams, nav ilgtspējīgākais risinājums, bet standarta modeļi pilnībā atbilst vajadzībām. Runājot par attīstības perspektīvu tuvāko 5 gadu laikā, video konsultācijas,

<sup>351</sup> VDEĀVK pārstāvju sniegtā informācija intervijā 22.01.2026.

<sup>352</sup> NVA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 23.01.2026.

<sup>353</sup> NAV, Karjeras konsultācijas: <https://www.nva.gov.lv/lv/karjeras-konsultācijas>

visticamāk, tiks integrētas NVA portālā un sistēmā, lai nebūtu vajadzība izmantot ārējos rīkus.<sup>354</sup>

Tuvākajā laikā plānots pilotēt jaunu pakalpojumu piedāvāšanu atsevišķos VPVKAC, kur pēc pakalpojuma varētu būt augstāks pieprasījums. NVA pieļauj, ka personas labprātāk izvēlas apmeklēt tuvāko VPVKAC, nevis doties uz NVA KAC, jo, piedāvājot klientiem attālinātu konsultāciju iespēju, nereti tiek novērota vēlme izmantot klātienes konsultāciju, lai vienlaikus risinātu arī citas aktuālas lietas attiecīgajā pilsētā. Pilotprojekts un pakalpojumu piedāvāšana atsevišķos VPVKAC palīdzēs saprast atsaucību un efektivitāti darba meklēšanas atbalsta konsultāciju nodrošināšanā. Alternatīvas varētu būt arī NVA konsultāciju organizēšana pašvaldību telpās. Arvien lielāka daļa klientu varēs patstāvīgi saņemt konsultācijas attālināti, kas varētu izlīdzināt pakalpojumu pieejamību, ja kādu centru slēgtu.<sup>355</sup>

Pilotprojekta ietvaros ir svarīgi nodrošināt konsultāciju privātumu, lai sarunas nevarētu dzirdēt citi apmeklētāji. Reemigranti un darba devēji, kas meklē darbiniekus Eiropas Savienībā, var saņemt konsultācijas. Pakalpojumi, piemēram, finanšu prasības apmācību modulis un konkurētspējas paaugstināšanas lekcijas,<sup>356</sup> var tikt nodrošināti, izmantojot VPVKAC klientiem ierīkoto privāto telpu ar datoru. NVA speciālisti atzīmē, ka visi iespējamie NVA pakalpojumi ir iekļauti VPVKAC pakalpojumu grozā, un ir svarīgi uzsākt attālinātā ierēdņa nodrošināšanu. Būtu vēlams nodrošināt vienotu infrastruktūru VPVKAC centros, lai valsts iestādes plašāk varētu izmantot šos centrus, jo šobrīd visos VPVKAC nav iespējams nodrošināt klientam privātu telpu attālināta pakalpojuma saņemšanai. Laika rezervācijas un noslodzes vērtēšanas process VPVKAC sistēmā būtu optimāls, ja sistēmas tiktu integrētas, ļaujot veikt plānošanu vienotā platformā, nevis divās atsevišķās sistēmās. Šobrīd ir iespējams ielānot tikai vienu konsultāciju vienā laika posmā, taču būtu lietderīgi paredzēt iespēju iestādei organizēt vairākas konsultācijas vienu pēc otras, lai uzlabotu darba efektivitāti.<sup>357</sup>

## 2.2.6. Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija

Izvēloties, kurus pakalpojumus iekļaut VPVKAC, tiek ņemta vērā to digitālā pieejamība un nepieciešamība pēc fiziskas klātbūtnes. Ministrija nolēma, ka balsošanai par līdzdalības budžeta projektiem jānotiek digitāli, lai validācija notiktu automātiski, kas novērs balsošanu papīrā. Tas nodrošina automātisku validāciju ar fizisko personu reģistru, un tiem, kuriem nav autentifikācijas līdzekļu, jāiet uz VPVKAC.<sup>358</sup>

Ņemot vērā, ka pakalpojumu ieviešanas process ir bijis laikietilpīgs un prasījis ievērojamus resursus, īpaši līgumu slēgšanas posmā, kā arī radījis būtisku administratīvo slogu, piemēram, nepieciešamību slēgt trīspusējus līgumus ar visām pašvaldībām, kas būtiski sarežģī procedūru, vērts apsvērt ieviest vienotu jumta līgumu. Šāds risinājums, ko varētu nodrošināt VARAM, būtiski atvieglotu pakalpojumu turētāju

<sup>354</sup> NVA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 23.01.2026.

<sup>355</sup> NVA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 23.01.2026.

<sup>356</sup> NVA Konkurētspējas paaugstināšanas pasākumi: <https://www.nva.gov.lv/lv/konkuretspejas-paaugstinanas-pasakumi-kpp-nodarbinatajiem>

<sup>357</sup> NVA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 23.01.2026.

<sup>358</sup> VARAM pārstāvju sniegtā informācija intervijā 27.01.2026.

darbu, jo nebūtu nepieciešams katram individuāli slēgt daudzus trīspusējus līgumus ar katru pašvaldību.<sup>359</sup>

Jumta līguma ieviešana samazinātu administratīvo slogu gan pakalpojumu turētājiem, gan pašvaldībām un iedzīvotājiem, nodrošinot efektīvāku un vienkāršāku pakalpojumu pieejamību visā Latvijā. Šāds risinājums būtu īpaši nozīmīgs arī tajās pašvaldībās, kur VPVKAC ir izveidoti pagastos, bet nav pilsētā, piemēram, Limbažu vai Jēkabpils novados, un līgumu slēgšanas process šobrīd ir apgrūtināts. Ņemot vērā, ka šobrīd VARAM ir vienīgais pakalpojuma tehniskā risinājuma turētājs, uz šīs pieredzes ir pamatoti pārskatīt līdzīgu risinājumu ieviešanas iespējamību.<sup>360</sup>

### 2.2.7. Valsts zemes dienests

VZD ir izstrādāta stratēģija līdz 2026. gadam,<sup>361</sup> tāpēc ir sarežģīti izdarīt prognozes līdz 2030. gadam attiecībā uz reģionālā struktūrvienību tīkla attīstību. Ietekmi var radīt jaunas funkcijas vai informācijas sistēmu attīstība, piemēram, vienotā būvju reģistrācijas procesa ieviešana. Pakalpojumu klāsts un procesi ir dinamiski, un katra jauna funkcija var mainīt nepieciešamo klātienē pakalpojumu apmēru.<sup>362</sup> Šāda mainība nozīmē, ka nākotnes klientu apkalpošanas modeļiem būs jāspēj elastīgi pielāgoties tehnoloģiju attīstībai un jaunu uzdevumu noteikšanas gadījumiem.

Lai arī kopš 2019. gada ir samazināts VZD KAC skaits, iestādes konsultanti nodrošina apkalpošanu arī attālināti. Elektroniski pieteikto pakalpojumu apjoms ir liels (skatīt Tabulu Nr. 20), un konsultanti apstrādā tos attālināti. Attālinātais darbs ir nostiprinājies kā ikdienas prakse – konsultanti darba dienās strādā no mājām un klātienē ierodas tikai noteiktajās pieņemšanas dienās.<sup>363</sup>

VZD bija viena no pirmajām iestādēm, kas piedāvāja pakalpojumu sniegšanu, izmantojot attālināto ierēdni,<sup>364</sup> lai cilvēkiem nebūtu jādodas uz iestādes KAC. Līdz šim nav bijis neviens klients, kas izrādītu interesi par attālināto ierēdni, vēršoties VZD.<sup>365</sup>

Pakalpojumu vadības sistēma ļauj analizēt statistiku, un spēj secināt, ka pieprasījums pēc VZD pakalpojumiem ir palielinājies. Tomēr, vērtējot zvanu centra ierakstus, ir skaidrs, ka liela daļa konsultāciju nav saistītas ar VZD pakalpojumiem. VZD regulāri piedalās apmācībās, ko organizē VARAM, lai VPVKAC konsultanti būtu informēti par VZD pakalpojumiem. Tomēr, VZD viedoklis par VPVKAC konsultāciju kvalitāti liecina par to, ka bieži vien netiek sasniegts vēlamais līmenis.<sup>366</sup>

<sup>359</sup> VARAM pārstāvju sniegtā informācija intervijā 27.01.2026.

<sup>360</sup> VARAM pārstāvju sniegtā informācija intervijā 27.01.2026.

<sup>361</sup> VZD darbības stratēģija 2022 – 2026: <https://www.vzd.gov.lv/lv/media/6057/download?attachment>

<sup>362</sup> VZD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 28.01.2026.

<sup>363</sup> VZD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 28.01.2026.

<sup>364</sup> VARAM. Kā VPVKAC padara valsts pakalpojumus pieejamākus: speciālistu pieredze un atziņas: <https://www.varam.gov.lv/lv/jaunums/ka-vpvkac-padara-valsts-pakalpojumus-pieejamakus-specialistu-pieredze-un-atzinas-0>

<sup>365</sup> VZD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 28.01.2026.

<sup>366</sup> VZD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 28.01.2026.

VZD ir svarīga datu reģistrācijas kvalitāte, jo tā ļauj novērtēt klientu iesaistes efektivitāti VPVKAC. Ja speciālistiem būtu iespēja detalizēti aprakstīt sniegtās konsultācijas, tas palīdzētu labāk izprast klientu vajadzības. Pareiza datu reģistrācija ļautu izvērtēt, vai iesaiste šajā tīklā ir nozīmīga un vai klienti patiešām prasa VZD pakalpojumus.<sup>367</sup>

VZD piekopj "konsultē vispirms"<sup>368</sup> principu, kurā vispirms tiek izskaidrots klientam, kas vēl nepieciešams pieteikuma precizēšanai, un klientam tiek dota iespēja to izdarīt. Atteikumi veido tikai aptuveni 0,3% no visiem pakalpojumu pieteikumiem. VZD cenšas palīdzēt klientam sagatavot visu nepieciešamo informāciju, skaidrojot, kas nepieciešams un kā pareizi pieteikt pakalpojumu. Ja klients izvēlas pieteikt pakalpojumu elektroniski vai atgriežas klātienē ar papīra dokumentiem, VZD ir gatava konsultēt, skaidrot un nākt pretī, lai klients saņemtu nepieciešamo pakalpojumu. VZD mērķis ir nodrošināt, ka klientam tiek sniegts pakalpojums, kas viņam ir nepieciešams, nevis pieņemt nepilnīgus pieteikumus un rakstīt atteikumus.<sup>369</sup>

### 2.2.8. Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrs

UR stratēģiskā ievirze paredz maksimāli attīstīt pakalpojumu pieejamību, lai klientiem būtu iespēja veikt pašapkalpošanos. Galvenais mērķis ir radīt intuitīvus pakalpojumus, kas samazina nepieciešamību pēc darbinieku atbalsta. Lai gan šādas izmaiņas konceptuāli šķiet vienkāršas, to praktiska ieviešana ir komplicēta un prasa būtiskas investīcijas resursos un tehnoloģijās. UR uzsver, ka pakalpojumu lietošanai jāklūst tik vienkāršai un saprotamai, kā, piemēram, lidojuma biļešu iegādei.<sup>370</sup>

UR 2022.-2026. gada stratēģijā<sup>371</sup> ir minētas šādas prioritātes:

- publisko pakalpojumu digitalizācija, pārrobežu pieejamība, lietotājoorientētas pieejas ieviešana, proaktīvi/apsteidzoši pakalpojumi;
- uzņēmējiem stabila, efektīva, tiesiska un atbalstoša uzņēmējdarbības vide: pieejami un saprotami pakalpojumi, mazāks administratīvais slogs;
- valsts pārvaldes efektivitātes palielināšana, administratīvo procedūru vienkāršošana.

UR mērķis ir padarīt pakalpojumus arvien ērtākus, kas ir pakāpenisks process. Kad pakalpojumi kļūst ērtāki, klientiem nepieciešams mazāk atbalsta, kas var radīt izmaiņas iestādē nepieciešamo darbinieku skaitā. Tas ietekmē arī reģistrācijas procedūras, jo, ja visu var izdarīt ar pirmo reizi un bez kļūdām, tas samazina nepieciešamo amata vietu skaitu. Iestāde ir ļoti motivēta virzīties uz kvalitatīvu e-pakalpojumu sniegšanu un šobrīd strādā pie stratēģijas, lai to īstenotu. Šobrīd UR neplāno nodot vairāk pakalpojumu

<sup>367</sup> VZD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 28.01.2026.

<sup>368</sup> Vadlīnijas par "Konsultē vispirms" principa piemērošanu valsts iestāžu darbā:  
[https://www.em.gov.lv/sites/em/files/2017-06-15\\_10\\_05\\_37\\_kv\\_vadlinijas\\_final\\_makets\\_14.06.20171\\_0.pdf](https://www.em.gov.lv/sites/em/files/2017-06-15_10_05_37_kv_vadlinijas_final_makets_14.06.20171_0.pdf)

<sup>369</sup> VZD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 28.01.2026.

<sup>370</sup> UR pārstāvju sniegtā informācija intervijā 30.01.2026.

<sup>371</sup> UR Stratēģija: <https://www.ur.gov.lv/lv/par-mums/strategija-2022-2026-gadam/prioritates-merki-sasniedzamie-rezultati-un-to-raditaji/>

VPVKAC, jo ir vairāki izaicinājumi, kas saistīti ar sistēmu integrācijām, piemēram, datu drošība un datu pārvaldība.<sup>372</sup>

Klientu skaits, kuri vēršas VPVKAC saistībā ar UR pakalpojumiem, ir ārkārtīgi neliels. Pārsvārā tie ir pensijas vecuma cilvēki vai personas ar zemiem ienākumiem. Šiem klientiem bieži vien nav pieejams dators, karšu lasītājs vai interneta pieslēgums, kā arī trūkst zināšanu par UR mājaslapas atrašanu un lietošanu.<sup>373</sup>

Lai VPVKAC darbība tiktu pilnveidota un sniegtu sabiedrībai reālu pievienoto vērtību, īpaši nozīmīgi ir vērst pastiprinātu uzmanību iedzīvotāju izglītošanai un atbalstam digitālo tehnoloģiju apgūvē. UR uzskata, ka galvenais akcents būtu jāliek uz strukturētas un viegli saprotamas informācijas nodrošināšanu, kā arī praktisku atbalstu katrā solī – piemēram, e-paraksta lietošanā, e-adreses aktivizēšanā un citu digitālo pakalpojumu ieviešanā. Tieši šādas pieejas jāturpina attīstīt un pilnveidot, jo UR jau strādā pie tā, lai iedzīvotājiem palīdzētu pārvarēt neskaidrības un mazinātu bažas par jaunu tehnoloģiju izmantošanu.<sup>374</sup>

UR regulāri veic klientu apmierinātības novērtēšanu<sup>375</sup> un attiecīgi apkopo rezultātus. Tiek pārskatīti ierosinājumi un norādes par procesiem, un, ja iespējams, ātri tiek veikti nepieciešamie uzlabojumi. Ir arī ilgstoši procesi, kurus nevar atrisināt nekavējoties, bet tiek ņemti vērā klientu norādījumi.

## 2.2.9. Valsts ieņēmumu dienests

VID nav konkrētu plānu attiecībā uz reģionālo struktūrvienību tīkla izmaiņām, bet netiek izslēgta iespēja par KAC skaita samazināšanu, ja vairāk attīstās VPVKAC tīkls. No klientu apkalpošanas viedokļa tas ietekmētu VID kapacitāti, jo konsultanti, kas piedalās klātienē apkalpošanā, sniedz arī telefoniskās konsultācijas. Klātienē apkalpošanas apjoma samazināšana ļautu dienestam palielināt konsultatīvā tālruna kapacitāti, tādējādi samazinot neatbildēto zvanu īpatsvaru, īpaši tajās dienās, kad tiek nodrošināta klātienē klientu apkalpošana. Liela daļa klientu, kuri izvēlas izmantot e-pakalpojumus, sazinās ar iestādi telefoniski, lai uzdotu jautājumus un precizētu pakalpojumu izmantošanas kārtību. Ja tālrunis nav sasniedzams, tas kavē elektronisko pakalpojumu sniegšanu. Tāpēc VID cenšas palielināt zvanu apstrādes kapacitāti, lai nodrošinātu efektīvu klientu apkalpošanu.<sup>376</sup>

VID vēlas paplašināt VPVKAC sniegto pakalpojumu klāstu, piemēram, nodrošinot iespēju klientiem iesniegt dažāda veida iesniegumus elektroniskās deklarēšanas sistēmā (turpmāk – EDS) kā vienu no pakalpojumiem, kas varētu attīstīties tuvākajā

<sup>372</sup> UR pārstāvju sniegtā informācija intervijā 30.01.2026.

<sup>373</sup> UR pārstāvju sniegtā informācija intervijā 30.01.2026.

<sup>374</sup> UR pārstāvju sniegtā informācija intervijā 30.01.2026.

<sup>375</sup> UR Aicinām iesaistīties klientu apmierinātības aptaujā:

<https://www.ur.gov.lv/lv/jaunumi/aktualitates/aicinam-iesaistities-klientu-apmierinatibas-aptauja/>

<sup>376</sup> VID pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

laikā. Tas varētu ietvert arī saimnieciskās darbības reģistrāciju un reģistrācijas iesniegumu iesniegšanu.<sup>377</sup>

Ļoti svarīgs attīstības virziens ir pakalpojumu nodrošināšana cilvēkiem ar pārvietošanās grūtībām. VID apsver iespēju nodrošināt pakalpojumus VPVKAC attālinātā ierēdņa formātā ne tikai VPVKAC centros, bet arī pie klienta mājās. Cilvēki ar kustību traucējumiem varētu izsaukt VPVKAC darbinieku uz mājām, lai saņemtu nepieciešamos pakalpojumus. Šis virziens ir ļoti svarīgs, un, iespējams, VID varētu nodrošināt šādu pakalpojumu, bet pašvaldību rīcībā ir vairāk informācijas par cilvēku stāvokli un tehniskās iespējas to izdarīt uz vietas. Pašvaldības ir tuvāk cilvēkiem, tāpēc šis virziens būtu attīstāms no VPVKAC puses.<sup>378</sup>

Visi būtiskākie VID pakalpojumi, kas attiecas uz iedzīvotājiem, VPVKAC tīklā šobrīd jau ir nodrošināti. Šobrīd populārākie pakalpojumi VID ir:

- Gada ienākumu deklarācijas iesniegšana;
- Algas nodokļa grāmatiņa;
- Paziņošana par saimnieciskās darbības veikšanu, neregistrējoties saimnieciskās darbības veicēja statusā.

Populārs pakalpojums ir arī pilnvaru iesniegšana darbībām ar EDS. Iepriekš tas bija saistīts ar paroju piešķiršanu EDS lietošanai, bet tagad tas tiek aizvietots ar pilnvaru iesniegšanu.<sup>379</sup>

Kopumā VID plāno pakāpeniski pievienot arvien vairāk pakalpojumu VPVKAC pakalpojumu grozam. Lai gan pakalpojumi ir pieejami EDS un ir domāti visiem iedzīvotājiem, VPVKAC darbiniekiem ir jābūt apmācītiem. Viņiem jāzina par pakalpojumu niansēm, piemēram, saimnieciskās darbības reģistrācija, kas ietver izvēles formas. Klientiem, piesakoties saimnieciskajai darbībai, ir jāsniedz informācija par iespējām un jāsniedz paskaidrojumi, jo ne vienmēr klienti var uzreiz saprast pieejamo informāciju.<sup>380</sup>

## 2.2.10. Nacionālais veselības dienests

Šobrīd NVD nav paredzēts paplašināt reģionālo pārklājumu, jo iestāde nesaskata nepieciešamību papildu resursu ieguldījumam. Dienests izvirza mērķi nodrošināt, lai persona varētu saņemt pakalpojumu neatkarīgi no deklarētās dzīvesvietas, lai fakts, ka persona dzīvo attālā ciemā, nebūtu šķērslis pakalpojuma saņemšanai.<sup>381</sup>

Tika apspriesta iespēja, ka persona varētu iesniegt veidlapu VPVKAC, kas to pārsūtītu NVD. Ja persona iesniegtu dokumentus elektroniski, tas būtu efektīvāks risinājums.

<sup>377</sup> VID pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>378</sup> VID pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>379</sup> VID pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>380</sup> VID pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>381</sup> NVD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

Pakalpojumu sniegšana prasa tehniskos resursus – printerus, sistēmas, kā arī personas datu apstrādi. Tas rada ievērojamas izmaksas.<sup>382</sup>

NVD iekšējās sistēmās liela nozīme ir drošībai, īpaši saistībā ar personas datu apstrādi. Tas ietver datu aizsardzības regulas ievērošanu attiecībā uz datu apstrādi, kas skar bērnus, sievas, laulātos un citus. Sistēmas nodrošināšana aptver arī printerus, kartiņas, lentas un to apkopi, lai nodrošinātu datu aizsardzību un efektīvu darbību.<sup>383</sup>

## 2.2.11. Veselības inspekcija

VI stratēģijā līdz 2027. gadam<sup>384</sup> akcentē fokusu uz klientu vajadzību izpratni un proaktīvu rīcību. VI ir apņēmusies veidot ilgtspējīgas partnerības ar savu pakalpojumu mērķgrupām, kas ietver konkrētas sabiedrības grupas, nevalstiskās organizācijas, uzraudzības objektus, profesionālās organizācijas, kā arī valsts un pašvaldību institūcijas. Šīs partnerības mērķis ir proaktīvi identificēt un sistemātiski analizēt riskus veselības aprūpē un vides veselībā, lai tos efektīvi novērstu. Stratēģija ir vidēja termiņa vadības dokuments, kas nosaka Inspekcijas attīstības kursu nākamajiem pieciem gadiem, un tās ieviešanas pasākumi tiks iekļauti ikgadējā darba plānā, ar informāciju par īstenošanas gaitu publiskajā pārskatā.<sup>385</sup>

Inspekcijas misija un vīzija ir vērsta uz sabiedrības veselības, veselības aprūpes un farmācijas tiesiskuma nodrošināšanu, kā arī sabiedrības tiesību empātisku, efektīvu un iedarbīgu uzraudzību un kontroli. Inspekcija veicina profesionālo jomu, sabiedrisko organizāciju un kopienu ilgtspējīgu partnerību, kas ietver arī individuālo sabiedrības locekļu iesaisti. Inspekcijas vērtības ietver profesionalitāti, godprātību, atbildību un sadarbību, kas izpaužas kompetentā un kvalitatīvā darba veikšanā, objektīvu faktu un datu izmantošanā lēmumu pieņemšanā, apzinīgā pienākumu pildīšanā, kā arī atklātā un cieņpilnā komunikācijā ar visām iesaistītajām pusēm.<sup>386</sup>

Svarīga loma tiek piešķirta arī principa “Konsultē vispirms”<sup>387</sup> ieviešanai ikdienas darbā – tā mērķis ir nodrošināt, ka klienti vispirms saņem skaidrojumu un atbalstu, nevis tūlītēju administratīvu noraidījumu. Šis princips uzlabo klientu pieredzi un samazina formālo sūdzību vai pārpratumu skaitu.

VI speciāliste norādīja, ka, ņemot vērā pašreizējo statistiku, VI neplāno VPVKAC iekļaut vairāk pakalpojumu. 2025. gadā bija tikai viena konsultācija ar attālināto ierēdni par ārstniecības riska fondu iesniegumu. Šobrīd inspekcija tiecas uz to, ka netiek paplašināts pakalpojumu klāsts. Ja būtu lielāks pieprasījums, VI būtu atvērti piedāvāt papildu

<sup>382</sup> NVD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>383</sup> NVD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>384</sup> VI darbības stratēģija līdz 2027. gadam:

[https://www.vi.gov.lv/sites/vi/files/media\\_file/strategija\\_lidz2027.pdf](https://www.vi.gov.lv/sites/vi/files/media_file/strategija_lidz2027.pdf)

<sup>385</sup> VI darbības stratēģija līdz 2027. gadam:

[https://www.vi.gov.lv/sites/vi/files/media\\_file/strategija\\_lidz2027.pdf](https://www.vi.gov.lv/sites/vi/files/media_file/strategija_lidz2027.pdf) 3. lpp.

<sup>386</sup> VI darbības stratēģija līdz 2027. gadam:

[https://www.vi.gov.lv/sites/vi/files/media\\_file/strategija\\_lidz2027.pdf](https://www.vi.gov.lv/sites/vi/files/media_file/strategija_lidz2027.pdf) 4. lpp.

<sup>387</sup> Vadlīnijas par “Konsultē vispirms” principa piemērošanu valsts iestāžu darbā:

[https://www.em.gov.lv/sites/em/files/2017-06-](https://www.em.gov.lv/sites/em/files/2017-06-15_10_05_37_kv_vadlinijas_final_makets_14.06.20171_0.pdf)

[15\\_10\\_05\\_37\\_kv\\_vadlinijas\\_final\\_makets\\_14.06.20171\\_0.pdf](https://www.em.gov.lv/sites/em/files/2017-06-15_10_05_37_kv_vadlinijas_final_makets_14.06.20171_0.pdf)

pakalpojumus, bet pašreizējā situācijā inspekcija palieks pie esošā pakalpojumu skaita.<sup>388</sup>

VI šobrīd nav skaidri definētas vajadzības, ko tieši VPVKAC būtu vēlams nodrošināt papildus, jo tehniskais nodrošinājums no VARAM puses ir testēts un darbojas labi. VI spēj nodrošināt attālinātā ierēdņa kanāla darbību. Klientu apkalpošanas speciālistiem VPVKAC būtu jāiedrošina un jāinformē sabiedrība par pieejamajiem pakalpojumiem.<sup>389</sup>

Inspekcijai nav konkrētu datu, lai spriestu, kāpēc pakalpojumi tiek piedāvāti vairāk vai mazāk, jo VI ir pieejami, sazvānāmi un atrodamī jebkurā Latvijas reģionā.

VI norāda, ka inspekcija ir ieinteresēta, lai pie tās nonāk dokumenti elektroniskā, nevis papīra formātā, un mērķis ir spēt izskaidrot un nodrošināt klientiem pārlicību, ka elektroniskais dokuments ir pilnvērtīgs. Ja tiek saņemta elektroniska sūdzība, piemēram, e-pastā, tā sākotnēji tiek pieņemta lietvedībā. Sūdzības bez elektroniskā paraksta netiek izskatītas, ņemot vērā pacientu tiesību likumu, jo tie ir sensitīvie dati. 2025. gadā ir bijuši 595 e-pasti, kuros dokumenti nebija elektroniski parakstīti, un tāpēc netika virzīti izskatīšanai. Iesniegumi tiek pārsūtīti pēc piederības citām iestādēm, ja to pieļauj iesniegumu likums, un saprotam, ka tas nav inspekcijas kompetencē. Visa minētā komunikācija notiek elektroniskajā vidē. 2025. gadā VI saņēma divas rakstiskas sūdzības.<sup>390</sup>

## 2.2.12. Lauku atbalsta dienests

Šobrīd Lauku atbalsta dienests neplāno veikt būtiskas izmaiņas ne sektora darbībā, ne izbraukumu skaita ziņā. Dienests uzsver, ka nav konstatējams objektīvs pamats pieņemt, ka līdz 2030. gadam šādas izmaiņas varētu tikt ieviestas, ņemot vērā lauksaimnieku ģeogrāfisko izkliedi. Izbraukumu skaits uz konkrētām vietām samazināsies, jo klienti pāriet uz telefonisko un digitālo apkalpošanu. KAC klientu speciālistu skaits var nedaudz atšķirties. Visi darbinieki ir apmācīti, lai varētu gan risināt dzīvnieku reģistrācijas jautājumus, gan pieņemt plaību iesniegumus. LAD ir pieņēmis lēmumu, ka tajās vietās, kur komandas ir lielākas un kāds darbinieks dodas pensijā, jaunu darbinieku viņa vietā neņem.<sup>391</sup>

Dienests strādā pie monitoringa sistēmas “Zaļais koridors”,<sup>392</sup> kas ir automatizēta sistēmā, kas šobrīd aptuveni 70% plaību pieteikumu izvērtē automātiski bez speciālistu iesaistes. Sistēmas mērķis ir mazināt birokrātiju un atvieglot lauksaimniekiem iespēju pieteikties plaību maksājumiem, lai pēc iespējas vairāk datu būtu brīvi pieejami klientiem, un nākotnē varētu piedāvāt vienkāršotu maksājumu sistēmu.<sup>393</sup>

<sup>388</sup> VI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>389</sup> VI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>390</sup> VI pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>391</sup> LAD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026.

<sup>392</sup> “Zaļais koridors”, monitorings, lauku vēsture un citi risinājumi – efektīvāks un ātrāks plaību maksājumu izvērtēšanas process: <https://www.lad.gov.lv/jaunums/zalais-koridors-monitorings-lauku-vesture-un-citi-risinajumi-efektivaks-un-atraks-platibu-maksajumu-izvertesanas-process>

<sup>393</sup> LAD klientu apmierinātības pētījums 2024:

<https://www.lad.gov.lv/lv/media/13314/download?attachment., 7.lpp>.

Tiek apsvērta automatizētu procesu ieviešanu, lai uzlabotu lietojamību savās sistēmās, kas varētu palīdzēt klientiem vieglāk piekļūt elektroniskajiem pakalpojumiem. Tiek strādāts pie lietojamības ar fokusgrupu diskusijām, klientu ceļa monitorēšanu un elektroniskās pieteikšanās sistēmas uzlabošanu. LAD stratēģijā<sup>394</sup> kā mērķa sasniedzamais rādītājs ir uzstādīts klientu labbūtība – intuitīva un ērta e-pakalpojumu vide, kur katru gadu iestāde tiecas pēc 80% pakalpojumu lietojamības novērtējuma klientu aptaujā.

LAD speciālisti pozitīvi vērtē VPVKAC tīklu, jo tas nodrošina pieejamību cilvēkiem, kuriem nav interneta pieslēguma vai datora. VPVKAC sniedz iespēju cilvēkiem fiziski aiziet uz punktu, kur ir pieejams dators un speciālists, kas var palīdzēt, piemēram, pierēģistrēties sistēmā vai apgūt e-paraksta lietošanu. Tas ir īpaši svarīgi cilvēkiem, kuriem ir nepieciešama palīdzība ar digitālajiem rīkiem. VPVKAC nodrošina pirmā līmeņa apkalpošanu, palīdzot atrast kontaktus un informāciju par LAD. VPVKAC pakalpojumu grozā tiks iekļauti jauni LAD pakalpojumi pēc VPVKAC darbinieku apmācību veikšanas. Lai gan VPVKAC darbinieki nevarēs sniegt detalizētu informāciju par atbalsta saņemšanas nosacījumiem, viņi var palīdzēt kļūt par dienesta klientu tiešsaistē, kas nav sarežģīti.<sup>395</sup>

Dienests novērtē VPVKAC sniegto atbalstu, kas ik gadu ļauj palīdzēt vairākiem simtiem cilvēku, un šis apjoms ir nozīmīgs Latvijas mērogā. Līdz šim nav saņemti signāli, kas norādītu uz būtisku nepieciešamību mainīt esošo sadarbības modeli. LAD strādā ar sarežģītām pieteikuma formām, un VPVKAC speciālisti profesionāli nodrošina nepieciešamo atbalstu klientiem. Piemēram, dzīvnieku reģistrācijas gadījumā speciālisti palīdz klientiem ar identifikācijas kartēm, datu ievadi, piemēram, vārdu un uzvārdu, un bāzes lietām.<sup>396</sup>

Sākotnējā posmā, uzsākot LAD sadarbību ar VPVKAC, tika secināts, ka klienti dod priekšroku apmeklēt jau ierastās un pazīstamās vietas, nevis doties uz jaunām apkalpošanas vietām. Vieni no pirmajiem pakalpojumiem, kurus LAD nodeva VPVKAC, bija platību maksājumu pieprasījumi. Tomēr tika secināts, ka VPVKAC darbinieki darbojas vairāk kā konsultanti, kas palīdz klientiem sazināties ar LAD, nevis aizpildīt sarežģītas ģeotelpiskās pieteikuma formas. Sadarbība ar VARAM ir bijusi produktīva, un VPVKAC nodrošina nepieciešamo tehnoloģiju un palīdzību, lai klienti varētu saņemt pakalpojumus.<sup>397</sup>

LAD klienti mēdz kļūdīties, piemēram, sajaucot laukus vai ievadot nepareizu informāciju, piemēram, par dzīvniekiem. Ja pieteikums nav pareizi aizpildīts vai nav parakstīts elektroniski, dienests informē klientu, ka tas jāiesniedz vēlreiz. Klienti nevēlas gaidīt vairākas dienas, lai saņemtu pakalpojumus, un dienests cenšas nodrošināt efektīvu apkalpošanu. LAD klienti bieži vērsas klātienē vairākas reizes gadā, piemēram, par platību maksājumu jautājumiem. Tas var notikt, ja klients maina kultūraugus vai sniedz

<sup>394</sup> LAD darbības stratēģija 2021–2027 (aktualizēta 2025.gadā): <https://www.lad.gov.lv/lv/media/134/download?attachment 17.lpp>

<sup>395</sup> LAD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026.

<sup>396</sup> LAD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026.

<sup>397</sup> LAD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026.

papildu iesniegumus, piemēram, plūdu dēļ. Atkārtotā KAC apmeklēšana nav saistīta ar nepilnīgu apkalpošanu, bet gan ar pakalpojumu specifiku.<sup>398</sup>

LAD regulāri veic klientu apmierinātības aptaujas.<sup>399</sup> 2024. gadā 87,3% klienti bija pilnībā apmierināti, vai drīzāk apmierināti ar LAD darbu. Klientu apmierinātības pētījumos neparādās, ka atkārtotā KAC apmeklēšana būtu saistīta ar pakalpojumu nesaprotamību. VPVKAC var būt sākumpunkts, kur klienti saņem informāciju un pierakstās uz konsultācijām dienestā.

### 2.2.13. Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde

Esošās PMLP pakalpojumu sniegšanas vietas tiks saglabātas, taču tiek izskatīts risinājums par izbraukuma pakalpojumu vai sezonālo filiāļu organizēšanu konkrētās teritorijās. Pastāv iespēja, ka turpmāk varētu tikt paplašināts vietu skaits, kur pakalpojumu pieejamība tiek nodrošināta vienu dienu nedēļā, saglabājot esošos PMLP KAC nemainīgus pēc to atrašanās vietas.<sup>400</sup>

Personu apliecinošo dokumentu iesniegšanas un informācijas sistēmas funkcionalitāte var mainīties, lai uzlabotu pakalpojuma ērtumu, bet ne pieejamību. Lielākās izmaiņas būs saistītas ar dokumentu piegādi un pašapkalpošanos. Daudzus pakalpojumus jau var pieteikt elektroniski, un cilvēkam nav nepieciešams doties klātienē. Tomēr klātienē pakalpojumi ir ērtāki klientiem, jo cilvēki bieži nesaprot maksājumu summas vai kontus, un klātienē tas tiek administrēts efektīvāk.<sup>401</sup>

Pašlaik tiek īstenots projekts<sup>402</sup> saistībā ar personu apliecinošo dokumentu sagatavošanu, kurā plānotas izmaiņas līdz 2029. gadam. Projekta ietvaros paredzēts ieviest pašapkalpošanās iekārtas, kur cilvēki varēs aizpildīt pieteikumu un nodot biometriskos datus. Šīs iekārtas atradīsies klientu apkalpošanas zālē, lai cilvēkiem nebūtu jādodas pie klientu apkalpotājiem.

Papildus tiek pētītas iespējas piegādāt personu apliecinošos dokumentus klienta norādītajā vietā, piemēram, mājās vai tuvākajā pasta nodaļā. Šobrīd tiek veikta izpēte, un gala lēmumi vēl nav pieņemti.<sup>403</sup>

Svarīgi, ka VPVKAC sniedz kvalitatīvus pakalpojumus, kas jau ir nodoti, piemēram, e-pakalpojumu skaidrošana un konsultācijas. Pārvalde plāno e-pakalpojumus arī uz personu apliecinošajiem dokumentiem, aizpildot tikai formu bez biometrijas nodošanas. VPVKAC būtiski jāstiprina kā konsultāciju centrs e-paraksta un e-adreSES izmantošanā, pievēršot fokusu uz praktisku atbalstu iedzīvotājiem digitālo identitātes rīku ieviešanā.<sup>404</sup>

<sup>398</sup> LAD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026.

<sup>399</sup> LAD klientu apmierinātības pētījums 2024:

<https://www.lad.gov.lv/lv/media/13314/download?attachment., 4.lpp>.

<sup>400</sup> PMLP pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>401</sup> PMLP pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>402</sup> Eiropas Savienības kohēzijas politikas programma (2021.–2027.):

<https://www.pmlp.gov.lv/lv/projekts/eiropas-savienibas-kohezijas-politikas-programma-2021-2027>

<sup>403</sup> PMLP pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>404</sup> PMLP pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

Drošības prasības klātienē pakalpojumiem ir ļoti augstas. Atbildība ir liela, jo klātienē jānodrošina personu apliecinošo dokumentu noformēšana, kas var ietvert arī administratīvo sodu piemērošanu, ja dokuments ir nozaudēts. 2020.-2021. gadā tika veikta izpēte par sadarbību ar VPVKAC personu apliecinošo dokumentu noformēšanā, bet tika secināts, ka tas nebūtu lietderīgi. Noformējot personu apliecinošos dokumentus, ir nepieciešama specifiska aparatūra un precīzi organizēti procesi. Ja VPVKAC dienā ierastos tikai viens klients, šāda resursu izmantošana būtu neefektīva. Nepieciešams nodrošināt dokumentu uzskaiti, veikt regulāru inventarizāciju, kā arī pārliecināties, ka ir pieejami seifi drošai pasu glabāšanai. Izvērtējot situāciju, piemēram, Dagdā, tika secināts, ka, ņemot vērā zemo klientu plūsmu, šāds ieguldījums nebūtu lietderīgs.<sup>405</sup>

PMLP pārstāvji norāda, ka personu apliecinošo dokumentu noformēšanas procesā kļūdas sastopamas ļoti reti. Otrreizēja klienta ierašanās visbiežāk nepieciešama tikai gadījumos, kad klients ir aizmirsis paņemt līdzīgu iepriekšējo personu apliecinošo dokumentu. Attiecībā uz citiem pakalpojumiem, kas tiek iesniegti attālināti, pieteikumos nereti tiek pieļautas kļūdas. Pārvalde cenšas proaktīvi sazināties ar klientiem elektroniski – izmantojot e-pastu vai tālruni. Ja klients uz saziņas mēģinājumiem nereaģē, tiek sagatavots termiņa pagarinājums, lai klientam būtu iespēja iesniegt nepieciešamos dokumentus un pieteikumu varētu izskatīt atkārtoti. Visas kļūdas netiek uzskaitītas, tomēr bieži novērojams, ka klienti ne vienmēr izprot, kāda informācija nepieciešama izziņām, un mēdz samaksāt par pakalpojumu, pilnībā nesaprotot, kādu pakalpojumu vēlas saņemt.<sup>406</sup>

## 2.2.14. Valsts digitālās attīstības aģentūra

VDAA līdz 2030. gadam nav plānotas nekādas izmaiņas un iestāde joprojām vēlas saglabāt klientu apkalpošanu attālināti, neko nemainot.<sup>407</sup>

VPVKAC nodrošina atbalstu par portāla Latvija.gov.lv lietošanu.<sup>408</sup> Klātienē pie brīvpieejas datoriem tiek sniegta palīdzība ielogošanās procesā un navigācijā portālā.

Dažiem e-pakalpojumiem ir izveidota atsevišķa pieslēgšanās iespēja, lai palīdzētu iedzīvotājiem ar ierobežotām digitālajām prasmēm. Klienti var parakstīt pilnvaru uz vietas, lai VPVKAC darbinieki izpildītu pakalpojumus viņu vietā.<sup>409</sup>

VDAA pārstāvis norādīja, ka VPVKAC darbinieki ziņo VDAA par sistēmu traucējumiem. Ja tiek konstatēts, ka konkrēts pakalpojums nestrādā, ziņas tiek nekavējoties nodotas VPVKAC čatā, lai VDAA personāls būtu informēti. Ja klients vēlas klātienē veikt darbības ar pakalpojumu, kas attiecīgajā brīdī nav pieejams, VPVKAC darbinieki informē klientu par konkrēto situāciju. Ir plānots ieviest digitālu pieteikumu iesniegšanas iespēju, kā arī nodrošināt iespēju pilnvarot darbinieku aizpildīt dokumentus klienta vietā. Tika izstrādāta

<sup>405</sup> PMLP pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>406</sup> PMLP pārstāvju sniegtā informācija intervijā 2.02.2026.

<sup>407</sup> VDAA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026.

<sup>408</sup> VDAA, E-pakalpojumu ietvara nodrošināšana: <https://www.vdaa.gov.lv/lv/e-pakalpojumu-ietvara-nodrosinasana>

<sup>409</sup> Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību" 2.6. punkts. <https://likumi.lv/ta/id/292260>

atbilstoša tehniskā specifikācija, taču līdz šim nav veikti nepieciešamie pasākumi, lai ieviestu pilnvarojuma procedūru valsts pakalpojumu sniegšanai klienta vārdā. Neviens pakalpojums nav integrēts pareizi, un nav pakalpojuma apraksta, kas būtu izlasāms Latvija.gov.lv<sup>410</sup>

### 2.2.15. Sociālās integrācijas valsts aģentūra

SIVA nākamajos 3-5 gados neplāno attīstīt vai paplašināt klātienēs klientu apkalpošanas vietu tīklu un nparedz izmaiņas klātienēs apkalpošanas vietu skaitā līdz 2030. gadam. Iestādes klātienēs pakalpojumu nodrošināšana arī turpmāk būs koncentrēta vienā ģeogrāfiskā teritorijā, saglabājot centralizētu pakalpojumu sniegšanas modeli. Pēdējo gadu pieredze ar reģionālajiem atbalsta punktiem apliecina, ka decentralizēta klātienēs klātbūtne nav efektīva zema pieprasījuma un augstu uzturēšanas izmaksu dēļ. SIVA stratēģiskais uzsvars ir uz esošo pakalpojumu pilnveidi un mērķa grupām pielāgotu pakalpojumu attīstību, nevis uz klātienēs apkalpošanas funkciju paplašināšanu. Plānotās izmaiņas galvenokārt saistītas ar pakalpojumu satura pārskatīšanu, jaunu mērķa grupu aptveršanu.<sup>411</sup>

VPVKAC SIVA neuztver kā kanālu pilnvērtīgai pakalpojumu pieteikšanai vai sniegšanai. Iestādes pakalpojumi ir specifiski, bieži vien prasa vairāku dokumentu iesniegšanu, klātienēs izvērtējumu un profesionālu speciālistu iesaisti. Pakalpojumu pieteikšanas nodošana VPVKAC nav praktiski īstenojama un neradītu pievienoto vērtību ne iestādei, ne klientiem. SIVA sadarbību ar VPVKAC primāri saredz informatīvā un konsultatīvā līmenī. VPVKAC loma ir potenciālo klientu identificēšana un informēšana situācijās, kad iedzīvotājs vēršas VPVKAC citos jautājumos, piemēram, sociālo pakalpojumu vai nodarbinātības jautājumos, bet atbilst SIVA mērķa grupai. Šāda sadarbība tiek uzskatīta par būtisku, jo veicina pakalpojumu atpazīstamību un sasniedzamību, īpaši ņemot vērā VPVKAC darbinieku regulāro mainību un nepieciešamību pastāvīgi aktualizēt zināšanas par SIVA pakalpojumiem.<sup>412</sup>

### 2.2.16. VAS Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs

LVRTC šobrīd neplāno attīstīt vai paplašināt klātienēs klientu apkalpošanas funkcijas un tuvāko 3-5 gadu periodā, un nparedz izmaiņas klātienēs apkalpošanas vietu skaitā. Iestādes stratēģiskais uzsvars ir uz attālinātu un pašapkalpošanās risinājumu attīstību, saglabājot klātienēs apkalpošanu tikai gadījumos, kad pakalpojumu objektīvi nav iespējams nodrošināt attālināti. Esošais klātienēs apkalpošanas modelis tiks saglabāts, un izmaiņas tajā varētu būt saistītas vienīgi ar nākotnē iespējamu pakalpojumu deleģējuma tvēruma maiņu, jo pašreizējais deleģējums uzticamības pakalpojumu sniegšanai ir noteikts līdz 2026. gada beigām. LVRTC mērķis ir ar nemainīgiem cilvēkresursiem apkalpot arvien lielāku lietotāju skaitu, koncentrējoties uz efektivitātes un pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, nevis klātienēs kapacitātes paplašināšanu.<sup>413</sup>

<sup>410</sup> VDAA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026.

<sup>411</sup> SIVA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026.

<sup>412</sup> SIVA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026.

<sup>413</sup> LVRTC pārstāvju sniegtā informācija intervijā 12.02.2026.

Attiecībā uz VPVKAC tīklu LVRTC to neuztver kā centrālu instrumentu savu pakalpojumu nodrošināšanā. VPVKAC iesaiste LVRTC pakalpojumu sniegšanā šobrīd aprobežojas ar atsevišķiem deleģētiem uzdevumiem, galvenokārt droša elektroniskā paraksta veidošana un atbalsts ar klientu identitātes apliecināšanu. LVRTC nesaskata būtisku pievienoto vērtību savu pakalpojumu klāsta paplašināšanai VPVKAC tīklā, jo lielākā daļa pakalpojumu tiek veiksmīgi nodrošināti attālināti, savukārt klātienē pieprasījums ir ļoti zems. Turklāt LVRTC rīcībā nav informācijas par VPVKAC sniegto konsultāciju apjomu un kvalitāti klientiem, kas ierobežo iespējas plānot ciešāku sadarbību vai papildu funkciju nodošanu šim tīklam.<sup>414</sup>

### 2.2.17. Centrālā vēlēšanu komisija

CVK šobrīd neplāno paplašināt klātienē klientu apkalpošanas funkcijas un līdz 2030. gadam neparedz izmaiņas klātienē apkalpošanas vietu skaitā vai to ģeogrāfiskajā izvietojumā. CVK nav izveidotu KAC, un klātienē apkalpošana notiek ļoti ierobežotā apjomā, galvenokārt gadījumos, kad elektroniskā saziņa nav iespējama vai persona apzināti izvēlas klātienē formātu. Klātienē apmeklējumu skaits ir ļoti zems, un iestāde šai jomai neanalizē atsevišķus darbības rādītājus. CVK stratēģiskais uzsvars ir uz digitāliem un attālinātiem risinājumiem, jo lielākā daļa ar vēlēšanu procesu saistīto darbību – tostarp parakstu vākšana par tautas nobalsošanām – notiek elektroniski portālā [Latvija.gov.lv](http://Latvija.gov.lv). Saskaņā ar sniegto informāciju, aptuveni 99 % parakstu tiek vākti elektroniski, bez darbinieku tiešas iesaistes, kas būtiski samazina nepieciešamību pēc klātienē apkalpošanas infrastruktūras.<sup>415</sup>

Attiecībā uz VPVKAC tīklu, CVK šobrīd to neuztver kā centrālu instrumentu savu pakalpojumu nodrošināšanā. VPVKAC tiek vērtēts kā potenciāli izmantojams mehānisms noteiktos gadījumos. Iestāde uzsver, ka VPVKAC ir tikai neliela daļa no plašāka parakstu vākšanas un līdzdalības procesa, kura praktiskā ietekme kļūs skaidrāka pēc vietējo pašvaldību referendumu regulējuma pilnīgas ieviešanas un pirmās piemērošanas prakses. CVK identificē, ka būtiskākais izaicinājums nav pakalpojumu pieejamība, bet gan iedzīvotāju informētība par līdzdalības iespējām, vienlaikus saglabājot politisko neitralitāti.<sup>416</sup>

### 2.2.18. Būvniecības valsts kontroles birojs

BVKB šobrīd neplāno attīstīt vai paplašināt klātienē klientu apkalpošanas funkcijas un līdz 2030. gadam neparedz izmaiņas klātienē apkalpošanas vietu skaitā. BVKB stratēģiskais uzsvars ir uz pilnībā elektronisku pakalpojumu sniegšanu. Klātienē saskarsme ar BVKB pārstāvjiem notiek galvenokārt uzraudzības ietvaros būvobjektos vai administratīvo pārkāpumu lietu izskatīšanā, kas netiek uzskatīts par klientu apkalpošanas pakalpojumu.<sup>417</sup>

<sup>414</sup> LVRTC pārstāvju sniegtā informācija intervijā 12.02.2026.

<sup>415</sup> CVK pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>416</sup> CVK pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026.

<sup>417</sup> BVKB pārstāvju sniegtā informācija intervijā 17.02.2026

BVKB šobrīd VPVKAC neuztver kā centrālu instrumentu savu pakalpojumu nodrošināšanā. Iestāde nesaskata būtisku pievienoto vērtību BVKB kompetencē esošo pakalpojumu nodošanai VPVKAC, jo tie ir juridiski un tehniski sarežģīti, cieši saistīti ar BIS izmantošanu un prasa padziļinātu izpratni par būvniecības procesu un normatīvo regulējumu. BVKB atbalsts iedzīvotājiem jau tiek nodrošināts caur BIS atbalsta dienestu,<sup>418</sup> telefoniskām konsultācijām<sup>419</sup> un būvvaldēm reģionos. Līdz ar to iestāde neredz nepieciešamību attīstīt klātienē apkalpošanu vai VPVKAC kā starpposmu BVKB pakalpojumu sniegšanā.<sup>420</sup>

### 2.2.19. Ceļu satiksmes drošības direkcija

CSDD līdz 2030. gadam neplāno būtiskas izmaiņas klātienē klientu apkalpošanas vietās vai to skaitā. KAC tīkla attīstību lielā mērā nosaka CSDD akcionārs sadarbībā ar Satiksmes ministriju, un lēmumi par klientu apkalpošanas centru slēgšanu vai būtisku pārstrukturēšanu ir akcionāra kompetencē. Ņemot vērā klātienē apkalpošanas jautājuma sabiedrisko un politisko sensitivitāti, kā arī 2026. gada Saeimas vēlēšanu kontekstu, šādas izmaiņas tuvākajā periodā netiek plānotas. CSDD stratēģiskais mērķis ir saglabāt klātienē klientu apkalpošanas pieejamību visā Latvijas teritorijā.<sup>421</sup>

CSDD darbinieku skaits tiek elastīgi pielāgots gadījumos, kad darbinieki dodas pensijā vai pārtrauc darba attiecības, jaunu darbinieku piesaiste tiek izvērtēta atbilstoši faktiskajai nepieciešamībai. Šobrīd nav plānots mērķtiecīgi samazināt darbinieku skaitu klientu apkalpošanas nodrošināšanai. CSDD klātienē KAC darbinieku darba laiks tiek organizēts elastīgi un pielāgots faktiskajam klientu pieprasījumam. Gadījumos, kad klātienē apmeklējumu intensitāte konkrētā laika periodā ir zemāka, darbinieki šo laiku izmanto citu ar iestādes pamatdarbību saistītu uzdevumu veikšanai. Klātienē apkalpošanas laiki tiek plānoti, balstoties uz iepriekšēju pierakstu un pieprasījuma analīzi, savukārt pārējais darba laiks tiek izmantots efektīvai resursu noslodzes līdzsvarošanai.<sup>422</sup> Šāda pieeja ļauj saglabāt klātienē pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem visā Latvijas teritorijā, vienlaikus nodrošinot racionālu cilvēkresursu izmantošanu un izmaksu kontroli.

Šobrīd CSDD tiek izstrādāta stratēģija 2027.-2030. gadam. Šī stratēģija tiks saskaņota ar Valsts kanceleju un Satiksmes ministriju un noteiks klientu apkalpošanas virzienu turpmākajiem trim gadiem. Līdz stratēģijas apstiprināšanai nav iespējams precīzi definēt, kuras klātienē funkcijas saglabāsies, tiks pārveidotas vai attīstītas ilgākā termiņā. CSDD nevar paredzēt funkcijas, kas tiks piešķirtas nākotnē, piemēram, no 2026. gada paredzēts uzsākt pašgājēju velosipēdu reģistrāciju,<sup>423</sup> kas iepriekš nebija CSDD kompetencē. Līdzīgi arī potenciāla citu transporta reģistrācijas funkciju pārņemšana būtu iespējama tikai normatīvu izmaiņu rezultātā, nevis CSDD pašiniciatīvas ietvaros.

<sup>418</sup> BIS lietotāju atbalsts: <https://www.bvkb.gov.lv/lv/pakalpojumi/buvniecibas-informācijas-sistemas-lietotāju-atbalsts>

<sup>419</sup> BVKN, iestādes kontakti: <https://www.bvkb.gov.lv/lv/iestades-kontakti>

<sup>420</sup> BVKB pārstāvju sniegtā informācija intervijā 17.02.2026

<sup>421</sup> CSDD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

<sup>422</sup> CSDD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

<sup>423</sup> CSDD, Velosipēdu un elektroskrejriteņu reģistrācija: <https://www.csdd.lv/velosipedu-registracija/vispariga-informacija>

CSDD šobrīd neredz būtisku pievienoto vērtību savu pakalpojumu pilnvērtīgai nodrošināšanai VPVKAC vidē. CSDD pakalpojumi ir specifiski, juridiski un tehniski sarežģīti, un to sniegšanai nepieciešama piekļuve valsts nozīmes reģistriem, kā arī augsti kvalificētu darbinieku iesaiste. VPVKAC potenciālā loma varētu aprobežoties ar klientu atbalstu eCSDD lietošanā, palīdzot pieslēgties sistēmai un orientēties digitālajā vidē. Tomēr pakalpojumu sniegšana pilnā apmērā VPVKAC netiek uzskatīta par efektīvu, jo tas prasītu papildu resursus gan VPVKAC, gan CSDD pusē, vienlaikus samazinot esošo augsto klientu apkalpošanas kvalitāti.<sup>424</sup>

CSDD klātienē klientu apkalpošanā īpaša uzmanība tiek pievērsta pakalpojumu kvalitātei un klientu pieredzei. Iestāde regulāri veic klientu apmierinātības mērījumus,<sup>425</sup> izmantojot dažādus kanālus – pēc klātienē apmeklējuma, pēc zvaniem uz informatīvo tālruni, kā arī e-pakalpojumu lietotāju aptaujas. Klientu atsauksmes tiek sistemātiski apkopotas, analizētas un izmantotas pakalpojumu pilnveidošanai. CSDD uzsver, ka augstie klientu apmierinātības rādītāji ir cieši saistīti ar darbinieku pieredzi un profesionalitāti.<sup>426</sup>

Atkārtotu klātienē apmeklējumu īpatsvars CSDD netiek mērīts kvantitatīvi, tomēr iestādes vērtējumā tas ir ļoti zems. Lielākā daļa jautājumu tiek atrisināti pirmajā kontaktā, tostarp telefoniski. Atkārtoti apmeklējumi parasti ir saistīti ar specifiskiem gadījumiem, piemēram, ārvalstu reģistru pārbaudēm vai iztrūkstošiem dokumentiem sarežģītās juridiskās situācijās. Šie gadījumi netiek uzskatīti par sistēmisku problēmu, bet gan par atsevišķām situācijām, kas izriet no pakalpojumu sarežģītības.<sup>427</sup>

## 2.2.20. Latvijas Nacionālais arhīvs

LNA neplāno atteikties no klātienē klientu apkalpošanas un uzskata to par būtisku arhīva pamatfunkciju arī turpmākajos 3-5 gados. Klātienē apkalpošanas saglabāšana ir nepieciešama, jo liela daļa arhīva dokumentu nav digitalizēti un juridiski nozīmīgiem mērķiem nepieciešamas arhīva sagatavotas un apstiprinātas izziņas vai dokumentu atvasinājumi. LNA norāda, ka klātienē konsultācijām ir būtiska nozīme, jo klienti nereti precīzi nezina, kāda informācija viņiem ir nepieciešama un kādi dati jānorāda, lai arhīvs varētu veikt dokumentu meklēšanu dažādos fondos. Individuāla saruna klātienē ļauj precizēt pieprasījumu un nodrošināt kvalitatīvu pakalpojuma izpildi.<sup>428</sup>

Tuvāko 3-5 gadu perspektīvā LNA sagaida izmaiņas klātienē apkalpošanas organizācijā, kas saistītas ar arhīva infrastruktūras attīstību. Vidzemes reģionā tiek plānota jauna reģionālā arhīva ēka Cēsīs,<sup>429</sup> kurā tiks koncentrēti dokumentu krājumi no vairākām esošajām zonālajām arhīvu struktūrvienībām. Šīs pārmaiņas var radīt nelielas izmaiņas tehniskā personāla nodrošinājumā, taču arhīva pamatfunkciju apjoms un

<sup>424</sup> CSDD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

<sup>425</sup> CSDD, Klientu apkalpošana: <https://www.csdd.lv/klientu-apkalposana/csdd-klientu-apmierinatibas-petijums>

<sup>426</sup> CSDD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

<sup>427</sup> CSDD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

<sup>428</sup> LNA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

<sup>429</sup> VZD, Apņemās izveidot Latvijas Nacionālā arhīva Vidzemes reģiona centru Cēsīs: <https://www.vzd.gov.lv/lv/jaunums/apnemas-izveidot-latvijas-nacionala-arhiva-vidzemes-regiona-centru-cesis>

klātienēs pakalpojumu nepieciešamība saglabāsies. LNA uzsver, ka klātienēs apkalpošanas punktu saglabāšana būs atkarīga no faktiskā pieprasījuma konkrētajās teritorijās. LNA neplāno pārtraukt klātienēs klientu apkalpošanas funkcijas, jo vienmēr būs arhīva materiāli, ar kuriem iespējams iepazīties tikai fiziski, kā arī gadījumi, kuros nepieciešama arhīvista iesaiste dokumentu meklēšanā. Tajā pašā laikā LNA apsver organizatoriskus uzlabojumus, piemēram, pašapkalpošanās risinājumus klātienē, kas ļautu klientiem, kuriem ir digitālās prasmes, aizpildīt pieteikumus elektroniski arhīva telpās, samazinot manuālu datu ievadi un veicinot e-pakalpojumu izmantošanu.<sup>430</sup>

Attiecībā uz VPVKAC tīklu LNA saredz potenciālu sadarbībai informācijas pieprasījuma no arhīva dokumentiem pakalpojuma pieteikšanas posmā. VPVKAC darbinieki varētu palīdzēt klientiem aizpildīt pieteikuma veidlapas, īpaši gadījumos, kad klientiem nav digitālo prasmju vai piekļuves tehnoloģijām. Vienlaikus LNA neparedz nodot VPVKAC arhīva izziņu sagatavošanu vai dokumentu izsniegšanu, jo šie procesi ir cieši saistīti ar arhīva krājumiem un profesionālu arhīvistu darbu.<sup>431</sup>

LNA neuzskaita atkārtotus klātienēs apmeklējumus kā atsevišķu problēmu, jo gadījumos, kad nepieciešami precizējumi, saziņa ar klientu parasti turpinās attālināti – pa tālruni vai e-pastu. Atkārtota klātienēs ierašanās galvenokārt notiek tikai tad, ja klients ir izvēlējies saņemt arhīva izziņu papīra formā klātienē. LNA apkopo arī datus par sūdzībām, kuru skaits ir ļoti neliels, un izmanto tos pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai.<sup>432</sup>

## 2.2.21. Valsts meža dienests

VMD neplāno būtiskas izmaiņas klātienēs klientu apkalpošanas vietu skaitā, saglabājot 26 mežniecības kā klātienēs apkalpošanas vietas visā Latvijas teritorijā. VMD uzsver, ka klātienēs apkalpošanas pieejamība katrā novadā ir būtiska, īpaši lauku teritorijās, un pakalpojumu pieejamība klientiem netiks samazināta. Vienlaikus iestāde norāda, ka mežniecību tīkls vēsturiski ir būtiski samazināts (no vairāk nekā 100 līdz 26 mežniecībām), reaģējot uz pakalpojumu pieprasījuma kritumu un e-pakalpojumu ieviešanu, kā arī ņemot vērā izmaksu efektivitāti.<sup>433</sup>

VMD, īstenojot strukturālās pārmaiņas un modernizējot klientu apkalpošanas pieeju, mērķtiecīgi virzās uz pakalpojumu digitalizāciju, vienlaikus saglabājot klātienēs iespējas noteiktām klientu grupām un situācijām, kā to paredz normatīvais regulējums līdz 2027.gadam. VMD prioritāte ir izcila klientu pieredze, tādēļ ir izveidota Klientu apkalpošanas daļa,<sup>434</sup> kas nodrošina kvalitatīvu atbalstu gan e-vidē, gan saglabājot iespēju izmantot papīra formāta dokumentus. Svarīga loma ir administratīvā sloga mazināšanai, atvieglojot klientiem procesu norisi un nodrošinot draudzīgu, profesionālu konsultāciju gan meža īpašniekiem, gan medniekiem un sabiedrībai kopumā. VMD

<sup>430</sup> LNA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

<sup>431</sup> LNA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

<sup>432</sup> LNA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 4.02.2026

<sup>433</sup> VMD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026

<sup>434</sup> VMD, Darbības stratēģija 2021–2027 (aktualizēta 2025. gadā)

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.vmd.gov.lv%2Fiv%2Fmedia%2F1445%2Fdownload%3Fattachment&wdOrigin=BROWSELINK..>, 14.lpp

stratēģiskie mērķi balstīti uz pieejamību, efektivitāti, inovāciju un ilgtspējību, nodrošinot, ka pakalpojumi ir viegli sasniedzami dažādām sabiedrības grupām un atbilst mūsdienu prasībām.<sup>435</sup>

Tuvāko 3-5 gadu perspektīvā VMD paredz turpināt procesu optimizāciju un resursu izvērtēšanu, ņemot vērā budžeta ierobežojumus un pakalpojumu digitalizācijas progresu. Konkrēti lēmumi par mežniecību tīkla samazināšanu šobrīd nav pieņemti, un iestāde uzsver, ka klātienē pakalpojumu pieejamība klientiem tiks saglabāta. Iespējamās izmaiņas var skart cilvēkresursu optimizāciju, piemēram, neaizvietojot darbiniekus pensionēšanās gadījumā, taču ne mežniecību slēgšanu.<sup>436</sup>

Attiecībā uz VPVKAC tīklu, VMD šobrīd nesaredz plašas iespējas nodot savus pakalpojumus VPVKAC pilnā apjomā, uzsverot, ka kvalitatīvākās konsultācijas tiek sniegtas tieši pie nozares speciālistiem mežniecībās. VMD norāda, ka iepriekšējā pieredze nav bijusi pietiekami efektīva un jebkādas izmaiņas būtu balstāmas uz skaidru pieprasījuma analīzi un izmaksu izvērtējumu.<sup>437</sup>

VMD neuzskaita atkārtotus klātienē apmeklējumus kā atsevišķu problēmu, jo klātienē apkalpošanā dokumenti un iesniegumi tiek pārbaudīti uzreiz, savukārt papildu informācijas pieprasījumi tiek risināti rakstiski vai telefoniski administratīvā procesa ietvaros. Iestāde apkopo arī datus par sūdzībām par pakalpojumu sniegšanu, kuru skaits ir neliels, un izmanto tos pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai.<sup>438</sup>

## 2.2.22. Tiesu administrācija

TA tuvāko gadu perspektīvā neplāno būtiskas izmaiņas klātienē klientu apkalpošanas vietu skaitā vai to teritoriālajā izvietojumā. Iestāde saglabās centralizētu klātienē apkalpošanas modeli, koncentrējot klātienē funkcijas vienā klientu apkalpošanas punktā Rīgā, vienlaikus turpinot balstīties uz sadarbību ar pašvaldību sociālajiem dienestiem kā galveno reģionālās pieejamības nodrošināšanas mehānismu. Šāda pieeja tiek uzskatīta par samērīgu un ilgtspējīgu, ņemot vērā TA sniegto pakalpojumu specifiku un salīdzinoši nelielo klātienē pakalpojumu apjomu. TA stratēģiskais uzsvars nākamajos gados būs vērsts uz pakalpojumu pieteikšanas procesa pilnveidi un attālināto kanālu attīstību, nevis uz jaunu klātienē centru izveidi. Iestāde neparedz būtiski mainīt klātienē apkalpošanas funkciju saturu, jo tās ir cieši saistītas ar normatīvajos aktos noteiktajām TA pamatfunkcijām. Vienlaikus tiek pieļauta pakāpeniska pieteikumu iesniegšanas procesa vienkāršošana un strukturēšana elektroniskā vidē, lai mazinātu administratīvo slogu gan klientiem, gan iestādei.<sup>439</sup>

Attiecībā uz VPVKAC tīklu TA nākamo gadu perspektīvā saredz potenciālu pakalpojumu pieteikšanas pieejamības paplašināšanai, īpaši gadījumos, kad klientiem nepieciešams

<sup>435</sup> VMD, Darbības stratēģija 2021–2027 (aktualizēta 2025. gadā)  
<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.vmd.gov.lv%2Fiv%2Fmedia%2F1445%2Fdownload%3Fattachment&wdOrigin=BROWSELINK., 4.lpp>

<sup>436</sup> VMD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026

<sup>437</sup> VMD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026

<sup>438</sup> VMD pārstāvju sniegtā informācija intervijā 9.02.2026

<sup>439</sup> TA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026

atbalsts elektronisku pieteikumu iesniegšanā. VPVKAC varētu kalpot kā papildu kontaktpunkts pieteikuma iesniegšanas posmā, tomēr TA neparedz nodot VPVKAC pakalpojumu satura izvērtēšanu vai lēmumu pieņemšanu. Šādas funkcijas arī turpmāk paliks TA kompetencē, jo tās prasa profesionālu juridisku izvērtējumu. TA uzsver, ka jebkāda plašāka VPVKAC iesaiste ir vērtējama piesardzīgi un balstāma uz faktisko pieprasījumu, skaidru atbildības sadalījumu un pieejamajiem resursiem. Iestāde neuzskata VPVKAC par aizvietotāju esošajai sadarbībai ar pašvaldību sociālajiem dienestiem, bet gan par potenciālu papildinošu kanālu tajos gadījumos, kur tas var uzlabot pakalpojumu pieejamību, nepasliktinot kvalitāti. TA skatījumā nākamo gadu prioritāte ir saglabāt augstu pakalpojumu kvalitāti un mērķa grupai atbilstošu pieeju, nevis paplašināt klātienē infrastruktūru.<sup>440</sup>

TA uzskaita klātienē apmeklējumu skaitu un analizē, cik liela daļa apmeklējumu noslēdzas ar pieteikuma iesniegšanu. Aptuveni puse klātienē apmeklējumu beidzas ar formālu pieprasījumu, savukārt pārējie gadījumi ir saistīti ar situācijas noskaidrošanu vai kompetences robežu skaidrošanu. Atkārtoti klātienē apmeklējumi visbiežāk ir saistīti ar ilgstošām juridiskās palīdzības lietām, nevis ar nekvalitatīvi sagatavotiem pieteikumiem. TA apkopo arī sūdzības par pakalpojumu sniegšanu, kuru skaits ir neliels, un izmanto šo informāciju pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai.<sup>441</sup>

### 2.2.23. Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācija

UGF līdz 2030. gadam neplāno būtiskas izmaiņas klātienē klientu apkalpošanas vietās vai to skaitā. Klātienē klientu apkalpošana arī turpmāk tiks nodrošināta centralizēti vienā klientu apkalpošanas vietā Rīgā, saglabājot esošo pakalpojumu sniegšanas modeli. Iestāde, analizējot klientu plūsmu un pieprasījumu, šobrīd nesaskata nepieciešamību paplašināt klātienē apkalpošanas tīklu vai mainīt klātienē apkalpošanas formu, jo lielākā daļa pakalpojumu ir pilnībā nodrošināmi attālināti. UGF klātienē klientu apkalpošanas nodrošināšanai arī turpmāk paredz saglabāt esošo cilvēkresursu modeli, kur klātienē apkalpošanu ikdienā nodrošina viens darbinieks. Štata vietu skaita izmaiņas netiek plānotas, un iestāde neparedz mērķtiecīgu darbinieku skaita palielināšanu vai samazināšanu. Klātienē apkalpošanas apjoms tiek uzskatīts par samērīgu ar faktisko pieprasījumu, savukārt gadījumos, kad klātienē klientu plūsma ir zemāka, darbinieku noslodze tiek līdzsvarota ar citiem iestādes pamatdarbības uzdevumiem. UGF stratēģiskais uzsvars nākamajos gados ir vērsts uz attālināto pakalpojumu izmantošanas saglabāšanu un pilnveidi, vienlaikus saglabājot klātienē apkalpošanu kā atbalsta mehānismu klientiem, kuriem nepieciešama tieša konsultācija.<sup>442</sup> Iestāde norāda, ka pilna pakalpojumu saņemšana – no pieteikuma iesniegšanas līdz lēmuma pieņemšanai un saziņai procesa laikā – jau šobrīd ir iespējama elektroniski, un klātienē apkalpošana nav obligāts pakalpojuma saņemšanas priekšnoteikums.<sup>443</sup>

<sup>440</sup> TA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026

<sup>441</sup> TA pārstāvju sniegtā informācija intervijā 3.02.2026

<sup>442</sup> UGF darbības stratēģija 2026.–2030. gadam:

<https://www.ugf.gov.lv/lv/media/599/download?attachment.>, 4.lpp

<sup>443</sup> UGF pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026

Attiecībā uz VPVKAC tīklu UGF saredz ierobežotu, bet potenciāli lietderīgu lomu nākotnē. VPVKAC iesaiste varētu aprobežoties ar tehniska rakstura atbalstu klientiem pakalpojumu pieteikšanas posmā, piemēram, palīdzot autorizēties portālā [Latvija.gov.lv](http://Latvija.gov.lv), atrast konkrēto pakalpojumu vai korekti aizpildīt pieteikuma formu. UGF neparedz iespēju nodot VPVKAC pilnvērtīgu pakalpojumu sniegšanu, jo iestādes darbība ir cieši saistīta ar konkrētu uztur līdzekļu lietu izvērtēšanu un darbu ar sensitīviem personas datiem, kam nepieciešama pilna piekļuve UGF informācijas sistēmām un lietām. Šobrīd pakalpojumu nodošana VPVKAC nav formalizēta, taču iestāde ir atvērta turpmākām diskusijām par tehniskā atbalsta modeļa attīstību, ja tas var uzlabot pakalpojumu pieejamību klientiem ar zemākām digitālajām prasmēm, vienlaikus nepasliktinot pakalpojumu kvalitāti.<sup>444</sup>

UGF klātienē klientu apkalpošanā arī turpmāk īpaša uzmanība tiks pievērsta pakalpojumu kvalitātei. Kvalitāte tiek vērtēta pēc tā, vai klientam klātienē ir sniegta pilnīga un saprotama informācija un vai pēc konsultācijas nav nepieciešami atkārtoti klātienē apmeklējumi par to pašu jautājumu. Atkārtotu klātienē apmeklējumu īpatsvars netiek kvantitatīvi mērīts, taču iestādes vērtējumā tas ir zems, jo pēc klātienē konsultācijas saziņa parasti turpinās elektroniski vai telefoniski. Šie gadījumi netiek uzskatīti par sistēmisku problēmu, bet gan par individuālām situācijām, kas izriet no konkrētās lietas sarežģītības.<sup>445</sup>

## 2.3. Secinājumi un konstatējumi

Izvērtējuma ietvaros secināts, ka tuvāko 3-5 gadu laikā nevienai no izpētē iekļautajām valsts pārvaldes iestādēm nav paredzētas skaidri definētas izmaiņas klientu klātienē apkalpošanas centru tīklā. Tomēr vairākās no tām ir iespējamās pārmaiņas, kas saistītas ar šobrīd veikto iniciatīvu rezultātiem vai kritērijiem, ko iestādes izmanto savu struktūrvienību tīkla efektivitātes izvērtēšanā. Attiecīgi turpmākās iestāžu struktūrvienību tīklu izmaiņas ir atkarīgi no iestāžu vadības lēmumiem un tiem būtu svarīgi sekot līdzi ik gadu.

1. Iestādes, kurām ir identificētas iespējamās izmaiņas nākamo 3-5 gadu laikā ir:

1.1. **Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra (VTUA):** uzsākts pilotprojekts Vidzemes reģionā, apvienojot birojus un paplašinot izbraukuma pakalpojumu modeli, kā rezultātā iespējama klātienē apkalpošanas punktu skaita samazināšana arī citos reģionos, ja pilotprojekts tiks atzīts par veiksmīgu. Tomēr iestāde neredz iespēju paplašināt VPVKAC lomu savā darbībā, ņemot vērā sniegto pakalpojumu specifiku un līdzšinējo zemo pieprasījumu pēc VTUA pakalpojumiem caur VPVKAC kanālu. Iestāde kopumā virzās uz plašāku e-pakalpojumu paplašināšanu un klātienē funkciju mazināšanu ar iekšējiem risinājumiem.

1.2. **Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisija (VDEĀVK):** saistībā ar iestādes darbību regulējošo normatīvo aktu izmaiņām, mainīsies

<sup>444</sup> UGF pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026

<sup>445</sup> UGF pārstāvju sniegtā informācija intervijā 5.02.2026

sniegto pakalpojumu klāsts. Šāda veida pārmaiņas paredz izmaiņas klientu apkalpošanas speciālistu darbā un administratīvajā pārvaldībā, tomēr netiek paredzētas izmaiņas klientu klātienē apkalpošanas vietās.

- 1.3. **Lauku atbalsta dienests (LAD):** Mazinoties pieprasījumam, mazināsies izbraukuma konsultāciju skaits un vietu, kur tās tiek sniegtas klāsts, kas šobrīd tiek nodrošināts kā papildu klientu atbalsta kanāls. Klātienē nodrošināto pakalpojumu klāsts netiks mainīts. Papildus tam, LAD var sniegt pakalpojumu klientam arī pilnībā pa tālruni (t.sk. veicot nepieciešamās darbības klienta vietā pakalpojumu saņemšanai).
- 1.4. **Latvijas Nacionālais arhīvs (LNA):** līdz ar jaunu telpu izbūvi Cēsīs, notiks arhīva struktūrvienību, kas ietver arī klātienē klientu apkalpošanas punktus, konsolidācija Vidzemes reģionā, tomēr iestāde šobrīd nav VPVKAC tīkla pakalpojumu turētājiestāde, tāpēc nav iespējams veikt secinājumus par sasaisti ar VPVKAC.
- 1.5. **Valsts ieņēmumu dienests (VID)** norāda uz potenciālu klātienē apkalpošanas tīkla pārskatīšanu, ja valstspilsētās būtu iespēja pakalpojumu pieejamību nodrošināt, izmantojot VPVKAC tīklu.
- 1.6. **Nodarbinātības valsts aģentūra (NVA)** norāda, ka ir identificēti konkrēti KAC, kas varētu tikt slēgti gadījumā, ja samazināsies pieprasījums pēc klātienē klientu apkalpošanas.

**Secināms, ka lielākā daļa izpētīto valsts pārvaldes iestāžu neplāno tuvāko 3-5 gadu laikā veikt izmaiņas struktūrvienību tīklā, līdz ar to tām nebūtu konstatējama sasaiste ar VPVKAC tīkla izvietojumu. Tomēr atsevišķām iestādēm izmaiņas ir iespējamās, tāpēc ir būtiski sekot līdzi aktuālajai situācijai un iestāžu vadības lēmumiem. Papildus jāņem vērā, ka paredzētās VDEĀVK sniegto pakalpojumu klāsta izmaiņas potenciāli varētu tikt saistītas ar VPVKAC pakalpojumu klāstu, kā arī VPVKAC pakalpojumu klāsta paplašināšana varētu tikt saistīta ar LNA tīkla attīstību.**

2. Ārpus VPVKAC pakalpojumu groza esošās iestādes, kas norādījušas uz potenciālu veidot sadarbību ar VPVKAC un iepriekšēju komunikāciju ar VARAM par interesi iekļaut savus pakalpojumus VPVKAC pakalpojumu grozā ir:
  - 2.1. **Tiesu administrācija**, kas norādīja uz iespēju VPVKAC tīklu izmantot kā papildus kanālu iesniegumu pieņemšanai, ņemot vērā, ka iestāde nodrošina klientu apkalpošanu klātienē tikai Rīgā,
  - 2.2. **Latvijas Nacionālais arhīvs**, kas, saistībā ar struktūrvienību konsolidāciju, norāda uz nepieciešamību rast papildus klientu sasniegšanas veidus,
  - 2.3. **Uzturlīdzekļu garantijas fonda administrācija** norāda uz to, ka iestādes sniegtās konsultācijas veic juriskonsults, tāpēc tās nebūtu pamatoti sniegt

VPVKAC, taču norāda, ka iestādei būtu būtiski, ka tās klientiem tiek sniegts nepieciešamais atbalsts digitālo rīku, piemēram, latvija.gov.lv. lietošanā.

**Secināms, ka VPVKAC tīkla pakalpojumu klāsts varētu tikt paplašināts ar iestāžu,<sup>446</sup> kuru pakalpojumi šobrīd nav iekļauti VPVKAC pakalpojumu grozā, pakalpojumu 1. līmeņa atbalstu, kas, tostarp, ir saistāms ar šo iestāžu klientu klātienes apkalpošanas tīkliem un to izmaiņām.**

3. **Sešu VPVKAC pakalpojumu turētājiestāžu** (VARAM, VDAA, LVRTC, CVK, BVKB, NVD<sup>447</sup>) VPVKAC tīklā nodrošinātie pakalpojumi nav saistīti ar iestāžu klātienes klientu apkalpošanu, jo tās tīklā nenodrošina pakalpojumus, bet sistēmu darbību.

**Secināms, ka VPVKAC tīkla izvietojums un VPVKAC pakalpojumu klāsts nav un nevar tikt saistīts ar daļas (šobrīd 5 no 19 jeb 26% turētājiestāžu un NVD) valsts pārvaldes iestāžu klātienes tīkla attīstību vai sniegtajiem pakalpojumiem.**

4. VPVKAC groza pakalpojumu būtība un tvērums atšķiras starp iestādēm un pat vienas iestādes ietvaros:

- 4.1. Kā iepriekš minēts, 5 iestāžu pakalpojumi faktiski ir saistīti ar sistēmu darbības nodrošināšanu,

- 4.2. Diskusijās ar valsts pārvaldes iestādēm pausts, ka VPVKAC speciālistiem būtu tikai jāinformē par pakalpojumiem, bet nekādā gadījumā nebūtu sniedzamas konsultācijas par pakalpojumu saņemšanu,

- 4.3. Vairākas iestādes, piemēram, VTUA, LAD, VDI, norādīja, ka iestāžu pakalpojumi ir sarežģīti un tāpēc VPVKAC ir piemērots, lai informētu par pakalpojumiem atbilstoši informācijai latvija.gov.lv. Tomēr LAD norādīja, ka pat populārākie pakalpojumi, proti, tiešie maksājumi, paredz sarežģītu un specifisku pieteikuma iesniegšanas procesu, kas saistīti ar ģeotelpiskajiem datiem, vēršot uzmanību uz to, ka šāda pieteikuma iesniegšana prasa iestādes speciālista atbalstu,

- 4.4. VMD un CSDD, kā arī UGF norāda, ka pakalpojumus nebūtu pamatoti nodot VPVKAC tieši tāpēc, ka pakalpojumi ir sarežģīti un to sniegšanai nepieciešama specifiska (piemēram, juridiskā) izglītība un zināšanas.

**Secināms, ka līdzšinējā pakalpojumu nodošana VPVKAC nav balstīta vienotā un skaidri definētā pieejā, kā rezultātā nav izveidojusies konsekventa izpratne par to, kāda veida pakalpojumi pēc būtības ir nododami VPVKAC, lai sasniegtu tā**

<sup>446</sup> Papildus minētajām iestādēm, CSDD intervijā norādīja, ka VPVKAC vienīgā sadarbības iespēja varētu būt atbalsts, lai klients varētu pieslēgties un lietot eCSDD vidi ar priekšnosacījumu, ka eCSDD konts jau ir izveidots, tomēr iestādes pārstāvji norādīja, ka pakalpojumu sniegšana un saņemšana ir sarežģīta un VPVKAC loma varētu būt ļoti ierobežota

<sup>447</sup> Uz 2026. gada martu, NVD kā turētājiestādes vienīgajam VPVKAC groza pakalpojumam "Atbalsts e-veselības portāla lietošanā iedzīvotājiem", kas ir sistēmas darbības atbalsta pakalpojums, latvija.gov.lv kā turētājiestāde norādīta SIA "Latvijas Digitālās veselības centrs", kas nav VPVKAC groza pakalpojuma turētājiestāde (<https://latvija.gov.lv/Services/36953>).

izveides mērķus. Tādējādi arī ārpus groza iestādes kā vienu no šķēršļiem sadarbībai ar VPVKAC redz tieši pakalpojumu specifiku.

5. VZD un VDAA norāda, ka būtu jāturpina darbs pie visu VPVKAC tīklā nodrošināto pakalpojumu pilnvarotā e-pakalpojuma nodrošināšanas iespējas, kas šobrīd ir pieejams 34 no 133<sup>448</sup> groza pakalpojumiem.

**Secināms, ka VPVKAC būtu būtiski nodrošināt pilnvarotā e-pakalpojuma attīstību visiem pakalpojumiem, uz ko tas būtu attiecināms, nodrošinot vienādas iespējas iedzīvotājiem visu pakalpojumu saņemšanā.**

6. Intervijās vairākas iestādes (PMLP, UGF) norādīja, ka tām būtu būtiski, ka VPVKAC tīklā tiek nodrošināta un veicināta digitālo rīku lietošana, lai varētu turpināt virzību uz attiešanos no informācijas apmaiņas papīra formātā.

**Secināms, ka kontekstā ar pakalpojumu digitalizācijas tendenci VPVKAC varētu būt nepieciešamība pēc pakalpojumu, t.sk. iedzīvotāju mācīšanas, kas vērsti uz digitālo rīku lietošanas veicināšanu, nodrošināšanu**

7. Visas iestādes norādīja, ka tām ir vai būtu būtiski saņemt atgriezenisko saiti par VPVKAC sniegtajām konsultācijām, to skaitu un tendencēm, lai varētu vērtēt sadarbību ar VPVKAC. Daļa no iestādēm, piemēram, VID, veic regulāru informācijas iegūšanu no VPVKAC, savukārt, piemēram, LVRTC, kā arī visas ārpus groza iestādes norādīja, ka šādu informāciju nav ieguvušas, tomēr būtu vērtīgi, lai vērtētu pakalpojumu iekļaušanu VPVKAC grozā.

**Secināms, ka iestādes norāda uz nepieciešamību izstrādāt procedūru regulāri informācijas sniegšanai un saņemšanai par sniegtajiem pakalpojumiem VPVKAC tīklā.**

Tāpat, analizējot iestāžu KAC pārklājumu pašvaldību griezumā, novērojams, ka pašvaldībās, kas robežojas ar valstspilsētu pašvaldībām, kopumā ir mazāks (vai nav vispār) valsts pārvaldes iestāžu KAC pārklājums (Tabula Nr. 33). Savukārt valstspilsētās novērojama tendence augstākai valsts pārvaldes iestāžu KAC koncentrācijai – Liepājā 11 dažādas iestādes, Jēkabpils un Valmieras novados<sup>449</sup> - 12, Daugavpilī un Rēzeknē – 13, Jelgavā 14, savukārt Rīgā – 21. Atzīmējams arī relatīvi augstais iestāžu KAC skaits Kuldīgas novada pašvaldībā (10) un Gulbenes novada pašvaldībā (11).

**Tabula Nr. 33. Pārskats par iestāžu KAC katrā no pašvaldībām (papildus lūdzam skatīt H. Pielikumu – Valsts pārvaldes iestāžu reģionālo tīklu kartējums pašvaldību griezumā)**

Pašvaldība	Iestāžu KAC / struktūrvienības
Aizkraukles novada pašvaldība	NVA, PMLP, VSAA, VTUA, CSDD, VMD

<sup>448</sup> VPVKAC pakalpojumu grozs:

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.varam.gov.lv%2Fiv%2Fmedia%2F43499%2Fdownload%3Fattachment&wdOrigin=BROWSELINK>

<sup>449</sup> Abu novadu pašvaldības iekļauj arī attiecīgās valstspilsētas

Pašvaldība	Iestāžu KAC / struktūrvienības
Alūksnes novada pašvaldība	NVA, PMLP, VSAA, VTUA, CSDD, LNA, VMD
Balvu novada pašvaldība	NVA, PMLP, VSAA, VTUA, CSDD, VMD
Bauskas novada pašvaldība	NVA, PMLP, VSAA, VTUA, CSDD, VMD
Cēsu novada pašvaldība	NVA, PMLP, VSAA, VZD, CSDD, LNA, VMD
Daugavpils valstspilsētas pašvaldība	NVA, NVD, PMLP, VDEĀVK, VDI, VI, VID, VSAA, VTUA, VZD, CSDD, LNA, VMD
Dienvidkurzemes novada pašvaldība	CSDD, VMD
Dobeles novada pašvaldība	NVA, PMLP, VSAA, VTUA, CSDD, VMD
Gulbenes novada pašvaldība	LAD, NVA, PMLP, VDEĀVK, VDI, VI, VSAA, VTUA, VZD, CSDD, VMD
Jelgavas valstspilsētas pašvaldība	LAD, NVA, NVD, PMLP, VDEĀVK, VDI, VI, VID, VSAA, VTUA, VZD, CSDD, LNA, VMD
Jēkabpils novada pašvaldība	LAD, NVA, VDEĀVK, VDI, VI, VID, VSAA, VTUA, VZD, CSDD, LNA, VMD
Jūrmalas valstspilsētas pašvaldība	NVA, PMLP, SIVA, VSAA, VZD, CSDD
Krāslavas novada pašvaldība	NVA, PMLP, VSAA, VTUA, CSDD, VMD
Kuldīgas novada pašvaldība	NVA, NVD, PMLP, VDEĀVK, VI, VSAA, VTUA, VZD, CSDD, VMD
Ķekavas novada pašvaldība	VTUA (Rīgas nodaļa Valdlaučos)
Liepājas valstspilsētas pašvaldība	NVA, PMLP, VDEĀVK, VDI, VI, VID, VSAA, VTUA, VZD, CSDD, LNA
Limbažu novada pašvaldība	NVA, PMLP, VSAA, CSDD, VMD
Ludzas novada pašvaldība	NVA, PMLP, VTUA, CSDD, VMD
Līvānu novada pašvaldība	NVA, PMLP, CSDD
Madonas novada pašvaldība	NVA, PMLP, VSAA, VTUA, VZD, CSDD, LNA, VMD
Mārupes novada pašvaldība	CSDD (Rīgas reģiona)
Ogres novada pašvaldība	LAD, NVA, PMLP, VDI, VSAA, VTUA, VZD, VMD
Preiļu novada pašvaldība	LAD, NVA, PMLP, VTUA, CSDD, VMD
Rēzeknes valstspilsētas pašvaldība	LAD, NVA, PMLP, VDEĀVK, VDI, VI, VID, VSAA, VTUA, VZD, CSDD, LNA, VMD
Rīgas valstspilsētas pašvaldība	BVKB, CVK, LAD, LVRTC, NVA, NVD, PMLP, UR, VARAM, VDAA, VDEĀVK, VI, VID, VSAA, VTUA, VUGD, VZD, CSDD, LNA, TA, UGF
Saldus novada pašvaldība	LAD, NVA, PMLP, VSAA, VTUA, CSDD, VMD
Siguldas novada pašvaldība	NVA, PMLP, VSAA, CSDD, VMD
Smiltenes novada pašvaldība	NVA, NVD, PMLP, CSDD, VMD
Talsu novada pašvaldība	LAD, NVA, PMLP, VI, VSAA, VTUA, CSDD, VMD
Tukuma novada pašvaldība	NVA, PMLP, VDI, VSAA, VTUA, CSDD, LNA, VMD
Valkas novada pašvaldība	NVA, PMLP, VSAA, VTUA, CSDD, VMD

Pašvaldība	Iestāžu KAC / struktūrvienības
Valmieras novada pašvaldība	LAD, NVA, PMLP, VDEĀVK, VDI, VI, VID, VSAA, VZD, CSDD, LNA, VMD
Ventspils valstspilsētas pašvaldība	NVA, PMLP, VID, VDI, VSAA, VZD, VTUA, CSDD, VMD

Piezīmes: (a) ar rozā krāsu iekrāsotas iestādes, kas ir norādījušas uz iespējamām izmaiņām klātienē klientu apkalpošanas tīklā  
(b) ar violeto krāsu iekrāsotas iestādes, kam ir tikai viens klātienē klientu apkalpošanas vai klientu pieņemšanas punkts  
(c) slīprakstā atspoguļotas iestādes, kas šobrīd nav VPVKAC groza pakalpojumu turētājiestādes  
Avots: KPMG analīze, balstoties uz Valsts pārvaldes iestāžu mājaslapās publicēto informāciju

Balstoties uz iegūtajiem datiem, secināms, ka būtiskākie riski valsts pārvaldes pakalpojumu pieejamībai koncentrējas tieši valstspilsētās, kur notiekošās un plānotās klātienē klientu apkalpošanas vietu izmaiņas var radīt salīdzinoši plašāku ietekmi uz iedzīvotāju iespējām saņemt pakalpojumus. Valstspilsētas ir nacionālas nozīmes attīstības centri, tāpēc KAC samazināšana tajās ietekmē ne tikai konkrētās pašvaldības iedzīvotājus, bet arī tuvāko novadu iedzīvotājus, kuri pakalpojumus tradicionāli saņem valstspilsētās, t.sk. ņemot vērā, ka tajās ir iestāžu KAC. Līdz ar to iestāžu KAC izmaiņas valstspilsētās var izraisīt palielinātu pieprasījumu pēc VPVKAC pakalpojumiem tuvējās pašvaldībās, kā arī ilgtermiņā radīt nepieciešamību veidot VPVKAC klātienē punktus pašās valstspilsētās, lai kompensētu potenciāli zūdošo iestāžu tīkla kapacitāti un nodrošinātu iedzīvotājiem stabilu piekļuvi pamatpakalpojumiem.

## 2.4. Konceptuāls priekšlikums valsts pārvaldes iestāžu reģionālo tīklu sasaistei ar VPVKAC tīkla izvietojumu un VPVKAC pakalpojumu klāstu

Konceptuālā priekšlikuma mērķis ir nodrošināt ilgtspējīgu, elastīgu un klientorientētu VPVKAC tīkla attīstību, kas:

- uzlabo valsts un pašvaldību pakalpojumu pieejamību reģionos, īpaši ārpus lielākajiem administratīvajiem centriem kontekstā ar pakalpojumu digitalizāciju iestādēs un klātienē apkalpošanas vietu iespējamās pārmaiņas;
- veicina digitālo iekļaušanu un iedzīvotāju digitālo prasmju attīstību, īpaši digitālo rīku izmantošanā;
- nodrošina strukturētu, efektīvu un prognozējamu sadarbību starp VPVKAC un pakalpojumu turētājiestādēm, veicinot datus balstītu lēmumu pieņemšanu.

### 2.4.1. Konceptuāls priekšlikums valsts pārvaldes iestāžu reģionālo tīklu sasaistei ar VPVKAC tīkla izvietojumu un VPVKAC pakalpojumu klāstu

Valsts pārvaldes iestāžu reģionālo tīklu analīze rāda, ka valstspilsētu pašvaldības pašlaik ir centrālie mezgli valsts iestāžu klātienē klientu apkalpošanas tīklos. (Pielikums H.) Daudzas iestādes tieši valstspilsētu pašvaldībās uztur vienīgo klātienē struktūrvienību plašākā reģionā, līdz ar to jebkuras izmaiņas, piemēram, KAC slēgšana, funkciju pārvešana vai darba laika samazināšana, ietekmē ne tikai konkrēto valstspilsētu, bet arī apkārtējo novadu pašvaldības, kuru iedzīvotāji ikdienā izmanto

valstspilsētās pieejamos pakalpojumus. Tomēr novērojams, ka tās iestādes, kuras ir identificējušas potenciālas izmaiņas klātienēs KAC, tostarp, atrodas daļā valstspilsētu pašvaldību.

Gadījumā, ja iestādes izvēlas aizvērt savus klātienēs KAC valstspilsētu pašvaldībās, rodas augstāka nepieciešamība pēc kompensējošiem mehānismiem pakalpojumu pieejamībai. Šādos apstākļos būtiska kļūst VPVKAC sniegtā atbalsta paredzamība un līdzvērtīgums, lai mazinātu nevienlīdzības riskus ne vien starp dažādu līmeņu attīstības centriem, bet arī starp pašvaldībām un plānošanas reģioniem. Konceptuāla VPVKAC attīstība, ja vairākas iestādes lemj par labu klātienēs klientu apkalpošanas tīkla samazināšanai, ir VPVKAC izveide nacionālas nozīmes attīstības centros<sup>450</sup> vai katra plānošanas reģiona pēc iedzīvotāju skaita lielākajā valstspilsētā vai valstspilsētas pašvaldībā,<sup>451</sup> lai nodrošinātu reģionālo pārklājumu, VPVKAC attīstību Rīgas valstspilsētas pašvaldībā vērtējot atsevišķi.

Tomēr ņemams vērā, ka, veidojot šāda tipa kompensējošos mehānismus, ir būtiski nodrošināt līdzvērtīgu dzīves kvalitāti, kas ietver arī pakalpojumu pieejamību visiem iedzīvotājiem, gan Rīgā, gan reģionos. Tas paredz to, ka VPVKAC attīstībai valstspilsētu pašvaldībās konceptuāli būtu nepieciešami mehānismi, kas nodrošina plašāku 2. un 3. līmeņa atbalsta pieejamību, lai nodrošinātu policentrisku attīstību atbilstoši Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā<sup>452</sup> definētajiem attīstības virzieniem, kas paredz attīstības centru konkurētspējas veicināšanu.

Tādējādi, gadījumā, ja valsts pārvaldes iestādes<sup>453</sup> (īpaši, ja vairākas iestādes izmaiņas īsteno vienlaicīgi) samazina klientu klātienēs apkalpošanas pieejamību valstspilsētu pašvaldībās, ir jāveido valstspilsētu pašvaldību VPVKAC, kurā tiek nodrošināta plašāka 2. un 3. līmeņa atbalsta pieejamība. Tas iespējams, piemēram, visā darba laikā nodrošinot pieejamu attālinātā ierēdņa kanālu, vai konkrētās dienās nodrošinot speciālistu pieejamību minētajā VPVKAC vai kādā citā alternatīvā veidā. Ņemot vērā, ka valstspilsētu pašvaldībām līdzvērtīgs valsts pārvaldes iestāžu klātienēs KAC skaits ir arī Gulbenes novada pašvaldībā un Kuldīgas novada pašvaldībā, šīs divas pašvaldības identificētas kā punkti, kur papildus valstspilsētu pašvaldībām vērtējama analogu risinājumu izveide.

Tāpat plānojot VPVKAC tīkla attīstību sasaistē ar valsts pārvaldes iestāžu reģionālo tīklu izvietojumu, ņemams vērā, ka VPVKAC tīklam salīdzinoši lielāka nozīme uz nedigitālu klientu sasniegšanu ir tām iestādēm, kuru klātienēs klientu apkalpošanas tīkli ir mazāki, piemēram, atrodoties tikai vienā konkrētā vietā vai mazāk nekā 10 dažādās pašvaldībās.<sup>454</sup> Šajā gadījumā vienas klātienēs klientu apkalpošanas vietas slēgšana atstās salīdzinoši augstāku ietekmi uz tās sasniedzamību, radot potenciāli lielākus riskus

<sup>450</sup> VARAM, Nacionālās un reģionālās nozīmes attīstības centri, <https://www.varam.gov.lv/lv/nacionalas-un-regionalas-nozimes-attistibas-centri>

<sup>451</sup> Liepāja, Valmiera, Daugavpils, Jelgava

<sup>452</sup> Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam. Pieejams: <https://www.mk.gov.lv/lv/media/15129/download?attachment>, 67, 68 lpp.

<sup>453</sup> Izvērtējumā konstatēts, ka iestādes, kas pieļauj reģionālo tīklu izmaiņas ir NVA, VTUA, VID, VDĒAVK, LNA

<sup>454</sup> Neskaitot tās iestādes, kuru klātienēs klientu apkalpošana nevar tikt saistīta ar VPVKAC tīkla attīstību atbilstoši secinājumam, kas izriet no konstatējuma nr. 3, uz 2026. gada martu šīs iestādes ir: SIVA, TA, UGF, UR, un VID

iedzīvotāju sasniegšanai, tādējādi radot lielāku nepieciešamību pēc VPVKAC arī valstspilsētu pašvaldībās.

Savukārt, ja valsts pārvaldes iestādes klātienē klientu apkalpošanu mazina pašvaldībās, kur jau darbojas VPVKAC, atšķirību mazināšanai būtiskākais ir vienāda un līdzvērtīga atbalsta pieejamība visos VPVKAC, kas, tostarp tiek nodrošināta maksimāli klientcentrētā veidā.

#### 2.4.2. **Konceptuāli priekšlikumi valsts pārvaldes reģionālo tīklu sasaistes stiprināšanai ar VPVKAC tīklu un VPVKAC pakalpojumu sniegšanas kvalitātes paaugstināšanai**

Analizējot valsts pārvaldes iestāžu sniegto informāciju par pakalpojumu sniegšanu un sadarbību ar VPVKAC tīklu, identificēts, ka būtiski fokusēties uz VPVKAC tīkla ilgtspēju, veicinot skaidru iesaistes un sadarbības nosacījumu nostiprināšanu visām iesaistītajām pusēm. To iespējams izdarīt, fokusējoties uz tīkla darbības nosacījumu precizēšanu un VPVKAC mērķa skaidrāku pozicionējumu iesaistītajām pusēm. Tā sasniegšanai KPMG izstrādājis konceptuālus priekšlikumus, kas galvenokārt ietver esošo pieeju turpināšanu un precizēšanu, uzlabojumiem tīkla darbībā un iesaistīto pušu sadarbības attīstībai.

1. Turpinot jau uzsākto virzienu, VPVKAC attīstāmi ar mērķi būt par **vienotu klātienē kontaktpunktu iedzīvotājiem valsts un pašvaldību pakalpojumu saņemšanai**, pildot šādas pamatfunkcijas:
  - 1.1. nodrošināt 1. līmeņa klientu atbalstu, tai skaitā informācijas sniegšanu, pieteikumu un iesniegumu pieņemšanu;
  - 1.2. veicināt pāreju no klātienē pakalpojumu saņemšanas uz digitālu pakalpojumu izmantošanu, neizslēdzot mazaizsargātas iedzīvotāju grupas;
  - 1.3. atbalstīt iedzīvotājus gadījumos, kad patstāvīga digitālo pakalpojumu izmantošana nav iespējama.
2. Lai veicinātu iesaistīto pušu izpratni par VPVKAC darbības tvērumu, nepieciešams skaidri un precīzi noteikt, ka VPVKAC **neizstāj** pakalpojumu **turētājiestāžu KAC**, bet:
  - 2.1. mazina nepieciešamību klātienē klientu apkalpošanas centrus uzturēt visās teritorijās, t.sk. valstspilsētu pašvaldībās;
  - 2.2. darbojas kā iedzīvotāju sasniegšanas mehānisms teritorijās, kur iestāžu klātienē apkalpošanas vietas tiek samazinātas vai slēgtas;
  - 2.3. nodrošina pakalpojumu pieejamību reģionos neatkarīgi no iestāžu reģionālā tīkla tvēruma un to funkciju izmaiņām.
3. VPVKAC **pakalpojumu klāstam** būtu jāattīstās iespējami standartizētā veidā, fokusējoties uz 1. līmeņa atbalstam piemērotu pakalpojumu vai to daļu definēšanu

un identificēšanu pēc vienotas pieejas un standartizāciju, kā arī pilnvaroto e-pakalpojumu attīstību, kur attiecināms, lai nodrošinātu saprotamību mērķa grupām, kā arī iesaistītajām pusēm. Konceptuāli izvērtējama standartizētas pakalpojumu un to daļas noteikšana, kas būtu uzskatāms par VPVKAC tīklā nodrošināmo 1. līmeņa atbalstu, ietverot:

- 3.1. iestādes iesniegumu pieņemšanu,
- 3.2. pilnvaroto e-pakalpojumu,
- 3.3. attālinātā ierēdņa konsultāciju nodrošināšanu,

precizējot, ka VPVKAC speciālisti var informēt par latvija.gov.lv norādīto informāciju (t.i. visu informāciju par pakalpojumiem, kas publicēta portālā), bet ne visas daļas ir obligāti īstenojamas, iekļaujot 1. līmeņa atbalsta sniegšanu par kādas iestādes pakalpojumu VPVKAC grozā.

4. VPVKAC būtu precīzāk jāidentificē **mērķauditorija** 1. līmeņa atbalsta valsts pārvaldes pakalpojumu saņemšanai VPVKAC, lai iesaistītās puses mērķtiecīgi veiktu klientcentrētu pakalpojumu pieejamības plānošanu atbilstoši mērķauditorijas vajadzībām. Pamatojoties uz pieejamajiem datiem par respondentiem uz klientu aptaujām, tipiskais VPVKAC klients ir sieviete, kas runā latviešu valodā, jo 81% respondentu ir sievietes un 93% atbilžu sniegtas latviešu valodā. Viņa, visticamāk, ir vecumā virs 55 gadiem, dzīvo lauku teritorijā, un ir nodarbināta kā speciāliste. Šī sieviete regulāri izmanto internetu, jo lielākā daļa VPVKAC klientu to lieto vismaz reizi dienā, un viņai ir pieejami elektroniskās identifikācijas līdzekļi, piemēram, Smart-ID vai internetbanka.<sup>455</sup> Balstoties uz šo mērķa grupu, tīkls būtu jāpozicionē kā "tilts" starp valsts pārvaldes iestādēm, kas virzās uz digitalizāciju, un VPVKAC mērķa grupu, proti, iedzīvotājiem vecuma grupā 55+, kā arī, balstoties uz iestāžu viedokli, iedzīvotājiem ar zemām digitālajām prasmēm un sociāli mazaizsargātiem iedzīvotājiem:

4.1. Valsts pārvaldes iestādes norāda, ka būtisks aspekts pakalpojumu sniegšanā un saņemšanā ir mērķa grupu informēšana un apmācīšana par pieejamo digitālo rīku izmantošanu. Tas paredz, ka ir jāizstrādā sistemātisks veids eParaksts, latvija.gov.lv, e-adreses, kā arī valsts informācijas sistēmu, piemēram, EDS, BIS, TAPIS, lietošanas veicināšanai, piemēram, izstrādājot un apkopojot jau esošo "zināšanu bāzi", kuru izmantojot, VPVKAC speciālisti vai iedzīvotājs pats var saņemt nepieciešamo informatīvo atbalstu par digitālo rīku izmantošanu standartizētā formā,

---

<sup>455</sup> Latvijas Fakti, 2024. Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru apmeklētāju apmierinātība ar apkalpošanu, pakalpojumu klāstu un atbalstu: Kvantitatīva aptauja. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/42624/download?attachment>

4.2. Nepieciešams stiprināt VPVKAC pozicionējumu kā **praktiskas digitālas palīdzības vidi** (līdzīgi kā “digitālie aģenti”<sup>456</sup>), ne tikai pakalpojumu pieteikšanas vietu.

**5. Jāstiprina un jāprecizē sadarbība starp VARAM un pakalpojumu turētājiestādēm:**

5.1. skaidri definējot VPVKAC pilnvaras un atbildību, īpaši fokusējoties uz precīzu datu ievadi un analīzi, informāciju, ko speciālistiem ir iespējams sniegt,

5.2. nodrošinot pakalpojumu turētājiestāžu iespējas sniegt priekšlikumus par VPVKAC darbību un attīstību arī ārpus Uzraudzības komitejas sēdēm, kā arī komunicējot ar konkrētām pašvaldībām, ja attiecināms,

5.3. skaidri noteikt un darīt zināmas iesaistītajām pusēm VARAM un pašvaldību atbildības, t.sk.:

5.3.1. nosakot vienotu pieeju regulāras atgriezeniskās saites nodrošināšanā un regulārā datu apmaiņā, un to sniegšanas un saņemšanas, kā arī pieprasīšanas kanālos, t.sk. arī sistemātiski informējot iestādes, kas nav VPVKAC pakalpojumu turētājiestādes;

5.3.2. centralizētu risinājumu, kur pakalpojumu turētājiestādēm nepieciešams slēgt sadarbības līgumus ar pašvaldību, izstrādi, balstoties uz VARAM pieredzi, slēdzot trīspusējos līgumus, lai veicinātu birokrātijas mazināšanu.

---

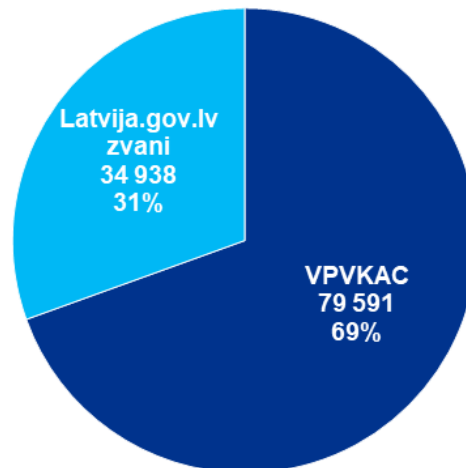
<sup>456</sup> Digitālie aģenti iedzīvotājiem palīdz e-pakalpojumu un dažādu digitālo rīku lietošanā: <https://www.esfondi.lv/istenotie-projekti/iedvesmas-stasti/digitalie-agenti-iedzivotajiem-palidz-e-pakalpojumu-un-dazadu-digitalo-riku-lietosana>

### 3. VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu analīze

#### 3.1. VPVKAC sniegtie valsts iestāžu pakalpojumi pārskata periodā

Laika posmā no 2023. gada oktobra līdz 2024. gada septembrim (turpmāk – pārskata periods) kopā VPVKAC tīklā sniegti **114 529 valsts pārvaldes iestāžu** pakalpojumi, no tiem 79 591 – VPVKAC, bet 34 938 – latvija.gov.lv zvanu centrā (skatīt Attēls Nr. 18). No analīzes izklāutas pašvaldības, kurās pārskata periodā nav VPVKAC, proti, Rīgas, Daugavpils, Jelgavas, Jūrmalas, Liepājas, Rēzeknes un Ventspils valstspilsētu pašvaldības, kā arī Ventspils novada pašvaldība, savukārt Varakļānu novada pašvaldība atbilstoši datiem iekļauta Madonas novada pašvaldības datos.

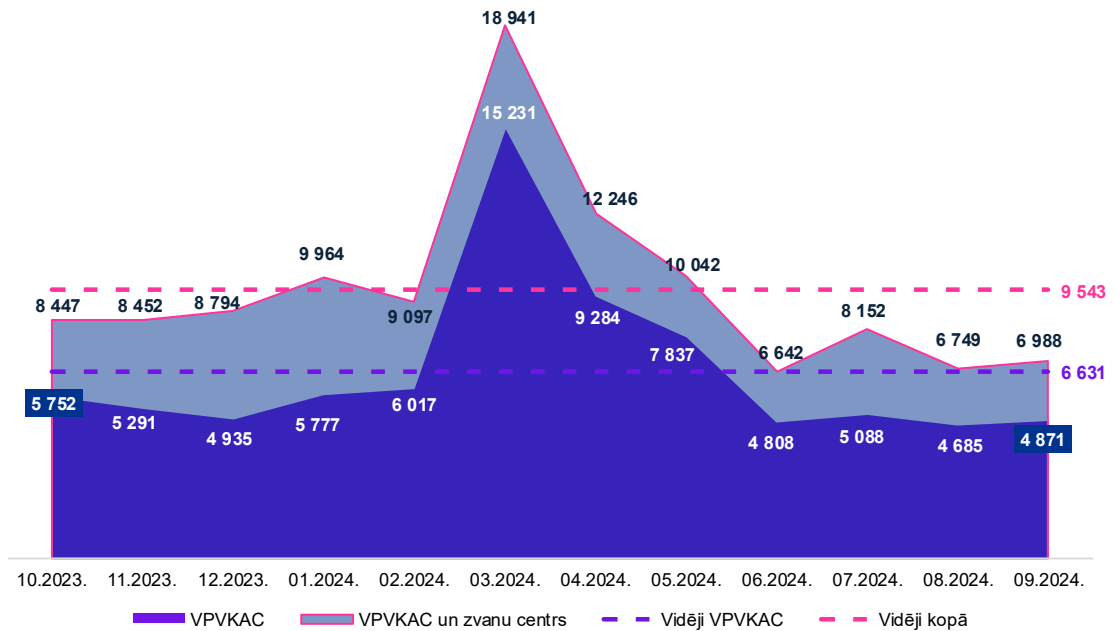
#### Attēls Nr. 18. Sniegto valsts iestāžu pakalpojumu dalījums VPVKAC tīklā



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz VARAM iesniegto informāciju

Vidēji mēnesī VPVKAC tīklā sniegti **9 543 valsts iestāžu pakalpojumi**, savukārt VPVKAC, izklāujot latvija.gov.lv zvanus, 6 631 pakalpojums (skatīt Attēls Nr. 19).

### Attēls Nr. 19. VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu skaits katrā mēnesī pārskata periodā



Avots: KPMG, balstoties uz VARAM iesniegto informāciju

Aplūkojot datus dinamikā, novērojams, ka tīklā izteikti lielākais sniegto pakalpojumu skaits ir bijis martā, savukārt vidējais rādītājs pārsniegts martā, aprīlī un maijā, gan VPVKAC tīklā, gan VPVKAC un zvanu centrā, tomēr novērojams, ka zvanu skaits pārsniedza vidējo vērtību arī janvārī.

Pašvaldību griezumā pārskata periodā pašvaldības ranžētas pēc sniegto pakalpojumu skaita (skatīt Tabula Nr. 34).

**Tabula Nr. 34. Pašvaldību ranžējums pēc sniegto pakalpojumu skaita**

N.p.k.	Pašvaldība	VPVKAC punktu skaits	VPVKAC pakalpojumu skaits	Vieta	VPVKAC pakalpojumi, ieskaitot latvija.gov.lv zvanus	Vieta	Vietas atšķirība
1.	Bauskas novada pašvaldība	9	6 083	1	7 384	4	-3
2.	Ludzas novada pašvaldība	4	4 991	2	5 000	8	-6
3.	Cēsu novada pašvaldība	9	4 880	3	10 801	1	+2
4.	Dienvidkurzemes novada pašvaldība	9	3 494	4	3 494	9	-5
5.	Augšdaugavas novada pašvaldība	13	3 247	5	3 247	11	-6
6.	Smiltenes novada pašvaldība	9	3 166	6	10 794	2	+4
7.	Madonas novada pašvaldība	4	3 093	7	3 093	12	-5
8.	Ķekavas novada pašvaldība	3	2 889	8	2 889	13	-5
9.	Tukuma novada pašvaldība	12	2 826	9	3 295	10	-1
10.	Aizkraukles novada pašvaldība	14	2 793	10	2 809	14	-4
11.	Valkas novada pašvaldība	9	2 782	11	6 352	6	+5
12.	Rēzeknes novada pašvaldība	5	2 674	12	2 674	16	-4
13.	Balvu novada pašvaldība	10	2 610	13	6 790	5	+8
14.	Līvānu novada pašvaldība	4	2 585	14	5 988	7	+7
15.	Krāslavas novada pašvaldība	1	2 551	15	2 551	17	-2
16.	Siguldas novada pašvaldība	7	2 484	16	2 484	18	-2
17.	Valmieras novada pašvaldība	20	2 307	17	2 307	19	-2
18.	Preiļu novada pašvaldība	2	2 293	18	2 293	20	-2
19.	Olaines novada pašvaldība	1	2 288	19	2 288	21	-2
20.	Mārupes novada pašvaldība	2	1 982	20	1 982	22	-2
21.	Alūksnes novada pašvaldība	15	1 842	21	2 710	15	+6
22.	Ogres novada pašvaldība	6	1 840	22	1 840	23	-1

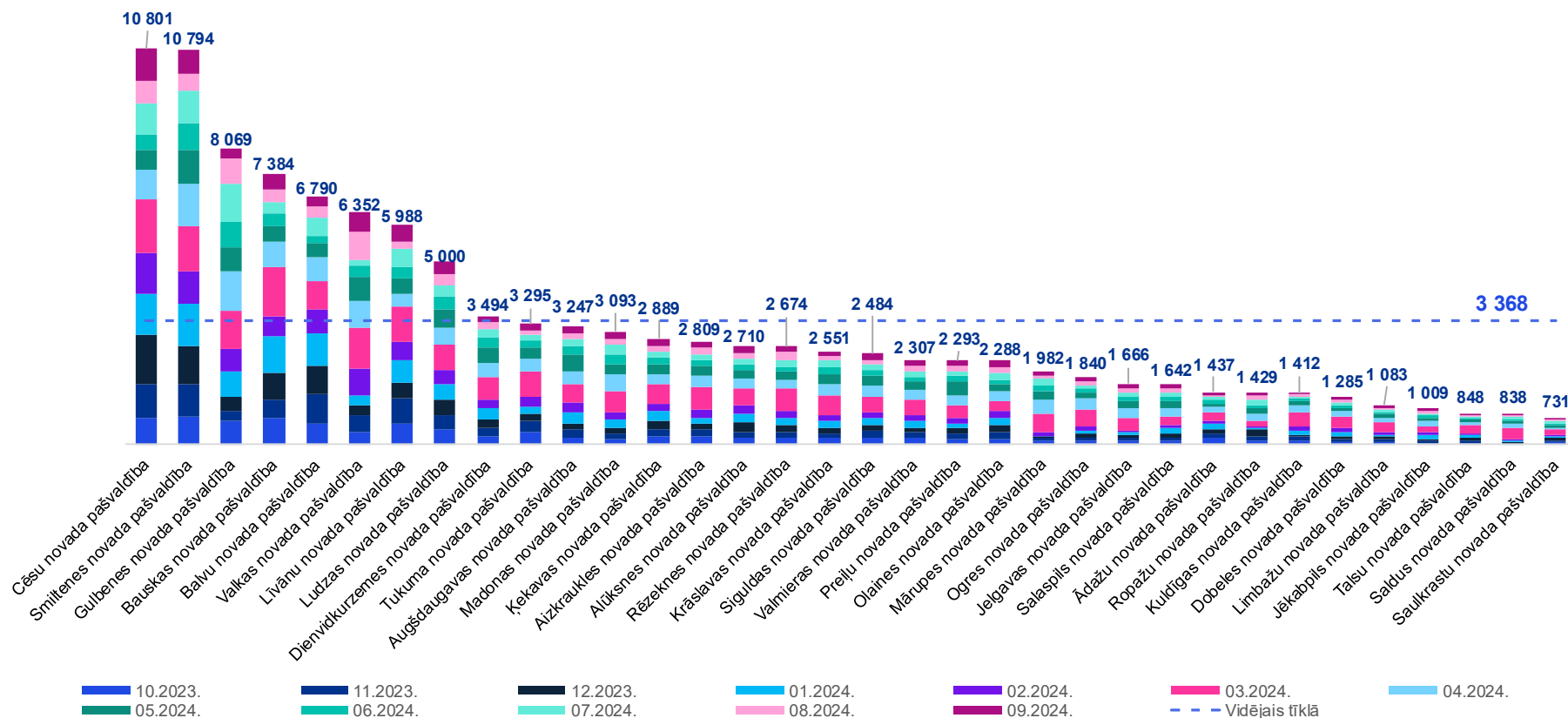
N.p.k.	Pašvaldība	VPVKAC punktu skaits	VPVKAC pakalpojumu skaits	Vieta	VPVKAC pakalpojumi, ieskaitot latvija.gov.lv zvanus	Vieta	Vietas atšķirība
23.	Jelgavas novada pašvaldība	17	1 666	23	1 666	24	-1
24.	Salaspils novada pašvaldība	1	1 642	24	1 642	25	-1
25.	Ādažu novada pašvaldība	2	1 437	25	1 437	26	-1
26.	Ropažu novada pašvaldība	4	1 429	26	1 429	27	-1
27.	Kuldīgas novada pašvaldība	3	1 412	27	1 412	28	-1
28.	Dobeles novada pašvaldība	3	1 285	28	1 285	29	-1
29.	Limbažu novada pašvaldība	2	1 083	29	1 083	30	-1
30.	Jēkabpils novada pašvaldība	4	1 009	30	1 009	31	-1
31.	Talsu novada pašvaldība	3	848	31	848	32	-1
32.	Saldus novada pašvaldība	3	838	32	838	33	-1
33.	Saulkrastu novada pašvaldība	2	731	33	731	34	-1
34.	Gulbenes novada pašvaldība	7	496	34	8 069	3	+31

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegto informāciju

Novērojams, ka vairākās pašvaldībās, kas pilda latvija.gov.lv zvanu centra funkcijas, salīdzinot ranžējumu sniegto pakalpojumu skaitā, novērojami būtiski augstāki rādītāji, salīdzinot ar reģistrēto VPVKAC groza pakalpojumu skaitu. Īpaši vēršama uzmanība uz Gulbenes novada pašvaldību, kur, pievienojot zvanu centra pakalpojumus sniegto pakalpojumu kopskaitam identificējams, ka novērojams pozīcijas pieaugums par 31 pozīciju – no 34. (pēdējās) uz 3. Detalizēts pakalpojumu kopskaita sadalījums pa VPVKAC punktiem un to kanāli redzami I Pielikumā, lapā “VPVKAC griezumā”.

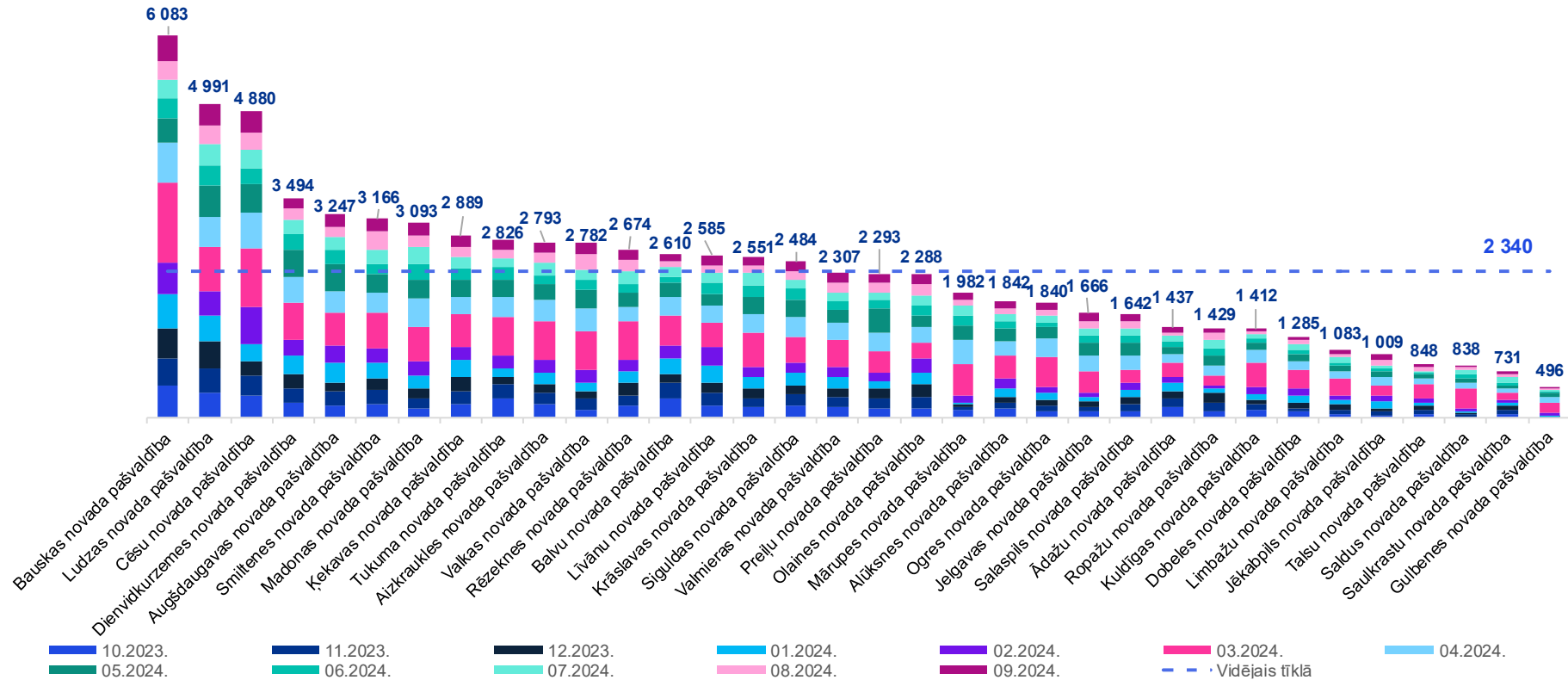
Skatoties datu dinamiku mēnešu griezumā, vienā pašvaldībā vidēji gadā sniegti 3 368 pakalpojumi, atspoguļojot iepriekš aprakstīto tendenci par pakalpojumu skaita pieaugumu martā. Izklājot zvanu centra pakalpojumus, vidēji viena pašvaldība sniedza 2 340 pakalpojumus (skatīt Attēls Nr. 20 un Attēls Nr. 21).

### Attēls Nr. 20. VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu skaits (ieskaitot zvanu centra pakalpojumus) pārskata periodā dalījumā pa mēnešiem



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz VARAM sniegto informāciju

Attēls Nr. 21. VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu skaits pārskata periodā dalījumā pa mēnešiem



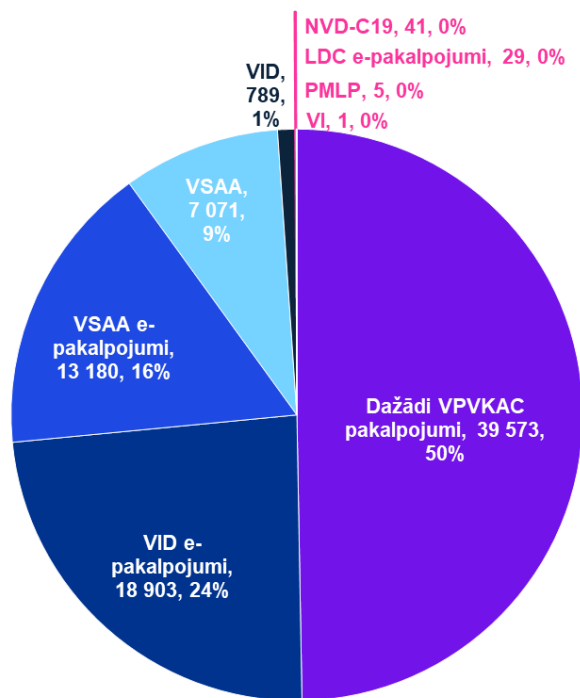
Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz VARAM sniegto informāciju

Novērojams, ka zvanu centra pakalpojumu sniegšana rada izteiktas atšķirības starp pašvaldībām – iekļaujot zvanu centra pakalpojumus analizē, 9 pašvaldībās pārskata periodā reģistrēts augstāks par vidējo pakalpojumu skaits, kamēr, vērtējot tikai VPVKAC sniegtos pakalpojumus, 16 pašvaldībās reģistrēto pakalpojumu skaits bija augstāks par vidējo rādītāju.

### 3.2. Valsts iestāžu pakalpojumu veidi

No kopā VPVKAC tīklā sniegtajiem 114 529 valsts iestāžu pakalpojumiem **79 591 tika sniegti VPVKAC** – klātienē, e-pastā, zvanot tieši uz VPVKAC vai kā pilnvarotie e-pakalpojumi. Visbiežāk (50% gadījumu) VPVKAC tīklā tika sniegts dažāda veida atbalsts, ko nodrošina VPVKAC speciālisti, kas tiks detalizēti apskatīti vēlāk ziņojumā. Pārskata periodā 24% (18 903) gadījumu reģistrēta VID e-pakalpojumu sniegšana (1% (789) gadījumu sniegti citi VID pakalpojumi), savukārt VSAA e-pakalpojumi sniegti 16% (13 180) gadījumu, bet citi VSAA pakalpojumi – 9% (7 071) gadījumu, kopā veidojot ~25% no visiem sniegtajiem pakalpojumiem (skatīt Attēls Nr. 22).

**Attēls Nr. 22. VPVKAC sniegto pakalpojumu skaits un īpatsvars (%) atbilstoši pakalpojuma turētājiestādēm un to veidam pārskata periodā pēc sākotnējās reģistrācijas**



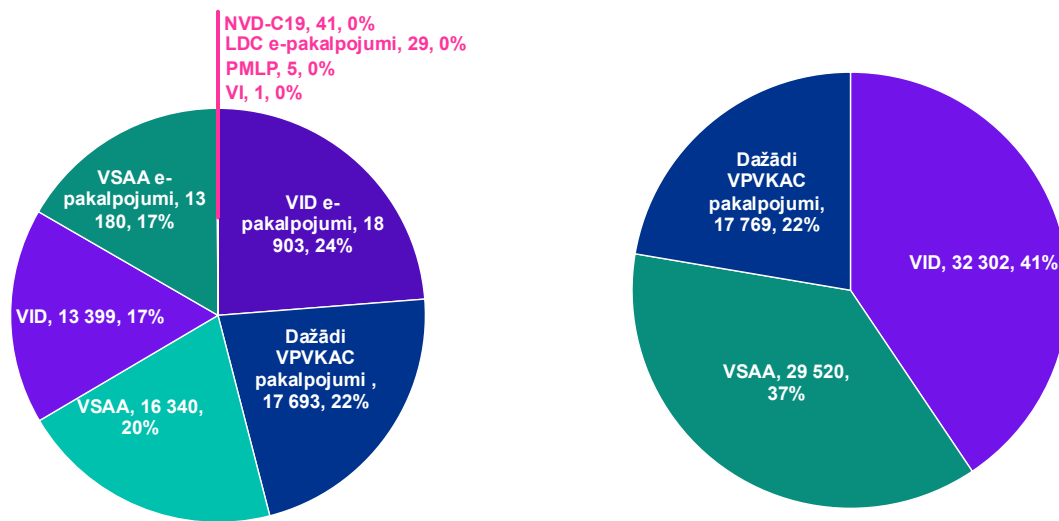
Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz VARAM sniegto informāciju

Novērojams, ka VSAA un VID pakalpojumi kopā veido 50% no Pārskata periodā reģistrētajiem VPVKAC pakalpojumiem. Taču detalizētāk apskatot konsultāciju sadalījumu no VPVKAC sniegtajiem pakalpojumiem, identificējams, ka no 39 573 sniegtajām VPVKAC konsultācijām 12 610 jeb 23% ir bijušas konsultācijas par VID, bet 9 269 jeb 23% - par VSAA. Pārnesot šīs konsultācijas no dažādu pakalpojumu kategorijas pie attiecīgajām iestādēm (attēls zemāk) novērojams, ka īpatsvars ir būtiski

lielāks – VID pakalpojumi un konsultācijas veidoja 41% no VPVKAC sniegtajiem pakalpojumiem, savukārt VSAA – 37% (skatīt Attēls Nr. 23

).

### Attēls Nr. 23. VID un VSAA pakalpojumu īpatsvars (%) kopējā VPVKAC sniegto pakalpojumu kopskaitā pārskata periodā



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz VARAM sniegto informāciju

Jāatzīmē, ka salīdzinājumā ar 2015.-2021. gadu, Pārskata periodā ir būtiski (par 19 procentpunktiem) pieaudzis VID pakalpojumu un konsultāciju īpatsvars, bet pārējās grupas attiecīgi samazinājušās – VSAA pakalpojumu un konsultāciju īpatsvars samazinājies par 9 procentpunktiem (no 46% uz 37%), bet citu iestāžu konsultācijas un pakalpojumi – par 4 procentpunktiem (no 26% uz 22%).<sup>457</sup> Attiecīgi turpmākajās nodaļās valsts iestāžu pakalpojumu veidi tiks skatīti šajos trīs griezumos – VID, VSAA un dažādi citi pakalpojumi.

#### 3.2.1. VID pakalpojumi

Pārskata periodā VPVKAC VID pakalpojumi un konsultācijas par VID sniegtas **32 302 reizes**. Visbiežāk sniegtais pakalpojums ir VID pilnvarotais e-pakalpojums “Gada ienākumu deklarācija”, kas sniegts 16 188 reižu, sastādot 50% no visu sniegto pakalpojumu kopskaita. Tāpat 39% gadījumu (12 467 reižu) VPVKAC speciālisti snieguši dažāda veida konsultācijas par VID pakalpojumiem (detalizētāk apskatītas turpmāk nodaļā). Kopā 61,28% no sniegtajiem pakalpojumiem ir bijuši pilnvarotie e-pakalpojumi un attālinātā ierēdņa konsultācijas, bet 32,45% pakalpojumu sniegti

<sup>457</sup> VARAM (03.12.2021). VPVKAC darbības atskaite 2015.-2021. gada ¾ (līdz septembrim ieskaitot).



klātienē, gandrīz pilnīgi visām esot VPVKAC speciālistu sniegtajām konsultācijām (skatīt Tabula Nr. 35).

**Tabula Nr. 35. Pārskats par VPVKAC sniegtajiem VID pakalpojumiem un konsultācijām, pakalpojuma sniegšanas kanālu un katra kanāla izmantošanas īpatsvaru pārskata periodā**

	E-pakalpojums		E-pasts		Klātiene		Zvans		Kopā	
	Skaitis	%	Skaitis	%	Skaitis	%	Skaitis	%	Skaitis	% no kopskaita
<b>VID-E - Gada ienākumu deklarācijas iesniegšana</b>	16 188	100%							16 188	50%
<b>KAC - Konsultācija (Valsts ieņēmumu dienests)</b>			7	0.06%	10 442	83,76%	2 018	16,19%	12 467	39%
<b>VID-E - Izmaiņas elektroniskajā algas nodokļu grāmatiņā</b>	2 715	100%							2 715	8%
<b>VID - Elektroniskās deklarēšanas sistēmas lietotāju tiesības</b>	570	100%							570	2%
<b>VID - Algas nodokļa grāmatiņa</b>	202	100%							202	1%
<b>KAC - Attālināta video konsultācija [Attālinātais ierēdnis]</b>	103	100%							103	0%
<b>KAC - Attālināta konsultācija</b>					40	100%			40	0%
<b>VID - Iedzīvotāju ienākuma nodokļa atvieglojumi</b>	17	100%							17	0%
<b>Kopā</b>	<b>19 795</b>	<b>61,28%</b>	<b>7</b>	<b>0,02%</b>	<b>10 482</b>	<b>32,45%</b>	<b>2 018</b>	<b>6,25%</b>	<b>32 302</b>	<b>100%</b>

Piezīme: E-pakalpojums ietver arī attālinātās video konsultācijas atbilstoši norādītajam kanālam 103 gadījumos. 40 gadījumos attālinātās konsultācijas norādītas kā veiktas klātienē (visos gadījumos sniegtais pakalpojums ir "konsultācija par normatīvo aktu piemērošanas jautājumiem").

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

Detalizēti apskatot VPVKAC sniegtās konsultācijas par VID, novērojams, ka 68% no konsultācijām ir sniegtas par Gada ienākumu deklarāciju, bet 13% - par algas nodokļa grāmatiņu. Novērojams, ka populārākās konsultācijas sakrīt ar kopumā biežāk sniegtajiem pakalpojumiem (skatīt Tabula Nr. 36).

**Tabula Nr. 36. VPVKAC piecas visbiežāk sniegtās konsultācijas par VID pakalpojumiem**

Konsultācijas iedalījums	E-pasts	Klātiene	Zvans	Kopā	% no kopējā
Gada ienākumu deklarācija	3	6 857	1 665	<b>8 525</b>	68%
Algas nodokļa grāmatiņa	1	1 452	130	<b>1 583</b>	13%
Konsultācija par normatīvo aktu piemērošanas jautājumiem		362	26	<b>388</b>	3%
Pašnodarbinātā vai darba ņēmēja ziņojums		228	14	<b>242</b>	2%
Vienotais nodokļu konts		205	5	<b>210</b>	2%
<b>Citas</b>	<b>3</b>	<b>1 338</b>	<b>178</b>	<b>1 520</b>	<b>12%</b>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

### 3.2.2. VSAA pakalpojumi

Pārskata periodā VPVKAC VSAA pakalpojumi un konsultācijas par VSAA sniegtas **29 520 reizes**. Lielākais īpatsvars, 31% (9 134 reizes), ir dažāda veida VPVKAC konsultācijām, taču populārākais pakalpojums ir pilnvarotais e-pakalpojums "Slimības pabalsta piešķiršana un izmaksāšana", veidojot 21% jeb 6 108 pakalpojuma sniegšanas reizes. Tāpat vēl 6% jeb 1 817 gadījumos sniegts atbalsts par slimības pabalsta piešķiršanu un izmaksāšanu. Visi populārākie VSAA pakalpojumi ir sniegti, izmantojot e-pakalpojumu vai e-risinājumus (skatīt Tabula Nr. 37 **Error! Reference source not found.**). Atzīmējams, ka 71 dažāds pakalpojums, t.sk. 82 attālinātas konsultācijas, 51 attālinātā ierēdņa konsultācija un 2 sūdzības, sniegts kopā 6% gadījumu (mazāk nekā 1% gadījumu katrs). Pārskats par populārākajām VPVKAC konsultācijām par VSAA un to sadalījumu tiks sniegts vēlāk.

**Tabula Nr. 37. Pārskats par VPVKAC sniegtajiem VSAA pakalpojumiem un konsultācijām, pakalpojuma sniegšanas kanālu un pakalpojuma īpatsvaru pārskata periodā**

Pakalpojums	E-pakalpojums	E-pasts	Klātiene	Zvans	Kopā	% no kopā
KAC - Konsultācija (Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra)		1	8 246	887	9 134	31%
VSAA-E - Slimības pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	6 108				6 108	21%
VSAA - Slimības pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	1 817				1 817	6%
VSAA-E - Apbedīšanas pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	1 800				1 800	6%

Pakalpojums	E-pakalpojums	E-pasts	Klātiene	Zvans	Kopā	% no kopā
VSAA-E - Vecuma pensijas pārrēķināšana sakarā ar uzkrāto pensijas kapitālu		1 715			1 715	6%
VSAA - Apbedīšanas pabalsta piešķiršana un izmaksāšana		1 162			1 162	4%
VSAA - Personas datu vai izmaksas adreses maiņa (bankas konta vai izmaksas adreses maiņa)		814			814	3%
VSAA-E - Bezdarbnieka pabalsta piešķiršana un izmaksāšana		780			780	3%
VSAA - Vecuma pensijas pārrēķināšana		726			726	2%
VSAA - Bezdarbnieka pabalsta piešķiršana un izmaksāšana		452			452	2%
VSAA-E - Pabalsta piešķiršana un izmaksāšana mirušā pensijas saņēmēja laulātajam vai partnerim		434			434	1%
VSAA-E - Nesaņemtā maksājuma izmaksa VSAA pakalpojuma saņēmēja nāves gadījumā		431			431	1%
VSAA-E - Invaliditātes pensijas piešķiršana un izmaksāšana		350			350	1%
VSAA - Nesaņemtā maksājuma izmaksa VSAA pakalpojuma saņēmēja nāves gadījumā		346			346	1%
VSAA - Pabalsta piešķiršana un izmaksāšana mirušā pensijas saņēmēja laulātajam		325			325	1%
VSAA-E - Ģimenes valsts pabalsta piešķiršana un izmaksāšana		276			276	1%

Pakalpojums	E-pakalpojums	E-pasts	Klātiene	Zvans	Kopā	% no kopā
VSAA - Ģimenes valsts pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	237				237	1%
VSAA-E - Vecuma pensija	191				191	1%
VSAA-E - Bērna piedzimšanas pabalsta piešķiršana un izmaksāšana	185				185	1%
VSAA - Vecuma pensijas piešķiršana un izmaksāšana	185				185	1%
VSAA - Invaliditātes pensijas piešķiršana un izmaksāšana	181				181	1%
Citi	1 787		84		1 871	6%
<b>Kopā</b>	<b>20 302</b>	<b>1</b>	<b>8 330</b>	<b>887</b>	<b>29 520</b>	

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM iesniegto informāciju

Detalizēti apskatot VPVKAC sniegtās konsultācijas par VSAA, novērojams, ka 20% no konsultācijām ir sniegtas par slimības pabalsta piešķiršanu. Tāpat 9% gadījumu sniegtas konsultācijas par vecuma pensiju. Jāatzīmē, ka dažāda veida konsultācijas par VSAA pakalpojumiem sistēmā reģistrētas ar dažādiem vārdosumiem, proti, “konsultēšana par VSAA pakalpojumiem” un “konsultācijas par VSAA pakalpojumiem”, katrai no tām sastādot 7% no kopējā konsultāciju skaita (attiecīgi 651 un 603 konsultācijas), kopā sastādot 14% konsultāciju (skatīt Tabula Nr. 38).

**Tabula Nr. 38. VPVKAC sniegtās konsultācijas par VSAA, kuras pārskata periodā sniegtas vismaz 100 reižu, to sniegšanas kanāli, to īpatsvars un konsultāciju īpatsvars no kopskaita**

Konsultācija	E-pasts	%	Klātiene	%	Zvans	%	Kopā	% no kopā
<b>KAC - Konsultācija (Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra)</b>	<b>1</b>	<b>0,01%</b>	<b>8 246</b>	<b>90,28%</b>	<b>887</b>	<b>9,71%</b>	<b>9 134</b>	<b>100%</b>
<i>No tām...</i>								
Slimības pabalsts			1 680	90,66%	173	9,34%	1 853	20%
Vecuma pensija			717	84,25%	134	15,75%	851	9%
Konsultēšana par VSAA pakalpojumiem			575	88,33%	76	11,67%	651	7%
Konsultācijas par VSAA pakalpojumiem			558	92,54%	45	7,46%	603	7%
Apbedīšanas pabalsts			505	91,82%	45	8,18%	550	6%

Konsultācija	E- pasts	%	Klātiene	%	Zvans	%	Kopā	% no kopā
Bezdarbnieka pabalsts			494	91.82%	44	8.18%	538	6%
Ģimenes valsts pabalsts			355	91.26%	34	8.74%	389	4%
Bērna piedzimšanas pabalsts			288	93.81%	19	6.19%	307	3%
Invaliditātes pensija	1	0,40%	199	80.57%	47	19.03%	247	3%
Informācija par prognozējamo vecuma pensijas apmēru			213	93.83%	14	6.17%	227	2%
Vecāku pabalsts			210	93.75%	14	6.25%	224	2%
Paternitātes pabalsts			155	98.73%	2	1.27%	157	2%
Informācija par izmaksai nosūtīto pensiju, pabalstu, atlīdzību			136	87.74%	19	12.26%	155	2%
Apbedīšanas pabalsts			145	94.16%	9	5.84%	154	2%
Maternitātes pabalsts			141	94.63%	8	5.37%	149	2%
Bērna kopšanas pabalsts			119	88.15%	16	11.85%	135	1%
Informācija par sociālās apdrošināšanas iemaksām un apdrošināšanas periodiem			128	95.52%	6	4.48%	134	1%
<i>Nav norādīts</i>			106	83.46%	21	16.54%	127	1%
Informācija par pensiju 2.līmenī uzkrātā kapitāla mantošanu			103	88.79%	13	11.21%	116	1%
Atlīdzība par ārstēšanās un rehabilitācijas izdevumiem sakarā ar nelaimes gadījumu darbā vai arodslimību			112	98.25%	2	1.75%	114	1%
Pensionāra apliecība			96	84.96%	17	15.04%	113	1%
Informācija par reģistrēto darba stāžu līdz 1996. gadam			98	87.50%	14	12.50%	112	1%
VSAA informācija un pakalpojumi			103	95.37%	5	4.63%	108	1%

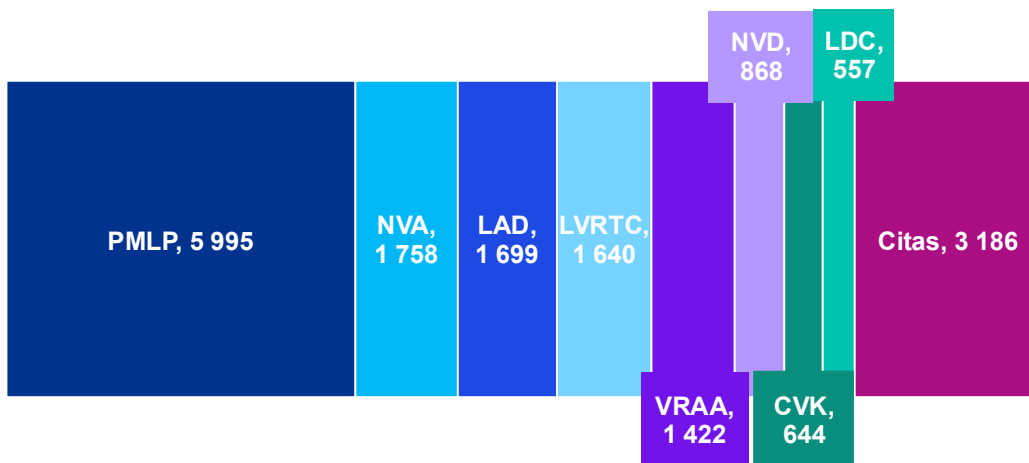
Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM datiem

### 3.2.3. Citas konsultācijas

Citu iestāžu konsultācijas un citi VPVKAC pakalpojumi kopā sniegti **17 769** reizes (šis apjoms ietver visas VPVKAC sniegtās konsultācijas un pakalpojumus, izņemot VID un

VSAA (skatīt Attēls Nr. 23). No citiem pakalpojumiem visbiežāk sniegtas PMLP konsultācijas – 5 995 jeb 34% gadījumu (15 procentpunktu pieaugums salīdzinot ar 2015.-2021. ¾ pārskata periodu<sup>458</sup>), savukārt pa 10% no kopskaita sastādīja NVA un LAD konsultācijas (attiecīgi 1 758 un 1 699; pieaugums par 7 un 6 procentpunktiem, salīdzinot ar 2015.-2021. ¾ pārskata periodu) (skatīt Attēls Nr. 24).

#### Attēls Nr. 24. Iestādes, par kurām VPVKAC tīklā pārskata periodā sniegtas vismaz 500 konsultācijas



Piezīme: VRAA ar 2024. gada 1. septembri mainījusi nosaukumu uz Valsts digitālās attīstības aģentūru (VDAA). LDC ir pievienots LAD no 2025. gada 1. janvāra  
Avots KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

Detalizētāk apskatot sniegtās konsultācijas novērojams, ka:

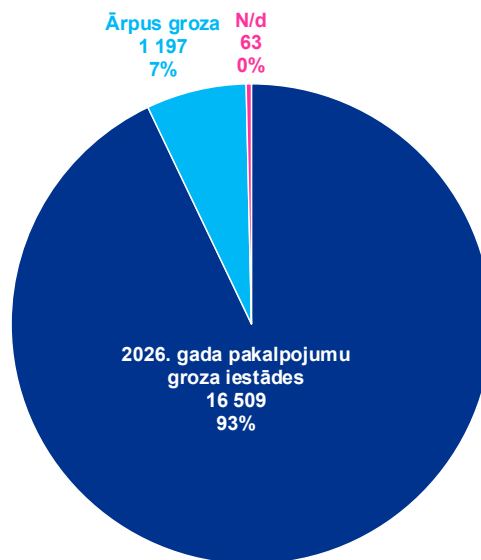
- No visām PMLP konsultācijām 42% jeb 2 519 konsultācijas sniegtas par dzīvesvietas deklarēšanu vai norādīšanu;
- NVA lielākā daļa (68% jeb 1 194) konsultāciju sniegtas par bezdarbnieka vai darba meklētāja statusa iegūšanu;
- LAD pakalpojumos novērojams, ka visbiežāk reģistrētas konsultācijas par pakalpojumiem “Platību un dzīvnieku maksājumi (Tiešie maksājumi)” (666 jeb 39%) un “Eiropas Savienības un valsts platību maksājumi (Tiešie maksājumi)” (657 jeb 39%), kā arī vēl 76 konsultācijas jeb 4% par “Lauku atbalsta dienests, Platību un dzīvnieku maksājumi (Tiešie maksājumi)”. Kopā par tiešajiem maksājumiem sniegtas 1 399 konsultācijas jeb 82% no visām LAD konsultācijām;
- LVRTC konsultācijas 51% (838) gadījumu tika sniegtas par droša elektroniska paraksta radīšanu, bet vēl 40% (649) gadījumu – par identitātes pārbaudi un identitātes apliecināšanu;

<sup>458</sup> VARAM (03.12.2021). VPVKAC darbības atskaite 2015.-2021. gada ¾ (līdz septembrim ieskaitot).

- 96% no VRAA (tagad – VDAA) konsultācijām sniegtas par pakalpojumu “Nodokļu nomaksas statusa pārbaude (juridiskajām un fiziskajām personām VID un pašvaldību nekustamo īpašumu nodokļu administrēšanas sistēmās)”;
- NVD, salīdzinot ar citām iestādēm, ir lielāka sniegto konsultāciju dažādība (kopā 21 norādīta konsultācija), un, atšķirībā no citām iestādēm, nav novērojama viena izteikti biežāk sniegtā konsultācija;
- 99% no visām sniegtajām konsultācijām par CVK sniegtas par parakstīšanos par vēlētāju iniciatīvām.

Kopumā no pārskata periodā sniegtajām konsultācijām, 16 509 jeb 93% ir bijušas par iestādēm un to pakalpojumiem, kas uz 2026. gada martu ir iekļautas VPVKAC pakalpojumu grozā (attēls zemāk), norādot uz klientu vajadzībām atbilstošu iestāžu iekļaušanas tendenci VPVKAC pakalpojumu grozā (skatīt Attēls Nr. 25 **Error! Reference source not found.**).

**Attēls Nr. 25. Konsultāciju par iestādēm, kas uz 2026. gada martu iekļautas VPVKAC pakalpojumu grozā, īpatsvars pārskata periodā sniegto konsultāciju kopskaitā.**



Avots: KPMG, balstoties uz VARAM sniegto informāciju

No iestādēm, kas veido 7% no reģistrētajām konsultācijām un nav iekļautas VPVKAC pakalpojumu grozā uz 2026. gada martu, visbiežāk konsultācijas sniegtas par Latvijas Nacionālo arhīvu (177), Iekšlietu ministrijas informācijas centru (117), Latvijas Nacionālo bibliotēku (98), Uzturlīdzekļu garantijas fonda administrāciju (90) un Valsts kasi (84).

No 63 konsultācijām, kurām nav identificējama iestāde, 52 ir bijušas attālinātā ierēdņa konsultācijas, bet 11 – VPVKAC konsultācijas. Šī tendence ir būtiski uzlabojusies kopš iepriekšējā pētījuma, kur 3 775 konsultācijām nebija nosakāma iestāde.

### 3.3. Valsts iestāžu pakalpojumu indekss

VPVKAC veikuma pakalpojumu sniegšanā sava novada iedzīvotājiem salīdzināšanai tiek izmantots pakalpojumu indekss. Indeksā nav iekļauti tie pakalpojumi, kas sniegti Latvija.gov.lv zvanu centra telefonijas vajadzībām, bet ir iekļauti pārējie novada pakalpojumi, jo tiek pieņemts, ka tie attiecas ne tikai uz sava novada klientiem, bet arī uz plašāku klientu loku.

Pakalpojumu skaita un iedzīvotāju skaita aprēķinā indeksā ņemti vērā šādi aspekti:

- Iedzīvotāju skaits - darbības vecuma un virs darbības vecuma iedzīvotāji;
- Aprēķini veikti par pārskata periodu, proti, gadu, nevis mēnesi, līdz ar to rādītājs ir deviņas reizes lielāks un atspoguļo maksimālo pieņēmumu, jo nav noteikts, cik lielā mērā VSAA klienti, VID klienti un citi klienti pārklājas.

**Pakalpojumu indekss** nozīmē sniegto pakalpojumu skaitu uz 1 000 iedzīvotājiem novadā visa gada laikā, ko aprēķina pēc formulas:

$$I = \frac{\max(P_x)}{N_x} * 1000 + \frac{\overline{P_x}}{N_x} * 1000,$$

kur:

$P_x$  – pakalpojumu skaits;

$N_x$  – iedzīvotāju skaits uz 2024. gada sākumu pēc CSP<sup>459</sup> statistikas noteiktā vecumā – iedzīvotāji darbības vecumā un virs darbības vecuma.<sup>460</sup> No analīzes izklauti pakalpojumi, kuriem norādīts, ka konkrētais pakalpojums saistīts ar pašvaldību, tās iestādi vai kapitālsabiedrību, lai gūtu pārskatu par valsts iestāžu pakalpojumiem.

Salīdzinājumā ar 2021. gada pakalpojumu indeksa analīzi,<sup>461</sup> kur pakalpojumi tika grupēti dažādās grupās:

1. VSAA nodarbinātība (salikts no “Slimības pabalsts” un “Bezdarbnieka pabalsts”)
2. VSAA noteiktam vecumam – pakalpojumi dzimšanas situācijās un senioriem (darba stāžs, pensijas pārrēķins), senioriem arī “Pabalsts mirušā pensijas saņēmēja laulātajam”)
3. VSAA miršana (“Apbedīšanas pabalsts” un “Klienta nāves gadījumā nesaņemtās pensijas/pabalsta/atlīdzības izmaksai”)
4. VSAA invaliditāte (invaliditātes pabalsti)

<sup>459</sup> CSP, iedzīvotāji pēc dzimuma un vecuma grupām reģionos, pilsētās, novados, pagastos, apkaimēs un blīvi apdzīvotās teritorijās gada sākumā 1970 – 2025.:  
[https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_\\_POP\\_\\_IR\\_\\_IRD/IRD081/](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START__POP__IR__IRD/IRD081/)

<sup>460</sup> Metodoloģija atbilstoši VARAM iepriekš veiktajiem pētījumiem par VPVKAC

<sup>461</sup> VARAM (2021). VPVKAC darbības atskaite 2015.-2021. gada ¾ (līdz septembrim ieskaitot).

5. VSAA cits (pensiju prognozes, izziņas uc.)
6. VID pakalpojumi
7. VID konsultācijas
8. Citas populārākās: PMLP
9. Citas populārākās: LAD
10. COVID-19 sertifikāta izsniegšana ar klienta pilnvarojumu
11. Konsultācijas COVID-19 sertifikāta saņemšanā
12. Citu iestāžu konsultācijas
13. Citas vispārīgas konsultācijas (iesk. VSAA vispārīgās)
14. Praktiskas atbalsta funkcijas - banka, dokumenti, druka/skenēšana, pasts,

Grupas "10. COVID-19 sertifikāta izsniegšana ar klienta pilnvarojumu" un "11. Konsultācijas COVID-19 sertifikāta saņemšanā" vairs nav tik apjomīgas, lai tās izdalītu atsevišķi (pārskata periodā 10. grupā sniegts 41 pakalpojums), kā arī, ņemot vērā statistiku par populārākajām iestādēm, būtu pamatoti kā kategoriju "Citas populārākās" pievienot arī NVA konsultācijas, ir nepieciešams tās pārskatīt.

Tomēr, lai nodrošinātu pārskatāmību un salīdzināmu nākotnē un ilgtermiņā, pakalpojumus ieteicams grupēt atbilstoši definētajiem pakalpojumu sniedzējiem, attiecīgi - VID e-pakalpojumi, VSAA e-pakalpojumi, VSAA, VID, NVD-C19, LDC e-pakalpojumi, PMLP un VI, kā arī, izdalot VPVKAC sniegtās konsultācijas atkarībā no iestādes, par ko sniegta konsultācija katru atsevišķā kategorijā. Šādā veidā iespējams nodrošināt salīdzināmību un pielietojamību arī nākotnē.

Papildus aprēķināts arī pakalpojumu apjoma indekss, kur aprēķināta reģistrēto pakalpojumu pieteikumu un konsultāciju, kam nosakāma piesaiste iestādēm, skaita attiecība pret iedzīvotāju skaitu pēc CSP<sup>462</sup> statistikas noteiktā vecumā – iedzīvotāji darbības vecumā un virs darbības vecuma skaitu uz 2024. gada sākumu <sup>463</sup> No analīzes izklauti pakalpojumi, kuriem norādīts, ka konkrētais pakalpojums saistīts ar pašvaldību, tās iestādi vai kapitālsabiedrību, lai gūtu pārskatu par valsts iestāžu pakalpojumu apjomu.

Pakalpojumu apjoma indeksa formula: 
$$I_a = \frac{PP+(PK-P_{13})}{N_x} * 1000^{464}$$

<sup>462</sup> CSP, iedzīvotāji pēc dzimuma un vecuma grupām reģionos, pilsētās, novados, pagastos, apkaimēs un blīvi apdzīvotās teritorijās gada sākumā 1970 – 2025.:

[https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_\\_POP\\_\\_IR\\_\\_IRD/IRD081/](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START__POP__IR__IRD/IRD081/)

<sup>463</sup> Metodoloģija atbilstoši VARAM iepriekš veiktajiem pētījumiem par VPVKAC

<sup>464</sup> Metodoloģija atbilstoši VARAM iepriekš veiktajiem pētījumiem par VPVKAC

Tomēr vērojama uzmanība, ka VPVKAC identificēti tikai 63 gadījumi, kad pie VPVKAC konsultācijas nebija nosakāma iestāde. Nelielais gadījumu apjoms, īpaši salīdzinot ar iepriekšveikto pētījumu, rada situāciju, ka pašvaldībās ir nebūtisks neklasificēto konsultāciju skaits, kas rada neproporcionāli lielu ietekmi uz tā salīdzināmību ar pakalpojumu indeksu. Attiecīgi arī determinācijas koeficients abiem rādītājiem ir būtiski mazinājies – no 88% uz 51%.

Pārskata periodā vidējais pakalpojumu indekss ir 53,37, bet vidējais pakalpojumu apjoma indekss – 117,21. Tas nozīmē, ka kopumā uz katrām 1 000 iedzīvotājiem tiek apkalpoti vidēji 55,37 iedzīvotāji vai sniegti 117,21 pakalpojumi (skatīt Tabulu Nr. 39 **Error! Reference source not found.**). Detalizēts pakalpojumu indeksa vērtību pārskats sniegts I Pielikumā, lapā “Kopsavilkums – indekss”.

**Tabula Nr. 39. Pakalpojumu indeksa rādītāji valsts mērogā (ņemot vērā pašvaldības, kurās atrodas VPVKAC)**

Rādītājs	Vērtība
Iedzīvotāju skaits darbības vecumā 2024. gada sākumā	797 576
Valsts vidējais pakalpojumu indekss	53,37
Valsts vidējais pakalpojumu apjoma indekss	117,72

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM iesniegto informāciju

Pakalpojumu indeksa rādītājā būtiski augstus rādītājus uzrāda:

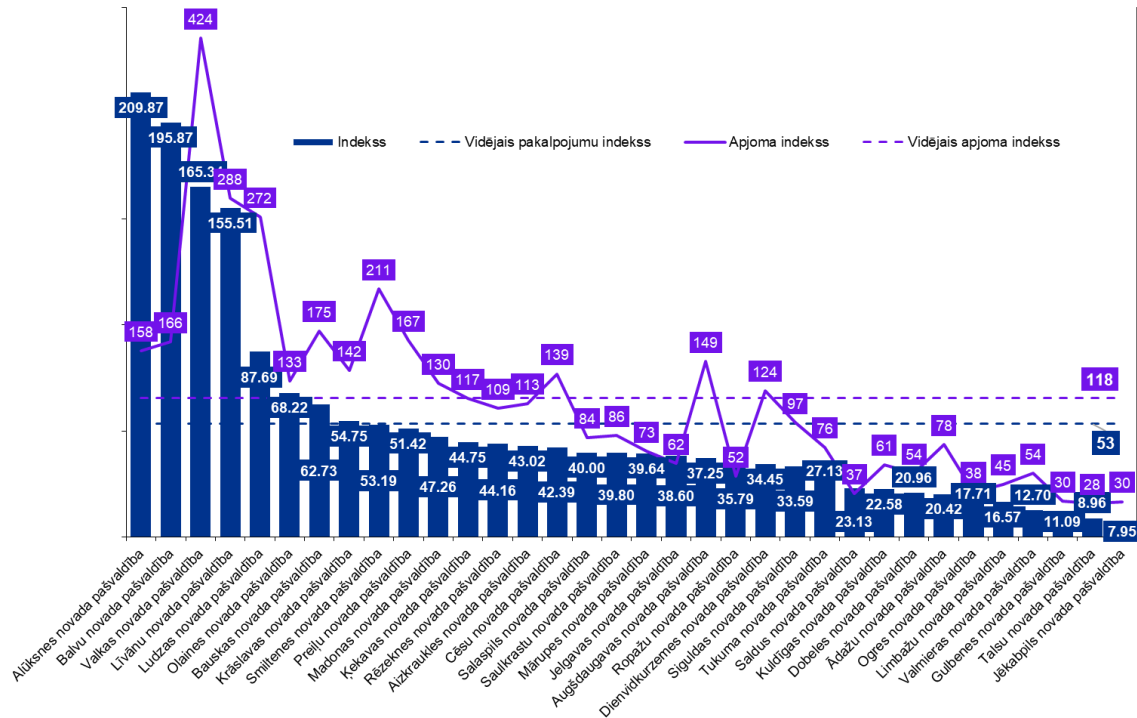
1. Alūksnes novada pašvaldība (209,87),
2. Balvu novada pašvaldība (195,87),
3. Valkas novada pašvaldība (165,34),
4. Līvānu novada pašvaldība (155,51),

savukārt citās pašvaldībās pakalpojumu indekss ir mazāks nekā 100. Jāatzīmē, ka, salīdzinājumā ar 2021. gada pētījumu,<sup>465</sup> kur 19 pašvaldību rādītāji pārsniedza vidējo, pārskata periodā tikai 8 pašvaldības pārsniedz vidējo rādītāju. Līdzīgi kā iepriekšējā pētījumā, arī šajā rādītājā ar atšķirīgām tendencēm izceļas Ogres novads ar lielu iedzīvotāju skaitu un zemu indeksu (17,71), kā arī zemu apjoma indeksu (38,30), savukārt Valmieras novadā ir augsts iedzīvotāju skaits, zems indekss (12,70), bet salīdzinoši augstāks pakalpojumu apjoma indekss – 53,90.

<sup>465</sup> VARAM (03.12.2021). VPVKAC darbības atskaite 2015.-2021. gada ¾ (līdz septembrim ieskaitot).

Pakalpojumu apjoma indeksā ar lielu pārsvaru izceļas Valkas novada pašvaldība (423,91), kam seko Līvānu (287,74), Ludzas (271,88) un Smiltenes (210,75) novada pašvaldības (skatīt Attēls Nr. 26).

**Attēls Nr. 26. Sniegto pakalpojumu indekss un pakalpojumu apjoma indekss**



Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegto informāciju.

### 3.4. Secinājumi un ieteikumi

Kopumā kopš iepriekšējā pētījuma par pakalpojumu indeksu nav novērotas būtiskas pārmaiņas VPVKAC tīkla pakalpojumu sniegšanā, tomēr tālāk nodaļā izstrādāti secinājumi un priekšlikumi par VPVKAC darbību, balstoties uz analizēto informāciju.

#### 3.4.1. Secinājumi par VPVKAC kopējo darbības sniegumu un ieteikumi darbības pilnveidošanai pašvaldību griezumā

1. Kopumā novērojams, ka četrās pašvaldībās ar augstāko iedzīvotāju skaitu pakalpojumu indekss ir zemāks par valsts vidējo. Izņemot Bauskas novada pašvaldību (indekss 62,73), 22 no 35 pašvaldībām ar lielāko iedzīvotāju skaitu ir zemāks par valsts vidējo pakalpojumu indekss. Tas liecina par to, ka kopumā VPVKAC vidēji apkalpo orientējoši mazāk iedzīvotāju pašvaldībās ar lielāku iedzīvotāju skaitu, ko var izraisīt vai nu mazāka VPVKAC speciālistu kapacitāte apkalpot iedzīvotājus vai zemāka iedzīvotāju informētība par VPVKAC iespējām.  
**Izrietošie ieteikumi darbības pilnveidošanai:**

- 1.1. Izvērtēt pašvaldībā nodrošināmo nepieciešamo VPVKAC kapacitāti (piemēram, noteikt vēlamo pašvaldībā nodrošināmo PLE apjomu VPVKAC pienākumu pildīšanai atbilstoši iedzīvotāju skaitam).
  - 1.2. Izvērtēt, vai pašvaldībām ar lielāku iedzīvotāju skaitu ir nepieciešams papildu metodiskais atbalsts iedzīvotāju informēšanā, un sasniegšanā, veidojot atbalsta materiālus, kas atbilst pašvaldību (vai to grupu) specifikai atbilstoši teritoriālajai pieejai publisko pakalpojumu sniegšanā,<sup>466</sup> lai aptvertu lielāku daļu pašvaldības iedzīvotāju.
  - 1.3. Bauskas novada pašvaldībai dalīties ar labo praksi iedzīvotāju sasniegšanā un informēšanā un darbību ietekmējošajiem faktoriem ar citām pašvaldībām, ņemot vērā salīdzinoši augstāko pakalpojuma indeksa rādītāju, kas var liecināt par efektīvāku iedzīvotāju sasniegšanu.
2. Augstākie pakalpojumu apjoma indeksa rādītāji ir pašvaldībās, kas atrodas salīdzinoši tālāk no Rīgas, proti, Valkas (423,91), Līvānu (287,74), Ludzas (271,88) un Smiltenes (210,71) novada pašvaldībās. Ar izņēmumu, Bauskas novada pašvaldību (175,03), visas nākamās sekojošās pašvaldības atrodas Austrumu pierobežā – Preiļu (166,84), Balvu (165,64), Alūksnes (158,24), Augšdaugavas (149,07) un Krāslavas (141,60) novada pašvaldības. Tas liecina par to, ka kopumā lielāks pieprasījums pēc dažādiem pakalpojumiem VPVKAC ir tieši pašvaldībās, kurās var būt potenciāli sarežģītāk saņemt pakalpojumus klātienē tuvāk dzīvesvietai.  
**Izrietošie ieteikumi darbības pilnveidošanai:**
  - 2.1. Vērst pastiprinātu uzmanību, veicot regulāru (vismaz reizi gadā) pakalpojumu datu monitoringu (pakalpojumu indeksa un apjoma indeksa aprēķinu, valsts pārvaldes iestāžu KAC tīklu izmaiņu analīzi) un informācijas apmaiņu ar pašvaldībām un to teritorijām, kas atrodas tālāk no Rīgas vai nacionālas nozīmes attīstības centriem, lai nodrošinātu, ka tiek sasniegti tie iedzīvotāji, kam ir visaugstākie izolētības riski un kas jau veido pieprasījumu pēc pakalpojumu saņemšanas VPVKAC.
  - 2.2. Izvērtēt, vai Austrumu pierobežas pašvaldībām (Līvānu, Ludzas, Preiļu, Balvu, Alūksnes, Augšdaugavas un Krāslavas novadiem) ir nepieciešams papildu metodisks vai finansiāls atbalsts, tostarp jaunu VPVKAC izveidei, lai spētu plašākam iedzīvotāju skaitam nodrošināt VPVKAC atbalsta pieejamību, ņemot vērā, ka atbalsts pakalpojumu pieejamībai stiprina pašvaldību noturību un veicina iedzīvotāju noturēšanu un piesaisti, kas ir identificēts kā nepieciešamais atbalsts Austrumu pierobežā arī pēc 2027. gada.<sup>467</sup>

<sup>466</sup> OECD (2025), *Place-Based Policies for the Future*, OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e5ff6716-en>, 84.lpp

<sup>467</sup> Ministru kabineta 2025. gada 20. janvāra rīkojums Nr. 32 "Par Rīcības plānu Latvijas Austrumu pierobežas ekonomiskajai izaugsmei un drošības stiprināšanai 2025.–2027. gadam". <https://likumi.lv/ta/id/358105>, kopsavilkums.

### 3.4.2. Kopēji priekšlikumi VPVKAC tīkla darbības uzlabošanai

1. Ņemot vērā, ka šobrīd pakalpojumu indeksa un pakalpojumu apjoma indeksa analīze veikta par noteiktu pārskata periodu, iespējams gūt tikai ierobežotu ieskatu VPVKAC tīkla darbībā un darbības uzlabošanas iespējām. Lai veicinātu datus balstītu lēmumu pieņemšanu attiecībā uz tīkla darbības attīstību, būtu būtiski veikt ikgadēju analīzi par pakalpojumu indeksa un pakalpojuma apjoma indeksa izmaiņām, lai spētu sniegt visaptverošu pārskatu iesaistītajām pusēm par VPVKAC darbību, t.sk. identificējot nepieciešamās pārmaiņas VPVKAC tīklā un radot iespēju veikt datus balstītus secinājumus par tīkla darbību.
2. Ņemot vērā izaicinājumus precīzi piemērot 2021. gadā izmantoto metodiku pakalpojumu indeksa aprēķināšanai saistībā ar izmaiņām faktiskajā situācijā (izmaiņas saistībā ar COVID-19 pakalpojumiem, NVA pakalpojumiem gūstot arvien lielāku popularitāti), pakalpojumu indeksā arī turpmāk izmantot grupēšanu atbilstoši iestādēm.
3. Izolēti vērtējot tikai valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumu sniegšanu VPVKAC tīklā, nav iespējams kompleksi vērtēt VPVKAC ietekmi uz pašvaldību iedzīvotāju sasniegšanu, kā arī resursu pietiekamību tīkla darbības nodrošināšanai. Tāpēc būtu nepieciešams izvērtēt iespēju visām pašvaldībām VPVKAC sistēmā reģistrēt arī pašvaldību sniegtos pakalpojumus, lai ilgtermiņā varētu analizēt arī sniegto pašvaldību pakalpojumu ietekmi uz VPVKAC darbību pēc vienotiem principiem.
4. Lai veicinātu datu standartizāciju analīzes vajadzībām, pakalpojumu vadības sistēmā ieviest vienotu datu struktūru un obligātos (vai automātiskos) laukus (laiks, pašvaldība, VPVKAC, pakalpojums, iestāde, kanāls, kā arī rādītāji), lai tālāk mazinātu datu ievades atšķirības (piemēram, kā LAD pakalpojumu klasifikācijā, kas aprakstīta 3.2.3. nodaļā), kā arī novērstu nepilnīgu pakalpojumu ievadi. Tāpat būtu jāvērtē vienota nomenklatūras saraksta (piemēram, sniegtos pakalpojumus attiecīgi kartējot pret latvija.gov.lv ID, līdzīgi kā tiek norādīts VPVKAC pakalpojumu groza uzskaitījumā<sup>468</sup> arī VPVKAC sniegtā atbalsta reģistrācijā) izveide, lai datu analīzi neietekmētu izmaiņas iestāžu un pakalpojumu nosaukumos, nodrošinot ilgtermiņa datu salīdzināmību. Tas palīdzētu arī precīzākam dotācijas aprēķinam un tīkla darbībai nepieciešamā līdzfinansējuma piešķiršanai un nodrošināšanai.
5. Lai nodrošinātu datu precizitāti un mazinātu nepieciešamību interpretēt datus, kas var rezultēties neprecīzos secinājumos par tīkla darbību, nepieciešams veicināt vienotu datu ievadi, precizējot pieeju, kas būtu attiecināma uz pakalpojumu reģistrāciju, nosakot, kas ir uzskatāms par konsultāciju par iestādi un kas – par pakalpojuma sniegšanu, lai sniegtais atbalsts tiktu reģistrēts

<sup>468</sup> VARAM – VPVKAC pakalpojumu grozs:

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.varam.gov.lv%2F%2Fmedia%2F43499%2Fdownload%3Fattachment&wdOrigin=BROWSELINK>

iespējami vienveidīgi, attiecīgi radot iespēju pieņemt pamatotus un precīzos datus balstītus lēmumus.

6. Balstoties uz tendenci, ka pašvaldībās ar lielāku iedzīvotāju skaitu ir mazāks pakalpojumu indekss, t.i. mazāk apkalpoto iedzīvotāju uz 1 000 iedzīvotājiem, un piedāvāto kritēriju “pašvaldību iedzīvotāju skaits” dotācijas aprēķina modelī, pašvaldībām ar lielāku iedzīvotāju skaitu papildus piešķirtais finansējuma apjoms (ja tāds tiek piešķirts, balstoties uz iedzīvotāju skaita kritēriju), būtu jānovirza iedzīvotāju sasniegšanas aktivitātēm.
7. Lai gūtu vēl detalizētāku izpratni par VPVKAC tīkla darbību un tās efektivitāti, ilgtermiņā būtu jāvērtē ne tikai pakalpojumu apjoms attiecībā pret iedzīvotāju skaitu, bet arī pakalpojumu apjoms attiecībā pret VPVKAC kopējo darba laiku (darba stundām) pašvaldībā vai tās teritorijā, kas ietverts kā kritērijs arī VPVKAC dotācijas aprēķinā, lai novērtētu, vai VPVKAC pakalpojumi ir pieejami pietiekamu laiku, piemēram, salīdzinot darba stundas gadā ar sniegto pakalpojumu skaitu uz 1 000 iedzīvotājiem starp pašvaldībām.

## 4. Priekšlikumu izstrāde efektīvai pakalpojumu pārvaldībai Rīgas valstspilsētā, izvērtējot iespējamo VPVKAC tīkla pārklājuma attīstību

### 4.1. Rīgas valstspilsētas klientu klātienē apkalpošanas punkti

Apskatot VPVKAC teritoriālo izvietojumu, var secināt, ka Rīgas valstspilsētas pašvaldība šobrīd nav iekļāvusies VPVKAC vienotajā valsts pakalpojumu sniegšanas sistēmā. Rīgas valstspilsētas pašvaldības pievienošanās VPVKAC tīklam jau tika izvērtēta 2015. gadā VPVKAC izveides ietvaros, kā arī 2017. gadā, taču abām pusēm neizdevās vienoties par tālāku darbības plānu un turpmāka pievienošanās iniciatīva netika koordinēta. Atkārtots Rīgas valstspilsētas pašvaldības iespējamības pievienoties VPVKAC tīklam izvērtējums veikts 2023. gadā (2023. gada pētījums “Par pievienošanos Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīklam”), taču arī tā ietvaros nav secināts, ka Rīgas iesaiste VPVKAC būtu pamatojama no valstspilsētas pašvaldības perspektīvas.<sup>469</sup> Lai gan Rīgā VPVKAC netika ieviesti, pašvaldības un valsts pakalpojumus klātienē nodrošina Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra (turpmāk – RAIC) klientu apkalpošanas punkti un valsts iestāžu klientu apkalpošanas punkti.

#### 4.1.1. Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centrs

RAIC ir Rīgas valstspilsētas pašvaldības iestāde, kuras galvenās funkcijas ietver:

1. Vienotas klientu apkalpošanas, sabiedrības iesaistes un pašvaldības pakalpojumu sistēmas pārvaldība;
2. Sabiedrības integrācijas politikas veidošana, īstenošana un īstenošanas uzraudzība;
3. Apkaimju attīstības, iedzīvotāju iesaistes un līdzdalības nodrošināšana un uzraudzība;
4. Normatīvajos aktos paredzēto pašvaldības atļauju sagatavošana un izsniegšana;
5. Ziņu reģistrēšana un sniegšana par deklarēto vai reģistrēto dzīvesvietu un ziņu reģistrēšana par papildu adresi;
6. Civilstāvokļa aktu reģistrācijas, kā arī civilstāvokļa aktu reģistru arhīva fondu veidošanas, uzturēšanas, saglabāšanas un aktualizācijas nodrošināšana;
7. Citas normatīvajos aktos noteiktas funkcijas.<sup>470</sup>

<sup>469</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – 2023. gada pētījums “Par pievienošanos Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīklam”

<sup>470</sup> Rīgas dome – Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centrs: <https://www.riga.lv/lv/strukturvieniba/rigas-apkaimju-iedzivotaju-centrs>

RAIC struktūru veido:

1. Apkaimju attīstības un sabiedrības integrācijas pārvalde (turpmāk – AASIP), kurā ietilpst Apkaimju attīstības nodaļa, Sabiedrības integrācijas un līdzdalības nodaļa (t.sk. Nevalstisko organizāciju (turpmāk – NVO) atbalsta sektors) un Ukrainas iedzīvotāju atbalsta nodaļa, kā arī tās pakļautībā ir septiņi apkaimju koordinatori;
2. Klientu atbalsta un metodikas pārvalde (turpmāk – KAMP), kurā ietilpst Metodikas nodaļa, Komercdarbības koordinācijas nodaļa, Iedzīvotāju dzīvesvietas deklarēšanas nodaļa un Klientu apkalpošanas nodaļa (turpmāk – KAN);
3. Rīgas pilsētas dzimtsarakstu nodaļa;
4. Rīgas pilsētas Ziemeļu dzimtsarakstu nodaļa;
5. Rīgas pilsētas Vidzemes dzimtsarakstu nodaļa;
6. Rīgas pilsētas Pārdaugavas dzimtsarakstu nodaļa.<sup>471</sup>

Rīgas valstspilsētā atrodas četri RAIC klientu apkalpošanas punkti (turpmāk – KAC (klientu apkalpošanas centri)), no septiņām Rīgas valstspilsētas apkaimju zonām aptverot četras – Centra apkaimju zonu, Latgales apkaimju zonu, Āgenskalna apkaimju zonu un Imantas apkaimju zonu. To darbības mērķis ir pašvaldības pakalpojumu un atbalsta sniegšana pašvaldības iedzīvotājiem.<sup>472</sup>

Pašvaldības pakalpojumu sniegšanas organizēšanu nodrošina KAMP, kas ir strukturēts četrās nodaļās: Metodikas nodaļā, Komercdarbības koordinācijas nodaļā, Iedzīvotāju dzīvesvietas deklarēšanas nodaļā un KAN. Metodikas nodaļa nodrošina metodisko vadību klientu apkalpošanas un pašvaldības pakalpojumu pārvaldības jomā. Tās kompetencē ietilpst pakalpojumu aprakstu pārvaldība, Rīgas virtuālā asistenta darbības nodrošināšana, kā arī klientu attiecību vadības informācijas sistēmas (turpmāk – KAVIS) kontroles funkciju īstenošana.<sup>473</sup>

Komercdarbības koordinācijas nodaļa veicina sadarbību starp pašvaldību un uzņēmējiem, attīstot un pilnveidojot Rīgas uzņēmējdarbības vidi un mazinot administratīvo slogu. Lai stiprinātu šo sadarbību praksē, 2024. gada 31. janvārī Āgenskalnā, Eduarda Smiļģa ielā 46, tika atvērts Uzņēmēju atbalsta kontaktpunkts. Kontaktpunkta mērķis ir nodrošināt atbalstu vietējiem uzņēmējiem un personām, kuras plāno uzsākt uzņēmējdarbību, sniedzot nepieciešamo informāciju un konsultācijas. Kontaktpunktā strādā uzņēmēju atbalsta koordinatori, kuri nodrošina informācijas plūsmu starp uzņēmējiem un pašvaldību, organizē informatīvus pasākumus un analizē uzņēmēju vajadzības, lai pašvaldība varētu īstenot mērķorientētas atbalsta programmas. Iedzīvotāju dzīvesvietas deklarēšanas nodaļa nodrošina pašvaldības

<sup>471</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – Pārskats par Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra darbības rezultātiem 2024. gadā

<sup>472</sup> Apkaimes – RAIC: <https://apkaimes.lv/aic/>

<sup>473</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – Pārskats par Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra darbības rezultātiem 2024. gadā

kompetencē esošos deklarēšanas pakalpojumus, sadarbojoties ar Pilsongā un migrācijas lietu pārvaldi (PMLP) un RAIC KAN. Papildus civilstāvokļa aktu un dzīvesvietu reģistrēšanu nodrošina dzimtsaraksta nodaļa, kas iekļaujas kā atsevišķa struktūrvienība RAIC tīklā.<sup>474</sup>

Papildus KAMP būtisku lomu pašvaldības pakalpojumu un atbalsta pasākumu nodrošināšanā īsteno Apkaimju attīstības un sabiedrības integrācijas pārvalde (turpmāk – AASIP). AASIP struktūrā ir trīs nodaļas: Apkaimju attīstības nodaļa, Sabiedrības integrācijas un līdzdalības nodaļa (tās sastāvā ietilpst Nevalstisko organizāciju atbalsta sektors) un Ukrainas iedzīvotāju atbalsta nodaļa. AASIP pārvaldes vadītājam tieši pakļauti septiņi projektu vadītāji apkaimju attīstības jautājumos (turpmāk – apkaimju koordinatori).<sup>475</sup> Apkaimju koordinatori ir izvietoti septiņās teritorijās, kas kopumā aptver visas 58 Rīgas apkaimes. Papildus apkaimēm, kurās darbojas RAIC klientu apkalpošanas punkti, koordinatori darbojas arī Teikas, Vecmīlgrāvja un Bolderājas apkaimju zonās. Koordinācijas punkti nodrošina informācijas apriti par iedzīvotāju iesaistes iespējām apkaimes attīstībā, apkopo iedzīvotāju vajadzības, veicina saziņu starp iedzīvotājiem un pašvaldību, kā arī organizē pasākumus kopienas saliedēšanai.<sup>476</sup>

Sabiedrības integrācijas un līdzdalības nodaļa nodrošina pašvaldības atbalstu integrācijas un līdzdalības aktivitāšu īstenošanai Rīgā, tostarp organizējot projektu konkursus. Nodaļas ietvaros darbojas arī NVO nami, kas veicina iedzīvotāju iesaisti sabiedrības integrācijas un saliedētības procesos, nodrošinot telpas un tehnisko aprīkojumu.<sup>477</sup> Ukrainas iedzīvotāju atbalsta nodaļa nodrošina atbalstu Ukrainas civiliedzīvotājiem, kuri ieradušies Rīgā pēc Krievijas iebrukuma Ukrainā. 2023. gada nogalē Rīgas atbalsta centrs Ukrainas civiliedzīvotājiem tika pārcelts no Vecrīgas (Amatu ielas 4) uz telpām Juglā, un šobrīd atbalsts tiek nodrošināts Latgales un Āgenskalna klientu apkalpošanas punktos. Savukārt Apkaimju attīstības nodaļa organizē arī Rīgas līdzdalības budžeta projektu ideju īstenošanas konkursus apkaimju ietvaros.<sup>478</sup>

RAIC klientu apkalpošanas punkti un apkaimju koordinatori pilda atšķirīgas, taču savstarpēji papildinošas funkcijas RAIC darbības nodrošināšanā. RAIC KAN, kurā ietilpst klientu apkalpošanas punkti, galvenā funkcija ir klātienē un neklātienē pakalpojumu sniegšana, nodrošinot iedzīvotājiem iespēju saņemt pašvaldības pakalpojumus vai iesniegt nepieciešamos dokumentus Rīgas valstspilsētas pašvaldības iestādēs. Atsevišķos gadījumos klientu apkalpošanas punktu darbinieki, pēc pieprasījuma un savas kompetences ietvaros, sniedz konsultācijas par Latvija.gov.lv pieejamajiem valsts pakalpojumiem un palīdzību Latvija.gov.lv pieejamo valsts pakalpojumu pieteikšanā. Savukārt apkaimju koordinatori nodrošina komunikāciju starp apkaimju iedzīvotājiem un Rīgas valstspilsētas pašvaldības iestādēm. Viņu darbība ir koncentrēta konkrētās apkaimēs, kur koordinatori uzrauga apkaimes attīstību un sniedz

<sup>474</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – Pārskats par Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra darbības rezultātiem 2024. gadā

<sup>475</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – Pārskats par Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra darbības rezultātiem 2024. gadā

<sup>476</sup> Apkaimes – Apkaimju koordinatori: <https://apkaimes.lv/aic/apkaimju-koordinatori/>

<sup>477</sup> Apkaimes – Par NVO namu: <https://apkaimes.lv/integracija/par-nvo-namu/>

<sup>478</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – Pārskats par Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra darbības rezultātiem 2024. gadā

atbalstu apkaimju biedrībām un interešu grupām. Atšķirībā no klientu apkalpošanas punktiem, apkaimju koordinatori neveic tiešu klientu apkalpošanu un nesniedz pašvaldības iestāžu pakalpojumus klātienē.<sup>479</sup>

Papildus četrām apkaimju zonām, kur pašlaik ir aktīvi RAIC klientu apkalpošanas punkti – Āgenskalna, Centra, Imantas un Latgales apkaimju zonai –, līdz 2025. gada vidum klientu apkalpošanas punkti atradās arī Teikas un Bolderājas apkaimju zonās. Taču ņemot vērā pazeminātu iedzīvotāju pieprasījumu pēc klātienē pašvaldības pakalpojumiem un apmeklētāju skaita kritumu pēc Covid-19 pandēmijas, kā arī pastāvīgu pašvaldības pakalpojumu digitālo attīstību, tika pieņemts lēmums slēgt klientu apkalpošanas punktus, saglabājot tikai apkaimju koordinācijas punktus Teikas un Bolderājas apkaimju zonās.<sup>480</sup> Vecmīlgrāvja apkaimju zona izceļas kā vienīgā, kur šobrīd nav un iepriekš nav bijis klientu apkalpošanas punkts. Līdzīgi kā Teikas un Bolderājas zonām, to pamato zems iedzīvotāju pieprasījums pēc klātienē pakalpojumu saņemšanas. Lai gan Rātsnamā neatrodas formāls klientu apkalpošanas punkts, tajā ir iespējams saņemt pakalpojumus pēc pieprasījuma (skatīt Tabula Nr. 40).

**Tabula Nr. 40. Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu apkalpošanas punkti**

Punkts	Atrašanās vieta	Sniegtie valsts pakalpojumi
<b>Āgenskalna KAC</b>	Eduarda Smiļģa iela 46	Pēc pieprasījuma un darbinieku kompetences ietvaros, sniedz konsultācijas par Latvija.gov.lv pieejamajiem valsts pakalpojumiem un palīdzību Latvija.gov.lv pieejamo valsts pakalpojumu pieteikšanā.
<b>Centra KAC</b>	Brīvības iela 49/53	
<b>Imantas KAC</b>	Slokas iela 161 k-2	
<b>Latgales KAC</b>	Daugavpils iela 31	
<b>Rātsnams*</b>	Rātslaukums 1	
<b>Teikas KAC**</b>	Ieriķu iela 43a	N/A
<b>Bolderājas KAC**</b>	Gobas iela 6a	N/A
<b>Vecmīlgrāvja punkts***</b>	Ziemeļblāzmas iela 36	N/A

\* Rātsnamā nav formāls klientu apkalpošanas centrs, taču pakalpojumi tiek sniegti pēc pieprasījuma;

\*\* Kopš 2025. gada 3. ceturkšņa nav KAC, pastāv tikai apkaimju koordinācijas punkti;

\*\*\* Nav un iepriekš nav bijis klientu apkalpošanas punkts.

Avoti: RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – klientu apkalpošanas punktos klātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā un 2026. gada 19. janvāra intervijā ar RAIC pārstāvjiem sniegtā informācija

#### 4.1.1.1. Pieejamie pakalpojumi

RAIC piedāvāto pašvaldības pakalpojumu klāsts visos klientu apkalpošanas punktos ir vienāds, taču konkrēto pakalpojumu pieprasījums un klientu plūsma atšķiras atkarībā no

<sup>479</sup> 2026. gada 19. janvāra intervijā ar RAIC pārstāvjiem sniegtā informācija

<sup>480</sup> 2026. gada 19. janvāra intervijā ar RAIC pārstāvjiem sniegtā informācija

atrašanās vietas. RAIC sniedz 33 pakalpojumus un pieņem pieprasījumus papildus 62 pakalpojumiem (skatīt Tabula Nr. 41 **Error! Reference source not found.**).<sup>481</sup> Izņēmums ir atsevišķi sezonālie pakalpojumi, kuri ne vienmēr tiek nodrošināti visos punktos. Papildus norādāms, ka tiek nodrošinātas vizītes uz iedzīvotāju dzīvesvietām, ja pakalpojumu saņemšanu klātienē klientu apkalpošanas punktos ierobežo traucējumi iedzīvotāju spējās pārvietoties (piemēram, slimību gadījumā).

#### Tabula Nr. 41. Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra sniegtie pakalpojumi

N.p.k.	Pakalpojums
1	Tiesību piešķiršana e pakalpojumu lietošanai portālā <a href="http://www.e-riga.lv">www.e-riga.lv</a>
2	Vispārīgas informācijas un konsultāciju sniegšana par Rīgas valstspilsētas pašvaldības kompetencē esošajiem jautājumiem
3	Rīgas valstspilsētas pašvaldības iestādēm, struktūrvienībām un amatpersonām adresēto dokumentu pieņemšana
4	Dzīvesvietas deklarēšana
5	Izziņas izsniegšana par personas dzīvesvietu
6	Papildu adreses norādīšana Latvijā vai ārvalstī
7	Vēlēšanu apgabala maiņa
8	Vēlētāja paraksta apliecināšana
9	Nacionālās pretošanās kustības dalībnieka apliecības un krūšu nozīmes izsniegšana
10	Atļaujas izsniegšana ielu tirdzniecībai pasākuma laikā
11	Atļaujas izsniegšana ielu tirdzniecības organizēšanai pasākuma laikā
12	Jaunas ielu tirdzniecības vietas reģistrēšana vai izmaiņu saskaņošana
13	Saskaņojuma izsniegšana alkoholisko dzērienu tirdzniecībai novietnē
14	Atļaujas izsniegšana ielu tirdzniecībai reģistrētajā ielu tirdzniecības vietā
15	Atļaujas izsniegšana ielu tirdzniecības organizēšanai reģistrētajā ielu tirdzniecības vietā
16	Atļaujas saņemšana ielu tirdzniecībai sabiedriskās ēdināšanas pakalpojumu sniegšanai
17	Atļaujas izsniegšana ielu tirdzniecības organizēšanai Ziemassvētku laikā
18	Atļaujas izsniegšana īslaicīga rakstura ielu tirdzniecībai
19	Atļaujas izsniegšana īslaicīga rakstura ielu tirdzniecības organizēšanai
20	Atļaujas izsniegšana alkoholisko dzērienu tirdzniecībai sabiedriskā pasākumā
21	Semināru organizēšana nevalstisko organizāciju pārstāvjiem
22	Telpu un aprīkojuma nodrošināšana nevalstiskajām organizācijām
23	Konsultāciju un atbalsta sniegšana nevalstisko organizāciju pārstāvjiem
24	Laulības, dzimšanas un miršanas apliecību atkārtota izsniegšana*
25	Miršanas fakta reģistrēšana*
26	Tautības ieraksta maiņas iesnieguma pieņemšana*

<sup>481</sup> Saraksts ar pakalpojumiem uz kuriem var iesniegt pieprasījumu: Rīgas dome – Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra sniegtie pakalpojumi: <https://www.riga.lv/lv/media/28700/download?attachment>

N.p.k.	Pakalpojums
27	Vārda, uzvārda (vārda un uzvārda) maiņas iesnieguma pieņemšana*
28	Dzimšanas fakta un paternitātes reģistrēšana*
29	Civilstāvokļa aktu reģistru ierakstu labošana, papildināšana, atjaunošana un anulēšana*
30	Laulības (kāzu) jubilejas ceremonijas organizēšana*
31	Izziņu izsniegšana no civilstāvokļa aktu reģistriem*
32	Laulības reģistrēšana*
33	Baznīcā noslēgto laulību reģistrēšana*

\* Pakalpojumus var saņemt tikai Dzimtsarakstu nodaļās

Avoti: Rīgas dome – Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centrs: <https://www.riga.lv/lv/strukturvieniba/rigas-apkaimju-iedzivotaju-centrs#centra-sniegtie-pakalpojumi>

Apkalpošana pārsvarā tiek nodrošināta brīvās rindas kārtībā, izmantojot klientu vadības sistēmu. Izņēmums ir Imantas klientu apkalpošanas punkts, kur klientu vadības sistēma nav ieviesta nelielas klientu plūsmas dēļ.<sup>482</sup>

RAIC nodrošina iespēju vienuviet pieteikt pašvaldības pakalpojumus arī gadījumos, kad to izpilde notiek citās atbildīgajās pašvaldības institūcijās. Šādos gadījumos klientu apkalpošanas punkts pieņem pieprasījumu, bet pakalpojuma izpildi nodrošina atbildīgie RVP departamenti – Pilsētas attīstības, Īpašuma, Izglītības, kultūras un sporta, Finanšu, kā arī Mājokļu un vides departamenti (skatīt Attēls Nr. 27). Atsevišķās situācijās, ja iedzīvotājs objektīvu iemeslu dēļ nevar ierasties klientu apkalpošanas punktā, deklarēšanas pakalpojums tiek nodrošināts iedzīvotāja dzīvesvietā.<sup>483</sup>

Papildus klientu apkalpošanai klātienē, RAIC nodrošina iedzīvotājiem atbalstu e-pakalpojumu izmantošanā, piedāvājot Rīgas pašvaldības pakalpojumus e-riga.lv platformā un portālā Latvija.gov.lv (atbalsts e-pakalpojumu pieteikšanā tiek sniegts gan klātienē, gan attālināti (telefoniski)). Vienlaikus, pēc nepieciešamības, tiek sniegtas konsultācijas par Latvija.gov.lv pieejamajiem valsts pakalpojumiem. RAIC apzināti paredz daļu pakalpojumu sniegšanas attālinātā formā, ņemot vērā, ka šo pakalpojumu saņēmējiem ir nepieciešamās prasmes un tehniskais nodrošinājums patstāvīgai izpildei. Pakalpojumi tiek sniegti e-riga.lv platformā un portālā Latvija.gov.lv, kā arī klientu apkalpošana un atbalsts tiek nodrošināta telefoniski un e-pasta saziņā. Klientu neklātienes saziņa ar RAIC tiek nodrošināta ar vienotu tālruņa numuru (1201) un vienotu e-pastu (aic@riga.lv).<sup>484</sup>

RAIC pakalpojumu klāsts ietver nelielu daļu valsts pakalpojumu, kas saistīti ar civilstāvokļa aktu un dzīvesvietas reģistrēšanu. Šie pakalpojumi tiek nodrošināti RAIC struktūrvienībās (KAMP un Rīgas pilsētas dzimtsarakstu nodaļās), piedāvājot iedzīvotājiem vienotu un praktiski sasniedzamu pakalpojumu pieejamību (ar dzīves notikumu saistīti dažādi pakalpojumi tiek nodrošināti vienā atrašanās vietā). Dzimtsarakstu nodaļu integrēšana RAIC klientu apkalpošanas struktūrā balstās uz principu, ka pieprasot vienu pakalpojumu, iedzīvotājam tiek nodrošināta iespēja tajā

<sup>482</sup> 2026. gada 19. janvāra intervijā ar RAIC pārstāvjiem sniegtā informācija

<sup>483</sup> 2026. gada 19. janvāra intervijā ar RAIC pārstāvjiem sniegtā informācija

<sup>484</sup> Rīgas dome – Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra sniegtie pakalpojumi:

<https://www.riga.lv/lv/strukturvieniba/rigas-apkaimju-iedzivotaju-centrs#centra-sniegtie-pakalpojumi>

pašā vietā un laikā saņemt arī citus pakalpojumus, kas ir tieši saistīti ar attiecīgo dzīves situāciju un ir objektīvi nepieciešami. Piemēram, bērna piedzimšanas gadījumā dzimšanas reģistrāciju un vecāka pabalstu noformēšanu iespējams veikt uzreiz dzimtsarakstu nodaļā, tādējādi novēršot nepieciešamību iedzīvotājam papildus doties uz RAIC klientu apkalpošanas centru vai citu valsts iestādes KAC.<sup>485</sup>

RAIC klientu aptauja par 2025. gadu liecina, ka klientu pieredze saziņā ar RAIC ir bijusi ievērojami pozitīvāka klātienē (86% atbildējuši “pilnībā apmierina” no kopējā respondentu skaita, iekļaujot arī atbildes “neesmu izmantojis”) nekā elektroniski (32% “pilnībā apmierina”) vai telefoniski (41% “pilnībā apmierina”), taču respondentu grupā būtiska daļa nav izmantojusi elektroniskos vai telefoniskos saziņas kanālus.<sup>486</sup>

Klientu apkalpošanas punktu darba laiki atšķiras, ko ietekmē klientu skaits un pakalpojumu pieprasījums punktos, kā arī darbinieku nodrošinājums. Centra KAC pakalpojumi tiek sniegti pagarinātā darba laikā – darba dienās no 8:00 līdz 19:00 pirmdienās un ceturtdienās, 18:00 otrdienās un trešdienās un 17:00 piektdienās –, savukārt sestdienās un svētdienās punkti ir slēgti.<sup>487</sup> Latgales KAC un Āgenskalna KAC klienti tiek apkalpoti no 8:30 līdz 18:00 pirmdienās, 17:00 otrdienās, trešdienās un ceturtdienās un 16:00 piektdienās.<sup>488,489</sup> Savukārt Imantas KAC, kur tiek apkalpots ievērojami zemāks klientu skaits, pakalpojumi darba dienās tiek sniegti no 8:30 līdz 12:00 un no 12:30 līdz 18:00 pirmdienās, 17:00 otrdienās, trešdienās un ceturtdienās un 16:00 piektdienās.<sup>490</sup>

Lai veicinātu pašvaldības pakalpojumu digitalizāciju un to ērtu pieejamību pašvaldības iedzīvotājiem neklātienē, plānots izstrādāt vienotu mobilo aplikāciju Rīgas valstspilsētas pašvaldības iestādēm, kur būtu iespējams pieteikt un saņemt pašvaldības iestāžu pakalpojumus, saņemt informāciju un paziņojumus par notikumiem pašvaldībā, kā arī risināt citus ar pašvaldību saistītus jautājumus.<sup>491</sup>

Lai spētu nodrošināt klātienē pakalpojumu pieejamību dažādām sabiedrības grupām, būtisks faktors ir personām ar kustību traucējumiem piekļuvei nepieciešamās infrastruktūras izvietošana klientu apkalpošanas punktos. Centra KAC, Āgenskalna KAC un Imantas KAC klientu apkalpošanas punktos nodrošināta piekļuve personām ar kustību traucējumiem, kas pārvietojas ratiņkrēslā un ir ar pavadoni. Latgales KAC punktā nodrošināta piekļuve personām ar kustību traucējumiem, kas pārvietojas ratiņkrēslā.<sup>492</sup>

<sup>485</sup> 2026. gada 19. janvāra intervijā ar RAIC pārstāvjiem sniegtā informācija

<sup>486</sup> Rīgas dome – Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu aptauja 2025. gadā:

<https://www.riga.lv/lv/strukturvieniba/rigas-apkaimju-iedzivotaju-centrs#centra-sniegtie-pakalpojumi>

<sup>487</sup> Rīgas dome – Klientu apkalpošanas centrs Brīvības ielā 49/53:

<https://www.riga.lv/lv/strukturvieniba/klientu-apkalposanas-centrs-brivibas-iela-4953>

<sup>488</sup> Rīgas dome – Klientu apkalpošanas centrs Daugavpils ielā 31:

<https://www.riga.lv/lv/strukturvieniba/klientu-apkalposanas-centrs-daugavpils-iela-31>

<sup>489</sup> Rīgas dome – Klientu apkalpošanas centrs Eduarda Smilģa ielā 46:

<https://www.riga.lv/lv/strukturvieniba/klientu-apkalposanas-centrs-eduarda-smilga-iela-46>

<sup>490</sup> Rīgas dome – Klientu apkalpošanas centrs Slokas ielā 161 k-2:

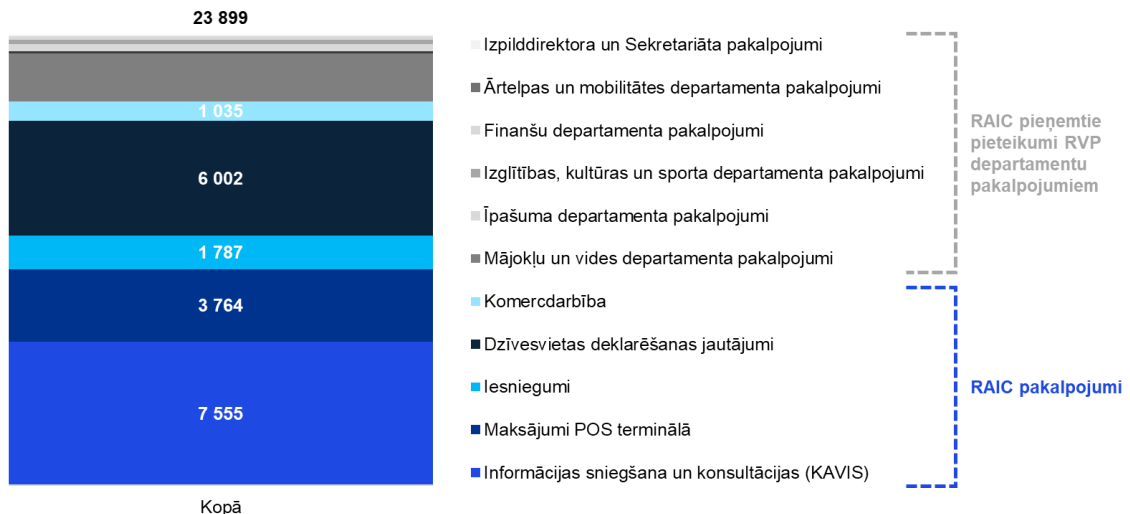
<https://www.riga.lv/lv/strukturvieniba/klientu-apkalposanas-centrs-sloka-iela-161-k-2>

<sup>491</sup> 2026. gada 19. janvāra intervijā ar RAIC pārstāvjiem sniegtā informācija

<sup>492</sup> Rīgas dome – Klientu apkalpošanas centri: <https://www.riga.lv/lv/strukturvieniba/klientu-apkalposanas-centri>

2025. gada statistika par RAIC klātienē apkalpoto klientu skaitu pēc pakalpojuma kategorijas liecina, ka kopā klienti saņēma trīspadsmit dažādu kategoriju pakalpojumus. Informācijas sniegšana un konsultācijas izmantojot KAVIS un dzīvesvietas deklarēšanas pakalpojumi vien sastādīja 56,7% no kopējā 23 899 klientu pakalpojumu saņēmēju skaita, tādējādi norādot, ka šie pakalpojumi ir vispieprasītākie. Klientu apkalpošanas funkcija RVP ir centralizēta, kā ietvaros RAIC ir daļēji pārņēmis RVP departamentu pakalpojumu pieteikšanu (tādējādi, iespējams atsevišķi nodalīt RAIC sniegtos pakalpojumus un RAIC pieņemtus pieteikumus RVP departamentu pakalpojumiem). RVP departamentu pakalpojumi sastādīja 15% no klientu apkalpošanas punktos apkalpotā klientu skaita (skatīt Attēls Nr. 27).

### Attēls Nr. 27. Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu apkalpošanas punktu klātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā pēc pakalpojuma kategorijas

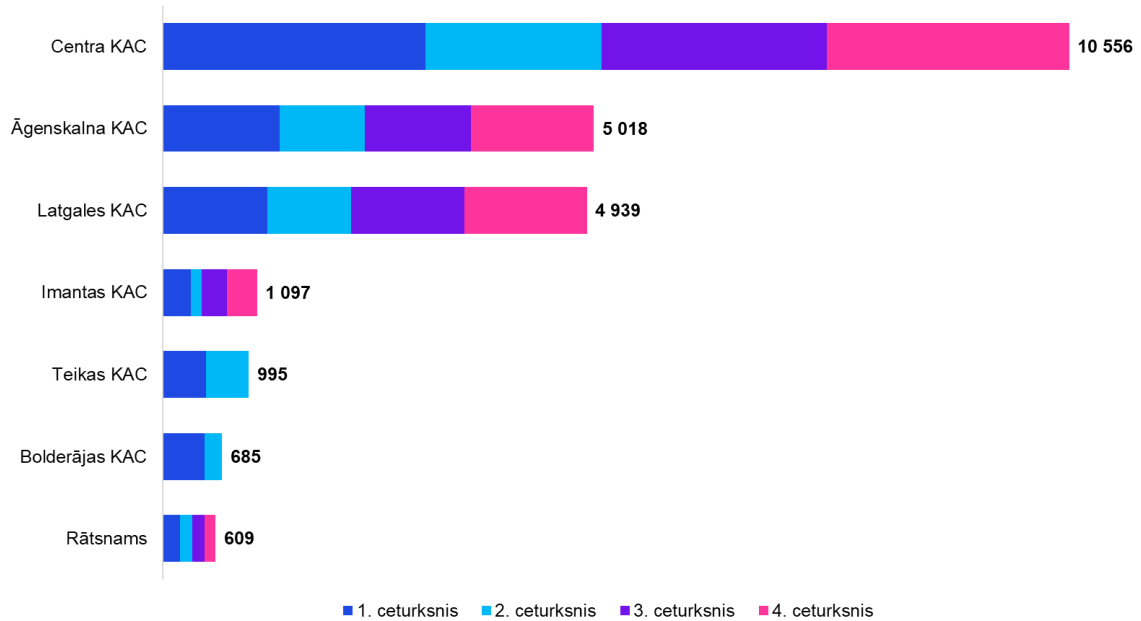


Piezīme: Pakalpojumu kategorijas balstās uz RAIC sniegtajā informācijā (klientu apkalpošanas punktos klātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā) noteikto kategoriju sadalījumu  
 Avoti: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz RAIC sniegto informāciju pēc KPMG pieprasījuma – klientu apkalpošanas punktos klātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā

Vērtējot RAIC 2025. gadā sniegto klātienē pakalpojumu sadalījumu pēc KAC, augstākā noslodze novērojama Centra KAC, kur apkalpoti 44,2% no visiem klientiem. Tam seko Āgenskalna KAC ar 21,0% no visiem klātienē klientiem un Latgales KAC ar 20,7%. 2024. gada beigās atvērtais Imantas KAC pakalpojumi sniegti 4,6%, savukārt Teikas un Bolderājas KAC, kas tika aizvērti 2025. gada vidū, apkalpoti 4,2% un 2,9%.

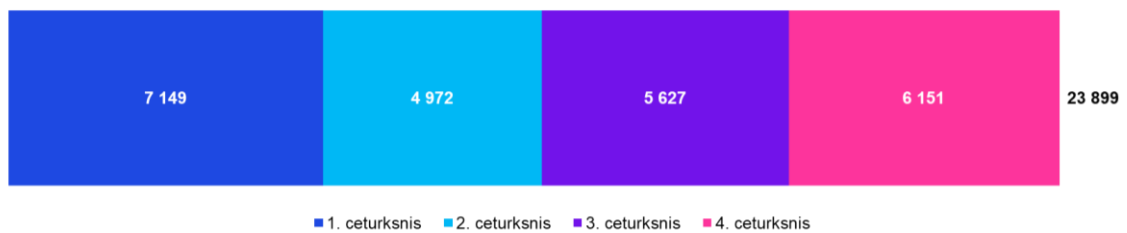
Rātslaukums, kur klienti tiek apkalpoti pēc pieprasījuma, sastādījis 2,5% no kopējā klientu skaita (skatīt Attēls Nr. 28 un Attēls Nr. 29).

### Attēls Nr. 28. Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu apkalpošanas punktu klātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā pēc punkta



Avoti: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz RAIC sniegto informāciju pēc KPMG pieprasījuma – klientu apkalpošanas punktos klātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā

### Attēls Nr. 29. Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu apkalpošanas punktu kopējais klātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā pa ceturkšņiem



Avoti: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz RAIC sniegto informāciju pēc KPMG pieprasījuma – klientu apkalpošanas punktos klātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā

Apkalpoto klientu skaita sadalījums liecina, ka iedzīvotāji dažādām nepieciešamībām apmeklē dažādus KAC, tādējādi norādot, ka KAC attālums no dzīvesvietas nav noteicošais faktors. Lai gan Centra KAC ir lielākā kopējā noslodze, klienti, kas vērsušies pēc komercdarbības klātienē pakalpojumiem (2,4% īpatsvars Centra KAC) ir tendēti izvēlēties Āgenskalna (7,9%), Latgales (3,2%) un Teikas (14,8%) KAC, ko pamato bezmaksas autostāvvietas pieejamība. Savukārt Centra KAC, ko raksturo viegla pieejamība ar sabiedrisko transportu, ievērojami augstāka noslodze ir maksājumiem POS terminālā (18,0%) un Mājokļu un vides departamenta pakalpojumiem (14,9%). Arī vērtējot RVP departamentu pakalpojumus kopumā, klienti biežāk izvēlas tos saņemt



Centra KAC (19,4% no Centra KAC klientu skaita) (skatīt Tabula Nr. 42 **Error! Reference source not found.**).

**Tabula Nr. 42. Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu apkalpošanas punktu klātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā pēc pakalpojuma kategorijas un punkta**

N.p.k.	Pakalpojumi	Centra KAC	Āgenskalna KAC	Latgales KAC	Imantas KAC	Teikas KAC (1. un 2. ceturksnis)*	Bolderājas KAC (1. un 2. ceturksnis)*	Rātsnams	Kopā	Īpatsvars
1.	Informācijas sniegšana un konsultācijas (KAVIS)	2 787	1 018	2 006	620	293	494	337	7 555	31,6%
2.	Maksājumi POS terminālā	1 896	813	710	118	135	40	52	3 764	15,7%
3.	iesniegumi	1 080	330	162	39	45	23	108	1 787	7,5%
4.	Dzīvesvietas deklarēšanas jautājumi	2 433	1 744	1 379	137	226	61	22	6 002	25,1%
5.	Komercdarbība	250	396	157	16	147	14	55	1 035	4,3%
	<b>RAIC pakalpojumi kopā</b>	<b>8 505</b>	<b>4 338</b>	<b>4 430</b>	<b>981</b>	<b>855</b>	<b>634</b>	<b>576</b>	<b>20 319</b>	<b>85,0%</b>
7.	Mājokļu un vides departamenta pakalpojumi	1 569	387	385	67	70	40	10	2 528	10,6%
8.	Pilsētas attīstības departamenta pakalpojumi	32	14	26	4	3	0	0	79	0,3%
9.	Īpašuma departamenta pakalpojumi	174	156	27	4	42	1	0	404	1,7%
10.	Izglītības, kultūras un sporta departamenta pakalpojumi	85	49	29	23	11	3	0	200	0,8%
11.	Labklājības departamenta pakalpojumi	71	9	14	3	6	0	0	103	0,4%
12.	Finanšu departamenta pakalpojumi	79	58	24	15	6	7	1	190	0,8%
13.	Ārtelpas un mobilitātes departamenta pakalpojumi	1	2	1	0	0	0	0	4	0,0%
14.	Izpilddirektora un Sekretariāta pakalpojumi	40	5	3	0	2	0	22	72	0,3%



N.p.k.	Pakalpojumi	Centra KAC	Āgenskalna KAC	Latgales KAC	Imantas KAC	Teikas KAC (1. un 2. ceturksnis)*	Bolderājas KAC (1. un 2. ceturksnis)*	Rātsnams	Kopā	Īpatsvars
	Departamentu pakalpojumu pieteikumi kopā	2 051	680	509	116	140	51	33	3 580	15,0%
	RAIC klātienē klienti kopā	10 556	5 018	4 939	1 097	995	685	609	23 899	100,0%
	<b>Īpatsvars</b>	<b>44,2%</b>	<b>21,0%</b>	<b>20,7%</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,2%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,5%</b>	<b>100,0%</b>	<b>N/A</b>

\* Teikas un Bolderājas KAC darbība pārtraukta 2025. gada vidū, kā rezultātā tabulā Teikas un Bolderājas KAC atspoguļoti par 2025. gada 1. un 2. ceturksni  
Avoti: RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – klientu apkalpošanas punktos klātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā

Paralēli klātienē nodrošinātajiem pakalpojumiem un apkalpotajiem klientiem, RAIC klientu apkalpošanas nodaļa neklātienē 2025. gadā centralizēti apkalpoja 43 968 klientus (skatīt Tabula Nr. 43).

**Tabula Nr. 43. Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu apkalpošanas nodaļas neklātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā pēc pakalpojuma kategorijas**

Pakalpojumi	Skaits	Īpatsvars
Apstrādātie elektroniskie dokumenti	736	1,7%
Apstrādātie klientu zvani vienotajā tālrunī	31 817	72,4%
Apstrādātie e-pasti	6 765	15,4%
Noformētie uzdevumi	4 650	10,6%
<b>Kopā</b>	<b>43 968</b>	<b>100,0%</b>

Avoti: RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – neklātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā

Savukārt starp neklātienē apkalpotajiem klientiem RAIC klientu apkalpošanas punktos jeb apstrādātajiem klientu zvaniem, lielākais zvanu skaits 2025. gadā bijis Eduarda Smiļģa ielas punktā (28,4% no kopējā), Ieriķu ielas punktam sešos mēnešos apstrādājot ievērojamus 16,9% no kopējā skaita un klātienē pakalpojumu līderim – Brīvības ielas punktam –, sastādot 15,9% (skatīt Tabula Nr. 44).

**Tabula Nr. 44. Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu apkalpošanas punktos neklātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā**

Punkts	Apstrādāto klientu zvanu skaits	Īpatsvars
Eduarda Smiļģa iela 46	118	28,4%
Ieriķu iela 43A	70	16,9%
Brīvības iela 49/53	66	15,9%
Rātslaukums 1	64	15,4%
Slokas iela 161 k-2	53	12,8%
Daugavpils iela 31	37	8,9%
Gobas iela 6A	7	1,7%
<b>Kopā</b>	<b>415</b>	<b>100,0%</b>

Avoti: RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – neklātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā

#### 4.1.1.2. Klientu loks un profils, cilvēkresursu nodrošinājums un klientiem pieejamais aprīkojums

##### **Klientu loks un profils**

RAIC klientu loks ir raksturojams kā daudzveidīgs, ietverot gan fiziskas, gan juridiskas personas, kā arī gan Latvijas, gan ārvalstu iedzīvotāji. Lai gan RAIC netiek ievākta informācija par apkalpoto klientu sociāli demogrāfiskajiem rādītājiem un šāda rakstura

jautājumi netiek uzdoti klientu apmierinātības aptaujās, RAIC norāda, ka klientu loks ir plašs un ietver dažādu dzimumu un vecumu pārstāvjus. Lielākā RAIC klientu grupa ir Latvijas pilsoņi, kuriem pamata dzīvesvieta ir Rīga un tie ir sasnieguši vai tuvojas pensionēšanās vecumam. Augstāku klientu īpatsvaru pensionēšanās vecumā vai īsi pirms tā pamato plaša pakalpojumu digitalizācija, sniedzot iespējas saņemt pakalpojumus attālināti ja iedzīvotājam ir pieejami nepieciešamie e-rīki (e-pasts, e-paraksts, SmartID, u.c.), nepieciešamais tehniskais aprīkojums un pakalpojumu digitālai saņemšanai nepieciešamās zināšanas.<sup>493</sup>

Klientu apkalpošanas punktu apmeklējumu un klātienē pakalpojumu pieprasījumu ietekmē sabiedriskā transporta tīkla attīstība punktu apkārtnē, vieglai piekļūstamībai ar sabiedrisko transportu veicinot Centra KAC klientu skaitu, savukārt zemo pieprasījumu Teikas KAC, kā rezultātā tas tika slēgts, ietekmēja apgrūtināta piekļuve ar sabiedrisko transportu. Centra KAC apmeklētību pamato arī pašvaldības kapitālsabiedrību klientu apkalpošanas centru klātbūtne vienā ēkā ar RAIC punktu, norādot, ka RAIC klienti novērtē iespēju saņemt dažādus pašvaldības pakalpojumus vienuviet. Savukārt, kā norādīts pie apkopotās statistikas par apkalpotajiem klientiem, dažādos punktos pēc pakalpojuma veida, atsevišķām RAIC klientu grupām (piemēram, klienti, kas saņem ar komercdarbību saistītus pakalpojumus) noteicošs faktors punktu izvēlē ir bezmaksas autostāvvietas pieejamība, kas tiek nodrošināta Āgenskalna KAC, Latgales KAC un Imantas KAC.<sup>494</sup>

Klientu profilu raksturojošs aspekts ir klientu digitālās prasmes, kas ietekme klientu iespējas saņemt pašvaldības pakalpojumus attālināti. Pašlaik, sadarbībā ar VARAM un RVP Izglītības, kultūras un sporta departamentu, tiek īstenots projekts "Sabiedrības digitālās prasmes", kam var pieteikties jebkura vecuma cilvēki gan klātienē, gan attālināti. Projekta ietvaros arī vecāka gadagājuma cilvēkiem, kuri biežāk pieprasa RAIC klātienē pakalpojumus, ir iespējams attīstīt digitālās prasmes, tādējādi veicinot pašvaldības pakalpojumu saņemšanu attālināti. No 2025. gada 26. maija līdz 2026. gada 21. janvārim projekta ietvaros klātienē reģistrējušies vairāk nekā 250 iedzīvotāji.<sup>495</sup>

RAIC vispieprasītākais pakalpojums ir dzīvesvietas deklarēšana un deklarētās dzīvesvietas izziņas saņemšana, ko bieži pieprasa arī ārzemju pilsoņi (piemēram, no Ukrainas, Ķīnas, Uzbekistānas, Indijas vai citām valstīm), jo tiem ne vienmēr ir piekļuve nepieciešamajiem digitālajiem rīkiem, lai saņemtu pakalpojumu attālināti.<sup>496</sup>

Atsevišķiem pakalpojumiem lielākais klientu loks ir jaunāka gadagājuma cilvēki – piemēram, reģistrācija daudzbērnu ģimeņu reģistrā DAUDZIS, lai daudzbērnu ģimenes varētu saņemt dažādas atlaides gan sabiedriskajam transportam, gan citiem pakalpojumiem. Arī šo pakalpojumu pieprasa ārvalstu pilsoņu ģimenes, kas ir pārcēlušās uz dzīvi Rīgā, taču šo klientu efektīvu apkalpošanu ierobežo valsts valodas un angļu valodas zināšanu trūkums, kā rezultātā tiek izmantoti tulkošanas rīki pakalpojumu sniegšanai.<sup>497</sup>

<sup>493</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – RAIC klientu loka un profila apraksts

<sup>494</sup> 2026. gada 19. janvāra intervijā ar RAIC pārstāvjiem sniegtā informācija

<sup>495</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – RAIC klientu loka un profila apraksts

<sup>496</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – RAIC klientu loka un profila apraksts

<sup>497</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – RAIC klientu loka un profila apraksts

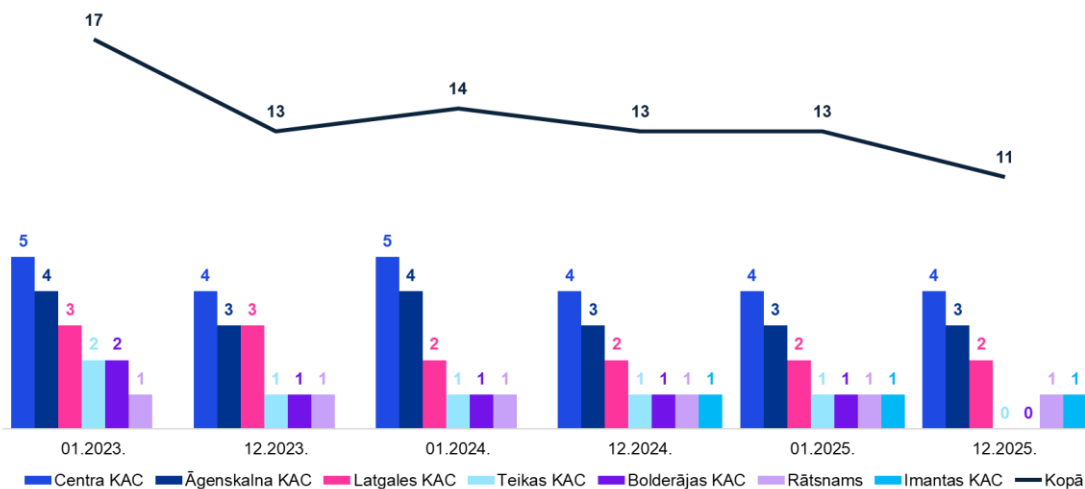
Valsts valodas zināšanu trūkums iezīmējas kā viena no būtiskākajām problēmām, ar ko saskaras RAIC klātienē apkalpošanas speciālisti. Norādīts, ka klienti neņem līdzi personu apliecinošus dokumentus, ir neapmierināti, ka RAIC KAC nav iespējams tūlītēji saņemt klātienē pakalpojumus no attiecīgo iestāžu speciālistiem, vecāka gadagājuma klientiem nav attīstītas digitālās prasmes un ievērojamākā daļa klientu ir sociāli mazaizsargātu grupu personas, kuru apkalpošana speciālistiem prasa paaugstinātu emocionālo un fizisko slodzi.<sup>498</sup>

## Cilvēkresursu nodrošinājums un klientiem pieejamais aprīkojums

### Cilvēkresursu nodrošinājums

Augstākais darbinieku skaits RAIC klientu apkalpošanas punktos bija 2023. gada sākumā ar 17, pēc samazinājumiem Centra KAC, Āgenskalna KAC, Teikas KAC un Bolderājas KAC kopējam darbinieku skaitam 2023. gada beigās samazinoties līdz 13. Līdz 2025. gada sākumam darbinieku skaits nav būtiski mainījies, Imantas KAC punkta atvēršanai pievienojot 1 papildus darbinieku, bet izmaiņām citos punktos saglabājot kopējo skaitu pie 13 darbiniekiem. Teikas KAC un Bolderājas KAC punktu slēgšana 2025. gada jūlijā nozīmēja, ka 2025. gada beigās RAIC punktos kopā strādāja 11 darbinieki (skatīt Attēls Nr. 30).

### Attēls Nr. 30. Darbinieku skaits RAIC klientu apkalpošanas punktos 2023.-2025. gadā



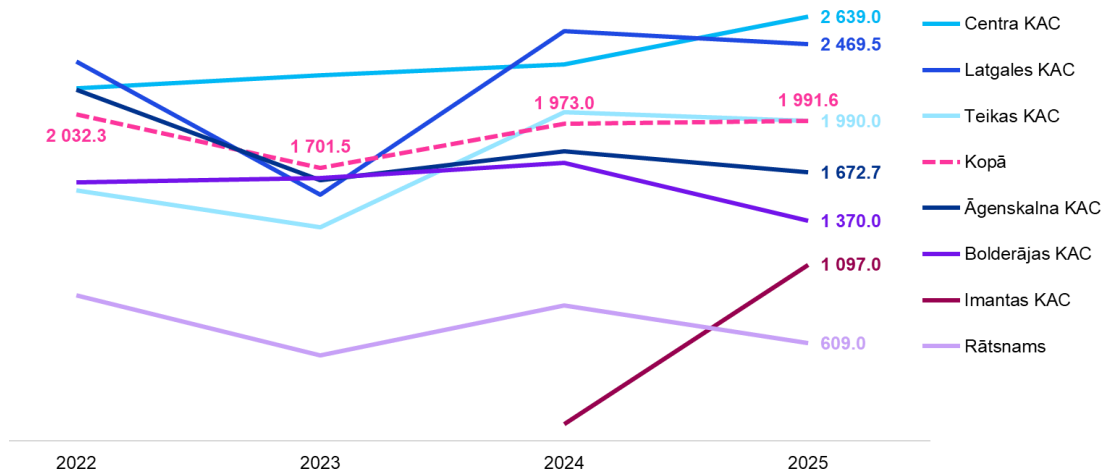
Avoti: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz RAIC sniegto informāciju pēc KPMG pieprasījuma – darbinieku skaits RAIC klientu apkalpošanas punktos 2023., 2024. un 2025. gadā

Vērtējot speciālistu pietiekamību RAIC klientu apkalpošanas punktos, kopējais klātienē apkalpoto klientu skaits uz vienu darbinieku nav būtiski mainījies kopš 2022. gada – 2 032,3 klienti uz darbinieku 2022. gadā, 1 701,5 klienti uz darbinieku 2023. gadā, 1 973,0 klienti uz darbinieku 2024. gadā un 1 991,6 klienti uz darbinieku 2025. gadā –, tādējādi norādot uz atbilstošu darbinieku nodrošinājumu RAIC klientu apkalpošanas punktos kopumā. Augstākā noslodze 2025. gadā novērojama Centra KAC punktā

<sup>498</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – RAIC klientu loka un profila apraksts

(2 639,0 klienti uz darbinieku), kam seko Latgales KAC (2 469,5). No 2025. gada beigās aktīvajiem klientu apkalpošanas punktiem ievērojami zemāka noslodze pēc klientu skaita uz darbinieku ir bijusi Āgenskalna KAC (1 672,7), taču zemākā – Imantas KAC (1 097,0). Lai gan starp Centra KAC un Imantas KAC novērojama būtiska atšķirība, kas norādītu uz nelīdzsvarotu cilvēkresursu sadalījumu, nepieciešams ņemt vērā, ka Slokas ielā pakalpojumus sniedz viens darbinieks, tādējādi liecinot par zemu pakalpojumu pieprasījumu Imantas klientu apkalpošanas punktā (skatīt Attēls Nr. 31).

### Attēls Nr. 31. RAIC klientu apkalpošanas punktos klātienē apkalpoto klientu skaits uz vienu darbinieku 2022.-2025. gadā



Piezīme: Darbinieku skaits gadā noteikts, piemērojot vidējo vērtību starp darbinieku skaitu gada sākumā un gada beigās. 2022. gadam piemērots darbinieku skaits 2023. gada sākumā.

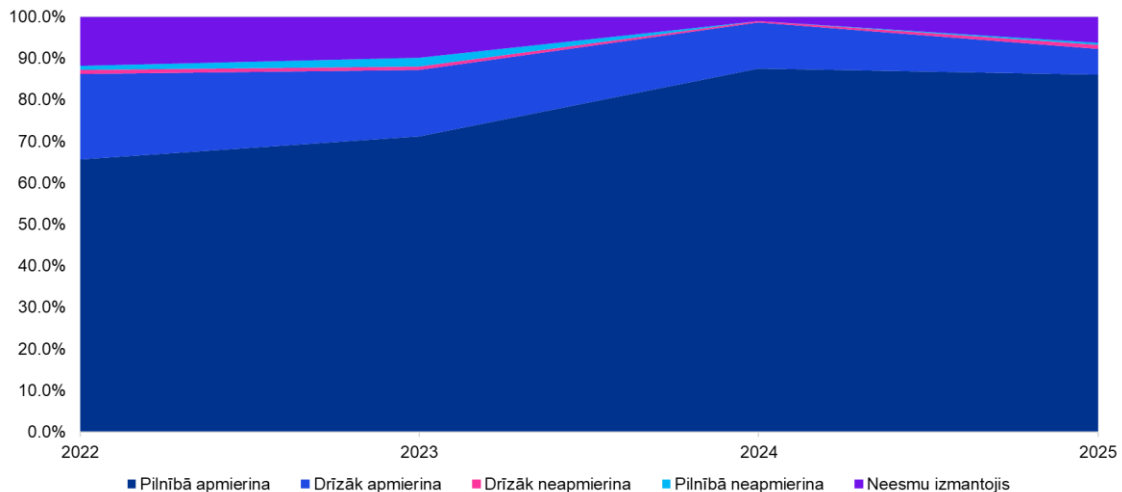
Avoti: KPMG analīze, balstoties uz RAIC sniegto informāciju pēc KPMG pieprasījuma – darbinieku skaits RAIC klientu apkalpošanas punktos 2023., 2024. un 2025. gadā un RAIC klientu apkalpošanas punktu apkalpoto klientu skaits 2022., 2023., 2024. un 2025.

Klienti augstu vērtē RAIC personālu, 2025. gadā 86% aptaujā atbildot, ka darbinieku atsaucība tos pilnībā apmierina un 89% atbildot, ka tos pilnībā apmierina darbinieku profesionalitāte.<sup>499</sup> Klientu apmierinātība par saziņu ar RAIC klātienē ir būtiski uzlabojusies no 65,7% 2022. gadā uz 86,1% 2025. gadā, iezīmējot pozitīvu tendenci

<sup>499</sup> Rīgas dome – Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu aptauja 2025. gadā: <https://www.riga.lv/lv/strukturvieniba/rigas-apkaimju-iedzivotaju-centrs#centra-sniegtie-pakalpojumi>

RAIC personāla kompetenču attīstībā un apliecinot cilvēkresursu nodrošinājuma atbilstību (skatīt Attēls Nr. 32).

### Attēls Nr. 32. Klientu apmierinātība par saziņu ar RAIC klātienē 2022.-2025. gadā, %



Avoti: KPMG analīze, balstoties uz Rīgas dome – Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu aptauja 2025. gadā: <https://www.riga.lv/lv/strukturvieniba/rigas-apkaimju-iedzivotaju-centrs#centra-sniegtie-pakalpojumi>

### Klientiem pieejamais aprīkojums

Katrā no klientu apkalpošanas punktiem klientiem ir pieejams publiskais dators ar ID karšu lasītāju un piekļuvi Latvija.gov.lv un e-riga.lv, lai izmantotu vietnēs pieejamos pakalpojumus. Katrs punkta darbinieks ir nodrošināts ar datoru un piekļuvi pakalpojumu sniegšanai nepieciešamajām sistēmām, kā arī punktos ir nodrošināti printeri.

#### 4.1.2. Valsts iestāžu klientu klātienē apkalpošanas punkti

Rīgas valstspilsētas pašvaldības teritorijā izvietotais VPVKAC pakalpojumu grozā esošo valsts iestāžu klientu klātienē apkalpošanas centru tīkls, kur iedzīvotājiem ir iespējams saņemt attiecīgo iestāžu pakalpojumus klātienē, ietver:

- 1 Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūru (VSAA);
- 2 Valsts tehniskās uzraudzības aģentūru (VTUA);
- 3 Valsts darba inspekciju (VDI);
- 4 Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisiju (VDEĀVK);
- 5 Nodarbinātības valsts aģentūru (NVA);
- 6 VARAM;
- 7 Valsts zemes dienestu (VZD);
- 8 Valsts ieņēmumu dienestu (VID);

- 9 Nacionālo veselības dienestu (NVD);
- 10 Veselības inspekciju (VI);
- 11 Lauku atbalsta dienestu (LAD);
- 12 Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldi (PMLP);
- 13 VAS "Latvijas Valsts radio un televīzijas centrs" (LVRTC);
- 14 Centrālo vēlēšanu komisiju (CVK);
- 15 Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienestu (VUGD);
- 16 Valsts digitālās attīstības aģentūru (VDAA);
- 17 Būvniecības valsts kontroles biroju (BVKB).

Rīgas valstspilsētas teritorijā atrodas arī Izvērtējuma ietvaros ar Pasūtītāju saskaņotās pētāmās ārpus pakalpojumu groza esošās valsts iestādes:

- 18 Ceļu satiksmes drošības direkcija (CSDD);
- 19 Latvijas Nacionālais arhīvs (LNA);
- 20 Tiesu administrācija (TA);
- 21 Uzturlīdzekļu garantiju fonda administrācija (UGFA);
- 22 Valsts meža dienesta (VMD).

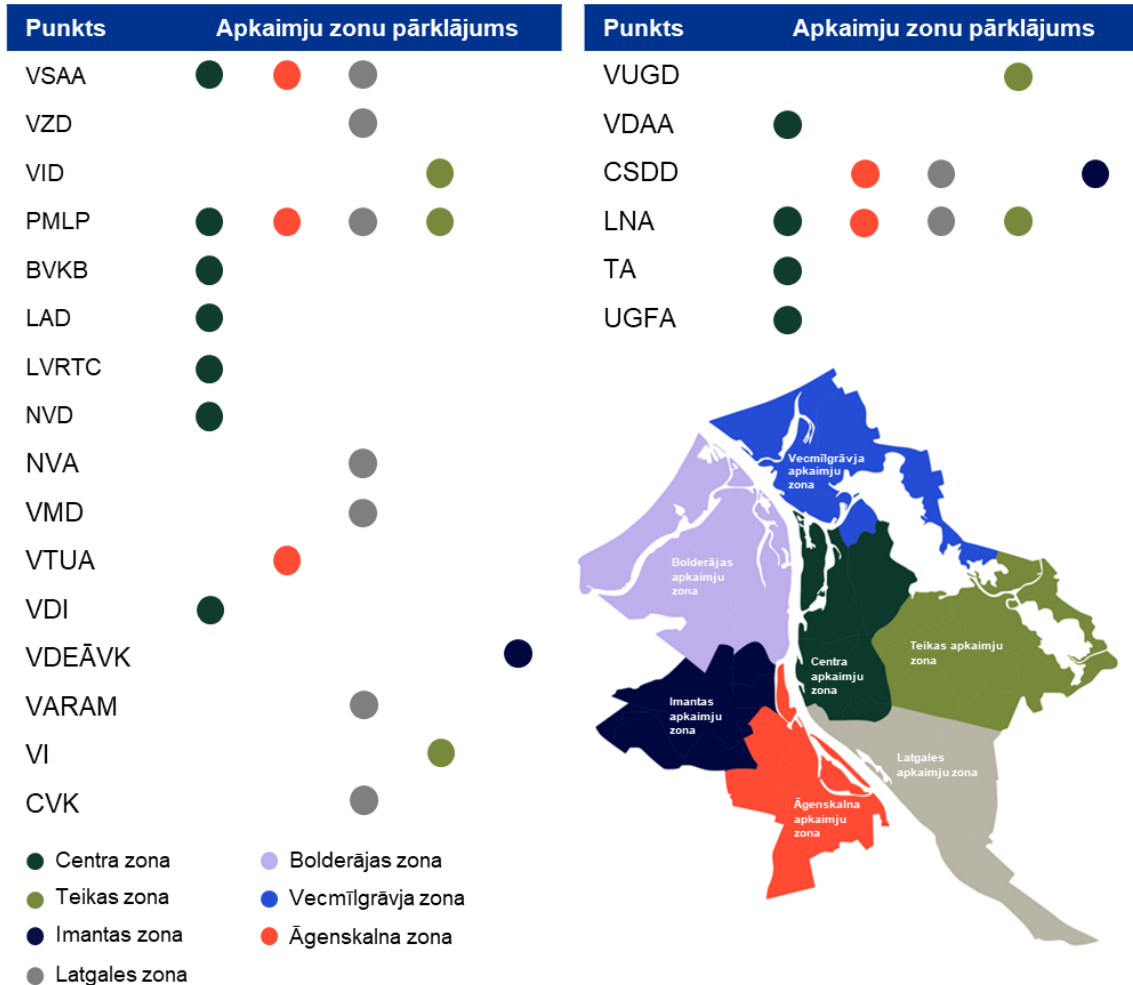
Kopumā secināms, ka Rīgas valstspilsētas teritorijā klātienē ir pieejami visu VPVKAC pakalpojumu groza valsts iestāžu pakalpojumi, izņemot Uzņēmumu reģistra (UR) pakalpojumus, kura gadījumā klientiem tiek nodrošināts attālināts atbalsts pakalpojumu saņemšanā, un Sociālās integrācijas valsts aģentūras (SIVA) pakalpojumus, kuras vienīgais klātienē apkalpošanas punkts atrodas Jūrmalā. Tādējādi, klātienē pieejami pakalpojumi 17 no 19 groza iestādēm, jeb 89,5%.

Valsts iestāžu klientu apkalpošanas punktu izvietojums Rīgas valstspilsētā nodrošina pakalpojumu pieejamību vairākās apkaimju zonās. Pakalpojumu pieejamība Rīgas valstspilsētā ir nodrošināta, ņemot vērā sabiedriskā transporta tīkla pārklājumu visā pilsētas teritorijā.<sup>500</sup> Vērtējot VPVKAC groza pakalpojumu un izvērtējumā ietvertu ārpus groza valsts iestāžu klientu klātienē apkalpošanas punktu izvietojumu pēc Rīgas apkaimju zonām, identificējams, ka augstākā valsts iestāžu klātesamība ir Centra apkaimju zonā (10 iestādes) un Latgales apkaimju zonā (9 iestādes). Gan Teikas, gan Āgenskalna apkaimju zonās ir izvietotas četras iestādes, savukārt Imantas apkaimju

<sup>500</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – 2023. gada pētījums "Par pievienošanas Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīklam"

zonā divas. Ne Bolderājas, ne Vecmīlgrāvja apkaimju zonā neatrodas neviens valsts iestāžu klientu klātienes apkalpošanas punkts (skatīt Attēls Nr. 33).

### Attēls Nr. 33. VPVKAC pakalpojumu groza un izvērtējumā ietvertu ārpus groza valsts iestāžu klientu klātienes apkalpošanas punktu un apkaimju zonu pārklājums 2026. gadā



Avoti: KPMG analīze, pamatojoties uz valsts iestāžu teritoriālo izvietojumu

#### 4.1.3. Klātienes pakalpojumu pieejamība Rīgas valstspilsētā

RAIC klientu apkalpošanas centru izvietojums ir plānots, ņemot vērā pieprasījumu un nepieciešamību nodrošināt piekļuvi arī valsts pakalpojumu sniedzējiem, lai klientam būtu iespējams saņemt pakalpojumus vienā apkaimē, tādējādi samazinot nepieciešamību pārvietoties starp dažādām pilsētas daļām. Vienlaikus daļa valsts iestāžu, ņemot vērā Rīgā izvietoto klientu apkalpošanas centru tīklu, nodrošina pakalpojumus vairākās apkaimēs. Piemēram, VSAA un PMLP aptver četras apkaimes un pēc RAIC pakalpojumu saņemšanas atrodas klientiem salīdzinoši tuvu (skatīt Tabula Nr. 45). Tas atvieglo klientiem vizīšu plānošanu, jo Rīgas valstspilsētas pašvaldību pakalpojumi un

valsts pakalpojumi ir pieejami relatīvi nelielā attālumā. Eduarda Smiļģa ielā 46 (Āgenskalna KAC) un Daugavpils ielā 31 (Latgales KAC), Rīgā, vienuviet ir izvietots gan RAIC klientu apkalpošanas punkts, gan valsts iestādes klientu apkalpošanas punkts – PMLP klientu apkalpošanas nodaļa. Turklāt, aptuveni piecu minūšu gājienā no Eduarda Smiļģa ielas 46, Rīgā, ir izvietots VSAA klientu apkalpošanas centrs, kas atrodas Mārupes ielā 1, Rīgā.

**Tabula Nr. 45. Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu apkalpošanas punktiem tuvumā esošās valsts iestādes**

Punkts	Tuvumā esošās valsts iestādes*
<b>Āgenskalna KAC</b>	PMLP; VSAA; VDEĀVK
<b>Centra KAC</b>	PMLP; VSAA; NVD; LVRTC; LAD; BKVB; NVA; VZD; VARAM; LNA; TA; UGF; VMD; VDAA; CVK; VDI
<b>Imantas KAC</b>	CSDD
<b>Latgales KAC</b>	PMLP; VSAA; NVA; VZD; VMD; VARAM; LNA; TA; CVK; UGF
<b>Rātsnams</b>	PMLP; VSAA; LAD; NVA; VZD; VMD; VARAM; LNA; CVK; TA; UGF

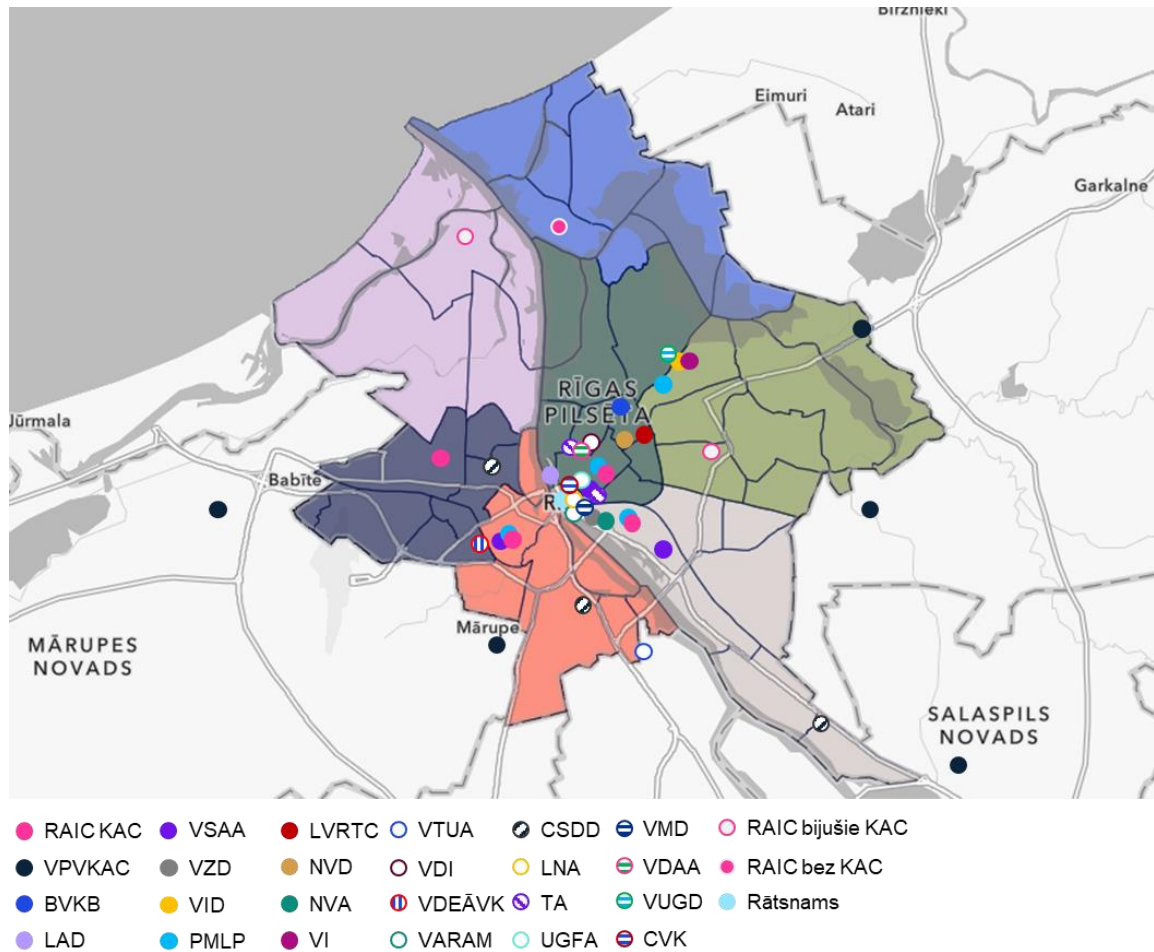
Avoti: KPMG izstrādāta tabula, balstoties uz Apkaimes – RAIC: <https://apkaimes.lv/aic/> un publiski pieejamu informāciju par valsts iestāžu atrašanās vietām  
\* Tuvumā esošās iestādes – iestādes, kas sniedzamas braucienā līdz 15 minūtēm ar sabiedrisko transportu no RAIC klientu apkalpošanas punkta.

Salīdzinot RAIC klientu apkalpošanas punktu un valsts iestāžu klientu apkalpošanas punktu izvietojumu Rīgas valstspilsētā, secināms, ka pašvaldību raksturo augsta punktu koncentrācija un klātienē tiek nodrošināti ne tikai pašvaldības pakalpojumi, bet arī VPVKAC pakalpojumu groza valsts iestāžu pakalpojumi. Pašvaldībā ir iespējams saņemt visu VPVKAC pakalpojumu groza valsts iestāžu pakalpojumus klātienē (izņemot UR un SIVA pakalpojumus, kā rezultātā pieejami klātienē pakalpojumi 17 no 19 iestādēm jeb 89,5%), tostarp atsevišķām valsts iestādēm nodrošinot klientu apkalpošanu klātienē vairākos punktos.

Lai gan lielākā daļa klientu apkalpošanas punktu ir koncentrēti Centra apkaimju zonā un tās apkārtnē, arī citās apkaimju zonās tiek nodrošināti vairāki gan valsts, gan pašvaldības punkti. Nepieciešams ņemt vērā, ka klātienē pakalpojumu pieejamību Rīgas valstspilsētas pierobežā veicina arī VPVKAC izvietojums pašvaldībās, kas robežojas ar Rīgu, sniedzot iespējas Imantas, Āgenskalna, Teikas un Latgales apkaimju

zonu iedzīvotājiem saņemt VPVKAC pakalpojumus pieejamā attālumā no savām dzīvesvietām (skatīt Attēls Nr. 34).

#### Attēls Nr. 34. Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu apkalpošanas punktu un valsts iestāžu izvietojums Rīgas valstspilsētā



Piezīme: RAIC KAC apzīmē RAIC klientu apkalpošanas punktus.  
Avoti: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz Apkaimes – RAIC: <https://apkaimes.lv/aic/>, Apkaimes – Karte: <https://apkaimes.lv/karte/> un publiski pieejamu informāciju par valsts iestāžu atrašanās vietām

## 4.2. Priekšlikumi par iespējamo VPVKAC tīkla attīstību Rīgas valstspilsētā

Balstoties uz esošā klientu klātienas apkalpošanas nodrošinājuma un klātienas pakalpojumu pieejamības izvērtējumu, izstrādāti priekšlikumi iespējamai VPVKAC tīkla attīstībai Rīgas valstspilsētā. Definēti iespējamie valsts iestāžu pakalpojumu nodrošinājuma un VPVKAC tīkla attīstības Rīgas valstspilsētā scenāriji, pēc kā diskutijā ar valsts iestāžu pārstāvjiem identificēti no valsts iestāžu perspektīvas atbalstāmie scenāriji. Apzinot valsts iestāžu atbalstu, diskutijā ar RAIC pārstāvjiem identificēts no pašvaldības perspektīvas atbalstāmais scenārijs. Papildus izvērtētas prioritārās zonās VPVKAC tīkla attīstībai Rīgas valstspilsētā, ņemot vērā iedzīvotāju skaitu un blīvumu

dažādās Rīgas apkaimēs, esošo klientu klātienes apkalpošanas punktu izvietojumu, tostarp valsts iestāžu klientu klātienes apkalpošanas punktu izvietojumu, kā arī VPVKAC izvietojumu pašvaldībās, kas robežojas ar Rīgas valstspilsētas pašvaldību.

#### 4.2.1. Iespējamie VPVKAC tīkla attīstības Rīgas valstspilsētā scenāriji

Kā norādīts 4.1. Rīgas valstspilsētas klientu klātienes apkalpošanas punkti, Rīgas valstspilsētas pašvaldība vēsturiski nav pievienojusies VPVKAC tīklam, jo iepriekš veiktos izvērtējumos (2015., 2017., 2023. g.) secināts, ka no pašvaldības perspektīvas pievienošanās VPVKAC tīklam nebūtu pamatota.<sup>501</sup> Esošais valsts iestāžu pārklājums Rīgā jau nodrošina augstu pakalpojumu sasniedzamību un kompetentu speciālistu pieejamību.

Vienlaikus redzams, ka iedzīvotāji Rīgā joprojām izmanto VPVKAC Pierīgā sniegtos pakalpojumus (piemēram, VID gada ienākumu deklarāciju iesniegšanai), kas liecina par noteiktu atbalsta segmentu, ko Rīgas valstspilsēta varētu pārņemt. Tomēr iedzīvotāju izvēle izmantot VPVKAC Pierīgā ne vienmēr ir saistīta ar Rīgas pakalpojumu trūkumu, bet drīzāk ar faktu, ka deklarētā dzīvesvieta neatbilst ar cilvēku reālo ikdienas mobilitāti. Daļa Rīgā deklarētie iedzīvotāji dzīvo Pierīgā vai ikdienā pārvietojas starp Rīgu un apkārtējām pašvaldībām, tāpēc pakalpojumu saņemšana ārpus Rīgas viņiem ir ērtāka — ceļā uz darbu, tuvāk faktiskajai dzīvesvietai vai tur, kur ir mazākas rindas.<sup>502</sup> Šī tendence apliecina, ka pakalpojumu izvēli nosaka nevis administratīvās robežas, bet pakalpojuma pieejamība konkrētajā dzīves situācijā, un tādēļ tā nav uzskatāma par negatīvu parādību. Tieši pretēji – tas saskan ar VPVKAC pamatprincipu, kur iedzīvotājs var izvēlēties sev ērtāko pakalpojuma vietu neatkarīgi no deklarācijas. Tas norāda uz elastīgu, pieprasījumu atbilstošu sistēmu un apstiprina, ka noteiktas VPVKAC funkcijas būtu lietderīgi pārņemt arī Rīgā.

Vērtējot VPVKAC attīstības pašvaldībā nepieciešamību, ņemami vērā pieci kritēriji, kas pamatotu VPVKAC tīkla attīstību pašvaldības teritorijā:

- Attālums un sasniedzamība;
- Esošās infrastruktūras pieejamība;
- Valsts iestāžu pakalpojumu klātesamība;
- Darbinieku pieejamība un kvalifikācija;
- Finansējuma samērīgums un uzturēšanas izmaksas.

<sup>501</sup> RAIC sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma – 2023. gada pētījums “Par pievienošanos Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīklam”

<sup>502</sup> 2026. gada 2. februāra intervijā ar VID pārstāvjiem sniegtā informācija 4.2. uzdevuma ietvaros un 2025. gada 1. decembra intervijā ar Mārupes VPVKAC sniegtā informācija 4.1. uzdevuma priekšizpētes ietvaros

Nemot vērā veikto analīzi un īstenoto sadarbību ar Rīgas valstspilsētas pašvaldības un valsts pārvaldes iestāžu pārstāvjiem, iespējamā valsts pakalpojumu nodrošinājuma un VPVKAC tīkla attīstība Rīgas valstspilsētā ietver četrus iespējamus attīstības scenārijus:

- 1 **Uz RAIC bāzes tiek veidots VPVKAC kādā no esošajām RAIC infrastruktūrām** – papildus jau esošajiem pienākumiem un sniegtajiem pakalpojumiem, RAIC klientu apkalpošanas speciālisti nodrošina arī valsts pārvaldes pakalpojumu 1. līmeņa atbalstu, kļūstot par VPVKAC (VPVKAC potenciāli attīstot Centra KAC vai Imantas KAC);
- 2 **Papildus RAIC tiek veidoti atsevišķi, mazāki VPVKAC ar mazāku pakalpojumu grozu** – pārskatot VPVKAC pakalpojumu grozu Rīgā, tiek veidoti atsevišķi VPVKAC;
- 3 **Papildus RAIC tiek veidoti VPVKAC, kas darbojas tāpat kā VPVKAC citās pašvaldībās;**
- 4 **RAIC tiek pārņemti atsevišķi valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumi pēc pašvaldības vai iestādes iniciatīvas uz vienošanās bāzes.**

2026. gada 26. februārī tika organizēta diskusija ar valsts iestādēm par iestāžu klātienes klientu apkalpošanu Rīgas valstspilsētā un iespējamu VPVKAC attīstību Rīgas valstspilsētā, tostarp identificējot no valsts iestāžu perspektīvas atbalstāmo pakalpojumu un VPVKAC attīstības risinājumu, kurā piedalījās pārstāvji no VID, VDI, PMLP, UGF, LNA un VSAA. Uz diskusiju tika aicinātas iestādes, kuras pēc intervijās<sup>503</sup> sniegtās informācijas atbilda sekojošiem kritērijiem:

- iestādei nav tikai digitāli pakalpojumi vai sistēmas darbības atbalsts;
- iestādei ir vismaz viens klātienes klientu apkalpošanas punkts;
- iestāde intervijā norādījusi, ka pastāv nepieciešamība pēc klātienes klientu apkalpošanas kapacitātes celšanas Rīgas valstspilsētā.

Balstoties uz norādītajiem kritērijiem, uz diskusiju tika aicināts VID, VDEĀVK, VDI, VSAA un LNA, taču VDEĀVK nebija iespējams piedalīties diskusijā. Papildus uz diskusiju tika aicināta un piedalījās PMLP un UGF.

Diskusijas ar valsts iestādēm ietvaros tika identificēti divi atbalstāmi scenāriji no valsts iestāžu perspektīvas:

1. scenārijs: Uz RAIC bāzes tiek veidots VPVKAC kādā no esošajām RAIC infrastruktūrām;
4. scenārijs: RAIC tiek pārņemti atsevišķi valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumi pēc pašvaldības vai iestādes iniciatīvas uz vienošanās bāzes.

<sup>503</sup> No 2026. gada 21. janvāra līdz 2026. gada 17. februārim organizētās un veiktās intervijas ar 23 valsts iestāžu pārstāvjiem

Atbalstu šiem priekšlikumiem pamato 2026. gada 26. februāra diskusijā valsts iestāžu pārstāvju paustais redzējums, ka iestādes neredz nepieciešamību un pamatu veidot pilnvērtīgu VPVKAC tīklu Rīgas valstspilsētā, ņemot vērā iestāžu pašreizējo klientu klātienas apkalpošanas punktu klātesamību Rīgas valstspilsētā un VPVKAC izveides nepamatojošu klātienas pakalpojumu pieprasījumu (Rīgas valstspilsēta būtu jāvērtē atšķirīgi no citām pašvaldībām, ņemot vērā, ka tur, kur iestāžu klientu klātienas apkalpošanas punkti jau ir pieejami, VPVKAC pienesums būtu zems). Paustā redzējuma kontekstā, 3. scenārijs (papildus RAIC tiek veidoti VPVKAC, kas darbojas tāpat kā VPVKAC citās pašvaldībās) un 2. scenārijs (Papildus RAIC tiek veidoti atsevišķi, mazāki VPVKAC ar mazāku pakalpojumu grozu) būtu izslēdzami. VID, VSAA un LNA puda viedokli, ka iestādēm būtu noderīgi saņemt papildus atbalstu e-pakalpojumu pieteikšanai, pēc kā vienprātīgi tika atbalstīts redzējums, ka Rīgas VPVKAC tīkla attīstība ietvertu atbalsta e-pakalpojumu pieteikšanai nodrošinājumu (palīdzība klientiem, kas nemāk vai nespēj pieteikt pakalpojumus digitālajā vidē). Diskusijā noraidīta pieeja, ka tiktu pārņemta valsts iestāžu pilnvaroto pakalpojumu sniegšana, tiktu veiktas iestāžu darbinieku “dežūras” (valsts iestāžu darbinieki tiek norīkoti uz klātienas pakalpojumu sniegšanu VPVKAC vai RAIC) un tiktu veidoti paralēli klātienas apkalpošanas punkti blakus esošajiem valsts iestāžu KAC.<sup>504</sup>

Plānojot valsts pakalpojumu klātienas nodrošinājuma un VPVKAC tīkla iespējamo attīstību Rīgas valstspilsētā, ņemama vērā valsts iestāžu pakalpojumu un klientu klātienas apkalpošanas attīstība, kā arī to redzējums par līdzšinējo un potenciālo nākotnes sadarbību ar VPVKAC un klientu apkalpošanas apsvērumiem attiecībā uz Rīgas valstspilsētu (skatīt Tabula Nr. 46).

**Tabula Nr. 46. Diskusijā iesaistīto VPVKAC pakalpojumu groza valsts iestāžu pakalpojumu un klientu klātienas apkalpošanas attīstība, tostarp diskusijā paustais viedoklis attiecībā uz VPVKAC un Rīgas valstspilsētu**

Iestāde	Pakalpojumu un klientu apkalpošanas attīstība, redzējums par VPVKAC un Rīgas valstspilsētu
VID	VID kopumā atbalsta pakalpojumu sniegšanu plašākā VPVKAC tīklā, vienlaikus uzsverot pakāpenisku klātienas apkalpošanas samazināšanu. Vēsturiski VID ir mērķtiecīgi mazinājis KAC skaitu, slēdzot apkalpošanas vietas ar zemu pieprasījumu un koncentrējoties uz digitāliem risinājumiem un pakalpojumu digitalizāciju. Iestāde pozitīvi vērtē VPVKAC spēju nodrošināt pakalpojumu pieteikšanu un funkciju izpildi, un ilgtermiņā saskata iespēju atteikties no klātienas apkalpošanas vietās, kur tiek atvērti VPVKAC. VID īpaši uzsver pakalpojumu teritoriālās pieejamības nepieciešamību Rīgā (piemēram, Zolitūdē, Imantā, Pļavniekos), atzīstot, ka iedzīvotāji izvēlas pakalpojumu sniegšanas vietas pēc ērtuma un ātruma. Paralēli tiek attīstīti digitālie kanāli, tostarp EDS un mākslīgā intelekta risinājumi klientu apkalpošanā.
PMLP	PMLP raksturīgs izteikts pakalpojumu pieprasījuma cikliskums, kas saistīts ar personu apliecinošu dokumentu nomaiņu. Iestāde sadarbību ar VPVKAC vērtē piesardzīgi, norādot uz telpu un infrastruktūras izaicinājumiem. Tiek apsvērta pakalpojumu sniegšana nevis pastāvīgi, bet periodiski – pieprasījuma pīķa periodos, kā arī alternatīvi risinājumi, izmantojot citu institūciju telpas. Vienlaikus

<sup>504</sup> 2026. gada 26. februāra diskusija ar valsts iestādēm par iestāžu klātienas klientu apkalpošanu Rīgas valstspilsētā un iespējamu VPVKAC attīstību Rīgas valstspilsētā, tostarp identificējot no valsts iestāžu perspektīvas atbalstāmo pakalpojumu un VPVKAC attīstības risinājumu

Iestāde	Pakalpojumu un klientu apkalpošanas attīstība, redzējums par VPVKAC un Rīgas valstspilsētu
	PMLP īsteno projektu, kura ietvaros plānots palielināt pašapkalpošanās risinājumu īpatsvaru, tostarp iekārtas pieteikumu aizpildīšanai un biometrijas nodošanai klātienē, tādējādi mazinot tradicionālās apkalpošanas nepieciešamību VPVKAC vidē.
VDI	VDI ir palielinājusi klientu apkalpošanas kapacitāti, pievienojot štata vietas. Attiecībā uz sadarbību ar VPVKAC, iestāde saskata būtisku izaicinājumu – klientu vēlmi saglabāt anonimitāti, kas samazina gatavību vērsties VPVKAC, īpaši mazākās kopienās. Līdz ar to VDI neuzskata VPVKAC par primāro attīstības virzienu, koncentrējoties uz attālinātiem un tiešiem saziņas kanāliem.
VSAA	VSAA ir veikusi KAC efektivitātes izvērtējumu un secinājusi, ka klientu plūsma ārpus Rīgas ir salīdzinoši zema. Rīgā ir saglabāts specializēts klientu apkalpošanas personāls, savukārt reģionos funkcijas bieži tiek apvienotas. Iestāde nenorāda konkrētus attīstības plānus saistībā ar VPVKAC, taču netieši izriet, ka iestāde fokusējas uz iekšēju kapacitātes optimizāciju, nevis jaunu klātienes punktu attīstību VPVKAC tīklā.

Avoti: 2026. gada 26. februāra diskusija ar valsts iestādēm par iestāžu klātienes klientu apkalpošanu Rīgas valstspilsētā un iespējamu VPVKAC attīstību Rīgas valstspilsētā, tostarp identificējot no valsts iestāžu perspektīvas atbalstāmo pakalpojumu un VPVKAC attīstības risinājumu

Diskusijas ietvaros tika sniegti viedokļi arī par alternatīvu papildus attīstības scenāriju, kur tiktu izveidots vienots valsts iestāžu klientu apkalpošanas centrs (esošie valsts iestāžu klientu apkalpošanas punkti tiek apvienoti vienā atrašanās vietā). Šāds scenārijs netika vērtēts kā pamatojams, ņemot vērā, ka līdzīgs modelis jau iepriekš ir ticis nodrošināts Talejas ielā 1 (arī pašlaik Talejas ielā izveidots “Valsts birojs”, kurā atrodas VID, Valsts nekustamie īpašumi (VNĪ), Valsts robežsardzes Rīgas pārvaldes Rīgas dienesta administrācija, Jaunsardzes centrs, prokuratūras struktūras, VUGD centrālais aparāts un VI)<sup>505</sup> un klientu plūsma nebija pietiekama tā darbībai. Taču norādīts, ka, izvietojot šādu centralizētu klientu apkalpošanas centru Rīgas valstspilsētas centrā (kā rezultātā tas būtu viegli sasniedzams ar sabiedrisko transportu un būtu pieejamāks lielākam Rīgas apkaimju un iedzīvotāju skaitam), klientu plūsma būtu potenciāli pietiekama un pamatotu šādu risinājumu.<sup>506</sup>

Ņemot vērā, ka scenāriji tika izvērtēti pēc valsts iestāžu un RAIC atbalsta tiem un paustajiem viedokļiem par to īstenošanas iespējamību (un scenāriju īstenošanai būtu nepieciešams abu pušu atbalsts), detalizētāk aprakstīts tikai scenārijs, kura īstenošanu atbalstīja un identificēja kā iespējamu gan valsts iestāžu pārstāvji, gan RAIC pārstāvji.

#### 4.2.2. Priekšlikumi VPVKAC tīkla attīstībai Rīgas valstspilsētā, ņemot vērā valsts pakalpojumu pieejamību

Balstoties uz 2026. gada 26. februāra diskusiju ar valsts iestādēm, kurā piedalījās pārstāvji no VID, VDI, PMLP, UGF, LNA un VSAA un kā ietvaros tika identificēti valsts

<sup>505</sup> Finanšu ministrija – Pirmais centralizētais „Valsts birojs” Talejas ielā 1 – kā viena adrese maina valsts pārvaldes efektivitāti: <https://www.fm.gov.lv/lv/jaunums/pirmais-centralizetais-valsts-birojs-talejas-iela-1-ka-viena-adrese-maina-valsts-parvaldes-efektivitati>

<sup>506</sup> 2026. gada 26. februāra diskusija ar valsts iestādēm par iestāžu klātienes klientu apkalpošanu Rīgas valstspilsētā un iespējamu VPVKAC attīstību Rīgas valstspilsētā, tostarp identificējot no valsts iestāžu perspektīvas atbalstāmo pakalpojumu un VPVKAC attīstības risinājumu

pakalpojumu un VPVKAC tīkla attīstības Rīgas valstspilsētā atbalstāmie priekšlikumi no valsts iestāžu perspektīvas, kā arī 2026. gada 3. marta diskusiju ar RAIC pārstāvjiem par valsts iestāžu atbalstītajiem priekšlikumiem un no Rīgas valstspilsētas pašvaldības perspektīvas atbalstāmo iespējamo valsts pakalpojumu un VPVKAC tīkla attīstības Rīgas valstspilsētā priekšlikumu, VPVKAC tīkla attīstības nepieciešamība tuvākajā laikā Rīgas valstspilsētā nav identificēta. Taču, ņemot vērā, ka ir iespējami cita veida sadarbības mehānismi, ar kuriem būtu iespējams paplašināt valsts pakalpojumu pieejamību Rīgas valstspilsētā un veicināt iedzīvotājiem ērtu pakalpojumu vidi, identificēts, ka **ieteicamais risinājums valsts iestāžu pakalpojumu klātienas nodrošinājuma attīstībai Rīgas valstspilsētā būtu: RAIC tiek pārņemti atsevišķi valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumi pēc pašvaldības vai iestādes iniciatīvas uz vienošanās bāzes (4. scenārijs)**. Paredzams, ka šajā scenārijā sadarbība varētu tikt īstenota ar divpusēju līgumu – bez VPVKAC iesaistes.

Lai gan RAIC pārstāvji diskusijā norādīja uz 4. scenāriju kā atbalstāmo priekšlikumu, jāņem vērā, ka tā īstenošanai ir nepieciešams izpildīt vairākus obligātos priekšnosacījumus, pēc kuriem vadoties būtu iespējams pamatot scenārija īstenošanas nepieciešamību un identificēt tā īstenošanas pamatojamību un ieguvumus valsts iestādēm, kuru pakalpojumus RAIC pārņemtu, RAIC un Rīgas valstspilsētas pašvaldībai, kam būtu nepieciešams veltīt resursus scenārija īstenošanai, un pašvaldības iedzīvotājiem, kas potenciāli saņemtu nodrošinātos pakalpojumus:

- **Iniciatīva no pakalpojuma turētāja:**

- Valsts iestādēm ir jābūt skaidriem attīstības plāniem attiecībā uz pakalpojumu nodrošinājumu, kas pamatotu nepieciešamību RAIC pārņemt iestāžu pakalpojumus (attīstības plāni, kas pamatotu pakalpojumu pārņemšanu RAIC, ietvertu valsts iestāžu pakalpojumu digitalizāciju, virzoties uz plašāku digitālajā vidē nodrošināto pakalpojumu tvērumu, un valsts iestāžu filiāļu un klientu apkalpošanas punktu slēgšanu, veicinot klientu plūsmu klātienas pakalpojumu saņemšanā RAIC);
- Valsts iestādēm laicīgi jāvēršas pie Rīgas valstspilsētas pašvaldības, lai spētu plānot un nodrošināt efektīvu pakalpojumu pārņemšanu RAIC. Iniciatīvai par pakalpojumu pārņemšanu RAIC ir jānāk no iestādes, nevis pašvaldības.

- **Skaidri definēts pakalpojumu apjoms:**

- Nepieciešams skaidri definēt, kādi pakalpojumi tiek pārņemti, kāds būtu paredzamais pieprasījums jeb sniegto pakalpojumu apjoms (piemēram, 30 līdz 50 konsultācijas mēnesī) un kāds ir laika patēriņš pakalpojuma sniegšanai (piemēram, 30 minūtes vienai konsultācijai). Izvērtējams esošais pieprasījums (sniegto pakalpojumu apjoms) pēc pakalpojumiem gan valsts iestāžu klientu apkalpošanas punktos, gan VPVKAC, lai identificētu, kurus pakalpojumus būtu lietderīgi un pamatojami pārņemt RAIC. Tā ietvaros nepieciešams identificēt klientu apkalpošanas speciālistu veltīto laiku viena pakalpojuma sniegšanai valsts iestādēs un VPVKAC, lai RAIC spētu izvērtēt pakalpojumu sniegšanai nepieciešamo noslodzi un RAIC pieejamās kapacitātes atbilstību paredzamajai papildus noslodzei;

— Ņemot vērā augstāk minēto, uzsverams, ka bez kvantitatīvu datu par pakalpojumiem apzināšanas un izvērtējuma, RAIC sadarbību ar valsts iestādēm nebūtu iespējams uzsākt.

- **Sadarbība un kvalitātes kritēriji:**

- Nepieciešams vienoties par atbalstu, ko RAIC sniedz saistībā ar valsts iestāžu pakalpojumiem. Jāvienojas par skaidriem pakalpojumu sniegšanas aspektiem, ko RAIC neveic (piemēram, uzsvērts, ka RAIC nav pārņemami valsts iestāžu pilnvarotie pakalpojumi). Plānojot un koordinējot pakalpojumu pārņemšanu RAIC, nepieciešams vienoties par veidu kā tiek nodrošināta un uzraudzīta pakalpojumu sniegšanas kvalitāte;

- Nepieciešams vienoties par skaidru sadarbības modeli un savstarpējo vienošanos (piemēram, slēdzot starpresoru vienošanos).

- **Finansiālais segums:**

- Nav pieļaujama situācija, kur valsts iestādes optimizē savas izmaksas, RAIC pārņemot pakalpojumus, un vienlaicīgi šo izmaksu slogs tiek pārnests uz pašvaldību. Gadījumos, kad būtisks izmaksu slogs tiek pārnests uz pašvaldību, pārņemot pakalpojumus, jāparedz kompensācijas vai finansējuma mehānismi.

- **Resursu izvērtējums:**

- Jāizvērtē pašvaldības resursu pietiekamība un infrastruktūras piemērotība, veicot detalizētu pārņemamo pakalpojumu apjoma izvērtējumu (t.sk. pakalpojumi, to pieprasījums, to sniegšanai patērētais laiks un nepieciešamie resursi). Veicot šo izvērtējumu, identificējams vai RAIC esošie resursi un infrastruktūra spētu nodrošināt valsts iestāžu pakalpojumu pārņemšanu un palielinātu noslodzi;

- Pakalpojumu pārņemšanai ir jābūt pakāpeniskai, neveicot vienāda apjoma un vienlaicīgu pakalpojumu pārņemšanu visos RAIC KAC.

- **Iedzīvotāju vajadzību izpēte:**

- Pirms lēmuma pieņemšanas un sadarbības uzsākšanas jāizvērtē pašvaldības iedzīvotāju pieprasījums pēc pakalpojumu saņemšanas, iestādēm veicot klientu aptaujas par nepieciešamību un pieprasījumu. Tostarp izvērtējams ģeogrāfiskais izvietojums, lai identificētu kuros RAIC KAC būtu lietderīgi un pamatoti pārņemt kuru valsts iestāžu pakalpojumus.

Ņemot vērā augstāk minēto, norādām, ka Rīgas valstspilsētas pašvaldības atbalsts priekšlikumam balstās uz obligātu priekšnosacījumu izpildi, pēc kā būtu iespējams koordinēt un uzsākt pakalpojumu pārņemšanu RAIC sadarbībā ar valsts iestādēm.

Nākotnē, izvērtējot valsts iestāžu klientu apkalpošanas punktu Rīgas valstspilsētā optimizāciju vai izmaiņas un virzoties uz pakalpojumu digitālo attīstību, iespējams izvērtēt 1. scenāriju kā VPVKAC tīkla attīstības Rīgas valstspilsētā risinājumu. Balstoties

uz Rīgas valstspilsētas klātienes klientu apkalpošanas esošās situācijas izvērtējumu, VPVKAC būtu primāri attīstāms esošajā RAIC infrastruktūrā ar vislielāko klientu plūsmu un sabiedriskā transporta pieejamības nodrošinājumu, tādējādi norādot uz Centra KAC kā iespējamu VPVKAC atrašanās vietu. Alternatīvi, ja to pamato pieprasījums un sagaidāmā klientu plūsma, VPVKAC būtu attīstāms esošajā RAIC infrastruktūrā ar zemāko valsts iestāžu klientu apkalpošanas punktu pieejamību, tādējādi norādot uz Imantas KAC kā iespējamu VPVKAC atrašanās vietu. Uzsvēram, ka 1. scenārija īstenošana un norādītās iespējamās VPVKAC atrašanās vietas nav saskaņotas ar Rīgas pašvaldību. 1. scenārijs var tikt izvērtēts, ja tiek izpildīti augstāk norādītie priekšnosacījumi, veikta papildus analīze par nepieciešamajiem resursiem un ir identificējama skaidra virzība uz valsts iestāžu pakalpojumu digitalizāciju un klātienes apkalpošanas plūsmas samazināšanu Rīgas valstspilsētas klientu klātienes apkalpošanas punktos.

#### **4.2.3. Prioritārās zonas valsts iestāžu pakalpojumu nodrošinājuma un VPVKAC attīstībai Rīgas valstspilsētā**

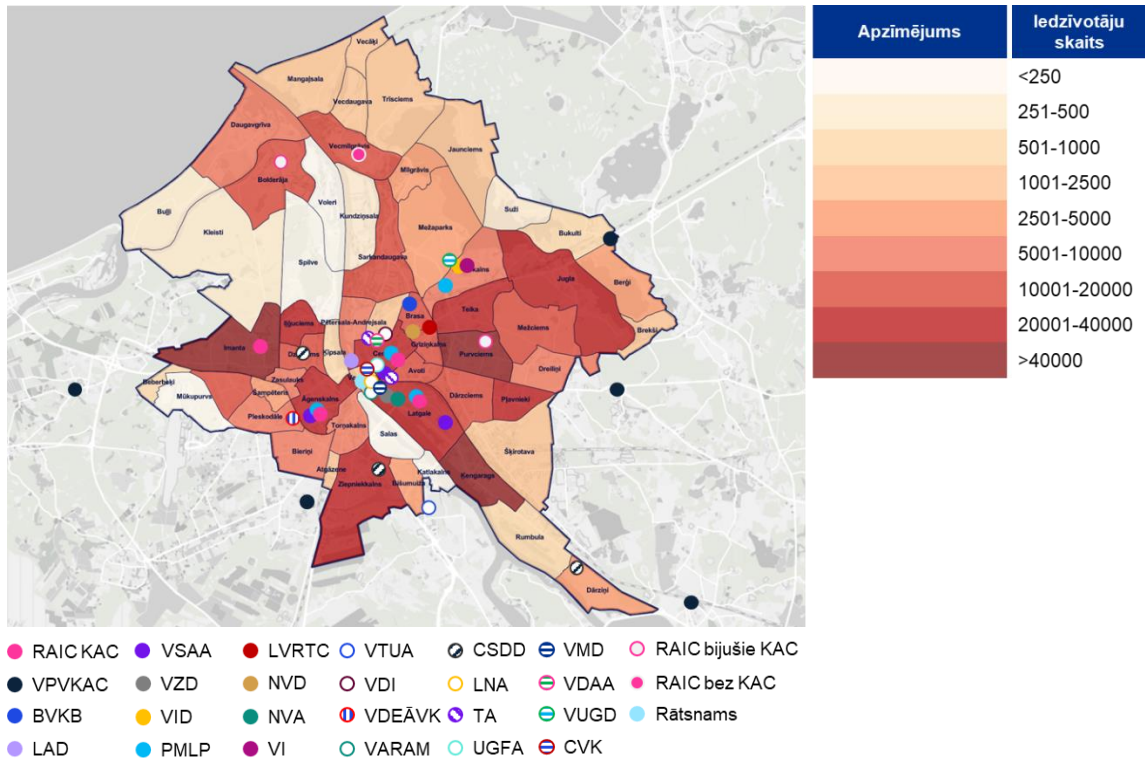
Plānojot VPVKAC tīkla iespējamo attīstību Rīgas valstspilsētā, nepieciešams ņemt vērā klātienes apkalpošanas punktu nepieciešamību un lietderību dažādās Rīgas apkaimēs un teritorijās, identificējot prioritārās zonas, kurās būtu iespējama un pamatojama vienotu valsts un pašvaldību pakalpojumu klātienes nodrošinājuma attīstība.

Iedzīvotāju skaits Rīgas valstspilsētas apkaimēs 2024. gadā norāda, ka gan esošais RAIC klientu apkalpošanas punktu izvietojums, gan valsts iestāžu klientu klātienes apkalpošanas punktu izvietojums, lielākoties, atbilst iedzīvotāju izvietojumam Rīgā. Apkaimes, kur izvietoti RAIC klientu apkalpošanas punkti – Centra, Āgenskalna, Latgales un Imantas apkaimes –, ir starp apkaimēm ar augstāko iedzīvotāju skaitu, kā arī punktu izvietojums nodrošina pakalpojumu pieejamību citām, blakus esošām, apkaimēm ar augstu iedzīvotāju skaitu (skatīt Attēls Nr. 35).

Savukārt citās apkaimēs ar augstu iedzīvotāju skaitu vai to tuvumā ir bijis RAIC klientu apkalpošanas punkts, taču tas ticis aizvērts zemas apmeklētības dēļ (vai nav atvērts šī iemesla dēļ) (Teika, Purvciems, Bolderāja, Vecmīlgrāvis), vai arī tām tuvumā atrodas citu pašvaldību VPVKAC (Jugla, Pļavnieki, Ziepniekkalns) (skatīt Attēls Nr. 35). Šajā kontekstā ir būtiski ņemt vērā atšķirības starp iedzīvotāju dzīvesvietām un vietām, kur veiktas ikdienas aktivitātes vai atrodas darbvietas. Kā norādījis RAIC 2026. gada 3. marta diskusijā, Rīgas valstspilsētas iedzīvotāji, kuri dzīvo Rīgas valstspilsētas pierobežas apkaimēs (piemēram, Bolderājas, Juglas, Vecmīlgrāvja un citās apkaimēs), darba dienu laikā šajās apkaimēs uzturas pirms 9:00 un pēc 17:00, kā rezultātā klientu

klātienes apkalpošanas punktu darbība (attiecībā uz darba laiku) šajās apkaimēs nebūtu saderīga ar iedzīvotāju ikdienu, negatīvi ietekmējot klientu plūsmu.

### Attēls Nr. 35. Iedzīvotāju skaits Rīgas valstspilsētas apkaimēs 2024. gadā



Avoti: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz Apkaimes – Apkaimju statistika - Iedzīvotāji: <https://apkaimes.lv/statistika/iedzivotaji/> un publiski pieejamu informāciju par valsts iestāžu atrašanās vietām

Kā prioritāra attīstības zona identificējama Imantas apkaime, kur tuvākajā apkārtnē nav pieejams VPVKAC vai valsts iestāžu klientu apkalpošanas punkti. Papildus, kā prioritārās attīstības zonas identificējamas Bolderājas un Vecmīlgrāvja apkaimes, kur, lai gan RAIC klientu apkalpošanas punktu darbība nav bijusi pamatojama nepietiekama klientu skaita dēļ, ievērojamais attālums un ceļā pavadītais laiks līdz pašvaldības un valsts klientu klātienes apkalpošanas punktiem pamatotu pakalpojumu nodrošinājuma attīstību.

Secināms, ka, ņemot vērā RAIC līdzšinējo pieredzi ar pakalpojumu pieprasījumu, pašvaldības pakalpojumu nodrošinājums Rīgas valstspilsētā ir atbilstošs, taču valsts pakalpojumu klātienes nodrošinājumu būtu iespējams attīstīt Imantas, Bolderājas un Vecmīlgrāvja apkaimēs.

## 5. VPVKAC tīkla pārklājuma attīstības analīzes tvēruma minimālās prasības

### 5.1. Ieteikumi un vienotie kritēriji VPVKAC tīkla paplašināšanas un izveides nepieciešamībai

VPVKAC izveides nepieciešamība balstās uz vairākiem pamatkritērijiem, kas definē minimālās prasības, lai būtu iespējams objektīvi noteikt, vai konkrētā teritorijā izpildās izvirzītās minimālās prasības, kas ir nepieciešamas VPVKAC izveidei. Šie kritēriji nodrošina, ka VPVKAC izveide notiktu pārdomāti, balstoties uz reālām iedzīvotāju vajadzībām, nevis tikai administratīviem vai formāliem apsvērumiem. Kritēriji raksturo būtiskākos priekšnosacījumus, bez kuriem nav iespējams nodrošināt VPVKAC pakalpojumu pieejamību, kvalitāti un ilgtspēju pašvaldību iedzīvotājiem. Saskaņā ar KPMG veikto analīzi, ir izstrādāti ieteikumi VPVKAC izveides procesu balstīt uz pieciem pamatkritērijiem, kas kalpo kā pamats ieteikumiem un vērtēšanai, ko var izmantot gan VARAM, gan pašvaldības, izvērtējot VPVKAC tīkla paplašināšanas iespējas un nepieciešamību.

VPVKAC izveides pamatā ir iedzīvotāju ērtība un pieejamība, lai piekļūtu valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumiem – tuvums līdz VPVKAC samazina gan laiku, gan izmaksas, iedzīvotājiem palīdzot vieglāk saņemt nepieciešamos pakalpojumus. VPVKAC ieteicams veidot, izmantojot jau esošās pašvaldību ēkas un infrastruktūru, tādā veidā ietaupot resursus un atvieglojot darbu gan pašvaldībām, gan iedzīvotājiem, dodot iespēju vienā ikdienas apmeklējumā saņemt vairākus pakalpojumus. Ja pašvaldības teritorijā jau darbojas valsts iestāžu filiāles, VPVKAC izveide var nebūt aktuāla. Savukārt, ja valsts iestāžu filiāles pašvaldībā neatrodas, VPVKAC ļauj iedzīvotājiem vieglāk saņemt to pakalpojumus un piekļūt nepieciešamajai informācijai. Darbinieki ir viena no svarīgākajām VPVKAC sastāvdaļām, jo tie nodrošina pakalpojumu kvalitāti un iedzīvotāju vajadzību profesionālu apmierināšanu. Pirms VPVKAC izveides pašvaldībai ir jābūt pārliecinātai, ka būs iespējams piesaistīt kvalificētu speciālistu, kurš spēs nodrošināt augsta līmeņa klientu apkalpošanu.

Kritēriju piemērošana ļauj strukturēti izvērtēt teritorijas, kurās VPVKAC var sniegt būtisku pievienoto vērtību, kā arī identificēt gadījumus, kuros VPVKAC izveide var nebūt lietderīgākais risinājums un būtu apsverami alternatīvi pakalpojumu nodrošināšanas modeļi. Tādējādi kritēriji vienlaikus kalpo gan kā pamats ieteikumu izstrādei, gan kā instruments turpmākai VPVKAC tīkla attīstības plānošanai.

Minimālās prasības VPVKAC nepieciešamībai tiek definētas, izvērtējot katra kritērija izpildi. Ja kāds no kritērijiem netiek izpildīts, tas kalpo par signālu, ka nepieciešams atkārtoti izvērtēt VPVKAC izveides lietderību attiecīgajā pašvaldībā. Tas var liecināt, ka VPVKAC nespēs nodrošināt vajadzīgo pakalpojumu kvalitāti vai arī tam trūks iedzīvotāju pieprasījums, tādēļ pirms lēmuma pieņemšanas jāveic rūpīga vajadzību un iespēju analīze. Šāda pieeja nodrošina objektīvu un caurskatāmu lēmumu pieņemšanu, un atbilst gan valsts, gan pašvaldību interesēm. Turpmākajās nodaļās katram kritērijam sniegts detalizēts skaidrojums un pamatojums, izceļot tā nozīmi kā priekšnosacījumu

VPVKAC izveidei, kritēriji balstās uz reālām vajadzībām un pamatotu analīzi, kas veicina pakalpojumu pieejamību un kvalitāti visā Latvijā.

Pieci VPVKAC nepieciešamības kritēriji tiek strukturēti divās daļās atbilstoši izveides procesa loģikai un pamatprincipiem. **Pirmā kritēriju grupa attiecas uz VPVKAC nepieciešamības izvērtējumu**, tajā ietverot attālumu un sasniedzamību un valsts iestāžu pakalpojumu nepieejamību. Šie kritēriji kalpo kā pamats teritoriju izvērtēšanai, nosakot, vai konkrētajā pašvaldībā VPVKAC izveide ir pamatota, ņemot vērā iedzīvotāju iespējas saņemt valsts pārvaldes pakalpojumus tuvumā un bez būtiskiem šķēršļiem.

**Otrā kritēriju grupa attiecas uz VPVKAC izveidošanas resursu priekšnosacījumiem**, kas ietver esošo pašvaldības ēku infrastruktūras pieejamību, kvalificētu darbinieku piesaisti un finansējuma nodrošinājumu. Šie trīs kritēriji kļūst aktuāli pēc tam, kad izveidošanas nepieciešamība ir identificēta, un tie garantē VPVKAC pakalpojumu kvalitāti un ilgtspēju, nodrošinot, ka centrs spēj pilnvērtīgi funkcionēt un apmierināt iedzīvotāju vajadzības.

Šāda kritēriju dalījuma pieeja ļauj veikt secīgu un strukturētu VPVKAC tīkla attīstības plānošanu, sākot ar izveides nepieciešamības izvērtējumu un turpinot ar resursu un kvalitātes nodrošināšanas aspektu analīzi.

### 5.1.1. Pārskats par pašvaldību vajadzībām VPVKAC nepieciešamībai un attīstībai

Tabula Nr. 47 sniegts strukturēts pārskats par KPMG identificētiem un noformulētiem kritērijiem, kas identificēti diskusijās ar pašvaldību pārstāvjiem, analizējot VPVKAC tīkla paplašināšanas un izveides nepieciešamību. Tabulas mērķis ir norādīt uz kritēriju sasaisti ar pašvaldību vajadzību izpēti un diskusijās iegūtajiem secinājumiem, norādot uz katrā diskusijā minētajiem komentāriem. Katra kritērija izvērtētais skaidrojums un pamatojums, kas papildināts arī ar literatūras un analītisku pētījumu analīzi, sniegts turpmākajās nodaļās.

**Tabula Nr. 47. Kritēriju pārskats atbilstoši notikušajām pašvaldību pārstāvju diskusijām**

Kritērijs	1.diskusija: 19.02	2.diskusija: 20.02	3.diskusija: 25.02	4.diskusija: 27.02
<b>VPVKAC nepieciešamības izvērtējuma kritēriji</b>				
<b>Attālums un sasniedzamība</b>	<b>Tika minēts, pamatojot ar:</b>	<b>Tika minēts, pamatojot ar:</b>	<b>Tika minēts, pamatojot ar:</b>	<b>Tika minēts, pamatojot ar:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vajadzība nodrošināt iedzīvotājiem pieejamus valsts iestāžu pakalpojumus</li> <li>Sabiedriskā transporta pieejamība kā būtisks aspekts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VPVKAC nav lietderīgs risinājums, ja netālu ir pilsēta</li> <li>Pagastu savstarpējais attālums tiek izmantots kritērijs VPVKAC veidošanā</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jāizvērtē, vai iedzīvotājiem ir apgrūtināta transporta pieejamība, kuras dēļ varētu būt nepieciešams VPVKAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilsētu tuvumā VPVKAC var būt ar mazāku pieprasījumu, taču tas nav iemesls VPVKAC neveidot katrā pagastā</li> <li>Tālākie VPVKAC no</li> </ul>

Kritērijs	1.diskusija: 19.02	2.diskusija: 20.02	3.diskusija: 25.02	4.diskusija: 27.02
	nokļūšanai uz VPVKAC			pilsētām ir pieprasītākie

Valsts iestāžu pakalpojumu nepieejamība	Tika minēts, pamatojot ar:	Netika minēts	Tika minēts, pamatojot ar:	Tika minēts, pamatojot ar:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nav nepieciešams VPVKAC, jo pilsētā ir visas valsts iestādes</li> <li>Valsts iestādes ir pieejamas netālu</li> </ul> <p>Pašvaldība ir netālu no Rīgas, kur izvietotas valsts pārvaldes iestādes</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkrētu iestāžu atrašanos pilsētā (piemēram, VSAA)</li> </ul> <p>Iedzīvotāji daudz izmanto VPVKAC, jo valsts iestādes ir tālu</p>	<p>VPVKAC nav pieprasīts, jo pilsētā atrodas valsts pārvaldes iestādes</p>

#### VPVKAC izveidošanas resursu priekšnosacījumu kritēriji

Esošo pašvaldības ēku infrastruktūras pieejamība	Tika minēts, pamatojot ar:	Tika minēts, pamatojot ar:	Tika minēts, pamatojot ar:	Tika minēts, pamatojot ar:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apvienojot funkcijas, iespējams saglabāt bibliotēkas</li> <li>Nav iespējams būvēt jaunas ēkas</li> <li>Iespēja vienā vizītē apmeklēt gan VPVKAC, gan bibliotēku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iedzīvotājiem ērtāka vieta veicina VPVKAC apmeklējumu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iedzīvotājam iespēja saņemt gan bibliotēkas pakalpojumus, gan VPVKAC</li> <li>Apvienojot funkcijas, ir lielāks klientu skaits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iespēja nodarbināt darbiniekus kuriem ir mazāk pienākumi</li> <li>Cilvēki ir pieraduši iet uz bibliotēku, nav jāiet citur</li> </ul>
Darbinieku pieejamība un kvalifikācija	Tika minēts, pamatojot ar:	Tika minēts, pamatojot ar:	Tika minēts, pamatojot ar:	Tika minēts, pamatojot ar:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>VPVKAC veidots uz esošās bibliotēku bāzes un iesaistot to darbiniekus</li> <li>Darbiniekiem ir jaunas funkcijas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sarežģīti atrast darbiniekus, bet ir izdevies</li> <li>Darbiniekiem jābūt ar plašām zināšanām</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VPVKAC pienākumus darbinieki pilda papildus citiem pienākumiem (lietvedība, bibliotēku darbība)</li> <li>Profesionālā kompetence ir ļoti svarīga, lai varētu sniegt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbiniekam jāspēj arī emocionāli atbalstīt klientus, tāpēc svarīgas klientu apkalpošanas prasmes</li> <li>Iedzīvotāji iet uz VPVKAC, jo darbinieki ir</li> </ul>

Kritērijs	1.diskusija: 19.02	2.diskusija: 20.02	3.diskusija: 25.02	4.diskusija: 27.02
			kvalitatīvus pakalpojumus	profesionāli un laipni
<b>Finansējuma samērīgums un uzturēšanas izmaksas</b>	<b>Tika minēts, pamatojot ar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nemot vērā lielās izmaksas pašvaldībai, VPVKAC veidošana nav aktuāla</li> </ul>	<b>Tika minēts, pamatojot ar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pieprasījums tiek apmierināts, jauni VPVKAC būtu lieli resursi</li> <li>Izdevīgāk būtu aizbraukt pie klienta, nevis dienā apkalpot divus klientus</li> </ul>	<b>Tika minēts, pamatojot ar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pašvaldība apzinās, ka VPVKAC ir ērti, bet tie prasa lielus finanšu ieguldījumus</li> </ul>	<b>Tika minēts, pamatojot ar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nepieciešams pamatot VPVKAC izveidi arī finansiāli</li> </ul>

Avots: KPMG analīze no pašvaldību diskusijām

Secināms, ka izvirzītie kritēriji jau tiek izmantoti praksē, jo tie vairākkārtīgi minēti dažādās diskusijās par VPVKAC izveides nepieciešamību. Tas liecina, ka pašvaldību pārstāvji šos kritērijus atzīst par nozīmīgiem un aktīvi tos piemēro, izvērtējot un plānojot VPVKAC tīkla paplašināšanu.

#### 5.1.1.1. Attālums un sasniedzamība

Attālās un mazāk pieejamās lauku teritorijās var būt apgrūtināts ikdienas pakalpojumu, darbavietu un sociālo aktivitāšu nodrošinājums. Šīs teritorijas var vienlaicīgi būt ar labu pieejamību transporta infrastruktūrai un sabiedriskā transporta tīkliem. Tāpēc, lai uzlabotu pakalpojumu sasniedzamību mazāk pieejamo teritoriju iedzīvotājiem, vairākas valstis izstrādā jaunas metodes, kā nodrošināt ekonomiski dzīvotspējīgus, pieejamus, iekļaujošus un ilgtspējīgus mobilitātes risinājumus, kur privātais un tradicionālais sabiedriskais transports nodrošina piemērotus savienojumus, lai iedzīvotāji varētu piekļūt tiem nepieciešamajiem pakalpojumiem.<sup>507</sup>

Izvēloties VPVKAC atrašanās vietu, ir būtiski apsvērt apdzīvoto vietu, t.sk. pagastu, savstarpējo attālumu un sasniedzamību. Šie faktori ir kritiski, lai nodrošinātu ērtu piekļuvi pakalpojumiem un veicinātu efektīvu VPVKAC darbību. *VARAM sadarbībā ar pašvaldībām turpina attīstīt VPVKAC tīklu, lai iedzīvotāji valsts pakalpojumus varētu saņemt pēc iespējas tuvāk savai dzīvesvietai, vienuviet un ērti – gan klātienē, gan attālināti.*<sup>508</sup> Mazāks attālums starp VPVKAC un iedzīvotāju dzīvesvietām tieši ietekmē pakalpojumu sasniedzamību – jo tuvāk VPVKAC atrodas, jo ērtāk iedzīvotājiem ir saņemt nepieciešamos pakalpojumus. Turklāt mazāks attālums nozīmē zemākas transporta izmaksas iedzīvotājiem. Mazāks attālums arī samazina ceļā pavadīto laiku,

<sup>507</sup> Innovations for Better Rural Mobility:

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/innovations-for-better-rural-mobility\\_459279d9/6dbf832a-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/innovations-for-better-rural-mobility_459279d9/6dbf832a-en.pdf), 8.lpp

<sup>508</sup> Atvērti jauni valsts un pašvaldību vienotie klientu apkalpošanas centri Preiļu un Līvānu novados:

<https://lvportals.lv/dienaskartiba/381178-atverti-jauni-valsts-un-pasvaldibu-vienotie-klientu-apkalposanas-centri-preilu-un-livanu-novados-2025>

ļaujot iedzīvotājiem efektīvāk plānot savu dienu un samazināt gaidīšanas laiku pakalpojumu saņemšanai.

OECD definētais mērījums "piekļuve pilsētai" ir svarīgs kritērijs, lai novērtētu attālumu un pieejamību. Tas atspoguļo, vai iedzīvotāji no mazākas apdzīvotas vietas var sasniegt pilsētu 30 minūšu laikā. Nereti ciemati, kas atrodas tuvu lielākai pilsētai, paši piedāvā mazāk pakalpojumu, jo iedzīvotāji izmanto tuvējās pilsētas iespējas. Šī klasifikācija palīdz noteikt, vai mazākās apdzīvotās vietas atrodas pietiekami tuvu pilsētai, lai tās iedzīvotāji varētu viegli piekļūt pilsētas infrastruktūrai un pakalpojumiem. "Piekļuve pilsētai" nozīmē, ka iedzīvotāji var nokļūt jebkurā pilsētas daļā — arī līdz tās robežām — ar automašīnu 30 minūšu laikā.<sup>509510</sup> Arī Somijā lielākā daļa iedzīvotāju var ērti sasniegt reģionālos centrus, jo gandrīz puse iedzīvotāju dzīvo pašvaldībās, kas atrodas 30 minūšu attālumā no tuvākā reģionālā centra.<sup>511</sup>

Papildus, lai novērtētu sasniedzamību, ir svarīgi izvērtēt esošo transporta infrastruktūru, tostarp ceļus, sabiedriskā transporta maršrūtus un to biežumu. Laba infrastruktūra nodrošina ātru un ērtu piekļuvi VPVKAC. Sabiedriskā transporta pieejamība ir vēl viens būtisks faktors, ņemot vērā maršrutu biežumu, pieturu tuvumu un savienojamību ar citiem transporta veidiem.<sup>512</sup> Efektīva sabiedriskā transporta sistēma var būt izšķiroša iedzīvotāju piekļuvei VPVKAC. VPVKAC atrašanās vietai jābūt izvēlētai tā, lai tā būtu viegli pieejama, ideālā gadījumā nodrošinot iespēju lielākajai daļai iedzīvotāju tur nokļūt ar īsu pastaigu no savām dzīvesvietām, vai arī netālu no sabiedriskā transporta pieturas. Šāda pieeja veicina ērtu un ātru piekļuvi pakalpojumiem, sekmē sociālo iekļaušanos un samazina nepieciešamību pēc transporta izmantošanas, tādējādi uzlabojot kopējo dzīves kvalitāti un iedzīvotāju apmierinātību.

### 5.1.1.2. Valsts iestāžu pakalpojumu nepieejamība

VPVKAC izveidošana ir būtiska gadījumos, kad iedzīvotājiem nav viegli pieejami valsts iestāžu pakalpojumi, kas sniedz lielāko pieprasīto pakalpojumu apjomu. VPVKAC nodrošina atbalstu klientiem, kuriem nav digitālo prasmju vai piekļuves e-pakalpojumiem, sniedzot palīdzību pakalpojumu saņemšanā klātienē un konsultējot par valsts pārvaldes jautājumiem.

VPVKAC nodrošina atbalstu klientiem, kuriem nav digitālo prasmju vai piekļuves e-pakalpojumiem, sniedzot palīdzību pakalpojumu saņemšanā klātienē un konsultējot par valsts pārvaldes jautājumiem.

VPVKAC kalpo kā centrālais punkts, kurā iedzīvotāji var saņemt dažādus valsts un pašvaldību pakalpojumus attālās teritorijās. VPVKAC šobrīd neatrodas vairākās

<sup>509</sup> Improving Transport Planning and Investment Through the Use of Accessibility Indicators: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/03/improving-transport-planning-and-investment-through-the-use-of-accessibility-indicators\\_23643878/46ddbcae-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/03/improving-transport-planning-and-investment-through-the-use-of-accessibility-indicators_23643878/46ddbcae-en.pdf), 14.lpp.

<sup>510</sup> OECD, Getting to Services in Towns and Villages: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/getting-to-services-in-towns-and-villages\\_32857e50/df1e9b88-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/getting-to-services-in-towns-and-villages_32857e50/df1e9b88-en.pdf), 23.lpp.

<sup>511</sup> Transport Accessibility at Regional/Local Scale and Patterns in Europe: [https://archive.espon.eu/sites/default/files/attachments/TRACC\\_FR\\_Volume3\\_PartG.pdf](https://archive.espon.eu/sites/default/files/attachments/TRACC_FR_Volume3_PartG.pdf), 11.lpp.

<sup>512</sup> Pašvaldības pārstāvju sniegtā informācija diskusijā 25.02.2026

valstspilsētās, piemēram Rīgā, Daugavpilī, Liepājā, jo šajās pilsētās atrodas valsts pārvaldes iestāžu filiāles.<sup>513</sup>

OECD valstīs iedzīvotājiem vienas valsts ietvaros ir nevienlīdzīga piekļuve izglītībai, nodarbinātībai, būtiskiem pakalpojumiem un infrastruktūrai atkarībā no dzīvesvietas.<sup>514</sup> Tas nozīmē, ka piekļuve šiem resursiem var būt nevienlīdzīga – pilsētu teritorijās iespējas bieži vien ir plašākas un pieejamākas, savukārt attālākās vai lauku vietās iedzīvotāji var saskarties ar ierobežojumiem. Valsts iestāžu pakalpojumu klātesamība ir būtisks faktors, kas ietekmē iedzīvotāju dzīves kvalitāti un iespējas. Ja pašvaldības teritorijā nav pieejamas valsts iestādes, kas sniedz būtiskus pakalpojumus, piemēram, nodokļu administrēšanu, sociālo palīdzību un veselības aprūpi, iedzīvotājiem ir jāpieliek papildu pūles, lai saņemtu šos pakalpojumus no attālākām vietām. Tas var palielināt ceļa izdevumus un laiku, kā arī samazināt iedzīvotāju iespējas pilnvērtīgi izmantot piedāvātās valsts iespējas.

VPVKAC izveide ir efektīvs risinājums, lai novērstu valsts pakalpojumu trūkumu pašvaldības administratīvajā teritorijā. Tas ļauj iedzīvotājiem saņemt nepieciešamos pakalpojumus tuvāk mājām, samazinot ceļošanas laiku un izmaksas. Turklāt VPVKAC veicina efektīvāku klientu apkalpošanu, jo centrā tiek nodrošināta profesionāla un kompetenta darbinieku komanda, kas spēj sniegt atbalstu un konsultācijas par dažādiem jautājumiem saistībā ar valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumiem.

VPVKAC kalpo arī kā informācijas un resursu centrs, kurā iedzīvotāji var iegūt informāciju par pieejamajiem pakalpojumiem, pieteikšanās kārtību un citām būtiskām tēmām. Iedzīvotājiem ir iespējams saņemt palīdzību ar e-rīku lietošanu un apmācība darbā ar datoru.<sup>515</sup>

VPVKAC ir nepieciešams prioritāri nodrošināt vietās, kur iedzīvotājiem nav pieejami pieprasītāko valsts iestāžu pakalpojumi. Lielāko daļu valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumu sniedz astoņas iestādes: VID, VSAA, PMLP, NVA, VSAA, UR, VZD, LAD un VMD.<sup>516</sup> VPVKAC ir nepieciešams veidot pilsētās un pagastos, kur nav iespējams saņemt šo iestāžu pakalpojumus.

### 5.1.1.3. *Esošo pašvaldības ēku infrastruktūras pieejamība*

VPVKAC izvietošana esošajās pašvaldību ēkās ir stratēģiski izdevīgs lēmums, kas veicina efektīvu resursu izmantošanu un iedzīvotāju ērtību. Izmantojot jau esošo infrastruktūru, piemēram, bibliotēkas, pagastu pārvaldes, kultūras centrus vai citas ēkas, VPVKAC var integrēties kopienas dzīvē, sniedzot pakalpojumus vietā, kas iedzīvotājiem jau ir pazīstama un pieejama.

<sup>513</sup> Liepāja, Valsts pārvaldes iestādes: <https://www.liepaja.lv/valsts-parvaldes-iestades/>

<sup>514</sup> OECD, To Have and Have Not – How to Bridge the Gap in Opportunities: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/to-have-and-have-not-how-to-bridge-the-gap-in-opportunities\\_f642138a/dec143ad-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/to-have-and-have-not-how-to-bridge-the-gap-in-opportunities_f642138a/dec143ad-en.pdf), 79.lpp

<sup>515</sup> VPVKAC tīkls: <https://www.varam.gov.lv/lv/vpvkac>

<sup>516</sup> Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi: [https://www.varam.gov.lv/lv/publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveide-1/koncepcija\\_publ\\_pak\\_sist\\_pilnv.pdf](https://www.varam.gov.lv/lv/publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveide-1/koncepcija_publ_pak_sist_pilnv.pdf), 41.lpp.

Galvenā priekšrocība, ko sniedz kopīga atrašanās vieta kopā ar citām pašvaldības struktūrvienībām, ir izmaksu ietaupījums, ja tiek apkopotas pamata pieskaitāmās izmaksas. Šīs izmaksas var ietvert enerģijas, drošības un administratīvos izdevumus, kurus var būtiski samazināt, izmantojot kopīgu atrašanās vietu.<sup>517</sup>

Papildus tam, VPVKAC izvietošana pašvaldību ēkās veicina sadarbību starp dažādām pašvaldības struktūrvienībām un to pakalpojumiem, kas tiek sniegti vienā vietā, kā tas jau tiek darīts vairākās Latvijas pilsētās. Piemēram, Alūksnes VPVKAC atrodas pašvaldības administratīvajā ēkā Dārza ielā 11, kopā vairākiem valsts un pašvaldību pakalpojumu sniedzējiem (Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde, Valsts zemes dienests, Valsts vides dienests, Lauku atbalsta dienests).<sup>518</sup> Tas ļauj iedzīvotājiem vienkāršot savu ikdienas pakalpojumu saņemšanas procesu, apmeklējot vienu ēku dažādu vajadzību apmierināšanai, piemēram, administratīvo jautājumu kārtošanai, kultūras pasākumu apmeklēšanai vai informācijas iegūšanai.

Izvērtējuma ietvaros identificēts, ka VPVKAC pilda ne tikai pakalpojumu sniedzēja funkciju, bet arī darbojas kā vieta, kur iedzīvotāji var socializēties, pavadīt laiku, lasīt grāmatas un iesaistīties kultūras aktivitātēs.<sup>519</sup> Šī loma ir īpaši izteikta, ja VPVKAC tiek izveidoti vietās, uz kurām iedzīvotāji jau regulāri dodas, piemēram, bibliotēkās.

Lai nodrošinātu aktīvu VPVKAC izmantošanu, tie būtu jāizvieto pašvaldību ēkās, kas ir populāras un kurās ir aktīva kopienas dzīve. Šādās vietās iedzīvotāji bieži piedalās sociālās aktivitātēs, veidojot stabilu apmeklētāju plūsmu. Izvietojot VPVKAC jau zināmā un iedzīvotājiem pazīstamā vietā, piemēram, bibliotēkā vai kultūras centrā, ievērojami palielinās iespēja, ka iedzīvotāji aktīvāk izmantos VPVKAC pakalpojumus. Iedzīvotāji labprāt apmeklē vietas, kas ir viņiem ierastas un kurās jau jūtas ērti.<sup>520</sup> Ja VPVKAC tiktu izvietots jaunā un sabiedrībai mazāk pazīstamā atrašanās vietā, pastāv risks, ka daļa iedzīvotāju atturēsies no pakalpojumu izmantošanas vai neuzzinās par šādu iespēju. Savukārt VPVKAC integrācija jau atpazīstamā un ierastā infrastruktūrā veicina iedzīvotāju uzticību un pakalpojumu pieejamību, sekmējot kopienas aktivitātes un līdzdalības palielināšanos.

#### 5.1.1.4. *Darbinieku pieejamība un kvalifikācija*

Plānojot VPVKAC tīkla paplašināšanu, ir būtiski izvērtēt, vai pašvaldība spēj nodrošināt kvalificētus darbiniekus, kas efektīvi apkalpos klientus. Izvērtējot VPVKAC izveides nepieciešamību, pašvaldībai jāņem vērā, vai esošo darbinieku vidū ir personāls, kas spēj kvalitatīvi veikt papildus pienākumus, vai arī jāapsver jaunu, specializētu darbinieku piesaiste. Šis lēmums ir būtisks, lai nodrošinātu efektīvu un profesionālu klientu apkalpošanu.

<sup>517</sup> OECD, Strategies to Improve Rural Service Delivery:

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2010/03/strategies-to-improve-rural-service-delivery\\_g1ghc745/9789264083967-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2010/03/strategies-to-improve-rural-service-delivery_g1ghc745/9789264083967-en.pdf), 38.lpp.

<sup>518</sup> Iestādes pārceļas uz telpām Dārza ielā 11: <https://aluksne.lv/index.php/2019/12/04/valsts-iestades-parcelas-uz-telpam-darza-iela-11/>

<sup>519</sup> VPVKAC speciālistu sniegtā informācija intervijās 25.11.2025, 27.11.2025, 28.11.2025

<sup>520</sup> Pašvaldības pārstāvju sniegtā informācija diskusijā 25.02.2026

Ja pašvaldība izvēlas apvienot VPVKAC darbinieku pienākumus ar citiem amatiem, piemēram, lietvežiem vai bibliotekāriem, ir svarīgi nodrošināt, ka šie darbinieki ir gatavi uzņemt papildu pienākumus. Nepieciešams skaidri definēt lomas, atbildības un kompetences, lai nodrošinātu uz klientu apkalpošanu orientētu pieeju, kas var nebūt šo darbinieku līdzšinējā pieredzē.<sup>521</sup> Tas prasa rūpīgu izvērtēšanu, lai pārliecinātos, ka darbinieki spēs efektīvi apkalpot klientus, vienlaikus pildot savus esošos uzdevumus.

Alternatīvi VPVKAC var nodrošināt pilnas slodzes darbavietas, kas paredzētas tikai klientu apkalpošanai. Šajā gadījumā ir būtiski piesaistīt darbiniekus ar atbilstošu pieredzi un kvalifikāciju, lai nodrošinātu augstu pakalpojumu kvalitāti. Pilnas slodzes darbinieki var pilnībā koncentrēties uz klientu apkalpošanu, tādējādi uzlabojot pakalpojumu sniegšanas kvalitāti. Šāda iespēja visbiežāk ir pieejama tikai tiem VPVKAC, kas atrodas pilsētās.

Neatkarīgi no izvēlēta personāla nodarbinātības modeļa, ir jānodrošina pamata apmācības, lai darbinieki būtu gatavi risināt klientu jautājumus un sniegt kvalitatīvu apkalpošanu. Uz klientu orientētu pakalpojumu izstrādi un sniegšanu prasa, lai atbilstošās prasmes un kompetences tiktu sistemātiski noteiktas un attīstītas.<sup>522</sup> Apmācības palīdzēs darbiniekiem iegūt nepieciešamās prasmes klientu apkalpošanā, uzlabojot kopējo VPVKAC darbību.

Izvērtējot darbinieku pieejamību un nodarbinātības iespējas, pašvaldībai ir jānodrošina, ka VPVKAC ir spējīgs apkalpot klientus efektīvi un profesionāli. Tas veicina iedzīvotāju apmierinātību un uzlabo kopienas dzīves kvalitāti.

Darbinieku pieejamība un kvalifikācija ir kritisks faktors VPVKAC izveidē, kas ietekmē klientu apkalpošanas kvalitāti un efektivitāti. Rūpīga personāla atlase, apmācības un profesionālā attīstība nodrošina, ka VPVKAC var veiksmīgi apkalpot klientus, sniegt nepieciešamos pakalpojumus un veicināt iedzīvotāju apmierinātību.

#### 5.1.1.5. *Finansējuma samērīgums un uzturēšanas izmaksas*

Plānojot VPVKAC tīkla paplašināšanu, viens no galvenajiem uzdevumiem ir nodrošināt ilgtspējīgu un finansiāli pamatotu klientu apkalpošanu. Pašvaldībām, izvērtējot iespēju izveidot VPVKAC, jāveic finanšu izvērtēšana, kas ietver gan sākotnējo ieguldījumu apjomu, gan arī ilgtermiņā nepieciešamās uzturēšanas izmaksas. Vienas pieturas aģentūra var būt ļoti efektīvs veids, kā klientiem nodrošināt pakalpojumu pieteikšanu. Tomēr šī mērķa sasniegšanai nepieciešama gan sākotnējās, gan pastāvīgas investīcijas.<sup>523</sup> Piemēram, ja pašvaldība plāno atvērt jaunu VPVKAC, jāņem vērā gan

<sup>521</sup> OECD, Government at a Glance 2025:  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/government-at-a-glance-2025\\_70e14c6c/0efd0bcd-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/0efd0bcd-en.pdf), 76. lpp.

<sup>522</sup> OECD, Government at a Glance 2025:  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/government-at-a-glance-2025\\_70e14c6c/0efd0bcd-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/0efd0bcd-en.pdf), 76. lpp.

<sup>523</sup> OECD, One-Stop Shops for Citizens and Business:  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/one-stop-shops-for-citizens-and-business\\_1fff6e8b/b0b0924e-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/one-stop-shops-for-citizens-and-business_1fff6e8b/b0b0924e-en.pdf), 8. lpp.

telpu, gan personāla atalgojuma izmaksas, gan materiāltehniskā aprīkojuma iegāde, kā arī papildus energoresursu un citu komunālo pakalpojumu izmaksas.

Veiksmīgai VPVKAC izveidei nepieciešams pieņemt lēmumu par darbinieku skaitu katram centram, kā arī par tās atrašanās vietu.<sup>524</sup> Pašvaldībām ir nozīmīgi izvērtēt VPVKAC izveides ieguvumus un potenciālo klientu skaitu un plānotos izdevumus VPVKAC uzturēšanai, lai izvērtētu tā lietderību atbilstoši izdevumiem. Svarīgi ir arī objektīvi analizēt, kāds ir reālais pakalpojumu pieprasījums konkrētajā teritorijā. Ja, piemēram, pieprasījums pēc VPVKAC nav liels un tā ieviešanai būtu nepieciešams veikt lielus ieguldījumus, iespējams, šobrīd VPVKAC nav nepieciešams. Ieteicams pašvaldībai veikt valsts pakalpojumu pieprasījuma izpēti un demogrāfisko analīzi, lai saprastu, vai potenciālo klientu plūsma būs pietiekama, lai attaisnotu ieguldījumus. Ja prognozes rāda, ka pakalpojumu pieprasījums būs neliels, būtu prātīgi izvērtēt iespēju VPVKAC veidot vēlāk vai citā formātā.

Lai nodrošinātu VPVKAC sekmīgu darbību, nepieciešams rēķināties ar kapitālieguldījumiem un regulārām uzturēšanas izmaksām. Sākotnējās izmaksas fiziskajai infrastruktūrai (ēkas, datortehnika), programmatūrai un citiem risinājumiem var būt ļoti augstas.<sup>525</sup> Efektīva plānošana un pamatota finanšu izvērtējuma veikšana ir priekšnoteikums, lai VPVKAC izveides projekts būtu ekonomiski izdevīgs. Reģionos, kur pieprasījums varētu būt mazāks, VPVKAC ir iespēja apvienot ar bibliotēku, VPVKAC uzdevumus pildot bibliotēkaram, tādā veidā pašvaldība spēj nodrošināt divas funkcijas vienās telpās ar vienu darbinieku. Pašvaldībām jābalstās uz konkrētiem aprēķiniem un skaidriem kritērijiem, kas ļauj izvērtēt, vai ieguldītie līdzekļi sniegs atbilstošu atdevi un vai pakalpojumu pieejamība uzlabosies.

### 5.1.2. Citas pašvaldību infrastruktūras izmantošanas iespēju alternatīvas valsts un pašvaldību 1. līmeņa atbalsta funkciju nodrošināšanai

Tabula Nr. 48 sniegts strukturēts pārskats par KPMG identificētām citām pašvaldību infrastruktūras izmantošanas iespējām valsts un pašvaldību 1. līmeņa atbalsta nodrošināšanai. Praksē pašvaldības bieži izvēlas veidot un uzturēt minētos infrastruktūras modeļus vienā ēkā, piemēram, apvienojot kultūras centru, kopienu centru, pieaugušo izglītības un informācijas centru funkcijas. Šāda pieeja ļauj efektīvāk izmantot resursus un nodrošināt iedzīvotājiem plašāku pakalpojumu klāstu vienuviet. Tomēr jāpiebilst, ka šāda prakse nav raksturīga visām pašvaldībām, jo dažādu teritoriju vajadzības un iespējas var būt atšķirīgas. Tāpēc sniegtajā pārskatā katrs no šiem modeļiem minēts arī atsevišķi, lai nodrošinātu objektīvāku izvērtējumu. Alternatīvo modeļu uzskaitījums sakārtots pēc tā, cik bieži katrs no modeļiem tika pieminēts

<sup>524</sup> UN, How to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: [https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook on how to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals.pdf](https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook%20on%20how%20to%20design%20and%20implement%20One-stop-Shops%20to%20promote%20better%20service%20delivery%20and%20implement%20the%20Sustainable%20Development%20Goals.pdf), 47.lpp

<sup>525</sup> UN, How to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: [https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook on how to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals.pdf](https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook%20on%20how%20to%20design%20and%20implement%20One-stop-Shops%20to%20promote%20better%20service%20delivery%20and%20implement%20the%20Sustainable%20Development%20Goals.pdf), 29.lpp

diskusijās ar pašvaldībām. Katram alternatīvajam modelim sniegta analīze par tā ieguvumiem un riskiem.

**Tabula Nr. 48. VPVKAC alternatīvie infrastruktūras modeļi**

Infrastruktūras alternatīvie modeļi	Minējumu skaits diskusijās	Ieguvumi	Riski
<b>Kopienu centri (arī daudzfunkcionālie centri/ radošie attīstības centri – atkarībā no katras pašvaldības pieejas)</b>	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tie ir bieži apmeklēti.</li> <li>Ir iespējams apvienot VPVKAC pieejamību ar citām iedzīvotājiem svarīgām ikdienas vajadzībām.</li> <li>Augsts uzticības līmenis vietējā kopienā.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Var būt izaicinājumi nodrošināt konfidencialitāti klientu apkalpošanā saistībā ar lielo apmeklētāju plūsmu.</li> <li>Darbinieku kompetences var nebūt pietiekamas.</li> <li>VPVKAC darbība var būt atkarīga no centra darba laika un pasākumu grafika</li> </ul>
<b>Sociālais dienests</b>	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociālo dienestu klientu mērķa grupa labi pārklājas ar VPVKAC klientu mērķa grupu (galvenokārt iedzīvotāji vecuma grupā virs 55 gadiem).</li> <li>Esošā infrastruktūra var būt piemērota klientu apkalpošanai.</li> <li>Darbiniekiem ir pieredze sarežģītu klientu vajadzību risināšanā.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esošie darbinieki var būt pārslogoti.</li> <li>Sociālā dienesta telpas reti atrodas pagastos.</li> </ul>
<b>Lielveikals (privātā sektora infrastruktūra)</b>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liela cilvēku plūsma.</li> <li>Ērti apvienot ar ikdienas iepirkšanos.</li> <li>Labā ģeogrāfiskā pieejamība.</li> <li>Iespēja sasniegt tos iedzīvotājus, kuri reti apmeklē pašvaldības iestādes</li> <li>Pozitīva citu iestāžu pieredze (Latvijas Pasts)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augstas telpu nomas izmaksas.</li> <li>Ierobežota pieejamība attālos reģionos.</li> <li>Potenciāli sarežģīta privātuma nodrošināšana klientu apkalpošanā.</li> <li>Atkarība no komercuzņēmēja nosacījumiem.</li> </ul>

Infrastrukturā alternatīvie modeļi	Minējumu skaits diskusijās	leguvumi	Riski
<b>Kultūras centrs</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tie ir bieži apmeklēti, var apvienot vairākas funkcijas.</li> <li>Ģeogrāfiskā pieejamība pagastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izaicinājumi ar telpu pieejamību.</li> <li>Izaicinājumi ar privātuma nodrošināšanu.</li> <li>Darbinieku kompetences ierobežojumi.</li> <li>Darba laika neatbilstība</li> </ul>
<b>Izglītības iestādes</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pieejamākas jauniešiem.</li> <li>Attīstīta digitālā infrastruktūra.</li> <li>Iespēja nodrošināt vides piekļūstamību.</li> <li>Iespējama sadarbība ar pedagogiem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbinieku kapacitātes trūkums esošās noslodzes dēļ.</li> <li>Potenciālie normatīvo aktu ierobežojumi attiecībā uz infrastruktūras izmantošanu citiem mērķiem.</li> <li>Izglītības iestādes bieži ir noslogotas noteiktos laikos</li> </ul>
<b>Uzņēmumu telpas, degvielas uzpildes stacijas (privātā sektora infrastruktūra)</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degvielas uzpildes stacijas ir pieejamas arī attālās teritorijās.</li> <li>Tās ir bieži apmeklētas.</li> <li>Plašs darba laiks (bieži arī vakaros un brīvdienās), kas var uzlabot VPVKAC pieejamību.</li> <li>Iespēja sasniegt iedzīvotājus, kuri ikdienā neapmeklē pašvaldības iestādes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izaicinājumi vienoties ar uzņēmumu un darbiniekiem par VPVKAC funkciju veikšanu un atbildību sadali.</li> <li>Komercvide var radīt grūtības nodrošināt konfidencialitāti klientu apkalpošanā.</li> <li>Darbiniekiem parasti nav pieredzes administratīvo vai valsts pakalpojumu pieteikšanā.</li> <li>Atkarība no komersanta interesēm, darba organizācijas un telpu pieejamības.</li> <li>Var būt nepieciešami papildu ieguldījumi telpu pielāgošanā, IT aprīkojumā un apmācībās.</li> </ul>

Infrastrukturā alternatīvie modeļi	Minējumu skaits diskusijās	leguvumi	Riski
<b>Sociālās aprūpes centri</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bieža mērķgrupu klātbūtne.</li> <li>Vide, kas jau ir orientēta uz atbalsta sniegšanu un palīdzību iedzīvotājiem.</li> <li>Iespēja integrēt VPVKAC pakalpojumus esošajās atbalsta aktivitātēs.</li> <li>Nereti atrodas tuvāk dzīvesvietai nekā centrālās pašvaldības iestādes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbinieku kompetences var būt nepietiekamas administratīvo un valsts pakalpojumu pieteikšanai.</li> <li>Telpas bieži paredzētas grupu nodarbībām, kas rada izaicinājumus konfidencialitātes nodrošināšanai.</li> <li>VPVKAC funkciju ieviešana var palielināt centra noslodzi.</li> <li>Nepieciešami papildu ieguldījumi IT aprīkojumā un apmācībās.</li> </ul>
<b>Pasta nodaļa</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tie ir bieži apmeklēti.</li> <li>Plašs teritoriālais pārklājums, tostarp mazāk apdzīvotās vietās.</li> <li>Iedzīvotājiem pazīstama un uzticama vide.</li> <li>Iespēja apvienot VPVKAC apmeklējumu ar citiem ikdienas pakalpojumiem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izaicinājumi pielāgot telpas VPVKAC vajadzībām (privātums, darba vietas, IT aprīkojums).</li> <li>Ierobežotas iespējas nodrošināt konfidencialu klientu apkalpošanu.</li> <li>Atkarība no pasta nodaļas darba laika un telpu pieejamības.</li> <li>Var būt nepieciešami papildu ieguldījumi aprīkojumā un telpu pārbūvē.</li> </ul>
<b>Pašvaldību pieaugušo izglītības un informācijas centri</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zinoši darbinieki, kuriem ir pieredze darbā ar iedzīvotājiem un informācijas sniegšanā.</li> <li>Pieejams nepieciešamais aprīkojums.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centru pamatfunkcija nav klientu apkalpošana.</li> <li>Darba laiks var būt ierobežots vai pielāgots mācību nodarbībām.</li> <li>Var būt nepieciešamas papildu apmācības darbiniekiem.</li> </ul>

Infrastrukturā alternatīvie modeļi	Minējumu skaits diskusijās	leguvumi	Riski
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Vide jau ir orientēta uz mācīšanos un digitālo prasmju attīstību.</li> <li>Potenciāli piemēroti digitāli mazāk prasmīgu iedzīvotāju sasniegšanai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telpu noslodze mācību laikā var radīt ierobežotu pieejamību VPVKAC klientiem.</li> </ul>
<b>Dzimsarakstu nodaļa</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbiniekiem ir pieredze darbā ar sensitīvu informāciju un dokumentiem.</li> <li>Iedzīvotājiem pazīstama pašvaldības institūcija, kas var veicināt uzticēšanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šauri specializēta iestāde.</li> <li>Darba laiks un noslodze.</li> <li>Telpu plānojums ne vienmēr ir piemērots daudzfunkcionālai klientu apkalpošanai.</li> <li>Var būt nepieciešamas papildu apmācības un IT risinājumi VPVKAC pakalpojumu nodrošināšanai.</li> </ul>
<b>Pašvaldības policija</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esoša administratīvā infrastruktūra, atbilst klientu apkalpošanas pamatprasībām.</li> <li>Darbiniekiem ir pieredze darbā ar iedzīvotājiem un administratīvu jautājumu risināšanā.</li> <li>Institūcija ar augstu autoritāti un atpazīstamību, kas var veicināt uzticēšanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Policijas iecirkņi neatrodas pagastos.</li> <li>VPVKAC funkciju ieviešana var novirzīt resursus no pamatuzdevumiem.</li> <li>Var būt nepieciešamas papildu apmācības un IT risinājumi VPVKAC pakalpojumu nodrošināšanai.</li> <li>Iedzīvotāji var nejusties ērti doties uz policijas iecirkni</li> </ul>

Avots: KPMG analīze no pašvaldību diskusijām

Papildus diskusijās tika minēts, ka alternatīvi šiem un jau tagad izmantotajiem VPVKAC infrastruktūras modeļiem var izmantot jebkuras neizmantotas pašvaldībām piederošas telpas. Šāds risinājums nodrošinātu racionālu resursu izmantošanu, ļaujot efektīvi izmantot esošo infrastruktūru un samazināt nepieciešamību pēc jaunu telpu nomas vai būvniecības. Neizmantotu pašvaldības telpu pielāgošana VPVKAC pakalpojumu sniegšanai veicinātu pakalpojumu teritoriālo pieejamību un optimizētu administratīvos izdevumus.

### 5.1.3. Ieteikumi

VPVKAC izveide pašvaldībām ir jābalsta uz pārdomātu un loģisku pamatojumu, ņemot vērā gan vietējās vajadzības, gan administratīvās infrastruktūras iespējas. Tikpat svarīgi ir pamatot šādas struktūras izveidi ar finansiāliem apsvērumiem – tikai tā var nodrošināt ilgtspējīgu un efektīvu pakalpojumu sniegšanu.

Lai VPVKAC būtu pieprasīts, tam jābūt un jāatbilst klientu vajadzībām, pašvaldībai jāgādā par kompetentiem un labi apmācītiem darbiniekiem. Klientu apkalpošanas standarti un regulāras apmācības palīdzēs veidot uzticību un nodrošināt pakalpojumu pieejamību visiem iedzīvotājiem, tostarp tiem, kam ir ierobežotas mobilitātes iespējas.

Turklāt ir svarīgi, lai katra pašvaldība pati izvērtētu savu konkrēto situāciju un vajadzības. Vietējā konteksta izpratne pašvaldībai ļaus izvēlēties piemērotāko modeli. Tas veicina ne tikai resursu taupīšanu, bet arī pakalpojumu kvalitāti un sasniedzamību.

Vietējā konteksta izpratne pašvaldībai ļaus izvēlēties risinājumu, kas nodrošinās iedzīvotājiem to vajadzības ņemot vērā pašvaldības individuālo situāciju. Jāņem vērā, ka katrai pašvaldībai var būt atšķirīgi pieejamie resursi infrastruktūrai un dažāds valsts pārvaldes iestāžu struktūrvienību pārklājums. Turklāt ir vērtīgi apzināt savu iedzīvotāju vajadzības un specifiskas mērķa grupas, jo iespējams, ka liela daļa no viņiem var iesniegt dokumentus attālināti un ir ar augstām digitālajām zināšanām, tādējādi samazinot nepieciešamību pēc VPVKAC. No otras puses, senioru un iedzīvotāju ar funkcionāliem traucējumiem mērķa grupu vajadzībām var būt aktuālāk izmantot alternatīvus modeļus VPVKAC pakalpojumu nodrošināšanai.

Alternatīvas infrastruktūras izmantošana, piemēram, neizmantotu pašvaldības telpu pielāgošana VPVKAC vajadzībām, ļauj efektīvāk izmantot jau esošos resursus un samazināt izmaksas, kas saistītas ar jaunu telpu nomu vai būvniecību. Tas sekmē pakalpojumu teritoriālo pieejamību, īpaši attālākos pagastos, kā arī optimizē administratīvos izdevumus.

## 5.2. Izmaksu ziņā efektīvi alternatīvie modeļi VPVKAC pakalpojumu nodrošināšanai

Šajā nodaļā tiek analizēti alternatīvi modeļi, VPVKAC pakalpojumu nodrošināšanai, ar mērķi izvērtēt to piemērotību, efektivitāti un atbilstību teritoriālās pieejamības principam. Šie modeļi tika izveidoti, balstoties uz diskusijās sniegto informāciju un ārvalstu prakses piemēriem. Ņemot vērā Latvijas administratīvi teritoriālo struktūru, pagastu skaitu un iedzīvotāju nevienmērīgo izvietojumu, nepieciešams identificēt tādas risinājumus, kas vienlaikus nodrošina pakalpojumu sasniedzamību un racionālu resursu izmantošanu.

Nodaļā tiks apskatīti četri atšķirīgi modeļi. Pirmais paredz izmantot pašvaldībai piederošas telpas vai nomāt citas telpas pagasta centrā, kur **noteiktā periodiskumā (piemēram, reizi nedēļā) tiek nodrošināts klientu apkalpošanas punkts**. Otrais modelis balstās uz **mobilu klientu apkalpošanas punktu mikroautobusā**, kas pārvietojas starp apdzīvotām vietām pēc iepriekš noteikta grafika. Trešais modelis ietver **individuālas vizītes uz mājām pie klienta pēc pieprasījuma**, nodrošinot personalizētu

un sociāli iekļaujošu pieeju. Savukārt ceturtais modelis paredz **pašapkalpošanās kiosku izveidi** publiski pieejamās vietās, veicinot digitālo pakalpojumu autonomu izmantošanu. Katrs no minētajiem modeļiem tiks izvērtēts, ņemot vērā to izmaksu struktūru, realizēšanas soļus, darbības uzsākšanas ilgumu un sākotnējās investīcijas, kā arī efektivitātes potenciālu.

### 5.2.1. Mobilais VPVKAC uz pašvaldības attālajām teritorijām

Modelis paredz VPVKAC speciālista regulārus izbraukumus no novada administratīvā centra uz attālākām teritorijām, piemēram, pagastiem, tādējādi nodrošinot pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem ar ierobežotām mobilitātes iespējām un tiem, kuriem apmeklēt novada centru ir apgrūtināši. Katrs pagasts, kurā nav pastāvīga VPVKAC, tiktu apkalpots vienu reizi mēnesī pilnas darba dienas ietvaros, nodrošinot klātienē konsultācijas un pakalpojumu pieteikumu pieņemšanu.

Izbraukumu apjoms ir tieši atkarīgs no pagastu skaita konkrētajā novadā. Latvijā ir 35 novadi un 511 pagastu centri, kas nozīmē, ka vidēji vienā novadā vidēji ir 14,6 pagasti. Attiecīgi, lai nodrošinātu pakalpojumu pieejamību katrā pagastā vismaz vienu reizi mēnesī, būtu nepieciešamas aptuveni 15 izbraukuma dienas mēnesī katrā novadā. Papildus klātienē darbam, būtu jāparedz laiks administratīvo pienākumu veikšanai, tostarp atskaišu sagatavošanai, maršrutu plānošanai, klientu datu ievadei informācijas sistēmās un ar transporta izmantošanu saistīto izdevumu uzskaitē. Pieņemot, ka šiem uzdevumiem nepieciešama vismaz viena stunda katru darba dienu, kopējais darba apjoms sasniedz aptuveni 20 darba dienas mēnesī, kas atbilst pilnas slodzes nodarbinātībai.

#### 5.2.1.1. Prasības, lai nodrošinātu alternatīvu

Lai spētu veikt klientu apkalpošanu pašvaldību pagastos būtu nepieciešams:

- Iegādāties vai nomāt, vai nodrošināt transportlīdzekli, kas dos iespēju VPVKAC speciālistam doties uz pagastu;
- IT aprīkojums ar stabilu interneta savienojumu;
- Izstrādāt maršruta plānu;
- Izstrādāt drošības protokolus;
- Nodrošināt telpas, kurās tiks veikta klientu apkalpošana;
- Nepieciešams speciālists, kurš veiks darba pienākumus.

### 5.2.1.2. Izmaksu aplēse (gada griezumā)

#### **Personāla izmaksas**

Lai nodrošinātu pakalpojumu pieteikumu pieņemšanu un klientu apkalpošanu visos pašvaldības administratīvajos centros, būtu nepieciešams nodarbināt vienu speciālistu pilnas slodzes ietvaros. Šāds resurss ir pamatots, ņemot vērā vidējo pagastu skaitu viena novada administratīvajā teritorijā, kas sasniedz 14,6 pagastus. Ņemot vērā izbraukuma vizīšu regularitāti, sagatavošanās darbus un ar pakalpojumu sniegšanu saistītos administratīvos pienākumus, darba apjoms atbilst pilnai darba slodzei.

Balstoties uz MK 27.04.2016. noteikumiem Nr.225 "Kārtība, kādā tiek publiskota informācija par amatpersonu (darbinieku) atlīdzības noteikšanas kritērijiem un darba samaksas apmēru sadalījumā pa amatu grupām",<sup>526</sup> pašvaldībām ir pienākums publicēt amatpersonu un darbinieku algas. Apskatot publiski pieejamo informāciju par 7 pašvaldību klientu apkalpošanas speciālistu vidējo bruto mēnešalgu, secināts, ka klientu apkalpošanas speciālists tiek kategorizēts III vai IV amatu līmenī,<sup>527</sup> kas pēc MK noteikumiem paredz maksimālo samaksu tirgus koeficientu 1,1 līdz 1,29 robežās.<sup>528</sup> Aprēķinot vidējo algu no publiski pieejamās informācijas (Tabula Nr. 49**Error! Reference**

<sup>526</sup> Ministru kabineta 2016. gada 27. aprīļa noteikumi Nr. 225 "Kārtība, kādā tiek publiskota informācija par amatpersonu (darbinieku) atlīdzības noteikšanas kritērijiem un darba samaksas apmēru sadalījumā pa amatu grupām", 2. punkts: <https://likumi.lv/ta/id/281754-kartiba-kada-tiek-publiskota-informacija-par-amatpersonu-darbinieku-atlidzibas-noteikšanas-kriterijiem-un-darba-samaksas>

<sup>527</sup> Ministru kabineta 2022. gada 1. jūlija noteikumi Nr. 262 "Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs, amatu klasifikācijas un amatu apraksta izstrādāšanas kārtība": <https://likumi.lv/ta/id/332122-valsts-un-pasvaldibu-instituciju-amatu-katalogs-amatu-klasifikācijas-un-amatu-apraksta-izstradasanas-kartiba>, 32. punkts

<sup>528</sup> Ministru kabineta 2022. gada 1. jūlija noteikumi Nr. 361 "Noteikumi par valsts institūciju amatpersonu un darbinieku darba samaksu un tās noteikšanas kārtību, kā arī par profesijām un specifiskajām jomām, kurām piemērojams tirgus koeficients", 5. pielikums: <https://likumi.lv/ta/id/333463-noteikumi-par-valsts-instituciju-amatpersonu-un-darbinieku-darba-samaksu-un-tas-noteikšanas-kartibu-ka-ari-par-profesijam-un-specifiskajam-jomam-kuram-piemerojams-tirgus-koeficients>

source not found.), aprēķināta vidējā mēnešalga 1 499,09 EUR, ieskaitot darba devēja iemaksas, kas turpmāk izmantota, aprēķinot personāla izmaksas.

**Tabula Nr. 49. VPVKAC darbinieku alga pa pašvaldībām**

Amata nosaukums	Pašvaldība	Publikācijas gads	Amata līmenis	Vidējā mēnešalga, EUR	Vidējā mēnešalga, ieskaitot darba devēja izmaksas (23,59%) <sup>529</sup>
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>530</sup>	Tukuma novads	2022	III	1 207	1 491,73
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>531</sup>	Olaines novads	2026	IV	1 586,67	1 960,98
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>532</sup>	Rēzeknes novads	2025	III	1 077	1 331,064
Lietvedis – Klientu apkalpošanas speciālists (VPVKAC) <sup>533</sup>	Ropažu novads	2026	III	1 384	1 710,46
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>534</sup>	Smiltenes novads	2024	III, IV	1 128	1 394,10

<sup>529</sup> Valsts sociālās apdrošināšanas obligāto iemaksu likmes: <https://www.vid.gov.lv/lv/valsts-socialas-apdrosinasanas-obligato-iemaksu-likmes>

<sup>530</sup> Informācija par Tukuma amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: <https://www.tukums.lv/lv/media/51105/download?attachment>

<sup>531</sup> Informācija par Olaines amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: [https://www.olaine.lv/uploads/kcfinder/files/atseviski\\_faili/Algas\\_public%C4%93%C5%A1anai\\_administr%C4%81cija\\_2026.pdf](https://www.olaine.lv/uploads/kcfinder/files/atseviski_faili/Algas_public%C4%93%C5%A1anai_administr%C4%81cija_2026.pdf)

<sup>532</sup> Informācija par Rēzeknes amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Frezeknesnovads.lv%2Fwp-content%2Fuploads%2F2025%2F01%2FAlgas-majaslapai-20-01-2025.docx&wdOrigin=BROWSELINK>

<sup>533</sup> Informācija par Ropažu amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: <https://www.ropazi.lv/lv/media/95862/download?attachment>

<sup>534</sup> Informācija par Smiltenes amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: <https://www.smiltenesnovads.lv/lv/media/59225/download?attachment>

Amata nosaukums	Pašvaldība	Publikācijas gads	Amata līmenis	Vidējā mēnešalga, EUR	Vidējā mēnešalga, ieskaitot devēja izmaksas (23,59%) <sup>529</sup>
ledzīvotāju reģistrēšanas speciālists <sup>535</sup>	Preiļu novads	2026	III	1 010	1 248,26
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>536</sup>	Kuldīgas novads	2023	III, IV	1 098	1 357,02

Vienlaikus jāņem vērā, ka izbraukuma pakalpojuma nodrošināšanai nepieciešama B kategorijas transportlīdzekļa vadītāja apliecība, ko var noteikt kā obligātu prasību izsludinot vakanci. Ja speciālistam šādas kvalifikācijas nav, būtu nepieciešams piesaistīt atsevišķu transportlīdzekļa vadītāju, kas būtiski palielinātu personāla izmaksas un potenciāli varētu tās pat dubultot.

### **Datortehnikas un perifērijas ierīču izmaksas**

Darba pienākumu veikšanai nepieciešams nodrošināt atbilstošu aprīkojumu, tostarp pārnēsājamo datoru un nepieciešamās perifērijas ierīces (piemēram, datorpeli, printeri un datoru pārvadāšanai paredzētu somu). Aprīkojuma ekspluatācijas periods tiek plānots piecu gadu garumā, atbilstoši publiskajā sektorā pieņemtajai informācijas tehnoloģiju iekārtu amortizācijas praksei.<sup>537</sup> Balstoties uz vadlīnijām attiecināmo izmaksu noteikšanai Eiropas Savienības Kohēzijas politikas programmas 2021.-2027. gada plānošanas periodā, vienas darba vietas aprīkojuma (biroja mēbeles un tehnika, datorprogrammas un licences, izņemot telpu nomu) izmaksas ir 3 000 EUR apmērā.<sup>538</sup> Biroja mēbeles alternatīvas ieviešanai nebūtu nepieciešams iegādāties, līdz ar to tiek pieņemts, ka kopējās datortehnikas un perifērijas ierīču izmaksas ir aptuveni 1 000 EUR. Attiecīgi uz vienu gadu attiecināmās izmaksas 200 EUR.

<sup>535</sup> Informācija par Preiļu amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: <https://www.preili.lv/lv/media/134495/download?attachment>

<sup>536</sup> Informācija par Kuldīgas amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fkuldigasnovads.lv%2Fwp-content%2Fuploads%2F2023%2F04%2Fmk\\_noteikumu\\_nr\\_225\\_1.pielikums\\_2023\\_amatalgas-publicesana.docx&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fkuldigasnovads.lv%2Fwp-content%2Fuploads%2F2023%2F04%2Fmk_noteikumu_nr_225_1.pielikums_2023_amatalgas-publicesana.docx&wdOrigin=BROWSELINK)

<sup>537</sup> Grāmatvedības uzskaites kārtība budžeta iestādēs: <https://likumi.lv/ta/id/297134-gramatvedibas-uzskaites-kartiba-budzeta-iestades>; 2. pielikums Ministru kabineta 2018. gada 13. februāra noteikumiem Nr. 87, apakšpunkts 3.2

<sup>538</sup> VADLĪNIJAS ATTIECINĀMO IZMAKSU NOTEIKŠANAI EIROPAS SAVIENĪBAS KOHĒZIJAS POLITIKAS PROGRAMMAS 2021.-2027. GADA PLĀNOŠANAS PERIODĀ: [https://www.esfondi.lv/guidelines\\_and\\_regulations\\_assets/attiecinamas-vadlinijas.pdf](https://www.esfondi.lv/guidelines_and_regulations_assets/attiecinamas-vadlinijas.pdf); Sadaļa 9., punkts 9.3.

## Transporta izmaksas

Lai nodrošinātu transportu uz attālām teritorijām, nepieciešama vieglā pasažieru automašīna. Tās nodrošināšanai ir divas iespējas – 1) izmantot pašvaldības īpašumā esošu transportlīdzekli; 2) nodrošināt to caur operatīvo līzingu.

Attiecīgi pirmā iespēja iekļauj:

- Degvielas izmaksas – 2025. gadā 1,51 EUR/L dīzeļdegvielai un 1,54 EUR/L benzīnam.<sup>539</sup> Tiek pieņemts, ka vidējā cena ir 1,53 EUR/L. Tiek pieņemts, ka vidēji gadā tiek nobraukti 12 719 km,<sup>540</sup> kas veido gada izmaksas 864,26 EUR degvielas izmaksās, pieņemot, ka vidējais patēriņš ir 4,5 litri uz 100 km.
- Ikmēneša pilnā līzinga nomas maksājumi ar iekļautām transportlīdzekļa ekspluatācijas izmaksām – veicot izpēti par Elektronisko iepirkumu sistēmā publicēto informāciju,<sup>541</sup> tiek izdarīts pieņēmums, ka pašvaldībā izmantotās automašīnas cena ir aptuveni 35 tūkst. EUR. Noslēdzot līgumu uz 5 gadiem, ikmēneša maksājums sastāda 605 EUR,<sup>542</sup> veicot 10% pirmo iemaksu. Gada maksa sastāda aptuveni 7 260 EUR.
- Transportlīdzekļa nolietojums paredzēts 10 gadu garumā saskaņā ar 01.01.2019. MK noteikumiem Nr. 87 “Grāmatvedības uzskaites kārtība budžeta iestādēs”.<sup>543</sup> Aprēķinot gada amortizācijas maksu, tā sastāda 3 500 EUR.

Kopējās transportlīdzekļa izmaksas gadā sastāda 11 624,26 EUR.

Ja tiek izvēlēta otrā iespēja, jeb tiek izmantots pašvaldībai esošs transportlīdzeklis, tad tiek aprēķinātas degvielas izmaksas un amortizācija. Degvielas izmaksas sastāda līdzīgu apmēru, jeb aptuveni 870 EUR un amortizācija 4 EUR centi uz 1 nobraukto kilometru,<sup>544</sup> jeb 508,76 EUR. Kopā sastādot 1 378,76 EUR.

## Infrastrukturā izmaksas

Lai nodrošinātu pilnvērtīgus VPVKAC pakalpojumus, nepieciešama fiziska atrašanās vieta pagasta vai pilsētas centrā ar tādām būtiskām iezīmēm kā ērtu pieejamību un jau esošu cilvēku plūsmu ikdienā (piemēram, pagastu pārvaldes, bibliotēkas, muzeji,

<sup>539</sup> Lielāko devumu patēriņa cenu izmaiņas 2025. gadā noteica politikas cenu kāpums: <https://lvportals.lv/dienaskartiba/384899-fm-lielako-devumu-paterina-cenu-izmainas-2025-gada-noteica-partikas-cenu-kapums-2026>

<sup>540</sup> Eiropas autoražotāju asociācija: [https://www.acea.auto/files/ACEA\\_Report-%E2%80%93Vehicles\\_on\\_European\\_roads\\_2026.pdf](https://www.acea.auto/files/ACEA_Report-%E2%80%93Vehicles_on_European_roads_2026.pdf); 21. lpp.

<sup>541</sup> Automašīnu pilna servisa noma, <https://www.eis.gov.lv/EKEIS/Supplier/Procurement/164148>, Noslēguma ziņojums, 1. lpp.

<sup>542</sup> Transportlīdzekļa pilna servisa nomas tīmekļvietne: <https://myavis.lv/product/avis-leasing/corolla-hybrid-touring-sports-1-8-hybrid/>

<sup>543</sup> MK noteikumi par lietderīgās lietošanas laiku: <https://likumi.lv/ta/id/297134-gramatvedibas-uzskaites-kartiba-budzeta-iestades>: punkts 3.1.1

<sup>544</sup> MK noteikumi par nolietojuma aprēķināšanu: <https://likumi.lv/ta/id/212442-noteikumi-par-valsts-un-pasvaldibu-instituciju-amatpersonu-un-darbinieku-socialajam-garantijam>, punkts 65.

izglītības iestādes u.c.). Tajā tiktu ierīkota viena telpa, kurā darba dienas garumā tiek sniegti VPKAC pakalpojumi.

Lai noteiktu iespējamo izmaksu apmēru par infrastruktūras izmantošanu VPKAC pakalpojumu sniegšanai, tas tika balstīts uz vairākās pilsētu un pagastu skolās, bibliotēkās un muzejos noteikto telpu nomas maksu, kas indikatīvi norāda uz telpu uzturēšanas izmaksām. Vidējās izmaksas, balstoties uz publiski pieejamajiem datiem (Tabula Nr. 50 **Error! Reference source not found.**) par vienu kvadrātmetru tika noteiktas 0,21 EUR apmērā. Telpas platība, lai apkalpotu 2 personas, tika pieņemta aptuveni 12 m<sup>2</sup>.<sup>545</sup> Tika pieņemts, ka izrietoši telpu uzturēšanas izmaksas ir aptuveni 20,16 EUR dienā. Aprēķinātās gada izmaksas par infrastruktūras uzturēšanu veido 3 628 EUR, pieņemot, ka telpas tiek izmantotas 15 dienas kalendārā mēnesī. Šis ir indikatīvs rādītājs ar mērķi nodrošināt potenciālo izmaksu aplēsi un salīdzinājumu ar citām alternatīvām, taču tas attiecīgi būtu pārrēķināms katram specifiskajam gadījumam. Tiek pieņemts, ka izmaksas iekļauj arī komunālās izmaksas.

**Tabula Nr. 50. Telpu nomas izmaksas**

lestāde	Telpa	Cena stundā EUR bez PVN par m <sup>2</sup>
<b>Gulbenes bibliotēka</b> <sup>546</sup>	<b>novada</b> Konferenču zāles noma	0,44
<b>Telpu noma mācību korpusā, adrese Viestura iela 6 k-1, Jūrmala, Bulduru tehnikums</b> <sup>547</sup>	Klase līdz 60m <sup>2</sup>	0,14
<b>Cēsu Centrālā Bibliotēka (40m<sup>2</sup>)</b> <sup>548</sup>	Sapulču telpa	0,375
<b>V. Plūdoņa vidusskola</b> <sup>549</sup>	<b>Kuldīgas</b> Klases telpa	0,04

<sup>545</sup> Austrālijas publiskā sektora telpu vadlīnijas:

[https://www.forgov.qld.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0021/183342/oamf-fitout-standards.pdf](https://www.forgov.qld.gov.au/__data/assets/pdf_file/0021/183342/oamf-fitout-standards.pdf)

<sup>546</sup> Gulbenes Novada Bibliotēka: <https://www.gulbenesbiblioteka.lv/lv/pakalpojumi-2/maksas-pakalpojumi>

<sup>547</sup> Bulduru Tehnikuma telpu noma: <https://bulduri.lv/wp-content/uploads/2025/10/Telpu-noma-202526.pdf>: 6 lpp.

<sup>548</sup> Cēsu Centrālā Bibliotēka: <https://biblioteka.cesis.lv/lv/sakums/pakalpojumi/>: telpas kvadrātūra tika iegūta telefonkonsultācijas laikā

<sup>549</sup> Telpu noma V. Plūdoņa Kuldīgas vidusskolā: <https://vpkv.kuldiga.lv/wp-content/uploads/2023/03/Pakalpojums.pdf>

Iestāde	Telpa	Cena stundā EUR bez PVN par m <sup>2</sup>
Limbažu novada galvenā bibliotēka <sup>550</sup>	Sarunu telpa	0,16
Amtmaņu muzeja telpa (36,2 m <sup>2</sup> ) <sup>551</sup>	Muzeja telpa	0,11

Avots: KPMG analīze

Aplēses liecina, ka šī modeļa ieviešana gadā varētu izmaksāt aptuveni no 27 līdz 49 tūkstošiem EUR atkarībā no izvēles un kontekstā ar novada specifiku un vajadzībām.

### ***Izmaksu kopsavilkums un būtiskākie pasākumi***

Sākotnējās investīcijas sastāv no tehniskā aprīkojuma iegādes 1 000 EUR un operatīvā līzīngā līguma uzsākšanas izmaksām, kas sastāda 2 398 EUR. Kopējās sākotnējās investīcijas lēšamas aptuveni 3 398 EUR apmērā.

Uzturēšanas izmaksas ir aplēstas intervālā no 23 līdz 51 tūkst. EUR gadā. Zemāko izmaksu gadījumā tiek pieņemts, ka VPVKAC darbību nodrošina viens darbinieks, kas veic pienākumus un tiek lietots pašvaldības transportlīdzeklis.

### **Tabula Nr. 51. Modeļa darbības izmaksu aplēses sadalījums**

Izmaksu kategorija	Scenārijs	Izmaksas 1.v. EUR	Izmaksas 2.v. EUR
<b>Personāla izmaksas</b>	1. Viens darbinieks dodas uz pašvaldības attāļajām teritorijām	17 989	
	2. Darbinieks un šoferis dodas uz pašvaldības attāļajām teritorijām		35 978
<b>IT aprīkojums</b>	Tiek iegādāts jauns IT aprīkojums	200	200
<b>Transporta izmaksas</b>	1. Tiek izmantota pašvaldības automašīna	1 378	
	2. Tiek noslēgts operatīvais līzings		11 624
<b>Infrastruktūra</b>	1. Tiek izmantotas esošās pašvaldības telpas	3 628	3 628
<b>Kopā</b>		<b>23 195</b>	<b>51 430</b>

Avots: KPMG analīze

<sup>550</sup> Limbažu novada bibliotēka: [https://www.limbazubiblioteka.lv/lv/telpu\\_noma/](https://www.limbazubiblioteka.lv/lv/telpu_noma/); telpas kvadrātūra iegūta telefonkonsultācijas laikā

<sup>551</sup> Bauskas novada pašvaldības iestādes "Bauskas muzejs" maksas pakalpojumu cenrādis: <https://www.bauskasnovads.lv/lv/jaunums/jauni-pakalpojumu-cenrazi>

Kopējais modeļa ieviešanas laiks ir aptuveni viens gads, ja ieviešana norit operatīvi un bez jebkādiem starpgadījumiem, piemēram, pieņemot, ka tiek izmantotas pašvaldības rīcībā esošas telpas piemērotā stāvoklī un pašvaldībai ir vispārīgā vienošanās datortehnikas iegādei (cenu aptauja) un tiek izmantota pašvaldības automašīna vai tiek organizēta apspriede pirms transportlīdzekļa iegādes iepirkuma organizēšanas. Kopumā identificētais laika ietvars ir ar rezervi un uzskatāms par maksimālo, kas būtu nepieciešams. Jāpiemin ka Madonā jau šis modelis daļēji ir ieviests. Tas strādā un pašvaldības to ir izvērtējušas kā savām vajadzībām atbilstošu, balstoties no sarunām ar pašvaldībām.<sup>8</sup>

**Tabula Nr. 52. Modeļa ieviešanas būtiskākie pasākumi**

Posms	Ilgums
Telpu izvērtēšana un tehniska sagatavošana	2 līdz 3 mēneši
Tehniskā aprīkojuma iegāde un transportlīdzekļa pilnais operatīvais līzings	2 līdz 3 mēneši
Darbinieku algošana un darba plāna izstrāde	Līdz 6 mēneši
<b>Kopējais ieviešanas laiks</b>	<b>Līdz 10-12 mēneši</b>

Avots: KPMG analīze

### 5.2.2. Mobilais VPVKAC mikroautobusa formātā

Mobilais klientu apkalpošanas punkts ir specializēts transportlīdzeklis, kas aprīkots ar nepieciešamo informācijas tehnoloģiju infrastruktūru un nodrošina valsts pakalpojumu pieejamību attālākos reģionos pēc iepriekš noteikta grafika. Šāds modelis tiek veiksmīgi īstenots, piemēram, Francijā “France Services<sup>552</sup>” tīkla ietvaros, kur mobilās vienības regulāri apmeklē mazapdzīvotas teritorijas, nodrošinot konsultācijas sociālo pakalpojumu, nodokļu, nodarbinātības un citu valsts pakalpojumu jomā. Mobilā vienība parasti ir aprīkota ar pārnēsājamām darba stacijām, drošu datu pārraides risinājumu, dokumentu apstrādes iekārtām un klientu privātumu nodrošinošu apkalpošanas zonu.

Kā labās prakses piemēru var pieminēt mobilā klientu apkalpošanas centra darbību Līvānu novadā. Pieejamie pakalpojumi iekauj e-pakalpojumu lietošanu portālā Latvija.lv, pašvaldības pakalpojumu pieteikšanu, bibliotēkas pakalpojumus, konsultācijas par

<sup>552</sup> “France services” mobilie valsts pakalpojumu mikroautobusa formā: <https://france3-regions.franceinfo.fr/hauts-de-france/aisne/le-bus-france-services-sillon-le-vermandois-pour-aider-les-habitants-dans-leurs-demarches-administratives-2047819.html>

sociālajiem pabalstiem un bāriņtiesas notariālos pakalpojumus. Projekta kopējais budžets ir 420 222 EUR.<sup>553</sup>

Šāda pieeja ļauj nodrošināt valsts pakalpojumu teritoriālo pieejamību situācijās, kad pastāvīga klientu apkalpošanas centra uzturēšana nav ekonomiski pamatota. Mobilais modelis samazina iedzīvotāju transporta izmaksas un laika patēriņu, vienlaikus stiprinot valsts institūciju klātbūtni attālās teritorijās. Lai nodrošinātu efektīvu darbību, nepieciešama skaidri definēta maršruta plānošana, sadarbība ar pašvaldībām un iepriekšēja iedzīvotāju informēšana par pakalpojuma pieejamību.

#### 5.2.2.1. *Prasības, lai nodrošinātu alternatīvu*

Lai spētu veikt klientu apkalpošanu ar mikroautobusa palīdzību, nepieciešams:

- Iegādāties transportlīdzekli, kas dos iespēju sniegt pakalpojumus izbraukumā;
- Transportlīdzekļa pārveidošana konsultāciju sniegšanas specifikai (ja nepieciešams);
- IT aprīkojums ar stabilu interneta savienojumu;
- Izstrādāt maršruta plānu;
- Izstrādāt drošības protokolus;
- Nepieciešams speciālists, kurš veiks darba pienākumus.

#### 5.2.2.2. *Izmaksas (gada griezumā)*

##### **Personāla izmaksas**

Lai nodrošinātu VPVKAC pakalpojumu sniegšanu visās pašvaldības attālajās teritorijās, nepieciešams nodarbināt vienu speciālistu pilnas slodzes ietvaros. Šāds resurss ir pamatots, ņemot vērā vidējo pagastu skaitu viena novada teritorijā, kas ir 14,6 pagasti. Papildus izbraukuma konsultācijām speciālistam jāveic arī administratīvie pienākumi, tostarp dokumentu apstrāde, atskaišu sagatavošana un saziņa ar citām institūcijām, kas kopumā veido aptuveni 20 darba dienas mēnesī jeb pilnu darba slodzi.

Balstoties uz MK 27.04.2016. noteikumiem Nr.225 "Kārtība, kādā tiek publicēta informācija par amatpersonu (darbinieku) atbildības noteikšanas kritērijiem un darba samaksas apmēru sadalījumā pa amatu grupām",<sup>554</sup> pašvaldībām ir pienākums publicēt

<sup>553</sup> Līvānu novada mobilais klientu apkalpošanas centrs: <https://www.livani.lv/lv/jaunums/livanu-novada-darbu-uzsak-mobilais-klientu-apkalposanas-centrs>

<sup>554</sup> Ministru kabineta 2016. gada 27. aprīļa noteikumi Nr. 225 "Kārtība, kādā tiek publicēta informācija par amatpersonu (darbinieku) atbildības noteikšanas kritērijiem un darba samaksas apmēru sadalījumā pa amatu grupām", 2. punkts: <https://likumi.lv/ta/id/281754-kartiba-kada-tiek-publicota-informacija-par-amatpersonu-darbinieku-atlidzibas-noteikšanas-kriterijiem-un-darba-samaksas>

amatpersonu un darbinieku algas. Apskatot publiski pieejamo informāciju par 7 pašvaldību klientu apkalpošanas speciālistu vidējo bruto mēnešalgu, secināts, ka klientu apkalpošanas speciālists tiek kategorizēts III vai IV amatu līmenī,<sup>555</sup> kas pēc MK noteikumiem paredz maksimālo samaksu tirgus koeficientu 1,1 līdz 1,29 robežās.<sup>556</sup> Aprēķinot vidējo algu no publiski pieejamās informācijas (Tabula 53.), aprēķināta vidējā mēnešalga 1 499,09 EUR, ieskaitot darba devēja iemaksas, kas turpmāk izmantota, aprēķinot personāla izmaksas.

**Tabula Nr. 53. VPVKAC darbinieku alga pa pašvaldībām**

Amata nosaukums	Pašvaldība	Publikācijas gads	Amata līmenis	Vidējā mēnešalga, EUR	Vidējā mēnešalga, ieskaitot darba devēja izmaksas (23,59%) <sup>557</sup>
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>558</sup>	Tukuma novads	2022	III	1 207	1 491,73
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>559</sup>	Olaines novads	2026	IV	1 586,67	1 960,98
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>560</sup>	Rēzeknes novads	2025	III	1 077	1 331,064
Lietvedis – Klientu apkalpošanas	Ropažu novads	2026	III	1 384	1 710,46

<sup>555</sup> Ministru kabineta 2022. gada 1. jūlija noteikumi Nr. 262 “Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs, amatu klasifikācijas un amatu apraksta izstrādāšanas kārtība”: <https://likumi.lv/ta/id/332122-valsts-un-pasvaldibu-instituciju-amatu-katalogs-amatu-klasifikācijas-un-amatu-apraksta-izstradasanas-kartiba>, 32. punkts

<sup>556</sup> Ministru kabineta 2022. gada 1. jūlija noteikumi Nr. 361 “Noteikumi par valsts institūciju amatpersonu un darbinieku darba samaksu un tās noteikšanas kārtību, kā arī par profesijām un specifiskajām jomām, kurām piemērojams tirgus koeficients”: <https://likumi.lv/ta/id/333463-noteikumi-par-valsts-instituciju-amatpersonu-un-darbinieku-darba-samaksu-un-tas-noteikšanas-kartibu-ka-ari-par-profesijam-un-specifiskajam-jomam-kuram-piemerojams-tirgus-koeficients>, 5. pielikums

<sup>557</sup> Valsts sociālās apdrošināšanas obligāto iemaksu likmes: <https://www.vid.gov.lv/lv/valsts-socialas-apdrosinasanas-obligato-iemaksu-likmes>

<sup>558</sup> Informācija par Tukuma amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: <https://www.tukums.lv/lv/media/51105/download?attachment>

<sup>559</sup> Informācija par Olaines amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: [https://www.olaine.lv/uploads/kcfinder/files/atseviski\\_faili/Algas\\_public%C4%93%C5%A1anai\\_administr%C4%81cija\\_2026.pdf](https://www.olaine.lv/uploads/kcfinder/files/atseviski_faili/Algas_public%C4%93%C5%A1anai_administr%C4%81cija_2026.pdf)

<sup>560</sup> Informācija par Rēzeknes amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Frezeknesnovads.lv%2Fwp-content%2Fuploads%2F2025%2F01%2FAlgas-majaslapai-20-01-2025.docx&wdOrigin=BROWSELINK>

Amata nosaukums	Pašvaldība	Publikācijas gads	Amata līmenis	Vidējā mēnešalga, EUR	Vidējā mēnešalga, ieskaitot devēja izmaksas (23,59%) <sup>557</sup>
speciālists (VPVKAC) <sup>561</sup>					
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>562</sup>	Smiltenes novads	2024	III, IV	1 128	1 394,10
Iedzīvotāju reģistrēšanas speciālists <sup>563</sup>	Preiļu novads	2026	III	1 010	1 248,26
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>564</sup>	Kuldīgas novads	2023	III, IV	1 098	1 357,02

Vienlaikus jāņem vērā, ka pakalpojuma nodrošināšanai nepieciešama B kategorijas transportlīdzekļa vadītāja apliecība, ko var noteikt kā obligātu prasību, izsludinot vakanci. Gadījumā, ja speciālistam šādas kvalifikācijas nav, būtu nepieciešams piesaistīt atsevišķu transportlīdzekļa vadītāju, kas būtiski palielinātu personāla izmaksas un potenciāli pat dubultotu ar izbraukuma nodrošināšanu saistītos izdevumus.

### Datortehnikas un perifērijas ierīču izmaksas

Darba pienākumu veikšanai nepieciešams nodrošināt atbilstošu aprīkojumu, tostarp pārnēsājamo datoru un nepieciešamās perifērijas ierīces (piemēram, datorpeli, printeri un datoru pārvadāšanai paredzētu somu). Aprīkojuma ekspluatācijas periods tiek plānots piecu gadu garumā, atbilstoši publiskajā sektorā pieņemtajai informācijas tehnoloģiju iekārtu amortizācijas praksei.<sup>565</sup> Balstoties uz vadlīnijām attiecināmo izmaksu noteikšanai Eiropas Savienības Kohēzijas politikas programmas 2021.-2027. gada plānošanas periodā, vienas darba vietas aprīkojuma (biroja mēbeles un tehnika,

<sup>561</sup> Informācija par Ropažu amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru:

<https://www.ropazi.lv/lv/media/95862/download?attachment>

<sup>562</sup> Informācija par Smiltenes amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru:

<https://www.smiltenesnovads.lv/lv/media/59225/download?attachment>

<sup>563</sup> Informācija par Preiļu amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru:

<https://www.preili.lv/lv/media/134495/download?attachment>

<sup>564</sup> Informācija par Kuldīgas amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru:

[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fkuldigasnovads.lv%2Fwp-content%2Fuploads%2F2023%2F04%2Fmk\\_noteikumu\\_nr\\_225\\_1.pielikums\\_2023\\_amatalgas-publicesanai.docx&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fkuldigasnovads.lv%2Fwp-content%2Fuploads%2F2023%2F04%2Fmk_noteikumu_nr_225_1.pielikums_2023_amatalgas-publicesanai.docx&wdOrigin=BROWSELINK)

<sup>565</sup> Grāmatvedības uzskaites kārtība budžeta iestādēs: <https://likumi.lv/ta/id/297134-gramatvedibas-uzskaites-kartiba-budzeta-iestades>; 2. pielikums Ministru kabineta 2018. gada 13. februāra noteikumiem Nr. 87, apakšpunkts 3.2

datorprogrammas un licences, izņemot telpu nomu) izmaksas ir 3 000 EUR apmērā.<sup>566</sup> Biroja mēbeles alternatīvas ieviešanai nebūtu nepieciešams iegādāties, līdz ar to tiek pieņemts, ka kopējās datortehnikas un perifērijas ierīču izmaksas ir aptuveni 1 000 EUR. Attiecīgi uz vienu gadu attiecināmās izmaksas 200 EUR.

### **Transporta izmaksas**

Lai nodrošinātu mobilo punktu VPVKAC pakalpojumu nodrošināšanai, nepieciešams iegādāties transportlīdzekli, ko varētu pārveidot, lai nodrošinātu klientu apkalpošanu.

Apskatot pilnā operatīvā līzīngā mikroautobusu piedāvājumu, tika izvēlēts Volkswagen Multivan Life 2.0TDI.

Attiecīgi, ja transportlīdzeklis ir pašvaldības īpašumā, izmaksas iekļauj:

- Degvielas izmaksas – 2025. gadā 1,51 EUR/L dīzeļdegvielai un 1,54 EUR/L benzīnam. Tiek izvēlēts vidēji 1,53 EUR/L. Transportlīdzekļa patēriņš uz 100km ir 6,8 L/100km. Tiek pieņemts, ka gadā tiek nobraukti 12 719 km.<sup>567</sup> Līdz ar to gada izmaksa sastāda aptuveni 1 323,28 EUR.
- Pilnā operatīvā līzīngā gadījumā ar iekļautām ekspluatācijas izmaksām, noslēdzot līgumu uz 5 gadiem, ikmēneša maksājums veidotu 974 EUR, veicot 10% pirmo iemaksu.<sup>568</sup> Gada maksa attiecīgi 11 688 EUR.
- Transportlīdzekļa pilnā cena ir 51 399 EUR.<sup>569</sup> Transportlīdzekļa nolietojums paredzēts 10 gadu garumā saskaņā ar 01.01.2019. MK noteikumiem Nr. 87 “Grāmatvedības uzskaites kārtība budžeta iestādēs”.<sup>570</sup> Amortizācija gadā sastāda 5 140 EUR.

Kopējās gada izmaksas ir aptuveni 18 151,28 EUR.

### **Infrastruktūra**

Pakalpojumi tiek nodrošināti transportlīdzeklī, līdz ar to vienīgie infrastruktūras izaicinājumi ir vietas ar pietiekoši ērtu pieejamību un jau esošu cilvēku plūsmu ikdienā izvēle, iespēja tur novietot transportlīdzekli (piemēram, stāvlaukums) un stabils interneta pārklājums.

<sup>566</sup> VADLĪNIJAS ATTIECINĀMO IZMAKSU NOTEIKŠANAI EIROPAS SAVIENĪBAS KOHĒZIJAS POLITIKAS PROGRAMMAS 2021.-2027. GADA PLĀNOŠANAS PERIODĀ:  
[https://www.esfondi.lv/guidelines\\_and\\_regulations\\_assets/attiecinamas-vadlinijas.pdf](https://www.esfondi.lv/guidelines_and_regulations_assets/attiecinamas-vadlinijas.pdf); Sadaļa 9., punkts 9.3.

<sup>567</sup> Eiropas autoražotāju asociācija: [https://www.acea.auto/files/ACEA\\_Report-%E2%80%93Vehicles\\_on\\_European\\_roads\\_2026.pdf](https://www.acea.auto/files/ACEA_Report-%E2%80%93Vehicles_on_European_roads_2026.pdf); 21. lpp.

<sup>568</sup> Pilnā līzīngā automašīnas tīmekļvietne: <https://myavis.lv/product/avis-leasing/multivan-life-2-0tdi/>

<sup>569</sup> Transportlīdzekļa cenas katalogs: <https://www.volkswagen.lv/lv/chose-your-volkswagen/models/multivan-2025.html>

<sup>570</sup> Ministru Kabineta noteikumi par lietderīgās lietošanas laiku: <https://likumi.lv/ta/id/297134-gramatvedibas-uzskaites-kartiba-budzeta-iestades>: punkts 3.1.1

### Izmaksu kopsavilkums un būtiskākie pasākumi

Sākotnējās investīcijas sastāv no tehniskā aprīkojuma iegādes 1 000 EUR un operatīvā līzīnguma līguma uzsākšanas izmaksām, kas sastāda 4 414,46 EUR. Nepieciešama arī transportlīdzekļa interjera pārveide un eksterjera aplīmēšana (aptuveni 500 EUR<sup>571</sup>), lai spētu identificēt automašīnu. Kopējās sākuma investīcijas sastāda aptuveni 5 914 EUR.

Uzturēšanas izmaksas ir aplēstas intervālā no 36 līdz 54 tūkst. EUR gadā. Zemāko izmaksu gadījumā tiek pieņemts, ka VPVKAC darbību nodrošina viens darbinieks.

**Tabula Nr. 54. Modeļa darbības izmaksu aplēses sadalījums**

Izmaksu kategorija	Scenārijs	Izmaksas 1.v. EUR	Izmaksas 2.v. EUR
<b>Personāla izmaksas</b>	1. Viens darbinieks dodas uz pašvaldības attāļajām teritorijām	17 989	
	2. Darbinieks un šoferis dodas uz pašvaldības attāļajām teritorijām		35 978
<b>IT aprīkojums</b>	Tiek iegādāts IT aprīkojums	200	200
<b>Transportlīdzeklis</b>	2. Tiek noslēgts operatīvais līzings.	18 151	18 151
<b>Kopā</b>		<b>36 340</b>	<b>54 329</b>

Avots: KPMG analīze

Kopējais modeļa ieviešanas laiks ir līdz 10 mēnešiem, ja ieviešana norit operatīvi un bez jebkādiem starpgadījumiem, piemēram, pieņemot, ka pašvaldībai ir vispārīgā vienošanās datortehnikas iegādei (cenu aptauja) un tiek organizēta apspriede pirms transportlīdzekļa iegādes iepirkuma organizēšanas. Identificētais laika ietvars ir ar rezervi un uzskatāms par maksimālo, kas būtu nepieciešams

**Tabula Nr. 55. Modeļa ieviešanas būtiskākie pasākumi**

Posms	Ilgums
<b>Tehniskā aprīkojuma iegāde un transportlīdzekļa pilnais operatīvais līzings</b>	Līdz 4 mēneši
<b>Darbinieku algošana un darba plāna izstrāde</b>	Līdz 6 mēneši

<sup>571</sup> Auto aplīmēšanas cenrādis: <https://instant.lv/auto-aplimesanas-cenas/>

Posms	Ilgums
<b>Kopējais ieviešanas laiks</b>	<b>Līdz mēnešiem 10</b>

Avots: KPMG analīze

### 5.2.3. VPVKAC individuālās vizītes pie klienta

Šis modelis paredz mobilo klientu apkalpošanas pakalpojumu mazāk apdzīvotās teritorijās, nodrošinot individuālas konsultācijas klienta dzīvesvietā tikai tajos gadījumos, ja klientam ir funkcionāli traucējumi, ja klients ir seniors bez pārvietošanās iespējām vai citu objektīvu iemeslu dēļ, ko pašvaldības var noteikt pēc saviem ieskatiem. VPVKAC speciālists dodas pie klienta pēc iepriekšēja pieteikuma, sniedzot pakalpojumu klātienē formātā. Šāda pieeja būtu īpaši aktuāla personām ar kustību traucējumiem, senioriem, kā arī iedzīvotājiem ar ierobežotām pārvietošanās iespējām, kuri objektīvu iemeslu dēļ nevar apmeklēt pagasta vai novada centru. Tādējādi tiktu mazināti piekļuves šķēršļi valsts un pašvaldības pakalpojumiem un stiprināta sociālā iekļaušanās.

Vienlaikus šis risinājums ir efektīvs resursu plānošanas ziņā, jo izbraukumi tiek organizēti tikai pēc pieprasījuma, novēršot situācijas, kad attālākajās teritorijās pakalpojumu pieprasījums ir zems un rodas dīkstāve. Modelis ļauj elastīgi reaģēt uz reālo vajadzību apjomu konkrētā teritorijā, nodrošinot pakalpojumu sniegšanu tur, kur tas ir faktiski nepieciešams. Šāda pieeja atbilst labas pārvaldības principiem, jo pakalpojums tiek mērķēts uz konkrētu problēmu, tas ir bez sasniedzamības ierobežojumiem un tas ir pielāgots iedzīvotāju vajadzībām, nevis administratīviem ērtības apsvērumiem.

#### 5.2.3.1. *Būtiskākie pasākumi veicami, lai ieviestu alternatīvu*

- Pašvaldībai piederoša transportlīdzekļa pieejamība nedēļas ietvaros.
- Darba noslodzes analīze, lai saprastu, kurā nedēļas dienā iespējams veikt individuālās vizītes.
- Mobils IT aprīkojums ar stabilu interneta savienojumu.
- Izstrādāti drošības protokoli.
- Maršrutu un grafiku izstrāde, balstoties uz pieteikto pakalpojumu skaitu.

#### 5.2.3.2. *Izmaksas (gada griezumā)*

Izmaksas būtiski variētu atkarībā no pakalpojuma pieprasījuma intensitātes. Lai noteiktu piemērotu šī modeļa darbību, jābūt izstrādātiem un noteiktiem kritērijiem, kad šāda veida

pakalpojums tiek nodrošināts. Tas garantēs darbību tikai vajadzības kārtā nevis regulāru izbraukšanu pie klientiem.

Papildus būtu lietderīgi izvērtēt iespēju piedāvāt mājas vizītes kā maksas pakalpojumu klientiem bez kustību traucējumiem, kuri izvēlas saņemt pakalpojumu savā dzīvesvietā. Tas ļautu optimizēt resursu izmantošanu un vienlaikus radīt papildu ieņēmumu plūsmu.

### **Personāla izmaksas**

Atkarībā no pieprasījuma, nepieciešams nodrošināt papildus speciālistu, kurš veiks vizītes pie klientiem. Tā kā darba apjoms ir atkarīgs no pieprasījuma, tad būtu iespējams, ka novada administratīvajā centrā esoša VPVKAC darbinieks vienu nedēļas dienu vai vairākas, atkarībā no pieprasījuma, dodas izbraukuma vizītēs un nav pieejams fiziskajā atrašanās vietā. Tas neietekmētu darba samaksas apmēru, jo iekļautos esošajos darba pienākumos.

Balstoties uz MK 27.04.2016. noteikumiem Nr.225 "Kārtība, kādā tiek publicēta informācija par amatpersonu (darbinieku) atlīdzības noteikšanas kritērijiem un darba samaksas apmēru sadalījumā pa amatu grupām",<sup>572</sup> pašvaldībām ir pienākums publicēt amatpersonu un darbinieku algas. Apskatot publiski pieejamo informāciju par 7 pašvaldību klientu apkalpošanas speciālistu vidējo bruto mēnešalgu, secināts, ka klientu apkalpošanas speciālists tiek kategorizēts III vai IV amatu līmenī,<sup>573</sup> kas pēc MK noteikumiem paredz maksimālo samaksu tirgus koeficientu 1,1 līdz 1,29 robežās.<sup>574</sup> Aprēķinot vidējo algu no publiski pieejamās informācijas (skatīt Tabula Nr. 56**Error!**

---

<sup>572</sup> Ministru kabineta 2016. gada 27. aprīļa noteikumi Nr. 225 "Kārtība, kādā tiek publicēta informācija par amatpersonu (darbinieku) atlīdzības noteikšanas kritērijiem un darba samaksas apmēru sadalījumā pa amatu grupām": <https://likumi.lv/ta/id/281754-kartiba-kada-tiek-publicota-informacija-par-amatpersonu-darbinieku-atlidzibas-noteikšanas-kriterijiem-un-darba-samaksas>, 2. punkts

<sup>573</sup> Ministru kabineta 2022. gada 1. jūlija noteikumi Nr. 262 "Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs, amatu klasifikācijas un amatu apraksta izstrādāšanas kārtība": <https://likumi.lv/ta/id/332122-valsts-un-pasvaldibu-instituciju-amatu-katalogs-amatu-klasifikācijas-un-amatuapraksta-izstradšanas-kartiba>, 32. punkts

<sup>574</sup> Ministru kabineta 2022. gada 1. jūlija noteikumi Nr. 361 "Noteikumi par valsts institūciju amatpersonu un darbinieku darba samaksu un tās noteikšanas kārtību, kā arī par profesijām un specifiskajām jomām, kurām piemērojams tirgus koeficients": <https://likumi.lv/ta/id/333463-noteikumi-par-valsts-instituciju-amatpersonu-un-darbinieku-darba-samaksu-un-tas-noteikšanas-kartibu-ka-ari-par-profesijam-un-specifiskajam-jomam-kuram-piemerojams-tirgus-koeficients>, 5. pielikums

Reference source not found.), aprēķināta vidējā mēnešalga 1 499,09 EUR, ieskaitot darba devēja iemaksas, kas turpmāk izmantota, aprēķinot personāla izmaksas.

**Tabula Nr. 56. VPVKAC darbinieku alga pa pašvaldībām**

Amata nosaukums	Pašvaldība	Publikācijas gads	Amata līmenis	Vidējā mēnešalga, EUR	Vidējā mēnešalga, ieskaitot darba devēja izmaksas (23,59%) <sup>575</sup>
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>576</sup>	Tukuma novads	2022	III	1 207	1 491,73
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>577</sup>	Olaines novads	2026	IV	1 586,67	1 960,98
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>578</sup>	Rēzeknes novads	2025	III	1 077	1 331,064
Lietvedis – Klientu apkalpošanas speciālists (VPVKAC) <sup>579</sup>	Ropažu novads	2026	III	1 384	1 710,46
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>580</sup>	Smiltenes novads	2024	III, IV	1 128	1 394,10

<sup>575</sup> Valsts sociālās apdrošināšanas obligāto iemaksu likmes: <https://www.vid.gov.lv/lv/valsts-socialas-apdrosinasanas-obligato-iemaksu-likmes>

<sup>576</sup> Informācija par Tukuma amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: <https://www.tukums.lv/lv/media/51105/download?attachment>

<sup>577</sup> Informācija par Olaines amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: [https://www.olaine.lv/uploads/kcfinder/files/atseviski\\_faili/Algas\\_public%C4%93%C5%A1anai\\_administr%C4%81cija\\_2026.pdf](https://www.olaine.lv/uploads/kcfinder/files/atseviski_faili/Algas_public%C4%93%C5%A1anai_administr%C4%81cija_2026.pdf)

<sup>578</sup> Informācija par Rēzeknes amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Frezeknesnovads.lv%2Fwp-content%2Fuploads%2F2025%2F01%2FAlgas-majaslapai-20-01-2025.docx&wdOrigin=BROWSELINK>

<sup>579</sup> Informācija par Ropažu amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: <https://www.ropazi.lv/lv/media/95862/download?attachment>

<sup>580</sup> Informācija par Smiltenes amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: <https://www.smiltenesnovads.lv/lv/media/59225/download?attachment>

Amata nosaukums	Pašvaldība	Publikācijas gads	Amata līmenis	Vidējā mēnešalga, EUR	Vidējā mēnešalga, ieskaitot darba devēja izmaksas (23,59%) <sup>575</sup>
Iedzīvotāju reģistrēšanas speciālists <sup>581</sup>	Preiļu novads	2026	III	1 010	1 248,26
Klientu apkalpošanas speciālists <sup>582</sup>	Kuldīgas novads	2023	III, IV	1 098	1 357,02

Vienlaikus jāņem vērā, ka pakalpojuma nodrošināšanai nepieciešama B kategorijas transportlīdzekļa vadītāja apliecība, ko var noteikt kā obligātu prasību izsludinot vakanci.

Gadījumā, ja speciālistam nav B kategorijas autovadītāja apliecība, tiktu norīkots transportlīdzekļa vadītājs, kas veic šofera pienākumus. Autotransportlīdzekļa vadītāja bruto mēnešalga vidēji ir aptuveni 1 400 EUR pēc Valsts ieņēmumu dienesta<sup>583</sup> datiem. Veicot aprēķinus, iegūta stundas likme 8,75 EUR stundā par pilnas slodzes darbu. Attiecīgi gada likme, ja pārvadājumus veic vienu reizi nedēļā 8 stundas ir 3 360 EUR bruto.

### Datortehnikas un perifērijas ierīču izmaksas

Darba pienākumu veikšanai nepieciešams nodrošināt atbilstošu aprīkojumu, tostarp pārnēsājamo datoru un nepieciešamās perifērijas ierīces (piemēram, datorpeli, printeri un datoru pārvadāšanai paredzētu somu). Aprīkojuma ekspluatācijas periods tiek plānots piecu gadu garumā, atbilstoši publiskajā sektorā pieņemtajai informācijas tehnoloģiju iekārtu amortizācijas praksei.<sup>584</sup> Balstoties uz vadlīnijām attiecināmo izmaksu noteikšanai Eiropas Savienības Kohēzijas politikas programmas 2021.-2027. gada plānošanas periodā, vienas darba vietas aprīkojuma (biroja mēbeles un tehnika, datorprogrammas un licences, izņemot telpu nomu) izmaksas ir 3 000 EUR apmērā.<sup>585</sup> Biroja mēbeles alternatīvas ieviešanai nebūtu nepieciešams iegādāties, līdz ar to tiek

<sup>581</sup> Informācija par Preiļu amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: <https://www.preili.lv/lv/media/134495/download?attachment>

<sup>582</sup> Informācija par Kuldīgas amatpersonu un darbinieku mēnešalgas apmēru: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fkuldigasnovads.lv%2Fwp-content%2Fuploads%2F2023%2F04%2Fmk\\_noteikumu\\_nr\\_225\\_1.pielikums\\_2023\\_amatalgas-publicesana.docx&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fkuldigasnovads.lv%2Fwp-content%2Fuploads%2F2023%2F04%2Fmk_noteikumu_nr_225_1.pielikums_2023_amatalgas-publicesana.docx&wdOrigin=BROWSELINK)

<sup>583</sup> Profesiju atalgojumu pārskats: <https://www.vid.gov.lv/lv/profesiju-atalgojums>

<sup>584</sup> Grāmatvedības uzskaites kārtība budžeta iestādēs: <https://likumi.lv/ta/id/297134-gramatvedibas-uzskaites-kartiba-budzeta-iestades>; 2. pielikums Ministru kabineta 2018. gada 13. februāra noteikumiem Nr. 87, apakšpunkts 3.2

<sup>585</sup> VADLĪNIJAS ATTIECINĀMO IZMAKSU NOTEIKŠANAI EIROPAS SAVIENĪBAS KOHĒZIJAS POLITIKAS PROGRAMMAS 2021.-2027. GADA PLĀNOŠANAS PERIODĀ: [https://www.esfondi.lv/guidelines\\_and\\_regulations\\_assets/attiecinamas-vadlinijas.pdf](https://www.esfondi.lv/guidelines_and_regulations_assets/attiecinamas-vadlinijas.pdf); Sadaļa 9., punkts 9.3.

pieņemts, ka kopējās datortehnikas un perifērijas ierīču izmaksas ir aptuveni 1 000 EUR. Attiecīgi uz vienu gadu attiecināmās izmaksas 200 EUR.

### **Transporta izmaksas**

Lai nodrošinātu transportu uz reģioniem, nepieciešama vieglā pasažieru automašīna. Automašīna tiktu izmantota vienu reizi nedēļā, kas rada iespējamu risinājumu izmantot pašvaldības autoparkam piederošo automašīnu. Aprēķinot vidējo degvielas un amortizācijas patēriņu, kopējās izmaksas sastāda 114,44 EUR degvielas izmaksas un amortizācijas izmaksas 480 EUR, pie nobrauktiem 2 543 km gadā (aprēķinot no vidējā nobraukuma gadā pieņemot, ka braukšana notiek tikai vienreiz nedēļā). Šajā modelī fiziska infrastruktūra nav nepieciešama, jo vizītes tiek veiktas pie klienta viņa dzīvesvietā.

Ja tiek izdarīta izvēle iegādāties transportlīdzekli ar pilno operatīvo līzingu tad:

- Degvielas izmaksas – 2025. gadā 1,51 EUR/L dīzeļdegvielai un 1,54 EUR/L benzīnam.<sup>586</sup> Tiek pieņemts, ka vidējā cena ir 1,53 EUR/L. Tiek pieņemts, ka vidēji gadā tiek nobraukti 2 543 km,<sup>587</sup> kas sastāda gada izmaksas 114,44 EUR degvielas izmaksās, pieņemot, ka vidējais patēriņš ir 4,5 litri uz 100 km.
- Ikmēneša pilnā līzings nomas maksājumi ar iekļautām transportlīdzekļa ekspluatācijas izmaksām – veicot izpēti par Elektronisko iepirkumu sistēmā publicēto informāciju,<sup>588</sup> tiek izdarīts pieņēmums, ka pašvaldībā izmantotās automašīnas cena ir aptuveni 35 tūkst. EUR. Noslēdzot līgumu uz 5 gadiem, ikmēneša maksājums sastāda 605 EUR,<sup>589</sup> veicot 10% pirmo iemaksu. Gada maksa sastāda aptuveni 7 260 EUR.
- Transportlīdzekļa nolietojums paredzēts 10 gadu garumā pēc MK noteikumiem.<sup>590</sup> Aprēķinot gada amortizācijas maksu, tā sastāda 3 500 EUR.

Kopējās transportlīdzekļa izmaksas gadā sastāda 10 874,44 EUR.

### **Izmaksu kopsavilkums un būtiskākie pasākumi**

Sākotnējās investīcijas sastāv no tehniskā aprīkojuma iegādes 1 000 EUR un operatīvā līzings līguma uzsākšanas izmaksām, kas sastāda 2 398 EUR. Kopējās sākotnējās investīcijas lēšamas aptuveni 3 398 EUR apmērā.

<sup>586</sup> Lielāko devumu patēriņa cenu izmaiņas 2025. gadā noteica politikas cenu kāpums: <https://lvportals.lv/dienaskartiba/384899-fm-lielako-devumu-paterina-cenu-izmainas-2025-gada-noteica-partikas-cenu-kapums-2026>

<sup>587</sup> Eiropas autoražotāju asociācija: [https://www.acea.auto/files/ACEA\\_Report-%E2%80%93-Vehicles\\_on\\_European\\_roads\\_2026.pdf](https://www.acea.auto/files/ACEA_Report-%E2%80%93-Vehicles_on_European_roads_2026.pdf); 21. lpp.

<sup>588</sup> Automašīnu pilna servisa noma, <https://www.eis.gov.lv/EKEIS/Supplier/Procurement/164148>, Noslēguma ziņojums, 1. lpp.

<sup>589</sup> Transportlīdzekļa pilna servisa nomas tīmekļvietne: <https://myavis.lv/product/avis-leasing/corolla-hybrid-touring-sports-1-8-hybrid/>

<sup>590</sup> Ministru Kabineta noteikumi par lietderīgās lietošanas laiku: <https://likumi.lv/ta/id/297134-gramatvedibas-uzskaites-kartiba-budzeta-iestades>: punkts 3.1.1

Papildus būtu nepieciešams izvērtēt cilvēkresursu noslogojumu, lai saprastu, kura pieeja būtu optimālāka pakalpojuma nodrošināšanai. Uzturēšanas izmaksas sastādītu līdzīgu apjomu intervālā no 19 līdz 32 tūkst. EUR gadā.

**Tabula Nr. 57. Modeļa darbības izmaksu aplēses sadalījums**

Izmaksu kategorija	Scenārijs	Izmaksas 1.v., EUR	Izmaksas 2.v., EUR
<b>Personāla izmaksas</b>	1. Viens darbinieks savu pienākumu ietvaros dodas mājas vizītēs	17 989	17 989
	2. Darbinieks un šoferis dodas mājas vizītēs		3 360
<b>IT aprīkojums</b>	Tiek iegādāts IT aprīkojums	200	200
<b>Transporta izmaksas</b>	Tiek izmantota pašvaldības automašīna, vai noslēgts pilns operatīvais līzings	114	10 874
<b>Infrastruktūra</b>	Nav nepieciešama fiziska infrastruktūra	0	0
<b>Kopā</b>		<b>18 303</b>	<b>32 423</b>

Avots: KPMG analīze

Prognozētais pakalpojuma ieviešanas laiks būtu aptuveni līdz 8 mēnešiem, pieņemot, ka pašvaldībai ir vispārīgā vienošanās datortehnikas iegādei (cenu aptauja) un tiek organizēta apspriede pirms transportlīdzekļa iegādes iepirkuma organizēšanas. Identificētais laika ietvars ir ar rezervi un uzskatāms par maksimālo, kas būtu nepieciešams

**Tabula Nr. 58. Modeļa ieviešanas būtiskākie pasākumi**

Posms	Ilgums
<b>Tehniskā aprīkojuma iegāde un transportlīdzekļa pilnais operatīvais līzings</b>	Līdz 4 mēneši
<b>Darbinieka darba plāna izstrāde</b>	Līdz 4 mēneši

Posms	Ilgums
<b>Kopējais ieviešanas laiks</b>	<b>Līdz 8 mēnešiem</b>

Avots: KPMG analīze

#### 5.2.4. Pašapkalpošanās kiosku izveidošana

Pašapkalpošanās kiosks ir digitāla, publiski pieejama iekārta, kas nodrošina iedzīvotājiem iespēju patstāvīgi pieteikt un saņemt noteiktus valsts vai pašvaldības pakalpojumus bez tiešas darbinieka iesaistes. Tas parasti ir aprīkots ar skārienjutīgu ekrānu, autentifikācijas risinājumu (piemēram, eID kartes lasītāju), dokumentu skeneri un, nepieciešamības gadījumā, printeri vai maksājumu termināli. Kiosks darbojas kā starpnieks starp lietotāju un attiecīgajām informācijas sistēmām, nodrošinot drošu piekļuvi elektroniskajiem pakalpojumiem.

Ārvalstu prakse Apvienotajos Arābu Emirātos (AAE) rāda, ka pašapkalpošanās kioski ir būtisks digitālās pārvaldības elements, kas nodrošina iedzīvotājiem ātru un ērtu piekļuvi valsts pakalpojumiem. Šie kioski ir izvietoti publiskās vietās, piemēram, tirdzniecības centros, transporta mezglos un valsts iestādēs, un tie ļauj veikt dažādas darbības, atjaunot dokumentus, apmaksāt sodus un rēķinus, kā arī saņemt oficiālus izrakstus. Kioski darbojas 24/7 režīmā, piedāvā vairāku valodu atbalstu un izmanto modernās tehnoloģijas, piemēram, bezskaidras naudas norēķinus. Šāda pieeja būtiski samazina rindas, uzlabo pakalpojumu pieejamību un samazina administratīvās izmaksas.<sup>591</sup>

Arī Kosovas Republikas Prištinas pilsētas pašvaldībā ieviestais E-kiosku risinājums, apliecina, ka pašapkalpošanās tehnoloģijas var efektīvi uzlabot publisko pakalpojumu pieejamību un kvalitāti. Šie kioski nodrošina iedzīvotājiem iespēju 24/7 režīmā ātri un bez tieša kontakta ar amatpersonām saņemt dažādus valsts pakalpojumus, piemēram, dzimšanas, laulības un dzīvesvietas sertifikātus, kā arī izmantot citus pakalpojumus, tostarp nodokļu maksājumus un īpašuma dokumentu izdrukus. Sistēma balstās uz drošu identifikāciju ar personu apliecinošu dokumentu vai biometrisko informāciju, vairāku valodu atbalstu un automatizētiem procesiem, kas būtiski samazina rindas un administratīvo slogu.<sup>592</sup>

Latvijā šāda iekārta var tikt izvietota publiski pieejamās vietās ar regulāru cilvēku plūsmu, piemēram, pagastu centros, bibliotēkās, tirdzniecības vietās vai degvielas uzpildes stacijās. Tās mērķis ir paplašināt pakalpojumu teritoriālo pieejamību, mazināt nepieciešamību pēc klātienē konsultācijām un veicināt digitālo pakalpojumu izmantošanu. Pašapkalpošanās kiosks ir īpaši piemērots situācijās, kad pakalpojumu pieprasījums konkrētā teritorijā nav pietiekams pastāvīga klientu apkalpošanas punkta

<sup>591</sup> Pašapkalpošanās kiosks AAE: <https://www.dubicars.com/news/rta-smart-kiosk-detailed-guide.html>

<sup>592</sup> Raksts par Kosovas E-kiosku ieviešanu: [https://www.eipa.eu/epsa/e-kiosk-digital-self-service/?utm\\_s,](https://www.eipa.eu/epsa/e-kiosk-digital-self-service/?utm_s,) skatīt 3. un 4. rindkopu

uzturēšanai, bet ir nepieciešama regulāra piekļuve valsts un pašvaldības sniegtajai informācijai un pakalpojumiem.

#### 5.2.4.1. Izmaksas un būtiskākie pasākumi

Šī modeļa izmaksas izdalītas ieviešanas izmaksās un uzturēšanas izmaksās. Izmaksu rādītāji iegūti sadarbībā ar Hansab.lv, kuri e-pasta saziņā sniedza informāciju par potenciālajām izmaksām.

**Tabula Nr. 59. Pašapkalpošanās kioska ieviešanas izmaksas**

Pozīcija	Aptuvenā summa EUR <sup>593</sup>
Pašapkalpošanās terminālis 1 x 1 m	7 000
eID kartes lasītājs	1 700
Programmatūra/licence (hostings, domain)	2 000
Uzstādīšana un konfigurācija	1 000
<b>Kopā</b>	<b>11 700</b>

Avots: KPMG analīze

Vidējās vienreizējās izmaksas sastāda aptuveni 12 tūkst. EUR par viena pašapkalpošanās kioska izvietojumu katrā atrašanās vietā. Kiosks veidots kā stends jeb interaktīvs infodēlis (līdzīgi kā lielveikalos, vai pašapkalpošanās kasēs).

Programmatūras izstrāde atsevišķi ietver aptuveni 20 tūkst. EUR izmaksas, kura nodrošinātu lietotāja saskarni visiem kioskiem. Cenas var krasi svārstīties atkarībā no nepieciešamās integrātes pakāpes.

Vienkāršākajā ieviešanas scenārijā iespējams izstrādāt atsevišķu tīmekļa vietni kioska režīmā, kas nodrošina valsts pakalpojumu piekļuvi, izmantojot esošās API integrācijas, ja tas iespējams. Šādā gadījumā būtiskākais izstrādes fokuss būtu lietotājam draudzīga, intuitīva un pieejama UX/UI dizaina izveide, īpašu uzmanību pievēršot senioru un digitāli mazāk pieredzējušu lietotāju vajadzībām pēc WCAG 2.2 AA standarta. Šī pieeja ļautu izmantot esošo infrastruktūru un samazināt izstrādes izmaksas, vienlaikus nodrošinot funkcionālu un efektīvu pakalpojumu pieejamību.

<sup>593</sup> Hansab.lv sniegtā informācija E-pasta sarakstē 2026. gada 10. martā

Tomēr, ņemot vērā, ka, piemēram, sociālo pakalpojumu jomā tiek apstrādāti sensitīvie personas dati, var rasties nepieciešamība izstrādāt specializētu paaugstinātas drošības sistēmu ar papildu aizsardzības mehānismiem, piekļuves kontroli, auditēšanas iespējām un atbilstību normatīvajiem aktiem datu aizsardzības jomā. Šāds risinājums būtiski palielinātu izstrādes un uzturēšanas izmaksas. Papildus jāizvērtē autentifikācijas metodes, lai gan eID kartes izmantošana nodrošina augstu drošības līmeni, paroles ievade var radīt grūtības noteiktām lietotāju grupām; alternatīvi iespējama biometriskās autentifikācijas ieviešana, taču tās izmantošanai jābūt skaidri saskaņotai ar spēkā esošo normatīvo regulējumu.

#### Tabula Nr. 60. Pašapkalpošanās kioska uzturēšanas izmaksas

Pozīcija	Summa gadā, EUR
Tīmekļvietnes uzturēšana (hostings, domain)	1 000
Serviss un apkope	600
Telpas vietas noma kioskam 1 m <sup>2</sup> <sup>594</sup>	200
<b>Kopā</b>	<b>1 800</b>

Avots: KPMG analīze

Papildus sākotnēji norādītajām izmaksu pozīcijām jāņem vērā arī, ka nepieciešams elektropieslēgums, stabils interneta pārklājums, kā arī aprīkojuma apdrošināšana pret bojājumiem vai vandālismu. Atkarībā no izvēlēta tehniskā risinājuma un pakalpojumu līmeņa (piemēram, paplašināta servisa līguma vai drošības monitoringa), izmaksas var mainīties.

Aptuvenās ikgadējas izmaksas sastāda aptuveni no 2 līdz 3,5 tūkst. EUR par katru pašapkalpošanās punktu.

Kopējais modeļa ieviešanas laiks būtu aptuveni 2 līdz 3 gadi.

<sup>594</sup> Balsoties no iepriekš aprēķinātajām telpu nomas izmaksām uz vienu kvadrātmetru. Tiek pieņemts, ka nepieciešamā telpa kioska darbībai ir viens kvadrātmetrs

**Tabula Nr. 61. Modeļa ieviešanas būtiskākie pasākumi**

Posms	Ilgums
Sagatavošanās un analīze, kas ietver prasību definēšanu, tehniskās specifikācijas izstrādi, vietu izvērtēšanu un biznesa procesu izstrādi, lai optimizētu sasaisti ar valsts pakalpojumu turētājiestādēm.	5 līdz 6 mēneši
Vienkārši izmantojama dizaina izstrāde lietotājiem, kas ietver UX/UI dizainu	Līdz 4 mēneši
Programmatūras izstrāde (Nepieciešama tīmekļvietne ar vienkāršu lietojamību vecāka gadagājuma cilvēkiem, kas bāzēta uz Latvija.gov.lv) <sup>595</sup>	4 līdz 6 mēneši
Programmatūras savienošana ar fiziskām iekārtām	Līdz 4 mēnešiem
Atrašanās vietu izvēle un līgumu noslēgšana ar valsts pārvaldes iestādēm vai saimnieciskās darbības veicējiem, kuriem ir pieejamas piemērotas telpas	Līdz 6 mēneši
Fiziska aparatūras uzstādīšana izvēlētajās atrašanās vietās	Līdz 2 mēneši
Pilotēšana un testēšana	Līdz 2 mēneši
<b>Kopējais ieviešanas laiks</b>	<b>Līdz 30 mēnešiem</b>

Avots: KPMG analīze

### 5.2.5. Efektivitātes salīdzinājums

Balstoties uz iepriekš veikto analīzi un savstarpēji salīdzinot visu alternatīvu izmaksu aplēsi gada griezumā, secināms, ka viszemākās ieviešanas izmaksas būtu individuālo

<sup>595</sup> Nepieciešams izstrādāt jaunu vienkāršotu tīmekļvietni, jo esošais Latvija.gov.lv var radīt grūtības pakalpojumu noformēšanā vecāka gada gājuma cilvēkiem, kuri nav raduši izmantot digitālās tehnoloģijas

vizīšu modelim un mobilajam VPVKAC uz pašvaldības attālajām teritorijām. Savukārt augstākās ieviešanas izmaksas būtu pašapkalpošanās kiosku ieviešanai.

**Tabula Nr. 62. Alternatīvo modeļu ieviešanas izmaksu aplēse**

Kritērijs	Mobilais VPVKAC uz pašvaldības attālajām teritorijām	Mobilais VPVKAC mikroautobusa formātā	VPVKAC individuālās vizītes pie klienta	Pašapkalpošanās kiosku izveidošana
<b>Gada izmaksas, EUR</b>	3 398 EUR	5 914 EUR	3 398 EUR	32 000 EUR <sup>596</sup>

Aplūkojot uzturēšanas izmaksas gadā secināts, ka viszemākās tās būtu individuālo vizīšu modelim, jo darba apjoms dinamiski tiek pielāgots apkalpoto klientu skaitam un ir salīdzinoši zemas paredzamās sākotnējās investīcijas. Savukārt zemākā viena pakalpojuma maksa būtu pašapkalpošanās kioskiem.

Dotācijas aprēķinā izmantotais pieņēmums par 7 200 EUR līdzfinansējumu VPVKAC izveidei nebūtu pietiekams, lai pilnībā segtu nevienu analizē aplūkoto alternatīvo modeļu ieviešanas izmaksas. Tas norāda uz iespējamu finansējuma nepietiekamību un nepieciešamību pašvaldībām ieguldīt savus finanšu līdzekļus alternatīvo modeļu ieviešanā, kas var kavēt to reālu ieviešanu un darbību praksē, ja vien līdzfinansējums netiek paaugstināts.

Vienlaikus alternatīvu ekonomiskās efektivitātes salīdzinājums liecina, ka gandrīz visu identificēto modeļu uzturēšanas izmaksas uz vienu pakalpojumu pārsniedz dotācijas aprēķinā paredzēto līdzfinansējuma līmeni 2 EUR par pakalpojumu. Izņēmums ir pašapkalpošanās kioski, bet jāņem vērā augstās ieviešanas izmaksas, kā arī jāizvērtē pieprasījums.

Apskatot datus par sniegto pakalpojumu skaitu par reģioniem, tika secināts, ka vidēji katrā reģionā stundā tiek sniegti aptuveni 6,84 pakalpojumi. Balstoties no tā tiks veikts aprēķins par potenciāli apkalpoto klientu skaitu.

<sup>596</sup> Izmaksās iekļauta tīmekļvietnes izstrāde (20 000 EUR) un viens pašapkalpošanās kiosks (12 000 EUR)

**Tabula Nr. 63. Ekonomiskās efektivitātes salīdzinājums**

Kritērijs	Mobilais VPKAC uz pašvaldības attāļajām teritorijām	Mobilais VPKAC mikroautobusa formātā	VPVKAC individuālās vizītes pie klienta	Pašapkalpošanās kiosku izveidošana
<b>Gada izmaksas, EUR</b>	Uzturēšanas izmaksas 23 līdz 51 tūkst.	Uzturēšanas izmaksas 36 līdz 54 tūkst.	Uzturēšanas izmaksas 18 līdz 32 tūkst.	Uzturēšanas izmaksas 2 līdz 3 tūkst. EUR
<b>Sākotnējās investīcijas</b>	Vidējas	Vidējas	Zemas	Augstas
<b>Vidējais sniegto pakalpojumu skaits gadā<sup>597</sup></b>	475 <sup>598</sup>	396 <sup>599</sup>	350 - 400 <sup>600</sup>	1 306 <sup>601</sup>
<b>Viena pakalpojuma maksa<sup>602</sup></b>	48,42 – 107,37 EUR	90,91 – 136,36 EUR	45,00 – 91,43 EUR	1,49 – 1,91 EUR
<b>Personāla nepieciešamība</b>	1-2 nodarbinātie	1-2 nodarbinātie	1-2 nodarbinātie	-

Avots: KPMG analīze

Lai nodrošinātu vispusīgu alternatīvu efektivitātes salīdzinājumu, katru no piedāvātajām alternatīvām nepieciešams analizēt attiecībā pret 5.1. leteikumi un vienotie kritēriji VPKAC tīkla paplašināšanas un izveides nepieciešamībai izvirzītajiem pieciem kritērijiem VPKAC tīkla paplašināšanai un attīstībai.

<sup>597</sup> Tiek pieņemts, ka vidēji tiek sniegti 0,33 pakalpojumi stundā katrā pašvaldībā, balstoties uz KPMG veikto analīzi par sniegto pakalpojumu skaitu 2024. gadā un VARAM nodrošinātajiem datiem par VPKAC tīklā sniegto pakalpojumu rādītājiem VPKAC tīkla darbības laikā no 2015. gada līdz 2024. gadam

<sup>598</sup> Tiek pieņemts, ka aktīvā klientu apkalpošana notiek aptuveni 6h dienā, 2h veltot administratīvajam darbam

<sup>599</sup> Tiek pieņemts, ka aktīvā klientu apkalpošana notiek aptuveni 5h dienā un 3h došanās uz pagastu no novada centra, uzstādīšanās un novākšanās

<sup>600</sup> Tiek pieņemts, ka aptuveni reizi stundā tiek apkalpots viens klients

<sup>601</sup> Tiek pieņemts, ka pašapkalpošanās kioski ir lielveikalos, kuru darba laiks ir no 9:00 līdz 22:00, un kas darbojas 360 dienas gadā

<sup>602</sup> KPMG aprēķins = Uzturēšanas izmaksas gadā / sniegto pakalpojumu skaits gadā

Tabulā nr. 64. atspoguļots, kā dažādas VPVKAC tīkla paplašināšanas alternatīvas atbilst konkrētām pašvaldību vajadzībām. Tabulā tiek salīdzinātas alternatīvas pēc noteiktiem kritērijiem, kas izvirzīti 5.1. Ieteikumi un vienotie kritēriji VPVKAC tīkla paplašināšanas un izveides nepieciešamībai.

Tabulas būtība ir atvieglot lēmumu pieņemšanu par alternatīvo modeļu izvēli, ļaujot pašvaldībām vienkāršāk salīdzināt alternatīvas un to piemērotību savām prioritātēm. Katram risinājumam tiek piešķirts vērtējums – augsts, vidējs, zems vai nav aktuāls – kas atspoguļo, cik lielā mērā konkrētā alternatīva spēj apmierināt attiecīgo vajadzību. Tādējādi tabula kalpo kā praktisks instruments, kas palīdz pamatot izvēli un veicina efektīvu VPVKAC tīkla attīstību, ņemot vērā katras pašvaldības unikālos apstākļus un prasības.

Katrs kritērijs raksturo konkrētu aspektu, kas ir būtisks pašvaldību vajadzībām:

- Augsts: alternatīva pilnībā atbilst attiecīgajam kritērijam, piemēram, sniedz ātru apkalpošanu vai ir viegli pieejama klientiem.
- Vidējs: alternatīva daļēji atbilst kritērijam, piemēram, apkalpošanas ātrums ir apmierinošs, bet var būt uzlabojams.
- Zems: alternatīva vāji atbilst kritērijam; piemēram, apkalpošanas ātrums ir lēns vai pieejamība ir apgrūtināta.
- Nav aktuāls: kritērijs alternatīvai nav būtisks vai nav piemērojams konkrētajā situācijā.

Šāda pieeja ļauj salīdzināt iespējas, ņemot vērā konkrētās pašvaldību vajadzības un prioritātes. Izvērtējot alternatīvas pēc 5.1. Ieteikumi un vienotie kritēriji VPVKAC tīkla paplašināšanas un izveides nepieciešamībai minētajiem kritērijiem, katrai pašvaldībai iespējams pieņemt pamatotu lēmumu par vispiemērotāko risinājumu.

**Tabula Nr. 64. Alternatīvo modeļu atbilstība pašvaldību vajadzībām**

Kritērijs	Mobilais VPVKAC uz pašvaldības attāļajām teritorijām	Mobilais VPVKAC mikroautobusa formātā	VPVKAC individuālās vizītes pie klienta	Pašapkalpošanās kiosku izveidošana
<b>Attālums sasniedzamība</b>	un Vidējs	Augsts	Augsts	Augsts
<b>Valsts pakalpojumu klātesamība</b>	iestāžu Vidējs	Vidējs	Augsta	Augsta
<b>Esošo pašvaldības ēku infrastruktūras pieejamība</b>	Augsta	Nav aktuāls	Nav aktuāls	Zema

Kritērijs	Mobilais VPVKAC uz pašvaldības attālajām teritorijām	Mobilais VPVKAC mikroautobusa formātā	VPVKAC individuālās vizītes pie klienta	Pašapkalpošanās kiosku izveidošana
Darbinieku pieejamība un kvalifikācija	Augsts	Augsta	Augsts	Nav aktuāls
Finansējuma samērīgums un uzturēšanas izmaksas	Vidējs	Zems	Vidējs	Augsts

Avots: KPMG analīze

Redzams, ka katra alternatīva piedāvā dažādu piemērotības pakāpi atbilstoši konkrētajiem kritērijiem. Nav vienas universālas alternatīvas, kas visos aspektos būtu vislabākā. Dažos gadījumos priekšrocības ir attālumā un sasniedzamībā, citā izmaksās, vai esošās infrastruktūras pieejamībā. Tāpēc ir svarīgi, lai izvēle balstītos uz pašvaldības individuālajām vajadzībām, prioritātēm un iedzīvotāju īpatnībām, jo katra situācija ir atšķirīga un prasa pielāgotu pieeju.

## 5.2.6. Secinājumi

Alternatīvo modeļu izvēle ir cieši saistīta ar pakalpojuma pieprasījuma apjomu un mērķauditorijas specifiku. **Mobilais VPVKAC uz pašvaldību attālajām teritorijām** modelis ir piemērots situācijās, kad pieprasījums ir vidēji augsts un klienti spēj patstāvīgi pārvietoties. Šis modelis nodrošina stabilu un kvalitatīvu klātienē apkalpošanu, veicina uzticību un ļauj sniegt personalizētākus pakalpojumus. Tomēr jāņem vērā salīdzinoši augstās uzturēšanas izmaksas (aptuveni no 23 000 līdz 51 000 EUR gadā), kas ietver telpu uzturēšanu, komunālos maksājumus un personāla izmaksas. Tādēļ tas ir ekonomiski pamatots tikai pie stabilas un pietiekami lielas klientu plūsmas.

**Izbraukuma modelis ar individuālām vizītēm uz mājām** ir piemērotāks situācijās ar zemu pieprasījumu, īpaši gadījumos, kad mērķauditorijai ir kustību traucējumi vai ierobežota mobilitāte. Šī pieeja nodrošina augstāko pakalpojuma pieejamību, vienlaikus saglabājot vidēji zemas darbības izmaksas (aptuveni no 18 000 līdz 32 000 EUR gadā). Tomēr šī modeļa mērogojamība ir ierobežota, jo pakalpojuma sniegšana ir atkarīga no cilvēkresursiem un loģistikas iespējām. Tas ir piemērots kā papildus risinājums vai sākotnējais darbības modelis tirgus testēšanai.

Savukārt **pašapkalpošanās kiosks** ir visefektīvākais risinājums situācijās ar ļoti augstu pieprasījumu. Šis modelis nodrošina zemas uzturēšanas izmaksas (aptuveni no 1 500 līdz 2 500 EUR gadā), augstu apkalpošanas kapacitāti un iespēju automatizēt procesus bez pastāvīgas personāla iesaistes. Tomēr tā ieviešanai nepieciešamas atbilstošas informācijas tehnoloģiju zināšanas un salīdzinoši augstas sākotnējās investīcijas. Ilgtermiņā tas nodrošina zemākās izmaksas uz vienu klientu un augstāko darbības efektivitāti, padarot to par stratēģiski izdevīgāko risinājumu pie augsta pieprasījuma līmeņa.



Optimālākais risinājums ir atkarīgs no pieprasījuma intensitātes un klientu vajadzībām. Var tikt apsvērta arī hibrīda modelis, kas apvieno vairākus pieejas veidus, lai nodrošinātu gan izmaksu efektivitāti, gan pakalpojuma pieejamību dažādām klientu grupām.

## 6. Samērīga finansējuma apmēra noteikšana, kas novirzāma pašvaldībām par pakalpojuma pieteikumu apstrādi un viena VPVKAC darbībai

### 6.1. Dotācijas modeļa pieejas un mehānismi

Šajā nodaļā tiek izskatītas trīs iespējamie dotācijas aprēķina modeļi, kā arī tiek noteikts izvēlētais modelis VPVKAC dotācijas modeļa pārskatīšanai / uzlabošanai. Tie ir:

- 1) **Fiksētās dotācijas modelis** – finansējuma apjoms tiek pilnībā noteikts pēc nemainīgiem parametriem, kuri nav tiešā veidā atkarīgi no finansējuma saņēmēja darbības apjoma, snieguma vai rezultātiem ar mērķi nodrošināt bāzes finansējumu katram finansējuma saņēmējam.
- 2) **Mainīgās dotācijas modelis** – finansējuma apjoms tiek pilnībā noteikts pēc mainīgiem parametriem, kurus tiešā veidā ietekmē finansējuma saņēmēja darbība un sniegtie rezultāti.
- 3) **Jauktais modelis** – šis modelis sastāv no fiksētas bāzes daļas un mainīgas, sniegtā balstītas daļas, kuru savstarpējo īpatsvaru nosaka iepriekš definēti svāri vai cits aprēķina mehānisms.

Norādām, ka pastāv arī citi finansēšanas modeļu veidi – OECD izstrādātā pētījuma “Pašvaldību kopīgu pakalpojumu sniegšanas veicināšana Lietuvā” (“*Enabling Inter-Municipal Shared Service Provision in Lithuania*”),<sup>603</sup> 6.1. nodaļā apkopotas galvenās pieejas un principi, pēc kuriem iespējams ieviest efektīvu pašvaldības pakalpojumu finansēšanas modeli. Pētījumā tiek aprakstīti pieci galvenie izmaksu segšanas principi (norādām, ka, lai gan pētījuma mērķis ir analizēt pašvaldību izmaksu sadalīšanas modeļus, šie piemēri efektīvi atspoguļo arī iespējamās variantus valsts mēroga finansējuma sadalīšanai):

1. **Pilno izmaksu segšanas princips** – finansējuma piešķiršana tiešā veidā ir atkarīga no tiešām un netiešām izmaksām, kas ir aprēķinātas par katru pašvaldību. Šāds modelis netiek detalizēti izskatīts tālāk ziņojumā, jo esošā uzdevuma ietvaros nav iespējams precīzi aprēķināt katras pašvaldības izmaksas, ņemot vērā nepieciešamo datu trūkumu, kā arī to, ka pašvaldības VPVKAC sniedz arī pašvaldības un citus ārpus groza esošus pakalpojumus, līdz ar ko VPVKAC izmaksas var nebūt tiešā veidā salīdzināmas. Šādi ierobežojumi ir arī atrunāti minētajā pētījumā – sarežģītība un izmaksu attiecināmība.
2. **Izmaksu atbilstības princips** – izmaksu segšanas apjoms tiek noteikts atbilstoši pakalpojumu izmantošanas intensitātei, sasaistot to ar sniegto pakalpojumu

<sup>603</sup> OECD (2024), *Enabling Inter-Municipal Shared Service Provision in Lithuania: Proposed Legal and Institutional Framework and Piloting Approach in Tauragė+ Functional Zone*, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/en/publications/enabling-inter-municipal-shared-service-provision-in-lithuania\\_f8ad6859-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enabling-inter-municipal-shared-service-provision-in-lithuania_f8ad6859-en.html) 71. lpp.

apjomiem. Šis modelis atbilst mainīgās dotācijas modelim, kas sasaista finansējuma apjomu ar sniegto rezultātu un tiek izskatīts šajā ziņojumā.

3. **Sadales pēc iedzīvotāju skaita princips** – izmaksu segšana tiek proporcionāli sadalīta atbilstoši katras pašvaldības iedzīvotāju skaitam. Pēc šāda modeļa iepriekš tika veikts dotācijas aprēķins VPVKAC uzturēšanai,<sup>604</sup> bet, ņemot vērā to, ka šāds modelis sagādāja sūdzības iesaistītajām pusēm, šajā ziņojumā tas netiek izskatīts. Pētījuma secinājumi norāda, ka šāda modeļa galvenais risks ir ierobežota motivācija pašvaldībām kontrolēt savas izmaksas, bet norādām arī, ka VPVKAC finansēšanas gadījumā šāds modelis ir ierobežots, ņemot vērā, ka iedzīvotāju skaits ne vienmēr tiešā veidā atspoguļo pašvaldības slodzi un pakalpojumu apjomu, kā arī rada problēmas mazapdzīvotu reģionu VPVKAC finansēšanai. Norādām gan, ka šī ziņojuma 6.1. nodaļā iedzīvotāju skaits tiek izvērtēts kā potenciāls kritērijs VPVKAC dotācijas modelī.
4. **Vienādu daļu princips** – katrs dalībnieks saņem vienādu daļu no kopējā izmaksu segšanas apjoma. Šis modelis daļēji atbilst fiksētajam modelim, kas nodrošina bāzes finansējumu VPVKAC uzturēšanai un tiek izskatīts tālāk šajā ziņojumā.
5. **Maksātspējas princips** – izmaksu segšanas apjomi tiek noteikti, ņemot vērā katra dalībnieka (pašvaldības) ekonomisko spēju, veicinot finanšu solidaritāti. Šāds modelis netiek izskatīts tālāk šajā ziņojumā, jo šāda metode ieviestu lieku sarežģītību (kas minēts arī kā galvenais šī modeļa trūkums OECD pētījumā), kā arī saredzam, ka tas novestu pie strīdus jautājumiem starp pašvaldībām.
6. **Hibrīda modelis** – apvieno dažādas metodes, pielāgojoties konkrētajām situācijām un mērķiem, nodrošinot elastību un veicinot taisnīgu izmaksu sadali. Šāds modelis atbilst jauktajam modelim, kas apkopo dažādas aprēķina metodes un tiek izskatīts tālāk šajā ziņojumā.

### 6.1.1. Fiksētā modeļa versija

Fiksētas dotācijas modelis ir tāds modelis, kuram finansējums tiek noteikts kā pārsvarā iepriekš definēta un relatīvi nemainīga summa, balstoties uz stabiliem parametriem, kas finansējuma perioda laikā būtiski nemainās vai mainās reti un prognozējami, kā arī nav tiešā veidā saistīti ar snieguma vai iznākumu rādītājiem. Šādi rādītāji var būt, piemēram, konkrēta finansējuma summa uz vienu pašvaldību vai VPVKAC. Šī modeļa mērķis ir nodrošināt paredzamu bāzes finansējumu katrai pašvaldībai VPVKAC uzturēšanai.

<sup>604</sup> Valsts kanceleja. Anotācija: Tiesību akta projekta "Kārtība, kādā izmanto valsts budžeta likumā paredzēto apropriāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei" sākotnējās ietekmes (ex-ante) novērtējums (anotācija). TAP portāls. <https://tapportals.mk.gov.lv/annotation/507b02a2-39a4-4da4-9d4e-af08ea958d7c>

Fiksētās daļas iekļaušanai dotācijas aprēķina modelī ir būtiski ieguvumi:

- 1) **Saprotamība un caurspīdīgums.** Finansējuma formula ir viegli izskaidrojama, saprotama un pārbaudāma. Ņemot vērā, ka dotācijas modeļiem var būt daudzas iesaistītās puses, ir būtiski, ka modelis būtu skaidrs un vienoti izprasts.
- 2) **Prognozējamība.** Šāds modelis ir augsti prognozējams un ir administratīvi vienkāršs, jo pastāv ierobežota saikne ar snieguma/iznākumu rādītājiem. Konkrēta pašvaldība var vieglāk plānot savu darbību, bet finansējuma sniedzējs var labāk paredzēt finansējuma sadalījumu starp finansējuma saņēmējiem, kā arī kopējo finansējuma apjomu (ja tas nav ierobežots).
- 3) **Samazināts administratīvais slogs.** Šādam modelim pastāv mazāka nepieciešamība pēc sarežģītas datu ievākšanas, pārbaudes un pārrēķinu procedūrām. Līdz ar to, tiek samazinātas arī administratīvās izmaksas – gan finansējuma saņēmējiem, kam dati par mainīgo parametru izpildi būtu jāapkopo un jāiesniedz, gan finansējuma sniedzējam, kam šie dati būtu jāpārbauda un jāapstrādā. Papildus tiek nodrošināta ātrāka izmaksu organizēšana.
- 4) **Bāzes finansējums.** Fiksētā komponente nodrošina minimāli nepieciešamos resursus iestādes pamatfunkciju veikšanai, bez palielināta riska par finansējuma svārstīgumu. Šādu dotāciju mazāk ietekmē sezonālitate, demogrāfiskās svārstības, pakalpojumu pieprasījuma kritumi, ārkārtas situācijas u.tml.

Papildus norādām, ka fiksētā komponente palīdz saņemt finansējumu un samazina nevienlīdzību finansējuma saņēmējiem, kas savu darbību veic reģionos ar dabiski zemāku pakalpojumu skaitu (piemēram, mazāk apdzīvoti reģioni). Šādām iestādēm izmaksas rodas arī, ja sniegto pakalpojumu slodze ir zemāka (iestādēm tik un tā ir fiksētās administratīvās izmaksas, kas nav atkarīgas no iestādes darbības apjoma). Šis ir būtisks aspekts, ņemot vērā, ka jānodrošina pakalpojumu nodrošināšana arī šādos reģionos.

- 5) **Samazināts datu manipulācijas risks.** Ja finansējums nav atkarīgs no mainīgiem parametriem, mazinās motivācija un iespēja mākslīgi “uzpūst” apjomus, pārklasificēt aktivitātes vai optimizēt uzskaiti dotācijas dēļ. Finansējuma saņēmējs var koncentrēties uz pamatuzdevumu, nevis uz to, kas vislabāk ietekmēs saņemto dotāciju.

Neskatoties uz pozitīvajām pusēm, gadījumā, ja dotācijas modelis balstās tikai uz fiksēta mehānisma finansējumu, tas neņem vērā atšķirības iestāžu noslodzē, produktivitātē un sniegtā, tādējādi samazinot dotācijas modeļa piemērotību.

Ja modelī netiek iekļauti papildu rādītāji, finansējuma sadale var būt netaisnīga, jo tas neņem vērā objektīvās atšķirības VPVKAC darbības apjomā un resursu nepieciešamībā – proti, iestādēm ar lielāku slodzi ir objektīvi nepieciešams papildu finansējums. Šo risku var mēģināt mazināt, izvēloties piemērotus fiksētos rādītājus – piemēram, iedzīvotāju skaits pašvaldībā. Tomēr arī šajā gadījumā nav garantijas, ka iestādes ar līdzvērtīgu slodzi saņems līdzvērtīgu finansējuma apjomu, jo reģionos ar līdzīgu iedzīvotāju skaitu var būt būtiski atšķirīgi sniegto pakalpojumu apjomi un klientu plūsma. Līdz ar to, ir

sarežģīti izstrādāt pilnībā fiksētu dotācijas modeli, kas pietiekami precīzi atspoguļotu faktiskās vajadzības.

Fiksētās dotācijas modelis var arī nebūt pietiekami elastīgs uz izmaiņām – piemēram, pieaugot pieprasījumam, finansējums automātiski nepielāgojas, kas var pasliktināt pakalpojumu pieejamību vai kvalitāti.

Pilnībā fiksētas dotācijas modelis, kas ir balstīts uz parametriem, kas nav tiešā veidā atkarīgi no iestādes darbības, var nepietiekami motivēt finansējuma saņēmējus uz optimālu darbību – sniegto pakalpojumu skaita palielināšanu, kvalitātes nodrošināšanu, procesu uzlabošanu u.c. mērķiem. VPVKAC dotācijas modelim būtu jānodrošina ne tikai nepieciešamā finansējuma nodrošināšana, bet arī stimuli ilgtermiņā virzīties uz efektīvāku un kvalitatīvāku darbību.

Papildus norādām, ka, lai gan tiek mazināts risks manipulēt ar snieguma rādītājiem, tas nav izslēgts. Piemēram, ja fiksētais finansējums piesaistīts centru/filiāļu skaitam – rezultātā tas var mudināt formāli veidot papildu struktūrvienības bez pamatotas nepieciešamības.

**Secinām, ka fiksētajam dotācijas modelim ir būtiski ieguvumi, tomēr tas nav ieteicams kā vienīgais finansēšanas pamats, jo tas ne vienmēr nodrošina taisnīgu finansējuma sadalījumu, nepietiekami reaģē uz atšķirībām VPVKAC un nepietiekami motivē iestādes optimālai rīcībai ilgtermiņā.**

### 6.1.2. Mainīgā modeļa versija

Mainīgs dotācijas modelis ir finansējuma piešķiršanas modelis, kurā dotācijas apmērs tiek noteikts primāri pēc faktiskajiem darbības rezultātiem, snieguma rādītājiem vai sniegto pakalpojumu apjoma, kas var būtiski atšķirties starp pašvaldībām un laika periodiem. Finansējums šādā modelī ir cieši sasaistīts ar iestādes produktivitāti, aktivitāti vai sasniegtajiem rezultātiem, un to parasti aprēķina ex-post (pēc perioda) vai periodiski koriģē, balstoties uz aktuālajiem datiem.

Mainīgās daļas iekļaušanai dotācijas aprēķinā ir vairāki būtiski ieguvumi:

1. **Stingra sasaiste ar rezultātiem.** Finansējums seko faktiskajam sniegumam, tādējādi dotācijas apmērs labāk atspoguļo reālo aktivitāti un nepieciešamību. Ja izvēlētie rādītāji korekti atspoguļo slodzi, finansējums tiek vairāk novirzīts tur, kur tiek sniegts lielāks pakalpojumu apjoms vai sasniegti labāki rezultāti, atspoguļojot ciešāku sasaisti ar taisnīguma principu.

Norādām, ka sasaiste ar rezultātiem ir būtiska iestāžu darbībai reģionos, kuros ir palielināta slodze, kuru nevar uztvert ar fiksētiem rādītājiem.

2. **Motivācija uzlabot sniegumu un efektivitāti.** Tā kā dotācija tiešā veidā ir atkarīga no rezultātiem, modelis rada spēcīgāku stimulu finansējuma saņēmējiem uzlabot darba organizāciju, palielināt apkalpoto klientu/pakalpojumu apjomu un (ja parametrs to ietver) celt kvalitāti.

3. **Elastība pret pieprasījuma izmaiņām.** Ja rādītāji aug, finansējums var palielināties bez nepieciešamības manuāli pārskatīt fiksētās bāzes, kas ļauj operatīvāk reaģēt uz pieaugošu noslodzi vai politikas izmaiņām.
4. **Vieglāka mērķu ieviešana un pārvaldība.** Mainīgs modelis ļauj finansējuma sniedzējam mērķtiecīgāk iestrādāt mērķus un prioritātes (piem., konkrētu pakalpojumu pieejamību, klientu apmierinātību, termiņu ievērošanu), ja tās ir izmērāmas un objektīvi pārbaudāmas.

Vienlaikus pilnībā mainīgam modelim ir būtiski trūkumi un ieviešanas riski.

Šāds modelis var pastiprināt teritoriālo nevienlīdzību un nenodrošināt pakalpojumu sniegšanu visā Latvijas teritorijā. Lielākās pašvaldībās sniegto pakalpojumu skaits parasti ir lielāks iedzīvotāju skaita dēļ, un finansējums var koncentrēties tur, kur apjoms “dabiski” ir augstāks. Savukārt attālākos vai mazāk apdzīvotos reģionos apjoms objektīvi ir zemāks, taču tas nenozīmē, ka vajadzība pēc pakalpojumiem ir mazāka — nereti piekļuve pakalpojumiem ir sarežģītāka, un uzturēšanas izmaksas uz vienu apkalpoto personu var būt augstākas. Rezultātā var veidoties situācija, kur atsevišķas pašvaldības nesaņem minimāli nepieciešamo finansējumu, lai uzturētu VPVKAC darbību un nodrošinātu pakalpojumu pieejamību, kas ir VPVKAC tīkla mērķis.

Apjomā vai sniegunā balstīts finansējums var būt pārmērīgi svārstīgs un grūti prognozējams. Pakalpojumu pieprasījuma dinamiku ietekmē gan ārējie, gan iekšējie faktori (normatīvo aktu izmaiņas, institucionāli lēmumi, iedzīvotāju informētība, paradumu maiņa, u. c. faktori). Līdz ar to, finansējuma apmērs var būtiski mainīties pat īsā laika periodā, radot risku personāla un resursu plānošanai, kā arī apgrūtinot pašvaldību un finansētāja budžeta plānošanu.

Mainīgā modelī ir kritiski svarīga rādītāju izvēle, jo nepiemērots rādītājs var radīt nepareizus stimulus un netaisnīgu sadali. Vienkāršs “vienību skaits” ne vienmēr atspoguļo reālo darba ieguldījumu, jo pakalpojumi var būtiski atšķirties pēc sarežģītības, laika patēriņa un nepieciešamajiem resursiem. Līdz ar to, pastāv risks, ka finansējums neatbilst faktiskajai noslodzei un neveicina kvalitatīvu pakalpojumu nodrošināšanu pat, ja ir piesaistīts parametram, kas atspoguļo produktivitāti.

Šāds modelis ir būtiski atkarīgs no datu kvalitātes. Lai mainīgu modeli īstenotu korekti, ir nepieciešama vienota uzskaitē, datu pārbaudāmība un salīdzināmība starp pašvaldībām, kā arī regulāras pārrēķinu procedūras. Tas palielina administratīvo slogu gan finansējuma saņēmējiem (datu ievākšana, atskaites), gan finansējuma sniedzējam (pārbaude, audits, pārrēķini), kā arī palielina strīdu risku par datu interpretāciju. Papildus norādām, ka mainīgs modelis var palielināt datu manipulācijas risku. Ja finansējums ir tieši atkarīgs no uzskaites vienībām, var rasties motivācija “optimizēt” uzskaiti (piem., aktivitāšu pārklasificēšana, uzskaites intensifikācija), lai palielinātu finansējumu, pat ja tas ne vienmēr uzlabo pakalpojuma būtību vai kvalitāti.

**Secinām, ka dotācijas modeļa mainīgajai daļai ir būtiski ieguvumi, tomēr tas nav ieteicams kā vienīgais finansēšanas pamats, jo šāds modelis var neparedzami svārstīties, pastiprināt teritoriālo nevienlīdzību un nenodrošināt minimāli**

nepieciešamo finansējumu VPVKAC uzturēšanai, īpaši mazāk apdzīvotos un attālākos reģionos.

### 6.1.3. Jauktā modeļa versija

Jauktais dotācijas modelis ir finansējuma piešķiršanas modelis, kurā dotācijas apmērs sastāv gan no fiksētas bāzes daļas, gan no mainīgas, sniegunā balstītas daļas – šo komponentu savstarpējo īpatsvaru nosaka iepriekš definēti svāri vai cits aprēķina mehānisms.

Iepriekšējās nodaļās tika norādīts, ka pilnībā fiksēts dotācijas modelis, lai arī ir caurspīdīgs un prognozējams, var nenodrošināt pietiekami taisnīgu sadalījumu un nerada pietiekamus stimulus snieguma uzlabošanai, savukārt pilnībā mainīgs modelis, lai arī veicina rezultātus un elastīgi seko pieprasījumam, var būt pārāk svārstīgs un pastiprināt teritoriālo nevienlīdzību. Tādēļ šajā nodaļā tiek aplūkots jauktais modelis kā abu pieeju kombinācija, kas ļauj vienlaikus izmantot gan fiksētās, gan mainīgās finansēšanas priekšrocības.

Jaukta modeļa galvenā priekšrocība ir tā, ka fiksētās un mainīgās pieejas ieguvumi nav savstarpēji izslēdzoši – nav nepieciešams izvēlēties tikai vienu no tiem, lai iegūtu attiecīgās pieejas priekšrocības. Līdz ar to jauktais modelis var nodrošināt līdzsvarotāku rezultātu nekā modelis, kas ir pilnībā fokusēts uz vienu vai otru metodi.

1. **Bāzes stabilitāte un pakalpojuma pieejamības nodrošinājums.** Fiksētā komponente ļauj garantēt minimāli nepieciešamu finansējumu pamatfunkciju veikšanai un VPVKAC uzturēšanai neatkarīgi no īstermiņa svārstībām pakalpojumu pieprasījumā.

Līdz ar to, ir samazināts risks, ka mazapdzīvotos reģionos esošie VPVKAC netiktu pienācīgi finansēti.

2. **Sasaiste ar faktiskajām vajadzībām un sniegumu.** Mainīgā komponente ļauj finansējumam labāk sekot reālajai noslodzei un sasniegtajiem rezultātiem, tādējādi mazinot risku, ka VPVKAC ar būtiski lielāku slodzi ilgstoši saņem nepietiekamu finansējumu.

Līdz ar ko ir samazināts risks, ka lielas plūsmas VPVKAC netiktu pienācīgi finansēti.

Kopumā 1. un 2. punktā minētie ieguvumi nodrošina taisnīgu finansējuma sadalījumu.

3. **Sabalansēti stimuli.** Modelis vienlaikus veicina pakalpojuma nodrošināšanu (jo bāze ir garantēta) un motivē uzlabot efektivitāti un kvalitāti (jo daļa finansējuma ir atkarīga no snieguma).

4. **Mazāks svārstīgums nekā pilnībā mainīgā modelī.** Pat ja pieprasījums vai rādītāji periodiski krītas, bāzes daļa amortizē finansējuma kritumu un samazina risku, ka iestāde īstermiņā nonāk resursu deficītā.
5. **Prognozējamība.** Ņemot vērā, ka fiksētā daļa lielākoties ir zināma un nemainīga, finansējuma saņēmēji var precīzāk plānot resursus un budžetu nekā pilnīgi mainīgā modelī.
6. **Mērķu ieviešana un pārvaldība.** Jauktā modeļa mainīgā daļa ļauj finansējuma sniedzējam mērķtiecīgi iestrādāt mērķus un prioritātes (piem., konkrētu pakalpojumu pieejamību, klientu apmierinātību, termiņu ievērošanu), ja tās ir izmērāmas un objektīvi pārbaudāmas.

Vienlaikus norādām, ka jebkurš jauktais modelis nav automātiski optimālāks – tā kvalitāte ir tieši atkarīga no dizaina izvēlēm.

Ņemot vērā, ka jaukts modelis sasaista dažāda veida komponentes, visticamāk tas būs sarežģītāks un grūtāk pamatojams, un saprotams nekā vai nu pilnībā fiksēts vai mainīgs modelis. Pieaug risks, ka iesaistītajām pusēm formula nav vienlīdz saprotama, kā arī ir palielināts administratīvais slogs.

Šo modeļa veidu arī ierobežo kvalitatīvu un salīdzināmu datu pieejamība. Mainīgās komponentes dēļ nepieciešama regulāra datu ievākšana, pārbaude un pārrēķini, kas palielina administratīvo slogu un izmaksas gan finansējuma saņēmējiem, gan finansētājam. Ja mainīgā daļa ir cieši piesaistīta konkrētām uzskaites vienībām, saglabājas motivācija optimizēt uzskaiti dotācijas dēļ (piemēram, pārklasificējot aktivitātes), tādēļ jāparedz kontroles mehānismi un, iespēju robežās, jāizvēlas rādītāji, kas ir grūtāk manipulējami.

Jauktais modelis ir efektīvs, jo gūst atsevišķos mainīgā un fiksētā modeļa ieguvumus, bet tas notiek tikai tādā gadījumā, ja izvēlēto kritēriju kombinācija ir optimāla. Ja mainīgās daļas rādītāji neatspoguļo reālo darba ieguldījumu, finansējuma sadale var kļūt neprecīza un radīt nevēlamus stimulus. Savukārt, ja fiksētās daļas rādītāji nenodrošina taisnīgu bāzes finansējumu, tad pastāv risks, ka daļa iestāžu nespēs uzturēt pamatfunkcijas un nodrošināt pakalpojuma pieejamību.

Visbeidzot norādām, ka jauktā modeļa centrālais uzdevums ir optimāli noteikt līdzsvaru starp fiksēto un mainīgo komponenti, jo pārmērīga nosvēršanās uz vienu vai otru pusi rada trūkumus:

- Ja fiksētās daļas proporcija ir pārāk liela, modelis kļūst līdzīgs pilnībā fiksētam: samazinās stimulējošais efekts un pastāv risks, ka finansējums nepietiekami atspoguļo atšķirības centros;
- Ja mainīgās daļas proporcija ir pārāk liela, modelis kļūst līdzīgs pilnībā mainīgam: palielinās finansējuma svārstīgums, teritoriālās nevienlīdzības risks un administratīvais slogs, kā arī iestādes var zaudēt stabilu bāzi pamatfunkciju nodrošināšanai.



Praksē tas nozīmē, ka fiksētajai daļai jānodrošina minimālais pakalpojuma pieejamības jeb “grīdas” finansējums, bet mainīgajai daļai jābūt pietiekami nozīmīgai, lai tā reāli ietekmētu rīcību un atspoguļotu noslodzi/sniegumu, vienlaikus nepadarot finansējumu pārlieku neprognozējamu.

**Secinām, ka jauktais dotācijas modelis kopumā ir ieteicamākais risinājums, jo tas ļauj apvienot fiksētā un mainīgā modeļa ieguvumus – stabilitāti un prognozējamību reizē ar sasaisti ar faktisko slodzi un sniegumu. Norādām gan, ka nepieciešams nodrošināt optimālu izvēlēto rādītāju sarakstu, datu pārvaldību un kontroles mehānismus, kā arī sabalansētu fiksētās un mainīgās daļas proporciju.**



## 6.2. Objektīvu kritēriju noteikšana turpmākiem izmaksu aprēķiniem

Šajā nodaļā izvērtēti VPVKAC dotācijas modelī ietveramie kritēriji. Ņemot vērā, ka 6.1. nodaļas secinājums ir balstīt VPVKAC dotācijas modeli jauktā pieejā, tiek izvērtēti gan fiksētie, gan mainīgie kritēriji ar nosacījumu VPVKAC dotācijas modelī ietvert vismaz vienu no katra veida kritērijiem.

VPVKAC dotācijas modeļa parametru izvērtēšanas un atlasēšanas procesā kritēriji tiek noteikti, balstoties uz sekojošiem principiem:

- **Caurspīdība.** Caurspīdība un neitralitāte raksturo, vai kritērijs ir skaidri definēts, viennozīmīgi interpretējams un piemērojams vienādi visām pašvaldībām, bez slēptiem nosacījumiem vai nepamatotām priekšrocībām atsevišķiem reģioniem.
- **Ekonomiskais pamatojums.** Šis kritērijs nozīmē, ka kritērijs ir loģiski un saturiski atbilstošs finansējuma sadales modelim un tā mērķim, un ka tā izmantošana ir pamatota ar racionāliem apsvērumiem, t.sk. vai tiek sniegts korekts motivējošs stimuls pašvaldībām uz optimālu rīcību VARAM mērķu sasniegšanai.
- **Datu objektivitāte.** Objektivitāte un pārbaudāmība raksturo, vai kritērijs balstās uz skaidri definētiem, izmērāmiem un neatkarīgi verificējamiem datiem. Tas nozīmē, ka datu iegūšana un aprēķins nav atkarīgs no subjektīva vērtējuma un ka ir iespējams pārbaudīt datu pareizību, tādējādi mazinot manipulācijas risku.
- **Datu esamība.** Šis kritērijs attiecas uz to, cik liels administratīvais resurss nepieciešams kritērija ieviešanai un uzturēšanai. Tas ietver izvērtējumu, vai nepieciešamie dati jau pastāv oficiālās uzskaites sistēmās, vai arī to iegūšanai būtu jāveido jaunas uzskaites procedūras, kas palielina administratīvo slogu pašvaldībām.
- **Saprotamība.** Saprotamība nozīmē, ka kritērijs un tā aprēķina mehānisms ir vienkāršs un viegli interpretējams. Tas paredz, ka iesaistītās puses spēj bez pārmērīgām interpretācijas grūtībām saprast, kā tiek aprēķināts finansējums, un ka parametrs nerada nevajadzīgas kļūdas vai atšķirīgu izpratni par uzskaiti.
- **Prognozējamība.** Prognozējamība raksturo, cik stabils un paredzams ir kritērijs laika gaitā. Tas nozīmē, ka tā vērtība būtiski nesvārstās īstermiņā un ka pašvaldības var plānot savu budžetu, prognozējot finansējuma apmēru arī nākamajos periodos.

Norādām, ka, lai gan individuāli kritēriji var tikt izvērtēti pēc minētajiem principiem, gala modeļa kritēriju izvēle ir jāveic, analizējot kritēriju darbību kopskatā. Atsevišķi kritēriji var tikt novērtēti pozitīvi, taču, ja tas ir pārāk līdzīgs citam, efektīvākam kritērijam, tā iekļaušana modelī var nesniegt papildu ieguvumu.

## 6.2.1. Izskatītie fiksētie kritēriji

Šajā nodaļā definēti potenciālie VPVKAC dotācijas modeļa fiksētās daļas kritēriji (skatīt Tabula Nr. 65 **Error! Reference source not found.**), kā arī veikts to izvērtējums.

**Tabula Nr. 65. Izskatīto fiksēto kritēriju apkopojums**

Faktors	Definīcija	Skaidrojums	Datu avots
<b>VPVKAC skaits</b>	Kopējais VPVKAC skaits.	Atspoguļo katra atsevišķā VPVKAC uzturēšanai paredzēto finansējumu.  OECD uzsver, ka pakalpojumu nodrošināšanā nepieciešams līdzsvarot izmaksas, pieejamību un kvalitāti. <sup>605</sup> Papildus, UN DESA (Kenijas gadījuma analīzē) finansējuma sadaļā skaidri nošķir izdevumus jaunu vienas pieturas aģentūras centru izveidei un esošo centru regulārajām uzturēšanas izmaksām. <sup>606</sup> Tādēļ VPVKAC centru skaits ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kas ietekmē kopējo izmaksu struktūru un šo izmaksu veidu līdzsvaru.	VARAM uzskaitē pieejamā informācija par VPVKAC skaitu.
<b>VPVKAC organizatoriskā forma</b>	Veids, kādā VPVKAC ir strukturēts un izvietots, piemēram, integrēts bibliotēkā kopā ar citām pašvaldības funkcijām.	Ietekmē fiksētās izmaksas, jo daļu izmaksu var dalīt ar citām struktūrvienībām.  Kā norādīts <i>The Countryside Review</i> , vienas pieturas aģentūru integrēšana esošajās institucionālajās struktūrās nodrošina koplietošanas ieguvumus (telpu īres, uzturēšanas un personāla izmaksu jomā), <sup>607</sup> tādējādi ietekmējot fiksēto izmaksu līmeni.	VARAM uzskaitē ir tieši pieejama informācija par VPVKAC skaitu un to izvietojumu pašvaldību administratīvajās ēkās, tostarp bibliotēkās.

<sup>605</sup> OECD (2024), Getting to Services in Towns and Villages: Preparing Regions for Demographic Change, OECD Rural Studies, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/en/publications/getting-to-services-in-towns-and-villages\\_df1e9b88-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/getting-to-services-in-towns-and-villages_df1e9b88-en.html) 10. lpp.

<sup>606</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2022). How to design and implement one-stop-shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: A handbook for governments and public institutions, United Nations, New-York, [https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook on how to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals.pdf](https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook%20on%20how%20to%20design%20and%20implement%20One-stop-Shops%20to%20promote%20better%20service%20delivery%20and%20implement%20the%20Sustainable%20Development%20Goals.pdf) 51. lpp.

<sup>607</sup> The Countryside Agency. (2003). Setting up one stop shops: A good practice handbook on linking services in market towns. The Countryside Agency. [https://2md.co.uk/wp-content/uploads/2014/03/CA-153-One-stop-shops\\_tcm2-15951.pdf](https://2md.co.uk/wp-content/uploads/2014/03/CA-153-One-stop-shops_tcm2-15951.pdf) 8. lpp.

Faktors	Definīcija	Skaidrojums	Datu avots
<b>VPVKAC pakalpojumu sniegšanas formāts</b>	Veids, kādā tiek nodrošināta pakalpojumu sniegšana, piemēram, klātienē apkalpošanas centrā vai attālināti, tostarp zvanu centra formātā.	<p>Ietekmē fiksētās izmaksas, jo klātienē un attālinātā klientu apkalpošana nosaka atšķirīgas prasības telpām un aprīkojumam.</p> <p>Balstoties uz UN DESA, vienas pieturas aģentūru efektīvai darbībai nepieciešami būtiski ieguldījumi gan sākotnējā infrastruktūrā (telpas, datortehnika, programmatūra, informācijas un komunikācijas tehnoloģijas), gan savietojamu sistēmu attīstībā, kā arī personāla nodrošināšanā ar augsta līmeņa digitālajām prasmēm.<sup>608</sup> Līdz ar to, infrastruktūras un tehnoloģisko risinājumu izvēle tieši ietekmē kapitālieguldījumus un pastāvīgo izmaksu apmēru.</p>	VARAM uzskaitē ir tieši pieejama informācija par VPVKAC zvanu centra funkcijām.
<b>VPVKAC sasniedzamība un atrašanās vieta</b>	VPVKAC ģeogrāfiskais izvietojums un pieejamības raksturojums, piemēram, atrašanās pilsētas centrā vai pagastā, sabiedriskā transporta pieejamība, attālums līdz tuvākajam administratīvajam centram.	<p>Sliktāka sasniedzamība palielina izmaksas uz vienu sasniegtu klientu (ja VPVKAC piedāvā klātienē pakalpojumus).</p> <p><i>Post un Agarwal</i> pētījuma piemērs rāda, ka vienas pieturas aģentūru izvietošana pie transporta mezgliem uzlabo piekļuvi un var palielināt apkalpošanas apjomu.<sup>609</sup></p>	Publiski pieejami dati par VPVKAC atrašanās vietu (adrese), kā arī publiski pieejama informācija par transporta infrastruktūru un sasniedzamību.
<b>VPVKAC izmantoto telpu statuss</b>	Juridiskais pamats VPVKAC izmantoto telpu lietošanai, kas nosaka, vai telpas ir pašvaldības īpašumā un tiek nodotas lietošanā iekšējās pārvaldības kārtībā, vai tiek izmantotas uz īres līguma pamata.	<p>Pašvaldības īpašumā esoša telpa un īrētas telpas rada atšķirīgas regulārās izmaksas, kuras nepieciešams finansēt.</p> <p><i>The Countryside Agency</i> norāda, ka vienas pieturas aģentūras var veidot no jauna vai piesaistīt jau esošai kopienas infrastruktūrai (piemēram, bibliotēkām vai pašvaldības</p>	Informācija, ko sniedz pašvaldības par VPVKAC izmantotajām telpām, un telpu lietošanas juridisko pamatu apliecināšie dokumenti (piemēram, īres līgumi, nodošanas lietošanā akti, citi pašvaldības iekšējās pārvaldības dokumenti).

<sup>608</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2022). How to design and implement one-stop-shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: A handbook for governments and public institutions, United Nations, New-York, [https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook on how to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals.pdf](https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook%20on%20how%20to%20design%20and%20implement%20One-stop-Shops%20to%20promote%20better%20service%20delivery%20and%20implement%20the%20Sustainable%20Development%20Goals.pdf) 29. l.p.p.

<sup>609</sup> Post, D., Agarwal, S. (2011). Citizen service centers: Enhancing access, improving service delivery, and reducing corruption (How-to notes). World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/147551468336028418/pdf/638910BRI0Citi00Box0361531B0PUBLIC0.pdf> 14. l.p.p.

Faktors	Definīcija	Skaidrojums	Datu avots
		iestādēm), <sup>610</sup> kas šajā kontekstā aktualizē telpu statusa nozīmi un tā ietekmi uz izmaksu apmēru.	
<b>VPVKAC darbinieku skaits</b>	Vidējais nodarbināto skaits vienā VPVKAC pilna laika ekvivalentā kalendārajā gadā.	Lielāks nodarbināto skaits ietekmē fiksētās izmaksas tiešā veidā caur darba algas izmaksām.  UN DESA uzsver, ka cilvēkresursi ir kritisks faktors veiksmīgai vienas pieturas aģentūru darbības nodrošināšanai – būtiska ir gan darbinieku skaita plānošana, gan to kvalifikācija, atlases avoti, atalgojuma struktūra un apmācība <sup>611</sup> , t.sk. jāparedz pietiekami resursi un apmācības personālam. <sup>612</sup> Savukārt <i>The Countryside agency</i> norāda, ka darbības izmaksas var atšķirties, tomēr pastāv pozitīva saistība starp augstām uzturēšanas izmaksām un nodarbināto skaitu. <sup>613</sup>	Informācija, ko sniedz pašvaldības par VPVKAC nodarbināto darbinieku skaitu (darbinieku uzskaitē, darba līgumi).
<b>VPVKAC darba laiks</b>	Centra noteiktais darba laiks, izteikts kā vidējais darba stundu skaits nedēļā.	Lielāks darba laiks tiešā veidā ietekmē fiksētās izmaksas (telpu uzturēšanas izmaksu, darba algas), kā arī motivē nodrošināt VPVKAC tīkla pieejamību.  World Bank rokasgrāmatā pakalpojumu plānošanā īpaši uzsvērta darba laika	VARAM uzskaitē ir tieši pieejama informācija par VPVKAC darba laiku.

<sup>610</sup> The Countryside Agency. (2003). Setting up one stop shops: A good practice handbook on linking services in market towns. The Countryside Agency. [https://2md.co.uk/wp-content/uploads/2014/03/CA-153-One-stop-shops\\_tcm2-15951.pdf](https://2md.co.uk/wp-content/uploads/2014/03/CA-153-One-stop-shops_tcm2-15951.pdf) 8. lpp.

<sup>611</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2022). How to design and implement one-stop-shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: A handbook for governments and public institutions, United Nations, New-York, [https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook on how to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals.pdf](https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook%20on%20how%20to%20design%20and%20implement%20One-stop-Shops%20to%20promote%20better%20service%20delivery%20and%20implement%20the%20Sustainable%20Development%20Goals.pdf) 47.-48., lpp.

<sup>612</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/en/publications/2020/05/one-stop-shops-for-citizens-and-business\\_1fff6e8b.html](https://www.oecd.org/en/publications/2020/05/one-stop-shops-for-citizens-and-business_1fff6e8b.html), 49. lpp.

<sup>613</sup> The Countryside Agency. (2003). Setting up one stop shops: A good practice handbook on linking services in market towns. The Countryside Agency: [https://2md.co.uk/wp-content/uploads/2014/03/CA-153-One-stop-shops\\_tcm2-15951.pdf](https://2md.co.uk/wp-content/uploads/2014/03/CA-153-One-stop-shops_tcm2-15951.pdf), 35. lpp.

Faktors	Definīcija	Skaidrojums	Datu avots
		plānošanas nozīme. <sup>614</sup> Atšķirīgs darba laiks nosaka atšķirīgu resursu nepieciešamību.	
<b>Iedzīvotāju skaits pašvaldībā</b>	Attiecīgās pašvaldības teritorijā deklarēto iedzīvotāju skaits kalendārajā gadā.	Atspoguļo potenciālo pieprasījumu pēc VPVKAC pakalpojumiem.  OECD pakalpojumu pieejamības analīzē pakalpojumu nodrošinājums tiek modelēts, ņemot vērā apdzīvotās vietas raksturlielumus (atrašanās vietu, tipu un iedzīvotāju skaitu). <sup>615</sup> Papildus, OECD Lietuvas gadījuma izpētē iedzīvotāju skaits tiek definēts kā atsevišķs potenciāls efektīvu pašvaldības pakalpojumu finansēšanas modelis. <sup>616</sup> Tādējādi iedzīvotāju skaits pašvaldībā var tikt pamatoti izmantots kā kritērijs pakalpojumu plānošanas un finansēšanas modeļa izstrādē.	CSP statistika (piemēram, iedzīvotāju skaits un īpatsvars pēc tautības reģionos, valstspilsētās un novados gada sākumā 2012 - 2025 <sup>617</sup> ).
<b>Pašvaldības teritorijas platība</b>	Attiecīgās pašvaldības apkalpotā teritorija kvadrātkilometros.	Atspoguļo pašvaldības apkalpojamo teritoriju, kas ietekmē nepieciešamību pēc plašāka VPVKAC izvietojuma.  <i>Post un Agarwal</i> uzsver, ka vienas pieturas aģentūras centru ģeogrāfiskais izvietojums jāplāno, līdzsvarojot vienlīdzīgu piekļuvi pakalpojumiem ar centru izvietojumu augsta pieprasījuma teritorijās, tādējādi nosakot	CSP statistika (piemēram, Reģionu, novadu, pilsētu un pagastu kopējā un sauszemes platība gada sākumā 2022 - 2026 <sup>619</sup> ).

<sup>614</sup> Post, D., Agarwal, S. (2011). Citizen service centers: Enhancing access, improving service delivery, and reducing corruption (How-to notes). World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/147551468336028418/pdf/638910BRI0Citi00Box0361531B0PUBLIC0.pdf>, 14.-15. lpp.

<sup>615</sup> OECD (2024), Getting to Services in Towns and Villages: Preparing Regions for Demographic Change, OECD Rural Studies, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/en/publications/getting-to-services-in-towns-and-villages\\_df1e9b88-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/getting-to-services-in-towns-and-villages_df1e9b88-en.html), 39.-40. lpp.

<sup>616</sup> OECD (2024), Enabling Inter-Municipal Shared Service Provision in Lithuania: Proposed Legal and Institutional Framework and Piloting Approach in Tauragė+ Functional Zone, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/en/publications/enabling-inter-municipal-shared-service-provision-in-lithuania\\_f8ad6859-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enabling-inter-municipal-shared-service-provision-in-lithuania_f8ad6859-en.html), 71. lpp.

<sup>617</sup> Centrālā statistikas pārvalde. Iedzīvotāju skaits un īpatsvars pēc tautības reģionos, valstspilsētās un novados gada sākumā 2012 - 2025. Pieejams: [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_POP\\_IR\\_IRE/IRE031](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_POP_IR_IRE/IRE031)

<sup>619</sup> Centrālā statistikas pārvalde. Reģionu, novadu, pilsētu un pagastu kopējā un sauszemes platība gada sākumā 2022 - 2026. Pieejams: [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_ENV\\_DR\\_DRT/DRT011](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_ENV_DR_DRT/DRT011)

Faktors	Definīcija	Skaidrojums	Datu avots
		programmas ģeogrāfisko pārklājumu. <sup>618</sup> Līdz ar to, teritorijas izmērs un apdzīvotības struktūra ir būtiski faktori VPVKAC tīkla plānošanā un finansēšanā.	
<b>Pašvaldības apdzīvotības blīvums</b>	Attiecīgās pašvaldības teritorijā deklarēto iedzīvotāju skaits uz vienu kvadrātkilometru kalendārajā gadā.	Koriģē pašvaldības teritorijas kritēriju, atspoguļojot informāciju par potenciālo pieprasījuma koncentrāciju.  OECD analizē pakalpojumu nodrošinājums tiek saistīts ar apdzīvotās vietas raksturlielumiem, īpaši iedzīvotāju skaitu. <sup>620</sup> Lielāks iedzīvotāju skaits nozīmē plašāku potenciālo pakalpojumu saņēmēju loku un augstāku pieprasījumu. Turklāt lielāks iedzīvotāju skaits parasti nozīmē arī augstāku iedzīvotāju koncentrāciju teritorijā, kas ietekmē pakalpojumu organizēšanu un izmaksu struktūru.	CSP statistikas dati (piemēram, iedzīvotāju skaits un īpatsvars pēc tautības reģionos, valstspilsētās un novados gada sākumā 2012 - 2025 <sup>621</sup> un Reģionu, novadu, pilsētu un pagastu kopējā un sauszemes platība gada sākumā 2022 - 2026 <sup>622</sup> ) vai CSP statistika (piemēram, Pastāvīgo iedzīvotāju blīvums reģionos, pilsētās, novados un pagastos gada sākumā 2022 - 2025 <sup>623</sup> ).
<b>Mērķa grupas īpatsvars</b>	iedzīvotāju grupu procentuālais īpatsvars no kopējā pašvaldības teritorijā deklarēto iedzīvotāju skaita, kurām var būt ierobežotas digitālās prasmes vai piekļuve digitālajai videi, piemēram, seniori, personas ar invaliditāti, sociāli mazāk aizsargātas personas.	Lielāks mērķa grupas (piemēram, senioru) īpatsvars palielina potenciālo pieprasījumu pēc VPVKAC pakalpojumiem.  OECD uzsver, ka vecāki cilvēki mazākās apdzīvotās vietās īpaši paļaujas uz vietējiem pakalpojumiem un biežāk izmanto publiskos	CSP statistikas (piemēram, Pieaugušo personu ar invaliditāti skaits pēc invaliditātes grupas un vecuma pa valstspilsētām un novadiem 2021 – 2024. <sup>626</sup> vai iedzīvotāji pēc dzimuma, tautības un pa vecuma grupām reģionos, valstspilsētās gada sākumā 2012 – 2025 <sup>627</sup> )

<sup>618</sup> Post, D., Agarwal, S. (2011). Citizen service centers: Enhancing access, improving service delivery, and reducing corruption (How-to notes). World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/147551468336028418/pdf/638910BRI0Citi00Box0361531B0PUBLIC0.pdf>, 13. lpp.

<sup>620</sup> OECD (2024), Getting to Services in Towns and Villages: Preparing Regions for Demographic Change, OECD Rural Studies, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/en/publications/getting-to-services-in-towns-and-villages\\_df1e9b88-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/getting-to-services-in-towns-and-villages_df1e9b88-en.html), 39.-40. lpp.

<sup>621</sup> Centrālā statistikas pārvalde. Iedzīvotāju skaits un īpatsvars pēc tautības reģionos, valstspilsētās un novados gada sākumā 2012 - 2025. Pieejams: [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_POP\\_IR\\_IRE/IRE031](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_POP_IR_IRE/IRE031)

<sup>622</sup> Centrālā statistikas pārvalde. Reģionu, novadu, pilsētu un pagastu kopējā un sauszemes platība gada sākumā 2022 - 2026. Pieejams: [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_ENV\\_DR\\_DRT/DRT011](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_ENV_DR_DRT/DRT011)

<sup>623</sup> Centrālā statistikas pārvalde. Pastāvīgo iedzīvotāju blīvums reģionos, pilsētās, novados un pagastos gada sākumā 2022 - 2025. Pieejams: [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_POP\\_IR\\_IRD/IRD062](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_POP_IR_IRD/IRD062)

<sup>626</sup> Centrālā statistikas pārvalde. Pieaugušo personu ar invaliditāti skaits pēc invaliditātes grupas un vecuma pa valstspilsētām un novadiem 2021 – 2024. Pieejams: [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_VES\\_VD\\_VDE/VDE080/](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_VES_VD_VDE/VDE080/)

<sup>627</sup> Centrālā statistikas pārvalde. Iedzīvotāji pēc dzimuma, tautības un pa vecuma grupām reģionos, valstspilsētās gada sākumā 2012 - 2025. Pieejams: [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_POP\\_IR\\_IRE/IRE081](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_POP_IR_IRE/IRE081)

Faktors	Definīcija	Skaidrojums	Datu avots
		pakalpojumus. <sup>624</sup> Portugāles gadījumā vienas pieturas klientu apkalpošanas centri imigrantiem tika izvietotas teritorijās ar augstu attiecīgās mērķa grupas koncentrāciju, lai nodrošinātu pieejamību un veicinātu sociālo iekļaušanu. <sup>625</sup> Līdz ar to mērķa grupas lielums un teritoriālā koncentrācija būtiski ietekmē pakalpojumu pieprasījumu, kas var pamatot jaunu centru izveidi teritorijās ar augstāku attiecīgās grupas īpatsvaru, kas attiecīgi palielinās izmaksas.	
<b>Apkalpotās teritorijas platība uz vienu VPVKAC</b>	Attiecīgās pašvaldības administratīvās teritorijas kopējā platība kvadrātkilometros, dalīta ar kalendārajā gadā esošo VPVKAC skaitu.	Atspoguļo pašvaldībā esošo VPVKAC potenciālo noslodzi.  UN DESA Vjetnamas gadījuma analizē apraksta mērķi nodrošināt vienas pieturas pakalpojumu pieejamību dažū kilometru attālumā no iedzīvotāju dzīvesvietas. <sup>628</sup> Līdz ar to, secināms, ka teritorijas platība uz vienu VPVKAC kalpo kā tiešs ģeogrāfiskā pārklājuma rādītājs.	CSP statistika (piemēram, DRT011 <sup>629</sup> ) un VARAM uzskaitē tieši pieejamā informācija par VPVKAC skaitu.
<b>Iedzīvotāju skaits uz vienu VPVKAC</b>	Pašvaldībā deklarēto iedzīvotāju skaita attiecība pret konkrētajā pašvaldībā esošo VPVKAC skaitu kalendārajā gadā.	Atspoguļo pašvaldībā esošo VPVKAC potenciālo noslodzi.	CSP statistika (piemēram, IRE031 <sup>632</sup> ) un VARAM uzskaitē tieši pieejamā informācija par VPVKAC skaitu.

<sup>624</sup> OECD (2024), Getting to Services in Towns and Villages: Preparing Regions for Demographic Change, OECD Rural Studies, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/en/publications/getting-to-services-in-towns-and-villages\\_df1e9b88-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/getting-to-services-in-towns-and-villages_df1e9b88-en.html), 17. lpp

<sup>625</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2022). How to design and implement one-stop-shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: A handbook for governments and public institutions, United Nations, New-York, [https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook on how to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals.pdf](https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook%20on%20how%20to%20design%20and%20implement%20One-stop-Shops%20to%20promote%20better%20service%20delivery%20and%20implement%20the%20Sustainable%20Development%20Goals.pdf), 26.-27. lpp

<sup>628</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2022). How to design and implement one-stop-shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: A handbook for governments and public institutions, United Nations, New-York, [https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook on how to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals.pdf](https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook%20on%20how%20to%20design%20and%20implement%20One-stop-Shops%20to%20promote%20better%20service%20delivery%20and%20implement%20the%20Sustainable%20Development%20Goals.pdf), 42. lpp.

<sup>629</sup> Centrālā statistikas pārvalde. Reģionu, novadu, pilsētu un pagastu kopējā un sauszemes platība gada sākumā. Pieejams: [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_ENV\\_DR\\_DRT/DRT011](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_ENV_DR_DRT/DRT011)

<sup>632</sup> Centrālā statistikas pārvalde. Iedzīvotāju skaits un īpatsvars pēc tautības reģionos, valstspilsētās un novados gada sākumā. Pieejams: [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_POP\\_IR\\_IRE/IRE031](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_POP_IR_IRE/IRE031)

Faktors	Definīcija	Skaidrojums	Datu avots
		OECD pakalpojumu pieejamības analīzē pakalpojumu nodrošinājums tiek modelēts saistībā ar apdzīvotās vietas lielumu, tādējādi iedzīvotāju skaits kalpo kā pamatots pieprasījuma un kapacitātes rādītājs. <sup>630</sup> Papildus, OECD Lietuvas gadījuma izpētē iedzīvotāju skaits tiek definēts kā atsevišķs potenciāls efektīvu pašvaldības pakalpojumu finansēšanas modelis. <sup>631</sup>	

Avots: KPMG veiktā analīze

Zemāk veikts fiksēto kritēriju izvērtējums pa definētajām principiem.

**Tabula Nr. 66. Fiksēto kritēriju izvērtējums**

Kritērijs	Caurspīdība	Ekonomiskais pamatojums	Datu objektivitāte	Datu esamība	Saprotamība	Prognozējamība	Novērtējums ar paskaidrojumu
<b>VPVKAC skaits</b>	x	x	x	x	x	x	<p><b>Tiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Nodrošina bāzes finansējumu katras struktūrvienības uzturēšanai un sedz pastāvīgās izmaksas neatkarīgi no pakalpojumu apjoma.</p> <p>Veicina pakalpojumu teritoriālo pieejamību un ir vienkāršs, viegli administrējams rādītājs. Neatspoguļo faktisko noslodzi un sniegto pakalpojumu apjomu.</p> <p>Norādām uz iespējamu trūkumu - var radīt stimulu palielināt vienību skaitu bez reāla darbības pieauguma, neveicinot efektivitātes paaugstināšanu.</p>
<b>VPVKAC organizatoriskā forma</b>	x	-	-	x	x	x	<p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Ļauj diferencēt finansējumu atbilstoši organizatoriskajām atšķirībām – piemēram, VPVKAC, kas apvienots ar bibliotēku.</p>

<sup>630</sup> OECD (2024), Getting to Services in Towns and Villages: Preparing Regions for Demographic Change, OECD Rural Studies, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/en/publications/getting-to-services-in-towns-and-villages\\_df1e9b88-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/getting-to-services-in-towns-and-villages_df1e9b88-en.html), 40. lpp.

<sup>631</sup> OECD (2024), Enabling Inter-Municipal Shared Service Provision in Lithuania: Proposed Legal and Institutional Framework and Piloting Approach in Tauragė+ Functional Zone, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/en/publications/enabling-inter-municipal-shared-service-provision-in-lithuania\\_f8ad6859-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enabling-inter-municipal-shared-service-provision-in-lithuania_f8ad6859-en.html), 71. lpp.

Kritērijs	Caurspīdība	Ekonomiskais pamatojums	Datu objektivitāte	Datu esamība	Saprotamība	Prognozējamība	Novērtējums ar paskaidrojumu
							Galvenais ierobežojums ir tas, ka, formāls organizatoriskās formas sadalījumus pilnībā nevar atspoguļot VPVKAC darbību un citu pašvaldības funkciju pildīšanu, jo organizatoriskās formas atšķirību dēļ var būtiski atšķirties arī attiecīgajā VPVKAC sniegto pakalpojumu skaits.  Papildus pastāv risks formāli pārklasificēt centru, lai iegūtu lielāku finansējumu. Var rasties atšķirīga interpretācija par centra statusu.
<b>VPVKAC pakalpojumu sniegšanas formāts</b>	x	-	x	x	x	x	<b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b>  Ņem vērā atšķirīgas prasības VPVKAC. Ļauj precīzāk diferencēt finansējumu atbilstoši pakalpojuma organizēšanas veidam.  Norādām, ka VPVKAC pakalpojumi lielākoties tiek nodrošināti klātienē, savukārt tikai atsevišķi klientu apkalpošanas centri papildus nodrošina latvija.lv zvanu apkalpošanu, līdz ar to pakalpojumu sniegšanas formāts nerada būtiskas izmaksas atšķirības starp VPVKAC.  Papildus nav iesakāms ierobežot konkrētus pakalpojumu sniegšanas formātus, ņemot vērā VPVKAC tīkla daudzpusīgo pielietojumu.
<b>VPVKAC sasniedzamība un atrašanās vieta</b>	x	-	-	-	-	x	<b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b>  Ņem vērā teritoriālās atšķirības un pakalpojumu pieejamības izaicinājumus.  Norādām, ka šim kritērijam ir ierobežots ekonomiskais pamatojums, ņemot vērā, ka lielākā daļa VPVKAC pakalpojumu tiek sniegti klātienē (tikai daži KAC papildus sniedz latvija.lv lietotāju atbalstu), kā arī to, ka nav acīmredzams, cik ļoti centra sasniedzamība ietekmē izmaksas konkrētai pašvaldībai un cik – tās iedzīvotājiem, ņemot vērā, ka VPVKAC neatkarīgi no atrašanās vietas sniedz gan pašvaldību, gan valsts pakalpojumus.  Papildus norādām, ka, lai arī ir pieejama informācija par VPVKAC atrašanās vietu adresēm, ar to nepietiek objektīvai sasniedzamības novērtēšanai, un šī kritērija dati šobrīd netiek detalizēti uzkrāti (piemēram, faktiskā nokļūšanas laika novērtējums līdz VPVKAC, ņemot vērā dažādus transporta veidus, sabiedriskā transporta infrastruktūras attīstības līmenis un pieejamība, kā arī dati par iedzīvotāju izvēli izmantot konkrētu VPVKAC, t. sk., vai pakalpojumi tiek saņemti savas vai citas pašvaldības VPVKAC (piemēram, gadījumos, kad iedzīvotāji apzināti dodas uz citu VPVKAC)). Minētie dati var nebūt objektīvi

Kritērijs	Caurspīdība	Ekonomiskais pamatojums	Datu objektivitāte	Datu esamība	Saprotamība	Prognozējamība	Novērtējums ar paskaidrojumu
							iegūstami (grūti definējama sasniegjamība), kā arī šī kritērija iekļaušana pārlieku sarežģītu VPKAC dotācijas modeļa aprēķinu.
<b>VPVKAC izmantoto telpu statuss</b>	x	-	x	-	x	x	<p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Atspoguļo atšķirīgu izmaksu struktūru un ļauj diferencēt bāzes finansējumu atbilstoši tai.</p> <p>Secinām, ka šim kritērijam ir ierobežots ekonomiskais pamatojums, ņemot vērā, ka operacionālās izvēles ir katras pašvaldības brīva izvēle un šāds kritērijs neveicinātu izmaksu ekonomiku.</p> <p>Papildus norādām, ka šāda statistika netiek uzkrāta un būtu nepieciešama līgumu analīze.</p>
<b>VPVKAC darbinieku skaits</b>	x	x	-	-	x	-	<p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Atspoguļo personāla kapacitāti un var kalpot kā netiešs darbības apjoma indikators. Tiešā veidā veido sasaisti ar nepieciešamo finansējumu darba algām.</p> <p>Secinām, ka šim kritērijam pastāv būtisks objektivitātes un datu manipulācijas risks – būtu grūti kontrolēt, vai tiešām pašvaldības norādītie darbinieki tiešām pilda VPKAC darba funkcijas norādītā slodzē.</p> <p>Papildus norādām, ka šāds kritērijs var būt pārlieku svārstīgs, īpaši ietekmējot mazapdzīvotus reģionus, kur darbinieku skaits ir mazāks.</p>
<b>VPVKAC darba laiks</b>	x	x	x	x	x	x	<p><b>Tiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Sasaista finansējumu ar centra pieejamību iedzīvotājiem un daļēji veido sasaisti faktisko darba apjomu. Rada stimulu pašvaldībām nodrošināt lielāku VPKAC tīkla pieejamību.</p> <p>Norādām uz iespējamu trūkumu – var radīt stimulu formāli palielināt darba laiku bez pakalpojumu apjoma pieauguma, kā arī to, ka daļa izmaksu ir fiksētas un jāsedz neatkarīgi no darba stundu skaita.</p>
<b>Iedzīvotāju skaits pašvaldībā</b>	x	x	x	x	x	x	<p><b>Tiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Kalpo kā vienkāršs un objektīvi nosakāms potenciālā pieprasījuma indikators, kas ir pieejams, balstoties uz publiski pieejamiem datiem.</p>

Kritērijs	Caurspīdība	Ekonomiskais pamatojums	Datu objektivitāte	Datu esamība	Saprotamība	Prognozējamība	Novērtējums ar paskaidrojumu
							Norādām uz potenciālu risku – atspoguļo potenciālo pieprasījumu, kas var atšķirties no faktiskā, ņemot vērā citas demogrāfiskās atšķirības.
<b>Pašvaldības teritorija</b>	x	x	x	x	x	x	<p><b>Tiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Kalpo kā vienkāršs un objektīvi nosakāms potenciālā pieprasījuma indikators, kas ir pieejams, balstoties uz publiski pieejamiem datiem, kā arī norāda uz pašvaldības nepieciešamību pēc plašāka VPVKAC tīkla izvietojuma.</p> <p>Norādām uz potenciālu risku – neņem vērā iedzīvotāju skaitu, kas labāk atspoguļo pakalpojumu potenciālo pieprasījumu.</p>
<b>Pašvaldības apdzīvotuma blīvums</b>	x	-	x	x	-	x	<p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Veido sasaisti starp pašvaldības teritoriju un apdzīvotību.</p> <p>Norādām uz to, ka šāds kritērijs pats par sevi nesniedz nepieciešamo informāciju (pašvaldībām ar līdzīgu apdzīvotuma blīvumu var būt būtiskas finansējuma nepieciešamības atšķirības), kā arī šis kritērijs var būt pārāk sarežģīts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī.</p>
<b>Mērķa grupas īpatsvars</b>	x	x	x	x	x	x	<p><b>Tiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Ļauj precīzāk sasaistīt finansējumu ar iedzīvotāju grupām, kurām pakalpojumi var būt īpaši nepieciešami. Palielina resursu izmantošanas mērķtiecību.</p> <p>Norādām uz potenciāliem riskiem – šī kritērija pielietojamību būtiski ietekmē mērķa grupas definīcija. Kā arī norādām, ka lielāks mērķa grupas īpatsvars ne vienmēr tieši korelē ar faktisko pakalpojumu izmantošanu.</p>
<b>Apkalpotās teritorijas platība uz vienu VPVKAC</b>	x	-	x	x	-	x	<p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Raksturo viena centra apkalpotās teritorijas mērogu un ļauj salīdzināt pārklājuma līmeni starp pašvaldībām.</p> <p>Galvenais kritērija trūkums ir tā ieviešanas sarežģītība un ekonomiskais pamatojums. Ņemot vērā, ka apkalpotās teritorijas platība uz vienu VPVKAC apzīmē tikai tā potenciālo slodzi, netiek skaidrota faktiskā slodze. Papildus, šāds kritērijs tiek vērtēts kā pārlietu grūti interpretējams.</p>
<b>Iedzīvotāju skaits uz vienu VPVKAC</b>	x	-	x	x	-	x	<p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p>

Kritērijs	Caurspīdība	Ekonomiskais pamatojums	Datu objektivitāte	Datu esamība	Saprotamība	Prognozējamība	Novērtējums ar paskaidrojumu
							<p>Raksturo potenciālo noslodzi uz vienu VPKAC un ļauj salīdzināt noslodzes līmeni uz vienu VPKAC starp pašvaldībām.</p> <p>Galvenais kritērija trūkums ir tā ieviešanas sarežģītība un ekonomiskais pamatojums. Ņemot vērā, ka iedzīvotāju skaits uz vienu VPKAC apzīmē tikai tā potenciālo slodzi, netiek skaidrota faktiskā slodze. Papildus, šāds kritērijs tiek vērtēts kā pārlietu grūti interpretējams.</p>

Avots: KPMG veiktā analīze

Secināms, ka tālāk ziņojumā iekļaušanai VPKAC dotācijas modelī tiek vērtēti šādi kritēriji:

- VPKAC skaits;
- VPKAC darba laiks;
- iedzīvotāju skaits pašvaldībā;
- pašvaldības teritorija; un
- mērķa grupas īpatsvars.

## 6.2.2. Izskatītie mainīgie kritēriji

Šajā nodaļā definēti potenciālie VPKAC dotācijas modeļa mainīgās daļas kritēriji, kā arī veikts to izvērtējums.

**Tabula Nr. 67. Izskatīto mainīgo kritēriju apkopojums**

Faktors	Definīcija	Skaidrojums	Datu avots
<b>VPKAC sniegto pakalpojumu skaits</b>	Kopējais klientiem sniegto groza pakalpojumu skaits attiecīgajā kalendārajā gadā, t.sk. zvanu centra pakalpojumi	<p>Sniegto pakalpojumu skaits tiešā veidā atspoguļo konkrētā VPKAC slodzi un produktivitāti.</p> <p>OECD Lietuvas gadījuma izpētē pakalpojumu saņēmēju skaits tiek definēts kā atsevišķs potenciāls efektīvu pašvaldības pakalpojumu finansēšanas modelis, kur finansējuma apjoms tiek piesaistīts faktiskajam</p>	VARAM uzskaitē ir tieši pieejama informācija par VPKAC sniegto pakalpojumu skaitu.

Faktors	Definīcija	Skaidrojums	Datu avots
		pakalpojumu pieprasījumam un nodrošinātajam apjomam. <sup>633</sup> Papildus, OECD vienas pieturas aģentūru darbības novērtēšanā izmanto arī citus rādītājus, tostarp izmaksas uz vienu darījumu, kas ir tieši saistītas ar sniegto pakalpojumu apjomu. <sup>634</sup> Līdz ar to pakalpojumu skaits kalpo kā objektīvs rezultāta / noslodzes rādītājs finansējuma noteikšanā.	
<b>VPVKAC pakalpojumu sniegšanas kanāls</b>	Pakalpojumu iedalījums kategorijās atbilstoši to sniegšanas veidam, piemēram, klātienē, attālināti, e-pastā vai telefoniski.	<p>Pakalpojumu sniegšanas kanāls var ietekmēt iestādes izmaksas.</p> <p>OECD principos uzsver daudzkanālu pieeju un nepieciešamību saturu pielāgot kanālam,<sup>635</sup> kas arī nozīmē atšķirīgas izmaksu struktūras un ietekmi uz lietotāju piekļuvi.</p> <p>Savukārt, World Bank salīdzina kanālus un norāda, ka tiem var būt atšķirīgas izmaksas uz iedzīvotāju.<sup>636</sup> Līdz ar to izmaksu modelī nepieciešams diferencēt pakalpojumu sniegšanas kanālus, jo to izvēle nosaka gan kopējo izmaksu struktūru, gan izmaksas uz vienu lietotāju, kā arī ietekmē pakalpojumu pieejamību dažādām mērķa grupām.</p>	VARAM uzskaitē ir tieši pieejama informācija par VPVKAC sniegto pakalpojumu kanāliem.
<b>VPVKAC sniegto unikālo pakalpojumu skaits</b>	Konkrētā VPVKAC sniegto unikālo pakalpojumu veidu skaits.	Lielāks unikālo sniegto pakalpojumu klāsts, t.i. konkrētā kalendārā gadā uzskaitītais dažādo sniegto pakalpojumu veidu apjoms, ietekmē nepieciešamo zināšanu līmeni un darbu sarežģītību konkrētā VPVKAC darbiniekiem.	VARAM uzskaitē ir tieši pieejama informācija par VPVKAC unikālo sniegto pakalpojumu skaitu.

<sup>633</sup> OECD (2024), Enabling Inter-Municipal Shared Service Provision in Lithuania: Proposed Legal and Institutional Framework and Piloting Approach in Tauragė+ Functional Zone, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/en/publications/enabling-inter-municipal-shared-service-provision-in-lithuania\\_f8ad6859-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enabling-inter-municipal-shared-service-provision-in-lithuania_f8ad6859-en.html), 71. lpp.

<sup>634</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/en/publications/2020/05/one-stop-shops-for-citizens-and-business\\_1fff6e8b.html](https://www.oecd.org/en/publications/2020/05/one-stop-shops-for-citizens-and-business_1fff6e8b.html), 54. lpp.

<sup>635</sup> Turpat, 41. lpp.

<sup>636</sup> Post, D., Agarwal, S. (2011). Citizen service centers: Enhancing access, improving service delivery, and reducing corruption (How-to notes). World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/147551468336028418/pdf/638910BRI0Citi00Box0361531B0PUBLIC0.pdf>, 4. lpp.

Faktors	Definīcija	Skaidrojums	Datu avots
		OECD vienas pieturas aģentūru darbības novērtēšanā izmanto arī citus rādītājus, tostarp izmaksas uz vienu darījumu, kas ir tieši saistītas ar sniegto pakalpojumu apjomu. <sup>637</sup> Lielāks unikālo sniegto pakalpojumu skaits var tiešā veidā ietekmēt izmaksas uz vienu sniegto pakalpojumu.	
<b>Apkalpošanas ilgums</b>	Vidējais laiks, kas nepieciešams viena klienta apkalpošanai no pakalpojuma sniegšanas uzsākšanas līdz tā pabeigšanai.	Apkalpošanas ilgums strādā divējādi, atspoguļojot gan pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, gan centra noslodzi.  Serbijas klientu apkalpošanas centra piemērs izmanto apkalpošanas laiku kā rezultāta/veiktspējas rādītāju. <sup>638</sup> Lielāks apkalpošanas ilgums pie tā paša pieprasījuma nozīmē lielākas kapacitātes vajadzību (un izmaksas), tāpēc to ieteicams iekļaut modelī.	Šobrīd VPVKAC netiek sistemātiski uzkrāta informācija par klientu apkalpošanas ilgumu visos pakalpojumu sniegšanas kanālos. Vienlaikus atsevišķiem kanāliem, piemēram, telefoniskajai apkalpošanai, informācija par zvanu ilgumu ir pieejama, taču tā nesniedz pilnīgu priekšstatu par kopējo klientu apkalpošanas ilgumu VPVKAC. Apkalpošanas ilguma uzskaitē var tikt nodrošināta, veicot regulāras pārbaudes vai pakāpeniski ieviešot uzskaiti arī citos pakalpojumu sniegšanas kanālos, t. sk. klātienē.
<b>Faktiskais klientu skaits</b>	Unikālo klientu skaits, kas izmantojuši VPVKAC pakalpojumus kalendārā gadā	Faktiskais klientu skaits tiešā veidā atspoguļo konkrētā VPVKAC slodzi un produktivitāti.	Šobrīd tiešā veidā netiek uzkrāta informācija par unikālo klientu skaitu. Tā var tikt uzkrāta, piemēram, fiksējot anonimizētu klienta identifikācijas numuru.
<b>Klienta profils</b>	Klientu raksturojošo pazīmju kopums, piemēram, vecums, sociālais statuss, digitālās prasmes, piederība noteiktai iedzīvotāju grupai.	Viens no dotācijas mērķiem varētu būt palīdzēt specifiskam klientu profilam saņemt pakalpojumus (piemēram, seniori, personas ar traucējumiem, u.c.), līdz ar ko VPVKAC spēja sasniegt tieši šos profilus tiktu atalgota ar papildus finansējumu.  Balstoties uz OECD gadījumu analīzi (piemēram, Altinn Norvēģijā), pakalpojumu sniegšanā tiek izmantoti iedzīvotāju reģistru dati, lai analizētu pakalpojumu izmantošanas	Šobrīd tiešā veidā netiek uzkrāta informācija par klientu profilu katram sniegtajam pakalpojumam. Tā var tikt uzkrāta, piefiksējot papildus informāciju par klienta profilu, veicot pakalpojuma izpildi.

<sup>637</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/en/publications/2020/05/one-stop-shops-for-citizens-and-business\\_1fff6e8b.html](https://www.oecd.org/en/publications/2020/05/one-stop-shops-for-citizens-and-business_1fff6e8b.html), 54. lpp.

<sup>638</sup> World Bank. (2017). Citizen service centers: Pathways toward improved public service delivery—The City of Pančevo's citizen service center, Serbia: Streamlining service delivery and fostering inclusion at the municipal level. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/210201498765213377/pdf/117080-EENGLISH-PUBLIC-02-Serbia-Final-6-14-2017.pdf>, 9. lpp.

Faktors	Definīcija	Skaidrojums	Datu avots
		līmeni ("take-up rates") pēc vecuma un dzimuma. Šāda pieeja ļauj identificēt atšķirības pakalpojumu izmantošanā dažādās sabiedrības grupās un noteikt iespējamās piekļuves vai izmantošanas trūkumus. <sup>639</sup> UN DESA M&E ietvarā iesaka sadalīt datus pēc grupām (t.sk. seniori, cilvēki ar invaliditāti u.c.) <sup>640</sup> . Klienta profils var būt pamatots kritērijs, lai modelī atspoguļotu atšķirīgas pieejamības/atbalsta izmaksas un finansējuma prioritātes.	
<b>Atkārtoto apmeklējumu īpatsvars</b>	Gadījumu procentuālā daļa, kad klientam viena pakalpojuma saņemšanai nepieciešami vairāki apmeklējumi.	Lielāks atkārtoto apmeklējumu īpatsvars atspoguļo sniegto pakalpojumu kvalitāti – liels gadījumu, kad nevar sasniegt vēlamo rezultātu ar vienu apmeklējuma reizi, īpatsvars var norādīt uz neapmierinošu VPKAC darbību.  OECD GPP uzsver mērķi lietotājiem spēt sasniegt rezultātu ar vienu apmeklējumu. <sup>641</sup> Atkārtoto apmeklējumu īpatsvars palīdz identificēt trūkumus sniegto pakalpojumu kvalitātē.	Šobrīd tiešā veidā netiek uzkrāta informācija par atkārtotiem apmeklējumiem. Tā var tikt uzkrāta, piefiksējot anonimizētu klienta identifikācijas numuru.
<b>VPKAC sniegto pakalpojumu kvalitātes indikators</b>	Rādītājs, kas raksturo pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, piemēram, klientu apmierinātības līmenis, sūdzību skaits, izpildes termiņu ievērošana.	Tiešs kvalitātes indikators sniegtajiem pakalpojumiem.  OECD uzsver nepieciešamību noteikt kvantitatīvus un kvalitatīvus rādītājus, lai novērtētu pakalpojumu rezultātus un izpildes kvalitāti. <sup>642</sup> Vienlaikus OECD rekomendē	VARAM ir pieejama informācija par zvanu kvalitātes indikatoriem (zvanītājs pēc zvana novērtē pakalpojumu).

<sup>639</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris: [https://www.oecd.org/en/publications/2020/05/one-stop-shops-for-citizens-and-business\\_1fff6e8b.html](https://www.oecd.org/en/publications/2020/05/one-stop-shops-for-citizens-and-business_1fff6e8b.html), 54. lpp.

<sup>640</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2022). How to design and implement one-stop-shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals: A handbook for governments and public institutions, United Nations, New-York: [https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook on how to design and implement One-stop-Shops to promote better service delivery and implement the Sustainable Development Goals.pdf](https://unpan.un.org/sites/default/files/d8-files/Handbook%20on%20how%20to%20design%20and%20implement%20One-stop-Shops%20to%20promote%20better%20service%20delivery%20and%20implement%20the%20Sustainable%20Development%20Goals.pdf), 70. lpp.

<sup>641</sup> OECD (2022), "OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age", OECD Public Governance Policy Papers, No. 23, OECD Publishing, Paris: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-good-practice-principles-for-public-service-design-and-delivery-in-the-digital-age\\_2ade500b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-good-practice-principles-for-public-service-design-and-delivery-in-the-digital-age_2ade500b-en.html), 7. lpp.

<sup>642</sup> OECD (2020), One-Stop Shops for Citizens and Business, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris: [https://www.oecd.org/en/publications/2020/05/one-stop-shops-for-citizens-and-business\\_1fff6e8b.html](https://www.oecd.org/en/publications/2020/05/one-stop-shops-for-citizens-and-business_1fff6e8b.html), 52. lpp.

Faktors	Definīcija	Skaidrojums	Datu avots
		izmantojot darbības rezultātu datus, lai sniegtu komandām praktiski izmantojamus ieskatu lēmumu pieņemšanā par pakalpojumu sniegšanas kanālu stratēģiju, identificētu nepietiekami efektīvus pakalpojumus. <sup>643</sup> Līdz ar to šādu rādītāju iekļaušana finansēšanas modelī nodrošina uz rezultātiem balstītu finansējuma piešķiršanu un veicina efektīvāku publisko līdzekļu izmantošanu.	
<b>VPVKAC darbinieku noslodzes indikatori</b>	Rādītājs, kas atspoguļo darbinieku darba intensitāti, piemēram, apkalpoto klientu skaits uz vienu darbinieku vai vidējais apkalpošanas laiks uz darbinieku.	Darbinieku noslodzes indikatori tiešā veidā raksturo konkrētā VPVKAC darbinieku noslodzi un izmaksas.  Līdzīgi kā OECD Lietuvas gadījuma izpētē tiek analizēta izmaksu sadales pieeja, kur finansējuma apjoms tiek saistīts ar objektīvi izmērāmiem darbības rādītājiem, <sup>644</sup> darbinieku noslodzes indikatori var kalpot par pamatu izmaksu pamatotai sadalei, jo atspoguļo faktisko darba apjomu.	Pašvaldību sniegtā informācija par darbinieku skaitu VPVKAC.

Avots: KPMG veikta analīze

Zemāk veikts mainīgo kritēriju izvērtējums pa definētajām principiem.

**Tabula Nr. 68. Mainīgo kritēriju izvērtējums**

Faktors	Caurspīdība	Ekonomiskais pamatojums	Datu objektivitāte	Datu esamība	Saprotamība	Prognozējamība	Novērtējums
<b>VPVKAC sniegto pakalpojumu skaits</b>	x	x	x	x	x	x	<b>Tiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b>  Tiešā veidā nodrošina sasaisti ar sniegto labumu sabiedrībai – vairāk sniegti VPVKAC pakalpojumi atspoguļo lielāku kopējo VPVKAC sniegto vērtību. Kā arī tiek veidota sasaiste ar VPVKAC noslodzi –

<sup>643</sup> OECD (2022), "OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age", OECD Public Governance Policy Papers, No. 23, OECD Publishing, Paris: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-good-practice-principles-for-public-service-design-and-delivery-in-the-digital-age\\_2ade500b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-good-practice-principles-for-public-service-design-and-delivery-in-the-digital-age_2ade500b-en.html), 9.lpp

<sup>644</sup> OECD (2024), Enabling Inter-Municipal Shared Service Provision in Lithuania: Proposed Legal and Institutional Framework and Piloting Approach in Tauragė+ Functional Zone, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris: [https://www.oecd.org/en/publications/enabling-inter-municipal-shared-service-provision-in-lithuania\\_f8ad6859-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enabling-inter-municipal-shared-service-provision-in-lithuania_f8ad6859-en.html), 71. lpp.

Faktors	Caurspīdība	Ekonomiskais pamatojums	Datu objektivitāte	Datu esamība	Saprotamība	Prognozējamība	Novērtējums
							vairāk sniegto pakalpojumu atspoguļo lielāku VPVKAC slodzi. Vienkārši administrējams un saprotams rādītājs.
<b>VPVKAC pakalpojumu sniegšanas kanāls</b>	-	-	x	x	x	x	<p>Norādām nepieciešamību turpināt nodrošināt, ka VPVKAC veic pakalpojumu uzskaiti pēc vienotas metodikas.</p> <p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Ļauj diferencēt finansējumu atbilstoši sniegto pakalpojumu klasifikācijai.</p> <p>Norādām uz galveno trūkumu – optimālai šāda kritērija darbībai nepieciešams objektīvi klasificēt pakalpojumus pēc pakalpojuma sniegšanas kanāla. T.i., nepieciešams izvērtēt pakalpojumu kanālu izmaksu atšķirības un to apjomu. Tomēr visiem VPVKAC ir vienoti pakalpojumu sniegšanas kanāli (atsevišķos gadījumos nodrošinot arī latvija.lv lietotāju atbalstu), un pakalpojuma sniegšanas kanālu praksē izvēlas pats klients.</p> <p>Izpētes laikā mēs neidentificējām objektīvus raksturlielumus, pēc kā veikt šāda veida sadalījumu, nosakot, ka viena veida kanālam tiek piešķirta lielāka dotācija nekā citam (ņemot vērā arī, ka pakalpojumu apkalpošanas ilguma statistika nav pieejama).</p>
<b>VPVKAC sniegto unikālo pakalpojumu skaits</b>	x	-	x	x	x	x	<p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Norādām uz galveno šī kritērija trūkumu – trūkst ekonomiskais pamatojums, jo, lai gan unikālo sniegto pakalpojumu skaits var norādīt uz ikdienas darba sarežģītību darbiniekiem, norādām, ka katram VPVKAC ir noteikts pakalpojumu sniegšanas grozs, kuru tam jāspēj sniegt, kas praksē ir atkarīgs arī no klientu pieprasījuma pēc konkrētā pakalpojuma</p> <p>Līdz ar to, pēc definīcijas katram VPVKAC ir jābūt spējīgam nodrošināt šo pakalpojumu sniegšanu, neskatoties uz to faktiskā pieprasījuma līmeni, ņemot vērā, ka pakalpojumu grozā ietilpst gan biežāk, gan retāk pieprasīti pakalpojumi</p>
<b>Apkalpošanas ilgums</b>	x	-	-	-	-	x	<p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Šis indikators ir viena no kvalitātes rādītāju versijām.</p> <p>Lai gan lielāks apkalpošanas ilgums var norādīt uz kvalitātes trūkumu, tas var tikt interpretēts arī kā konkrētā VPVKAC ikdienas darbu sarežģītība. Ja konkrēti VPVKAC fokusējas vairāk uz</p>

Faktors	Caurspīdība	Ekonomiskais pamatojums	Datu objektivitāte	Datu esamība	Saprotamība	Prognozējamība	Novērtējums
							<p>pakalpojumiem, kas aizņem ilgāku laiku izpildei (piemēram, video konsultācijas), tie tiktu negatīvi ietekmēti bez faktiskām norādēm uz kvalitātes trūkumu.</p> <p>Papildus arī norādām, ka šāds kritērijs šobrīd netiek uzkrāts katra pakalpojumu sniegšanas kanāla griezumā un objektīva/viennozīmīga šī rādītāja uzkrāšana varētu būt sarežģīta un laikietilpīga. Lai arī attiecībā uz zvanu kanālu attiecīgie dati ir pieejami, rādītāji savstarpēji nebūtu salīdzināmi citu pakalpojumu sniegšanas kanālu datu trūkuma dēļ.</p>
<b>Faktiskais klientu skaits</b>	x	-	x	-	x	x	<p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Lai gan lielāks unikālo klientu skaits veido sasaisti ar VPVKAC slodzi, šī sasaiste nav bez trūkumiem.</p> <p>Norādām, ka vienam un tam pašam klientam var būt nepieciešami vairāki pakalpojumi gada ietvaros, bet pēc šī kritērija, šī informācija netiek uzkrāta, līdz ar ko zūd ekonomiskais pamatojums šādam kritērijam.</p> <p>Papildus norādām, ka šobrīd netiek uzkrāti klienta identifikācijas dati.</p>
<b>Atkārtoto apmeklējumu īpatsvars</b>	x	-	x	-	x	x	<p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Šis indikators ir viena no kvalitātes rādītāju versijām.</p> <p>Lai gan lielāks atkārtoto apmeklējumu īpatsvars var norādīt uz neapmierinošu pakalpojumu kvalitāti (jo vienam klientam nepieciešamas vairākas reizes, lai sasniegtu mērķi), šim kritērijam ir būtiski interpretācijas trūkumi.</p> <p>Galvenā problēma ir tāda, ka var pastāvēt objektīvi iemesli atkārtotiem apmeklējumiem, kas var nebūt saistīti ar konkrētā VPVKAC darbinieka darbību. Kā arī, rodas datu objektivitātes jautājumi, ņemot vērā, ka ir sarežģīti uzskaitīt, vai klients nāk pēc tā paša, vai cita pakalpojuma.</p> <p>Papildus norādām, ka šobrīd netiek uzkrāti klienta identifikācijas dati.</p>
<b>Klienta profils</b>	x	-	-	-	-	x	<p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p> <p>Ļauj diferencēt finansējumu atbilstoši klientu profilam, kas saņem pakalpojumus.</p>

Faktors	Caurspīdība	Ekonomiskais pamatojums	Datu objektivitāte	Datu esamība	Saprotamība	Prognozējamība	Novērtējums
							<p>Lai gan šāds kritērijs ļauj noteikt mērķi konkrētas sabiedrības grupas (piemēram, seniori vai personas ar funkcionāliem traucējumiem), norādām, ka šis kritērijs neatspoguļo faktisko slodzi un var radīt negatīvus stimulus pašvaldībām fokusēties uz pakalpojumu sniegšanu konkrētām sabiedrības grupām.</p> <p>Saredzam, ka pastāv arī citi vienkāršāki rādītāji, piemēram, sniegto pakalpojumu skaits, kas varētu izpildīt šī rādītāja mērķi, pieņemot, ka mērķa grupa ir tā pati, kas biežāk apmeklē VPVKAC.</p> <p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p>
<b>VPVKAC sniegto pakalpojumu kvalitātes indikators</b>	x	x	x	-	x	x	<p>Ļauj tiešā veidā piešķirt vai atņemt finansējumu par sniegto pakalpojumu kvalitāti.</p> <p>Šāds rādītājs būtu pašsaprotami iekļaujams VPVKAC dotācijas modelī, ņemot vērā, ka ir jānodrošina ne tikai pakalpojumu sniegšana, bet arī to kvalitatīva izpilde. Galvenais ierobežojošais faktors šim kritērijam ir datu pieejamība – šobrīd netiek universāli uzskaitīti kvalitātes rādītāji, līdz ar to šāda kritērija ieviešana sagādātu grūtības.</p> <p>Lai ieviestu šādu rādītāju, būtu jānodrošina kvalitātes rādītāju uzskaitē, un/vai regulāras pārbaudes, kas ir laikietilpīgs process.</p> <p><b>Netiek tālāk izvērtēts iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī</b></p>
<b>VPVKAC darbinieku noslodzes indikatori</b>	x	-	-	-	x	-	<p>Atspoguļo konkrētā VPVKAC darbinieku noslodzi un izmaksas, sniedzot pakalpojumus.</p> <p>Galvenie ierobežojošie faktori šī kritērija ieviešanai ir līdzīgi iepriekš minētajiem par darbinieku skaitu kā fiksēto kritēriju – nepieciešama datu objektivitātes nodrošināšana, kas var būt sarežģīta, kā arī darbinieku skaits var būt grūti prognozējams.</p> <p>Šāds rādītājs var sniegt arī pretēju efektu – vairāk tiktu finansēti VPVKAC ar mazāk darbiniekiem, kas faktiski norāda uz mazākām nevis lielākām izmaksām.</p>

Avots: KPMG veiktā analīze

Secināms, ka tālāk ziņojumā iekļaušanai VPVKAC dotācijas modelī izvēlēts tikai viens mainīgais kritērijs – VPVKAC reģistrēto pakalpojumu skaits, t.sk. sniegtie groza pakalpojumi un zvanu centra konsultācijas.

## 6.3. Dotācijas modeļa metodoloģija

### 6.3.1. Esošā dotācijas aprēķina izvērtējums

Esošais VPVKAC dotācijas aprēķina modelis sastāv no divām galvenajām daļām: izveides dotācijas (vienreizēja) un darbības nodrošināšanas (uzturēšanas) dotācijas (ikgadēja).

$$Dot_{kop} = Dot_{izv} + Dot_{uzt}$$

kur:

- $Dot_{izv}$  – dotācija jauno VPVKAC atvēršanai,
- $Dot_{uzt}$  – dotācija VPVKAC uzturēšanai,
- $Dot_{kop}$  – kopējā dotācija, ko saņem pašvaldība.

#### Izveides dotācija

Izveides dotācija ir vienreizēja fiksēta summa, ko piešķir pašvaldībai par katra jaunā VPVKAC izveidi pašvaldības administratīvajā teritorijā. Saskaņā ar Ministru kabineta 2023. gada 5. septembra noteikumiem Nr. 505 "Kārtība, kādā izmanto valsts budžeta likumā paredzēto apropriāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei" (turpmāk – MK noteikumi Nr. 505) 11. punktu,<sup>645</sup> dotācijas apmērs nepārsniedz 70% no kopējiem VPVKAC izveides izdevumiem, bet ne vairāk kā 7 200 EUR par vienu centru.

$$Dot_{izv} = 7200 \cdot Z$$

kur:

- $Z$  – jauno VPVKAC centru skaits pašvaldībā.

#### Uzturēšanas dotācija

Saskaņā ar MK noteikumu Nr. 505 15. punktu, darbības nodrošināšanas dotācijas fiksēto un mainīgo daļu drīkst izmantot darbinieku darba samaksai un VPVKAC uzturēšanas izdevumiem. Vienlaikus dotācijas daļa uzturēšanai nedrīkst pārsniegt 50% no kopējiem VPVKAC uzturēšanas izdevumiem.

<sup>645</sup> Ministru kabineta 2023. gada 5. septembra noteikumi Nr. 505 "Kārtība, kādā izmanto valsts budžeta likumā paredzēto apropriāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei": <https://likumi.lv/ta/id/345267-kartiba-kada-izmanto-valsts-budzeta-likuma-paredzeto-apropriaciju-valsts-un-pasvaldibu-vienoto-klientu-apkalposanas-centru-tikla-izveidei-uzturesanai-un-publisko-pakalpojumu-sistemas-pilnveidei>, 11. punkts

Pašreizējais darbības nodrošināšanas dotācijas aprēķins pašvaldībai ir definēts šādi:

$$Dot_{uzt} = \underbrace{1200 \cdot X}_{\text{Fiksētās izmaksas}} + \underbrace{K \cdot Y}_{\text{Mainīgās izmaksas}}$$

kur:

- 1200 – *fiksētās uzturēšanas izmaksas vienam VPVKAC,*
- $X$  – *VPVKAC centru skaits pašvaldībā  $i$ ,*
- $Y$  – *sniegto pakalpojumu skaits pašvaldībā  $i$ ,*
- $K$  – *koeficients, kas nosaka finansējumu par vienu sniegto pakalpojumu.*

Gadījumā, ja VPVKAC darbība uzsākta pēc kārtējā gada 1. janvāra, fiksētā daļa tiek aprēķināta proporcionāli kalendārajā gadā nostrādāto mēnešu skaitam. Mainīgā daļa tiek aprēķināta, ņemot vērā iepriekšējā kalendāra gadā vidējo sniegto pakalpojumu skaitu, un piešķirta proporcionāli kalendārajā gadā nostrādāto mēnešu skaitam. Papildus norādām, ka jaunie VPVKAC dotācijas aprēķinā tiek priekšfinansēti par plānoto nākotnes periodu, kurā paredzēta to darbības uzsākšana.

Norādām, ka izvēlētie koeficienti  $K$  un fiksētās uzturēšanas izmaksas vienam VPVKAC (šobrīd 1 200 EUR) ir būtiski, jo tiešā veidā ietekmē dotācijas mainīgās un fiksētās daļas apmēru, t. i., finansējumu par vienu sniegto pakalpojumu. Atsaucoties uz 6.1. nodaļu šajā ziņojumā, norādām, ka nepamatota dotācijas sadale pa mainīgo un fiksēto daļu var negatīvi ietekmēt konkrētus VPVKAC, atkarībā no klientu plūsmas un atrašanās vietas.

$K$  koeficients pirmreizēji tika aprēķināts atbilstoši MK noteikumu Nr. 505 anotācijai<sup>646</sup> kā atlikušais finansējums, kas pēc noteiktu izdevumu un dotāciju atskaitīšanas tiek sadalīts uz kopējo pakalpojumu skaitu, un turpmāk tā vērtība tika noteikta ar ministra rīkojumu, neveicot pārrēķinu.

$$K = \frac{A - I_{sab} - I_{pvs} - (D_{izv} \cdot Z) - (D_{fiks} \cdot X)}{Y},$$

kur:

- $A$  - *likumā par valsts budžetu paredzētais finansējums, kas piešķirts ministrijai VPVKAC izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei,*
- $I_{sab}$  - *izdevumi VPVKAC tīkla darbinieku apmācībām, kā arī VPVKAC atpazīstamības pasākumu un sabiedriskās domas pētījuma veikšanai – 10 000 euro;*
- $I_{pvs}$  - *izdevumi, lai nodrošinātu VPVKAC darbībai nepieciešamās pakalpojumu vadības sistēmas uzturēšanu – 65 000 euro;*
- $D_{izv}$  - *dotācija jaunu VPVKAC izveidei – 7 200 euro;*
- $D_{fiks}$  - *dotācijas fiksētā daļa – 1 200 euro;*
- $X$  - *esošo VPVKAC skaits;*
- $Z$  - *jauno VPVKAC skaits;*

<sup>646</sup> Valsts kanceleja. Anotācija: Tiesību akta projekta "Kārtība, kādā izmanto valsts budžeta likumā paredzēto aproprāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei" sākotnējās ietekmes (ex-ante) novērtējums (anotācija). TAP portāls: <https://tapportals.mk.gov.lv/annotation/507b02a2-39a4-4da4-9d4e-af08ea958d7c>

- *Y - kopējais reģistrēto valsts pārvaldes pakalpojumu skaits iepriekšējā kalendārajā gadā.*

Ņemot vērā esošā dotācijas finansējuma modeļa struktūru, ir nepieciešams pārskatīt gan fiksētos, gan mainīgos kritērijus, lai nodrošinātu to atbilstību aktuālajai situācijai un dotācijas mērķim, kā arī mazinātu risku, ka finansējuma sadalījums ilgtermiņā neatspoguļo faktisko VPVKAC tīkla noslodzi un attīstību (skatīt 6.2. nodaļu). Tāpat ir nepieciešams pārskatīt modelī iestrādātos fiksēto izmaksu un dotāciju koeficientus, jo šo parametru vērtības tieši ietekmē gan kopējo dotācijas apmēru, gan mainīgās daļas aprēķinu un finansējuma sadalījumu starp pašvaldībām (aprakstīts tālāk šajā nodaļā)

### 6.3.2. Kritēriju izvēle

Esošajā VPVKAC dotācijas modelī viena VPVKAC uzturēšanai ir tikai divi kritēriji (viens fiksētais un viens mainīgais) – VPVKAC skaits pašvaldībā un pašvaldībā sniegto pakalpojumu skaits.

Atsaucoties uz 6.2. nodaļas secinājumiem, tiek analizēta šādu kritēriju ietveršana modelī:

#### **Fiksētie kritēriji:**

- VPVKAC skaits;
- VPVKAC darba laiks;
- iedzīvotāju skaits pašvaldībā;
- pašvaldības teritorijas platība;
- mērķa grupas īpatsvars.

#### **Mainīgie kritēriji:**

- Sniegto pakalpojumu skaits.

Secināms, ka ir sakritība esošā un iesakāmā VPVKAC dotācijas modeļa mainīgo kritēriju izvēlē, bet nepieciešams pārskatīt fiksēto kritēriju izvēli, ņemot vērā papildus minētos kritērijus.

Veicot izvērtējumu, jānodrošina, ka izvēlētie kritēriji ir savstarpēji saskaņoti ar VPVKAC dotācijas modeļa ieviešanu, kā arī, ka starp ieviestajiem kritērijiem nav būtisks pārklājums (t.i., ja viens kritērijs skaidro būtībā to pašu informāciju, ko cits kritērijs). Veicot analīzi, ir noteikta šāda optimālā fiksēto kritēriju kombinācija:

- 1) VPVKAC skaits;
- 2) VPVKAC darba laiks;
- 3) iedzīvotāju skaits pašvaldībā.

Šāda kombinācija nodrošina līdzsvarotu pieeju starp bāzes finansējuma noteikšanu un objektīvu korekciju atbilstoši pašvaldības faktiskajai noslodzes un pārklājuma vajadzībai:

- **VPVKAC skaits:** VPVKAC skaits saglabājams kā pamata kritērijs, jo tas atspoguļo kopējo finansējuma apjomu centru uzturēšanai (t. i., cik VPVKAC konkrētajā pašvaldībā tiek uzturēti);
- **VPVKAC darba laiks:** Darba laiks ir loģiski sasaistāms ar VPVKAC skaitu kā koriģējošs faktors, jo tas precizē finansējuma nepieciešamību vienam centram – centri ar garāku darba laiku rada lielākas uzturēšanas izmaksas un plašāku pieejamību iedzīvotājiem. Šāds kritērijs arī rada stimulu pašvaldībām nodrošināt pēc iespējas lielāku tīkla pieejamību. Veicot analīzi, secināts, ka kritēriju iesakāms iestrādāt ar sliekšņa mehānismu – t.i., sasniedzot 40h darba laika nedēļā, konkrētam VPVKAC tiek piešķirta papildus dotācija. Visiem VPVKAC, kas nesasniedz šo sliekšni, papildus dotācijas daļa netiek izmaksāta;
- **Iedzīvotāju skaits pašvaldībā:** Lai gan modelī jau tiek izmantots sniegto pakalpojumu skaits kā mainīgais kritērijs (faktiskā noslodze), kritērija iedzīvotāju skaits pašvaldībā iekļaušana tiek vērtēta pozitīvi. Iedzīvotāju skaits atspoguļo potenciālo pieprasījuma bāzi un nepieciešamību nodrošināt plašāku pakalpojumu pārklājumu apdzīvotākās teritorijās, tostarp situācijās, kad faktiskais pakalpojumu skaits vēl pilnībā neatspoguļo visu pieprasījumu (piemēram, pieejamības, informētības vai kapacitātes ierobežojumu dēļ). Tādējādi uzskatām, ka iedzīvotāju skaits papildina, nevis dublē, mainīgo kritēriju. Norādām arī, ka, lai gan iepriekšējās VPVKAC dotācijas modeļa versijas balstījās iedzīvotāju skaitā un netika vērtētas pozitīvi, izstrādātajā VPVKAC dotācijas modelī iedzīvotāju skaits ir tikai viens koriģējošs kritērijs nevis visa modeļa pamats, līdz ar ko nav pamats uzskatīt, ka šāda VPVKAC dotācijas modeļa versija nebūtu pieņemama.

Divi citi no iespējamajiem fiksētajiem kritērijiem netika iekļauti VPVKAC dotācijas modeļa priekšlikumos:

- **Pašvaldības teritorijas platība:** Izvērtējumā secināts, ka pašvaldības teritorijas iekļaušana līdz ar iedzīvotāju skaitu nav nepieciešama, jo abi kritēriji sniedz līdzīgu skaidrojumu attiecībā uz pakalpojumu pieejamības un pārklājuma vajadzību raksturošanu. Turklāt iedzīvotāju skaits ir precīzāks rādītājs potenciālajai slodzei uz VPVKAC, kamēr teritorija pati par sevi ne vienmēr korelē ar pakalpojumu pieprasījumu (piemēram, liela, bet mazapdzīvota teritorija);
- **Mērķa grupas īpatsvars:** Tāpat mērķa grupas īpatsvara iekļaušana fiksētajos kritērijos nav uzskatāma par optimālu, jo tā ietekmei būtībā jau būtu jāatspoguļojas izvēlētajā mainīgajā kritērijā — sniegto pakalpojumu skaitā. Proti, jo lielāks ir to iedzīvotāju īpatsvars, kuriem varētu būt izteiktāka nepieciešamība pēc VPVKAC pakalpojumiem, jo augstākam būtu jābūt arī faktiskajam sniegto pakalpojumu apjomam pašvaldībā. Līdz ar to mērķa grupas īpatsvars nesniedz pietiekošu papildus vērtību un varētu novest pie vienas un tās pašas ietekmes dubultas iestrādes modelī.

Visbeidzot arī norādām, ka nepieciešams izvērtēt modeļa mehānismu jeb algoritmu, kas sadala pieejamo dotāciju mainīgajā un fiksētajā daļā, kas aprakstīts nākamajā šī ziņojuma nodaļā.

### 6.3.3. Modeļa mehānisma izstrāde

Atsaucoties uz 6.1. nodaļas secinājumiem, ir ieteicams veidot VPVKAC dotācijas modeli, izmantojot jauktu metodi, kas apvieno fiksētos un mainīgos kritērijus. Šāda pieeja atbilst arī pašreizējai VPVKAC dotācijas modeļa loģikai. Vienlaikus nepieciešams pārskatīt mehānismu, pēc kura dotācija tiek sadalīta starp fiksēto un mainīgo daļu.

Būtiski uzsvērt, ka pašreizējā VPVKAC dotācijas modeļa darbība atšķiras, salīdzinot MK noteikumu Nr. 505 anotācijā sniegto algoritmu (skatīt 6.3.1 nodaļu) un praksē veikto aprēķinu. Lai gan saskaņā ar MK noteikumu nr. 505 anotāciju, K koeficientu paredzēts aprēķināt pēc noteikta algoritma, praksē to nosaka VARAM ministrs, pamatojoties uz MK noteikumu Nr. 505 17. punktu (nemainīgi — 2 EUR par pakalpojumu). Tādējādi abi būtiskākie uzturēšanas finansējuma koeficienti (finansējuma apmērs par vienu pakalpojumu un par vienu VPVKAC) faktiski tiek noteikti ārpus modeļa, ievērojot MK noteikumos noteikto kārtību.

Tāpēc KPMG iesaka metodikas pieeju, kurā šie koeficienti tiek aprēķināti modeļa ietvaros. Pašreizējā pieeja paredz, ka uzturēšanas finansējums katru gadu tiek noteikts, balstoties uz šo “cenrādi”, savukārt pārējie līdzekļi var tikt novirzīti citiem mērķiem.

Piedāvātā metodika paredz, ka finansēšanas perioda sākumā tiek noteikts kopējais finansējuma apmērs, kas paredzēts VPVKAC uzturēšanai, ņemot vērā kopējo finansējuma apjomu un paredzētās vispārīgās izmaksas tīkla uzturēšanai, darbībai, VPVKAC atvēršanai, u.c. plānotās izmaksas. Pēc tam šī summa tiek sadalīta fiksētajā un mainīgajā daļā, nosakot konkrētus svarus katrai daļai. Tas nozīmē, ka katru gadu attiecīgie koeficienti tiktu pārrēķināti modeļa ietvaros — tie būtu izsekojami, pamatoti ar skaidru algoritmu un vienlaikus nodrošinātu, ka viss uzturēšanai paredzētais finansējums tiek izmantots tieši uzturēšanas vajadzībām.

Piedāvājam modeļa mehānismu, kas aprēķinātu dotāciju VPVKAC uzturēšanai konkrētai pašvaldībai pēc šādiem algoritma soļiem (nenorādot konkrētus kritērijus vai svarus):

- 1) Tiek aprēķināts pieejamais finansējums VPVKAC uzturēšanai (“**B**”), no kopējā atvēlētā budžeta atņemot paredzētās fiksētās izmaksas un rezultātā iegūstot sadalāmo dotāciju:

$$B = A - I_{sab} - I_{pvs} - I_{cits} - D_{izv}$$

kur:

- *A* – kopējais pieejamais budžets, kas piešķirts ministrijai VPVKAC izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei;
- *I<sub>sab</sub>* – paredzētie izdevumi VPVKAC tīkla darbinieku apmācībām, kā arī VPVKAC atpazīstamības pasākumu un sabiedriskās domas pētījuma veikšanai;

- $I_{pvs}$  – paredzētie izdevumi, lai nodrošinātu VPVKAC darbībai nepieciešamās pakalpojumu vadības sistēmas uzturēšanu;
- $I_{cits}$  – citi paredzētie izdevumi, rezerve citu VPVKAC tīkla iepirkumu veikšanai;
- $D_{izv}$  – paredzētās izmaksas jaunu VPVKAC atvēršanai (ņemot vērā pieejamo informāciju par plānoto VPVKAC atvēršanu).

2) Tiek aprēķināts finansējuma sadalījums fiksētā un mainīgā daļā, ņemot vērā noteiktus svarus (šie svari tiek definēti 6.3.4 nodaļā):

$$\begin{aligned} B_f &= \alpha B \\ B_m &= \beta B \end{aligned}$$

kur:

- $\alpha$  – noteiktais svars uzturēšanas dotācijas fiksētajai daļai;
- $\beta$  – noteiktais svars uzturēšanas dotācijas mainīgajai daļai;
- $\alpha + \beta = 100\%$ ;
- $B_f$  – fiksētajai dotācijas daļai pieejamais finansējums;
- $B_m$  – mainīgajai dotācijas daļai pieejamais finansējums.

3) Pieļaujot, ka var būt vairāki gan fiksētās, gan mainīgās daļas kritēriji, tiek definēta pieejamā dotācijas summa katram kritērijam (svari tiek definēti 6.3.4. nodaļā):

$$B_{f,j} = w_{f,j} * B_f$$

kur:

- $B_{f,j}$  – fiksētās dotācijas daļa, kas pieejama kritērijam  $j$ ;
- $w_{f,j}$  - kritērija  $j$  svars fiksētajā dotācijas daļā;
- $B_f$  - kopējā fiksētajai daļai pieejamā dotācija;
- $j$  – kritērija identifikators;

$$B_{m,j} = w_{m,j} * B_m$$

kur:

- $B_{m,j}$  – mainīgās dotācijas daļa, kas pieejama kritērijam  $j$ ;
- $w_{m,j}$  - kritērija  $j$  svars mainīgajā dotācijas daļā;
- $B_m$  - kopējā mainīgajai daļai pieejamā dotācija;
- $j$  – kritērija identifikators;

- 4) Vienības izcenojums katram kritērijam tiek noteikts, dalot konkrētā kritērija pieejamo dotāciju, kas aprēķināta 3. solī, ar konkrētā kritērija vienību skaitu:

$$P_{f,j} = \frac{B_{f,j}}{X_{f,j}}$$

kur:

- $P_{f,j}$  – vienības izcenojums kritērijam  $j$  fiksētajā dotācijas daļā (piemēram, dotācija par vienu VPVKAC);
- $X_{f,j}$  – konkrētā fiksētās daļas kritērija vienību skaita summa visos VPVKAC/pašvaldībās (piemēram, kopējais VPVKAC skaits Latvijā).

$$P_{m,j} = \frac{B_{m,j}}{X_{m,j}}$$

kur:

- $P_{m,j}$  – vienības izcenojums kritērijam  $j$  mainīgajā dotācijas daļā (piemēram, dotācija par vienu sniegto pakalpojumu);
- $X_{m,j}$  – konkrētā fiksētās daļas kritērija vienību skaita summa visos VPVKAC/pašvaldībās (piemēram, kopējais VPVKAC sniegto pakalpojumu skaits Latvijā).

- 5) Visbeidzot, dotācijas aprēķins konkrētai pašvaldībai tiek noteikts, reizinot katra kritērija vienības izcenojumu ar katra kritērija vienībām konkrētajai pašvaldībai, un veicot šo reizinājumu summēšanu:

$$\text{Dotācija}_n = (P_{f,1} * X_{f,1,n}) + (P_{f,2} * X_{f,2,n}) + \dots + (P_{m,3} * X_{m,3,n}) + (P_{m,4} * X_{m,4,n}) + \dots$$

kur:

- $n$  – pašvaldības identifikators;
- 1,2,3,4 – aprēķinā izmantotie kritēriji (piemēram, VPVKAC sniegto pakalpojumu skaits, VPVKAC centru skaits u.c.), kas aizstāj iepriekš formulās izmantoto kritēriju identifikatorus.

Līdz ar to, beigu formula ir vienkārša summa visu pašvaldības vienību skaitu un vienību izcenojumu reizinājumiem. Ilustratīvs piemērs dotācijas modeļa aprēķinam vienai pašvaldībai aprakstīts K. Pielikumā.

#### 6.3.4. VPVKAC dotācijas modeļa svaru noteikšana

No iepriekšējās nodaļās aprakstītajiem algoritmiem var secināt, ka galvenais modeļa pieņēmums, kas iepriekš nav analizēts, ir modelī noteiktie svāri – t.sk. gan  $\alpha$ , gan  $\beta$  jeb fiksētās un mainīgās daļas svāri, gan  $w_{i,j}$  jeb katra atsevišķā kritērija svārs VPVKAC dotācijas modelī.

## Fiksētās un mainīgās daļas svāri

Lzskatot iespējas veikt dotācijas fiksētās un mainīgās daļas svārus, tiek secināts, ka modeļa stabilitāte ir svarīgs VPVKAC dotācijas modeļa aspekts. Lai, veicot izmaiņas modeļa mehānismā un kritērijos, nodrošinātu stabilitāti pārejas procesā, uzskatām par nepieciešamu svārus piesaistīt vēsturiski faktiski novērotajiem.

Līdz ar to, veikta izmaksāto uzturēšanas dotācijas analīze 2023.-2025. gadam, aprēķinot faktiskās  $\alpha$  un  $\beta$  daļas (skatīt Tabula Nr. 69 **Error! Reference source not found.**).

**Tabula Nr. 69. Vēsturiskais finansējuma sadalījuma īpatsvārs**

Gads	Kopējā dotācija (EUR)	Fiksētā dotācijas daļa (EUR)	Mainīgā dotācijas daļa (EUR)	$\alpha$ - daļa	$\beta$ - daļa
2023	503 236	195 900	307 336	38,93%	61,07%
2024	527 248	251 300	275 948	47,66%	52,34%
2025	546 074	296 600	249 474	54,31%	45,69%
<i>Vidējais <math>\alpha</math> un <math>\beta</math> daļu īpatsvārs</i>				<b>46,97%</b>	<b>53,03%</b>
<i>Svērtais vidējais <math>\alpha</math> un <math>\beta</math> daļu īpatsvārs</i>				<b>47,18%</b>	<b>52,82%</b>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

Secināms, ka vēsturiski vidējais  $\alpha$  koeficients ir 47,0% (līdz ar ko  $\beta$  ir 53,0%), bet vēsturiskais vidēji svērtais (sverot pēc kopējā dotācijas apjoma)  $\alpha$  koeficients ir 47,2% (līdz ar ko  $\beta$  ir 52,8%).

**Ņemot vērā, ka vēsturiskie dotācijas svāri ir teju identiski, vienkāršības nolūkos modeļa svāri tiek noteikti:**

$$\alpha = \beta = 50\%$$

## Kritēriju svāri

Ir nepieciešams noteikt arī katra atsevišķā kritērija svāru, ar nosacījumu, ka katras daļas (fiksētās un mainīgās) kritēriju svāru kopsumma veido 100%.

Mainīgās daļas kritērijiem ir svāru noteikšana ir vienkārša – ņemot vērā, ka ir tikai viens mainīgās daļas kritērijs, līdz ar ko šī kritērija svārs veido 100%.

Fiksētās daļas kritēriju svārs tiek noteikts pēc šādiem nosacījumiem:

- VPVKAC skaita kritērija svārs sastāda vismaz 50%, ņemot vērā gan, ka šis kritērijs ir līdz šim bijis būtisks modeļa aspekts un nodrošinātu modeļa stabilitāti, gan to, ka šim kritērijam ir vistiešākais ekonomiskais pamatojums (lielāks VPVKAC skaits nozīmē lielāku nepieciešamo finansējumu) dotācijas noteikšanai;

- Katra individuālā kritērija svars sastāda vismaz 15% apmēru no kopējā fiksētās daļas svara, lai nodrošinātu kritērija pietiekamu ietekmi uz rezultātu un pamatotu tā iekļaušanu modeli;
- Precīzi kritēriju svari tiek noteikti, izmantojot **stabilitātes testēšanu**:
  - Tiek iegūti dati par izmaksātajām dotācijām katrai pašvaldībai 2023., 2024. un 2025. gadā;
  - Tiek veikts retrospektīvs pārrēķins, pielietojot izstrādāto modeli un salīdzinot, kā dotācijas apjomi būtu mainījušies katrai pašvaldībai;
  - Veicot šo analīzi, tiek grozītas kritēriju svaru kombinācijas, lai noteiktu optimālākos kritēriju svarus, kas noved pie vislielākās modeļa stabilitātes (stabilitāte tiek definēta kā pēc iespējas mazāka novirze, salīdzinot aprēķināto dotācija pēc jaunā VPVKAC dotācijas modeļa un faktiski izmaksāto);
  - Stabilitātes testa salīdzināmās vērtības ir:
    - scenārija novērotais maksimālais dotācijas kāpums pašvaldībā;
    - scenārija novērotais minimālais dotācijas kritums pašvaldībā;
    - scenārija novērotā maksimālā izmaiņu amplitūda pašvaldībā (maksimālais novērotais kāpums – minimālais novērotais kritums).
  - No stabilitātes testa kopas tiek izņemtas pašvaldības, kuras konkrētā gadā uzskatāmas par nereprezentatīvām (piemēram, Ventspils novads 2025. gada aprēķinā, ņemot vērā, ka gada sākumā Ventspils novadā nebija neviena VPVKAC).

Stabilitātes testēšana veikta par 2023., 2024. un 2025. gadu. Detalizēti rezultāti par 2023., 2024. un 2025. gadu atsevišķi ir apkopoti J Pielikumā.

Stabilitātes testa rezultāti veikti, aprēķinot 2023.-2025. gada stabilitātes testa salīdzināmo vērtību vidējo statistiku. Apkopojot trīs gadu rezultātus (skatīt Tabula Nr. 69), redzams, ka vismazākā vidējā novirze ir novērota pie 15% darba laika un 15% iedzīvotāju skaita kritēriju svaram (vidēji 47% amplitūda). Secinot, ka šī svaru kombinācija nodrošina vismazāko starpību starp aprēķināto un faktiski izmaksāto dotāciju trīs gadu periodā, vienlaikus secinām, ka šāda svaru kombinācija nodrošinās vislielāko stabilitāti pārejas procesā no viena VPVKAC dotācijas modeļa uz citu. Papildus secinām, ka izveidotā modeļa kopējā stabilitāte vērtējama pozitīvi, ņemot vērā, ka nav novērotas ekstrēmas variācijas pašvaldību saņemtajā dotācijā.

**Tabula Nr. 70. Vidējā novirze starp aprēķināto un faktiski izmaksāto dotāciju atkarībā no darba laika un iedzīvotāju skaita kritēriju svaru kombinācijām no 2023. līdz 2025. gadam**

		Iedzīvotāju skaits		
		Minimālā novirze / Maksimālā novirze / [Amplitūda]		
Darba laiks	Minimālā novirze / Maksimālā novirze / [Amplitūda]	15% svars	20% svars	25% svars

		Iedzīvotāju skaits		
		Minimālā novirze / Maksimālā novirze / [Amplitūda]		
	15% svars	-19% / 28% / [47%]	-20% / 33% / [53%]	-21% / 38% / [58%]
	20% svars	-20% / 29% / [49%]	-21% / 34% / [55%]	-23% / 38% / [61%]
	25% svars	-21% / 30% / [51%]	-22% / 34% / [57%]	-24% / 39% / [63%]

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

Līdz ar to, secināms, ka modelī nepieciešams ieviest šādu svaru kombināciju:

- **Mainīgās daļas svars ( $\beta$ ) = 50%;**
  - Pakalpojumu skaita kritērija svars ( $w_{m,j}$ ) = 100%
- **Fiksētās daļas svars ( $\alpha$ ) = 50%;**
  - VPVKAC skaits ( $w_{f,j}$ ) = 70%
  - VPVKAC darba laiks nedēļā ( $w_{f,j}$ ) = 15%
  - Iedzīvotāju skaits pašvaldībā ( $w_{f,j}$ ) = 15%

## 6.4. Dotācijas modeļa aprēķins

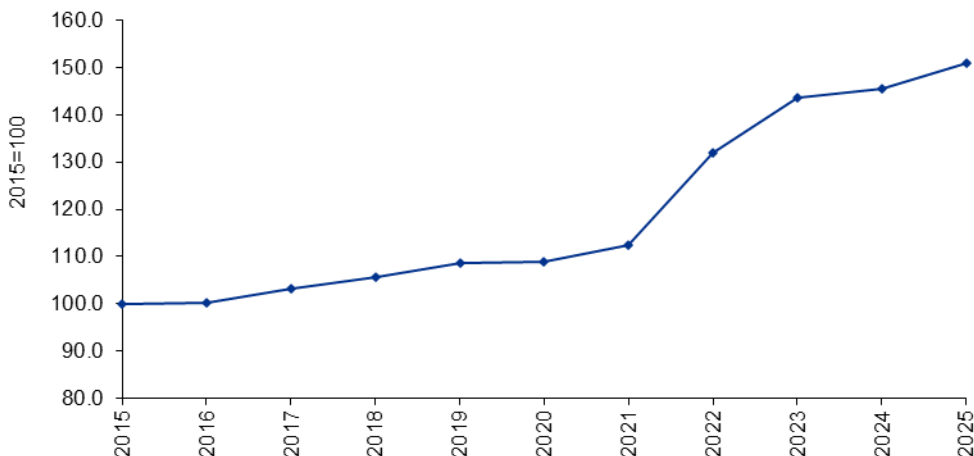
Viens no darba uzdevumiem ir veikt modeļa aprēķinu 2026. gadam un turpmākajiem diviem gadiem (2027. un 2028. gads). Lai nodrošinātu optimālu VPVKAC dotācijas modeļa pielietošanu nākotnē, sagatavots arī nepieciešamās dotācijas VPVKAC uzturēšanai indeksācijas aprēķins (skatīt nodaļu 6.3.1), kurā veikti secinājumi par paredzamo nepieciešamo dotācijas apjomu 2026.-2028. gadā, kā arī izstrādāta metodoloģija tā pārskatīšanai turpmāk.

### 6.4.1. Dotācijas VPVKAC uzturēšanai indeksācija

#### Indeksācijas nepieciešamības pamatojums

Valsts budžetā paredzētais kopējais finansējums, kas piešķirts VARAM VPVKAC tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei, vēsturiski ir samazinājies (940 394 EUR no 2017. līdz 2024. gadam; 2025. gadā samazināts uz 699 168 EUR; 2026. gadā pieejamā summa ir 727 235 EUR), neskatoties uz to, ka Latvijā šajā laika periodā ir novērota būtiska inflācija (skatīt Attēls Nr. 36 **Error! Reference source not found.**).

#### Attēls Nr. 36. Patēriņa cenu indeksa dinamika Latvijā no 2015. līdz 2025. gadam (2015=100)



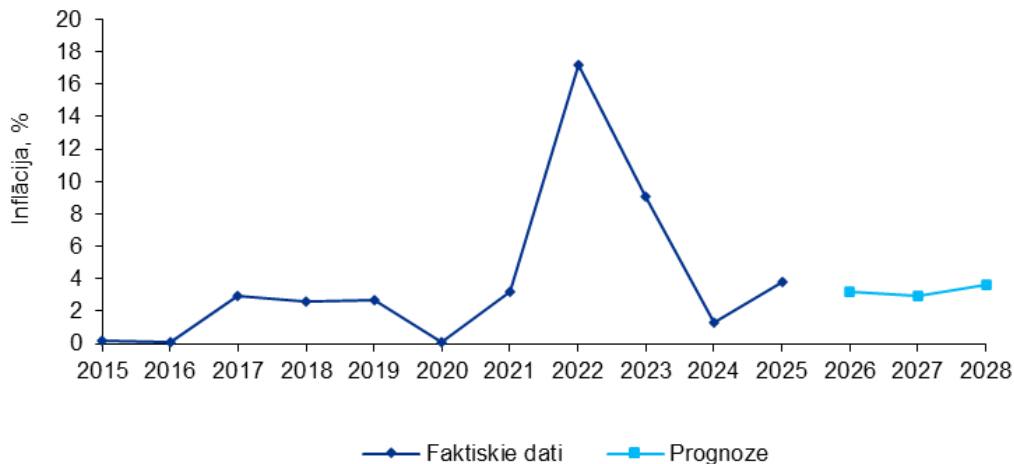
Avots: Centrālā statistikas pārvalde. Patēriņa cenu indeksi grupās un apakšgrupās (2015.gads=100): Grupas un apakšgrupas (ECOICOP 2. ver.) un laika periods. Pieejams [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_\\_VEK\\_\\_PC\\_\\_PCI/PCI021/](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START__VEK__PC__PCI/PCI021/)

Redzams, ka patēriņa cenu indekss Latvijā no 2015. līdz 2025. gadam ir pieaudzis no 100 līdz aptuveni 150, kas nozīmē, ka kopējais cenu līmenis šajā periodā ir palielinājies par aptuveni 50%. Līdz 2020. gadam izmaiņas bija salīdzinoši nelielas, tomēr straujākais

cenu kāpums notika pēc 2021. gada saistībā ar Covid-19 pandēmiju un Krievijas iebrukumu Ukrainā.

Katra gada marginālā inflācija (skatīt Attēls Nr. 37) Latvijā 2015.–2020. gadā bija zema un salīdzinoši stabila. 2022. gadā inflācija sasniedza ievērojami augstāku līmeni, savukārt 2023.–2024. gadā novērojams būtisks inflācijas tempa samazinājums. Centrālās statistikas pārvaldes dati liecina, ka gada inflācija Latvijā 2026. gada janvārī bija 2,9%, bet februārī – 2,3%.<sup>647</sup> Saskaņā ar Latvijas Bankas prognozēm 2026.–2028. gadam, inflācija turpmāk saglabāsies aptuveni 2,9 – 3,6% robežās gadā.<sup>648</sup>

### Attēls Nr. 37. Inflācijas līmenis Latvijā no 2015. gada līdz 2028. gadam



Avots: Eurostat. (2026). HICP – inflation rate (tec00118). European Commission. Available <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en> un Latvijas Banka. (2025). Makroekonomiskās prognozes - 2025. gada decembris. Latvijas Banka. Pieejams <https://www.bank.lv/aktualitates-banklv/zinas-un-raksti/jaunumi/17432-makroekonomiskas-prognozes-2025-gada-decembris>

Balstoties uz Attēls Nr. 36 un Attēls Nr. 37 redzamo, secināms, ka kopējais cenu līmenis kopš 2015. gada ir būtiski pieaudzis un arī turpmākajos gados prognozēts izmaksu kāpums. Tas nozīmē, ka VPVKAC finansējumu ir nepieciešams regulāri pārskatīt, lai nodrošinātu nepieciešamo finansējumu, piemēram, veicot indeksāciju.

Norādām, ka, veicot kopējās dotācijas pārskatīšanu, nepieciešams ņemt vērā arī VPVKAC tīkla izmaiņas. Indeksācija pēc inflācijas atspoguļo tikai cenu kāpumu, bet nepieciešams analizēt arī tīkla apjoma izmaiņas.

Saskaņā ar VARAM publicēto informāciju, 2017. gadā VPVKAC tīkla izveidei un uzturēšanai tika piešķirti 940 394 EUR, ar ko tika nodrošināta 59 iepriekš izveidoto centru

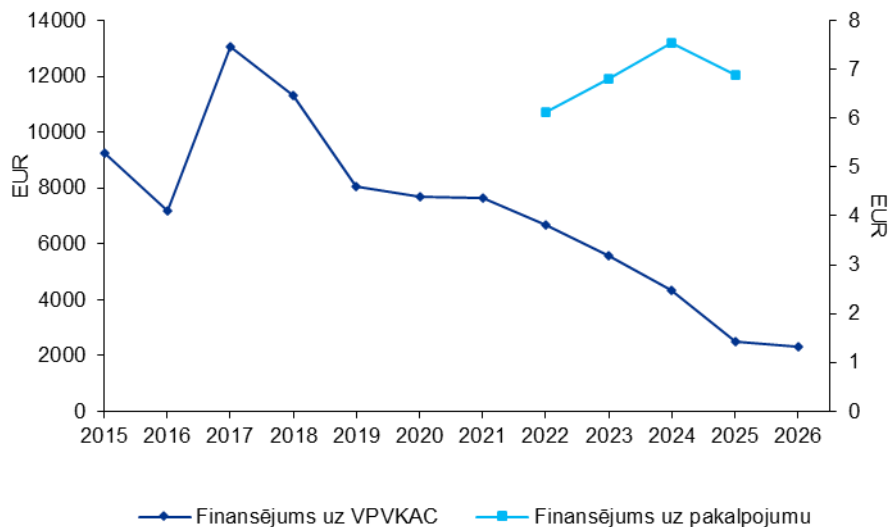
<sup>647</sup> Centrālā statistikas pārvalde. Patēriņa cenu indeksi un pārmaiņas grupās un apakšgrupās. Pieejams: [https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP\\_PUB/START\\_\\_VEK\\_\\_PC\\_\\_PCI/PCI021m](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START__VEK__PC__PCI/PCI021m)

<sup>648</sup> Latvijas Banka. (2025). Makroekonomiskās prognozes. Pieejams: <https://www.bank.lv/darbibas-jomas/monetaras-politikas-istenosana/prognozes>

uzturēšana un 17 jaunu centru izveide, kopumā nodrošinot pakalpojumu pieejamību 76 pašvaldībās.<sup>649</sup> Balstoties uz jaunākajiem datiem, VPVKAC tīkls ir būtiski paplašinājies - pakalpojumu sniegšana notiek 35 pašvaldībās, kopumā 315 sniegšanas vietu (t.sk. bibliotēkās), un arī pieejamo pakalpojumu klāsts ir būtiski paplašinājies.<sup>650</sup> Neskatoties uz būtisko VPVKAC tīkla apjoma pieaugumu kopš 2017. gada, īpaši 2025.-2026. gadā, kas saistīts ar ES finansējuma piesaisti jaunu VPVKAC izveidei, kopējais atvēlētais finansējums ir saglabājies nemainīgs. Vienlaikus kopš 2022. gada ir novērojams pakalpojumu sniegšanas apjoma samazinājums, kas pie nemainīga finansējuma ir ietekmējis izmaksas uz vienu sniegto pakalpojumu. Līdz ar to secināms, ka esošais finansējuma apmērs vairs neatbilst faktiskajam VPVKAC tīkla mērogam un sniegto pakalpojumu apjomam, kas atspoguļots attēlā zemāk, kas pamato nepieciešamību pārskatīt finansējuma apmēru un sasaistīt to gan ar centru skaita pieaugumu, gan sniegto pakalpojumu apjoma izmaiņām.

Norādām, ka izmaksu uz vienu sniegto pakalpojumu analīze veikta par 2022.–2025. gadu, balstoties uz pieejamajiem datiem par groza pakalpojumu apjomu.

**Attēls Nr. 38. Valsts kopējā finansējuma dinamika uz vienu VPVKAC no 2015. gada līdz 2025. gadam un uz vienu sniegto pakalpojumu no 2022. gada līdz 2025. gadam**



Avots: KPMG analīze, balstoties uz publiski pieejamo informāciju par VPVKAC centru skaitu un VPVKAC tīkla finansējumu

<sup>649</sup> Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija. (2017). 2017.gadā valsts publisko pakalpojumu sniegšanai un VPVKAC tīkla attīstībai piešķirti vairāk nekā 940 tūkstoši eiro. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/jaunums/2017gada-valsts-publisko-pakalpojumu-sniegšanai-un-vpvkac-tikla-attistibai-pieskirti-vairak-neka-940-tukstosi-eiro>

<sup>650</sup> Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija. (2026). Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkls. Pieejams: <https://www.varam.gov.lv/lv/vpvkac>

KPMG ir izstrādājusi dotācijas indeksācijas modeli, kas nosaka nepieciešamo dotācijas apjomu VPVKAC uzturēšanai nākotnē. Šī modeļa rezultāti tiek arī izmantoti, veicot VPVKAC dotācijas modeļa aprēķinu 2026.-2028. gadam.

Indeksācijā tiek ņemti vērā 3 faktori: VPVKAC skaits, sniegto pakalpojumu daudzums un inflācija. Indeksācija tiek veikta pret 2023. gadu, jo tad tika izstrādāts esošais VPVKAC dotācijas modelis, līdz ar ko dati pirms šī brīža var nebūt reprezentatīvi esošajai situācijai, kā arī norādām, ka indeksācija no senāka datuma sniegs ievērojami augstus un, iespējams, realitātē nesasniedzamus dotācijas apjomus, ņemot vērā inflācijas pieaugumu no 2022.g. – mūsu uzdevums ir norādīt uz realistisku indeksācijas versiju, kādu varētu iestrādāt VPVKAC dotācijas modelī.

Norādām, ka tiek indeksēta tikai VPVKAC uzturēšanas daļa nevis kopējais dotācijas apjoms, jo:

- Kopējā dotācijas apjoma indeksācijai nav reprezentatīvs atskaites punkts. T.i., 2023. gadā kopējais finansējums bija 940 394 EUR, bet norādām, ka būtisku daļu šī finansējuma sastādīja izmaksas, kas nākotnei vairs nav reprezentatīvas (piemēram, būtisks dotācijas apjoms VPVKAC atvēršanai). Šī apjoma indeksēšana nākotnē būtiski pārvērtētu kopējo nepieciešamo VPVKAC atvēlēto budžetu;
- Uzturēšanas daļas dotācijas indeksācija ir atbalstāma arī praktisku apsvērumu dēļ – indeksējot tikai šo dotācijas daļu, tiek noteikts objektīvs atskaites punkts nākotnes VPVKAC uzturēšanas dotācijai, bet kopējo finansējumu nākotnē var noteikt, manuāli pieskaitot pie šī indeksētā apjoma paredzētās izmaksas iepirkumiem, centru atvēršanai, u.c. izmaksām. Secināms, ka šo aprēķina soli optimālāk ir veikt manuāli katram gadam atsevišķi, ņemot vērā, ka valsts nodrošina VPVKAC darbības līdzfinansējumu, nevis pilnībā finansē centru darbību. Turklāt paredzēto izmaksu apjomi var būtiski atšķirties gadu no gada īpašu jeb “one-off” rezultātu ietekmē.

## Indeksācijas aprēķina metodoloģija

- 1) Vispirms tiek aprēķināti indeksi katram no dotajiem faktoriem pēc šādas formulas, norādot, par cik faktora vērtība ir pieaugusi kopš bāzes gada:

$$Indekss_{t,i} = \frac{\text{Faktora vērtība}_{t,i}}{\text{Faktora vērtība}_{t_0,i}}$$

kur:

- $i$  – Faktora identifikators (inflācija, VPVKAC centru skaits vai VPVKAC sniegto pakalpojumu daudzums);
- $t$  – Aprēķina gads;
- $Indekss_{t,i}$  – Faktora  $i$  indekss gadā  $t$  (piemēram, VPVKAC centru skaita indekss 2024. gadā);
- $Faktora\ vērtība_{t,i}$  – Faktora  $i$  vērtība gadā  $t$  (piemēram, VPVKAC centru skaits 2024. gadā);
- $Faktora\ vērtība_{t_0,i}$  – Faktora  $i$  vērtība bāzes gadā  $t_0$  jeb 2023. gadā (piemēram, VPVKAC centru skaits 2023. gadā).

- 2) Pēc tam šie indeksi tiek sareizināti viens ar otru, lai veidotu kopējo indeksu konkrētā gadā, atspoguļojot gan inflācijas ietekmi, gan VPVKAC tīkla izmaiņas. Kopējais indekss tiek izmantots lai iegūtu uzturēšanas budžetu konkrētā gadā:

$$\text{Kopējais indekss}_t = \text{Indekss}_{t,\text{inflācija}} * \text{Indekss}_{t,\text{centri}} * \text{Indekss}_{t,\text{pakalpojumi}}$$

kur:

- *Kopējais indekss<sub>t</sub>* – Kopējais faktoru indekss konkrētā gadā *t*, kas izmantots, lai indeksētu uzturēšanas daļu no kopējā budžeta;
  - *Indekss<sub>t,inflācija</sub>* – Inflācijas faktora indekss gadā *t*;
  - *Indekss<sub>t,centri</sub>* – Centru skaita faktora indekss gadā *t*;
  - *Indekss<sub>t,pakalpojumi</sub>* – Pakalpojumu (par ko tiek aprēķināta dotācija) daudzuma faktora indekss gadā *t*.
- 3) Visbeidzot indeksētais VPVKAC uzturēšanas dotācijas apjoms konkrētā gadā tiek noteikts, reizinot bāzes gada budžetu ar attiecīgā gada kopējo indeksu:

$$\text{Uzturēšanas budžets}_t = \text{Kopējais indekss}_t * \text{Uzturēšanas budžets}_{t_0}$$

kur:

- *Uzturēšanas budžets<sub>t</sub>* – Uzturēšanās budžets bāzes gadā *t*;
- *Kopējais indekss<sub>t</sub>* – Kopējais faktoru indekss konkrētā gadā *t*, kas izmantots, lai indeksētu uzturēšanas daļu no kopējā budžeta;
- *Uzturēšanas budžets<sub>t\_0</sub>* – Uzturēšanās budžets bāzes gadā.

## Indeksācijas aprēķina rezultāti

Zemāk, Tabula Nr. 71, redzams indeksu aprēķina rezultāts (aprēķina soļi 1. un 2.). Lai aprēķinātu indeksu nākotnē, kad nav pieejami dati par faktisko inflāciju, VPVKAC un sniegto pakalpojumu skaitu, tiek veikti daži būtiski pieņēmumi.

Pirmkārt, tiek piemērotas Latvijas Bankas inflācijas prognozes (3,2% 2026. gadā, 2,9% 2027. gadā un 3,6% 2028. gadā).

Otrkārt, ņemot vērā VPVKAC skaita izmaiņu tempa ievērojamu samazināšanos (balstoties uz VARAM sniegto dokumentāciju par dotācijas aprēķināšanu, VPVKAC centru skaits, par kuriem tiek piešķirts finansējums (t.i., plānotais finansēto centru skaits, nevis faktiski atvērto VPVKAC skaits)), iepriekšējos gados ir pieaudzis būtiski straujāk (2023. – 2025. gadā no 166 centriem līdz 310), savukārt 2026. gada dotācijas aprēķinā plānotais finansējamo VPVKAC centru skaita pieaugums, salīdzinot ar iepriekšējo gadu, paredzēts tikai 5 centru apmērā.

Līdz ar to secināms, ka finansējamo VPVKAC centru skaita pieauguma dinamika ir būtiski samazinājusies, VPVKAC plānotais skaits pieņemts kā nemainīgs 2027. un 2028. gadā. Norādām, ka aprēķina metodoloģijā un modelī ir paredzēta iespēja aktualizēt VPVKAC skaitu gadījumā, ja tiek pieņemts lēmums par jaunu VPVKAC izveidi. Treškārt, ņemot vērā, ka pakalpojumu skaita izaugsme (kritums) – vidēji 12,8% gadā kopš

2023. gada – ir balstīts uz ierobežotu datu kopu, tas netiek uzskatīts kā reprezentatīvs nākotnes attīstībai. Papildus norādām, ka turpmākas pakalpojumu skaita samazināšanās pieņēmums indeksācijas modelī tiktu vērtēts kā nepietiekoši konservatīvs nepieciešamās dotācijas nodrošināšanai.

Secināms, ka būtiski ir palielinājies VPVKAC skaits kopš 2023. gada sākuma – skaits palielinājies no 166 uz 315 jeb 90% pieaugums. Norādām arī, ka inflācija kopš 2023. gada sākuma sastāda būtisku indeksa apjomu (sasniedzot kumulatīvu 22% efektu 2028. gadā). Visbeidzot norādām, ka par spīti VPVKAC skaita palielinājumam, kopējais pakalpojumu skaits (par ko tiek izmaksāta dotācija) ir sarucis kopš 2023. gada sākuma – 27% samazinājums līdz 2026. gada sākumam.

**Tabula Nr. 71. Faktoru indeksu aprēķins**

Gads	VPVKAC skaits	Pakalpojumu skaits	Inflācija <sup>651652</sup>	Inflācijas indekss	Centru skaita indekss (fiksētās izmaksas)	Pakalpojumu skaita indekss (mainīgās izmaksas)
2023	166	137 974	8,9%	-	-	-
2024	216	124 737	1,3%	1,09	1,30	0,90
2025	310	101 379	3,7%	1,10	1,87	0,73
2026	315	101 379	3,2%	1,14	1,90	0,73
2027	315	101 379	2,9%	1,18	1,90	0,73
2028	315	101 379	3,6%	1,22	1,90	0,73

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

Indeksācijas turpmāko aprēķinu (3. solis) skatīt **Error! Reference source not found.** Tabula Nr. 72. Secināms, ka par spīti VPVKAC tīkla slodzes (pakalpojumu skaita) samazinājumam, inflācijas un fiksēto izmaksu pieauguma (VPVKAC skaita) rezultātā indeksētā dotācija VPVKAC uzturēšanai ir palielinājusies, atspoguļojot būtisku cenu un fiksēto izmaksu kāpumu. Pēc šādas metodes 2026. gadā nosakāmais dotācijas apjoms VPVKAC uzturēšanai tiek noteikts 802 811 EUR, bet 2027. un 2028. gadā – 828 501 EUR un 852 528 EUR. (skatīt 6.4.2. nodaļu, kur ietverts gan ar likumu noteiktais faktiskais budžets, gan indeksētais dotācijas apjoms ar aprēķina piemēriem).

**Tabula Nr. 72. Uzturēšanas dotācijas indeksācijas aprēķins**

Gads	Inflācijas indekss	Centru skaita indekss (fiksētās izmaksas)	Pakalpojumu skaita indekss (mainīgās izmaksas)	Kopējais indekss	Indeksētā uzturēšanas dotācija (EUR)
2023	-	-	-	-	503 236
2024	1,09	1,30	0,90	1,28	644 824

<sup>651</sup> Eurostat. (2026). HICP – inflation rate (tec00118). European Commission. Pieejams: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>

<sup>652</sup> Latvijas Banka. (2025). Makroekonomiskās prognozes - 2025. gada decembris. Latvijas Banka. Pieejams: <https://www.bank.lv/aktualitates-banklv/zinas-un-raksti/jaunumi/17432-makroekonomiskas-prognozes-2025-gada-decembris>

Gads	Inflācijas indekss	Centru skaita indekss (fiksētās izmaksas)	Pakalpojumu skaita indekss (mainīgās izmaksas)	Kopējais indekss	Indeksētā uzturēšanas dotācija (EUR)
2025	1,10	1,87	0,73	1,51	761 626
2026	1,14	1,90	0,73	1,60	802 811
2027	1,18	1,90	0,73	1,65	828 501
2028	1,22	1,90	0,73	1,69	852 528

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

## 6.4.2. Dotācijas modeļa aprēķins 2026.-2028. gadam

Šajā nodaļā pievienots VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins, kā arī aprēķina piemēra apraksts vienai pašvaldībai, ilustrējot modeļa darbību.

### Dotācijas modeļa aprēķins

VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2026.-2028. gadam sniegts MS Excel vidē (skatīt objektu zemāk) (skatīt T. Pielikums – VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2026.-2028. gadam).



Modelis.xlsx

Ņemot vērā, ka kopējais dotācijas apjoms 2026. gadā jau ir noteikts (727 235 EUR), ir izstrādātas divas modeļa aprēķina versijas 2026. gada aprēķinam – 1) faktiskā versija, kurā tiek ņemts vērā faktiski noteiktais dotācijas apjoms; un 2) indeksētā versija, kurā norādīts, kādi būtu dotācijas apjomi, ja tiktu pielietota 6.3.1. nodaļā ieteiktā indeksācijas metode.

Aprēķins 2027. gadam un 2028. gadam ir veidots tikai pēc indeksācijas metodes, atspoguļojot nepieciešamo dotācijas apjomu VPVKAC uzturēšanai.

MS Excel datne sastāv no šādām lapām:

#### — Finansējuma indeksācija.

- Šajā lapā tiek veikts 6.3.1 nodaļā minētais indeksācijas aprēķins, kas arī tiek piemērots modeļu aprēķiniem nākamajās lapās.

#### — Rezultāti (“gads”) – šāda lapa ir sagatavota katram aprēķinu gadam.

- Šajā lapā ir redzams detalizēts VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins pa pašvaldībām (un VPVKAC, kur tas ir iespējams), norādot dotācijas apjomu pa fiksēto un mainīgo daļu, kā arī detalizācijā, kā šis apjoms veidojas dažādu kritēriju ietekmē.



— **Ievades lapa (“gads”)** – šādas lapa ir sagatavota katram aprēķinu gadam.

- Šajā lapā tiek veikta pieņēmumu ievade, lai nodrošinātu modeļa aprēķinu. Informācijas ievade tiek veikta katram aprēķinu gadam atsevišķi.

— **Lietošanas instrukcija.**

- Šajā lapā ir norādīta tehniska modeļa lietošanas instrukcija – sniegtas norādes, kā veikt datu ievadi, kā nolasīt rezultātus, u.c. informācija.

Detalizētu vienas pašvaldības VPVKAC uzturēšanas dotācijas aprēķina piemēru skatīt K. Pielikumā.

Detalizētu apkopojumu VPVKAC dotācijas modeļa rezultātiem pa pašvaldībām un aprēķina gadiem skatīt Pielikumos L-O.

## 7. VPVKAC tīkla sniegtā 1. līmeņa atbalsta funkcijas finansējuma aprēķināšanas metodoloģija

### 7.1. Izpēte par pakalpojumiem VPVKAC un valsts pārvaldes iestādes darba norises procesā

#### 7.1.1. Izpētes tvērums hronometrāžai

Saskaņā ar Pasūtītāja norādīto, izpētē tika iekļauti šādi pakalpojumu turētāji –VID, VSAA un NVA. Kopumā šo trīs iestāžu pakalpojumi veidoja aptuveni 70% no visiem VPVKAC tīklā sniegtajiem pakalpojumiem 2025. gadā, tādējādi nodrošinot reprezentatīvu un nozīmīgu datu kopu hronometrāžas veikšanai.

Atbilstoši uzdevuma nosacījumiem, tika izvēlēti trīs VPVKAC pakalpojumu groza pakalpojumi katram pakalpojuma turētājam, balstoties uz VARAM sniegto informāciju par pakalpojumu apjomu VPVKAC tīklā. Atlases process tika veikts pēc šādiem principiem:

- No katra pakalpojumu turētāja tika izvēlēti trīs populārākie pakalpojumi, ņemot vērā to sniegšanas biežumu 2025. gadā,<sup>653</sup>
- Papildus tika iekļauti arī citi pakalpojumi no attiecīgā pakalpojumu turētāja, ja hronometrāžas veikšanas dienā nebija iespējams nodrošināt pietiekamu novērojumu skaitu par populārākajiem pakalpojumiem.

Šāda pieeja ļāva nodrošināt gan datu reprezentativitāti, gan pietiekamu novērojumu apjomu analīzei.

VPVKAC tīkla filiāles tika izvēlētas, balstoties uz šādiem kritērijiem:

- VPVKAC, kuros konkrēto pakalpojumu turētāju sniegto pakalpojumu apjoms ir visaugstākais, lai nodrošinātu lielāku novērojumu skaitu un efektīvāku datu iegūšanu;
- Papildus tika izvēlēti arī tādi VPVKAC, kuros pakalpojumu sadalījums starp dažādiem pakalpojumu turētājiem ir relatīvi vienmērīgs, tādējādi nodrošinot daudzveidīgāku un līdzsvarotāku analīzi.

Šāda filiāļu atlase ļāva iegūt gan populārākos, gan pakalpojumu ziņā izklaidētākos VPVKAC.

Izvērtējuma ietvaros tika izmantota pakalpojumu pieteikšanas procesa novērošana klātienē, veicot hronometrāžu dažādos VPVKAC. Novērojumi tika veikti:

<sup>653</sup> VARAM sniegtie dati: par valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumu pieprasījumu skaitu VPVKAC 2025. gadā

- Iecavas VPVKAC – 04.03.2026, 25.03.2026;
- Olaines VPVKAC – 06.03.2026 un 11.03.2026;
- Salaspils VPVKAC – 05.03.2026 un 12.03.2026.

Lai nodrošinātu salīdzināmību starp dažādiem pakalpojumiem, tika izstrādāta vienota pakalpojuma sniegšanas soļu struktūra, kas katram gadījumam tika individuāli hronometrēta visā pakalpojuma izpildes laikā. Tika izdalīti šādi galvenie posmi:

- **Klienta vajadzības noskaidrošana:** Šajā posmā tiek identificēta klienta nepieciešamība un precizēts pieprasītā pakalpojuma saturs, t. sk. pakalpojuma saņemšanas veids. Tiek izvērtēti pakalpojuma sniegšanai nepieciešamie priekšnosacījumi (piemēram, identifikācijas līdzekļu pieejamība, pilnvarojums, dokumentu kopums) un klienta atbilstība pakalpojuma saņemšanas nosacījumiem.
- **Datu pārbaude informācijas sistēmās:** Posms ietver klienta sniegtās informācijas pārbaudi un salīdzināšanu ar datiem pieejamās informācijas sistēmās un reģistros. Tiek verificēta klienta identitāte un/vai tiesiskais statuss (ja attiecināms), kā arī citi pakalpojuma izpildei būtiski fakti. Konstatējot datu neatbilstības vai informācijas nepilnības, tiek veikta papildu precizēšana un klientam norādītas nepieciešamās darbības vai iesniedzamie dokumenti.
- **Pieteikuma iesniegšana vai reģistrācija:** Šajā posmā tiek sagatavots un iesniegts pakalpojuma pieteikums. Tiek nodrošināta nepieciešamo datu ievade, pielikumu pievienošana (ja piemērojams) un pieteikuma reģistrēšana, piešķirot tam identifikatoru. Gadījumos, kad pieteikums tiek iesniegts klienta vārdā, tiek nodrošināta atbilstoša pilnvarojuma esamība.
- **Konsultēšana un skaidrojumu sniegšana:** Posms aptver klienta informēšanu par pakalpojuma saņemšanas nosacījumiem, procesa gaitu, termiņiem un paredzamo rezultātu. Tiek sniegti skaidrojumi par nepieciešamo informāciju un dokumentiem, kā arī par veicamajām darbībām (tai skaitā e-vidē), lai nodrošinātu korektu pieteikuma sagatavošanu. Nepieciešamības gadījumā tiek sniegtas papildu konsultācijas par saistītiem jautājumiem vai alternatīvām.
- **Dokumenta sagatavošana vai reģistrācija:** Šajā posmā tiek sagatavoti un noformēti ar pakalpojumu saistītie dokumenti (piemēram, iesniegumi, veidlapas, izdrukas) un/vai veikta to reģistrācija attiecīgajā informācijas sistēmā. Tiek veikta datu korektuma pārbaude, nodrošināta parakstīšana (ja attiecināms) un dokumentu pievienošana pieteikumam vai sagatavošana nodošanai turpmākai apstrādei. Ja dokumenti tiek digitalizēti vai pievienoti elektroniski, tiek nodrošināta to kvalitāte un korekta piesaiste konkrētajam pieteikumam.
- **Tehniskie pārtraukumi:** Posms ietver laiku, kas rodas tehnisku iemeslu dēļ un nav tieši attiecināms uz speciālista darbībām pakalpojuma izpildes ietvaros (piemēram, informācijas sistēmu veiktspējas kritums, autentifikācijas kavējumi, savienojuma traucējumi, drukas vai skenēšanas iekārtu darbības traucējumi). Šādu apstākļu ietekmē pakalpojuma izpilde var tikt īslaicīgi apturēta vai turpināta ar

ierobežojumiem, līdz tiek atjaunota sistēmu pieejamība vai nodrošināts alternatīvs risinājums. Tehnisko pārtraukumu ilgums tiek fiksēts atsevišķi hronometrāžas vajadzībām, nodalot to no aktīvā pakalpojuma sniegšanas laika.

- **Kopējais pakalpojuma saņemšanas laiks:** Kopējais laiks atspoguļo pakalpojuma sniegšanas posmu kopējo ilgumu no klienta apkalpošanas uzsākšanas brīža līdz pieteikuma noformēšanai un/vai pakalpojuma rezultāta sagatavošanai (ja attiecināms). Rādītājs ietver gan aktīvās darbības, kas veiktas pakalpojuma izpildei, gan klienta iesaisti un tehniskos pārtraukumus, ja tie rodas procesa laikā. Kopējais laiks tiek izmantots pakalpojumu sniegšanas salīdzināmībai starp pakalpojumiem un pakalpojuma sniegšanas vietām, vienlaikus ņemot vērā iespējamu darbību paralēlu norisi atsevišķos gadījumos.

Izpēte tika veikta par šādiem pakalpojumiem:

- Gada ienākumu deklarācija – Deklarācija, kuru fiziska persona iesniedz VID deklarējot savus taksācijas gada ienākumus, attaisnotos izdevumus, atvieglojumus un gada diferencēto neapliekamo minimumu;<sup>654</sup>
- Algas nodokļu grāmatiņa – Elektronisks dokuments katram Latvijas iedzīvotājam par darba algai un pensijai piemērotiem atvieglojumiem;<sup>655</sup>
- Konsultācija par normatīvo aktu piemērošanu – Klātienē, pa tālruni, rakstiski vai elektroniski sniegta atbilde par VID esošo normatīvo aktu piemērošanas jautājumiem, kā arī par VID informāciju sistēmas darbības un lietošanas jautājumiem;<sup>656</sup>
- Slimības pabalsts – Maksājums darba ņēmējam vai pašnodarbinātajam par to laiku, kad persona nevar strādāt un zaudē ienākumus slimības dēļ;<sup>657</sup>
- Vecuma pensija- Piešķir personām, ja tās sasniegušas vecuma pensijas piešķiršanai noteikto vecumu un to apdrošināšanas stāžs ir ne mazāks par 20 gadiem. 2026. gadā pensionēšanās vecums ir 65 gadi;<sup>658</sup>
- Apbedīšanas pabalsts – Apbedīšanas pabalstu izmaksā personai, kura uzņēmusies apbedīšanu;<sup>659</sup>
- Bezdarbnieka statuss – Statuss, ko piešķir darbspējīgai personai, kura nestrādā, aktīvi meklē darbu, ir gatava uzsākt darbu, ir reģistrējusies NVA;<sup>660</sup>
- CV un vakanču portāls – NVA plašākā vakanču datu bāze Latvijā, kurā aptvertas visās 20 NVA filiālēs reģistrētās darba vietas;<sup>661</sup>
- Karjeras konsultācijas, karjeras pakalpojumi e – vidē. Bezmaksas individuālās un grupas karjeras konsultācijas visiem interesantiem gan klātienē, gan attālināti tiešsaistē.<sup>662</sup>

<sup>654</sup> Latvija.lv pakalpojuma apraksts: <https://latvija.gov.lv/Services/12060>

<sup>655</sup> Latvija.lv pakalpojuma apraksts: <https://latvija.gov.lv/Services/12002>

<sup>656</sup> Latvija.lv pakalpojuma apraksts: <https://latvija.gov.lv/Services/11525>

<sup>657</sup> Latvija.lv pakalpojuma apraksts: <https://latvija.gov.lv/Services/11595>

<sup>658</sup> Latvija.lv pakalpojuma apraksts: <https://latvija.gov.lv/Services/11987>

<sup>659</sup> Latvija.lv pakalpojuma apraksts: <https://latvija.gov.lv/Services/11265>

<sup>660</sup> Latvija.lv pakalpojuma apraksts: <https://latvija.gov.lv/Services/12564>

<sup>661</sup> Latvija.lv pakalpojuma apraksts: <https://latvija.gov.lv/Services/9336>

<sup>662</sup> Latvija.lv pakalpojuma apraksts: <https://latvija.gov.lv/Services/9476>

Hronometrāžas mērījumu apkopojums pieejams P. pielikumā.

## 7.1.2. Pakalpojuma sniegšanas procesa analīze

### 7.1.2.1. VPVKAC infrastruktūras un resursu raksturojums

Visi klātienē apskatītie VPVKAC atradās pašvaldības domes ēkās, kurās tiek nodrošināti arī pašvaldības pakalpojumi.

Klientu apkalpošana tiek organizēta tā, lai darba laikā nodrošinātu nepārtrauktu pakalpojumu pieejamību iedzīvotājiem. VPVKAC hronometrāžas laikā apmeklējumos tika secināts, ka vienlaikus strādā vismaz divi VPVKAC speciālisti. Minētā darba organizācija VPVKAC nodrošina nepārtrauktu klientu apkalpošanu arī gadījumos, kad kādam no darbiniekiem nepieciešams doties pārtraukumā.

Katram VPVKAC speciālistam ir nodrošināta individuāla darba vieta, kas ietver stacionāro datoru, skeneri un printeri. Tas nodrošina efektīvu informācijas apstrādi, darbam ar valsts informācijas sistēmām un ar pakalpojumu sniegšanu saistīto dokumentu sagatavošanai.

Salaspils VPVKAC informēja, ka darbiniekiem, kuri veic darba pienākumus arī attālināti, papildus tiek nodrošināts portatīvais dators. Attālinātā darba laikā VPVKAC speciālisti galvenokārt veic klientu pieprasījumu apstrādi, sniedzot atbildes uz e-pasta vēstulēm un nodrošinot konsultācijas telefoniski. Mobilais telefons darbiniekiem netiek nodrošināts.

Katram VPVKAC ir pieejams arī VARAM nodrošināts koplietošanas dators, kuru klienti var izmantot patstāvīgi. Minētais koplietošanas dators tiek izmantots gadījumos, kad klientam ir pieejami droši elektroniskās identifikācijas līdzekļi un konkrēto pakalpojumu nav nepieciešams veikt no VPVKAC speciālista lietotāja profila. Šādos gadījumos VPVKAC speciālists sniedz klientam praktisku atbalstu, atrodoties blakus un sniedzot norādes par veicamajām darbībām sistēmā, piemēram, attiecīgo funkciju izvēli vai datu ievadi noteiktos laukos.

Valsts iestāžu pakalpojumu pieteikumi, kurus VPVKAC speciālists piesaka kā pilnvarotos e-pakalpojumus, tiek vienlaikus reģistrēti informācijas sistēmā Pakalpojumucentri.lv.<sup>663</sup> Savukārt konsultācijas vai pakalpojumi, kurus nav iespējams izpildīt VPVKAC speciālista lietotāja profilā, tiek reģistrēti manuāli. Reģistrācijas procesā VPVKAC speciālists izvēlas attiecīgo pakalpojuma vai konsultācijas veidu, norāda pakalpojuma sniegšanas formu (piemēram, klātienē, telefoniski vai izmantojot koplietošanas datoru) un veic attiecīgā ieraksta reģistrāciju sistēmā.

Pašvaldību pakalpojumu nodrošināšanai tiek izmantotas atsevišķas informācijas sistēmas, kurās tiek reģistrētas ar pašvaldību saistītās darbības.

<sup>663</sup>Pakalpojumucentri mājaslapa: <https://www.pakalpojumucentri.lv/>

Saskaņā ar pašvaldību sniegto informāciju VPVKAC darbības process parasti norit vairākos secīgos posmos:

- **Klienta ierašanās un vajadzības identificēšana:** Klients ierodas VPVKAC un izklāsta savu jautājumu vai problēmu VPVKAC speciālistam. Tiek izvērtēta klienta situācija un noteikts, kāds pakalpojums ir nepieciešams.
- **Pakalpojuma sniegšanas veida izvēle:** Ja attiecīgo pakalpojumu iespējams veikt tieši VPVKAC speciālista darba vietā, klients paraksta pilnvaru, ar kuru pilnvaro VPVKAC speciālistu viņa vārdā veikt nepieciešamās darbības valsts informācijas sistēmā. Pēc pilnvaras saņemšanas VPVKAC speciālists pakalpojumu izpilda savā darba vietā. Savukārt gadījumos, ja pakalpojumu VPVKAC speciālists nevar veikt savā darba vietā (piemēram, ja nepieciešama klienta autentifikācija vai darbība klienta vārdā konkrētā sistēmā), klients dodas uz pašapkalpošanās darba vietu. Tur pakalpojums tiek veikts klienta klātbūtnē, VPVKAC speciālistam sniedzot nepieciešamo palīdzību un skaidrojumus.
- **Pakalpojuma reģistrācija informācijas sistēmā** tikai, ja pakalpojums nav iereģistrējies sistēmā automātiski jeb nav veikts no VPVKAC speciālista datora. Pēc pakalpojuma sniegšanas VPVKAC speciālists reģistrē veikto darbību sistēmā *Pakalpojumucentri.lv*. Reģistrācijas laikā tiek norādīts:
  - vai sniegts valsts pakalpojums vai konsultācija;
  - pakalpojuma izpildes veids;
  - Īss apraksts par sniegto palīdzību.

Ja pakalpojums tiek sniegts VPVKAC speciālista darba vietā, tad sniegts klienta pilnvarotais pakalpojums, sistēmā ieraksts tiek ģenerēts automātiski un papildu ievade nav nepieciešama. Ja vienas vizītes laikā klientam tiek sniegti vairāki pakalpojumi vai konsultācijas (piemēram, palīdzība ar gada ienākumu deklarācijas iesniegšanu, algas nodokļu grāmatiņas jautājumi un slimības lapas pieteikšana), katrs no šiem pakalpojumiem tiek reģistrēts atsevišķi. Reģistrācija var notikt automātiski vai manuāli, atkarībā no pakalpojuma sniegšanas veida. Jāatzīmē, ka praksē VPVKAC speciālisti paši izvērtē, kuras darbības tiek klasificētas kā atsevišķas konsultācijas un kuras nē, attiecīgi pieņemot lēmumu par to reģistrēšanu sistēmā.

#### 7.1.2.2. *Pakalpojumu turētājiestādes resursu raksturojums*

Katram klientu apkalpošanas speciālistam apmeklētajās pakalpojumu turētājiestādēs ir nodrošināta individuāla darba vieta, kas ir atbilstoši aprīkota konsultāciju sniegšanas vajadzībām.

VID konsultāciju sniegšanas darba vieta ir aprīkota ar abpusēju galdu un caurspīdīgu plastmasas aizsargsienu, kas nodala klientu no konsultanta. Uz tā paša galda, pie kura tiek nodrošināta konsultāciju sniegšana, ir izvietots pašapkalpošanās dators. Klienta pusē ir pieejama tastatūra, datorpele un ekrāns, kas atrodas labajā pusē. Savukārt konsultanta darba vietā labajā pusē ir izvietots darba dators, bet kreisajā pusē ir ekrāns,



kurā tiek atspoguļota klienta ekrānā redzamā informācija. Konsultantam ir pieejams koplietošanas drukāšanas aparāts un skeneris.

VSAA konsultāciju sniegšanas darba vieta ir aprīkota ar abpusēju galdu un caurspīdīgu plastmasas aizsargsienu, kas nodala klientu no konsultanta. Ir nodrošināts darba dators ar skeneri un kopīgu drukāšanas aparātu.

NVA konsultāciju sniegšanas darba vieta ir aprīkota ar abpusēju galdu un caurspīdīgu plastmasas aizsargsienu, kas nodala klientu no konsultanta. No tehnoloģiskā aprīkojuma konsultantam ir savs darba dators, skeneris un drukāšanas aparāts. Klientam ir pieejamas sešas pašapkalpošanās darba vietas, kurās iespējams izmantot NVA portālu.

### **7.1.3. Datu analīze par veikto hronometrāžu**

#### *7.1.3.1. Valsts ieņēmumu dienests*

##### **Gada ienākumu deklarācija**

Veicot novērtēšanu, kopumā tika iegūti 41 novērojums, no kuriem 26 veikti VPVKAC un 15 VID filiālē.

Analizējot pakalpojuma sniegšanas laiku, secināts, ka vislielāko konsultācijas daļu aizņem čeku ievade EDS sistēmā. VPVKAC šis process vidēji ilgst aptuveni 20 minūtes, savukārt VID ap 10 minūtēm. Atšķirība var būt skaidrojama ar vairāk specializētiem darbiniekiem vai mazāku iesniegto čeku apjomu VID novērojumu laikā.

Kopumā vidējais pakalpojuma sniegšanas laiks VPVKAC un VID ir līdzīgs – ap 20 līdz 30 minūtēm. Tomēr novērojams plašs individuālo gadījumu ilguma diapazons, jo

pakalpojumu veikto hronometrāžu ilgums ir no aptuveni 10 līdz pat 90 minūtēm, kas galvenokārt atkarīgs no iesniedzamo čeku skaita.

### Attēls Nr. 39. Gada ienākumu deklarācijas vidējais katras pozīcijas patērētais laiks minūtēs



Avots: KPMG veiktie novērojumi VPKAC un VID.

Piezīmes: Kopējais pakalpojuma laiks nav summārais katras pozīcijas laiks, jo darbības tika veiktas paralēli, piemēram, klients tika konsultēts, kamēr notika pilnvaras aizpildīšana un citi paralēlie procesi. Pētījuma periodi Iecavas VPKAC – 04.03.2026, 25.03.2026  
Olaines VPKAC – 06.03.2026 un 11.03.2026, Salaspils VPKAC – 05.03.2026 un 12.03.2026, VID – 12.03.2026, 01.04.2026

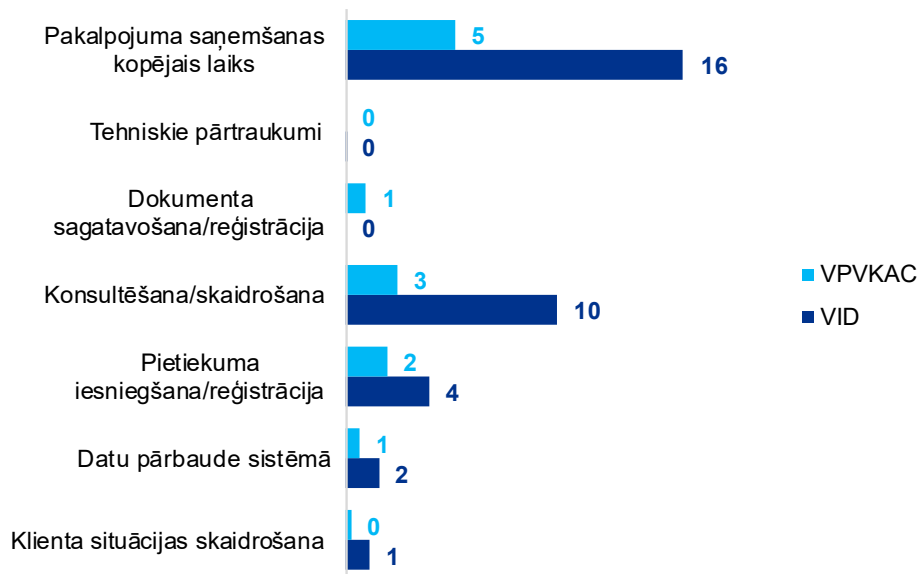
### Algas nodokļu grāmatiņa

Kopumā tika analizēti četri pieteikumi, no kuriem divi tika veikti VPKAC un divi VID filiālē. Analīze liecina, ka būtiskākā laika atšķirība saistīta ar konsultāciju apjomu.

VID klientu apkalpošanā iestādē dominē detalizētākas konsultācijas, jo VID konsultanti spēj sniegt detalizētākas atbildes, pievēršot uzmanību izņēmumiem un citām detaļām, kas prasa padziļinātu skaidrojumu un palielina apkalpošanas laiku. Savukārt VPKAC klienti jau zina pakalpojuma būtību un vēlas, lai VPKAC speciālisti sniedz pakalpojumu. VPKAC speciālistiem un klientiem pakalpojums parasti ir skaidrs, līdz ar to konsultēšanas ir īsa.

Vidējais pakalpojuma sniegšanas laiks VID ir aptuveni 16 minūtes, bet VPVKAC ap 5 minūtēm. Pakalpojuma sniegšanas laika amplitūda ir no aptuveni 5 līdz 20 minūtēm, kas norāda uz pakalpojumu sarežģītumu.

#### Attēls Nr. 40. Algas nodokļu grāmatīņas vidējais katras pozīcijas patērētais laiks minūtēs



Avots: KPMG veiktie novērojumi VPVKAC un VID.

Piezīmes: Kopējais pakalpojuma laiks nav summārais katras pozīcijas laiks, jo darbības tika veiktas paralēli, piemēram, klients tika konsultēts, kamēr notika pilnvaras aizpildīšana un citi paralēlie procesi. Pētījuma periodi Iecavas VPVKAC – 04.03.2026, 25.03.2026  
Olaines VPVKAC – 06.03.2026 un 11.03.2026, Salaspils VPVKAC – 05.03.2026 un 12.03.2026, VID – 12.03.2026, 01.04.2026

#### Konsultācija par normatīvo aktu piemērošanu

Kopumā tika veikti 9 novērojumi, no kuriem 1 veikts VPVKAC un 8 VID filiālē.

Analīze liecina, ka gan VPVKAC, gan VID gadījumā lielākais laika patēriņš saistīts ar konsultēšanu un skaidrošanu. VPVKAC gadījumā šis laiks bija ievērojami lielāks, kas saistīts ar specifisku situāciju, kuras ietvaros VPVKAC speciālists telefoniski sazinājās ar VID speciālistu, lai precizētu neskaidros jautājumus. Jāpiemin, ka, lai atrisinātu šo specifisko situāciju, bija nepieciešams izmantot VARAM piešķirto darba vietu, jo VPVKAC speciālists šo pakalpojumu nevarēja sniegt no sava datora.

Kopējais pakalpojuma sniegšanas laiks VPVKAC sasniedza aptuveni 35 minūtes, savukārt VID ap 24 minūtēm. Jāņem vērā, ka VPVKAC rezultāts balstīts tikai uz vienu

novērojumu, turklāt konkrētais gadījums bija nestandarta, jo attālināti tika iesaistīts arī VID speciālists.

#### Attēls Nr. 41. Konsultācija par normatīvo aktu piemērošanu vidējais katras pozīcijas patērētājs laiks minūtēs



Avots: KPMG veiktie novērojumi VPVKAC un VID.

Piezīmes: Kopējais pakalpojuma laiks nav summārais katras pozīcijas laiks, jo darbības tika veiktas paralēli, piemēram, klients tika konsultēts, kamēr notika pilnvaras aizpildīšana un citi paralēlie procesi. Pētījuma periodi iecavas VPVKAC – 04.03.2026, 25.03.2026  
Olaines VPVKAC – 06.03.2026 un 11.03.2026, Salaspils VPVKAC – 05.03.2026 un 12.03.2026, VID – 12.03.2026, 01.04.2026

### 7.1.3.2. Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra

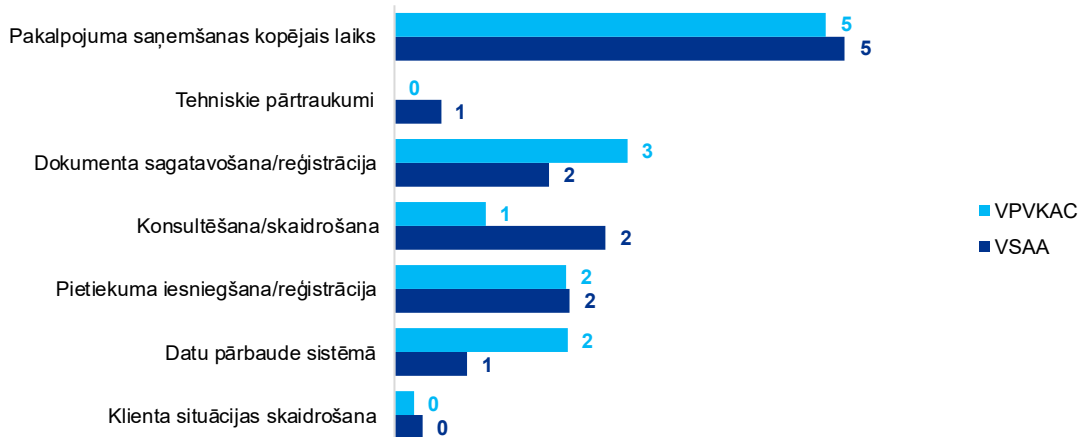
#### Slimības pabalsta piešķiršana un izmaksa

Kopumā tika veikti 17 novērojumi, no kuriem 6 veikti VPVKAC un 11 VSAA filiālē.

Analīze liecina, ka vidējais pakalpojuma sniegšanas laiks VSAA filiālē un VPVKAC ir līdzīgs un sasniedz aptuveni 5 minūtes. Lielāko daļu no šī laika veido klienta konsultēšana un nepieciešamo dokumentu sagatavošana, kas ir būtiskākās procesa

sastāvdaļas. VPVKAC pilnvaras sagatavošana notiek manuāli, tiek ievadīti lauki MS Word dokumentā, kas nedaudz paildzina pieteikuma sagatavošanas laiku.

#### Attēls Nr. 42. Slimības pabalsta piešķiršanas vidējais katras pozīcijas patērētais laiks minūtēs



Avots: KPMG veiktie novērojumi VPVKAC un VSAA.

Piezīmes: Kopējais pakalpojuma laiks nav summārais katras pozīcijas laiks, jo darbības tika veiktas paralēli, piemēram, klients tika konsultēts, kamēr notika pilnvaras aizpildīšana un citi paralēlie procesi. Pētījuma periodi iecavas VPVKAC – 04.03.2026, 25.03.2026

Olaines VPVKAC – 06.03.2026 un 11.03.2026, Salaspils VPVKAC – 05.03.2026 un 12.03.2026, VSAA – 11.03.2026, 30.03.2026

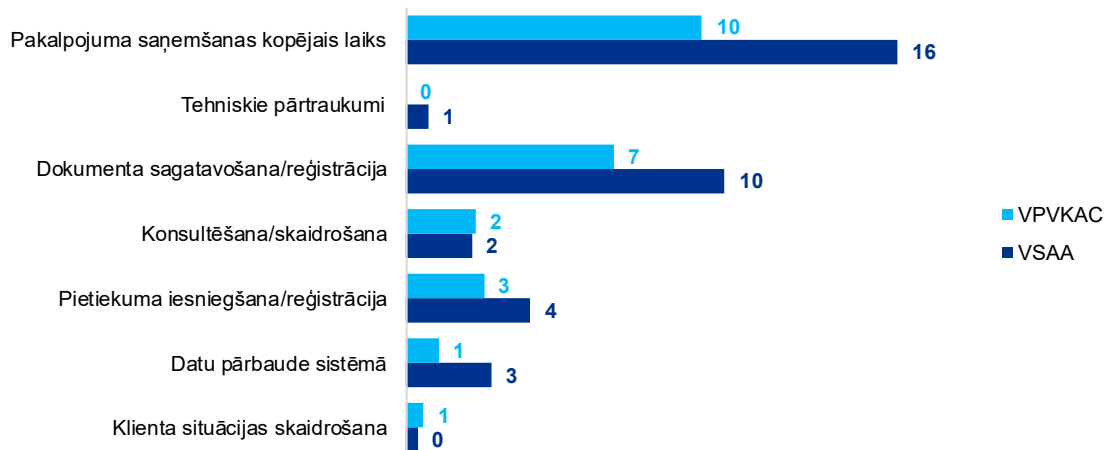
#### Vecuma pensijas piešķiršana un izmaksāšana

Kopumā tika veikti 17 novērojumi, no kuriem 7 veikti VPVKAC un 10 VSAA filiālē.

Vidējais pakalpojuma sniegšanas laiks VSAA ir aptuveni 16 minūtes, bet VPVKAC ap 10 minūtēm. Tika konstatēts, ka laikietilpīgākais procesa posms ir dokumentu sagatavošana, kas VPVKAC vidēji aizņem ap 7 minūtēm, bet VSAA filiālē aptuveni 10

minūtes. Šī atšķirība skaidrojama ar VSAA darbinieku darba specifiku, jo tiem nepieciešams pārzināt detalizētāku informāciju par pakalpojumu.

### Attēls Nr. 43. Vecuma pensijas piešķiršanas vidējais katras pozīcijas patērētais laiks minūtēs



Avots: KPMG veiktie novērojumi VPVKAC un VSAA.

Piezīmes: Kopējais pakalpojuma laiks nav summārais katras pozīcijas laiks, jo darbības tika veiktas paralēli, piemēram, klients tika konsultēts, kamēr notika pilnvaras aizpildīšana un citi paralēlie procesi. Pētījuma periodi iecavas VPVKAC – 04.03.2026, 25.03.2026  
Olaines VPVKAC – 06.03.2026 un 11.03.2026, Salaspils VPVKAC – 05.03.2026 un 12.03.2026, VSAA – 11.03.2026, 30.03.2026

## Apbedīšanas pabalsts

Apbedīšanas pabalsta pakalpojumam tika veikti 4 novērojumi, trīs VPVKAC un viens VSAA filiālē. Vidējais pakalpojuma sniegšanas laiks VSAA ir aptuveni 4 minūtes, bet VPVKAC ap 11 minūtēm.

### Attēls Nr. 44. Apbedīšanas pabalsta katras pozīcijas patērētais laiks minūtēs



Avots: KPMG veiktie novērojumi VPVKAC un VSAA.

Piezīmes: Kopējais pakalpojuma laiks nav summārais katras pozīcijas laiks, jo darbības tika veiktas paralēli, piemēram, klients tika konsultēts, kamēr notika pilnvaras aizpildīšana un citi paralēlie procesi. Pētījuma periodi lecas VPVKAC – 04.03.2026, 25.03.2026  
Olaines VPVKAC – 06.03.2026 un 11.03.2026, Salaspils VPVKAC – 05.03.2026 un 12.03.2026, VSAA – 11.03.2026, 30.03.2026

### 7.1.3.3. Nodarbinātības valsts aģentūra

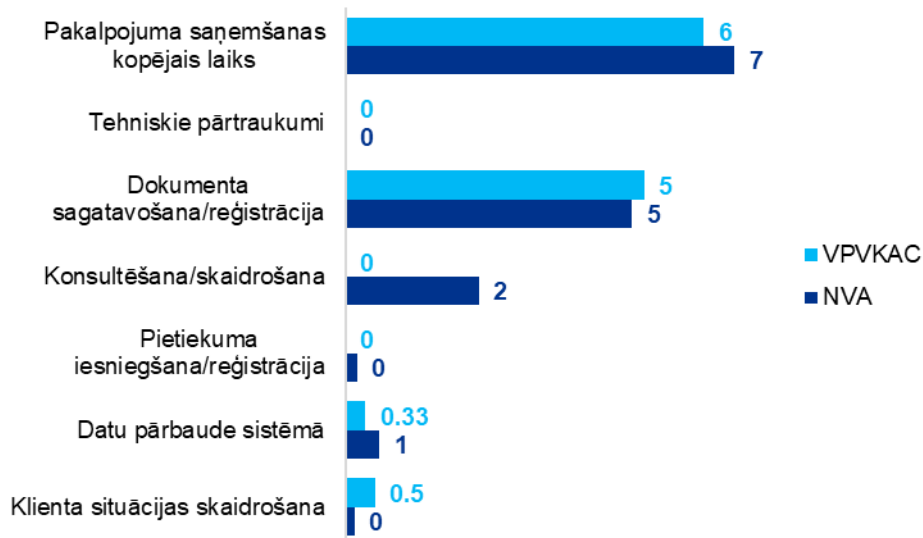
#### Bezdarbnieka statusa piešķiršana

Bezdarbnieka statusa piešķiršanas pakalpojumam tika veikti 16 novērojumi, no kuriem 1 veikts VPVKAC un 15 NVA filiālē.

Analīze liecina, ka vidējais pakalpojuma sniegšanas laiks VPVKAC ir aptuveni 6 minūtes, bet NVA 7 minūtes. Lielākā daļa ap 5 minūtēm abos gadījumos tiek patērēta dokumentu

sagatavošanai, kas ir garākais procesa posms. NVA gadījumā novērota papildus konsultēšana, kas skaidrojama ar papildus klienta jautājumiem.

#### Attēls Nr. 45. Bezdarbnieka statusa vidējais katras pozīcijas patērētais laiks minūtēs



Avots: KPMG veiktie novērojumi VPVKAC un NVA.

Piezīmes: Kopējais pakalpojuma laiks nav summārais katras pozīcijas laiks, jo darbības tika veiktas paralēli, piemēram, klients tika konsultēts, kamēr notika pilnvaras aizpildīšana un citi paralēlie procesi. Pētījuma periodi Iecavas VPVKAC – 04.03.2026, 25.03.2026  
Olaines VPVKAC – 06.03.2026 un 11.03.2026, Salaspils VPVKAC – 05.03.2026 un 12.03.2026, NVA – 09.03.2026, 31.03.2026

#### CV un vakanču portāls

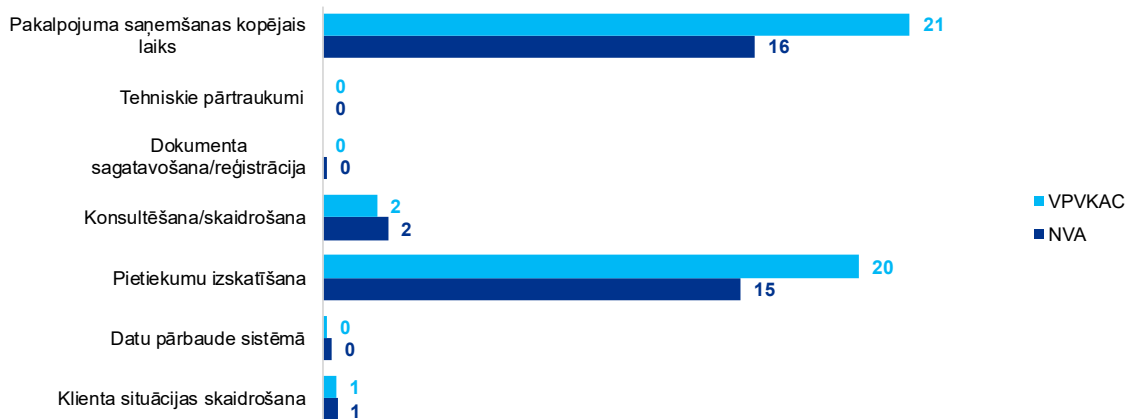
Tika veikti 7 novērojumi par CV un vakanču portālu no kuriem 6 NVA un 1 VPVKAC.

Kopējais pakalpojuma sniegšanas laiks VPVKAC sasniedza aptuveni 21 minūtes, savukārt NVA ap 16 minūtēm, no kurām lielāko daļu aizņēma pieteikumu izskatīšana. Konsultācijas ilgums ir atkarīgs no konsultanta vajadzības iesaistīties un palīdzēt atrast nepieciešamās vakances.

Tas skaidrojams ar pakalpojuma specifiku, gan VPVKAC gan NVA konsultants palīdz klientam pieslēgties NVA portālam pašapkalpošanās darba vietā, pēc kā klientam tiek

nodrošināta piekļuve vakanču portālam, kur turpmāko sludinājumu izpēti viņš veic patstāvīgi. Vidēji VPVKAC pakalpojums tiek sniegts nedaudz ilgāk kā turētājiestādē.

#### Attēls Nr. 46. CV un vakanču portāla vidējais katras pozīcijas patērētais laiks minūtēs



Avots: KPMG veiktie novērojumi VPVKAC un NVA.

Piezīmes: Kopējais pakalpojuma laiks nav summārais katras pozīcijas laiks, jo darbības tika veiktas paralēli, piemēram, klients tika konsultēts, kamēr notika pilnvaras aizpildīšana un citi paralēlie procesi. Pētījuma periodi Iecavas VPVKAC – 04.03.2026, 25.03.2026  
Olaines VPVKAC – 06.03.2026 un 11.03.2026, Salaspils VPVKAC – 05.03.2026 un 12.03.2026, NVA – 09.03.2026, 31.03.2026

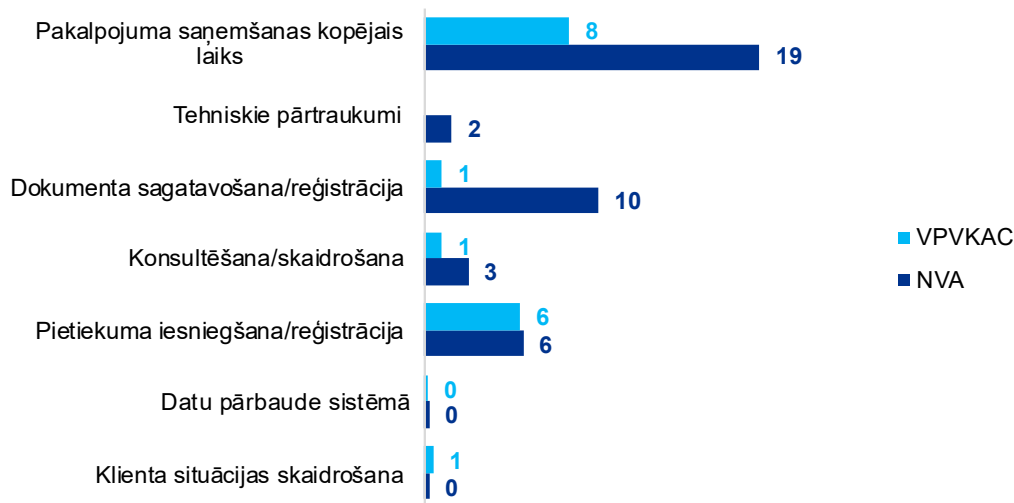
#### Karjeras konsultācijas, karjeras pakalpojumi e-vidē, prasmju novērtēšanas tests

Novērojums par prasmju novērtēšanas testu tika veikts NVA filiālē divas reizes un VPVKAC vienu reizi.

Kopējais pakalpojuma sniegšanas laiks VPVKAC sasniedza aptuveni 8 minūtes, savukārt NVA ap 19 minūtēm. Prasmju novērtēšanas tests abās iestādēs tika veikts pie pašapkalpošanās klienta darba vietas, kur klients pats pildīja testu. NVA pēc testa izpildes tika novērotas tehniskās problēmas, jo testa rezultātus nebija iespējams izdrukāt, taču problēma tika atrisināta, nomainot drukāšanas aparātu.

Vidēji VPVKAC tests tika izpildīts ātrāk, taču tas saistīts ar zemo novērojumu skaitu. VPVKAC gadījumā klientam nebija problēmu izpildīt testu, taču NVA filiālē abās reizēs bija tehniskas problēmas.

#### Attēls Nr. 47. Prasmju novērtēšanas testa vidējais katras pozīcijas patērētais laiks minūtēs



Avots: KPMG veiktie novērojumi VPVKAC un NVA.

Piezīmes: Kopējais pakalpojuma laiks nav summārais katras pozīcijas laiks, jo darbības tika veiktas paralēli, piemēram, klients tika konsultēts, kamēr notika pilnvaras aizpildīšana un citi paralēlie procesi. Pētījuma periodi Iecavas VPVKAC – 04.03.2026, 25.03.2026  
Olaines VPVKAC – 06.03.2026 un 11.03.2026, Salaspils VPVKAC – 05.03.2026 un 12.03.2026, NVA – 09.03.2026, 31.03.2026

#### 7.1.4. Citi kritēriji

Papildus tika fiksēti arī gadījumi, kad klientam bija nepieciešams papildu atbalsts digitālo prasmju trūkuma dēļ vai kad VPVKAC speciālistam bija nepieciešams iesaistīt kolēģus papildu konsultācijai, jo nebija skaidrs kādi nodokļi jāpiemēro par nekustamā īpašuma atvasināšanu. Otrs VPVKAC speciālists arī nezināja atbildi, līdz ar to tika zvanīts uz VID, kur tika sniegta atbilde.

Pakalpojumu sniegšanas procesā būtu jāievēro princips, ka vienlaikus ar vienu klientu tiek strādāts individuāli, un paralēla cita klienta apkalpošana netiek veikta. Tas ir īpaši būtiski pakalpojumu gadījumos, kas prasa ilgāku laiku un lielāku datu apjoma ievadi informācijas sistēmās. Gada ienākuma deklarācijas gadījumā viena pakalpojuma izpilde var aizņemt pat stundu vai ilgāk. Praktiski šī pieeja ir atšķirīga dažādās VPVKAC filiālēs.

Komunikācijā ar klientiem primāri tiek izmantota latviešu valodā. Tomēr praksē klientu apkalpošanas procesā VPVKAC speciālisti pielāgojas klientu valodas prasmēm. Ja klients ir krievvalodīgs un latviešu valodā komunikācija ir apgrūtināta, VPVKAC speciālisti bieži pāriet uz krievu valodu, lai nodrošinātu efektīvu informācijas apmaiņu un kvalitatīvu pakalpojuma sniegšanu. Šāda pieeja veicina labāku savstarpējo sapratni un var pozitīvi ietekmēt klientu apmierinātību ar saņemto pakalpojumu. Novērojumos



Iecavā, Olainē un Salaspilī secināts, ka aptuveni 70-80% ir tieši vecāka gadagājumu krievvalodīgie klienti. Skaidrojams ar limitētām digitālajām prasmēm un latviešu valodas nepietiekamām prasmēm, kas liek vērsties pie VPVKAC speciālista klātienē.

Novērojumi VPVKAC darbībā liecina (pilns pārskats par hronometrāžas rezultātiem pieejams P. pielikumā), ka darba slodze dienas laikā nav vienmērīga. Parasti lielāks klientu pieplūdums ir vērojams dienas pirmajā pusē, savukārt pēcpusdienā klientu skaits samazinās. Šāds darba ritms VPVKAC speciālistiem ļauj dienas otrajā daļā vairāk pievērsties administratīvajiem uzdevumiem, piemēram, dokumentu apstrādei, sistēmu datu sakārtošanai vai citu ar pakalpojumu sniegšanu saistītu pienākumu veikšanai.

## 7.2. Izpēte par esošo pakalpojuma pieteikuma pieņemšanas izmaksu aprēķina modeli un pieejas veidu trīs pakalpojumu turētājiem

Balstoties uz KPMG iegūto informāciju no Pasūtītāja norādītajām pakalpojumu turētājiestādēm (VID, VSAA, NVA), tika secināts:

- NVA nav izstrādāts detalizēts pakalpojumu izmaksu modelis, īpaši attiecībā uz atsevišķiem procesa posmiem. Tika uzsvērts, ka NVA parasti mēra kopējo pakalpojumu apjomu uz darbinieku, nevis atsevišķu posmu izmaksas, un posms pieteikuma apstrādei nekad nav ticis aprēķināts. NVA vairākkārt uzsvēra, ka šādu izmaksu precīza nodalīšana ir ļoti sarežģīta un esošie dati to neļauj izdarīt korekti.
- Balstoties uz VID pārstāvju pausto, pašlaik VID nav pieejams detalizēts izmaksu modelis tieši pakalpojumu pieteikšanas posmam, jo iestāde neveic šādu izmaksu uzskaiti atsevišķi pa pakalpojuma posmiem. Tika norādīts, ka pieteikuma sadaļa ir visgrūtāk nodalāma un datu trūkuma dēļ tas ir praktiski neizdalāms process. Tika papildināts, ka VID sistēmās nav iespējams precīzi noteikt, cik izmaksā viena pieteikuma apkalpošana vai kāds ir tās īpatsvars kopējo izmaksu struktūrā.
- VSAA pārstāvji sanāsmē skaidri norādīja, ka šobrīd viņiem nav pieejams tik detalizēts iekšējais izmaksu modelis, kas ļautu noteikt viena pakalpojuma vai pieteikuma izmaksas. Tika uzsvērts, ka pakalpojumi tiek uzskaitīti grozos un sīkāka detalizācija netiek veidota. Precīzai viena pakalpojuma izmaksu noteikšanai būtu nepieciešami papildu pieņēmumi un metodikas izstrāde.

Attiecīgi konstatēts, ka trīs izpētē ietvertajiem pakalpojumu turētājiem nepastāv metodika un modelis pieteikumu pieņemšanas izmaksu aprēķināšanai. Iestāžu rīcībā ir savi iekšējie dokumenti, kas raksturo pakalpojumus, taču tie neparedz izmaksu detalizētu noteikšanu, lai būtu iespējams noteikt pieteikuma pieņemšanas izmaksas.

## 7.3. Pakalpojuma sniegšanas izmaksu salīdzinājums vienam pakalpojumam VPVKAC un valsts pārvaldes iestādē

### 7.3.1. Salīdzinājuma mērķis un pieeja

Šīs nodaļas mērķis ir salīdzināt viena izvēlētā pakalpojuma pieteikšanas vienības izmaksas VPVKAC un valsts pārvaldes iestādē, lai noteiktu, kurā pakalpojuma sniegšanas modelī konkrētā pakalpojuma vienība tiek nodrošināta resursu ziņā efektīvāk, salīdzinājumam ir izmantoti dati par 2025. gadu. Šāds salīdzinājums atbilst Līguma tehniskās specifikācijas 4.7. apakšpunkta prasībām, kas paredz, balstoties uz hronometrāžas, pakalpojuma sniegšanas izmaksu un citu resursu novērtējuma datiem, izstrādāt pakalpojuma sniegšanas izmaksu salīdzinājumu vismaz vienam pakalpojumam VPVKAC un pilotējamā valsts pārvaldes iestādē, kā arī izstrādāt izmaksu aprēķina modeli, ko iespējams izmantot arī citās valsts pārvaldes iestādēs.

Šī salīdzinājuma mērķis nav noteikt tūlītēji realizējamu ietaupījumu pilnā izmaksu starpības apmērā. Salīdzinājuma rezultāts ir interpretējams kā virziena rādītājs par to, kurā pakalpojuma sniegšanas iestādē konkrētā pakalpojuma vienība konkrētā periodā (piemēram, 2025. gadā) tika nodrošināta ar mazāku resursu patēriņu. Faktiski realizējams ietaupījums ir atkarīgs no pārnesamo pakalpojumu apjoma, kapacitātes samazināšanas iespējām pakalpojuma turētājiestādē un papildu resursu nepieciešamības VPVKAC pusē, un tas detalizētāk aprakstīts šī ziņojuma 7.4. nodaļā.

Izstrādātajā MS Excel failā šī pieeja ir tieši atspoguļota, jo pakalpojuma attiecināmā daļa tiek izmantota vienības izmaksu noteikšanai, nevis automātiskai pilna ietaupījuma pierādīšanai.

### 7.3.2. Salīdzinājuma metodiskā pieeja un modeļa izvēles pamatojums

Salīdzinājuma mērķa īstenošanai tika izveidots vienības izmaksas modelis, kas tika atvasināts no vienkāršotas un praktiski pielāgotas laikā un aktivitātēs balstītu izmaksu (turpmāk – TDABC) attiecināšanas loģikas, balstoties uz tradicionālu aktivitātēs balstītas izmaksu attiecināšanas principiem (turpmāk – ABC).

Šī darba uzdevuma vajadzībām izvēlēta vienkāršota vienības izmaksas pieeja, jo tā ir piemērotāka trim praktiskiem apstākļiem:

- Līguma tehniskā specifikācija paredz izstrādāt izmaksu aprēķina modeli atsevišķā un ērti lietojamā MS Excel failā, kurā vienkāršā veidā būtu iespējams ievadīt mainīgos parametrus.
- Šobrīd no iestādēm iegūstamo datu detalizācijas pakāpe neļauj konsekventi un salīdzināmi izveidot tradicionālu vairāku virzītāju ABC modeli visām iestādēm to savstarpēji salīdzināmā veidā.
- Šī uzdevuma mērķis ir nevis detalizēta iekšējās izmaksu uzskaites sistēmas izveide katrai iestādei, bet gan salīdzināms un praktiski izmantojams rīks viena pakalpojuma

vienības izmaksu jeb resursu efektivitātes novērtējumam starp dažādām salīdzināma pakalpojuma sniegšanas iestādēm.

Tradicionāla ABC pieeja balstās uz vairākiem detalizēti definētiem izmaksu virzītājiem, lielāku aktivitāšu skaitu un plašu datu ievākšanu par procesu posmiem un resursu patēriņu. ABC vislabāk darbojas sarežģītās vidēs ar daudziem procesiem, produktu vai pakalpojumu veidiem un augstu netiešo izmaksu detalizācijas pakāpi, bet tā ieviešana un uzturēšana ir salīdzinoši resursietilpīga.<sup>664</sup> Zinātniskās literatūras autori Roberts S. Kaplans un Stīvens R. Andersons<sup>665</sup> apraksta TDABC pieeju izmaksu noteikšanā, kas pretēji tradicionālai ABC pieejai, balstās pamatā uz diviem centrālajiem parametriem – resursa izmaksu likmi noteiktā laika vienībā un laiku, kas nepieciešams konkrētas darbības vai darījuma veikšanai. Tādējādi TDABC ir izveidota kā ABC pieeja, kurai nepieciešami tikai divi galvenie parametri un kuru ir iespējams ātri ieviest, atjaunot un validēt ar tiešu novērojumu palīdzību.

Tāpat darba uzdevuma veikšanai ir veidots vienkāršots, salīdzināms un praktiski pielāgots vienības izmaksas modelis ar ABC/TDABC loģikas elementiem. Izvēlēto pieeju pamato arī tas, ka tā ļauj balstīties uz pietiekami savstarpēji salīdzināmiem ievades datiem – pakalpojuma skaitu, vidējo laiku, iesaistīto darbinieku stundas likmi, tiešajām citu resursu izmaksām un attiecinātajām netiešajām izmaksām. Šāda pieeja ir pietiekami vienkārša, lai to varētu reproducēt citās iestādēs, vienlaikus saglabājot pietiekamu sasaisti ar zinātniski atzītu izmaksu attiecināšanas loģiku. Tādēļ šī izvērtējuma kontekstā izveidotā vienības izmaksas pieeja un modelis ir uzskatāms par metodoloģiski pamatotu un samērīgu kompromisu starp salīdzināmību, datu pieejamību un analītisko precizitāti.

### 7.3.3. Datu iegūšana modeļa vajadzībām

Lai nodrošinātu salīdzināmu ievades datu iegūšanu, tika sagatavots standartizēts informācijas pieprasījums, lūdzot VPKAC un valsts pārvaldes iestādēm sniegt datus par:

- Izvēlēto pakalpojuma ikgadējo darījumu skaitu;
- Vidējās stundas izmaksas darbiniekiem, kas sniedz izvēlēto pakalpojumu;
- Iestādes resursu īpatsvaru, kas tiek izmantots izvēlētajā pakalpojuma sniegšanai;
- Ar izvēlēto pakalpojuma sniegšanu saistītās mainīgās operacionālās izmaksas;
- Telpu uzturēšanas un apsaimniekošanas izmaksas;
- IT sistēmu, licenču un aprīkojuma, un uzturēšanas izmaksas;
- Koplietojamo atbalsta funkciju izmaksas.

<sup>664</sup> Uz aktivitāti balstīts izmaksu modelis: <https://www.accountingtools.com/articles/activity-based-costing>

<sup>665</sup> Uz aktivitāti balstīts izmaksu modelis: [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/04-045\\_d62528d4-7931-4ea1-a205-d9683c639d6e.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/04-045_d62528d4-7931-4ea1-a205-d9683c639d6e.pdf)

Būtisks modeļa ievades elements ir arī 7.1. nodaļā aprakstītās hronometrāžas rezultāti.

Šie ievades datu elementi ir iestrādāti MS Excel failā, kur paredzēta standartizēta ievade par pakalpojuma apjomu, vidējo pakalpojuma sniegšanas laiku, resursu īpatsvaru un attiecināmajām izmaksu pozīcijām.

Papildus rakstveida informācijas pieprasījumam tika organizētas neklātienes tikšanās ar izvēlēto valsts pārvaldes iestāžu pārstāvjiem, lai saskaņotu izpratni par pieprasīto izmaksu pozīciju saturu, attiecināšanas loģiku un aprēķina pieeju. Sarunās iestāžu pārstāvji norādīja uz praktiskiem ierobežojumiem, jo detalizēta viena pakalpojuma vai tieši pakalpojuma pieteikšanas posma izmaksu uzskaitē izvēlētajās valsts pārvaldes iestādēs netiek veikta.

#### 7.3.4. Datu kvalitātes un salīdzināmības ierobežojumi

No VPKAC un valsts pārvaldes iestādēm saņemto datu izvērtēšana liecina, ka to kvalitāte un savstarpējā salīdzināmība ir būtiski ierobežota. Daļa iestāžu informāciju par izmaksās nesniedza, pamatojot to vai nu ar nespēju veikt ticamu novērtējumu vai izsakot bažas par to, kā šī informācija tiktu izmantota šī darba uzdevuma kontekstā. Papildus, iestādes iesniedza datus atšķirīgā detalizācijas pakāpē vai balstoties uz atšķirīgi definētiem izmaksu tvērumiem. Rezultātā atsevišķās pozīcijās, piemēram, telpu, IT vai koplietojamo atbalsta funkciju vai citās izmaksās, iestāžu starpā nav pilnīgas metodoloģiskas vienveidības. Kā arī būtībā, šīs iestādes ir savstarpēji atšķirīgas ar dažādām izmaksu specifikām.

**Šie ierobežojumi nozīmē, ka veiktais izmaksu salīdzinājums nav interpretējams kā precīzs finanšu rezultāts, bet gan kā vienkāršots un indikatīva rakstura salīdzinājums.**

Papildu ierobežojumus rada arī hronometrāžas datu apjoms. Atsevišķiem pakalpojumiem novērojumu skaits ir neliels un noteiktiem pakalpojumiem ir ļoti augsta novērojumu amplitūda (piemēram, no 10 līdz 90 minūtēm). Tas nozīmē, ka vidējais pakalpojuma sniegšanas laiks atsevišķos gadījumos ir balstīts uz ierobežotu novērojumu bāzi ar augstu dispersiju, kas palielina rezultātu jutīgumu pret individuālu gadījumu specifiku. Ņemot vērā, ka tiešās darbaspēka izmaksas ir viena no galvenajām modeļa sastāvdaļām, šis ierobežojums tieši ietekmē arī modeļa gala rezultāta interpretējamību.

#### 7.3.5. Izmaksu struktūra un aprēķina pieeja

Zemāk tabulās ir sniegts piemērs konkrēta pakalpojuma izmaksu salīdzinājumam starp Olaines VPKAC un VSAA, tīklu un tālāk šajā apakšnodaļā ir detalizētāk aprakstīta

aprēķina loģika. Aprēķina modelis sniegts atsevišķi pievienotajā R. Pielikums – Vienības izmaksas modelis.

**Tabula Nr. 73. Slimības pabalsta piešķiršana un izmaksas pakalpojuma izmaksu salīdzinājuma starp Olaines VPVKAC un VSAA tīklu 2025. gadā, ievades dati**

Aprēķina elements	Olaines VPVKAC	VSAA tīkls	Paskaidrojums
<b>A.</b> Pakalpojuma darījumu skaits	275	43 734	<i>Izvēlētā pakalpojuma darījumu skaits kopā iestādē gadā. Pakalpojumi, kuri pieteikti klātienē KAC. Par pakalpojumu tiek pieņemts pakalpojuma pieteikšana, neietverot pakalpojuma ražošanas un saņemšanas posmu.</i>
<b>B.</b> Vidējais pakalpojuma sniegšanas laiks (minūtēs)	6,65	4,7	<i>Hronometrāžas dati (KPMG)</i>
<b>C.</b> Vidējā stundas likme, EUR	14,39	10,72	<i>Vidējās stundas izmaksas darbiniekiem, kas sniedz izvēlēto pakalpojumu.</i>
<b>D.</b> Resursu īpatsvars, kas tiek izmantots izvēlētā pakalpojuma sniegšanai (%)	1,66	0,23	<i>Izvēlētā pakalpojuma īpatsvars (%) no kopējās darbinieku slodzes.</i>
<b>E.</b> Ar pakalpojumu sniegšanu saistītās mainīgās operacionālās izmaksas (EUR)	1 556	23 236	<i>Printeru/skeneru papīrs, tinte, vēstuļu izmaksas, veidlapu izmaksas, arhivēšanas materiāli, SMS vai citu saziņas līdzekļu gada izmaksas pakalpojumu sniegšanai.</i>
<b>F.</b> Telpu, uzturēšanas un apsaimniekošanas izmaksas (EUR)	750	1 995 722	<i>Telpu, komunālo pakalpojumu, drošības, uzkopšanas un uzturēšanas izmaksas gadā.</i>
<b>G.</b> IT sistēmu, licenču un aprīkojuma uzturēšanas izmaksas (EUR)	528	3 931 337	<i>Darba vietas, telefons, printeri, skeneri, IT sistēmas, licences, citas iekārtas un pamatlīdzekļi, un to uzturēšanas, remontu, aizstāšanas izmaksas gadā.</i>
<b>H.</b> Koplietojamo atbalsta funkciju izmaksas (EUR)	0 <sup>1)</sup>	5 005 005	<i>Finanšu, grāmatvedības, IT atbalsta, personālvadības, apmācību, mārketinga un citu atbalstošo funkciju izmaksas gadā (iekļaujot attiecīgā personāla darba devēja nodokļu izmaksas).</i>

Piezīme: Olaines VPVKAC un VSAA sniegtā informācija, KPMG analīze

1) Olaines VPVKAC nesniedza koplietojamo atbalsta funkciju izmaksas, ierobežotā laika un datu pieejamības dēļ

**Tabula Nr. 74. Slimības pabalsta piešķiršana un izmaksas pakalpojuma izmaksu salīdzinājuma starp Olaines VPVKAC un VSAA tīklu 2025. gadā, izmaksas par vienu pakalpojuma vienību aprēķins**

Aprēķina elements	Olaines VPVKAC	VSAA tīkls	Paskaidrojums
<b>I.</b> Tiešās darba atlīdzības izmaksas (EUR, par vienu vienību)	1,60	0,84	<i>Vidējais pakalpojuma sniegšanas laiks / 60 × vidējā stundas likme, B/60 × C</i>
<b>J.</b> Tiešās citu resursu izmaksas (EUR, par vienu vienību)	0,09	0,00	<i>Ar pakalpojumu sniegšanu saistītās mainīgās operacionālās izmaksas × resursu īpatsvars, kas tiek izmantots izvēlētā pakalpojuma sniegšanai / pakalpojuma darījumu skaits, E × D / A</i>

Aprēķina elements	Olaines VPVKAC	VSAA tīkls	Paskaidrojums
K. Netiešās citu resursu izmaksas (EUR, par vienu vienību)	0,08 <sup>1)</sup>	0,57	Netiešo izmaksu kopums $\times$ resursu īpatsvars, kas tiek izmantots izvēlētajā pakalpojuma sniegšanai / pakalpojuma darījumu skaits, $(F+G+H) \times C / A$
<b>Kopējās izmaksas (EUR, par vienu vienību)</b>	<b>1,77</b>	<b>1,42</b>	<b>Kopējās izmaksas par vienu vienību pakalpojumu (I+J+K)</b>

Piezīme: Olaines VPVKAC un VSAA sniegtā informācija, KPMG analīze

1) Olaines VPVKAC nesniedza koplietojamo atbalsta funkciju izmaksas, ierobežotā laika un datu pieejamības dēļ, tā rezultātā izmaksas par vienu pakalpojuma vienību aprēķinā šī pozīcija ir zemāka, nekā tā būtu ar pilnīgiem datiem

Izmaksu salīdzinājums tiek veidots, sadalot viena pakalpojuma vienības izmaksu trīs galvenajās daļās:

- Tiešās darba atlīdzības izmaksas;
- Tiešās citu resursu izmaksas;
- Netiešās citu resursu izmaksas.

Būtiskākais elements izveidotajā izmaksu salīdzinājuma pieejā ir tiešās darba atlīdzības izmaksas, šo elementu ir iespējams visobjektīvāk salīdzināt starp VPVKAC un valsts pārvaldes iestādēm, tādēļ tas ir izmantots kā modeļa pamats. Vienas pakalpojuma vienības tiešās darba atlīdzības izmaksas tiek aprēķinātas, reizinot vidējo pakalpojuma sniegšanas laiku ar attiecīgā amata vidējo stundas likmi. Zemāk tabulā ir sniegti šī ziņojuma R. Pielikums – Vienības izmaksas modelis izmantotie tiešās darba atlīdzības izmaksu ievades datu lauki.

**Tabula Nr. 75. Vienības izmaksu modeļa tiešās darba atlīdzības izmaksu ievades datu lauki**

Iestāde	Darbinieks/amats	Pilnās gada darbaspēka izmaksas uz vienu pilnas slodzes darbinieku (EUR)	Produktīvās darba stundas gadā uz vienu pilnas slodzes darbinieku	Stundas izmaksas (EUR/stundā)

Avots: KPMG

Tiešās citu resursu izmaksas ir tādas izmaksas, kas ir mainīgas un atkarīgas no sniegto pakalpojumu apjoma. Netiešās citu resursu izmaksas, ir tās izmaksas, kas rodas nodrošinot organizatorisko un infrastruktūras vidi, kurā pakalpojumi tiek nodrošināti. Vienas pakalpojuma vienības tiešās un netiešās citu resursu izmaksas tiek aprēķinātas, reizinot kopējās uzņēmuma citu resursu izmaksas ar īpatsvaru, ko veido attiecīgā pakalpojuma sniegšanas laiks no kopējās iestādei pieejamās darba slodzes un dalot to ar attiecīgā pakalpojuma darījumu skaitu. Zemāk tabulā ir sniegti šī ziņojuma pielikumā

R pievienotā MS Excel faila “Vienības izmaksu modelis” izmantotie tiešo un netiešo citu resursu ievades datu lauki.

**Tabula Nr. 76. Vienības izmaksu modeļa tiešo un netiešo citu resursu ievades datu lauki**

Aprēķina elements	VPVKAC	Iestāde	Paskaidrojums
Pakalpojuma nosaukums			<i>Pakalpojums, par kuru aizpilda ievades datus.</i>
Iestādes nosaukums			<i>Iestādes, kas šo aizpilda, nosaukums.</i>
Periods (gads)			<i>Periods par kuru tiek ievadītas faktiskās vai paredzamās vērtības.</i>
Pakalpojuma darījumu skaits			<i>Izvēlētā pakalpojuma darījumu skaits kopā iestādē izvēlētajā periodā. Pakalpojumi, kuri pieteikti klātienē KAC. Par pakalpojumu tiek pieņemts pakalpojuma pieteikšana, neietverot pakalpojuma ražošanas un saņemšanas posmu.</i>
Vidējais pakalpojuma sniegšanas laiks (minūtes)			<i>Hronometrāžas dati.</i>
Iestādes resursu īpatsvars, kas tiek izmantots izvēlētajā pakalpojuma sniegšanai (%)			<i>Izvēlētā pakalpojuma īpatsvars (%) no kopējās darbinieku slodzes izvēlētajā periodā.</i>
Ar pakalpojumu sniegšanu saistītās mainīgās operacionālās izmaksas gadā (EUR)			<i>Printeru/skeneru papīrs, tinte, vēstuļu izmaksas, veidlapu izmaksas, arhivēšanas materiāli, SMS vai citu saziņas līdzekļu izmaksas pakalpojumu sniegšanai izvēlētajā periodā.</i>
Telpu, uzturēšanas un apsaimniekošanas izmaksu kopējais gada fonds (EUR)			<i>Telpu, komunālo pakalpojumu, drošības, uzkopšanas un uzturēšanas izmaksas izvēlētajā periodā.</i>
IT sistēmu, licenču un aprīkojuma uzturēšanas izmaksu kopējais gada fonds (EUR)			<i>Darba vietas, telefons, printeri, skeneri, IT sistēmas, licences, citas iekārtas un pamatlīdzekļi, un to uzturēšanas, remontu, aizstāšanas izmaksas izvēlētajā periodā.</i>
Koplietojamo atbalsta funkciju izmaksu kopējais gada fonds (EUR)			<i>Finanšu, grāmatvedības, IT atbalsta, personālvadības, apmācību, mārketinga un citu atbalstošo funkciju izmaksas izvēlētajā periodā (iekļaujot attiecīgā personāla darba devēja nodokļu izmaksas).</i>

Avots: KPMG

Vienas pakalpojuma vienības izmaksu aprēķins tādējādi atspoguļo ne tikai darbinieka darba laiku, bet arī to, ka pakalpojuma sniegšana izmanto telpas, tehnoloģisko nodrošinājumu un atbalsta funkcijas. Tas ir būtiski, lai salīdzinājums neradītu mākslīgi sašaurinātu priekšstatu par pakalpojuma faktisko resursu patēriņu.

Vēršam uzmanību, ka augstāk tabulās atspoguļotais salīdzinājums ir interpretējams kā viena pakalpojuma vienības sniegšanas izmaksu novērtējums divās dažādās pakalpojuma sniegšanas iestādēs. Ja vienības izmaksas VPVKAC ir zemākas nekā pakalpojuma turētāja iestādē, tas norāda, ka konkrētajā periodā pakalpojuma sniegšana VPVKAC ir bijusi efektīvā iztērēto resursu ziņā. Tas pats par sevi nenozīmē, ka pilna

izmaksu starpība būtu tūlītēji realizējams ietaupījums, jo faktiskā ietaupījuma apmērs ir atkarīgs no iespējām samazināt reālu kapacitāti pakalpojuma turētājiestādē un no papildu resursu nepieciešamības VPVKAC pusē. Vairāk par izmaksu salīdzinājuma modeļa rezultāta interpretēšanu rakstīts šī ziņojuma 7.3.6. nodaļā, un vairāk par provizoriskā ietaupījuma noteikšanu rakstīts šī ziņojuma 7.4. nodaļā.

### 7.3.6. Izmaksu salīdzinājuma modeļa rezultāta interpretēšana

Ar izveidoto pieeju un modeli iegūtie rezultāti ir interpretējami kā izmaksu rakstura un virziena salīdzinājums par to, kurā pakalpojuma sniegšanas iestādē konkrētā pakalpojuma vienība attiecīgajā periodā tiek nodrošināta relatīvi efektīvāk. Izstrādātais modelis balstās uz standartizētiem ievaddatiem un attiecīgi ļauj salīdzināt vienības izmaksu starp VPVKAC un pakalpojuma turētāja iestādi. Modelī izmantotā aprēķina loģika ir lineāra un balstās uz vienkāršotām vidējām vērtībām, kas ir saderīgas ar izstrādātā MS Excel faila struktūru.

Rezultātu analīze ietver trīs galvenos elementus:

- 1) Iespēju salīdzināt izmaksu līmeni starp iestādēm viena pakalpojuma vienības griezumā.
- 2) Iespēju identificēt galvenos izmaksu veidojošos faktorus, piemēram, vai izmaksas lielākoties veidojas no pakalpojuma sniegšanas laika, darbaspēka atlīdzības likmes, ar pakalpojumu tieši saistītajām mainīgajām izmaksām vai attiecinātajām citām izmaksām.
- 3) Iespēju skaidrot atšķirības starp iestādēm, piemēram, ar atšķirīgu pakalpojuma izpildes organizāciju, atšķirīgu procesa laika patēriņu, darba samaksas līmeni vai atšķirīgu izmaksu struktūru.

Tādējādi modelis ir piemērots, lai identificētu, kurās iestādēs konkrētais process ir relatīvi efektīvāks vai neefektīvāks, kā arī kuras izmaksu kategorijas visvairāk ietekmē vienības izmaksu.

Modelis sniedz ieskatu arī potenciālajos ietaupījumos, taču tie ir interpretējami tikai provizoriski un virziena līmenī. Vienības izmaksu starpība pati par sevi parāda relatīvu resursu patēriņa atšķirību starp pakalpojuma sniegšanas iestādēm, bet nenorāda uz izmaksu attīstības tendencēm pie dažādiem pakalpojumu apjomiem. Izstrādātajā modelī izmaksas tiek aprēķinātas, izmantojot lineāru pieeju un vienkāršotas vidējās vērtības, tādēļ tas nespēj noteikt, pie kāda pakalpojumu apjoma mainās izmaksu struktūra vai kad vienas iestādes izmaksas uz vienu pakalpojumu kļūst zemākas par otras. Citiem vārdiem sakot, modelis ļauj salīdzināt situāciju pie konkrētā novērotā un ievadītā apjoma, bet tas neļauj droši noteikt robežpunktu, kurā iestāžu relatīvā efektivitāte varētu mainīties.

Lai uzlabotu analīzes precizitāti un praktisko pielietojamību, turpmāk būtu nepieciešama detalizētāku un kvalitatīvāku datu ievākšana, jo īpaši attiecībā uz izmaksu kategoriju saturu, to savstarpēju salīdzināmību un pakalpojuma attiecinājuma pamatojumu. Tāpat metodoloģiski būtu iespējams attīstīt alternatīvu, sarežģītāku modelēšanas pieeju,



piemēram, ar apjoma jutīguma analīzi, robežanalīzi vai nelineāru pieeju, kas ļautu precīzāk noteikt optimālos apjoma punktus un salīdzināt iestāžu efektivitāti pie dažādiem pārnesamo pakalpojumu apjomiem. Tomēr šāda pieeja prasītu būtiski detalizētākus un kvalitatīvākus datus, nekā bija pieejami šī izvērtējuma ietvaros. Šajā kontekstā izmantotais modelis ir uzskatāms par samērīgu, vienkāršotu un atkārtojamu analītisku pamatu, kas ļauj pamatoti izvērtēt, vai konkrēta pakalpojuma nodošana VPVKAC būtu apsverama no relatīvās resursu efektivitātes viedokļa.

## **7.4. Metodoloģija, kā aprēķināt provizoriski ietaupāmo finansējuma apmēru, pārnesot 1. līmeņa atbalsta funkciju nodrošināšanu no pilotējamajiem pakalpojumu turētājiem uz VPVKAC tīklu līdz 2026. gadam un turpmākos divus gadus**

### **7.4.1. Provizoriska ietaupījuma aprēķina metodoloģijas mērķis un pieeja**

Iepriekšējā nodaļā aprakstītais pakalpojuma vienības izmaksas modelis ļauj noteikt, kurā pakalpojuma sniegšanas iestādē konkrētā pakalpojuma vienības izmaksa ir zemāka. Šī pieeja ir piemērota, lai novērtētu relatīvo resursu patēriņu viena pakalpojuma vienības nodrošināšanai, taču tā pati par sevi nenosaka faktiski realizējamo finansējuma ietaupījumu pilnā izmaksu starpības apmērā. Tādēļ, lai izpildītu Līguma tehniskās specifikācijas 4.7.5. apakšpunkta prasības, šajā nodaļā tiek aprakstīta metodoloģija, lai aprēķinātu provizoriski ietaupāmo finansējuma apmēru, pārnesot 1. līmeņa atbalsta funkciju nodrošināšanu no pilotējamajiem pakalpojuma turētājiem uz VPVKAC tīklu līdz 2026. gadam un turpmākos divus (2) gadus.

Provizoriska ietaupījuma novērtējums ir balstāms uz pieņēmumu, ka faktiskais finansējuma ietaupījums rodas nevis no vienības izmaksu starpības kā tādas, bet gan no kapacitātes samazināšanas pakalpojuma turētājiestādē un no tā, vai pakalpojuma pieteikšanas pārņemšana VPVKAC pusē neizraisa nesamērīgu papildu resursu nepieciešamību. Tas nozīmē, ka vienības izmaksu starpība nevar tikt automātiski interpretēta kā ietaupījums. Faktiskais ietaupījuma apmērs ir atkarīgs no pārnesto pakalpojumu mēroga un struktūras, no iestādes spējas samazināt personālu vai citu resursu kapacitāti, kā arī no VPVKAC spējas pārņemt papildu pakalpojumus ar esošajiem vai samērīgi paplašinātiem resursiem.

Šī iemesla dēļ metodoloģija ir veidota kā secīgs, praktisks ietvars, nevis kā pilnībā automatizēts aprēķins. Ņemot vērā izmantotās vienības izmaksas pieejas raksturu un datu ierobežojumus, šāda secīga metodoloģija ir uzskatāma par piemērotāko risinājumu.

### **7.4.2. Provizoriska ietaupījuma aprēķina metodoloģijas loģika**

Principā, provizorisks ietaupījums veidots no tās izmaksu daļas, kuru valsts pārvaldes iestādei pakalpojuma pārņemšanas rezultātā ir iespējams faktiski samazināt, koriģējot to ar VPVKAC pusē nepieciešamajiem papildu resursiem.

Šī ziņojuma 7.3. nodaļā noteiktā vienības izmaksas starpība ir izmantojama kā analītiska bāze, bet provizoriska ietaupījuma aprēķinam papildus jāvērtē:

- 1 Pārnesamo pakalpojumu apjoms;
- 2 Izmaksu kategorijas, kuras pakalpojuma turētājiestādē būtu samazināmas;
- 3 Papildu izmaksas, kas rastos VPVKAC;

#### 4 Pārņemšanas īstenošanas specifiskie nosacījumi.

Attiecīgi izstrādātajai metodoloģijai, provizoriska ietaupījuma novērtējums ir veicams piecos soļos:

##### **1. solis – noteikt pārnesamo pakalpojumu tvērumu**

Tiek noteikts, kurš pakalpojums vai pakalpojumu grupa tiek izvērtēta pārņemšanai uz VPVKAC tīklu un kāds ir plānotais pārnesamais apjoms attiecīgajā izvērtējuma periodā, papildus identificējot konkrēti kuras iestādes, kuras filiāles tiek ietekmētas.

##### **2. solis – veikt vienības izmaksas modeļa rezultātu analīzi**

Tiek veikta datu ievākšana no skartajām iestādēm un to filiālēm par attiecīgo izvērtējuma periodu, ar tiem tiek veikti aprēķini attiecīgi vienības izmaksas aprēķina pieejai un modelim, un tā rezultāta interpretācija. Ja tiek secināts, ka ir pārnesamo pakalpojumu tvērumam ir iespējama finansējuma optimizācija, tiek veikta detalizētāka analīze nākamajos soļos.

##### **3. solis – noteikt samazināmās izmaksas pakalpojuma turētājiestādē**

Tiek izvērtēts, kuras izmaksu kategorijas pakalpojuma turētājiestādē būtu samazināmas pakalpojumu pārņemšanas gadījumā, attiecīgajā izvērtējuma periodā. Tiek vērtēts, kā katrā filiālē tiks ietekmētas:

- 2 Darbinieku skaits un darbaspēka izmaksas;
- 3 Nepieciešamā darba platība, telpu, uzturēšanas un apsaimniekošanas izmaksas;
- 4 IT sistēmu, licenču un aprīkojuma izmaksas;
- 5 Koplietojamo atbalsta funkciju izmaksas.

Tātad, tiek veikta padziļināta analīze iesaistot katras filiāles atbildīgos finansistu un plānošanas pārstāvjus, lai identificētu cik lielas strukturālas pārmaiņas būtu jāveic, pie konkrēti identificētā pārnesamo pakalpojumu tvēruma, attiecīgajā izvērtējuma periodā.

##### **4. solis – noteikt papildu izmaksas VPVKAC**

Tiek izvērtēts, kādi papildu resursi būs nepieciešami VPVKAC tīklā, lai pārņemtu attiecīgo pakalpojumu, attiecīgajā izvērtējuma periodā. Tiek vērtēts, kā katrā filiālē tiks ietekmētas:

- 3 Darbinieku skaits un darbaspēka izmaksas;
- 4 Nepieciešamā darba platība, telpu, uzturēšanas un apsaimniekošanas izmaksas;
- 5 IT sistēmu, licenču un aprīkojuma izmaksas;
- 6 Koplietojamo atbalsta funkciju izmaksas.

Tātad, tiek veikta padziļināta analīze iesaistot katras filiāles atbildīgos finansistu un plānošanas pārstāvjus, lai identificētu cik lielas strukturālas pārmaiņas būtu jāveic, pie konkrēti identificētā pārnesamo pakalpojumu tvēruma, attiecīgajā izvērtējuma periodā.

## 5. solis – noteikt provizorisko neto efektu finansējuma ietaupījumam

Ar trešajā un ceturtajā solī iegūtajiem datiem un pieņēmumiem, tiek atkārtots otrais solis, lai iegūtu provizorisku ietaupījuma apjomu, pārnesot attiecīgo pakalpojumu tvērumu, attiecīgajā izvērtējuma periodā.

Rezultātā iegūstams provizorisks neto finanšu efekts, kas ļauj salīdzināt konkrētus pārvešanas scenārijus. Šīs metodoloģijas rezultāts būtu strukturēts novērtējums par to, vai pārnesot noteiktu pakalpojumu tvērumu, ar noteiktiem pieņēmumiem, noteiktā izvērtējuma periodā, tas radītu provizorisku finansējuma ietaupījumu.

### 7.4.3. Metodoloģijas rezultātu interpretācija un ierobežojumi

Izstrādātā provizoriskā ietaupījuma aprēķina metodoloģija ir balstīta uz šī ziņojuma 7.3. nodaļā izstrādāto vienības izmaksas metodoloģiju un papildināta ar izvērtējumu par izmaksu samazināšanas iespējām pakalpojuma turētājiestādē un papildu resursu nepieciešamību VPVKAC. Šāda metodoloģija ir samērīga šī darba uzdevuma tvērumam, jo tā ļauj saglabāt vienotu analītisku loģiku, vienlaikus nepārsniedzot pieejamo datu kvalitāti un detalizācijas pakāpi.

Tāpat kā šī ziņojuma 7.3. nodaļā aprakstītajai pakalpojuma vienības izmaksas metodoloģijai, arī šajā nodaļā aprakstītajai provizoriskā ietaupījuma aprēķina metodoloģijai piemītošie galvenie ierobežojumi ir saistīti ar iegūstamo datu kvalitāti un pieejamību, ierobežotu izmaksu detalizāciju un modeļa linearitāti. Metodoloģijā nav iespējas sistemātiski un precīzi noteikt robežpunktu, pie kura vienas iestādes izmaksu struktūra kļūst objektīvi izdevīgāka par otras pie augoša vai krītoša pakalpojuma apjoma, un tas ir jāpēta un jānosaka individuālu iestāžu un filiāļu līmenī. Tāpat tā nedod iespēju automātiski transformēt vienības izmaksu starpību visaptverošā finansējuma ietaupījumā. Tomēr, tā izklāsta pieeju, lai secīgi un pamatoti novērtētu, vai konkrēta pakalpojumu tvēruma pārvešana uz citu iestādi, pie konkrēta apjoma un pieņēmumiem, varētu radīt pozitīvu ilgtermiņa finanšu efektu.

Kopumā, Izstrādātā metodoloģija ir praktiski pielietojama, lai to izmantotu par pamatu turpmākam padziļinātam izvērtējumam par pakalpojumu pārvešanas scenārijiem līdz 2026. gadam un turpmākajiem diviem gadiem vai citos izvērtējuma periodos. Tā nav interpretējama kā automātisks ietaupījuma kalkulators, bet gan kā strukturēts analītisks ietvars, kas palīdz noteikt, kādos apstākļos pakalpojuma pārvešana varētu būt finansiāli pamatota.

## 8. VPVKAC tīkla valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta potenciālais izvērtējums

### 8.1. Izpēte par esošo VPVKAC tīkla valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienestu

#### 8.1.1. Valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta darbības modeļa apraksts un organizatoriskie rādītāji

##### Valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta mērķis

Valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienests (turpmāk – VPPAD, kontaktu centrs) ir funkcionāls atbalsta mehānisms valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanas sistēmā, kas, izmantojot VPVKAC tīklu, nodrošina iedzīvotājiem konsultācijas un praktisku atbalstu pakalpojumu pieteikšanā, īpaši e-pakalpojumu izmantošanā Latvija.gov.lv portālā. VPVKAC darbību nosaka MK noteikumi Nr. 401, kas nosaka, ka VPVKAC tiek nodrošināta klientu konsultēšana, pakalpojumu pieteikumu pieņemšana un atbalsts e-pakalpojumu izmantošanā.<sup>666</sup> Vienlaikus politikas plānošanas dokumentos un pētījumos VPPAD tiek aplūkots kā horizontāls atbalsta risinājums publisko pakalpojumu pieejamības un kvalitātes nodrošināšanai, nevis kā atsevišķa normatīvi definēta institūcija.<sup>667</sup>

VPPAD mērķis ir nodrošināt portāla klientu telefoniskas konsultācijas. VPPAD procesi iekļauj klientu apkalpošanas 1. līmeni – kontaktu centra darbinieku atbildes uz iedzīvotāju jautājumiem.

##### Valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta ieviešana

Balstoties uz PwC 2018. gada pētījuma “Vienota publisko pakalpojumu palīdzības dienesta izveides potenciāla izvērtējums” secinājumiem, tika rekomendēts VPPAD integrēt VPVKAC tīklā,<sup>668</sup> jo, saglabājot esošo dotācijas piešķiršanas principu, tas tika atzīts par ekonomiski izdevīgāko risinājumu. VPPAD realizācija VPVKAC tīklā paredz saglabāt esošo dotāciju piešķiršanas principu, vienlaikus nodrošinot efektīvāku VPVKAC infrastruktūras un pieejamo resursu izmantošanu VPPAD funkciju īstenošanā.

<sup>666</sup> MK noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību: <https://likumi.lv/ta/id/292260-noteikumi-par-valsts-parvaldes-vienoto-klientu-apkalposanas-centru-veidiem-sniegto-pakalpojumu-apjomu-un-pakalpojumu-sniegšanas>, 5. pants

<sup>667</sup> Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrija, Konceptuālais ziņojums “Par valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanas sistēmas konceptuālā modeļa ieviešanu”, <https://www.varam.gov.lv/lv/par-valsts-parvaldes-pakalpojumu-nodrosinasanas-sistemas-konceptuala-modela-ieviesanu>, 5. lpp

<sup>668</sup> PricewaterhouseCoopers pētījums par Vienota publisko pakalpojumu palīdzības dienesta izveides potenciāla izvērtējumu, [https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/Darb%C4%ABbas%20jomas/VPVKAC/pwc\\_varam\\_vienota-zvanu-centra-izveides-novertejums.pdf](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/Darb%C4%ABbas%20jomas/VPVKAC/pwc_varam_vienota-zvanu-centra-izveides-novertejums.pdf), 19. lpp.

PwC rekomendētā scenārija ieviešana norāda, ka VPPAD modeļa integrēšana VPVKAC tīklā ir ne tikai pamatota, bet arī praktiski īstenojama. Šāda pieeja ļautu izmantot jau esošo klientu apkalpošanas infrastruktūru, mazinot papildu administratīvo slogu un veicinot pakalpojuma nodrošināšanu reģionālā līmenī.

Savukārt, balstoties uz iegūto informāciju no VARAM un 7 VPVKAC pārstāvjiem pašvaldībās, secināts, ka iepriekšējā rindkopā minētais scenārijs praksē netika ieviests.<sup>669</sup> Tika turpināts īstenot esošo pieeju Alūksnes, Aizkraukles, Balvu, Bauskas, Cēsu, Gulbenes, Līvānu, Ludzas, Smiltenes, Tukuma un Valkas novada VPVKAC.<sup>670</sup>

Balstoties uz intervijām, tika pausta nepieciešamība uzlabot VPPAD organizatorisko modeli un skaidrāk noteikt, kā tiek sadalīta atbildība starp klātienē apkalpošanu un konsultācijām pa tālruni. Līvānu novada VPVKAC speciālisti norādīja, ka esošajā modelī cilvēkresursu trūkuma dēļ zvanu apkalpošana konkurē ar citiem pienākumiem, tādēļ apsverama vai nu atsevišķa zvanu centra funkcijas nodalīšana, vai vismaz skaidrāka darba pienākumu sadale katrā VPVKAC. Savukārt Balvu novada VPVKAC speciālisti akcentēja nepieciešamību noteikt konkrētus sasniedzamos rādītājus, piemēram, mērķi pacelto zvanu īpatsvaram. Šie priekšlikumi sasaucas ar PwC rekomendāciju nodrošināt loģiski vienotu VPPAD darbību VPVKAC tīklā, vienmērīgāk sadalot noslodzi starp centriem.

### VPPAD iesaistītās puses un to savstarpējā koordinācija

VARAM galvenokārt nodrošina VPPAD metodisko un koordinējošo atbalstu, tostarp apmācības, informāciju par aktualitātēm un saziņu ar VPVKAC. Vienlaikus vairākās intervijās norādīts uz nepietiekamu informācijas apriti un regulāru sanāksmju trūkumu.<sup>671</sup>

VDAA galvenokārt sniedz praktisku atbalstu ikdienas darbā, atbildot uz jautājumiem, risinot problēmsituācijas un nodrošinot saziņu, tostarp MS Teams vidē, kur pieejams čats, ko izmanto VPVKAC speciālisti, kas nodrošina VPPAD darbību.<sup>672</sup> Sadarbība ar VDAA kopumā tiek vērtēta pozitīvi, īpaši tehnisku un operatīvu jautājumu risināšanā.<sup>673</sup>

Savukārt Ventspils Digitālais Centrs (turpmāk – VDC) nodrošina kontaktu centra tehnoloģisko nodrošinājumu un sistēmu darbību, kā arī atsevišķu tehnisku problēmu risināšanu. VDC uztur un administrē zvanu apstrādes risinājumu, nodrošinot tā stabilitāti.

<sup>669</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 23.03.2026 ar Bauskas, 24.03.2026 ar Tukuma novada VPVKAC speciālistiem

<sup>670</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 24.03.2026 ar Tukuma novada VPVKAC speciālistiem

<sup>671</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 24.03.2026 ar Tukuma novada VPVKAC speciālistiem

<sup>672</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 23.03.2026 ar Bauskas, 24.03.2026 ar Tukuma novada VPVKAC speciālistiem

<sup>673</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 23.03.2026 ar Bauskas, 24.03.2026 ar Tukuma novada VPVKAC speciālistiem

darbību, zvanu ierakstu pievienošanu klientu apkalpošanas epizodēm, reģistrēšanu un tehnisko atbalstu VPVKAC darbiniekiem.

Balstoties uz intervijās iegūto informāciju, VPVKAC speciālistu, kas nodrošina VPPAD atbalstu, sadarbība ar valsts pakalpojumu turētājiestādēm notiek telefoniski, e-pastu un tiešsaistes čatu veidā, taču sadarbības atsaucība katrā iestādē ir atšķirīga.<sup>674</sup>

Kontaktu centra darbība VPVKAC norit atšķirīgi un intervijās tiek atzīts, ka nepastāv vienota koordinācijas modeļa un sadarbības mehānismu ar iesaistītām pusēm. Tiek uzsvērts, ka agrāk ir bijušas regulāras darba grupas un metodiskais atbalsts, tomēr šobrīd tas vairs netiek nodrošināts pietiekamā apjomā un regularitātē vai nepastāv vispār. Informācijas apmaiņa notiek fragmentēti un bez skaidri noteikta procesa. Netiek novērota kontaktu centra funkcijas attīstība.

Pašreizējais koordinācijas modelis starp iesaistītajām pusēm – VARAM, VDAA, VDC un VPVKAC ir nepilnīgs un fragmentēts. Lai arī VARAM ieņem centrālo koordinācijas lomu kontaktu centra funkcionalitātes nodrošināšanā, intervijās tiek norādīts, ka šī funkcija netiek veikta proaktīvi. Iepriekš izveidotās darba grupas, kas tika organizētas reizi ceturksnī ar mērķi risināt identificētās problēmas un izaicinājumus, kā arī kopīgi strādāt pie risinājumu izstrādes, praksē vairs nenotiek un to darbība ir pārtrūkusi resursu trūkuma dēļ.<sup>675</sup>

Šādas koordinācijas trūkums rada būtisku informācijas plaisu starp valsts līmeņa politikas veidotājiem un pakalpojuma izpildītājiem pašvaldībās VPVKAC. Pašvaldības atzīst, ka tām nav pieejamas skaidras norādes par kontaktu centra mērķi, attīstības virzieniem vai plānotajām izmaiņām. Tā rezultātā kontaktu centra darbībā vairākās pašvaldībās tiek organizēta bez iespējamām uzlabošanas iniciatīvām, metodikas vai vienotiem standartiem.<sup>676</sup>

Kopumā var secināt, ka starp institūcijām un iesaistītajām pusēm ir skaidri sadalītas lomas, tomēr koordinācijas pieejas trūkums pašlaik neveicina kvalitatīvu, vienotu un efektīvu kontaktu centra attīstību. Sadarbības modelis ir funkcionējošs, tomēr tā pilnveidei nepieciešama savlaicīgāka informācijas nodošana, regulārāka koordinācija un ciešāka iesaistīto institūciju sadarbība.

---

<sup>674</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 23.03.2026 ar Bauskas, 24.03.2026 ar Tukuma novada VPVKAC speciālistiem

<sup>675</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 23.03.2026 ar Bauskas, 24.03.2026 ar Tukuma, 24.03.2026 ar Valkas novada VPVKAC speciālistiem

<sup>676</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 23.03.2026 ar Bauskas, 24.03.2026 ar Tukuma, 24.03.2026 ar Valkas novada VPVKAC speciālistiem

## VPPAD darba organizācija un integrācija VPVKAC ikdienas darbībā

Balstoties uz intervijās iegūto informāciju, secināms, ka VPPAD darba organizācija un personāla nodrošinājums pašvaldībās kopumā ir nodrošināts, taču pastāv vairākas atšķirības gan informācijas pieejamībā, gan resursu pietiekamībā.<sup>677</sup>

Darba laika organizācija liecina, ka konsultāciju sniegšana pa tālruni tiek apvienota ar citiem VPVKAC pienākumiem, īpaši klātienē klientu apkalpošanu. Vairākās pašvaldībās zvanu apkalpošana notiek paralēli citiem darba pienākumiem, un tai netiek nodalīts atsevišķs darbinieks. Dažviet darba laiks starp zvaniem un citiem pienākumiem sadalās samērā līdzīgi, bet citviet lielāka slodze ir tieši klātienē apkalpošanā. Gadījumos, kad resursi nav pietiekami, prioritāte bieži tiek dota pašvaldības funkciju izpildei un pašvaldības pakalpojumu klātienē klientu apkalpošanai.<sup>678</sup>

Personāla pietiekamība tiek vērtēta atšķirīgi – Balvu un Gulbenes novadā esošie resursi šobrīd tiek uzskatīti par pietiekamiem pie esošā zvanu apjoma.<sup>679</sup> Tomēr vairākos gadījumos tika uzsvērts, ka resursu pietiekamība ir cieši saistīta ar zvanu intensitāti un pienākumu apjomu. Līvānu novada VPVKAC speciālists norādīja, ka situācijās, kur klientiem vienlaikus jānodrošina gan valsts, gan pašvaldības pakalpojumi, divi darbinieki ne vienmēr ir pietiekami, un optimālai darba organizācijai būtu nepieciešams papildu personāls.<sup>680</sup> Tāpat tika uzsvērts, ka efektīvai darba izpildei būtiska ir iepriekšēja pieredze klientu apkalpošanā un pašvaldības darbā, kas īpaši izcelts Līvānu un Gulbenes novada VPVKAC.<sup>681</sup>

Informācijas un zināšanu pieejamība par valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumiem lielākoties balstās uz VPVKAC darbinieku pašmācību, praktisko pieredzi un ikdienas informācijas meklēšanu. Darbinieki izmanto pakalpojumu kartītes, portālu informāciju, apmācību materiālus, pieejamos video, kolēģu pieredzi, kā arī saziņu ar VDAA un citām sadarbības institūcijām. Vienlaikus vairākas pašvaldībās norādīts, ka pakalpojumu kartītēs pieejamā informācija dažreiz ir pārāk vispārīga, nepilnīga vai ne vienmēr savlaicīgi aktualizēta, īpaši par retāk pieprasītiem pakalpojumiem. Tika uzsvērtā nepieciešamība pēc praktiskākiem materiāliem, piemēram, biežāk uzdoto jautājumu apkopojumiem, “špikeriem”, rokasgrāmatām un vizualizētiem procesu aprakstiem.<sup>682</sup>

Tiek norādīts, ka informācija par pakalpojumu izmaiņām bieži tiek saņemta novēloti, tā nav konsekventa, vai ir nepilnīgi atjaunota. Tas rada situācijas, kur darbinieki nereti uzzina par izmaiņām, saņemot klienta zvanu un risinot konkrētā zvana gadījumu. Īpaši

<sup>677</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 23.03.2026 ar Bauskas, 24.03.2026 ar Tukuma novada VPVKAC speciālistiem

<sup>678</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 23.03.2026 ar Bauskas, 24.03.2026 ar Tukuma novada VPVKAC speciālistiem

<sup>679</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu VPVKAC speciālistiem

<sup>680</sup> Balstoties uz interviju par VPPAD darbību 20.03.2026 ar Līvānu novada VPVKAC speciālistiem

<sup>681</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 20.03.2026 ar Līvānu novada VPVKAC speciālistiem

<sup>682</sup> Balstoties no intervijas ar VPVKAC Bauskas novada speciālistiem 23.03.2026, 17.03.2026 Gulbenes novada VPVKAC speciālistiem, 19.03.2026 ar Smiltenes novada VPVKAC speciālistiem

izaicinoši ir iegūt informāciju par retāk izmantotiem vai specifiskiem pakalpojumiem, par kuriem informācija nav centralizēta un tiek tērēti resursi informācijas iegūšanai vairāku iestāžu resursos.<sup>683</sup>

Mācību un atbalsta nodrošinājums kopumā tiek vērtēts kā pieejams, tomēr ne vienmēr pietiekams ilgtermiņā. Darbinieki izmanto iepriekš organizēto apmācību video ierakstus, skatās video materiālus un aktīvi lieto MS Teams čatu starp VPVKAC un VDAA, kur iespējams saņemt atbildes uz neskaidriem vai tehniskiem jautājumiem. Tomēr intervijās uzsvērts, ka ar apmācībām vien nepietiek, jo reti izmantotu pakalpojumu zināšanas ar laiku zūd, tādēļ būtiska nozīme ir regulārai informācijas atkārtošanai un praktiskai pieredzes apmaiņai, piemēram, kompetences centra formā (PwC pētījumā rekomendētais scenārijs paredzēja izveidot kompetences centru, piemēram, kādā no esošajiem VPVKAC, lai tas veidotu un uzturētu zvanu plānu un vienotu zināšanu bāzi par publiskajiem pakalpojumiem, konsultētu VPVKAC kontaktu pārvaldības jautājumos, izstrādātu apmācību programmu un veiktu apmācības – nodrošinātu VPPAD metodisko vadību).<sup>684</sup>

Intervijās atkārtoti izskanēja vajadzība pēc vienotas metodiskās vadības, praktiskiem darba materiāliem un standartizētas pieejas konsultāciju sniegšanai. Gulbenes novadā tika uzsvērta vajadzība pēc rokasgrāmatas, aprakstiem un mācībām, lai nodrošinātu aizvietojamību, savukārt Līvānu novadā tika norādīts uz vienota sarunas standarta, atbilžu struktūras un pieklājības frāžu trūkumu. PwC pētījumā tieši šim nolūkam tika rekomendēta kompetences centra izveide, kam būtu jāuztur vienota zināšanu bāze, jāizstrādā apmācību programma un jānodrošina metodiskā vadība visam tīklam. Būtu lietderīgi nostiprināt kompetences centru kā galveno atbalsta punktu VPPAD speciālistiem.<sup>685</sup>

Intervijās tika uzsvērts, ka būtiska problēma ir nepietiekami savlaicīga informācijas aprīte un nepilnīga pieeja aktuālajai informācijai par pakalpojumu izmaiņām. Smiltenes novadā tika norādīts, ka nepieciešama labāka informācijas aprīte un plašāka piekļuve tehniskajai informācijai, savukārt Līvānu novadā tika akcentēts manuālais darbs un nepietiekama sistēmu integrācija pilnvarojumu apstrādē. PwC pētījumā tika paredzēta regulāra darba grupa, kurā piedalās VARAM, VDAA, VDC, VPPAD un pakalpojumu turētāji, lai identificētu biežākās problēmas un plānotu preventīvus uzlabojumus, kā arī veidotu pakalpojumu līmeņa novienošānu ar iestādēm. Tādēļ pakalpojumu turētāju iesaiste būtu

<sup>683</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 23.03.2026 ar Bauskas, 24.03.2026 ar Tukuma novada VPVKAC speciālistiem

<sup>684</sup> PricewaterhouseCoopers pētījums par Vienota publisko pakalpojumu palīdzības dienesta izveides potenciāla izvērtējumu, [https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/Darb%C4%ABbas%20jomas/VPVKAC/pwc\\_varam\\_vienota-zvanu-centra-izveides-novertejums.pdf](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/Darb%C4%ABbas%20jomas/VPVKAC/pwc_varam_vienota-zvanu-centra-izveides-novertejums.pdf), 26. lpp.

<sup>685</sup> PricewaterhouseCoopers pētījums par Vienota publisko pakalpojumu palīdzības dienesta izveides potenciāla izvērtējumu, [https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/Darb%C4%ABbas%20jomas/VPVKAC/pwc\\_varam\\_vienota-zvanu-centra-izveides-novertejums.pdf](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/Darb%C4%ABbas%20jomas/VPVKAC/pwc_varam_vienota-zvanu-centra-izveides-novertejums.pdf), 26. lpp.

jāstiprina gan operatīvās informācijas apmaiņā, gan metodisko materiālu sagatavošanā, gan sistēmu pilnveidē.<sup>686</sup>

Kopumā secināms, ka VPPAD darba organizācija balstās uz esošo VPVKAC darbinieku kapacitāti un elastīgu pienākumu sadali, taču sistēmas efektivitāti ietekmē nepietiekami detalizēta informācija par pakalpojumiem, nevienmērīga zināšanu uzturēšana un ierobežoti personāla resursi atsevišķās pašvaldībās. No PwC pētījumā paredzētā VPPAD darbības modeļa, ir ieviests pats darba organizācijas princips, ka VPPAD ir integrēts VPVKAC darbā, izmantojot esošos darbiniekus un apvienojot to ar klātienes klientu apkalpošanu. Taču pilnā apjomā nav īstenoti personāla un darba organizācijas atbalsta elementi, kā sistemātiskas apmācības, vienota zināšanu bāze, kompetences centra izveidošana un regulārs slodzes monitorings. Tādēļ var secināt, ka strukturālais modelis tika ieviests, bet personāla atbalsta un darba organizācijas pilnveides mehānismi praksē palika attīstīti vien daļēji.<sup>687</sup>

Intervijās apstiprināts, ka vairumā VPVKAC telefonkonsultācijas tiek nodrošinātas darba pienākumu apvienošanas kārtībā paralēli klātienes apkalpošanai, izņemot Smiltenes novadā.<sup>688</sup> Šajā novadā VPVKAC darbiniekiem pat ir noteikti ikdienas mērķi telefonkonsultācijām – ~20 konsultācijas dienā.<sup>689</sup>

VPVKAC tiek novērota dažāda pieeja nepieciešamo cilvēkresursu nodrošinājumam VPPAD funkcijas izpildei. Kontakta centra funkcija tiek īstenota kā papildus pienākums, paralēli klātienes apkalpošanai VPVKAC, kas būtiski samazina gan pacelto zvanu skaitu, gan pakalpojuma efektivitāti.

**Tabula Nr. 77. Darbinieku skaits pašvaldībās, kas iesaistīti VPPAD**

Novada VPVKAC	Darbinieku skaits	Darba organizācijas veids
Alūksne	1 darbinieks	Pilda arī klātienes konsultanta pienākumus
Balvi	1 darbinieks	Pilda arī klātienes konsultanta pienākumus
Bauska	5 darbinieki	Pilda arī klātienes konsultanta pienākumus
Gulbene	2 darbinieki	Pilda arī klātienes konsultanta pienākumus
Cēsis	1 darbinieks	Pilda arī klātienes konsultanta pienākumus
Līvāni	2 darbinieki	Pilda arī klātienes konsultanta pienākumus
Valka	1 darbinieks	Pilda arī klātienes konsultanta pienākumus
Smiltene	1 darbinieks, 0,5 slodze +2 darbinieki	Strādā tikai ar zvaniem, papildus divi klātienes klientu darbinieki pieslēdzas, kad pusslodzes darbiniekam maiņa beidzas
Tukums	1 darbinieks	Pilda arī klātienes konsultanta pienākumus
Aizkraukle	2 darbinieki	Pilda arī klātienes konsultanta pienākumus

<sup>686</sup> PricewaterhouseCoopers pētījums par Vienota publisko pakalpojumu palīdzības dienesta izveides potenciāla izvērtējumu, [https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/Darb%C4%ABbas%20jomas/VPVKAC/pwc\\_varam\\_vienota-zvanu-centra-izveides-novertejums.pdf](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/Darb%C4%ABbas%20jomas/VPVKAC/pwc_varam_vienota-zvanu-centra-izveides-novertejums.pdf), 26. lpp.

<sup>687</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 23.03.2026 ar Bauskas, 24.03.2026 ar Tukuma novada VPVKAC speciālistiem

<sup>689</sup> Balstoties uz interviju par VPPAD darbību 19.03.2026 ar Smiltenes VPVKAC speciālistiem.

Novada VPVKAC	Darbinieku skaits	Darba organizācijas veids
Ludza	1 darbinieks	Uz telefonzvaniem netiek atbildēts.
<b>Kopā</b>	<b>~20</b>	

Avots: Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 23.03.2026 ar Bauskas, 24.03.2026 ar Tukuma, 24.03.2026 ar Ludzas novada VPVKAC speciālistiem. Aizkraukles VPVKAC sniegtās informācijas E-pastā 30.03.2026., VARAM sniegtā informācija 08.04.2026 par Alūksnes novadu

VPVKAC tiek novērota dažāda pieeja nepieciešamo cilvēkresursu nodrošinājumam funkcijas izpildei. Kontaktu centra funkcija nereti tiek īstenota kā papildus pienākums, paralēli klātienē apkalpošanai VPVKAC. Tas būtiski samazina gan pacelto zvanu skaitu, gan pakalpojuma efektivitāti. Atsevišķos VPVKAC norādīts, ka zvani tiek celti tikai tad, ja nav klātienē klientu, kas praktiski bieži nozīmē zvanu necelšanu noslodzes laikā.

Interviju dati liecina, ka darba slodze starp pašvaldībām nav vienmērīga, un vietās ar augstāku noslodzi būtu nepieciešama elastīgāka resursu plānošana. Līvānu novadā tika norādīts, ka esošais darbinieku skaits ne vienmēr ir pietiekams. PwC jau sākotnēji norādīja, ka zvanu noslodze starp centriem būtiski atšķiras un ka tā būtu sadalāma vienmērīgāk, kā arī prognozēja nepieciešamību pēc 11 pilna laika VPVKAC speciālistiem, kurus iespējams sadalīt 19 VPVKAC darba vietās, ņemot vērā citu pienākumu izpildi. Tādēļ būtu nepieciešams regulāri pārskatīt noslodzi, definēt minimālos veiktspējas rādītājus un nepieciešamības gadījumā pārdalīt resursus starp centriem.

### 8.1.2. Tehniskie rādītāji

VPPAD darbībai pamatā tiek izmantotas tās pašas telpas, kurās tiek sniegti VPVKAC pakalpojumi, proti, atsevišķa infrastruktūra šim nolūkam lielākoties nav izveidota. Vienlaikus situācija pašvaldībās atšķiras – daļā gadījumu zvanu apkalpošanu iespējams nodrošināt atsevišķā telpā, savukārt citviet konsultācijas pa tālruni un klātienē klientu apkalpošana notiek vienā un tajā pašā telpā. Tas liecina, ka telpu izmantošanas modelis kopumā atbilst esošo resursu izmantošanas principam, tomēr atsevišķās pašvaldībās telpu organizācija var ietekmēt darba kvalitāti un darbinieku iespējas vienlaikus efektīvi nodrošināt abus pakalpojumu veidus.<sup>690</sup>

Balstoties uz MK noteikumu Nr. 401 20. punkta sadaļu un intervijās iegūtās informācijas apkopojumu, secināts, ka minimālais tehniskais nodrošinājums VPVKAC darbībai ir nodrošināts. Tas ir:

- telefons un IP telefonijas pieslēgums pakalpojumu vadības sistēmai;
- darba vieta speciālistam ar piekļuvi valsts pārvaldes pakalpojumu portālam;
- pakalpojumu vadības sistēma, kur tiek reģistrēti pieteikumi un sniegtā informācija;

<sup>690</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu, 17.03.2026 ar Gulbenes, 19.03.2026 ar Balvu, 19.03.2026 ar Smiltenes, 20.03.2026 ar Līvānu, 23.03.2026 ar Bauskas, 24.03.2026 ar Tukuma novada VPVKAC speciālistiem

- mācības un metodiskie materiāli pakalpojumu vadības sistēmā pēc jaunu pakalpojumu nodošanas VPVKAC.

Salīdzinot šo minimumu ar intervijās aprakstīto situāciju, redzams, ka pamatprasības kopumā ir izpildītas:

- Pašvaldībās ir nodrošināti telefoni vai IP telefonijas līnijas. Taču tiek iekasēta maksa 5 EUR + PVN par katru telefonu. Par atzvanīšanu tiek piemērota papildus maksa no VPVKAC;
- Tiek nodrošināti datori un piekļuve sistēmai pakalpojumucentri.lv, kā arī darbs ar Latvija.gov.lv pakalpojumiem.

Intervijās iegūtā informācija liecina, ka praksē pašvaldības mēdz piemērot dažādu pieeju tehniskā nodrošinājuma pieejamībai VPVKAC. Smiltenes, Balvu un Bauskas novadā tika norādīts, ka pašvaldības pašas sedz daļu izmaksu par telefoniem, sarunu minūtēm, datoriem un aprīkojumu, savukārt Līvānu un Smiltenes novadā tika uzsvērtā ergonomiskā aprīkojuma nepieciešamība (piemēram, austiņas), kuras tiek iegādātas no VARAM dotācijas, jo tās netiek nodrošinātas standartā.

Vairākās pašvaldībās, īpaši Smiltenes, Gulbenes un Balvu novada VPVKAC speciālisti minēja problēmas ar sistēmu pakalpojumucentri.lv, tostarp tās lēno darbību, nepārskatāmību, kavētu zvanu ielasīšanos un datu nesakritības atskaitēs. No Smiltenes novada VPVKAC speciālistu puses tika pausta nepieciešamība pēc Latvija.gov.lv portāla testa vides, kur izveidot neīstus pieteikumus un citādi pārbaudīt sistēmas darbību.<sup>691</sup>

PwC pētījumā un rekomendācijās tika paredzēts izmantot esošo VPVKAC aprīkojumu, tehnisko infrastruktūru un informācijas sistēmas, kā arī kontaktu pārvaldībai izmantot VDC pakalpojumu vadības sistēmu pakalpojumucentri.lv. Vienlaikus PwC pētījumā tika paredzēta sistēmas pilnveidošana, uzlabojot meklēšanu, pakalpojumu kartīšu uztveramību, e-pastu un citu kontaktu reģistrēšanu, kā arī telefonijas risinājumu un sistēmu integrāciju.<sup>692</sup>

Kopumā minimālais tehniskais nodrošinājums pašvaldībās ir nodrošināts atbilstoši MK noteikumiem, ir pieejami telefoni, datori un darbs notiek sistēmā pakalpojumucentri.lv, izmantojot esošo VPVKAC infrastruktūru. Tas atbilst gan normatīvajām prasībām, gan PwC rekomendētajai pieejai balstīt VPPAD darbību uz esošajiem resursiem.

Tomēr daļa PwC pētījumā paredzēto uzlabojumu praksē nav īstenoti. Piemēram, nav ieviestas KPI metrikas iespējas sistēmā, saīsināto saišu nosūtīšana un saistīto pakalpojumu norādes.<sup>693</sup> VPVKAC pārstāvji bieži minēja problēmas ar sistēmas

<sup>691</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 19.03.2026 ar Smiltenes novada VPVKAC speciālistiem

<sup>692</sup> PricewaterhouseCoopers pētījums par Vienota publisko pakalpojumu palīdzības dienesta izveides potenciāla izvērtējumu, [https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/Darb%C4%ABbas%20jomas/VPVKAC/pwc\\_varam\\_vienota-zvanu-centra-izveides-novertejums.pdf](https://www.varam.gov.lv/sites/varam/files/content/files/Darb%C4%ABbas%20jomas/VPVKAC/pwc_varam_vienota-zvanu-centra-izveides-novertejums.pdf), 24. lpp.

<sup>693</sup> PricewaterhouseCoopers pētījums par Vienota publisko pakalpojumu palīdzības dienesta izveides potenciāla izvērtējumu, 26. lpp

lietojamību lēno darbību, nepārskatāmību, nepilnīgu e-pastu apstrādes pārskatāmību, kavētu zvanu ielasīšanos un nekonsekventiem atskaišu datiem. Tāpat tika norādīts, ka pakalpojumu karītēs informācija nereti ir pārāk vispārīga vai novēloti aktualizēta, īpaši par retāk izmantotiem pakalpojumiem.

PwC paredzētais tehniskais modelis ir īstenots daļēji, ir nodrošināta esošās infrastruktūras izmantošana, taču pilnībā nav ieviesti visi ieteiktie uzlabojumi sistēmu funkcionalitātē, integrācijā un darbiniekiem ērtas darba vides nodrošināšanā.

Intervētie VPVKAC speciālisti norāda, ka esošo Latvija.gov.lv un pakalpojumucentri.lv sistēmu darbība ir smagnēja, to lēnā darbība rada kavējumus konsultāciju un atbalsta sniegšanā klientiem. Piemēram, tiek minēts, ka Latvija.gov.lv platformas darbības ātrums ir nepietiekams un bieži nav iespējams pārslēgties uz priekšu vai pabeigt pakalpojumu pieteikšanu. Pakalpojumucentri.lv sistēma atsevišķos VPVKAC tiek vērtēta kā nepietiekami efektīva ikdienas darbam, radot tehniskas kļūmes un nesakrītības datus. Intervijā ar Smiltenes VPVKAC tika norādīts, ka, veidojot ceturkšņa un gada atskaites, sistēmā ievadītie dati vēlāk vairs nesakrīt, un gala atskaišu rezultāti atšķiras arī no ministrijas datiem, kas apliecina kļūdainu datu parādīšanos dažādos laika griezumos.

VPPAD darbiniekiem ir ierobežota pieejamība strādāt Latvija.gov.lv testa vidē. Ierobežojumus rada tas, ka testa vide noteiktos laika periodos netiek atjaunināta, kā rezultātā tā atšķiras no darba vides. Tāpat darbiniekiem ir ierobežotas iespējas sniegt pilnvērtīgu atbalstu un konsultācijas juridiskiem klientiem, jo Latvija.gov.lv platformā nav nodrošināta pieeja juridiskās personas skatā, kas ierobežo atbalsta sniegšanu pakalpojuma pieteikšanai. Jāatzīmē, ka personīgo autentifikācijas līdzekļu lietošana var radīt gan fizisko personu datu aizsardzības riskus, gan mākslīgu statistikas pieaugumu par pieteiktiem pakalpojumiem. Lai arī iekšējās vadlīnijās ir noteikts, ka sniedzot atbalstu un konsultāciju VPVKAC darbiniekiem nav atļauts veikt pakalpojumu pieteikumus, tiek atzīts, ka tas tiek darīts, jo klienti bieži norāda, ka nav iespējams nosūtīt pieteikumu pēdējā apstiprināšanas solī.

### 8.1.3. Zvanu skaita un klientu apmierinātības rādītāji

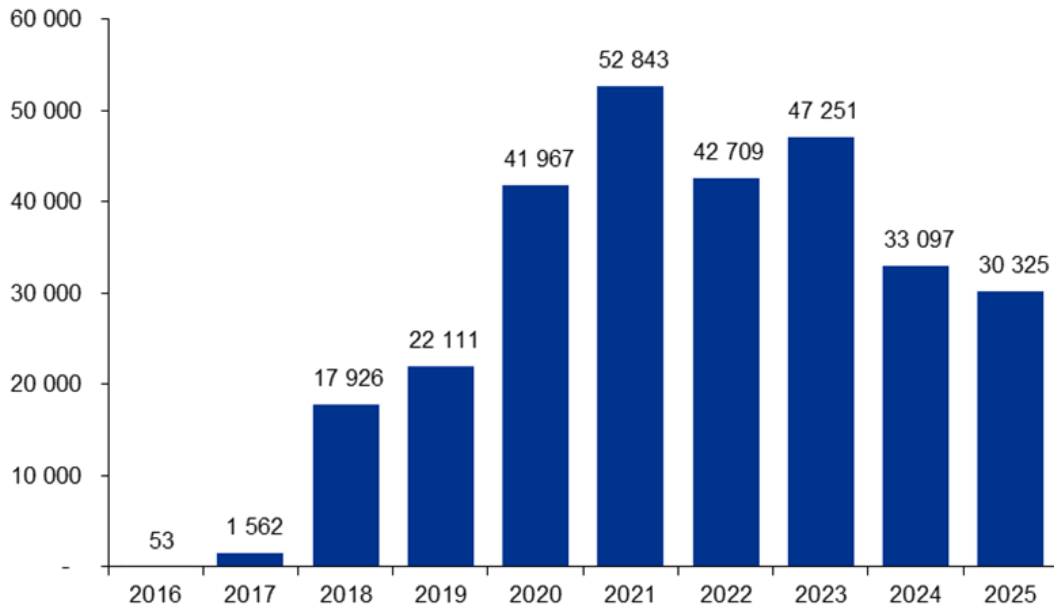
Analizējot zvanu skaita dinamiku laika posmā no 2016. līdz 2025. gadam, secināts, ka augstākais zvanu apjoms tika sasniegts 2021. gadā, kas saistāms ar COVID-19 pandēmijas izraisītajiem ierobežojumiem.<sup>694</sup> Izolācijas apstākļos galvenie saziņas kanāli ar iedzīvotājiem bija telefoniski vai e-pastā.

2022. gadā novērojams būtisks zvanu skaita samazinājums, kas skaidrojams ar pakāpenisku atgriešanos klātienē pakalpojumu sniegšanā. Savukārt laika posmā no 2022. līdz 2023. gadam vērojams neliels zvanu skaita pieaugums. Tomēr no 2023. līdz 2024. gadam fiksēts straujš zvanu apjoma kritums, kas, visticamāk, saistīts ar digitālo rīku attīstību un efektīvākām informatīvajām kampaņām par digitālo pakalpojumu

<sup>694</sup> VARAM sniegtie dati par zvanu statistiku

izmantošanu. No 2024. uz 2025. gadu novērojams salīdzinoši mazāks kritums nekā iepriekšējā periodā.<sup>695</sup>

**Attēls Nr. 48. Zvanu skaita dinamika pa gadiem sākot no 2016. līdz 2025. gadam (par Latvija.gov.lv portāla pakalpojumiem)**



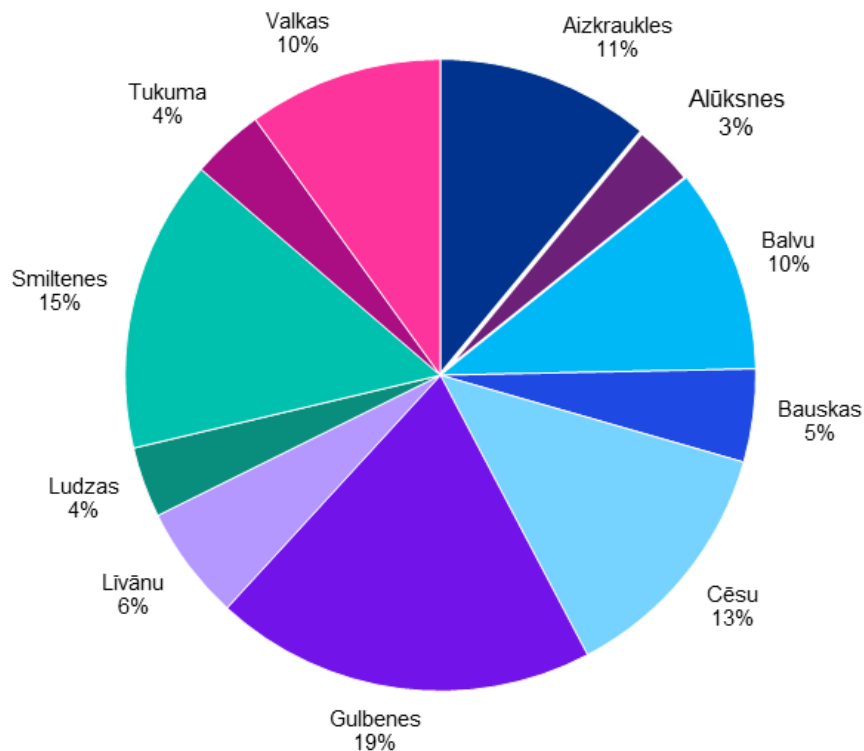
Avots: VARAM sniegtie dati par zvanu statistiku. Aizkraukles dati ir par mazāku periodu kā citiem.

<sup>695</sup> VARAM sniegtie dati par zvanu statistiku

Aplūkojot zvanu sadalījumu pa pašvaldībām, secināts, ka laika posmā no 2016. līdz 2025. gadam vislielākais īpatsvars ir saņemts Gulbenes novada VPVKAC.

Turklāt trīs aktīvākie novadi – Gulbenes, Smiltenes un Cēsu – kopumā nodrošinājuši gandrīz 50% no kopējā apkalpoto zvanu skaita, kas norāda uz būtisku šo pašvaldību ieguldījumu kopējā VPPAD darbībā. Arī Smiltenes un Cēsu novadā tiek nodrošināta personāla padziļināta specializācija tieši uz telefonkonsultāciju sniegšanu.<sup>696</sup>

#### Attēls Nr. 49. Kopējais zvanu skaita sadalījums pa pašvaldībām no 2016. līdz 2025. gadam

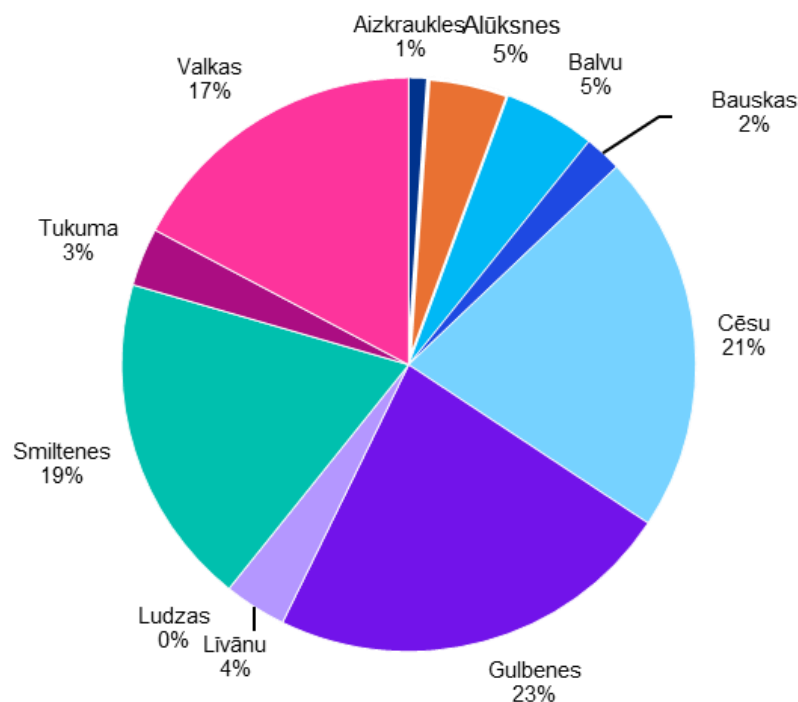


Avots: VARAM sniegtie dati par zvanu statistiku. Ludzas dati ir par mazāku periodu kā citiem.

<sup>696</sup> Balstoties uz intervijām par VPPAD darbību: 17.03.2026 ar Cēsu 19.03.2026 ar Smiltenes

Apskatot VPVKAC VPPAD zvanu sadalījumu pašvaldību griezumā 2025. gadā, var secināt, ka novadi ar kopumā lielāko saņemto zvanu skaitu ir saglabājuši savas līderu pozīcijas. Var novērot, ka gadu laikā šo novadu īpatsvars ir pat pieaudzis (2025. gadā Gulbenes novadā 23% (par 4% vairāk nekā vidēji 2016.-2025.g.), Cēsu novadā 21% (par 8% vairāk), Smiltenes novadā 19% (par 4% vairāk). Trīs novadi ar lielāko saņemto zvanu skaitu 2025. gadā sastādīja 61% no visiem paceltajiem zvaniem.

#### Attēls Nr. 50. Kopējais zvanu skaita sadalījums pa pašvaldībām 2025. gadā



Avots: VARAM sniegtie dati par zvanu statistiku. Ludzas dati ir par mazāku periodu kā citiem.

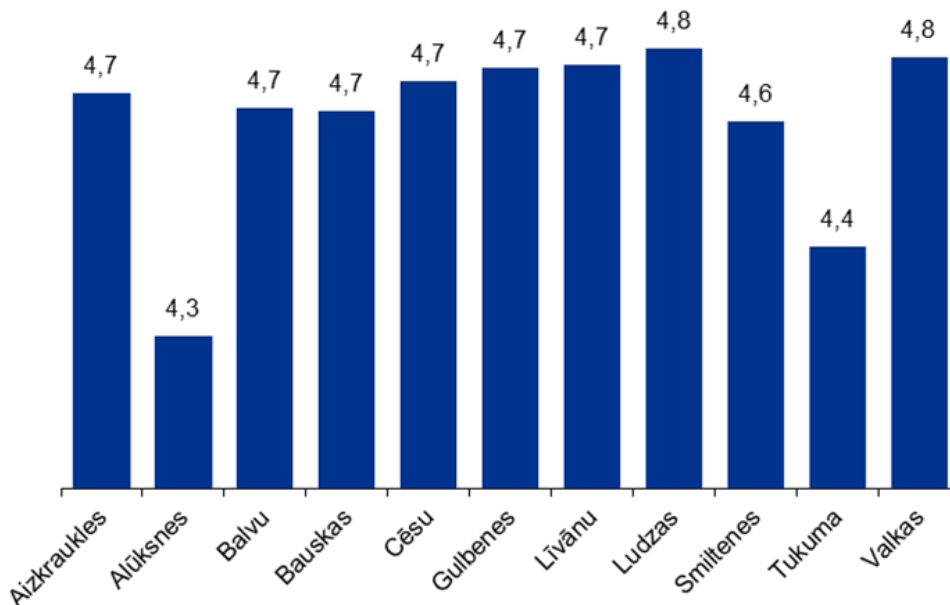
Klientu apmierinātības rādītāji liecina, ka aptuveni 2% no visiem apkalpotajiem klientiem ir snieguši atsaukmes. No šiem klientiem visaugstākais atsauksmju sniegšanas īpatsvars novērojams Gulbenes novadā, kur atsaukmes snieguši aptuveni 6% no visiem apkalpotajiem klientiem.<sup>697</sup>

Apskatot vidējos klientu apmierinātības rādītājus par telefonkonsultācijām, redzams, ka visiem novadiem ir ļoti līdzīgs vidējais rādītājs – 4,7 punkti skalā no 1 līdz 5, kur 1 apzīmē ļoti sliktu servisu, savukārt 5 nozīmē izcilu servisu. Vislabākie rādītāji Gulbenes un Balvu novadam.

Alūksnes novads (4,3) un Tukuma novads (4,4) izceļas ar ievērojami zemāku reitingu nekā pārējās pašvaldības, kas norāda uz iespējamiem konsultāciju sniegšanas kvalitātes trūkumiem.

Apskatot kopējo novadu dinamiku pa gadiem, var novērot mērenu svārstību reitingu ziņā. Zemākais reitings aptuveni 4,3 taču augstākais 5. Nevienā gadā un nevienā novadā reitings nav bijis zemāks kā 4 balles. Tādejādi kopējā pakalpojuma sniegšanas kvalitāte vērtējama pozitīvi.

#### Attēls Nr. 51. Vidējais klientu apmierinātības rādītājs no 2020. līdz 2025. gadam

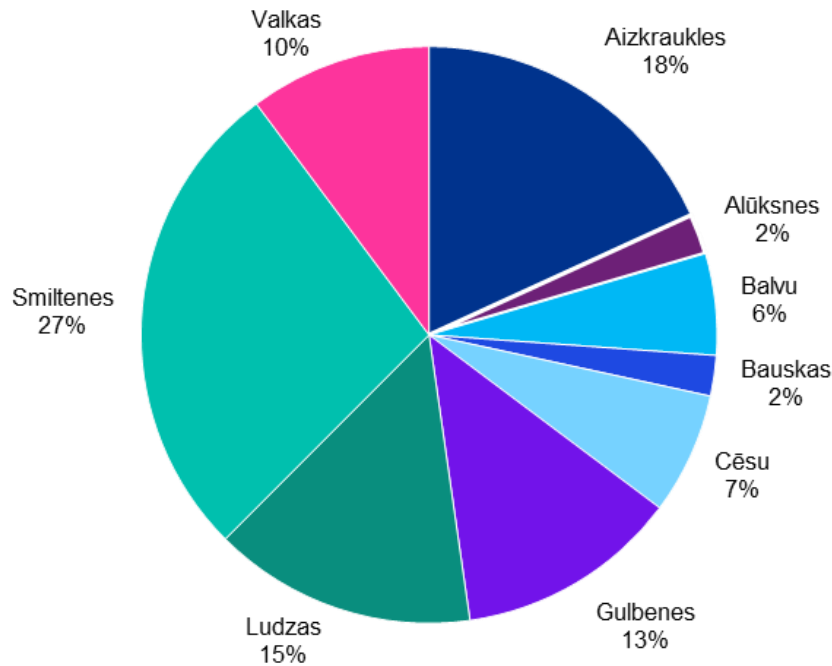


Avots: VARAM sniegtie dati par zvanu statistiku

<sup>697</sup> VARAM sniegtie dati par zvanu statistiku

Apskatot reitingu sadalījumu pa novadiem, redzams, ka vislielākais atsauksmju skaits ir saņemts no Smiltenes novadā apkalpotajiem klientiem. Lai gan pēc klientu skaita Smiltenes novads ierindojas otrajā vietā, tieši tajā ir fiksēts visaugstākais sniegto atsauksmju apjoms. Tas liecina par salīdzinoši augstāku novērtējumu par Smiltenes novada VPVKAC speciālistu darbu.

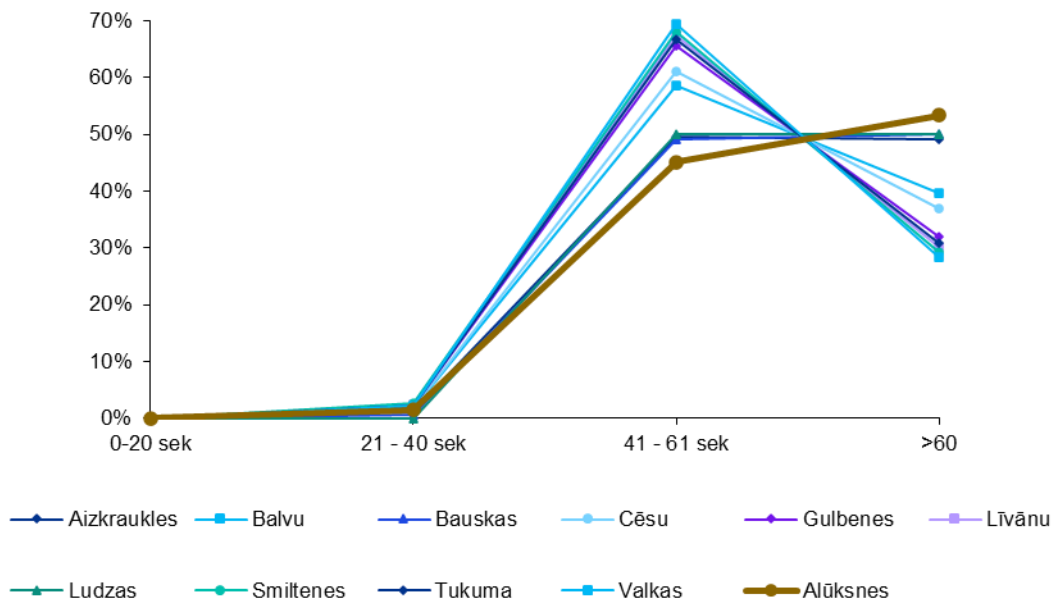
**Attēls Nr. 52. Reitingu īpatsvars pa novadiem kopsummas no 2020. līdz 2025. gadam.**



Avots: VARAM sniegtie dati par zvanu statistiku. Ludzas vērtējums ir par mazāku periodu kā citiem.

Aplūkojot zvanu gaidīšanas laiku 2025. gadā, var redzēt, ka lielākajā daļā novadu gaidīšanas laiks ir aptuveni 41 līdz 61 sekunde. Atbilstoši starptautiskiem pētījumiem šis gaidīšanas laiks vērtējams kā vidēji ilgs un tas raksturo lielāko daļu no visos novados saņemtajiem zvaniem. Nevienā no novadiem saņemto zvanu gaidīšanas laiks nav bijis īsāks par 20 sekundēm, bet augstākais zvanu īpatsvars ar labu gaidīšanas laiku (21-40 s) ir bijis 3% apmērā no 5 678 zvaniem Smiltenes novadā. Salīdzinoši lielāks īpatsvars ar ilgu gaidīšanas laiku (>60 s) ir konstatējams Alūksnes (53% no 1 377 zvaniem) Bauskas (50% no 634 zvaniem) un Aizkraukles novados (49% no 331 zvana), kā arī Balvu (40% no 1 568 zvaniem) un Cēsu novados (37% no 6 495 zvaniem).

### Attēls Nr. 53. Zvanu gaidīšanas laika sadalījums pa intervāliem 2025. gadā



Avots: VARAM sniegtie dati par zvanu statistiku.

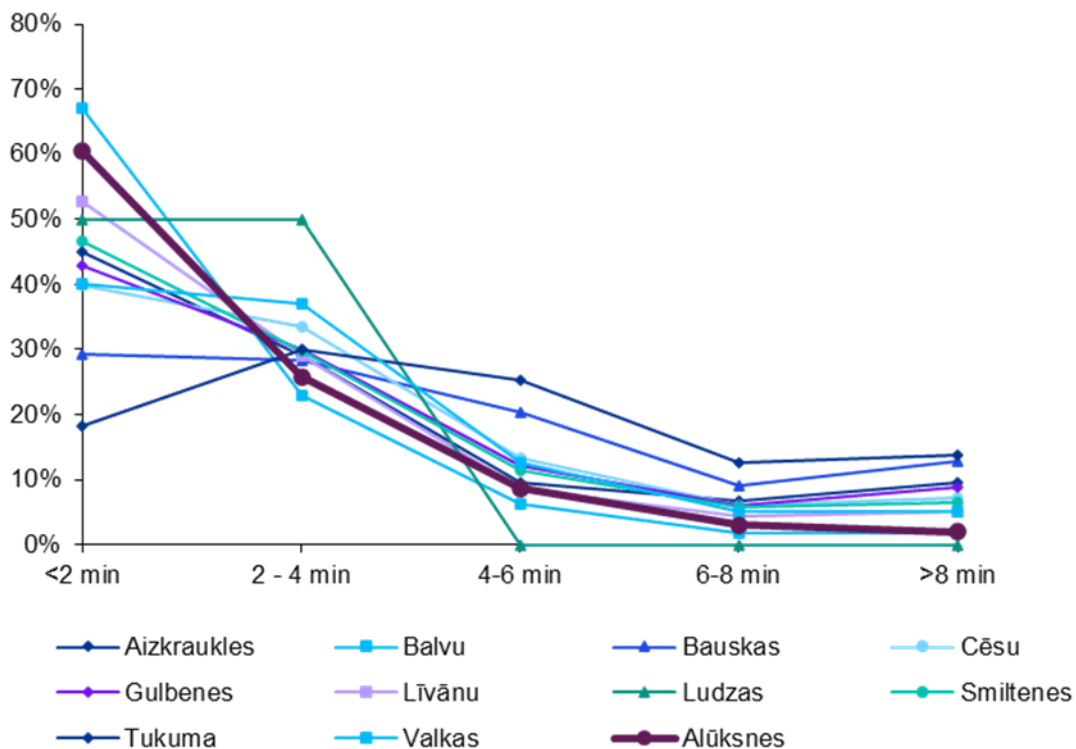
Piezīme: Intervālus var interpretēt kā 0 - 20 s izcils gaidīšanas laiks, 21-40 s labs gaidīšanas laiks, 41 - 60 vidējs gaidīšanas laiks, >60 s slikts gaidīšanas laiks.<sup>698</sup>

<sup>698</sup> Pētījums par zvanu centru rādītājiem:

<https://www.icmi.com/files/StudentResourcePage/CCF/CCMetricsKPIs.pdf>, 18.lpp

Apskatot vidējo zvanu garumu 2025. gadā, var novērot, ka tas pārsvarā ir ilgumā līdz 2 un līdz 4 minūtēm, kas saskaņā ar starptautiskiem pētījumiem norāda uz efektīvu konsultācijas sniegšanas laiku. Balvu novads izceļas ar īsāko klientu apkalpošanas laiku, kur aptuveni 68% klientu no 1 568 zvaniem tika apkalpoti ātrāk nekā 2 minūtēs. Salīdzinoši biežāk efektīvs klientu apkalpošanas laiks vidēji tika konstatēts arī Alūksnes (60% no 1 377 zvaniem), Līvānu (53% no 1 067 zvaniem) un Ludzas (50% no 2 zvaniem) novados. Vislielākais īpatsvars ar pārāk ilgām konsultācijām (> 8 min) konstatēts Tukuma (14% no 995 zvaniem), Bauskas (13% no 634 zvaniem) un Aizkraukles (10% no 331 zvana) novados, savukārt pārējās pašvaldībās šis rādītājs atbilst kopējai situācijai VPPAD atbalsta nodrošināšanai VPKAC tīklā.

#### Attēls Nr. 54. Zvana sarunas garums pa intervāliem 2025. gadā



Avots: VARAM sniegtie dati par zvanu statistiku.

Piezīme: Intervālus var interpretēt kā 0 - 2 min ļoti efektīva, 2 - 4 min efektīva, 4 - 6 min optimāla, 6 - 8 min ilga, >8 min pārāk ilga konsultācija.<sup>699</sup>

Balstoties uz 2022. gadā (jaunāko pieejamo) veikto aptauju par Zvanu centra darbību<sup>700</sup>, secināms, ka Zvanu centra klientu aptaujā dominē respondenti vecumā līdz 44 gadiem, pārsvarā sievietes un strādājošie, kuri saziņai ar valsts iestādēm dod priekšroku latviešu valodai. Lielākā daļa respondentu dzīvo Rīgā, un viņu vidējie ienākumi uz vienu ģimenes locekli visbiežāk pārsniedz 751 EUR mēnesī. Salīdzinot ar 2021. gadu, 2022. gada izlasē būtiski samazinājies respondentu skaits vecuma grupā virs 65 gadiem.

<sup>699</sup> Pētījums par zvanu centru rādītājiem:

<https://www.icmi.com/files/StudentResourcePage/CCF/CCMetricsKPIs.pdf>, 18. lpp

<sup>700</sup> VPKAC zvanu centra klientu aptauja: <https://www.varam.gov.lv/lv/media/33981/download?attachment>, 18. lpp

Lielākajai daļai klientu zvana laikā problēma tika atrisināta, neatrisinātu jautājumu īpatsvars ir samazinājies līdz 8% (par 2 procentpunktiem mazāk nekā 2021. gadā). Vienlaikus pieaudzis regulāro interneta lietotāju īpatsvars (97%), kas jāņem vērā, interpretējot klientu sniegtos pakalpojuma vērtējumus.

2022. gadā būtiski pieaudzis to klientu skaits, kuri zvanījuši, lai noskaidrotu pakalpojuma virzību (63%), savukārt samazinājies to klientu īpatsvars, kuri zvana, lai pieteiktu pakalpojumu (24%). Visbiežāk telefoniski pieteiktais pakalpojums ir slimības pabalsts (33%), kam seko e-iesniegums iestādei (13%).

Telefona konsultāciju kvalitātes vērtējums saglabājas augsts, visu aspektu vidējais vērtējums pārsniedz 8,3 punktus 10 punktu skalā. Visaugstāk novērtēta zvanu centra darbinieku kompetence (9,6), bet salīdzinoši zemākais vērtējums piešķirts konsultāciju tālruņa darba laikam (8,6). Kopējais klientu apkalpošanas novērtējums ir ļoti augsts 9,3 punkti.

Vienlaikus ievērojami samazinājusies to klientu daļa, kuri jūtas pārliecināti par spēju patstāvīgi pieteikt pakalpojumu portālā [Latvija.gov.lv](http://Latvija.gov.lv) (21% salīdzinājumā ar 47% 2021. gadā). Galvenie šķēršļi ir nesaprotama informācija par pakalpojuma pieteikšanas procesu un pārliecība, ka saruna ar konsultantu ir ērtāks risinājums.

Aptaujas dati liecina arī par pieaugošu digitālo rīku izmantošanu, gandrīz visi respondenti lieto internetbanku (99%), pieaugusi e-identifikācijas kartes, eParaksts mobile un valsts oficiālās e-adrešes izmantošana.

Pētījuma rezultāti norāda uz nepieciešamību uzlabot klientu tālruņa pieejamību un konsultāciju sniegšanas ātrumu, kā arī nodrošināt skaidru informāciju par problēmu risināšanas gaitu gadījumos, kad jautājumu nav iespējams atrisināt uzreiz. Tāpat ieteicams pilnveidot aptaujas jautājumus, lai tie precīzāk atspoguļotu klientu zvanu mērķus, kā arī nodrošināt individuālu pieeju klientiem ar dažādu digitālo prasmju līmeni.

#### 8.1.4. Izmaksu rādītāji

Balstoties uz intervijām, secināts, ka izmaksu rādītāji pašvaldībās tiek analizēti vispārīgi. Visbiežāk tiek vērtēti tikai pamatposteņi, piemēram, telefonlīnija, datortehnika, darba vieta un personāls. Balvu novadā izmaksas galvenokārt tiek skatītas ikgadējā budžeta ietvaros, Cēsu novadā tiek ņemtas vērā tikai pamatizmaksas, savukārt Līvānu novadā tika norādīts, ka izmaksas ikdienā netiek analizētas.

Izmaksas būtiski ietekmē darbinieku laiks un tehniskais nodrošinājums. Ja sistēmas ir lēnas vai informācija grūti atrodama, pakalpojuma sniegšana kļūst laikietilpīgāka un līdz ar to dārgāka. Smiltenes novadā tika norādīts, ka MI risinājumi varētu palīdzēt ātrāk atrast informāciju un uzlabot darba efektivitāti.

Potenciāli efektīvāka darba organizācija, ātrāka informācijas pieejamība un pašapkalpošanās rīku attīstība varētu ne tikai samazināt izmaksas, bet arī uzlabot klientu apmierinātību, jo samazinātos gaidīšanas laiks un konsultāciju sniegšana būtu ātrāka un ērtāka.

Lai gan pašvaldībās tiek apzinātas atsevišķas izmaksu pozīcijas, intervijas rāda, ka vienota pieeja pakalpojuma apjoma, laika patēriņa un izmaksu aprēķinam nav izveidota. Tas apgrūrina objektīvu resursu plānošanu un efektivitātes izvērtēšanu. PwC pētījumā darba slodzes un nepieciešamo resursu noteikšanai tika izmantota zvanu statistikas analīze un Erlang modelis, kā arī tika rekomendēta KPI un kvalitātes vadības modeļa izveide. Tādēļ būtu nepieciešams izstrādāt vienotu metodiku, kas ļautu regulāri aprēķināt VPPAD pakalpojumu apjomu, laika patēriņu, izmaksas un salīdzināt rezultātus starp pašvaldībām.

Tomēr KPMG, ņemot vērā izvērtējumā kopumā iegūto informāciju ir veikusi aprēķinu par aptuvenajām VPPAD pakalpojuma sniegšanas izmaksām, par pamatu izmantojot 5.2. nodaļā noteiktos pieņēmumus par personāla izmaksām un infrastruktūras un tehniskā nodrošinājuma izmaksām, veicot VPVKAC alternatīvo modeļu izmaksu novērtējumu.

Personāla izmaksu aprēķinā izmantota likme 9,37 EUR stundā, balstoties uz 5.2.1.1. nodaļā izmantoto pieņēmumu – 1 499,09 EUR, ieskaitot darba devēja izmaksas. Tā piemērota kopējam 2025. gadā telefonsarunās pavadītajam laikam – aptuveni 1 638 stundām. Tādējādi kopējās personāla izmaksas veido aptuveni 15 384,06 EUR gadā.

Infrastruktūras uzturēšanas izmaksu likme ir noteikta aptuveni 20,16 EUR stundā,<sup>701</sup> balstoties uz pašvaldību telpu aptuvenajām nomas izmaksām, kas indikatīvi atspoguļo uzturēšanas izdevumus. Attiecinot to uz iepriekš minēto konsultāciju laika apjomu – 1 638 stundas –, aprēķinātās telpu/ infrastruktūras izmaksas veido aptuveni 33 022 EUR gadā.

Tehniskā nodrošinājuma izmaksas iekļauj portatīvo datoru, telefonu un citu perifērijas ierīču iegādi. To izmaksas tiek pieņemtas aptuveni 210 EUR gadā, balstoties uz 5.2. nodaļā izmantotajiem pieņēmumiem.

#### Tabula Nr. 78. KPMG aplēse par VPPAD izmaksām pašvaldībās 2025.g.

Izmaksu pozīcija	Pieņēmums	Summa
Personāla izmaksas	9,37 EUR/stundā, 1 683 stundas pavadītas, atbildot uz zvaniem	15 384 EUR
Telpu/infrastruktūras izmaksas	20,16 EUR/stundā	33 026 EUR
Tehniskais nodrošinājums	210 EUR gadā par darba inventāru vienam konsultantam (kopā 20 VPVKAC)	4 200 EUR
<b>Kopā</b>		<b>52 610 EUR</b>

Piezīmes: Aplēse no pašvaldību sniegtās informācijas

Līdz ar to, kopējās gada izmaksas visam VPPAD tīklam ir aplēstas aptuveni 50 līdz 55 tūkst. EUR apmērā. Salīdzinot tās ar 2025. gadā aprēķināto valsts budžeta mērķdotācijas apmēru zvanu centra konsultācijām, secināms, ka dotācijas apmērs ir salīdzināmā apjomā – 66 246 EUR.<sup>702</sup>

<sup>701</sup> Izvērtējuma 5.2. nodaļa

<sup>702</sup> VARAM sniegtie dati par VPVKAC uzturēšanai paredzētās valsts budžeta mērķdotācijas aprēķinu 2025. gadam

### 8.1.5. Esošā modeļa stipro un vājo pušu (SVID) analīze

SVID analīze sagatavota, balstoties uz darba uzdevumu un analizējot tehnisko nodrošinājumu, organizatoriskos procesus, izmaksu un resursu izmantošanas efektivitāti, klientu apmierinātību un pakalpojuma kvalitāti.

**Tabula Nr. 79. Esošā modeļa SVID analīze**

Stiprās puses	Vājās puses
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ilgstoša prakse zvanu apkalpošanā un uzkrāta institucionālā un darbinieku pieredze pašvaldībās un to VPVKAC</li> <li>2. Pieejams atbilstošs tehniskais aprīkojums atbilstoši pakalpojuma veikšanai.</li> <li>3. VPVKAC speciālistu zināšanas un prasmes ļauj nodrošināt atbalstu klientiem sarežģītu situāciju risināšanā un digitālo prasmju trūkuma situācijās</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Par VPPAD atbildīgajiem darbiniekiem raksturīga pienākumu apvienošana, klātienē klientu apkalpošana noteiktās dienās vai paralēli zvanu atbildēšanai</li> <li>2. Nevienlīdzīgas darbinieku kompetences dažādos VPVKAC kontaktu centra funkcijas izpildē</li> <li>3. Personāla trūkums noteiktās pašvaldībās, lai nodrošinātu ienākošo pieprasījumu VPVKAC klātienē formātā, VPPAD un arī pašvaldību pakalpojumu pieņemšanu</li> <li>4. Izmantotās informācijas sistēmas bieži ir lēnas, nepārskatāmas</li> <li>5. Informācijas trūkums un novēlota informācijas aktualizācija par valsts pakalpojumiem apgrūtina konsultāciju sniegšanu</li> <li>6. Trūkst testa un simulācijas vide kvalitatīva klientu atbalsta nodrošināšanai. Darbinieku autentifikācijas un piekļuves ierobežojumi kavē pilnvērtīgu atbalstu</li> <li>7. Vienotas koordinācijas un metodikas trūkums, nepietiekama sadarbība ar VDAA tehnisko atbalstu un VARAM</li> <li>8. Trūkst vienotas zināšanu sistēmas/datubāzes, kas apgrūtina operatīvu informācijas iegūšanu</li> </ol>
Iespējas	Draudi
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mākslīgā intelekta rīku izmantošana kvalitātes kontrolei un zvanu analīzei</li> <li>2. Kontaktu centra funkciju centralizācija vai daļēja specializācija, nodalot zvanu apstrādi no klātienē sadarbības veicināšana un attīstīšana</li> <li>3. Starpinstitucionālās sadarbības veicināšana un attīstīšana</li> <li>4. Zvanu pāradresācija otrā/trešā līmeņa atbalstam</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Augsts klātienē klientu apjoms kritiskajos periodos, kas ierobežo iespējas apkalpot ienākošos zvanus</li> <li>2. Darbinieku pārslodze un izdegšanas risks</li> <li>3. Izmaksu pieaugums tehnisko resursu un aprīkojuma modernizācijai un nodrošināšanai</li> <li>4. Pašvaldību pakalpojumu prioritizēšana salīdzinājumā ar zvanu apkalpošanu un iespējamie lēmumi par resursu samazināšanu un pārstrukturizāciju</li> <li>5. Normatīvie akti ierobežo klientu datu un zvanu vēstures glabāšanas termiņus, kā rezultātā nav iespējams identificēt atkārtotus zvanus un iepriekš sniegto atbalstu.</li> </ol>

## 8.2. Rekomendācijas un alternatīvu modeļu analīze

### 8.2.1. Priekšlikumi esošā modeļa pilnveidei

Balstoties uz veiktajām intervijām ar pašvaldību pārstāvjiem, VARAM, VDAA un VDC, esošo darbības datu analīzi, kā arī SVID analīzes rezultātiem, tika identificēti būtiskākie izaicinājumi kontaktu centra darbībā. Analizējot rezultātus, tika izstrādāti priekšlikumi, kas vērsti uz kontaktu centra darbības efektivitātes paaugstināšanu, klientu apkalpošanas kvalitātes uzlabošanu un resursu optimālāku izmantošanu.

#### 1. Optimizēt VPPAD funkciju un koncentrēt kompetences

- Centralizēt zvanu apkalpošanu, izveidojot nelielu specializētu komandu, piemēram, 4 darbinieki, kuru primārais pienākums ir tikai zvanu pieņemšana un apkalpošana.
- Pārtraukt fragmentētu pieeju zvanu apkalpošanā, atsakoties no zvanu funkcijas pašvaldībās ar zemu zvanu aktivitāti dienā (līdz 5 zvani dienā), balstoties uz esošo statistiku.
- Noteikt zvanu apkalpošanu kā specializētu kompetenci, nodrošinot mērķētas apmācības un vienotus kvalitātes standartus.
- Optimizēt izmaksas un resursu izmantošanu, samazinot nepieciešamo tehnisko infrastruktūru (IP telefona līnijas, telefona iekārtas) un nodrošinot vienmērīgu slodzi un augstāku zvanu apkalpošanas kvalitāti.

#### 2. Izveidot un nodrošināt starpinstitucionālās darba grupas

- Izveidot pastāvīgas starpinstitucionālās darba grupas ar visu iesaistīto pušu pārstāvjiem (VARAM, VDAA, VDC, VPVKAC kontaktu centra pārstāvji, pakalpojumu turētāju pārstāvji), nodrošinot regulāru un mērķtiecīgu sadarbību.
- Noteikt darba grupas koordinātoru, kura uzdevumos būtu informēt iesaistītās puses par funkcijas attīstību, plānotajām izmaiņām, prezentēt sasniegtos rezultātus un aktuālos datus, identificēt un apkopot problēmjautājumus un virzīt diskusijas par iespējamām uzlabojumiem.
- Organizēt sistemātisku pieredzes apmaiņu starp VPVKAC kontaktu centriem, nodrošinot dalīšanos ar labās prakses piemēriem par zvanu gadījumiem un atbalsta sniegšanu, informācijas apmaiņu par biežāk sastopamajiem iedzīvotāju jautājumiem un problēmām, kā arī savstarpējo mācīšanos no citu kontaktu centru pieejām un risinājumiem.
- Ieviest gadījumu analīzi, kopīgi analizējot sarežģītus vai nestandarta zvanu apkalpošanas gadījumus, identificējot nepilnības procesos vai informācijā un izstrādājot vienotu pieeju līdzīgu situāciju risināšanai nākotnē.

### **3. Uzlabot un centralizēt informācijas plūsmu par izmaiņām pakalpojumos**

- Ieviest vienotu mehānismu, kur pakalpojumu turētājiem tiek uzraudzīta un praktiski pilnveidota MK noteikumu Nr. 401 un MK noteikumu Nr. 399 prasību ievērošana par savlaicīgu informācijas aktualizēšanu pakalpojumu aprakstos un informācijas nodošanu kontaktu centra darbiniekiem.
- Nodrošināt automātiskus paziņojumus par izmaiņām populārākajos pakalpojumos un pakalpojumu aprakstos, kas tiek izsūtīti visām iesaistītām pusēm.
- Izstrādāt specializētus materiālus klientu apkalpošanas speciālistiem kontaktu centrā. Tiem jābūt ar paplašinātiem detalizētiem skaidrojumiem, izņēmuma gadījumiem un biežāk sastopamajām problēmsituācijām, orientētiem uz praktisku pielietojumu konsultāciju sniegšanā. Nodrošināt darbiniekiem strukturētu un viegli uztveramu informāciju, piemēram, shēmas un procesu plūsmas, lēmumu koki u.c.
- Ieviest kvalitātes kontroli un atbildību par pakalpojuma satura aktualitāti, regulāri pārskatīt un validēt esošo informāciju, nodrošināt atgriezeniskās saites mehānismu no klientu apkalpošanas speciālistiem par nepilnībām vai neskaidrībām.

### **4. Vienota standarta testa vide VPVKAC darbinieku vajadzībām atbalsta un pakalpojumu sniegšanai**

- Nodrošināt kontakta centra darbiniekiem piekļuvi testa videi, kas regulāri tiek atjaunota un atbilst darba videi, ļaujot darbiniekam konsultācijas laikā veikt pilnu pakalpojuma pieteikšanas posmu.
- Nodrošināt kontaktu centra darbiniekiem piekļuvi testa videi, arī juridiskās personas skatam un juridisko personu pakalpojumiem lai kontaktu centra darbinieki spētu sniegt pilnvērtīgu un kvalitatīvu atbalstu juridiskām personām platformas lietošanā un pakalpojumu pieteikšanā.

## 8.2.2. Alternatīvu valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta modeļu analīze

Balstoties uz iepriekšējā pētījuma secinājumiem, KPMG veikto interviju rezultātiem un esošā kontaktu centra modeļa izvērtējumu, sagatavota analīze par VPPAD darbības modeļiem un jauna modeļa priekšlikumu. Šajā nodaļā aplūkoti trīs darbības modeļi – esošais VPPAD darbības modelis, PwC pētījumā rekomendētais modelis, ar ko salīdzinājums jāveic saskaņā ar tehniskās specifikācijas darba uzdevumu, un KPMG rekomendētais jaunais modelis, kas izriet no 8.2.1. nodaļā formulētajiem priekšlikumiem. Salīdzinājums parāda, ka kopumā KPMG redzējums lielā mērā sakrīt ar PwC secinājumiem, jo tiek atbalstīts turpināt VPPAD darbību VPVKAC tīklā, izmantojot esošo infrastruktūru un stiprinot darbības pieeju pakalpojumu sniegšanai. Vienlaikus tiek rekomendētas vairākas nianšes, kas atšķiras no PwC piedāvājuma, kas precīzāk atbilst aktuālajai situācijai un iespējām. Tiek ieteikts pakalpojuma sniegšanu koncentrēt šaurākā VPVKAC lokā, tikai tajos VPVKAC, kuros ir lielākais saņemto zvanu skaits un augstāka pieredze, zināšanas un spējas kvalitatīvi organizēt zvanu apkalpošanu, pretēji PwC rekomendētajam modelim ar plašāku mērogu. Tāpat tiek piedāvāts fokusēties tikai uz telefonzvanu kanālu pretēji tam, ka PwC pētījumā tika ieteikts attīstīt multikanālu tīklu. Atšķirīgs ir arī skatījums par darba laiku – tiek ieteikts to saglabāt standarta darba dienas ietvaros ar lielāku noslodzi dienas pirmajā pusē. Tiek rekomendēts izstrādāt testa vidi, lai konsultanti varētu praktiski pārbaudīt dažādus pakalpojumu sniegšanas scenārijus.

**Tabula Nr. 80. Esošā modeļa, alternatīvas un rekomendētā modeļa salīdzinājums**

Kategorija	Esošais modelis	PwC pētījumā rekomendētais modelis	KPMG rekomendētais modelis
Darbības pamatprincips	Vienota VPPAD izveide VPVKAC tīklā.	Vienota VPPAD izveide VPVKAC tīklā.	Vienota VPPAD izveide VPVKAC tīklā.
Konsultāciju apjoms	Visi valsts un pašvaldību pakalpojumi, kuru apraksti iekļauti Latvija.lv pakalpojumu katalogā.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visi valsts un pašvaldību pakalpojumi, kuru apraksti iekļauti Latvija.lv pakalpojumu katalogā.</li> <li>2. Visām dzīves situācijām, kuru apraksti iekļauti Latvija.gov.lv pakalpojumu katalogā.</li> <li>3. Visi Latvija.gov.lv izvietota E-pakalpojumi.</li> </ol>	Visi valsts un pašvaldību pakalpojumi, kuru apraksti iekļauti Latvija.lv pakalpojumu katalogā.
Infrastruktūra	VPPAD pakalpojums tiek nodrošināts 11 pašvaldību VPVKAC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sākumā VPPAD funkciju rekomendēts veikts 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VPPAD pakalpojums tiek nodrošināts tikai 4 pašvaldību VPVKAC ar lielāko saņemto</li> </ul>

Kategorija	Esošais modelis	PwC pētījumā rekomendētais modelis	KPMG rekomendētais modelis
		<p>reģionālās nozīmes un 3 novada VPVKAC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prognozētais nepieciešamais darba vietu skaits nākamajos 4 gados ir 11 pilna laika ekvivalenti, ko iespējams sadalīt 19 darba vietās VPVKAC.</li> </ul>	<p>zvanu skaitu (Gulbene, Smiltene, Cēsis, Valka).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiek īstenots viena nodarbinātā pusslodzes darbs katrā no VPVKAC</li> </ul>
Apkalpošanas kanāli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefonzvani.</li> <li>E-pasts.</li> <li>Tērзēšanas asistents.</li> <li>Sniedz kontaktu centra darbinieku atbildes uz iedzīvotāju jautājumiem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefonzvani.</li> <li>E-pasts.</li> <li>Ziņojumi no Latvija.gov.lv formās elektroniski iesniegtajiem jautājumiem.</li> <li>Tērзēšana (sociālā robotu/virtuālā asistenta 2. līmenis).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefonzvani.</li> <li>E-pasts</li> <li>Tērзēšanas asistents</li> <li>Sniedz kontaktu centra darbinieku atbildes uz iedzīvotāju jautājumiem</li> </ul>
Atrašanās vieta un tehniskais aprīkojums	Tiek izmantotas esošās VPVKAC atrašanās vietas, tiek izmantotas esošās telpas un tehniskais aprīkojums (gala iekārtas u.c.) un infrastruktūra (datu pārraides tīkls).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiek izmantotas esošās VPVKAC atrašanās vietas, tiek izmantotas esošās telpas un tehniskais aprīkojums (gala iekārtas u.c.) un infrastruktūra (datu pārraides tīkls).</li> <li>Rekomendēts darba laiku noteikt līdz plkst. 19:00 vai 20:00, ieteicams strādāt arī sestdienās.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiek rekomendēts izmantot esošās VPVKAC atrašanās vietas, esošās telpas un tehniskais aprīkojums un infrastruktūra.</li> <li>Darba laiku iekļaut standarta darba dienas ietvaros, nodrošinot augstāku pieprasījuma apkalpošanu rīta pirmajā pusē līdz 14:00.</li> </ul>
Pakalpojumucentri.lv darbība	<ol style="list-style-type: none"> <li>Esošās VPVKAC sistēmas izmantošana.</li> <li>Automātiska zvana ielasīšanās pēc konsultācijas.</li> <li>IP telefonlīnijas nodrošināšana.</li> </ol>	<p>Rekomendācijas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Zināšanu bāzes par publiskajiem pakalpojumiem pilnveide.</li> <li>E-pastu un citu kontaktu veidu/kanālu reģistrēšanas iespējas nodrošināšana.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zināšanu bāzes par publiskajiem pakalpojumiem pilnveide.</li> <li>Noteikto darbības efektivitātes metriku (KPI) monitoringa iespējas.</li> <li>Izveidot kārtību un mehānismus klienta attālinātajai identifikācijai</li> </ol>

Kategorija	Esošais modelis	PwC pētījumā rekomendētais modelis	KPMG rekomendētais modelis
		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Noteikto darbības efektivitātes metriku (KPI) monitoringa iespējas.</li> <li>4. Saīsinātā saites nosūtīšanas iespēja pēc zvana uz zvanītāja numuru/e-pastu: uz pakalpojumu Latvija.gov.lv.</li> <li>5. Telefonijas risinājuma un e-pasta integrācija, lai automatizētu konsultāciju reģistrēšanu un kontakta kartītes izveidi.</li> <li>6. Uzlabojumi telefonijas risinājumā ar iespēju VPVKAC un ZK-VPVKAC darbiniekam norādīt, ka ir gatavs saņemt zvanus.</li> <li>7. Telefonijas risinājuma un e-pasta integrācija, lai automatizētu konsultāciju reģistrēšanu un kontakta kartītes izveidi.</li> <li>8. Izveidot kārtību un mehānismus klienta attālinātajai identifikācijai.</li> <li>9. Veikt izmaiņas Pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības sistēmās (iespēja izpildīt E-pakalpojumu Klienta vārdā, iespēja pierēģistrēt VPPAD izpildītu pakalpojumu u.c.).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Veikt izmaiņas Pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības sistēmās (iespēja izpildīt E-pakalpojumu Klienta vārdā un autorizēt attālināti līdzīgi kā VID EDS).</li> <li>5. Ieviest testa vidi, kur VPPAD konsultants var testēt dažādus pakalpojuma sniegšanas scenārijus.</li> </ol>
<p>Organizatoriskie un stratēģiskie aspekti</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. VARAM sadarbība ar pakalpojumu turētājiem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• VARAM pārstāvju darba grupu vadība par VPPAD darbību un attīstību.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. VARAM sadarbība ar pakalpojumu turētājiem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• VARAM pārstāvju darba grupu vadība par VPPAD darbību un attīstību.</li> </ul> </li> </ol>	<p>Pievienot PwC pētījumā izteiktās rekomendācijas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetences centra izveidošanu kādā no četrām pašvaldībām.</li> </ul>

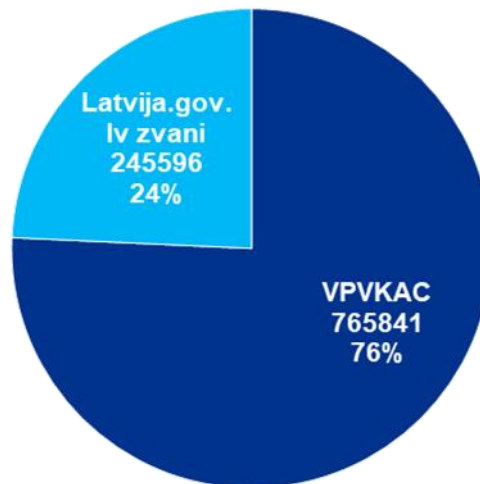
Kategorija	Esošais modelis	PwC pētījumā rekomendētais modelis	KPMG rekomendētais modelis
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sadarbības jautājumi starp VPPAD un pakalpojuma turētāju.</li> <li>VDAA sadarbības jautājumi starp VPPAD un VDAA kontaktu apkalpošanā.</li> <li>VDC pakalpojumu vadības sistēmas jautājumu attīstība.</li> <li>VARAM koordinē VPPAD attīstību un nosaka KPI.</li> <li>VPPAD konsultāciju apjoms tiek mainīts (paplašināts vai samazināts) atbilstoši izmaiņām Latvija.gov.lv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sadarbības jautājumi starp VPPAD un pakalpojuma turētāju.</li> <li>VDAA sadarbības jautājumi starp VPPAD un VDAA kontaktu apkalpošanā.</li> <li>VDC pakalpojumu vadības sistēmas attīstības jautājumi.</li> <li>Kompetences centra izveidošana kādā no esošajiem VPVKAC.</li> <li>VARAM koordinē VPPAD attīstību nosaka KPI.</li> <li>VPPAD konsultāciju apjoms tiek mainīts (paplašināts vai samazināts) atbilstoši izmaiņām Latvija.gov.lv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinamisku pakalpojuma apjoma noteikšanu atbilstoši Latvija.gov.lv izmaiņām.</li> </ul>

## 9. VPVKAC tīkla darbības analīze no 2015. gada līdz 2024. gadam

### 9.1. VPVKAC sniegtie valsts iestāžu pakalpojumi pārskata periodā

Laika posmā no 2015. gada oktobra līdz 2024. gada decembrim (ieskaitot) (turpmāk – pārskata periods) kopā VPVKAC tīklā sniegti **1 011 437 valsts iestāžu pakalpojumi**, no tiem 765 841 – VPVKAC, bet 245 596 – Latvija.gov.lv zvanu centrā. (Šeit un turpmāk dati augstākā detalizācijā pievienoti S. Pielikums – Pakalpojumu datu tabulas). No analīzes izklāutas pašvaldības, kurās pārskata periodā nav VPVKAC, proti, Rīgas, Daugavpils, Jelgavas, Jūrmalas, Liepājas, Rēzeknes un Ventspils valstspilsētu pašvaldības, kā arī Ventspils novada pašvaldība, savukārt Varakļānu novada pašvaldība atbilstoši datiem iekļauta Madonas novada pašvaldības datos.

#### Attēls Nr. 55. Sniegto valsts iestāžu pakalpojumu dalījums VPVKAC tīklā pārskata periodā



Avots: KPMG izstrādāts attēls, balstoties uz VARAM iesniegto informāciju

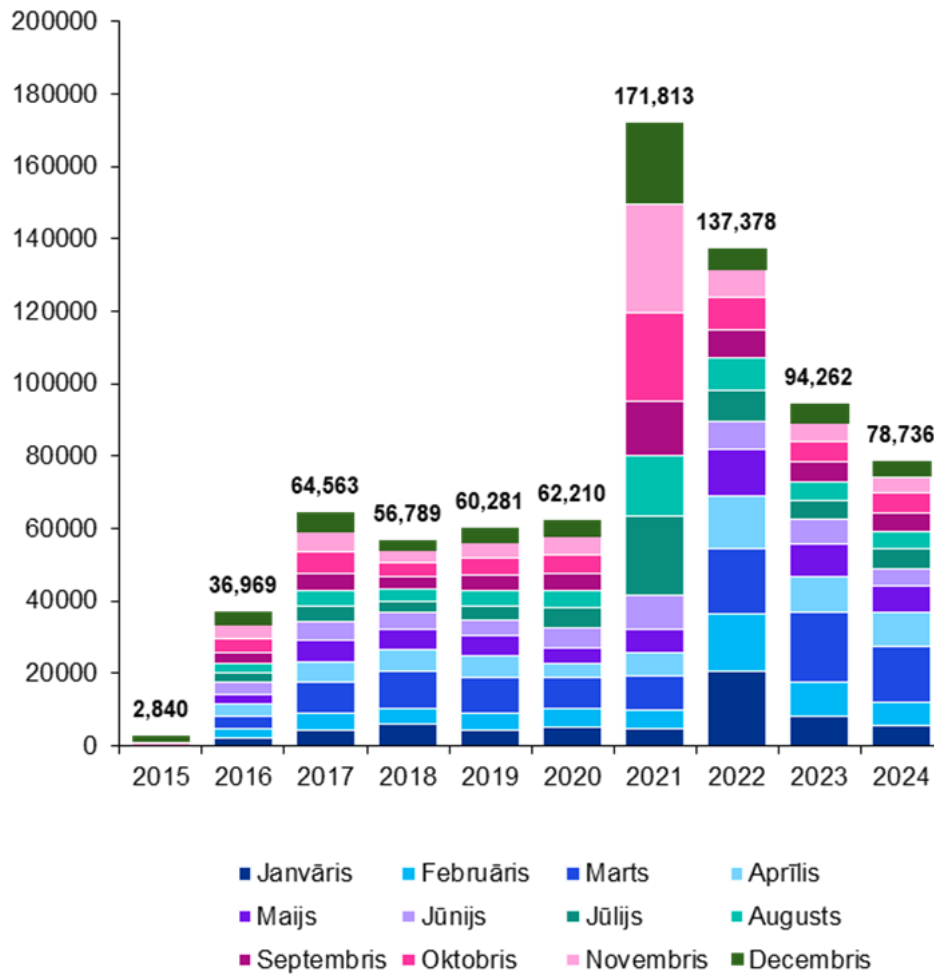
Novērojams, ka pārskata periodā 76% no reģistrētajiem pakalpojumiem ir sniegti, izmantojot VPVKAC tīklu, savukārt 24% - apkalpojot zvanus par Latvija.gov.lv pakalpojumiem.

Pārskata periodā vidēji mēnesī VPVKAC tīklā sniegti **9 112 valsts iestāžu pakalpojumi**, savukārt VPVKAC, izklaujot Latvija.gov.lv zvanus, 6 899 pakalpojums. Skatoties gadu griezumā, identificējums, ka būtiski lielāks pakalpojumu skaits sniegts 2021. gadā, salīdzinot ar vidēji 60 961 sniegtajiem pakalpojumiem 2017. – 2020. gadā<sup>703</sup>, 2021. gadā

<sup>703</sup> KPMG aprēķins, balstoties uz VARAM iesniegto informāciju

sniegts 2,8 reizes vairāk pakalpojumu, bet ar 2022. gadu vērojama lejupejoša tendence (skatīt Attēls Nr. 56 **Error! Reference source not found.**).

**Attēls Nr. 56. VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu skaits katrā mēnesī pārskata periodā**

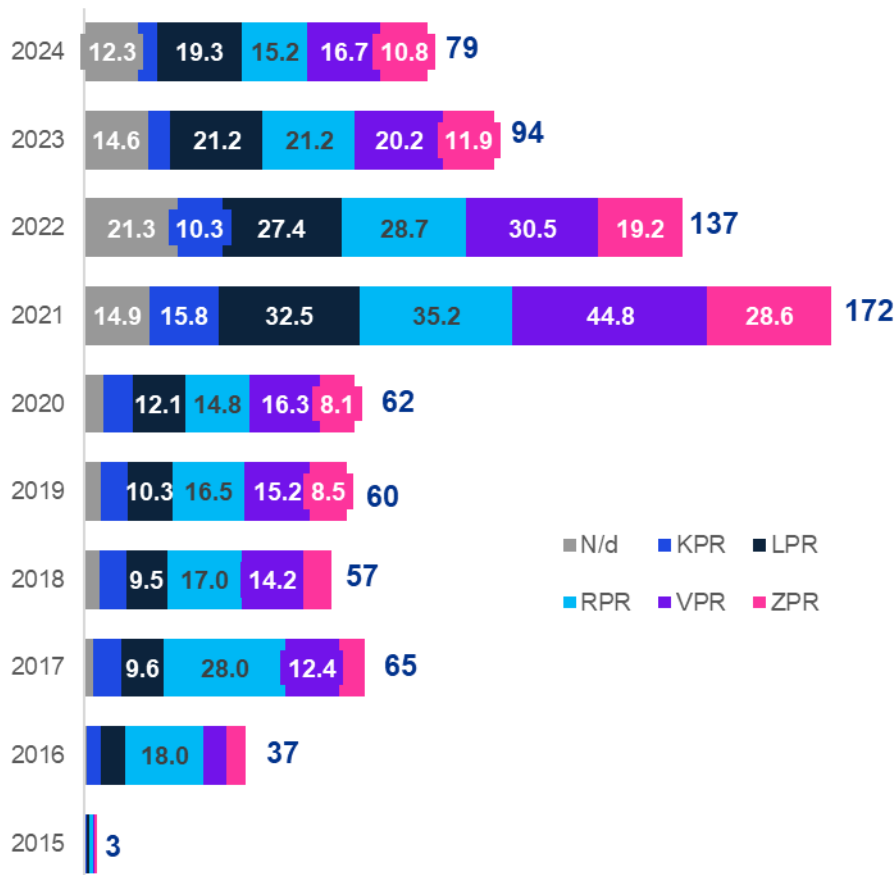


Avots: KPMG, balstoties uz VARAM iesniegto informāciju

Aplūkojot datus dinamikā, novērojams, ka tīklā izteikti lielākais sniegto pakalpojumu skaits gandrīz visos gados (izņemot 2021. gadu) ir bijis martā.

Attēls Nr. 57 atspoguļots VPVKAC tīklā sniegto valsts iestāžu pakalpojumu skaits reģionu griezumā no 2015. līdz 2024. gadam. Visos reģionos vērojams pakalpojumu apjoma pieaugums līdz 2021. gadam, kam seko samazinājums. Lielākais sniegto pakalpojumu apjoms visā pārskata periodā koncentrējas Rīgas plānošanas reģionā (turpmāk – RPR), kā arī Vidzemes (turpmāk – VPR) un Latgales (turpmāk – LPR) plānošanas reģionos. Savukārt Kurzemes (turpmāk – KPR) un Zemgales (turpmāk – ZPR) plānošanas reģionos tas ir salīdzinoši mazāks. Attēls ilustrē gan kopējās VPVKAC tīkla slodzes izmaiņas laika gaitā, gan reģionālās atšķirības pakalpojumu sniegšanas apjomā.

**Attēls Nr. 57. Pārskata periodā sniegto pakalpojumu skaits plānošanas reģionu griezumā, tūkst.**



Avots: KPMG, balstoties uz VARAM iesniegto informāciju

Pašvaldību griezumā pārskata periodā pašvaldības kārtotas pēc vidējā gadā sniegto pakalpojumu skaita. Papildus tam aprēķināts arī vidējais pakalpojumu skaits uz 1 VPVKAC pašvaldībā (skatīt tabulu zemāk).

**Tabula Nr. 81. Pārskata periodā sniegto pakalpojumu skaits VPKAC un vidējie rādītāji gadā (neiekļaujot Latvija.gov.lv zvanu centra konsultācijas)**

Nr. p.k.	Pašvaldība	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Vidēji	Vidēji 1 VPKAC
	<i>Tiklā kopā</i>	<b>2 840</b>	<b>36 969</b>	<b>64 563</b>	<b>56 789</b>	<b>60 281</b>	<b>62 210</b>	<b>171 813</b>	<b>137 378</b>	<b>94 262</b>	<b>78 736</b>	<b>2 375</b>	<b>971</b>
1	Dienvidkurzemes novada pašvaldība	107	1 303	4 715	4 867	4 907	5 174	11 548	6 866	3 673	2 743	<b>4 590</b>	562
2	Salaspils novada pašvaldība	0	3 847	7 333	3 562	3 658	2 071	7 915	5 136	2 599	1 604	<b>4 192</b>	4 192
3	Cēsu novada pašvaldība	49	775	1 303	1 706	2 299	2 658	9 799	7 754	6 967	5 491	<b>3 880</b>	524
4	Ķekavas novada pašvaldība	459	5 862	6 749	3 573	2 977	2 552	4 788	4 187	2 615	2 324	<b>3 609</b>	2 120
5	Ogres novada pašvaldība	4	1 087	4 560	5 612	5 110	4 068	7 510	3 770	2 013	1 843	<b>3 558</b>	855
6	Siguldas novada pašvaldība	8	470	1 140	1 568	1 829	1 824	3 389	11 319	7 091	5 978	<b>3 462</b>	826
7	Bauskas novada pašvaldība	24	160	279	146	2 687	2 891	9 253	6 645	6 403	5 437	<b>3 393</b>	696
8	Aizkraukles novada pašvaldība	103	952	1 380	3 233	2 565	2 780	9 495	7 510	2 963	2 433	<b>3 341</b>	438
9	Smiltenes novada pašvaldība	85	1 465	3 327	3 163	4 019	3 600	6 002	4 253	3 830	3 183	<b>3 293</b>	872
10	Ludzas novada pašvaldība	25	478	385	298	393	1 088	7 797	8 947	5 948	5 370	<b>3 073</b>	867
11	Rēzeknes novada pašvaldība	188	1 357	2 785	2 932	2 907	3 195	6 670	5 007	3 129	2 442	<b>3 061</b>	736
12	Valmieras novada pašvaldība	105	1 736	2 929	2 330	2 365	2 509	7 192	4 349	2 181	2 600	<b>2 830</b>	409
13	Olaines novada pašvaldība	0	0	0	0	105	1 518	4 742	4 740	2 373	2 306	<b>2 631</b>	2 631
14	Tukuma novada pašvaldība	71	850	1 234	1 726	1 773	1 776	8 518	5 316	2 867	2 160	<b>2 629</b>	554
15	Ādažu novada pašvaldība	256	2 451	3 963	2 380	2 801	2 622	3 523	2 725	3 408	1 930	<b>2 606</b>	1 303
16	Augšdaugavas novada pašvaldība	173	1 049	2 076	1 985	2 354	2 724	5 459	3 913	2 431	2 849	<b>2 501</b>	1 129
17	Krāslavas novada pašvaldība	145	1 609	2 396	2 250	2 644	2 756	4 296	3 319	2 829	2 494	<b>2 474</b>	2 474

Nr. p.k.	Pašvaldība	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Vidēji	Vidēji 1 VPVKAC
18	Balvu novada pašvaldība	79	1 009	1 487	1 505	1 456	2 267	6 855	4 481	3 289	2 294	<b>2 472</b>	438
19	Madonas novada pašvaldība	66	1 309	2 428	2 244	2 262	2 221	4 611	4 056	2 760	2 366	<b>2 432</b>	640
20	Līvānu novada pašvaldība	0	0	0	0	0	83	3 517	2 181	2 138	2 391	<b>2 062</b>	1 703
21	Dobeles novada pašvaldība	240	1 929	2 491	2 283	1 941	1 891	3 344	2 900	1 482	1 153	<b>1 965</b>	890
22	Jelgavas novada pašvaldība	108	895	1 359	695	932	745	6 994	3 633	1 731	1 674	<b>1 877</b>	118
23	Limbažu novada pašvaldība	144	1 914	2 710	1 911	1 604	1 460	2 551	1 834	927	853	<b>1 591</b>	795
24	Alūksnes novada pašvaldība	0	0	0	0	4	105	1 192	2 624	2 643	2 408	<b>1 496</b>	494
25	Ropažu novada pašvaldība	41	577	1 210	1 121	934	810	2 105	2 035	3 277	1 280	<b>1 339</b>	586
26	Valkas novada pašvaldība	0	0	188	646	913	1 302	4 416	2 248	1 346	1 786	<b>1 285</b>	1 202
27	Jēkabpils novada pašvaldība	41	571	991	768	988	1 040	2 752	2 377	1 230	1 313	<b>1 207</b>	310
28	Gulbenes novada pašvaldība	0	0	217	582	311	1 188	4 551	2 957	1 337	633	<b>1 178</b>	1 404
29	Talsu novada pašvaldība	121	1 070	1 524	1 046	928	910	2 648	1 943	882	609	<b>1 168</b>	409
30	Kuldīgas novada pašvaldība	59	666	759	741	759	833	2 536	2 566	1 608	1 116	<b>1 164</b>	494
31	Mārupes novada pašvaldība	0	0	0	0	35	54	1 401	1 510	2 024	1 655	<b>1 113</b>	681
32	Preiļu novada pašvaldība	105	326	571	584	606	404	1 058	1 625	2 729	2 327	<b>1 034</b>	517
33	Saulkrastu novada pašvaldība	2	1 054	1 576	932	823	578	1 500	804	759	624	<b>865</b>	433
34	Saldus novada pašvaldība	32	198	498	400	392	513	1 886	1 848	780	1 067	<b>761</b>	708

Piezīmes: Vidējais rādītājs rēķināts pret gadiem, kur pašvaldībā reģistrēts vismaz 1 pakalpojuma sniegšanas gadījums  
Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegto informāciju

Kopējā tīkla griezumā redzams, ka pakalpojumu apjoms būtiski pieauga 2021. gadā, kad tika sasniegts augstākais rādītājs visā periodā. Šo rādītāju būtiski ietekmēja pieprasījums pēc COVID-19 sertifikātu izsniegšanas, kas tostarp tika nodrošināta VPVKAC tīklā. Pēc tam 2022., 2023. un 2024. gadā novērojama pakāpeniska sniegto pakalpojumu skaita lejupslīde. Šīs tendences sakrīt ar analīzē identificētajiem kopējiem VPVKAC tīkla darbības aktīvākajiem periodiem, tostarp martu kā mēnesi, kurā gandrīz katru



gadu sniegts ievērojami lielāks pakalpojumu skaits. Tas saistīts ar VID gada ienākumu deklarāciju iesniegšanas perioda sākumu. Pašvaldību griezumā redzams, ka lielākais vidējais sniegto pakalpojumu apjoms raksturīgs Dienvidkurzemes, Salaspils, Cēsu, Ķekavas, Ogres un Siguldas novadiem – katrā no šiem novadiem vidēji reģistrēti vairāk nekā 3 400 līdz 4 600 pakalpojumi gadā. Šajās pašvaldībās tas atspoguļo gan lielāku pieprasījumu pēc VPVKAC sniegtā atbalsta, gan daļēji – iedzīvotāju skaitu un ekonomisko aktivitāti. Tajā pašā laikā vairākās pašvaldībās, kurās ir viens VPVKAC, redzama būtiska atšķirība starp kopējo vidējo rādītāju un vidējo rādītāju uz vienu centru, norādot uz VPVKAC noslodzes atšķirībām starp pašvaldībām.

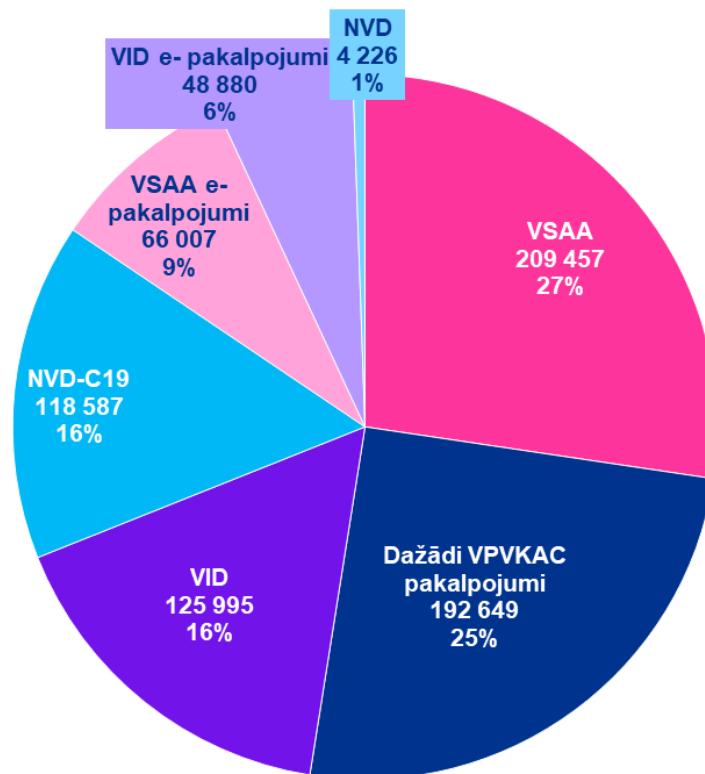
Vizuāls pārskats par pakalpojumu skaita un VPVKAC skaita dinamiku katrā pašvaldībā ir pieejams S. Pielikums – Pakalpojumu datu tabulas, izklājlappā “Pašvaldību\_pakalpojumi\_VPVKAC”.

Fonā aprēķināts determinācijas koeficients rādītājam par vidējo sniegto pakalpojumu skaitu pašvaldībā un vidējo sniegto pakalpojumu skaitu pašvaldībā uz 1 VPVKAC. **Determinācijas koeficients** starp šiem rādītājiem ir **0,11**, kas norāda, ka starp šiem rādītājiem gandrīz nav korelācijas, norādot uz to, ka **VPVKAC punktu skaits pašvaldībā nav saistāms ar reģistrēto pakalpojumu skaitu.**

## 9.2. Valsts iestāžu pakalpojumu veidi

Pārskata periodā no kopā VPVKAC tīklā sniegtajiem 1 011 437 valsts iestāžu pakalpojumiem **765 841 tika sniegti VPVKAC** – klātienē, e-pastā, zvanot tieši uz VPVKAC vai klātienē kā pilnvarotie e-pakalpojumi. VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu struktūrā dominē VSAA un VID pakalpojumi, kas kopā veido aptuveni pusi no visiem VPVKAC sniegtajiem pakalpojumiem pārskata periodā. No tiem lielāko īpatsvaru veido VSAA pakalpojumi (27%), kam seko VID pakalpojumi (16%) un NVD-C19 pakalpojumi (16%). Pakalpojums par NVD C-19 izsniegšanu tika sniegts ierobežotu laika posmā (2021.-2024. gadā) pārskata periodā. Citu iestāžu pakalpojumu daļa (25%) ir apvienota kategorijā “Dažādi VPVKAC pakalpojumi”, kas ietver konsultācijas un atbalstu par vairākām iestādēm, savukārt VID e-pakalpojumi veido 6% no kopējā apjoma.

**Attēls Nr. 58. VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu dalījums atbilstoši iestādei un pakalpojuma veidam pārskata periodā**

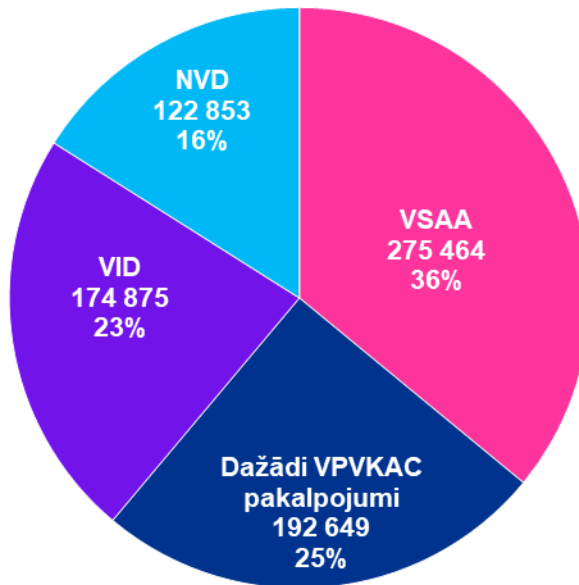


Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegto informāciju

Apvienojot iestāžu pakalpojumus, redzams, ka VID pakalpojumi un konsultācijas kopā veido 41%, bet VSAA – 37% no visiem VPVKAC sniegtajiem pakalpojumiem. Kopumā

secināms, ka ~75% no visiem VPVKAC tīklā sniegtajiem pakalpojumiem ir saistīti ar 3 iestādēm – VSAA, VID un NVD.

### Attēls Nr. 59. VID, VSAA un NVD pakalpojumu īpatsvars (%) kopējā VPVKAC sniegto pakalpojumu kopskaitā pārskata periodā



Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegto informāciju

Attiecībā uz NVD sniegtajiem pakalpojumiem, atzīmējams, ka visi kategorijā ietilpstošie pakalpojumi sniegti laika posmā no 2021.-2024. gadam, turklāt visi reģistrētie pakalpojumi 2022., 2023. un 2024. gadā klasificēti kā NVD C-19 pakalpojumi (2021. gadā papildus 88 034 (95%) C-19 pakalpojumiem reģistrētas arī 4 266 konsultācijas par NVD pakalpojumiem). Citas konsultācijas par NVD, kas nav saistītas ar C-19, iekļautas pie dažādiem VPVKAC pakalpojumiem.

#### 9.2.1. VID pakalpojumi

Pārskata periodā VPVKAC VID pakalpojumi un konsultācijas par VID pakalpojumiem sniegtas **174 868 reizes**. Visbiežāk sniegtais pakalpojums ir bijušas konsultācijas par VID pakalpojumiem (40% jeb 69 810), kā arī pilnvarotais e-pakalpojums “Gada ienākumu deklarācija”, kas sniegts 41 631 reižu, sastādot 24% no visu sniegto pakalpojumu kopskaita. Papildus tam, vēl 19% gadījumu reģistrēta gada ienākumu deklarāciju pieņemšana. Līdz ar pilnvarotā e-pakalpojuma ieviešanu, šis pakalpojums vairs nav ticis reģistrēts, tāpēc ir pamatoti pieņemt, ka kopā darbības saistībā ar pakalpojumu “Gada ienākumu deklarācija” veiktas 43% gadījumu, neiekļaujot konsultācijas par dažādām citām tēmām. Kanālu griezumā novērojams, ka gandrīz 86% pakalpojumu sniegti klātienē, savukārt ~7% telefoniski un e-pastā (skatīt Tabula Nr. 82).

**Tabula Nr. 82. Pārskats par VPVKAC sniegtajiem VID pakalpojumiem un konsultācijām, pakalpojuma sniegšanas kanālu un katra kanāla izmantošanas īpatsvaru pārskata periodā**

	KOPĀ	% no kopējā	E-pasts	% no kopējā	Klātiene	% no kopējā	Zvans	% no kopējā
<b>VPVKAC - Konsultācija (Valsts ieņēmumu dienests)</b>	69 810	39,92%	598	1%	56 301	81%	12 799	18%
<b>VID - Elektroniskā algas nodokļa grāmatiņa</b>	12 037	6,88%	2 159	18%	9 816	82%	0	0%
<b>VID - Gada ienākumu deklarāciju pieņemšana</b>	33 370	19,08%	7 670	23%	25 674	77%	0	0%
<b>VID - Iedzīvotāju ienākuma nodokļa atvieglojumi</b>	2 268	1,30%	354	16%	1 897	84%	0	0%
<b>VID - Pieteikšanās Elektroniskās deklarēšanas sistēmas (EDS) lietošanai</b>	7 739	4,43%	1 158	15%	6 560	85%	0	0%
<b>VID - Algas nodokļa grāmatiņa</b>	40	0,02%	0	0%	40	100%	0	0%
<b>VID - Algas nodokļa grāmatiņas reģistrēšanas dati</b>	586	0,34%	0	0%	586	100%	0	0%
<b>VID - Elektroniskās deklarēšanas sistēmas lietotāju tiesības</b>	138	0,08%	0	0%	138	100%	0	0%
<b>VID-E - Gada ienākumu deklarācijas iesniegšana</b>	41 631	23,81%	0	0%	41 631	100%	0	0%
<b>VID-E - Izmaiņas elektroniskajā algas nodokļu grāmatiņā</b>	7 249	4,15%	0	0%	7 249	100%	0	0%
<b>KOPĀ</b>	<b>174 868</b>	<b>100%</b>	<b>11 939</b>	<b>6,83%</b>	<b>149 892</b>	<b>85,72%</b>	<b>12 799</b>	<b>7,32%</b>

Piezīme: E-pakalpojums ietver arī attālinātās video konsultācijas atbilstoši norādītajam kanālam 103 gadījumos. 40 gadījumos attālinātas konsultācijas norādītas kā veiktas klātienē (visos gadījumos sniegtais pakalpojums ir "konsultācija par normatīvo aktu piemērošanas jautājumiem").

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARĀM sniegtajiem datiem

Detalizēti apskatot VPVKAC sniegtās konsultācijas par VID pakalpojumiem, novērojams, ka 68% no konsultācijām ir sniegtas par pakalpojumu "Gada ienākumu deklarācija", bet 13% - par pakalpojumu "Algas nodokļa grāmatiņa". Novērojams, ka populārākās konsultācijas sakrīt ar kopumā biežāk sniegtajiem pakalpojumiem (skatīt Tabula Nr. 83 **Error! Reference source not found.**).

**Tabula Nr. 83. VPVKAC reģistrēto VID pakalpojumu dinamika pārskata periodā**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>VPVKAC - Konsultācija (Valsts ieņēmumu dienests)</b>	97	1 065	2 285	3 532	5 298	10 805	10 330	12 120	11 661	12 617
<b>VID - Elektroniskā algas nodokļa grāmatiņa</b>	62	757	1 625	2 755	2 157	1 739	1 950	992	0	0
<b>VID - Gada ienākumu deklarāciju pieņemšana</b>	26	1 755	5 798	8 285	7 604	5 086	4 048	768	0	0
<b>VID - Iedzīvotāju ienākuma nodokļa atvieglojumi</b>	17	303	495	546	354	255	158	99	24	17
<b>VID - Pieteikšanās Elektroniskās deklarēšanas sistēmas (EDS) lietošanai</b>	21	354	968	1 056	1 122	1 231	1 361	591	631	404
<b>VID - Algas nodokļa grāmatiņa</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40
<b>VID - Algas nodokļa grāmatiņas reģistrēšanas dati</b>	0	0	0	0	0	0	0	190	267	129
<b>VID - Elektroniskās deklarēšanas sistēmas lietotāju tiesības</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	138
<b>VID-E - Gada ienākumu deklarācijas iesniegšana</b>	0	0	0	0	0	0	0	8 384	17 592	15 655
<b>VID-E - Izmāņas elektroniskajā algas nodokļu grāmatiņā</b>	0	0	0	0	0	0	0	1 383	3 160	2 706

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

## 9.2.2. VSAA pakalpojumi

Pārskata periodā VPVKAC VSAA pakalpojumi un konsultācijas par VSAA pakalpojumiem sniegtas **275 464 reizes**. Kopā pārskata periodā identificēti 135 dažādi ieraksti par VSAA pakalpojumu sniegšanu, kā arī ieraksts par VPVKAC konsultāciju sniegšanu, tāpēc detalizēti analizēti 30 biežāk sniegtie pakalpojumi, kuru īpatsvars sastāda vismaz 1% no pakalpojumu kopskaita. Detalizētā analīzē neiekļautie pakalpojumi veido 13 765 jeb 5% no pakalpojumu kopskaita.

Lielākais īpatsvars, 28% (78 102), ir bijis pakalpojums par slimības pabalstu, kam pieskaitāmi vēl 9% (24 096) pakalpojumu, kas saistāmi ar pilnvaroto e-pakalpojumu "Slimības pabalsta piešķiršana vai pārrēķināšana", kopā sastādot 37% no pakalpojumu īpatsvara. Tāpat 17% gadījumu sniegtas VPVKAC konsultācijas par VSAA pakalpojumiem. 6% gadījumu sniegts atbalsts saistībā ar apbedīšanas pabalsta pieprasīšanu. Pārējie populārākie pakalpojumi sniegti mazāk nekā 5% gadījumu.

**Tabula Nr. 84. Pārskats par VPKAC sniegtajiem VSAA pakalpojumiem un konsultācijām, izmantotajiem kanāliem un to īpatsvaru pārskata periodā**

Pakalpojums	KOPĀ	% no kopējā	E-pasts	% no kopējā	Klātiene	% no kopējā	Zvans	% no kopējā
VSAA - Slimības pabalsts	78 102	28%	1	0%	61 022	100%	0	0%
<b>VPVKAC (VSAA)</b>	<b>46 164</b>	<b>17%</b>	<b>443</b>	<b>1%</b>	<b>35 099</b>	<b>76%</b>	<b>10 462</b>	<b>23%</b>
VSAA-E - Slimības pabalsta piešķiršana vai pārrēķināšana	24 096	9%	0	0%	24 096	100%	0	0%
VSAA - Apbedīšanas pabalsts	16 668	6%	0	0%	14 862	100%	0	0%
VSAA-E - Valsts fondētās pensijas kapitāla līdzekļu pārvaldītāja un ieguldījumu plāna izvēle vai maiņa	11 156	4%	0	0%	11 156	100%	0	0%
VSAA - Vecuma pensijas pārrēķins sakarā ar uzkrāto pensijas kapitālu periodā pēc pensijas piešķiršanas/pārrēķināšanas	9 469	3%	1	0%	8 722	100%	0	0%
VSAA - Personas datu vai izmaksas adreses maiņa (bankas konta vai izmaksas adreses maiņa)	6 657	2%	1	0%	6 656	100%	0	0%
VSAA-E - Apbedīšanas pabalsta piešķiršana vai pārrēķināšana	6 650	2%	0	0%	6 650	100%	0	0%
VSAA - Ģimenes valsts pabalsts	6 148	2%	0	0%	4 881	100%	0	0%
VSAA-E - Vecuma pensijas pārrēķināšana sakarā ar uzkrāto pensijas kapitālu	5 134	2%	0	0%	5 134	100%	0	0%
VSAA - Bērna piedzimšanas pabalsts	4 643	2%	0	0%	3 477	100%	0	0%
VSAA - Bezdarbnieka pabalsts	4 620	2%	0	0%	3 180	100%	0	0%
VSAA - Pabalsts mirušā pensijas saņēmēja laulātajam	4 305	2%	0	0%	3 833	100%	0	0%
VSAA - Personas datu vai izmaksas adreses maiņa	4 283	2%	0	0%	4 006	100%	0	0%
VSAA - Maternitātes pabalsts	3 507	1%	0	0%	2 330	100%	0	0%
VSAA-E - Bezdarbnieka pabalsta piešķiršana vai pārrēķināšana	3 171	1%	0	0%	3 171	100%	0	0%
VSAA - Bērna kopšanas pabalsts	2 941	1%	0	0%	2 283	100%	0	0%
VSAA - Vecuma pensijas pārrēķināšana sakarā ar uzkrāto pensijas kapitālu	2 642	1%	0	0%	2 642	100%	0	0%

Pakalpojums	KOPĀ	% no kopējā	E-pasts	% no kopējā	Klātiene	% no kopējā	Zvans	% no kopējā
<b>VSAA - Klienta nāves gadījumā nesaņemtās pensijas/pabalsta/atlīdzības izmaksai</b>	2 339	1%	0	0%	2 067	100%	0	0%
<b>VSAA-E - Bērna invalīda kopšanas pabalsta piešķiršana</b>	2 322	1%	0	0%	2 322	100%	0	0%
<b>VSAA-E - E-lesniegums pabalsta piešķiršanai mirušā pensijas saņēmēja laulātajam</b>	2 168	1%	0	0%	2 168	100%	0	0%
<b>VSAA - Vecāku pabalsts</b>	2 011	1%	0	0%	1 388	100%	0	0%
<b>VSAA - Paternitātes pabalsts</b>	1 914	1%	0	0%	1 359	100%	0	0%
<b>VSAA - Pabalsts transporta izdevumu kompensēšanai invalīdam, kuram ir apgrūtināta pārvietošanās</b>	1 752	1%	0	0%	1 508	100%	0	0%
<b>VSAA-E - Ģimenes valsts pabalsta un piemaksas pie ģimenes valsts pabalsta piešķiršana</b>	1 603	1%	0	0%	1 603	100%	0	0%
<b>VSAA - Invaliditātes pensija</b>	1 590	1%	0	0%	1 360	100%	0	0%
<b>VSAA-E - Nesaņemtā maksājuma izmaksa VSAA pakalpojuma saņēmēja nāves gadījumā</b>	1 517	1%	0	0%	1 517	100%	0	0%
<b>VSAA - Nesaņemtā maksājuma izmaksa VSAA pakalpojuma saņēmēja nāves gadījumā</b>	1 513	1%	0	0%	1 513	100%	0	0%
<b>VSAA - Pabalsts invalīdam, kuram nepieciešama kopšana</b>	1 422	1%	0	0%	1 180	100%	0	0%
<b>VSAA-E - Invaliditātes pensijas piešķiršana/pārrēķināšana</b>	1 190	0%	0	0%	1 190	100%	0	0%

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM datiem

Kanālu griezumā novērojams, ka gandrīz visi VSAA pakalpojumi tiek sniegti klātienē, ar izņēmumu par VPVKAC konsultācijām, kur 23% gadījumu informācija tiek sniegta zvanot. Savukārt datus analizējot dinamikā, novērojams, pa pakalpojumiem ir bijušas nevienmērīgas tendences – daļa no pakalpojumiem ir izveidoti pārskata perioda laikā, savukārt daļai no populārākajiem pakalpojumiem novērojama ievērojama samazināšanās reģistrēto pakalpojumu skaitā 2022.-2024. gadā. Līdzīgi kopējai statistiskai, arī VSAA pakalpojumu dinamikā vairākiem pakalpojumiem novērojams, ka pakalpojumu skaita pieaugums bijis ap 2021. gadu, savukārt uz pārskata perioda beigām pieprasījums ir samazinājies.

Tabula Nr. 85. VSAA sniegto pakalpojumu dinamika pārskata periodā

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>VSAA - Slimības pabalsts</b>	1 159	17 079	28 329	13 117	6 945	3 347	3 112	2 147	1286	1581
<b>VPVKAC (VSAA)</b>	0	160	432	782	3 542	7 239	11 586	8 251	8350	8934
<b>VSAA-E - Slimības pabalsta piešķiršana vai pārrēķināšana</b>	0	0	0	10	51	85	13 745	6 588	6174	5917
<b>VSAA - Apbedīšanas pabalsts</b>	194	1 806	2 483	2 715	2 053	1 778	7 397	1 334	1157	1022
<b>VSAA-E - Valsts fondētās pensijas kapitāla līdzekļu pārvaldītāja un ieguldījumu plāna izvēle vai maiņa</b>	0	0	0	579	4 802	5 749	2 138	3	4	7
<b>VSAA - Vecuma pensijas pārrēķins sakarā ar uzkrāto pensijas kapitālu periodā pēc pensijas piešķiršanas/pārrēķināšanas</b>	0	746	1 504	1 797	1 932	2 328	1 174	0	0	0
<b>VSAA - Personas datu vai izmaksas adreses maiņa (bankas konta vai izmaksas adreses maiņa)</b>	0	0	0	0	0	0	4 744	1 652	818	605
<b>VSAA-E - Apbedīšanas pabalsta piešķiršana vai pārrēķināšana</b>	0	0	0	0	0	0	5 136	1 521	1764	1811
<b>VSAA - Ģimenes valsts pabalsts</b>	109	1 267	1 752	1 078	517	274	1 822	417	231	235
<b>VSAA-E - Vecuma pensijas pārrēķināšana sakarā ar uzkrāto pensijas kapitālu</b>	0	0	0	0	0	0	884	1 198	1603	1717
<b>VSAA - Bērna piedzimšanas pabalsts</b>	107	1 166	1 548	883	415	173	735	90	70	72
<b>VSAA - Bezdarbnieka pabalsts</b>	70	1 440	1 839	428	28	367	435	0	0	132
<b>VSAA - Pabalsts mirušā pensijas saņēmēja laulātajam</b>	55	472	607	674	515	527	879	381	284	227

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>VSAA - Personas datu vai izmaksas adreses maiņa</b>	0	277	540	691	1 561	708	1 069	0	0	0
<b>VSAA - Maternitātes pabalsts</b>	79	1 177	1 620	403	117	28	527	30	18	14
<b>VSAA-E - Bezdarbnieka pabalsta piešķiršana vai pārrēķināšana</b>	0	0	0	24	157	246	530	667	965	603
<b>VSAA - Bērna kopšanas pabalsts</b>	59	658	940	542	243	145	606	112	99	46
<b>VSAA - Vecuma pensijas pārrēķināšana sakarā ar uzkrāto pensijas kapitālu</b>	0	0	0	0	0	0	553	989	677	520
<b>VSAA - Klienta nāves gadījumā nesāņemtās pensijas/pabalsta/atlīdzības izmaksai</b>	0	272	463	649	576	379	456	0	0	0
<b>VSAA-E - Bērna invalīda kopšanas pabalsta piešķiršana</b>	0	0	0	90	812	1 383	6	10	8	13
<b>VSAA-E - E-lesniegums pabalsta piešķiršanai mirušā pensijas saņēmēja laulātajam</b>	0	0	0	5	33	418	396	420	478	424
<b>VSAA - Vecāku pabalsts</b>	61	623	683	296	149	35	427	34	64	29
<b>VSAA - Paternitātes pabalsts</b>	51	555	714	317	124	53	66	26	20	25
<b>VSAA - Pabalsts transporta izdevumu kompensēšanai invalīdam, kuram ir apgrūtināta pārvietošanās</b>	23	244	325	479	406	275	29	0	0	0
<b>VSAA-E - Ģimenes valsts pabalsta un piemaksas pie ģimenes valsts pabalsta piešķiršana</b>	0	0	0	23	181	311	242	305	303	238
<b>VSAA - Invaliditātes pensija</b>	16	230	299	348	221	213	410	0	0	95
<b>VSAA-E - Nesāņemtā maksājuma izmaksa VSAA</b>	0	0	0	0	0	0	339	437	475	434



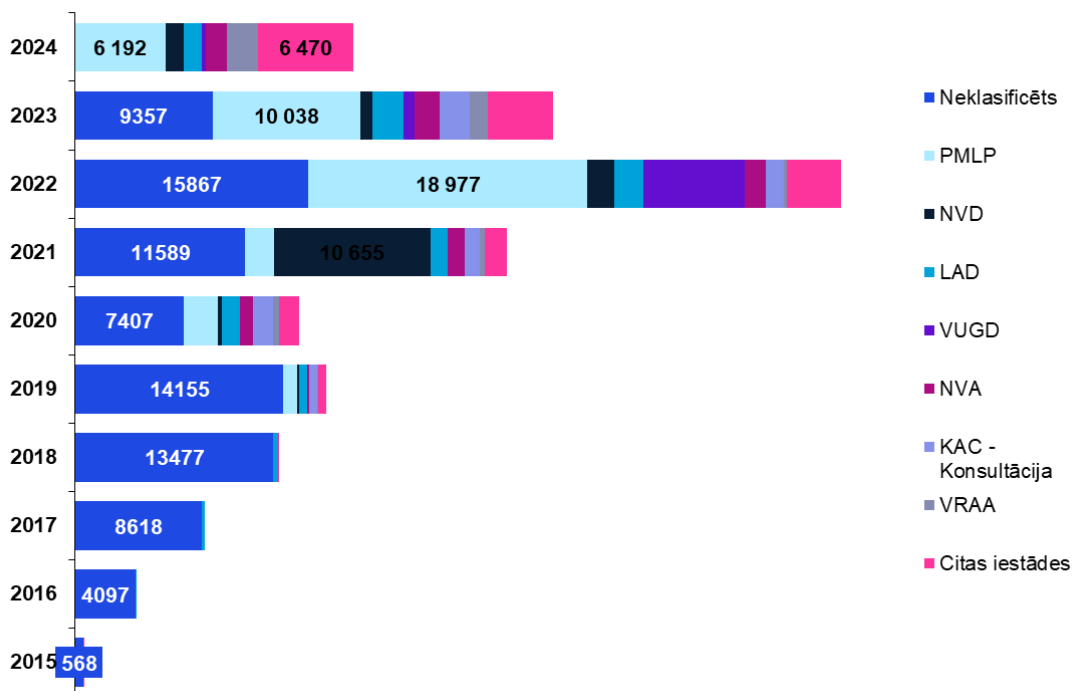
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>pakalpojuma saņēmēja nāves gadījumā</b>										
<b>VSAA - Nesaņemtā maksājuma izmaksa VSAA pakalpojuma saņēmēja nāves gadījumā</b>	0	0	0	0	0	56	678	298	321	331
<b>VSAA - Pabalsts invalīdam, kuram nepieciešama kopšana</b>	25	242	254	368	322	211	507	0	0	0
<b>VSAA-E - Invaliditātes pensijas piešķiršana/pārrēķināšana</b>	0	0	0	0	0	0	164	284	376	366

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM datiem

### 9.2.3. Citas konsultācijas

Citu iestāžu konsultācijas un citi VPVKAC pakalpojumi kopā sniegti **192 649** reizes (šis apjoms ietver visas VPVKAC tīkla sniegtās konsultācijas un pakalpojumus, izņemot VID, VSAA un NVD C-19 pakalpojumus (skatīt 9.2. nodaļas ievadu un Attēls Nr. 59)). No citiem pakalpojumiem visbiežāk sniegtas neklasificētas konsultācijas (44% jeb 85 135), kam seko PMLP konsultācijas – 40 433 jeb 21% gadījumu. Līdz 2018. gadam gandrīz visu apjomu veido neklasificēti gadījumi, pakāpeniski pieaugot no 568 līdz 13 477. No 2019.–2020. gada sākas pakalpojumu diferenciacija, palielinoties PMLP un citu iestāžu lomai. Straujākais pieaugums fiksēts 2021.–2022. gadā, kad būtiski palielinās PMLP, VUGD, NVD un citu iestāžu apkalpoto klientu skaits, sasniedzot maksimumu 2022. gadā. 2023.–2024. gadā kopējais apjoms samazinās, vienlaikus saglabājoties lielākai pakalpojumu daudzveidībai un skaidrākai institucionālajai struktūrai nekā perioda sākumā. (skatīt Attēls Nr. 60).

**Attēls Nr. 60. Iestādes, par kurām VPVKAC tīklā pārskata periodā sniegtas vismaz 500 konsultācijas**

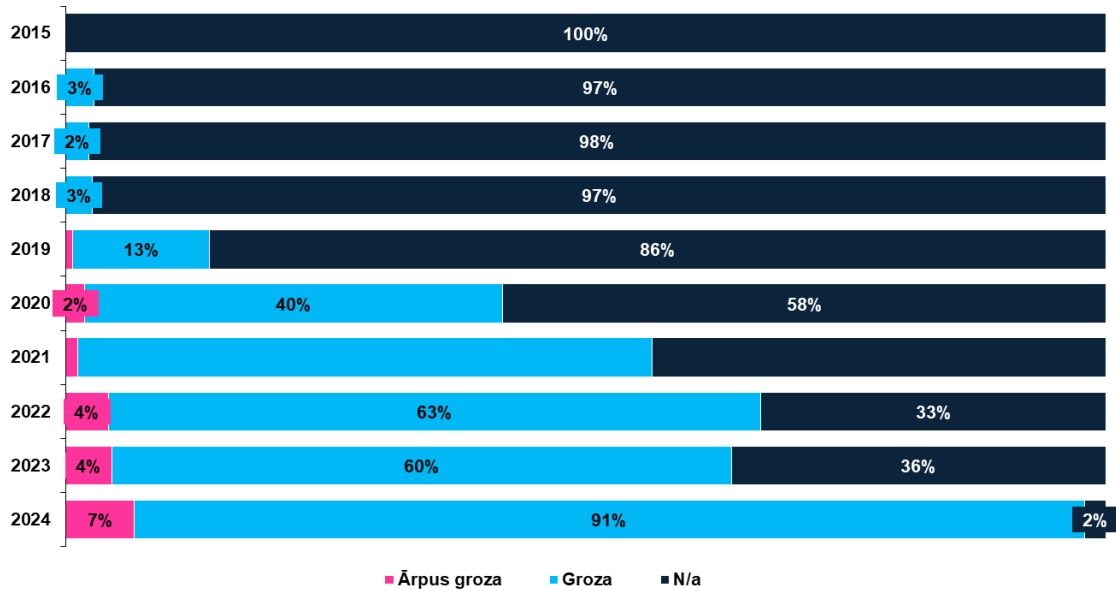


Piezīme: VRAA ar 2024. gada 1. septembri mainījusi nosaukumu uz Valsts digitālās attīstības aģentūru (VDAA). LDC ir pievienots LAD no 2025. gada 1. janvāra  
Avots KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

Kopumā no pārskata periodā sniegtajām konsultācijām, 49% konsultāciju ir bijušas par iestādēm un to pakalpojumiem, kas uz 2026. gada martu ir iekļautas VPVKAC pakalpojumu grozā, savukārt 48% no kopskaita ir bijušas neklasificētas konsultācijas, tendencei būtiski mainoties kopš 2020. gada (attēls zemāk), norādot uz klientu

vajadzībām atbilstošu iestāžu iekļaušanas tendenci VPVKAC pakalpojumu grozā (skatīt Attēls Nr. 61).

**Attēls Nr. 61: Konsultāciju par iestādēm, kas uz 2026. gada martu iekļautas VPVKAC pakalpojumu grozā, īpatsvars pārskata periodā sniegto konsultāciju kopskaitā**



Avots: KPMG, balstoties uz VARAM sniegto informāciju

Laika posmā no 2015. līdz 2024. gadam vērojama izteikta strukturāla pāreja no neklasificēta apjoma (N/a) uz klasificētiem gadījumiem, galvenokārt groza iestādēm. Ja 2015.-2018. gadā nedefinētas iestādes veidoja gandrīz visu apjomu (97–100 %), tad no 2019. gada sākas būtisks groza iestāžu īpatsvara pieaugums, kas 2020. gadā sasniedz 40 %, bet 2022.–2023. gadā stabilizējas 60–63 % līmenī. 2024. gadā groza iestādes kļūst dominējošas (91 %), savukārt N/a samazinās līdz 2 %. Ārpus groza iestādes parādās no 2020. gada un pakāpeniski pieaug, 2024. gadā sasniedzot 7 %.

### 9.3. Secinājumi par VPVKAC tīkla kopējo darbību un sniegumu

Šajā nodaļā izstrādāti secinājumi par VPVKAC darbību, balstoties uz analizēto informāciju:

- Pārskata periodā VPVKAC tīkls ir nodrošinājis būtisku valsts iestāžu pakalpojumu apjomu, kopumā sniedzot 1 011 437 pakalpojumus, no kuriem 765 841 jeb 76 % sniegti tieši VPVKAC tīklā, savukārt 245 596 jeb 24 % – Latvija.gov.lv zvanu centrā. Lielākā daļa no visiem analizētajiem valsts iestāžu pakalpojumiem ir sniegti, piemēram, VPR un LPR pašvaldībās, turklāt VPVKAC neatrodas valstspilsētās, kas norāda uz to, ka VPVKAC tīkls ir bijis nozīmīgs kontaktpunkts valsts pārvaldes pakalpojumu klātienēs pieejamībai ārpus valstspilsētām.

- Pakalpojumu sniegšanas dinamika pārskata periodā ir nevienmērīga, ar izteiktu maksimumu 2021. gadā, kad VPVKAC tīklā tika sniegti 171 813 pakalpojumi gadā, kas ir būtiski vairāk nekā 2017.-2020. gada vidējais līmenis. Šo pieaugumu būtiski ietekmēja pieprasījums pēc NVD COVID-19 sertifikātu izsniegšanas pakalpojumiem, kas VPVKAC tīklā tika sniegti ierobežotu laika posmā 2021.-2024. gadā. Tas liecina, ka VPVKAC tīkls ir spējis pielāgoties gan ārkārtas pieprasījuma pieaugumam, gan turpināt darbu pie samazināta, bet strukturāli noturīga pieprasījuma.
- Pakalpojumu pieprasījumam marta mēnesī ir raksturīga izteikta sezonālitate, jo gandrīz visos gados tajā novērots lielākais sniegto pakalpojumu apjoms saistībā ar gada ienākumu deklarācijas iesniegšanu VID.
- VPVKAC sniegto pakalpojumu struktūra ir ļoti koncentrēta un saistīta ar divām iestādēm – VSAA (37% no kopējā apjoma) un VID (23% no kopējā). Tas nozīmē, ka VPVKAC tīkls funkcionē galvenokārt kā atbalsta punkts šo divu iestāžu pakalpojumiem, savukārt pārējo iestāžu pakalpojumi veido salīdzinoši daudz mazāku daļu no kopējā pieprasījuma.
- VPVKAC darbība pārsvarā balstās uz klātienē apkalpošanu, jo vairākums (vairāk nekā 80%) gan VID, gan VSAA pakalpojumu tiek sniegti klātienē. Telefoniskais un e-pasta kanāls tiek izmantots galvenokārt konsultācijām, bet e-pakalpojumi – ar speciālista atbalstu. Tas norāda, ka VPVKAC sniegums ir cieši saistīts ar klātienē cilvēkresursu pieejamību un infrastruktūras pieejamību.
- VPVKAC nodrošina būtisku atbalstu pakalpojumu pieprasīšanā dzīves situācijās ar augstu regularitāti – populārākie pakalpojumi ir slimības pabalsti, pensijas, bezdarbnieka pabalsti, gada ienākumu deklarācijas u.c., kas ir saistīti ar situācijām, kurās iedzīvotājiem bieži nepieciešams skaidrojums, palīdzība dokumentu sagatavošanā vai elektronisko pakalpojumu izmantošanā. Tas apliecina VPVKAC nozīmi kā praktiska atbalsta mehānismiem valsts pakalpojumu pieejamībai.

Pašvaldību griezumā VPVKAC noslodze būtiski atšķiras gan starp pašvaldībām, gan sniegto pakalpojumu skaitā katrā VPVKAC. Vienlaikus aprēķinātais determinācijas koeficients starp vidējo sniegto pakalpojumu skaitu pašvaldībā un VPVKAC skaitu tajā ir tikai 0,11, kas norāda, ka VPVKAC punktu skaits pašvaldībā nav tieši saistāms ar sniegto pakalpojumu apjomu. Šis atšķirības norāda, ka VPVKAC tīkla sniegums nav viendabīgs un ka vienāds organizatoriskais modelis praksē rada atšķirīgus rezultātus.



## Pielikumi

## A. Pielikums – Izvērtējuma metodoloģija

Tabula. Galvenās metodes un datu avoti

Izpētes posms	Metodes un aktivitātes	Datu avoti	Dalībnieku skaits
<b>1. VPVKAC tīklā piesakāmo pakalpojumu klāsta paplašināšana atbilstoši izstrādātajam rīcības plānam</b>			
<b>Dokumentu un sociālekonomisko datu analīze</b>	Ārējo dokumentu, publikāciju un pētījumu satura analīze.	<p>Normatīvie akti (Valsts pārvaldes iekārtas likums, Ministru kabineta noteikumi Nr. 399, Nr. 400, Nr. 401). Ministru kabineta rīkojumi (t.sk. Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2024.–2027. gadam), politikas plānošanas dokumenti (Konceptija publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei, Pakalpojumu vides pilnveides plāns 2024.–2027. gadam, metodikas un vadlīnijas. Data.gov.lv publicētie dati par e-pakalpojumu lietojumu un pieprasījumu, iepriekš veiktie pētījumi publisko pakalpojumu un VPVKAC jomās (PricewaterhouseCoopers SIA veiktā valsts pārvaldes pakalpojumu sistēmas analīze, Latvijas Fakti veiktā pētījuma “Integrēts Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings” publicētās kvantitatīvās aptaujas par:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• klientu apmierinātību,</li> <li>• pakalpojumu kvalitāti,</li> <li>• darbinieku pieredzi,</li> <li>• noslēpumaino klientu vizītēm.</li> </ul> <p>Starptautisko organizāciju (OECD, ANO, Pasaules Banka) publikācijas, akadēmiskie raksti par publisko pakalpojumu kvalitāti, iedzīvotāju apmierinātību, digitālās valdības un integrēto pakalpojumu ietekmi, intervijas, publikācijas un preses relīzes.</p>	N/A
<b>Valsts pakalpojumu analīze</b>	Ārējo dokumentu, publikāciju un pētījumu satura analīze, normatīvo aktu analīze.	Politikas plānošanas dokumenti, ministriju un iestāžu gada pārskati, koncepcijas, metodikas, atskaites, pakalpojumu katalogs, normatīvie akti.	N/A

Izpētes posms	Metodes un aktivitātes	Datu avoti	Dalībnieku skaits
Intervijas ar VARAM un VPVKAC speciālistiem	Padziļinātas, daļēji strukturētas intervijas ar VARAM un VPVKAC speciālistiem par VPVKAC tīklu, tā funkcionalitāti un paplašināšanas faktoriem un iespējām.	Ap 1h garas daļēji strukturētas intervijas. Detalizēts intervēto personu saraksts ir norādīts B. Pielikumā.	8 intervijas
<b>2. Valsts pārvaldes iestāžu klientu klātienes apkalpošanas centru tīklu izpēte</b>			
Dokumentu un sociālekonomisko datu analīze	Valsts pārvaldes iestāžu publicēto dokumentu, publikāciju un gada pārskatu satura analīze.	Publiski pieejamā informācija: <ul style="list-style-type: none"> <li>• VSAA filiāļu informācija</li> <li>• VSAA darbības pārskats 2024</li> <li>• VTUA filiāļu informācija</li> <li>• VTUA pakalpojumu izpildes rādītāji</li> <li>• VDI reģionālo inspekciju informācija</li> <li>• VDI darbības pārskats 2024</li> <li>• VDEĀVK filiāļu informācija</li> <li>• VDEĀVK darbības pārskats 2024</li> <li>• NVA filiāļu informācija</li> <li>• NVA stratēģija 2024–2027</li> <li>• VZD filiāļu informācija</li> <li>• VZD publiskais gada pārskats 2024</li> <li>• Uzņēmumu reģistra gada pārskats 2024</li> <li>• VID klientu apkalpošanas informācija</li> <li>• NVD klientu apkalpošanas centru informācija</li> <li>• EVAK pieteikšanās informācija</li> <li>• Veselības inspekcijas filiāļu informācija</li> <li>• LAD reģionālās pārvaldes un iestādes kontakti</li> <li>• PMLP struktūrvienību informācija</li> <li>• SIVA struktūra un kontakti</li> <li>• LVRTC informācija par e-paraksta pakalpojumiem un klientu apkalpošanu</li> <li>• CVK biroja informācija</li> <li>• BVKB informācija un Būvniecības informācijas sistēmas apraksti</li> </ul>	N/A

Izpētes posms	Metodes un aktivitātes	Datu avoti	Dalībnieku skaits
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSDD struktūrvienību un pakalpojumu informācija</li> <li>• Latvijas Nacionālā arhīva struktūrvienības</li> <li>• Valsts meža dienesta filiāles</li> <li>• Tiesu administrācijas informācija par pakalpojumiem</li> <li>• Uzturētāžu garantiju fonda administrācijas informācija</li> <li>• VARAM / TAPIS informācija par līdzdalības budžetu</li> </ul> Valsts pārvaldes pakalpojumu portāls latvija.gov.lv., pašvaldību publikācijas, ziņu raksti, vadlīnijas.	
Normatīvo aktu analīze	Spēkā esošo normatīvo aktu satura analīze.	Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību". Citi no iestāžu darbības izrietošie normatīvie akti, uz kuriem atsauces ir intervijās (piem., invaliditātes noteikšanas normatīvais regulējums, ES Regulas Nr.883/2004 u. c.)	N/A
Strukturēts informācijas pieprasījums	Strukturēts informācijas pieprasījums valsts pārvaldes iestādēm statistikas datu un klātienē funkcijas attīstības datu apkopošanai un analīzei.	Strukturēts informācijas pieprasījums.	N/A
Intervijas ar iestāžu pārstāvjiem	Padziļinātas, strukturētas intervijas ar valsts pārvaldes iestāžu pārstāvjiem par iestāžu plānoto klātienē apkalpošanas funkciju attīstību, tai skaitā iestāžu klientu apkalpošanas centru un iestāžu struktūrvienību tīklu attīstību reģionos (tai skaitā valstspilsētās) nākamo trīs līdz piecu (3-5) gadu perspektīvā.	1 – 1,5 h garas strukturētas intervijas. Detalizēts intervēto personu saraksts ir norādīts B. Pielikumā. Interviju transkripti pievienoti C pielikumā.	23 intervijas

Izpētes posms	Metodes un aktivitātes	Datu avoti	Dalībnieku skaits
Diskusijas ar valsts iestāžu pārstāvjiem	Diskusijas ar valsts iestāžu pārstāvjiem par valsts pārvaldes iestāžu redzējumu par VPVKAC attīstību sasaistē ar klātienē apkalpošanas tīklu attīstību.	Aptuveni 2h garas diskusijas. 24.02.2026, 26.02.2026.	2 diskusijas (18 dalībnieki)
<b>3. VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu analīze</b>			
Dokumentu un sociālekonomisko datu analīze	Dokumentu analīze, statistikas datu analīze.	VARAM iepriekšējo gadu pētījums "VPVKAC darbības atskaite par 2015.-2021.gada ¾", CSP dati par iedzīvotāju skaitu pēc dzimuma un vecuma grupām.	N/A
VPVKAC pakalpojumu sniegšanas datu analīze	Padziļināta datu analīze par VPVKAC darbību, pakalpojumu sniegšanu un to uzskaiti.	VARAM nodrošinātie dati par VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu rādītājiem VPVKAC tīkla darbības laikā no 2023. gada oktobra līdz 2024. gada septembrim.	N/A
<b>4. Priekšlikumu izstrāde efektīvai pakalpojumu pārvaldībai Rīgas valstspilsētā, izvērtējot iespējamo VPVKAC tīkla pārklājuma attīstību</b>			
Intervija ar Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra pārstāvjiem	Padziļināta, strukturēta intervija ar Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra pārstāvjiem par klientu apkalpošanu Rīgas valstspilsētas pašvaldībā klātienē un neklātienē, attīstības iespējām un ietekmējošiem faktoriem.	Ap 2h ilga, strukturēta intervija. Detalizēts intervēto personu saraksts norādīts B. Pielikumā.	1 intervija (3 dalībnieki)
Diskusija ar valsts iestādēm <sup>704</sup>	Diskusija ar valsts iestāžu pārstāvjiem par iestāžu klātienē klientu apkalpošanu Rīgas valstspilsētā un iespējamu VPVKAC attīstību Rīgas valstspilsētā, tostarp identificējot no valsts iestāžu perspektīvas atbalstāmo pakalpojumu un VPVKAC attīstības risinājumu.	Ap 2h ilga diskusija. Detalizēts dalībnieku saraksts norādīts B. Pielikumā.	1 diskusija (6 iestādes (9 dalībnieki))
Diskusija ar Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra pārstāvjiem	Diskusija ar Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra pārstāvjiem par atbalstāmo valsts pakalpojumu un VPVKAC attīstības Rīgas valstspilsētā risinājumu.	Ap 2h ilga diskusija. Detalizēts dalībnieku saraksts norādīts G. Pielikumā. Diskusija balstījās uz diskusijā ar valsts iestādēm iegūto informāciju par klātienē klientu apkalpošanu Rīgas valstspilsētā un atbalstāmo	1 diskusija (3 dalībnieki)

<sup>704</sup> Diskusija norādīta arī metodoloģijā pie 2. Valsts pārvaldes iestāžu klientu klātienē apkalpošanas centru tīklu izpēte – "Diskusijas ar valsts iestāžu pārstāvjiem" (26.02.2026.)

Izpētes posms	Metodes un aktivitātes	Datu avoti	Dalībnieku skaits
		pakalpojumu un VPVKAC attīstības risinājumu.	
<b>Informācijas un datu analīze</b>	Publiski pieejamo un Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra sniegto dokumentu, datu, publikāciju un pētījumu satura analīze.	<p>Rīgas valstspilsētas pašvaldības, Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra un VPVKAC pakalpojumu groza valsts iestāžu un izvērtējumā ietverto ārpus groza iestāžu mājaslapās publicētā informācija (saites pievienotas pie attiecīgajiem attēliem, tabulām un rindkopām tekstā).</p> <p>2023. gada pētījums "Par pievienošanas Valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīklam".</p> <p>Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra sniegtā informācija pēc KPMG pieprasījuma, kas ietvēra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pārskats par Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra darbības rezultātiem 2024. gadā;</li> <li>• Klientu apkalpošanas punktos klātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā;</li> <li>• Neklātienē apkalpoto klientu skaits 2025. gadā;</li> <li>• RAIC klientu loka un profila apraksts;</li> </ul> <p>Rīgas apkaimju iedzīvotāju centra klientu aptauja 2025. gadā.</p>	N/A
<b>5. VPVKAC tīkla pārklājuma attīstības analīzes tvēruma minimālās prasības</b>			
<b>6. Samērīga finansējuma apmēra noteikšana, kas novirzāma pašvaldībām par pakalpojuma pieteikumu apstrādi un viena VPVKAC darbībai</b>			
<b>Dokumentu un sociālekonomisko datu analīze</b>	Ārējo dokumentu, publikāciju un pētījumu satura analīze, statistikas datu analīze.	<p>Statistikas dati (CSP statistikas dati (IRE031, DRT011, IRD062, VDE080, IRE081), Eurostat un Latvijas banka).</p> <p>Starptautisko organizāciju (OECD, ANO, Pasaules bankas) publikācijas kā arī citu līdzīgu starptautisku publikāciju analīze.</p> <p>Citi publiski pieejamie avoti (ziņu raksti, pašvaldību tīmekļvietnes, vadlīnijas, valsts iestāžu tīmekļvietnes,</p>	N/A

Izpētes posms	Metodes un aktivitātes	Datu avoti	Dalībnieku skaits
		uzņēmumu tīmekļvietnes, TAP portāls).	
Diskusijas ar pašvaldību pārstāvjiem	Diskusijas ar pašvaldību pārstāvjiem par VPVKAC tīklu, tā funkcionalitāti un paplašināšanas faktoriem un iespējām.	Aptuveni 2h garas diskusijas. 19.02.2026, 20.02.2026, 25.02.2026, 27.02.2026.	4 diskusijas (73 dalībnieki no 38 pašvaldībām). Papildus rakstiskā veidā iegūts viedoklis par diskusijas jautājumiem no 4 pašvaldībām (kopā aptvertas 42 pašvaldības atbilstoši aktuālajai situācijai).
Izmaksu aplēses	Kvantitatīvo datu iegūšana un analīze	Elektronisko iepirkumu sistēma, starptautiski pētījumi, pašvaldību tīmekļvietnes u.c. alternatīvo modeļu izmaksu aplēšu sagatavošanai.	N/A
Normatīvo aktu analīze	Spēkā esošo normatīvo aktu satura analīze.	Ministru kabineta 2023. gada 5. septembra noteikumi Nr. 505 "Kārtība, kādā izmanto valsts budžeta likumā paredzēto apropriāciju valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru tīkla izveidei, uzturēšanai un publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei". Ministru kabineta 2018. gada 13. februāra noteikumi Nr. 87 "Grāmatvedības uzskaites kārtība budžeta iestādēs". Ministru kabineta 2010. gada 21. jūnija noteikumi Nr. 565 "Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku sociālajām garantijām".	N/A
Dotācijas izpēte un aprēķina modeļa izstrāde	Kvantitatīvo datu iegūšana un analīze	VARAM sniegtie dati par valsts budžeta dotācijas finansējumu VPVKAC darbībai, datu analīze un modelēšana.	N/A

Izpētes posms	Metodes un aktivitātes	Datu avoti	Dalībnieku skaits
<b>7. VPVKAC tīkla sniegtā 1. līmeņa atbalsta funkcijas finansējuma aprēķināšanas metodoloģija</b>			
<b>Dokumentu un sociālekonomisko datu analīze</b>	Ārējo dokumentu, publikāciju un pētījumu satura analīze, statistikas datu analīze.	Latvija.gov.lv Pakalpojumucentri.lv Uz laika aktivitāti balstīta izmaksu modeļa metode. Citi publiski pieejamie avoti (ziņu raksti, pašvaldību tīmekļvietnes, vadlīnijas, valsts iestāžu tīmekļvietnes, uzņēmumu tīmekļvietnes, Tiesību aktu projektu publiskais portāls).	N/A
<b>Hronometrāža VPVKAC un Valsts iestādēs</b>	Veiktās hronometrāžas klātienē VPVKAC un pakalpojuma turētāja iestādēs.	Iecavas VPVKAC – 04.03.2026, 25.03.2026 Olaines VPVKAC – 06.03.2026 un 11.03.2026 Salaspils VPVKAC – 05.03.2026 un 12.03.2026 NVA – 09.03.2026, 31.03.2026 VSAA – 11.03.2026, 30.03.2026 VID – 12.03.2026, 01.04.2026	2 speciālisti Iecavā  2 speciālisti Olainē  4 speciālisti Salaspilī  NVA 3 speciālisti  VID 2 speciālisti  VSAA 1 speciālists
<b>Diskusijas ar valsts iestāžu pārstāvjiem</b>	Diskusijas ar valsts iestāžu pārstāvjiem par VPVKAC tīklu, tā funkcionalitāti un paplašināšanas faktoriem un iespējām.  Diskusijas ar valsts iestāžu pārstāvjiem par veidoto izmaksu vienības modeli un metodoloģiju, metodoloģijas aprobācija.	Intervija ar NVA pārstāvjiem 18.03.2026 Intervija ar VID pakalpojumu pārstāvjiem 17.03.2026 Intervija ar VSAA pakalpojuma pārstāvjiem 16.03.2026	NVA 3 speciālisti  VID 3 speciālisti un  VSAA 2 specialisti
<b>8. VPVKAC tīkla valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta potenciālais izvērtējums</b>			

Izpētes posms	Metodes un aktivitātes	Datu avoti	Dalībnieku skaits
Dokumentu un sociālekonomisko datu analīze	Ārējo dokumentu, publikāciju un pētījumu satura analīze.	Iepriekš veiktie pētījumi publisko pakalpojumu un VPVKAC jomās (PricewaterhouseCoopers SIA pētījums par Vienota publisko pakalpojumu palīdzības dienesta izveides potenciāla izvērtējumu, SIA "Latvijas Fakti" veiktā pētījuma "Integrēts Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings" zvanu centru klientu aptauja.).	N/A
Normatīvo aktu analīze	Spēkā esošo normatīvo aktu satura analīze.	Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 401 "Noteikumi par valsts pārvaldes vienoto klientu apkalpošanas centru veidiem, sniegto pakalpojumu apjomu un pakalpojumu sniegšanas kārtību".	N/A
VPVKAC zvanu centru datu analīze	Kvantitatīvo datu iegūšana un analīze	VARAM sniegtie dati par zvanu statistiku laika periodā no 2016. līdz 2025. gadam.	N/A
Intervijas ar pārstāvjiem	Padziļinātas, strukturētas intervijas ar pašvaldību VPVKAC pārstāvjiem, VARAM, VDAA un VDC par valsts pārvaldes pakalpojumu atbalsta dienesta darbību	Līdz 1 h garas strukturētas intervijas. Detalizēts intervēto personu saraksts ir norādīts B. pielikumā. Interviju transkripti pievienoti C. pielikumā.	13 intervijas
<b>9. VPVKAC tīkla darbības analīze no 2015. līdz 2024. gadam</b>			
Dokumentu un sociālekonomisko datu analīze	Dokumentu analīze.	VARAM iepriekšējo gadu pētījums "VPVKAC darbības atskaite par 2015.-2021.gada ¾" (03.12.2021).	N/A
VPVKAC pakalpojumu sniegšanas datu analīze	Padziļināta datu analīze par VPVKAC darbību, pakalpojumu sniegšanu un to uzskaiti.	VARAM nodrošinātie dati par VPVKAC tīklā sniegto pakalpojumu rādītājiem VPVKAC tīkla darbības laikā no 2015. gada līdz 2024. gadam.	N/A

Avots: KPMG

## B. Pielikums – Intervētās personas un interviju datumi

Nr.	Intervētā persona (-s)	Intervijas datums
1	VARAM pārstāvji par Uzraudzības komitejas darbu	20.11.2025.
2	Dagdas VPVKAC, klientu apkalpošanas speciāliste	25.11.2025.
3	Gulbenes pilsētas VPVKAC, VPVKAC vadītāja Gulbenes novada pašvaldības Centrālās pārvaldes Kancelejas nodaļa, nodaļas vadītāja	25.11.2025.
4	Ludzas pilsētas VPVKAC, Administratīvās nodaļas vadītāja	25.11.2025.
5	Siguldas VPVKAC, Klientu apkalpošanas pārvaldes vadītāja	27.11.2025
6	Rundāles VPVKAC, VPVKAC speciāliste	27.11.2025
7	Grobinas VPVKAC, klientu apkalpošanas speciāliste	28.11.2025.
8	Mārupes VPVKAC, Personāla un dokumentu pārvaldības nodaļas vadītāja	01.12.2025.
9	Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra vadītāja p.i. Rīgas Apkaimju iedzīvotāju centra Klientu atbalsta un metodikas pārvaldes Klientu apkalpošanas nodaļas vadītājs	19.01.2026.
10	Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras direktors Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūras direktora vietniece klientu apkalpošanas jautājumos	21.01.2026.
11	Valsts tehniskās uzraudzības aģentūras Tehniskās uzraudzības departamenta vadītājs Valsts tehniskās uzraudzības aģentūras Tehniskās uzraudzības departamenta juriste	21.01.2026.
12	Valsts darba inspekcijas Direktora vietniece Valsts darba inspekcijas Klientu atbalsta nodaļas vadītāja	22.01.2026.
13	Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu Valsts komisijas vadītājas vietniece administratīvajos un klientu apkalpošanas jautājumos	23.01.2026.
14	Nodarbinātības valsts aģentūras Darba tirgus departamenta direktore Nodarbinātības valsts aģentūras Attīstības un analītikas departamenta direktore Nodarbinātības valsts aģentūras Klientu atbalsta nodaļas vadītāja	23.01.2026.
15	Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrijas Biznesa procesu analītiķis	27.01.2026.

Nr.	Intervētā persona (-s)	Intervijas datums
	Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrijas Vecākais konsultants Viedās administrācijas un reģionālās attīstības ministrijas Teritoriju attīstības izvērtēšanas nodaļas vadītājs	
16	Valsts zemes dienesta Pakalpojumu dizaina departamenta direktore Valsts zemes dienesta Pakalpojumu dizaina departamenta pakalpojumu eksperte Valsts zemes dienesta Ģenerāldirektore	28.01.2026.
17	Uzņēmuma reģistra funkciju izpildes departamenta vadītāja, Uzņēmuma reģistra pakalpojumu pārvaldības eksperte Uzņēmuma reģistra apkalpošanas nodaļas vadītāja vietniece	30.01.2026.
18	Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes kontroles un uzraudzības nodaļas vadītāja Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes priekšnieces vietniece	2.02.2026.
19	Valsts ieņēmumu dienesta nodokļu pārvaldes procesa organizācijas daļas vadītāja	2.02.2026.
20	Centrālās vēlēšanu komisijas sekretārs	3.02.2026.
21	Veselības inspekcijas klientu apkalpošanas un lietvedības nodaļas vadītāja	3.02.2026.
22	Nacionālā veselības dienesta Klientu apkalpošanas centra vadītāja	3.02.2026.
23	Tiesu administrācijas Juridiskās palīdzības nodrošinājuma Nodaļas vadītāja Tiesu administrācijas direktors Tiesu administrācijas Direktora vietniece juridiskās palīdzības un valsts kompensācijas cietušajiem jautājumos	3.02.2026.
24	Ceļu Satiksmes Drošības Direkcijas klientu apkalpošanas departamenta vadītāja. Ceļu Satiksmes Drošības Direkcijas valdes locekle kuras atbildībā ir klientu apkalpošanas joma	4.02.2026.

Nr.	Intervētā persona (-s)	Intervijas datums
25	Latvijas Nacionālā arhīva Direktora vietiece - nacionālā dokumentārā mantojuma saglabāšanas un pieejamības jautājumos	4.02.2026.
26	Lauku atbalsta dienesta stratēģiskās komunikācijas un klientu pārvaldības departamenta direktore Lauku atbalsta dienesta stratēģiskās komunikācijas un klientu pārvaldības departamenta klientu apkalpošanas daļas vadītāja	5.02.2026.
27	Uzturlīdzekļu Garantiju Fonda administrācijas Administratīvās nodaļas vadītāja	5.02.2026.
28	Sociālās integrācijas valsts aģentūras Vecākais eksperts sadarbības jomā Sociālās integrācijas valsts aģentūras Direktores vietiece profesionālās rehabilitācijas jomā	9.02.2026.
29	Valsts meža dienesta Meža resursu pārvaldības departamenta vecākā referente publisko pakalpojumu pārvaldības jautājumos Valsts meža dienesta Meža resursu pārvaldības departamenta vecākā referente klientu apkalpošanas jautājumos	9.02.2026.
30	Valsts digitālās attīstības aģentūras direktora vietnieka elektroniskās pārvaldes jautājumos p.i. Informācijas sistēmu attīstības departamenta direktore Valsts digitālās attīstības aģentūras informācijas tehnoloģiju atbalsta departamenta direktors Valsts digitālās attīstības aģentūra lietotāju atbalsta nodaļas vadītāja	11.02.2026.
31	VAS Latvijas Valsts radio un televīzijas centra Klientu apkalpošanas daļas vadītāja VAS Latvijas Valsts radio un televīzijas centra produktu vadītāja VAS Latvijas Valsts radio un televīzijas centra Korporatīvās komunikācijas vadītāja	12.02.2026.
32	Būvniecības valsts kontroles biroja vadītāja Būvniecības valsts kontroles biroja plānošanas analīzes un iekšējās kontroles nodaļas vadītājs	17.02.2026.
33	VDAA pārstāvji	11.03.2026.



Nr.	Intervētā persona (-s)	Intervijas datums
34	Cēsu pašvaldības VPVKAC pārstāvji	17.03.2026.
35	Gulbenes pašvaldības VPVKAC pārstāvji	17.03.2026.
36	Balvu pašvaldības VPVKAC pārstāvji	19.03.2026.
37	Smiltenes pašvaldības VPVKAC pārstāvji	19.03.2026.
38	VARAM pārstāvji	19.03.2026.
39	Līvānu pašvaldības VPVKAC pārstāvji	20.03.2026.
40	Bauskas pašvaldības VPVKAC pārstāvji	23.03.2026.
41	VDC pārstāvji	23.03.2026.
42	Tukuma pašvaldības VPVKAC pārstāvji	24.03.2026.
43	Ludzas pašvaldības VPVKAC pārstāvji	24.03.2026.
44	Valkas pašvaldības VPVKAC pārstāvji	24.03.2026.
45	Aizkraukles pašvaldības VPVKAC pārstāvji (E-pasta veidā)	30.03.2026



## C. Pielikums – Interviju piezīmes

Skatīt atsevišķā failā “C\_pielikums Veikto interviju piezīmes.zip”



## **D. Pielikums – Metodikas piemērošanas pārskats**

*Skatīt atsevišķā MS Excel failā "D\_pielikums Metodikas piemērošana.xlsx"*



## **E. Pielikums – Metodika**

*Skatīt atsevišķā MS Excel failā "E\_pielikums Metodika.xlsx"*



## **F. Pielikums – Valsts ieņēmumu dienesta 2024. gada pakalpojumu rādītāji**

*Skatīt atsevišķā PDF failā "F\_pielikums VID 2024.gada rādītāji.pdf"*



## **G. Pielikums – Diskusiju piezīmes**

*Skatīt atsevišķā MS Word failā "G\_pielikums Diskusiju piezīmes.docx."*



## **H. Pielikums – Valsts pārvaldes iestāžu reģionālo tīklu kartējums pašvaldībās**

*Skatīt atsevišķā MS Excel failā "H\_pielikums Kartējums iestāde-pašvaldība.xlsx"*



## I. Pielikums – Pakalpojumu indeksa aprēķins

Skatīt atsevišķā MS Excel failā "I\_pielikums Pakalpojumu Indekss.xlsx"

## J. Pielikums – Stabilitātes testu rezultāti pa gadiem

Šajā pielikumā skatīt stabilitātes testa rezultātus detalizācijā pa vēsturiskajiem gadiem – 2023., 2024. un 2025. gads.

### 2023. gada stabilitātes testa rezultāti

Tabula. Stabilitātes testa rezultāti 2023. gadā

		Iedzīvotāju skaits			
		Minimālā novirze / Maksimālā novirze / [Amplitūda]			
Darba laiks	Minimālā novirze / Maksimālā novirze / [Amplitūda]		15% svars	20% svars	25% svars
		15% svars	-14% / 28% / [42%]	-14% / 35% / [49%]	-16% / 41% / [54%]
		20% svars	-15% / 29% / [44%]	-16% / 35% / [51%]	-18% / 42% / [60%]
		25% svars	-17% / 29% / [46%]	-18% / 36% / [54%]	-20% / 42% / [62%]

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

### 2024. gada stabilitātes testa rezultāti

Tabula. Stabilitātes testa rezultāti 2024. gadā

		Iedzīvotāju skaits			
		Minimālā novirze / Maksimālā novirze / [Amplitūda]			
Darba laiks	Minimālā novirze / Maksimālā novirze / [Amplitūda]		15% svars	20% svars	25% svars
		15% svars	-11% / 18% / [29%]	-12% / 23% / [35%]	-14% / 29% / [43%]
		20% svars	-13% / 19% / [32%]	-14% / 24% / [38%]	-16% / 29% / [45%]
		25% svars	-15% / 20% / [35%]	-16% / 25% / [41%]	-18% / 30% / [48%]

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

## 2025. gada stabilitātes testa rezultāti

Tabula. Stabilitātes testa rezultāti 2025. gadā

		Iedzīvotāju skaits			
		Minimālā novirze / Maksimālā novirze / [Amplitūda]			
Darba laiks	Minimālā novirze / Maksimālā novirze / [Amplitūda]		15% svars	20% svars	25% svars
		15% svars	-32% / 39% / [71%]	-33% / 41% / [74%]	-34% / 44% / [78%]
		20% svars	-32% / 40% / [72%]	-33% / 42% / [75%]	-34% / 44% / [78%]
		25% svars	-32% / 40% / [72%]	-33% / 42% / [75%]	-34% / 44% / [78%]

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

## K. Pielikums – Vienas pašvaldības VPVKAC dotācijas modeļa aprēķina piemērs

Aprēķina piemēra aprakstam tiek izvēlēts Madonas novads 2027. gadā. Tiek norādīta aprēķina soļu izpilde (metodoloģija saskaņā ar 6.3.3. nodaļā aprakstīto mehānismu, 6.3.4. nodaļā noteiktajiem svāriem un 6.4.1 sadaļā veikto indeksācijas aprēķinu).

**Aprēķina piemērs:** Kopējais finansējuma apjoms tiek noteikts, indeksētajam VPVKAC tīkla uzturēšanas finansējumam pieskaitot paredzētās izmaksas iepirkumiem, jaunu centru atvēršanai, apmācībām un citām ar tīkla darbības nodrošināšanu saistītām izmaksām. Tādējādi 2027. gadā kopējais finansējuma apjoms veidojas no 828 501 EUR tīkla uzturēšanas izdevumiem, 74 750 EUR iepirkumu izmaksām, 10 000 EUR apmācībām, 36 000 EUR jaunu centru atvēršanai, kā arī budžeta pārpalikuma no iepriekšējā gada, kopumā sasniedzot 949 251 EUR.

- 1) Dotācijas apjoms VPVKAC uzturēšanai 2027. gadā pēc indeksācijas metodes tiek noteikts 828 501 EUR (skatīt Tabula Nr. 72). Balstoties uz šo informāciju, tiek noteikti mainīgās un fiksētās daļas dotācijas apjomi:
  - a. Tiek pieņemts 50% svārs fiksētās daļas dotācijai. Rezultātā tiek iegūta fiksētās daļas dotācija – 414 251 EUR;
  - b. Tiek pieņemts 50% svārs mainīgās daļas dotācijai. Rezultātā tiek iegūta mainīgās daļas dotācija – 414 251 EUR.
- 2) Mainīgās daļas vienīgais kritērijs jeb sniegto groza pakalpojumu skaits sastāda 100% no mainīgās dotācijas summas (visi 414 251 EUR).
- 3) Fiksētai daļai ir trīs kritēriji ar noteiktiem svāriem:
  - a. Tiek pieņemts 70% svārs VPVKAC skaita kritērijam. Rezultātā tiek iegūts dotācijas apjoms šim kritērijam 289 975 EUR (70 % reizināti ar 414 268 EUR);
  - b. Tiek pieņemts 15% svārs VPVKAC darba laika kritērijam. Rezultātā tiek iegūts dotācijas apjoms šim kritērijam 62 138 EUR (15 % reizināti ar 414 268 EUR);
  - c. Tiek pieņemts 15% svārs iedzīvotāju skaita kritērijam. Rezultātā tiek iegūts dotācijas apjoms šim kritērijam 62 138 EUR (15 % reizināti ar 414 268 EUR).
- 4) Tiek aprēķināts vienību cenas izcenojums katram VPVKAC dotācijas modeļa kritērijam:
  - a. Tiek pieņemts, ka sniegto groza pakalpojumu skaits 2026. gadā ir 101 379 pakalpojumi. Rezultātā tiek iegūts viena pakalpojuma izcenojums 4,09 EUR (pieejamās kritērija dotācijas un vienību skaita dalījums) apmērā;

- b. Tiek pieņemts, ka VPVKAC skaits 2027. gadā ir 315. Rezultātā tiek iegūts viena VPVKAC izcenojums 920,56 EUR (pieejamās kritērija dotācijas un vienību skaita dalījums) apmērā;
  - c. Tiek pieņemts, ka VPVKAC skaits 2027. gadā, kuru darba laiks ir vismaz 40h nedēļā, ir 216. Rezultātā tiek iegūta piemaksa 287,67 EUR (pieejamās kritērija dotācijas un vienību skaita dalījums) apmērā par VPVKAC, kas strādā vismaz 40h nedēļā:
    - i. Apkopojot ar iepriekšējā punkta rezultātiem, secinām, ka izcenojums par vienu VPVKAC, kura darba laiks ir vismaz 40h nedēļā, ir 1 208,23 EUR, bet izcenojums par vienu VPVKAC, kura darba laiks ir zem 40h nedēļā, ir 920,56 EUR;
  - d. Tiek pieņemts, ka iedzīvotāju skaits VPVKAC tīkla pašvaldībās 2027. gada sākumā ir 1 065 144 cilvēki. Rezultātā tiek iegūts viena pašvaldības iedzīvotāja izcenojums 0.583 EUR (pieejamās kritērija dotācijas un vienību skaita dalījums) apmērā.
- 5) Tiek aprēķināts Madonas novada saņemtā VPVKAC uzturēšanas dotācija:
- a. Tiek pieņemts, ka Madonas novada sniegto groza pakalpojumu skaits 2026. gadā ir 3 100 pakalpojumi:
    - i. Rezultātā mainīgās daļas dotācija tiek noteikta 12 667 EUR apmērā (vienību skaita reizinājums ar vienas vienības izcenojumu).
  - b. Tiek pieņemts, ka Madonas novada VPVKAC skaits 2027. gadā ir 11:
    - i. Rezultātā VPVKAC skaita kritērija dotācija tiek noteikta 10 126 EUR apmērā (vienību skaita reizinājums ar vienas vienības izcenojumu).
  - c. Tiek pieņemts, ka Madonas novada VPVKAC skaits, kuru darba laiks ir vismaz 40h nedēļā, 2027. gadā ir 3:
    - i. Rezultātā VPVKAC darba laika kritērija dotācija tiek noteikta 863 EUR apmērā (vienību skaita reizinājums ar vienas vienības izcenojumu).
  - d. Tiek pieņemts, ka Madonas iedzīvotāju skaits 2027. gada sākumā ir 27 102:
    - i. Rezultātā iedzīvotāju skaita kritērija dotācija tiek noteikta 1 581 EUR apmērā (vienību skaita reizinājums ar vienas vienības izcenojumu).



- e. Kopsummā fiksētās daļas dotācijas apmērs (atsevišķo kritēriju dotācijas kopsumma) tiek noteikts 12 667 EUR apmērā.
- 6) Kopsummā VPVKAC uzturēšanas dotācija (fiksētās un mainīgās dotācijas kopsumma) Madonas novadā 2027. gadā tiek noteikta 25 327 EUR apmērā.

## L. Pielikums – VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2026. gadam (faktiskās dotācijas versija)

Pašvaldība	Fiksētie kritēriji						Fiksētā dotācija	Mainīgie kritēriji		Mainīgā dotācija	Kopējā dotācija
	VPVKAC centru skaits		Darba laika korekcija		Iedzīvotāju skaita korekcija			Kopējais pakalpojumu skaits			
	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija		Skaits	Dotācija		
Aizkraukles novads	19	12 804	13	2 738	28 246	1 206	16 747	2 980	8 914	8 914	<b>25 661</b>
Alūksnes novads	15	10 108	12	2 527	13 154	562	13 197	2 898	8 668	8 668	<b>21 865</b>
Augšdaugavas novads	18	12 130	16	3 369	24 043	1 027	16 526	3 852	11 522	11 522	<b>28 048</b>
Ādažu novads	2	1 348	2	421	23 608	1 008	2 777	877	2 623	2 623	<b>5 400</b>
Balvu novads	13	8 760	-	-	17 532	749	9 509	3 096	9 261	9 261	<b>18 770</b>
Bauskas novads	14	9 434	7	1 474	40 500	1 730	12 638	5 236	15 662	15 662	<b>28 300</b>
Cēsu novads	10	6 739	10	2 106	41 324	1 765	10 609	10 014	29 954	29 954	<b>40 563</b>
Dienvidkurzemes novads	10	6 739	6	1 264	32 822	1 402	9 404	3 467	10 370	10 370	<b>19 774</b>
Dobeles novads	3	2 022	3	632	27 509	1 175	3 828	767	2 294	2 294	<b>6 122</b>
Gulbenes novads	14	9 434	10	2 106	18 497	790	12 330	7 452	22 290	22 290	<b>34 620</b>
Jelgavas novads	17	11 456	17	3 580	86 843	3 709	18 744	1 438	4 301	4 301	<b>23 046</b>
Jēkabpils novads	4	2 695	3	632	38 833	1 658	4 986	1 349	4 035	4 035	<b>9 021</b>
Krāslavas novads	1	674	1	211	19 505	833	1 717	1 872	5 599	5 599	<b>7 317</b>
Kuldīgas novads	3	2 022	3	632	26 666	1 139	3 792	1 762	5 270	5 270	<b>9 063</b>
Ķekavas novads	2	1 348	2	421	31 273	1 335	3 104	2 491	7 451	7 451	<b>10 555</b>
Limbažu novads	14	9 434	14	2 948	27 613	1 179	13 562	1 440	4 307	4 307	<b>17 869</b>
Līvānu novads	6	4 043	6	1 264	10 146	433	5 740	2 913	8 713	8 713	<b>14 453</b>
Ludzas novads	22	14 825	4	1 053	20 336	868	16 747	4 615	13 804	13 804	<b>30 551</b>
Madonas novads	11	7 413	3	632	27 102	1 157	9 202	3 100	9 273	9 273	<b>18 474</b>
Mārupes novads	2	1 348	2	421	37 370	1 596	3 365	1 337	3 999	3 999	<b>7 364</b>
Ogres novads	6	4 043	6	1 264	57 668	2 463	7 769	2 116	6 329	6 329	<b>14 099</b>
Olaines novads	1	674	1	211	20 677	883	1 767	1 852	5 540	5 540	<b>7 307</b>
Preiļu novads	5	3 369	4	842	15 536	663	4 875	1 954	5 845	5 845	<b>10 720</b>
Rēzeknes novads	5	3 369	5	1 053	54 138	2 312	6 734	2 806	8 393	8 393	<b>15 127</b>
Ropažu novads	4	2 695	4	842	35 175	1 502	5 040	894	2 674	2 674	<b>7 714</b>

Pašvaldība	Fiksētie kritēriji						Fiksētā dotācija	Mainīgie kritēriji		Mainīgā dotācija	Kopējā dotācija
	VPVKAC centru skaits		Darba laika korekcija		Iedzīvotāju skaita korekcija			Kopējais pakalpojumu skaits			
	Skaitis	Dotācija	Skaitis	Dotācija	Skaitis	Dotācija		Skaitis	Dotācija		
Salaspils novads	1	674	1	211	23 818	1 017	1 902	1 555	4 651	4 651	6 553
Saldus novads	10	6 739	7	1 474	26 631	1 137	9 350	932	2 788	2 788	12 138
Saulkrastu novads	2	1 348	2	421	9 983	426	2 195	507	1 517	1 517	3 712
Siguldas novads	7	4 717	6	1 264	31 480	1 344	7 325	2 159	6 458	6 458	13 783
Smiltenes novads	13	8 760	10	2 106	17 557	750	11 616	9 164	27 411	27 411	39 027
Talsu novads	3	2 022	2	421	34 801	1 486	3 929	800	2 393	2 393	6 322
Tukuma novads	15	10 108	12	2 527	43 439	1 855	14 490	3 297	9 862	9 862	24 352
Valkas novads	5	3 369	2	421	7 645	326	4 117	8 267	24 728	24 728	28 845
Valmieras novads	26	17 521	14	2 948	50 656	2 163	22 632	2 084	6 234	6 234	28 866
Ventspils novads	12	8 086	5	1 053	43 018	1 837	10 976	36	108	108	11 084
<b>Kopsumma</b>	<b>315</b>	<b>212 270</b>	<b>11 445</b>	<b>45 486</b>	<b>1 065 144</b>	<b>45 486</b>	<b>303 243</b>	<b>101 379</b>	<b>303 243</b>	<b>303 243</b>	<b>606 485</b>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

## M. Pielikums – VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2026. gadam (indeksētā versija)

Pašvaldība	Fiksētie kritēriji						Fiksētā dotācija	Mainīgie kritēriji		Mainīgā dotācija	Kopējā dotācija
	VPVKAC centru skaits		Darba laika korekcija		Iedzīvotāju skaita korekcija			Kopējais pakalpojumu skaits			
	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija		Skaits	Dotācija		
Aizkraukles novads	19	16 948	13	3 624	28 246	1 597	22 169	2 980	11 799	11 799	33 968
Alūksnes novads	15	13 380	12	3 345	13 154	744	17 469	2 898	11 475	11 475	28 943
Augšdaugavas novads	18	16 056	16	4 460	24 043	1 359	21 875	3 852	15 252	15 252	37 127
Ādažu novads	2	1 784	2	558	23 608	1 335	3 676	877	3 472	3 472	7 148
Balvu novads	13	11 596	-	-	17 532	991	12 587	3 096	12 258	12 258	24 846
Bauskas novads	14	12 488	7	1 951	40 500	2 289	16 729	5 236	20 732	20 732	37 461
Cēsu novads	10	8 920	10	2 788	41 324	2 336	14 044	10 014	39 650	39 650	53 694
Dienvidkurzemes novads	10	8 920	6	1 673	32 822	1 855	12 448	3 467	13 727	13 727	26 175
Dobeles novads	3	2 676	3	836	27 509	1 555	5 067	767	3 037	3 037	8 104
Gulbenes novads	14	12 488	10	2 788	18 497	1 046	16 321	7 452	29 506	29 506	45 827
Jelgavas novads	17	15 164	17	4 739	86 843	4 909	24 812	1 438	5 694	5 694	30 506
Jēkabpils novads	4	3 568	3	836	38 833	2 195	6 599	1 349	5 341	5 341	11 941
Krāslavas novads	1	892	1	279	19 505	1 103	2 273	1 872	7 412	7 412	9 685
Kuldīgas novads	3	2 676	3	836	26 666	1 507	5 020	1 762	6 977	6 977	11 996
Ķekavas novads	2	1 784	2	558	31 273	1 768	4 109	2 491	9 863	9 863	13 972
Limbažu novads	14	12 488	14	3 903	27 613	1 561	17 952	1 440	5 702	5 702	23 653
Līvānu novads	6	5 352	6	1 673	10 146	574	7 598	2 913	11 534	11 534	19 132
Ludzas novads	22	19 624	4	1 394	20 336	1 150	22 168	4 615	18 273	18 273	40 440
Madonas novads	11	9 812	3	836	27 102	1 532	12 180	3 100	12 274	12 274	24 455
Mārupes novads	2	1 784	2	558	37 370	2 112	4 454	1 337	5 294	5 294	9 748
Ogres novads	6	5 352	6	1 673	57 668	3 260	10 284	2 116	8 378	8 378	18 663
Olaines novads	1	892	1	279	20 677	1 169	2 340	1 852	7 333	7 333	9 673
Preiļu novads	5	4 460	4	1 115	15 536	878	6 453	1 954	7 737	7 737	14 190
Rēzeknes novads	5	4 460	5	1 394	54 138	3 060	8 914	2 806	11 110	11 110	20 024
Ropažu novads	4	3 568	4	1 115	35 175	1 988	6 671	894	3 540	3 540	10 211

Pašvaldība	Fiksētie kritēriji						Fiksētā dotācija	Mainīgie kritēriji		Mainīgā dotācija	Kopējā dotācija
	VPVKAC centru skaits		Darba laika korekcija		Iedzīvotāju skaita korekcija			Kopējais pakalpojumu skaits			
	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija		Skaits	Dotācija		
Salaspils novads	1	892	1	279	23 818	1 346	2 517	1 555	6 157	6 157	<b>8 674</b>
Saldus novads	10	8 920	7	1 951	26 631	1 505	12 377	932	3 690	3 690	<b>16 067</b>
Saulkrastu novads	2	1 784	2	558	9 983	564	2 906	507	2 007	2 007	<b>4 913</b>
Siguldas novads	7	6 244	6	1 673	31 480	1 780	9 696	2 159	8 548	8 548	<b>18 245</b>
Smiltenes novads	13	11 596	10	2 788	17 557	992	15 376	9 164	36 284	36 284	<b>51 661</b>
Talsu novads	3	2 676	2	558	34 801	1 967	5 201	800	3 168	3 168	<b>8 368</b>
Tukuma novads	15	13 380	12	3 345	43 439	2 456	19 181	3 297	13 054	13 054	<b>32 235</b>
Valkas novads	5	4 460	2	558	7 645	432	5 450	8 267	32 733	32 733	<b>38 183</b>
Valmieras novads	26	23 192	14	3 903	50 656	2 864	29 958	2 084	8 252	8 252	<b>38 210</b>
Ventspils novads	12	10 704	5	1 394	43 018	2 432	14 530	36	143	143	<b>14 672</b>
<b>Kopsumma</b>	<b>315</b>	<b>280 984</b>	<b>11 445</b>	<b>60 211</b>	<b>1 065 144</b>	<b>60 211</b>	<b>401 406</b>	<b>101 379</b>	<b>401 406</b>	<b>401 406</b>	<b>802 811</b>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

## N. Pielikums – VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2027. gadam

Pašvaldība	Fiksētie kritēriji						Fiksētā dotācija	Mainīgie kritēriji		Mainīgā dotācija	Kopējā dotācija
	VPVKAC centru skaits		Darba laika korekcija		Iedzīvotāju skaita korekcija			Kopējais pakalpojumu skaits			
	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija		Skaits	Dotācija		
Aizkraukles novads	19	17 491	13	3 740	28 246	1 648	22 878	2 980	12 177	12 177	<b>35 055</b>
Alūksnes novads	15	13 808	12	3 452	13 154	767	18 028	2 898	11 842	11 842	<b>29 869</b>
Augšdaugavas novads	18	16 570	16	4 603	24 043	1 403	22 575	3 852	15 740	15 740	<b>38 315</b>
Ādažu novads	2	1 841	2	575	23 608	1 377	3 794	877	3 584	3 584	<b>7 377</b>
Balvu novads	13	11 967	-	-	17 532	1 023	12 990	3 096	12 651	12 651	<b>25 641</b>
Bauskas novads	14	12 888	7	2 014	40 500	2 363	17 264	5 236	21 395	21 395	<b>38 659</b>
Cēsu novads	10	9 206	10	2 877	41 324	2 411	14 493	10 014	40 919	40 919	<b>55 412</b>
Dienvidkurzemes novads	10	9 206	6	1 726	32 822	1 915	12 846	3 467	14 167	14 167	<b>27 013</b>
Dobeles novads	3	2 762	3	863	27 509	1 605	5 229	767	3 134	3 134	<b>8 364</b>
Gulbenes novads	14	12 888	10	2 877	18 497	1 079	16 844	7 452	30 450	30 450	<b>47 294</b>
Jelgavas novads	17	15 649	17	4 890	86 843	5 066	25 606	1 438	5 876	5 876	<b>31 482</b>
Jēkabpils novads	4	3 682	3	863	38 833	2 265	6 811	1 349	5 512	5 512	<b>12 323</b>
Krāslavas novads	1	921	1	288	19 505	1 138	2 346	1 872	7 649	7 649	<b>9 995</b>
Kuldīgas novads	3	2 762	3	863	26 666	1 556	5 180	1 762	7 200	7 200	<b>12 380</b>
Ķekavas novads	2	1 841	2	575	31 273	1 824	4 241	2 491	10 179	10 179	<b>14 419</b>
Limbažu novads	14	12 888	14	4 027	27 613	1 611	18 526	1 440	5 884	5 884	<b>24 410</b>
Līvānu novads	6	5 523	6	1 726	10 146	592	7 841	2 913	11 903	11 903	<b>19 744</b>
Ludzas novads	22	20 252	4	1 438	20 336	1 186	22 877	4 615	18 858	18 858	<b>41 735</b>
Madonas novads	11	10 126	3	863	27 102	1 581	12 570	3 100	12 667	12 667	<b>25 237</b>
Mārupes novads	2	1 841	2	575	37 370	2 180	4 597	1 337	5 463	5 463	<b>10 060</b>
Ogres novads	6	5 523	6	1 726	57 668	3 364	10 614	2 116	8 646	8 646	<b>19 260</b>
Olaines novads	1	921	1	288	20 677	1 206	2 414	1 852	7 568	7 568	<b>9 982</b>
Preiļu novads	5	4 603	4	1 151	15 536	906	6 660	1 954	7 984	7 984	<b>14 644</b>
Rēzeknes novads	5	4 603	5	1 438	54 138	3 158	9 199	2 806	11 466	11 466	<b>20 665</b>
Ropažu novads	4	3 682	4	1 151	35 175	2 052	6 885	894	3 653	3 653	<b>10 538</b>

Pašvaldība	Fiksētie kritēriji						Fiksētā dotācija	Mainīgie kritēriji		Mainīgā dotācija	Kopējā dotācija
	VPVKAC centru skaits		Darba laika korekcija		Iedzīvotāju skaita korekcija			Kopējais pakalpojumu skaits			
	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija		Skaits	Dotācija		
Salaspils novads	1	921	1	288	23 818	1 389	2 598	1 555	6 354	6 354	<b>8 952</b>
Saldus novads	10	9 206	7	2 014	26 631	1 554	12 773	932	3 808	3 808	<b>16 581</b>
Saulkrastu novads	2	1 841	2	575	9 983	582	2 999	507	2 072	2 072	<b>5 071</b>
Siguldas novads	7	6 444	6	1 726	31 480	1 836	10 006	2 159	8 822	8 822	<b>18 828</b>
Smiltenes novads	13	11 967	10	2 877	17 557	1 024	15 868	9 164	37 446	37 446	<b>53 314</b>
Talsu novads	3	2 762	2	575	34 801	2 030	5 367	800	3 269	3 269	<b>8 636</b>
Tukuma novads	15	13 808	12	3 452	43 439	2 534	19 795	3 297	13 472	13 472	<b>33 267</b>
Valkas novads	5	4 603	2	575	7 645	446	5 624	8 267	33 780	33 780	<b>39 404</b>
Valmieras novads	26	23 934	14	4 027	50 656	2 955	30 917	2 084	8 516	8 516	<b>39 433</b>
Ventspils novads	12	11 047	5	1 438	43 018	2 510	14 995	36	147	147	<b>15 142</b>
<b>Kopsumma</b>	<b>315</b>	<b>289 975</b>	<b>11 445</b>	<b>62 138</b>	<b>1 065 144</b>	<b>62 138</b>	<b>414 251</b>	<b>101 379</b>	<b>414 251</b>	<b>414 251</b>	<b>828 501</b>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem

## O. Pielikums – VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2028. gadam

Pašvaldība	Fiksētie kritēriji						Fiksētā dotācija	Mainīgie kritēriji		Mainīgā dotācija	Kopējā dotācija
	VPVKAC centru skaits		Darba laika korekcija		Iedzīvotāju skaita korekcija			Kopējais pakalpojumu skaits			
	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija		Skaits	Dotācija		
Aizkraukles novads	19	17 998	13	3 848	28 246	1 696	23 542	2 980	12 530	12 530	36 071
Alūksnes novads	15	14 209	12	3 552	13 154	790	18 551	2 898	12 185	12 185	30 736
Augšdaugavas novads	18	17 051	16	4 736	24 043	1 443	23 230	3 852	16 196	16 196	39 426
Ādažu novads	2	1 895	2	592	23 608	1 417	3 904	877	3 687	3 687	7 591
Balvu novads	13	12 314	-	-	17 532	1 052	13 367	3 096	13 018	13 018	26 384
Bauskas novads	14	13 262	7	2 072	40 500	2 431	17 765	5 236	22 016	22 016	39 780
Cēsu novads	10	9 473	10	2 960	41 324	2 481	14 913	10 014	42 105	42 105	57 019
Dienvidkurzemes novads	10	9 473	6	1 776	32 822	1 970	13 219	3 467	14 578	14 578	27 796
Dobeles novads	3	2 842	3	888	27 509	1 651	5 381	767	3 225	3 225	8 606
Gulbenes novads	14	13 262	10	2 960	18 497	1 110	17 332	7 452	31 333	31 333	48 665
Jelgavas novads	17	16 103	17	5 032	86 843	5 213	26 349	1 438	6 046	6 046	32 395
Jēkabpils novads	4	3 789	3	888	38 833	2 331	7 008	1 349	5 672	5 672	12 680
Krāslavas novads	1	947	1	296	19 505	1 171	2 414	1 872	7 871	7 871	10 285
Kuldīgas novads	3	2 842	3	888	26 666	1 601	5 331	1 762	7 409	7 409	12 739
Ķekavas novads	2	1 895	2	592	31 273	1 877	4 364	2 491	10 474	10 474	14 838
Limbažu novads	14	13 262	14	4 144	27 613	1 658	19 063	1 440	6 055	6 055	25 118
Līvānu novads	6	5 684	6	1 776	10 146	609	8 069	2 913	12 248	12 248	20 317
Ludzas novads	22	20 840	4	1 480	20 336	1 221	23 540	4 615	19 404	19 404	42 945
Madonas novads	11	10 420	3	888	27 102	1 627	12 935	3 100	13 034	13 034	25 969
Mārupes novads	2	1 895	2	592	37 370	2 243	4 730	1 337	5 622	5 622	10 351
Ogres novads	6	5 684	6	1 776	57 668	3 462	10 921	2 116	8 897	8 897	19 818
Olaines novads	1	947	1	296	20 677	1 241	2 484	1 852	7 787	7 787	10 272
Preiļu novads	5	4 736	4	1 184	15 536	933	6 853	1 954	8 216	8 216	15 069
Rēzeknes novads	5	4 736	5	1 480	54 138	3 250	9 466	2 806	11 798	11 798	21 264
Ropažu novads	4	3 789	4	1 184	35 175	2 112	7 085	894	3 759	3 759	10 844

Pašvaldība	Fiksētie kritēriji						Fiksētā dotācija	Mainīgie kritēriji		Mainīgā dotācija	Kopējā dotācija
	VPVKAC centru skaits		Darba laika korekcija		Iedzīvotāju skaita korekcija			Kopējais pakalpojumu skaits			
	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija	Skaits	Dotācija		Skaits	Dotācija		
Salaspils novads	1	947	1	296	23 818	1 430	2 673	1 555	6 538	6 538	<b>9 211</b>
Saldus novads	10	9 473	7	2 072	26 631	1 599	13 143	932	3 919	3 919	<b>17 062</b>
Saulkrastu novads	2	1 895	2	592	9 983	599	3 086	507	2 132	2 132	<b>5 218</b>
Siguldas novads	7	6 631	6	1 776	31 480	1 890	10 297	2 159	9 078	9 078	<b>19 374</b>
Smiltenes novads	13	12 314	10	2 960	17 557	1 054	16 328	9 164	38 531	38 531	<b>54 860</b>
Talsu novads	3	2 842	2	592	34 801	2 089	5 523	800	3 364	3 364	<b>8 887</b>
Tukuma novads	15	14 209	12	3 552	43 439	2 608	20 369	3 297	13 863	13 863	<b>34 231</b>
Valkas novads	5	4 736	2	592	7 645	459	5 787	8 267	34 760	34 760	<b>40 547</b>
Valmieras novads	26	24 629	14	4 144	50 656	3 041	31 814	2 084	8 763	8 763	<b>40 576</b>
Ventspils novads	12	11 367	5	1 480	43 018	2 582	15 429	36	151	151	<b>15 581</b>
<b>Kopsumma</b>	<b>315</b>	<b>298 385</b>	<b>11 445</b>	<b>63 940</b>	<b>1 065 144</b>	<b>63 940</b>	<b>426 264</b>	<b>101 379</b>	<b>426 264</b>	<b>426 264</b>	<b>852 528</b>

Avots: KPMG analīze, balstoties uz VARAM sniegtajiem datiem



## **P. Pielikums – Hronometrāžas mērījumi**

*Skatīt atsevišķā MS Excel failā “P\_pielikums Hronometrāžas mērījumu apkopojums.xlsx”*



## **R. Pielikums – Vienības izmaksas modelis**

*Skatīt atsevišķā MS Excel failā "R\_pielikums Vienības izmaksas modelis.xlsx"*



## S. Pielikums – Pakalpojumu datu tabulas

Skatīt atsevišķā MS Excel failā “S\_pielikums Datu tabulas.xlsx”



## **T. Pielikums – VPVKAC dotācijas modeļa aprēķins 2026.-2028. gadam**

*Skatīt atsevišķā MS Excel failā "T\_pielikums KPMG VPVKAC dotācijas modelis.xlsx"*



## Sazinieties ar mums

### **Edvards Grasis**

#### **Direktors, Konsultāciju pakalpojumi**

T +371 27700632

E [egrasis@kpmg.com](mailto:egrasis@kpmg.com)

### **Kristaps Kovaļevskis**

#### **Direktors, Konsultāciju pakalpojumi**

T +371 28447273

E [kkovalevskis@kpmg.com](mailto:kkovalevskis@kpmg.com)

© 2026 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Apvienotajā Karalistē reģistrētu privātu garantiju sabiedrību "KPMG International Limited", globālās organizācijas dalībfirmas. Visas tiesības aizsargātas.

Šajā dokumentā apkopotā informācija ir vispārīga un nav paredzēta kādas konkrētas fiziskas vai juridiskas personas situācijas apskatam. Lai arī mūsu mērķis ir sniegt precīzu un savlaicīgu informāciju, nav iespējams garantēt, ka informācijas saņemšanas brīdī tā vēl arvien būs precīza vai ka tā būs precīza nākotnē. Nevienam savā rīcībā nevajadzētu paļauties uz šo informāciju bez atbilstošas profesionālas konsultācijas, rūpīgi izpētot konkrēto situāciju.

KPMG nosaukums un logo ir preču zīmes, kuras KPMG globālās organizācijas neatkarīgās dalībfirmas izmanto saskaņā ar licences noteikumiem.