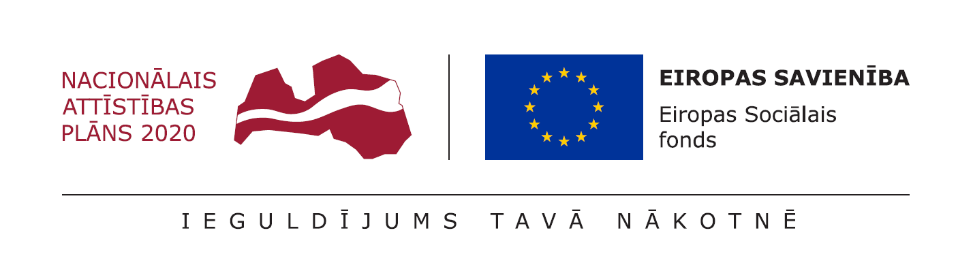
****

**Informatīvais ziņojums**

**par projektu “Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija”**

**Rīgā, 2019**

**Saturs**

[Ievads 3](#_Toc16168474)

[1. Situācijas raksturojums 4](#_Toc16168475)

[2. Nākotnes izaicinājumi 8](#_Toc16168476)

[3. Piedāvātais risinājums 10](#_Toc16168477)

[3.1. Pakalpojumu pārveides process un rezultātu novērtēšana 11](#_Toc16168478)

[3.2. Iesaistītās institūcijas un to sadarbības modelis 12](#_Toc16168479)

[3.3. Pakalpojumu pārveides sistēmiskā pieeja 14](#_Toc16168480)

[3.4. Pakalpojumu pārveides koplietošanas komponentes 15](#_Toc16168481)

[4. Nobeigums 16](#_Toc16168482)

# Ievads

Eiropas Sociālā fonda projekts “Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija” (turpmāk – projekts) uzsākts 2019.gadā un turpināsies līdz 2020.gada beigām. Projekta virsmērķis ir veicināt darbības programmas „Izaugsme un nodarbinātība” 3.4.2. “Valsts pārvaldes profesionālā pilnveide, publisko pakalpojumu un sociālā dialoga attīstība mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas sekmēšanai” 3.4.2.3. “Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija” sasniegšanu. Projekta mērķis: izstrādāt un aprobēt publisko pakalpojumu sniegšanas procesu pārveides metodoloģiju, nodrošināt ātrāku un efektīvāku publisko pakalpojumu sniegšanu, samazinot valsts pārvaldes izmaksas un administratīvo slogu, kā arī radot priekšnosacījumus pakalpojumu digitalizācijas straujākai attīstībai. Tiek plānots mainīt valsts pārvaldes procesu norises, analīzes un pārveides pamatprincipus, lai ātrāk un efektīvāk palielinātu publisko pakalpojumu pieejamību, samazinātu valsts pārvaldes izmaksas un administratīvo slogu, kā arī radītu vidi produktīvas pakalpojumu digitalizācijas attīstībai.

Informatīvā ziņojuma par projektu “Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas izstrāde un aprobācija” (turpmāk – informatīvais ziņojums) mērķis ir sniegt ieskatu un apkopot informāciju par pamatprincipiem, kas jāņem vērā valsts pārvaldes un pašvaldību institūcijām, lai veiktu pakalpojumu pašvērtējumu, pašorganizējošu pārveidi un pilnveidošanu, tā nodrošinot pakalpojumu efektivitāti un lietderību, kā arī nodrošinātu ātrāku un efektīvāku valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanu, samazinot valsts pārvaldes izmaksas un administratīvo slogu, un radot priekšnosacījumus valsts pārvaldes pakalpojumu digitalizācijas straujākai attīstībai un izmantošanu pasaulē un Latvijā.

Informatīvā ziņojuma aktualitāte izriet no Valsts pārvaldes iekārtas likuma 10. panta sestās daļas, kas nosaka, ka „valsts pārvalde savā darbībā pastāvīgi pārbauda un uzlabo sabiedrībai sniegto pakalpojumu kvalitāti”, “Valsts pārvaldes reformu plāna 2020” 7.1. pasākuma “Izstrādāt metodiku pakalpojumu sniegšanas pamatprocesu identificēšanai un pārveides iespēju noteikšanai no iedzīvotāju un uzņēmēju vajadzību viedokļa un īstenot pilotprojektus metodikas aprobēšanai praksē” un “Deklarācijas par Artura Krišjāņa Kariņa vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību”:

1. 243. uzdevumu “Popularizēsim esošos e-pakalpojumus, radikāli paplašinot to kopējo lietojumu.”
2. 244. uzdevumu “Digitalizēsim un modernizēsim valsts un pašvaldību pārvaldes procesus, tai skaitā virzot vienotu valsts digitālo pakalpojumu atbalsta centra modeli, kas cels pakalpojumu kvalitāti.”
3. 246. uzdevumu “Turpināsim attīstīt vienas pieturas aģentūras pakalpojumu saņemšanu gan klātienē, gan digitāli, sekmēsim iestāžu sadarbību tiešsaistē”.
4. 244.4. pasākumu “Valsts pārvaldes pakalpojumu sniegšanas procesu pilnveidošana”.

# **Situācijas raksturojums**

Latvijā valsts pārvaldes pakalpojumu attīstībā ir realizēti vairāki secīgi pasākumi:

1. Valsts kancelejas administrētais projekts “Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē”[[1]](#footnote-1). Projekta ietvaros ietilpa šādas aktivitātes: valsts īstenoto funkciju izvērtēšanas procesa pilnveidošana, tostarp izveidojot funkciju analīzes un modelēšanas rīku, īstenojot funkciju auditus, kā arī veicinot funkciju nodošanu privātajam un nevalstiskajam sektoram.
2. Projekta “Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”[[2]](#footnote-2) ietvaros tika īstenots pilotprojekts, kurā tika izveidoti vienotie klientu apkalpošanas centri Valmierā, Daugavpilī, Rojā un Aucē, nodrošinot klientiem vienkopus gan pašvaldību pakalpojumus, kā līdz šim, gan noteiktus valsts pakalpojumus. Šobrīd šādi centri ir pieejami 112 klientu apkalpošanās vietās 85 pašvaldībās[[3]](#footnote-3).
3. Projekta “Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”[[4]](#footnote-4) ietvaros īstenota aktivitāte “Publisko pakalpojumu sniegšanas analīze, publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana un apmācību organizēšana”.
4. Valsts kancelejas piedāvātā valsts pārvaldes reformu ceļa karte, kas tika apstiprināta kā “Valsts pārvaldes reformu plāns 2020”.
5. Projekta “Integrēts Publisko pakalpojumu sniegšanas un gala lietotāju vajadzību monitorings” ietvaros no 2017. gada oktobra līdz decembrim tika veikts valsts un pašvaldību vienoto klientu apkalpošanas centru (turpmāk - VPVKAC) klientu apmierinātības pētījums, kurā tika noskaidrots, ka klientu apmierinātība par saņemtajiem pakalpojumiem ir novērtēta ar vismaz 9,5 punktiem 10. punktu skalā, un ļoti pozitīvi tika novērtēta darbinieku attieksme un profesionāli sniegtās konsultācijas. Projekta rezultātā tika secināts, ka kopumā VPVKAC tīkls darbojas kā veiksmīgs vienas pieturas aģentūras principa nodrošinātājs.

Kā arī papildus minētajam 2017. gadā tika apstiprināta nepieciešamā normatīvā bāze valsts pārvaldes pakalpojumu pārvaldībai:

1. Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 399 “Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, sniegšanas un kvalitātes kontroles kārtība”.
2. Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 400 “Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla noteikumi”.
3. 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”.
4. Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 402 “Valsts pārvaldes e-pakalpojumu noteikumi”.

Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums un tā 2016. gada, 2017. gada un 2018. gada aptauju datu salīdzinājums liecina par to, ka iedzīvotāji 2018. gadā atzinīgāk nekā iepriekš vērtējuši valsts pārvaldi – biežāk piekrists gan tam, ka valsts pārvaldē strādājošie kopumā godprātīgi veic savus pienākumus un vairumam valsts pārvaldē strādājošo var uzticēt darbošanos valsts labā, gan arī tam, ka valsts pārvalde arvien vairāk cenšas palīdzēt, skaidrot, konsultēt, nevis sodīt, un institūcijas vairāk sākušas sadarboties savā starpā, mazāk lūdzot iesniegt cilvēkiem tādus dokumentus, kas jau ir citu valsts institūciju rīcībā. Arī, lūgti izvērtēt, vai pēdējais saņemtais pakalpojums atbilst labas pārvaldības kritērijiem, ne mazāk kā 75% respondentu atzīmēja, ka pēdējās saskarsmes laikā iestādes darbinieki bija zinoši un profesionāli (82%), laipni (79%), runāja/rakstīja saprotami, vienkāršā valodā (78%) un bija atbildīgi par savu darbu, padarīto (77%)[[5]](#footnote-5).

Arī pasaules Bankas uzņēmējdarbības veikšanas novērtējums (angl. *ease-of-doing business*), kas atspoguļo administratīvā sloga izmaiņas un pakalpojumu vienkāršošanu uzņēmējiem (jo augstāks valsts reitings, jo mazāku slogu valsts ir uzlikusi uzņēmējiem) (skat. 1.att.), liecina par Latvijas pozīciju pakalpojumu jomā.

1. att. Latvijas vērtējums (vieta) Pasaules Bankas uzņēmējdarbības veikšanas novērtējumā (angl. ease-of-doing business)

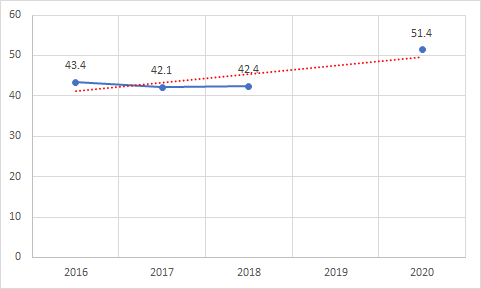
Avots: <https://tradingeconomics.com/latvia/ease-of-doing-business>

Ir būtiski atzīmēt, ka Pasaules bankas publiskās pārvaldes efektivitātes indekss, kas atspoguļo valsts spēju ieviest rīcībpolitikas, kur augstāks indekss atspoguļo efektīvāku valsts pārvaldes rīcību, bija viens no mērījumiem, kas tika izcelts “Valsts pārvaldes reformu plānā 2020” (2015. gadā tika sasniegta vērtība 1.09, kas bija būtisks progress un tādējādi pārsniedza iepriekš izvirzīto vidēja termiņa mērķi 2020. gadam[[6]](#footnote-6)) un kas iepriekš norādīja uz pastāvīgu izaugsmi, tomēr 2016. un 2017. gada dati liecina, ka **Latvijas sniegums ir ar lejupslīdošu tendenci** (skat. 2. att.).

2. att. Latvijas vērtējums Pasaules bankas publiskās pārvaldes efektivitātes indeksā

Avots: Pasaules banka, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>

Līdzīgi redzams, ka “Valsts pārvaldes reformu plāns 2020” definē mērķi – uz 2020. gadu sasniegt tādu rezultātu, kur **51,4% iedzīvotāju atzīst, ka pakalpojumi tiek uzlaboti un vienkāršoti**[[7]](#footnote-7). Diemžēl, 2017. un 2018. gadu iedzīvotāju aptaujas rezultāti[[8]](#footnote-8) liecina, ka rezultāts pasliktinās (skat. 3. att.).



3. att. Iedzīvotāju īpatsvars, kas atzīst, ka tiek uzlaboti un vienkāršoti pakalpojumi

Avots: SKDS. Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums 2018.

Kā arī Pasaules Bankas uzņēmējdarbības veikšanas novērtējumā, lai gan Latvija ir pakāpeniski uzlabojusi savu rādītāju un 2016. gadā ierindojusies 14. vietā starp 190 pasaules ekonomikām, Latvijas rādītāji pēdējos gados pasliktinās, 2017. un 2018. gadā novirzot Latviju uz 19. vietu.

Tajā pat laikā, Eiropas Komisijas skatījumā, Latvija ir sasniegusi labu progresu digitālo publisko pakalpojumu jomā, ierindojoties 9. vietā ES (Baltijas valstu sniegumu skat. 4. att.), bet Latvijai ir jāpalielina valsts pārvaldes efektivitāte, vairāk izmantojot mākoņpakalpojumus un samazinot administratīvo slogu[[9]](#footnote-9). Tas nozīmē, ka Latvijā ir veiktas nozīmīgas iestrādes pakalpojumu digitalizācijai, bet ir nepieciešams veidot un koordinēt pakalpojumu attīstības ietvaru, kurā notiek koordinēta un mērķa fokusēta pakalpojumu digitalizācija.

*4. att. Latvijas, Igaunijas un ES 28 sniegums Digitālās ekonomikas un sabiedrības indeksa sadaļā “Digitālie publiskie pakalpojumi”*

Avots: Digital Scoreboard

Savukārt, Apvienoto Nāciju Organizācijas (turpmāk - ANO) e-pārvaldes indeksa, Latvija ir ierindota to valstu starpā, kurās ir augsts digitālo pakalpojumu indekss (angl. *online service index*) un augsts e-līdzdalības indekss (starp 0.5 un 0.75)[[10]](#footnote-10).

Negatīvās tendences, kas vērojamas pēdējos gados, iespējams, ir saistītas ar iedzīvotāju vēlmi saņemt labākus pakalpojumus, par ko liecina sabiedriskās domas aptauju dati visā ES - iedzīvotāji sagaida, ka **“valsts pārvalde sapratīs viņu vajadzības”**, un veidos **“pakalpojumus tieši pielāgotus cilvēkiem, kas lieto pakalpojumus”**[[11]](#footnote-11). Arī privātā sektora sniegto pakalpojumu attīstība, tehnoloģiju un inovāciju izmantošana pakalpojumu jomā un arvien augstāki pakalpojumu sniegšanas standarti veido iedzīvotāju ekspektācijas un gaidas attiecībā uz pakalpojumiem, neatkarīgi no tā, vai to sniedzējs ir privāto vai publisko tiesību persona. Tāpat arī šobrīd Latvijā vēl nav ieviests **vienots un koordinēts pakalpojumu attīstības ietvars**.

# **Nākotnes izaicinājumi**

Pastāvošās pakalpojumu attīstības tendences ļauj prognozēt tuvāko 3-5 gadu attīstību. Nākotnes tendences ietekmēs šādi potenciālie faktori:

Digitālo tehnoloģiju attīstība.

Komplicētu problēmu risināšana.

Sociālo mediju izmantošana valsts pārvaldes reputācijas veidošanai.

**Digitālo tehnoloģiju attīstība** ir noteicošais faktors, kas maina pakalpojumus, to formu un veidu. Digitālo tehnoloģiju un mākslīgā intelekta attīstības ietekmē palielinās pieprasījums pēc pakalpojumiem jebkurā vietā un laikā (t.i., 24/7). Pakalpojumu attālināta un pārrobežu pieejamība un daudzveidīgu pakalpojumu sniegšanas kanālu attīstīšana ir tieši saistīta ar globālo demogrāfisko situāciju, jo globāli iedzīvotāju skaits pieaugs[[12]](#footnote-12). Savukārt, Latvijā ir novērojama pretēja tendence – iedzīvotāju skaits un iedzīvotāju blīvums samazinās. Tāpēc, lai nodrošinātu pakalpojumu sniegšanas lietderību pie zema iedzīvotāju blīvuma, esošo kontaktu centru un valsts pārvaldes un pašvaldību pakalpojumu sniegšanas centru funkcijas mainīsies – tajos darbiniekiem būs jārisina **komplicētas un sarežģītas problēmas** (angl. *wicked problems*), kuru risinājumus nav iespējams unificēt jeb vienādot. Savukārt, unificētos pakalpojumus varēs sniegt digitāli vai arī, piesaistot virtuālos asistentus. Svarīgākais izaicinājums klātienes pakalpojumu sniegšanai saglabāsies – komunicēt ar klientu un sniegt atbalstu pakalpojumu saņemšanai, tā palielinot iedzīvotāju **digitālpratību** un samazinot **digitālo plaisu**. Pagaidām zemas digitālās prasmes ir nopietns šķērslis uzņēmējiem un iedzīvotājiem digitālo tehnoloģiju izmantošanā, jo vēl arvien 52% Latvijas iedzīvotāju trūkst nepieciešamo digitālo prasmju[[13]](#footnote-13).

Pakalpojumu standartizācija un digitalizācija ietvers uzdevumu automatizāciju ar mašīnmācīšanās ierīcēm, kur darbinieki mazāk veiks vienkāršos uzdevumus, bet vairāklaiku veltīs būtiskākajiem pakalpojuma procesiem, kas sniedz klientiem pievienoto vērtību un ietekmē klientu apmierinātību[[14]](#footnote-14).Saskaņā ar prognozēm, dažu gadu laikā tehnoloģiskie risinājumi aizstās tādas darbības kā liela apjoma informācijas apkopošana un analīze, tādēļ nākotnes valsts pārvaldē būs nepieciešami kvalificēti darbinieki, bet zemāk kvalificēto darbinieku pienākumus arvien vairāk veiks mākslīgais intelekts, mašīnmācīšanas ierīces un virtuālie asistenti[[15]](#footnote-15). Mākslīgais intelekts un digitālie risinājumi tomēr nevarēs pilnībā aizvietot darbiniekus, jo empātija un individualizēta attieksme ir labas pārvaldības, valsts pārvaldes reputācijas un iedzīvotāju apmierinātības pamatā.

Saskaņā ar Eiropas Komisijas redzējumu digitālo prasmju palielināšana kopā ar pakalpojumu digitalizāciju var nodrošināt **sabiedrības un ekonomikas digitālo transformāciju**[[16]](#footnote-16). Turklāt, Latvijā lietotie valsts pārvaldes e-pakalpojumi var radīt papildus motivāciju iedzīvotājiem uzlabot digitālās prasmes. Arī zema iedzīvotāju blīvuma un reģionālo atšķirību apstākļos pakalpojumu digitalizācija var nodrošināt gan vienlīdzīgu pieeju pakalpojumiem, gan arī sociālo iekļaušanu[[17]](#footnote-17). Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (angl. *The Organisation for Economic Co-operation and Development,* turpmāk - OECD) norāda, ka digitālā transformācija nozīmē jaunas prasības infrastruktūrai un jaunus biznesa modeļus, kas jāsalāgo ar iedzīvotāju digitālajām prasmēm un digitālo drošību[[18]](#footnote-18).

Sociālo mediju nozīmes pieaugums nozīmē to, ka arī valsts pārvaldes institūcijām ir jāveido savas **sociālo mediju pārvaldības politikas**, kas ietvertu lietotāju informēšanu, reakciju uz sūdzībām un komunikāciju ar pakalpojumu lietotājiem[[19]](#footnote-19).

Pilnīga jauna tuvākās nākotnes tendence būs **trešo personu iesaiste problēmu risināšanā un sūdzību izskatīšanā**. Piemēram, jau šobrīd "*AirHelp*" un "*Service*" risina klientu problēmas, saņemot sūdzību par noteiktu institūciju vai uzņēmumu, un nodrošina klienta pārstāvniecību. "*AirHelp*" ir spējīgs skenēt klienta pastkasti, lai atrastu visus e-pastus, kas saistīti ar lidojumiem, un veiktu automatizētu analīzi par lidojumu izpildi laikā.

Tādējādi, lai pakalpojumu pārveides procesa rezultātā lietotāji iegūtu vienkāršus, ērtus un efektīvus pakalpojumus, ir nepieciešams veikt vairākus, savstarpēji saistītus pasākumus – pārveidot pakalpojumus, celt iedzīvotāju digitālās prasmes un veidot elastīgu valsts pārvaldes pakalpojumu attīstības ietvaru.

Jāņem vērā tas, ka pasaulē pakalpojumu jomā attīstās un parādās tādas tendences kā **uzticamu, drošu un vienkāršu** pakalpojumu veidošana, pakalpojumi, kas balstīti uz **vienkāršību** un dialogu ar lietotāju, veidoti, vispirms **domājot par lietotājiem** un viņu vajadzībām, **savstarpēji papildinoši pakalpojumi**, kas veidoti pēc vienotiem principiem, radot redzējumu, ka ir “**vienota valsts, nevis daudzu iestāžu kopums**”, **mākslīgā intelekta** risinājumu izmantošana, **virtuālo asistentu** izmantošana, **individualizēti pakalpojumi**, **atbalsts dzīves situācijām vai pakalpojumu sniegšanai pāri robežām**, **apsteidzošie (proaktīvie) pakalpojumi, neredzamā pārvalde** pakalpojumu sniegšanas jomā, nodrošinot pakalpojumus tā, lai privātpersonām būtu nulles administratīvais slogs un pakalpojuma rezultāts līdz lietotājiem nonāktu, tiem neveicot pilnīgi nekādas darbības.

Tādējādi, ir identificēti izaicinājumi publisko pakalpojumu jomā, kuriem ir nepieciešams rast risinājumus:

1. Publiskās pārvaldes kopējā efektivitātes uzlabošanas aktivitātes nav pietiekamas, lai ietekmētu Pasaules bankas valsts pārvaldes efektivitātes indeksu.
2. Publisko pakalpojumu uzlabošanas un vienkāršošanas aktivitātes nav pietiekamas, lai sasniegtu “Reformā plānā 2020” plānotos rādītājus.

Šie izaicinājumi un nākotnes tendences rada **iespējas** **pakalpojumu attīstībai**, un tās ne vienmēr tiek izmantotas, jo institūcijas savus pakalpojumus attīsta neatkarīgi viena no otras, nekoordinējot darbības savā starpā, institūcijām ir dažāda izpratne par to, kas ir pakalpojums, līdz ar to arī lietotāju pieredze, saņemot pakalpojumus, var būtiski atšķirties, kaut gan tie mijiedarbojas ar vienu un to pašu valsti. Attiecīgi šādas atšķirības samazina kopējo iedzīvotāju apmierinātību ar valsts pārvaldes pakalpojumiem, rada neviennozīmīgu attieksmi pret valsts pārvaldi kopumā un ietekmē iedzīvotāju uzticēšanos valsts pārvaldei.

Lai saglabātu un uzlabotu savas pozīcijas staptautiski salīdzināmos vērtējumos, ietu līdzi laikam un neatpaliktu no pasaules pakalpojumu attīstības tendencēm, institūcijām strauji jāpārskata veidi, kuros tiek sniegti pakalpojumi, iesaistītajām pusēm jāiedibina uzraudzības un atbalsta prakse, ir nepieciešams veikt vairākus, savstarpēji saistītus pasākumus – pārveidot pakalpojumus, motivēt institūcijas pakalpojumu pārveidei un veidot elastīgu **valsts pārvaldes pakalpojumu attīstības ietvaru** un citas darbības, kas padarītu Latviju par mazu un efektīvu valsts pārvaldi. Turklāt, valsts pārvaldes pakalpojumu attīstības ietvars ļaus sekmīgāk Latvijai ieviest savienotās pārvaldes aspektus un tiekties pro-aktīvas apkalpošanas kultūru.

Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģija (pielikums) var būt ātrs un efektīvs rīks šīs stratēģijas sasniegšanai.

# **Piedāvātais risinājums**

Pakalpojumu pārveide tiek balstīta uz šādiem principiem[[20]](#footnote-20):

1. Pakalpojumu sniegšanas procesa un pakalpojumu saturiskā pārveide tiek veikta no lietotāja perspektīvas, nodrošinot lietotāju apmierinātības un lietojamības novērtēšanu, un veicot pakalpojumu nepārtrauktu pilnveidi (angl. *continuous improvement*).
2. Pakalpojumu nepārtrauktu pilnveidi stimulē digitālā transformācija, procesu, automatizācija un mākslīgā intelekta attīstība.
3. Pakalpojumu pārveides process balstās uz valsts pārvaldes darbinieku un amatpersonu pieredzes paplašināšanu un prasmju pilnveidošanu.
4. Pakalpojumu pārveidē tiek izmantota pierādījumos balstīta pieeja (angl. *evidence based*), kas nosaka, ka pārveidojumu pamatā ir pakalpojumu analīze un identificētās problēmas.
5. Pakalpojumu pārveides process ir balstīts uz sadarbspējas pieeju, kas paredz institūciju spēju sadarboties lietderīgiem mērķiem, iekļaujot informācijas un zināšanu kopīgošanu starp institūcijām un procesiem.
6. Pakalpojumu pārveides process ir balstīts uz sadarbību ar sabiedrību, privāto un nevalstisko sektoru.
7. Pakalpojumu pārveides procesā iedvesmošanās no citu valsts pieredzes tiek izmantota, lai identificētu inovatīvus risinājumus.

Piedāvātais risinājums ir visās institūcijās realizēt pakāpenisku pāreju uz klientu orientētu pakalpojumu struktūru, strukturējot īstenošanas aktivitātes četrās savstarpēji atkarīgās veicamo darbu grupās:

1. Pakalpojumu pārveides veikšana un rezultātu novērtēšana.
2. Iesaistīto pušu definēšana un to sadarbības modeļa veidošana.
3. Sistēmiskas pieejas valsts līmenī izveidošana.
4. Koplietošanas komponenšu ieviešana.
   1. **Pakalpojumu pārveides process un rezultātu novērtēšana**

Pakalpojumu pārveides process norisinās institūcijās, kuras veic savu pakalpojumu pārveidi. Tādēļ lielākā daļa institūciju uzsāks veikt pakalpojumu pašorganizējošo pārveidi tad, kad tām būs pieejams metodiskais atbalsts – **Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģija**.

Institūcijas veic pakalpojumu pārveidi pašorganizējošā vidē – veidojot pārveides projektu vadības grupas, veicot pakalpojumu analīzi, mērījumus un pārveidi atbilstoši Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijai. Pēc pakalpojuma pārveides procesa institūcijas mēra sasniegto rezultātu ar predefinētiem konkrētā pakalpojuma rādījumiem, kas ir gan obligātie rādītāji, kas minēti Ministru kabineta noteikumos Nr. 399[[21]](#footnote-21) un Nr. 402[[22]](#footnote-22), gan papildus iespējamie definēti institūcijas pakalpojuma specifiskie rādītāji, kas atspoguļo pakalpojumu izpildi un pārveides procesu:

1. Institūcijas sniegto pakalpojumu proporcija pēc pakalpojumu sniegšanas kanāliem (digitālie jeb elektroniskie kanāli, klātienes un citi kanāli).
2. Digitāli piedāvāto pakalpojumu elektroniskas lietošanas pakāpe[[23]](#footnote-23).
3. Darbinieku skaits, kas iesaistīti pakalpojumu sniegšanas digitālajos procesos, un darbinieku skaits, kas iesaistīti pakalpojumu sniegšanā caur pārējiem kanāliem.
4. Darbinieku skaita izmaiņas pirms pakalpojumu pārveides procesa, procesa laikā un pēc pārveides procesa (sadalījumā pa pakalpojuma sniegšanas kanāliem: elektroniski, klātienes un citi).
5. Institūcijas budžeta proporcija digitālo pakalpojumu sniegšanai pret visu institūcijas budžetu.
6. Institūcijas izvērtējums par pakalpojumu pārveides izmaksām un ieguvumiem.
7. Pakalpojuma lietotāju novērtējums par digitāliem un/vai pārveidotiem pakalpojumiem.
8. Digitalizācijas izdevumi un ieguvumi monetārā izteiksmē.
9. Digitalizācijas nemonetāro ieguvumu novērtējums.
10. Citi rādītāji.

Augstāk minētie mērījumi ļauj detalizēti identificēt institūcijas ieguvumus un zaudējumus, kas rodas pakalpojumu pārveides procesā. Būtiski ir tas, ka institūcijas veic mērījumus, pārveides procesu uzsākot un noslēdzot, jo tā var iegūt ticamus un reālo pārveides procesu atspoguļojošus mērījumus.

Regulāra monitoringa un analīzes vajadzībām Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (turpmāk – VARAM) un pakalpojuma turētāji var veikt detalizētāku analīzi arī valsts pārvaldes nacionālā dimensijā, kur ieteicams izmantot pakalpojumu pārveides tendenču rādītājus, kas raksturo valsts pārvaldes virzību pakalpojumu pārveides virzienā, sniedzot institūcijām norādes par apkopojamajiem rādījumiem, to ievākšanas metodiku, nodrošinot datu savstarpēju salīdzināmību.

* 1. **Iesaistītās institūcijas un to sadarbības modelis**

Izmaiņas pakalpojumu sfērā būs sekmīgas, ja tajās iesaistītas visas puses, kas spēlē vitāli svarīgu lomu pakalpojumu jomā. Šobrīd pakalpojumu pārveides procesos iesaistītās institūcijas ir:

1. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija nodrošina institūcijas metodisko atbalstu pakalpojumu pārveides procesam, kā arī nodrošina uzraudzību pār pakalpojumu pārveides procesa norisi.

Valsts reģionālās attīstības aģentūra nodrošina koplietošanas resursus, e-pakalpojumu pieejamību valsts pārvaldes pakalpojumu portālā [www.latvija.lv](http://www.latvija.lv), kā arī konsultē e-pakalpojumu sniedzējus un lietotājus.

1. Finanšu ministrija, izvērtējot budžeta pieprasījumus, analizē iesniegtos pieprasījumus no valsts budžeta līdzekļu izlietojuma lietderības perspektīvas, sevišķi attiecībā uz investīcijām jaunos IKT risinājumos, kas vērsti uz pakalpojumu digitalizāciju.
2. Institūcijas (t.i., pakalpojumu turētāji) vāc, apkopo un analizē informāciju par viņu kompetencē esošajiem pakalpojumiem un nodrošina pakalpojumu pārveidi atbilstoši Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģijas principiem.
3. Latvijas valsts pārvaldes inovācijas laboratorijas (#GovLabLatvia) kā starpinstitūciju platformas un inovāciju darba grupas, kuras izmantojot dizaina domāšanu un iteratīvo pieeju, rada prototipus inovatīviem pakalpojumiem.
4. Pašvaldības, izmantojot metodiskos instrumentus un pakalpojumu sistēmisko pieeju, pilnveido un uzlabo pakalpojumus.
   * 1. **Pakalpojumu uzraudzības koordinācija**

Iesaistītajām institūcijām nepieciešams mijiedarboties koordinētā veidā. Ir iespējami vairāki veidi kā koordinēt pakalpojumu pilnveidi.

**1.risinājums**. Viens no iespējamajiem formātiem ir izveidot **Pakalpojumu pārveides sadarbības modeli (piem., uzraudzības padomi, sadarbības platformu, metodisko centru)**, kas būtu fakultatīvs orgāns ar definētām pilnvarām, regulāru darbības ciklu, un kur galvenās funkcijas būtu:

1. Sniegt atbalstu institūcijām pakalpojumu pārveides procesā.
2. Savlaicīgi identificēt neefektīvus vai nelietderīgus pakalpojumus vai pakalpojumu trūkumu.
3. Veikt pakalpojumu pārbaudi, izmantojot metodisko instrumentus, lai panāktu pakalpojumu unifikāciju.
4. Apstiprināt un saskaņot jaunveidojamos pakalpojumus atbilstoši pakalpojumu attīstības ietvaram.
5. Ierosināt pakalpojumu izbeigšanu vai apvienošanu, ja pierādījumi liecina par sniegtā pakalpojuma neefektivitāti, nelietderību un administratīvo slogu.

Pakalpojumu pārveides sadarbības modelis būtu vērsts uz pakalpojumu koordināciju ievērojot pārresoru pieeju, kur metodiska atbalsta sniedzējs būtu VARAM. Līdztekus sadarbības modelim, ir jānosaka vienota pārraudzības institūcija pakalpojumu uzlabošanai valsts pārvaldē.

**2.risinājums**. Pakalpojumu pilnveide notiek, izmantojot **inovācijas laboratoriju (#GovLabLatvia)**, kuras galvenās funkcijas būtu:

1. Sniegt atbalstu institūcijām pakalpojumu pārveides procesā.
2. Savlaicīgi identificēt neefektīvus vai nelietderīgus pakalpojumus vai pakalpojumu trūkumu.
3. Ierosināt pakalpojumu izbeigšanu vai apvienošanu, ja pierādījumi liecina par sniegtā pakalpojuma neefektivitāti, nelietderību un administratīvo slogu.

Inovācijas laboratorijā izmantojamās metodes nosaka, ka laboratorija nevarētu veikt pakalpojumu pārbaudi un apstiprināt jaunos pakalpojumus, līdz ar to šīs funkcijas būtu jāveic citai institūcijai (piem., VARAM). Laboratorijai tehnisko atbalstu nodrošinātu VARAM. Tādēļ, rekomendējams ir izveidot Pakalpojumu uzraudzības padomi.

* + 1. **Ietekme uz finanšu līdzekļu pārdali**

Pakalpojumu uzraudzības padomei var būt rekomendējošas tiesības resoru vadībai, iesakot izdot rīkojumus institūcijām uzsākt aktivitātes pakalpojumu pārveides jomā, rosināt resoram pārskatīt kādas no institūcijām darbību, ja tās darbības rezultāts kopumā vai attiecībā uz kādu atsevišķu pakalpojumu būtiski atšķiras no pakalpojumu snieguma citās valsts institūcijās.

Padome var izstrādāt rekomendējamo modeli institūcijām, to efektivitātes, administratīvā sloga un pakalpojumu pārveides izvērtēšanas jomā, nosakot normu par šo jomu pārskatīšanu 3-5 gadu laikā.

Lai nodrošinātu ES finansējuma apgūšanas lietderības paaugstināšanu, Padomei var tikt deleģētas tiesības apstiprināt vai neapstiprināt ES finansējumu institūcijas pieteiktiem projektiem, ievērojot institūcijas plānotos uzlabojumus pakalpojumu sniegšanas jomā un tās vēsturisko pieredzi rezulātu sasniegšanā, jo pastāv būtisks risks apropriēt lielas investīcijas institūcijām, kas vēsturiski ir pierādījušas, ka tām ir bijusi ierobežota spēja īstenot sekmīgus publiskos pakalpojumus vai projektus kopumā.

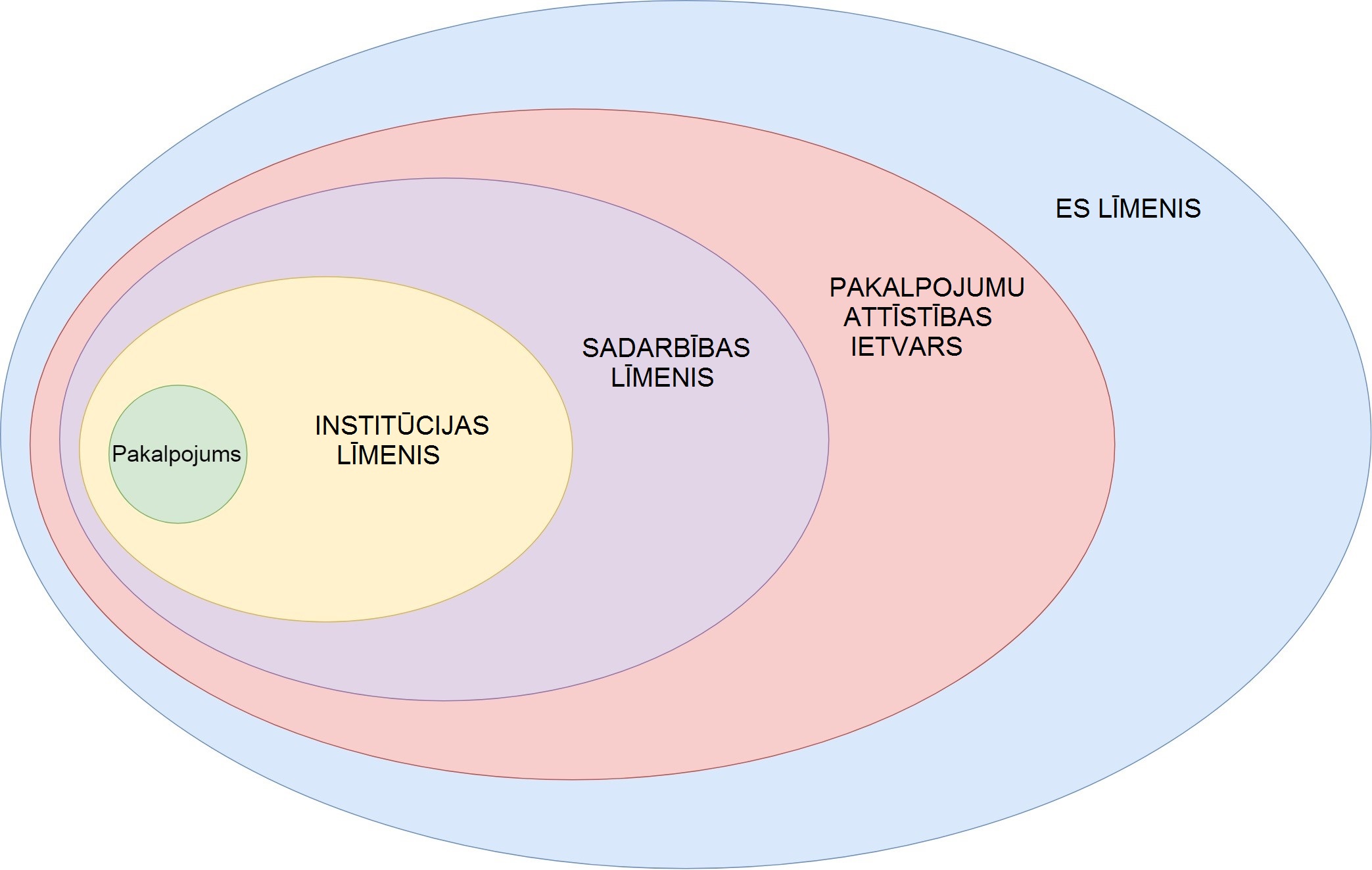
* + 1. **Pakalpojumu pārveides konsultācijas un metodiskais atbalsts**

Pakalpojumu uzraudzības padomes pakļautībā var tikt veidota darba grupa, vai cita struktūrvienība, kas var veikt pakalpojumu pārveidi institūcijās, vai arī sniegt visa veida atbalstu un palīdzību institūciju pārveides projektu vadības grupām.

Tā var būt neliela, pārresoru līmeņa struktūra, kam ir pieredze un kapacitāte esošās situācijas novērtēšanā, pakalpojumu analīzē un metodoloģijas piemērošanā izmaiņu sasniegšanai.

* 1. **Pakalpojumu pārveides sistēmiskā pieeja**

No pakalpojumu attīstības perspektīvas ir būtiski, lai VARAM veido visaptverošo pakalpojumu pārvaldes pieeju un nodrošina Latvijas pakalpojumu sistēmas attīstības ietvara integrāciju ES, vienlaikus kopā ar VARAM padotības institūcijām, rādot piemēru un sniedzot metodisko palīdzību Latvijas institūcijām pakalpojumu attīstībā. Lai nodrošinātu sistēmisku, sistemātisku un kontrolētu pakalpojumu sistēmas attīstību, pakalpojumu sistēma skatāma kā daudzlīmeņu process, katrā līmenī definējot galvenos mērķus, uzdevumus un sadarbības ietvaru (skat. 5. att. un 1. tab.).



5. att. Pakalpojumu sistēmas attīstības sistēmiskie līmeņi

1. tab. Pakalpojumu sistēmas attīstības sistēmiskie līmeņi.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nr. | Līmenis | Skaidrojums |
| 1. | Pakalpojumu/  institūcijas līmenis  institūcijas dimensija | Institūcijas veic pakalpojumu pārveidi savas kompetences ietvaros un mēra pakalpojuma sniegumu |
| 2. | Sadarbības līmenis – starpinstitūciju sadarbība | Pakalpojumu pārveide notiek dzīves situāciju ietvaros, iesaistoties vairākām institūcijām. |
| 3. | Pakalpojumu attīstības ietvars | VARAM veido pakalpojumu attīstības ietvaru, ar ko tiek nodrošināta sistemātiska pakalpojumu attīstība visas valsts līmenī. |
| 4. | ES līmenis | Sadarbspējas ietvarā Latvija piedalās Eiropas publisko pakalpojumu ekosistēmas pilnveidošanai, lai nodrošinātu pārrobežu pakalpojumus. |

Pirmajā līmenī jeb **pakalpojumu līmenī** institūcijas veic pakalpojumu pārveidi. Institūcijas regulāri mēra katra pakalpojuma kritiskos rādījumus un vismaz reizi gadā tos salīdzina pret iepriekšējo periodu, lai saprastu, vai un kā pakalpojums attīstās. Otrajā līmenī jeb **sadarbības līmenī** institūcijas vai pārresoru koordinācijas vienības var veidot nākamās paaudzes pakalpojumus, kas risina privātpersonu dzīves situācijas vai kurus īsteno vairākas iesaistītās puses. Dzīves situācijas jeb “pakalpojumu ķekari” ir vairāku pakalpojumu secīgs (vai vienlaicīgs) kopums, kas izriet no konkrētām dzīves situācijām.

Trešajā līmenī jeb **pakalpojumu attīstības ietvara līmenī** tiek veidota pakalpojumu sniegšanas pieeja, kuras ietvaros valsts spēj novērtēt katras institūcijas vai katra pakalpojuma individuālo efektivitāti, lietderību un vērtību attiecībā pret tā sniegšanas izmaksām. Šajā līmenī institūcijai var tikt sniegtas konsultācijas par labākajiem risinājumiem pakalpojumu attīstībai, jaunu pakalpojumu veidošanā vai esošo apvienošanā, pārveidē vai likvidēšanā.

Visbeidzot, **ES līmenis** ir globālais līmenis, kur valstīm ir iespēja sadarboties lietderīgiem mērķiem, kopīgojot informāciju un zināšanu ES vērtību sasniegšanai - Eiropas publisko pakalpojumu ekosistēmas pilnveidošanai, lai nodrošinātu pārrobežu pakalpojumus[[24]](#footnote-24).

* 1. **Pakalpojumu pārveides koplietošanas komponentes**

Efektīva pakalpojumu un pakalpojumu pārveides ieviešana ir iespējama tikai tad, ja institūcijas spēj koplietot līdzīgus risinājumus un pakalpojumus, kas katrai institūcijai atsevišķi varētu būt neiespējami dārgi un neieviešami. Šie risinājumi ir izstrādājami sadarbībā ar institūcijām, analizējot institūciju vajadzības un kopējo pakalpojumu attīstības ietvaru, un šie pakalpojumi nodrošināmi jebkurai atsevišķai institūcijai ar minimālu administratīvi tehnisko slogu, ļaujot palielināt pakalpojumu efektivitāti un kvalitāti par minimālām izmaksām. Koplietošanas komponentes var veidoties tikai pakalpojumu pārveides procesa laikā, vairākām institūcijām konstatējot līdzīgas problēmas un, izmantojot Pakalpojumu uzraudzības padomi kā lēmēju šādu koplietošanas pakalpojumu identificēšanai, finansēšanai un īstenošanai.

Šobrīd valstī ir īstenotas vai atrodas ieceres stadijā vairākas šādas aktivitātes, kas būs izmantojamas visām institūcijām to attīstības ceļā uz efektīvu valsts pārvaldi. Tomēr institūcijām būs pieejams plašs iespēju spektrs, ko tās varēs izmantot, un to uzturēs Pakalpojumu uzraudzības padome (piemērus skat. 2. tab.).

2. tab. Piemēri pārveidē izmantojamajām koplietošanas komponentēm

|  |  |
| --- | --- |
| **ATBALSTA FORMA** | **APRAKSTS** |
| Vienots pakalpojumu katalogs | Valsts pārvaldes pakalpojumu portāls ([www.latvija.lv](http://www.latvija.lv)), kurā ne tikai viegli un ātri būtu atrodami visi valsts un pašvaldību sniegtie publiskie pakalpojumi, bet arī pieejami kā e-pakalpojumi. |
| Vienoti klientu apkalpošanas centri | Var tikt izmantots esošais Vienoto pašvaldības un valsts klientu apkalpošanas centru (VPVKAC) tīkls, kuru viegli paplašināt sadarbībā ar pašvaldībām, izmantojot sabiedriskās pieejamības ēkas un institūcijas, piemēram, bibliotēkas, tādējādi nodrošinot lielu pakalpojuma sasniedzamību reģionos, iedzīvotājiem ar īpašām vajadzībām vai zemu mobilitāti. |
| Virtuālie asistenti | Kopēju datu centru izmantošana un lielo datu (angl. *big data*) uzkrāšana rada iespēju izveidot mākslīgās inteliģences risinājumus, kas aizvietos ikdienas operatoru darbu visās valsts institūcijām, sniedzot ātras, kvalitatīvas un derīgas atbildes uz iedzīvotāju jautājumiem, radot pozitīvāku iedzīvotāju iespaidu par institūciju un valsts pārvaldi kopumā, kā arī samazinot administratīvo slogu pakalpojuma lietotājiem. |
| *e*-adrese | Vienota valsts – iedzīvotāja saziņas platforma, kas nodrošina oficiālo ziņojumu no valsts institūcijām saņemšanu un glabāšanu kā arī sniedz iespēju iedzīvotājam un uzņēmējam iespēju nosūtīt ziņu ikvienai valsts un pašvaldību institūcijai. *e*-adrese atrisina tādus jautājumus kā iedzīvotāju sasniedzamība, aktuālas kontaktinformācijas uzturēšana, valsts saziņa ar Latvijas valstij piederīgajiem, kas ilgstoši uzturas ārvalstīs. Ņemot vērā, ka ne visur ir nodrošināta vides pieejamība, arī cilvēkiem ar īpašām vajadzībām, pateicoties *e*-adresei, saziņa ar valsti kļūst ērtāka. |
| Integrācijas platformas | Integrācijas platformas nodrošina vieglu, uz standartiem balstītiem veidu pakalpojumu savietošanai, izmantojot programdefinējamu saskarni (*Application programming interface - API),* kas ļaus institūcijām veidot sasaistītus pakalpojumus, nodrošināt lietotājiem atbalstu dzīves situācijās un uzlabot klientu pieredzi, kā arī radīs pamatu apsteidzošo (proaktīvo) pakalpojumu radīšanai. |

# Nobeigums

Jaunu tehnoloģiju un rīku izmantošana ir uzlabojusi pakalpojumu kvalitāti privātajā sektorā. Līdzīgas tendences norisinās arī publiskajā sektorā. Uzlabojot pakalpojumu sniegšanas procesu publiskajā sektorā, tiek panākta lielāka iedzīvotāju apmierinātība, kas pozitīvi ietekmē institūciju un valsts pārvaldes reputāciju. Turklāt, publisko pakalpojumu digitalizācija ir uzsvērta arī Eiropas Komisijas dokumentos un ir kopēja ES dalībvalstu administrāciju modernizācijas tendence. Tādejādi, digitālie risinājumi pakalpojumu sniegšanā samazinās gan administratīvo slogu, gan arī nodrošinās valsts pārvaldes iestāžu lietderīgu rīcību.

“Publisko pakalpojumu pārveides metodoloģija” pievienota šī informatīvā ziņojuma pielikumā uz 78 lpp.

Ministrs Juris Pūce

Butkāne, 67026486

[Aija.Butkane@varam.gov.lv](mailto:Aija.Butkane@varam.gov.lv)

1. Nr. 1DP/1.5.1.1.1/10/IPIA/CFLA/004/002, aktivitāšu īstenošana no 2010. gada 8. jūlija līdz 2015. gada 30. septembrim. ID Nr. MK VK 2010/10 ESF [↑](#footnote-ref-1)
2. Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002, aktivitāšu īstenošana no 2014. gada 8. janvāra līdz 2014. gada 30. jūnijam [↑](#footnote-ref-2)
3. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. Valsts un pašvaldības pakalpojumi vienkopus. <http://www.varam.gov.lv/lat/fondi/ESper07_13/15120/KAC_pilotprojekts/?doc=17634> [↑](#footnote-ref-3)
4. Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002, aktivitāšu īstenošana no 2011. gada 1. aprīļa līdz 2015. gada 30. jūnijam. Nr. MK VK 2010/3 ESF. [↑](#footnote-ref-4)
5. SKDS. Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums. Rīga, 2018. http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title\_file/Zinojums\_klientu%20apmierinatibas%20petijums%202018.pdf [↑](#footnote-ref-5)
6. Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. 8.lpp. [↑](#footnote-ref-6)
7. Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. 18.lpp. [↑](#footnote-ref-7)
8. SKDS. Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums. Rīga, 2018. http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title\_file/Zinojums\_klientu%20apmierinatibas%20petijums%202018.pdf [↑](#footnote-ref-8)
9. European Commision (2019). 52.lpp. [↑](#footnote-ref-9)
10. United Nations E-governent Survey 2018. Gearing e-government to support transformation towards sustainable development and resilient societies. UN, 2018., 126.lpp. <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf> [↑](#footnote-ref-10)
11. Standard Eurobarometer 88. Public opinion in the European Union. November 2017. [↑](#footnote-ref-11)
12. Consultants 500 Team. The Future of the Professional Services Industry. An Age of Disruption. https://www.blog.consultants500.com/professional-services-in-general/the-future-of-the-professional-services-industry/ [↑](#footnote-ref-12)
13. European Commision (2019). Commission staff working document. Country Report Latvia 2019. 2019 European Semester: Assessment of progress on structural reforms, prevention and correction of macroeconomic imbalances, and results of in-depth reviews under Regulation (EU) No 1176/2011. <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-latvia_en.pdf> 36.lpp. [↑](#footnote-ref-13)
14. Naumov, M. (2018). 5 Predictions On The Future Of Customer Service. Forbes. https://www.forbes.com/sites/mikhailnaumov/2018/04/23/5-predictions-on-the-future-of-customer-service/#4ac4a906ecb9 [↑](#footnote-ref-14)
15. Ledu, E. (2018). The Future of Professional Services Industry. Createch. https://www.createch.ca/blog/the-future-of-professional-services-industry [↑](#footnote-ref-15)
16. European Commision (2019), 36.lpp. [↑](#footnote-ref-16)
17. Turpat. [↑](#footnote-ref-17)
18. OECD Digital Economy Outlook 2017: <https://www.oecd.org/internet/oecd-digital-economy-outlook-2017-9789264276284-en.htm> [↑](#footnote-ref-18)
19. Naumov, M. (2018). 5 Predictions On The Future Of Customer Service. Forbes. https://www.forbes.com/sites/mikhailnaumov/2018/04/23/5-predictions-on-the-future-of-customer-service/#4ac4a906ecb9 [↑](#footnote-ref-19)
20. New European Interoperability Framework. *Promoting seamless services and data flows for European public administrations.* <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bca40dde-deee-11e7-9749-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF>

    Farrell D., Goodman A. *Government by design: Four principles for a better public sector*.

    <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/government-by-design-four-principles-for-a-better-public-sector> [↑](#footnote-ref-20)
21. Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 399 “Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, sniegšanas un kvalitātes kontroles kārtība” [↑](#footnote-ref-21)
22. Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr.400 “Valsts pārvaldes pakalpojumu portāla noteikumi” [↑](#footnote-ref-22)
23. Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumu Nr. 402 "Valsts pārvaldes e-pakalpojumu noteikumi", 7. punkts. https://likumi.lv/ta/id/292261#p7 [↑](#footnote-ref-23)
24. European Commission. (2017). European Interoperability Network. 7.lpp. [↑](#footnote-ref-24)