



Cilvēks, informācijas sistēmas un valsts

Priekšlikumi diskusijai, Rīga, 2016



Latvijas Republikas
Valsts kontrole

Latvijas Republikas Valsts kontrole veicina finanšu līdzekļu efektīvu izmantošanu, panākot to ekonomiju un uz konkrētu rezultātu sasniegšanu vērsta valsts pārvaldes darbību.

Valsts kontroles misija:

- sekmēt efektīvu un likumīgu nodokļu maksātāju naudas izlietojumu;
- sekmēt finanšu pārvaldības attīstību un atbildību par izlietotajiem līdzekļiem;
- sekmēt godīgu un caurskatāmu lēmumu pieņemšanas procesu publiskajā sektorā.

Latvijas Republikas Valsts kontroles priekšlikumi diskusijai

Cilvēks, informācijas sistēmas un valsts

2016.gada martā Rīgā

Vāka noformējumā izmantota [Yoel Ben-Avraham](#) fotogrāfija no vietnes www.flickart.com

Priekšlikumi diskusijai

Priekšlikumi diskusijai ir Latvijas Republikas Valsts kontroles neatkarīgs situācijas izvērtējums informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstības jomā. Šeit sniegtā informācija ietver līdz šim zināmos riskus un dokumenta sagatavošanas brīdī pieejamo informācijas un zināšanu apjomu. Dokumentā minētie risinājumi un rekomendācijas neierobežo Valsts kontroles neatkarību un tās spēju turpmāk objektīvi novērtēt publiskās pārvaldes institūciju lietderīgu rīcību ar resursiem. Priekšlikumi diskusijai ir pārdomu dokuments, kurā apkopota līdzšinējā pieredze, revīzijas procesā iegūtās atziņas un praksē pamatoti risinājumi iespējamai rīcībai. Piedāvātie risinājumi nerada saistības nedz Latvijas Republikas Valsts kontrolei, nedz uzliek papildu pienākumus citām valsts pārvaldes institūcijām. Priekšlikumi diskusijai atklāj autoru redzējumu un situācijas novērtējumu. Piedāvātie risinājumi rosina valdības institūcijas pievērsties aktuālai problēmai, meklējot lietderīgāko un ilgtspējīgāko publisko resursu izmantošanas veidu. Priekšlikumi jāuztver kā pamudinājums rīcībai, tomēr ikviena valsts institūcija patstāvīgi un neatkarīgi izvērtē visus savas turpmākās rīcības aspektus un sekas, uzņemoties attiecīgu atbildību. Priekšlikumi diskusijai ir izmantojami kopumā, tā atsevišķu daļu izmantošana ārpus konteksta neatbilst to sagatavošanas nolūkam.

Ievads

Ikdienas soli raitāku padara pieeja informācijai. Tā atvieglo formalitāšu kārtšanu, nodrošina attālinātu pieejamību publiskiem resursiem un pakalpojumiem. Informācija un tehnoloģijas maina mūsu priekšstatus par darbu. Mēs ticam, ka valsts uzkrātā informācija mums palīdzēs grūtākos dzīves posmos un vajadzības gadījumā izglābs mūsu dzīvību.

Informācija apliecina īpašuma tiesības un radniecību, darba pieredzi un daudz citu fakti, kas mūža garumā ar mums notikuši. Mēs paļaujamies uz informācijas pieejamību, pilnīgumu un ticamību. Vienlaikus mēs vēlamies, lai darbības ap un ar informācijas sistēmām, kas satur šos nozīmīgos datus, būtu lietderīgas, tātad ekonomiskas un efektīvas. Institūcijas uzsver elektroniskās informācijas nepieciešamību, norādot, ka darbs ierastajā papīra veidā vairs nav efektīvs. Tiek uzsvērta nepieciešamība informācijas apmaiņai starp iestādēm un klientu elektroniskā veidā. Sabiedrībā pastāv bažas un skepse par paļāvību uz sensitīvo datu aizsardzību. Mēs esam guvuši pārliecību, ka informācija ir nepieciešama pareizā laikā, pareizā vietā un atbilstošā (ne par maz un ne par daudz) apjomā, garantējot tās izmantošanas konfidencialo raksturu.

Vienlaikus esam saskārušies ar situāciju, kad lielākā daļa formālo prasību ir izpildīta, tomēr gaidītie ieguvumi izpaliek. Iespējams, ka vadītāja situācijas novērtējums un līderība ieviešanas procesā prasa papildu piepūli.

Izmaiņas sabiedrībā un tehnoloģijās prasa jaunu un atbildīgu rīcību, jo labu rezultātu sasniegšanai nepieciešama sinerģija starp inteligentām informācijas sistēmām un vadītāju spēju izskaidrot un motivēt to izmantošanas nepieciešamību.

Efektīvs līdzsvars starp tehnoloģijām un cilvēku paver iespējas arī mazas un atbildīgas valsts pārvaldības modeļa izveidei. Šī pieeja ir īpaši svarīga nelielām valstīm, izmantojot individualizētos pakalpojumus, tādējādi atvieglojot pārvaldības slogu iedzīvotājiem un valsts budžetam.

Mēs būsim pateicīgi ministrijām, iestādēm un sabiedrības pārstāvjiem par informāciju un viedokli, kas kopīgiem spēkiem ļaus uzlabot valsts pārvaldes efektivitāti.

Ar cieņu

valsts kontroliere Elita Krūmiņa



Formālās pieejas nevar aizstāt vadītāja motivāciju un patiesu interesi pārmaiņās, uzņemoties atbildību par to īstenošanu.

Satura rādītājs

1. INFORMĀCIJAS NOZĪME VALSTS PĀRVALDĪBĀ PALIELINĀS	4
2. INFORMĀCIJAS SISTĒMU ATTĪSTĪBA NEIETEKMĒ NODARBINĀTO SKAITU IESTĀDĒ	6
3. NEZINĀJĀM, KO GRIBĒJĀM, UN TO ARĪ SAŅĒMĀM.....	7
4. IEDZĪVOTĀJIEM SVARĪGU DOKUMENTU PIEEJAMĪBU IETEKMĒ NOVĀRTĀ ATSTĀTI KOORDINĀCIJAS JAUTĀJUMI	10
5. INFORMĀCIJAS SISTĒMAS SNIEDZ ATBALSTU KRĀPŠANAS RISKIEM JUTĪGĀS JOMĀS	14
6. PADOMES UN DARBA GRUPAS NAV PIETIEKAMA GARANTĪJA PROJEKTA VEIKSMEI	16
7. VAI PROBLĒMAS IT PROJEKTU VADĪBĀ IR JAUNUMS?	18
8. VAI MĒRĶIS – VIENOTA INFORMĀCIJAS SISTĒMU TELPA – IR SASNIEDZAMS, NEVEICOT BŪTISKAS IZMAIŅAS?	19
9. KĀPĒC IR SVARĪGI UZLABOT INFORMĀCIJAS SISTĒMU PROJEKTU IEVIEŠANAS PROCESUS?	22
10. KĀDĀ VEIDĀ VARAM UZLABOT ATDEVI NO INFORMĀCIJAS SISTĒMĀM?	23
10.1. STRATĒGISKA VADĪBA IZPILDVARAS CENTRĀ	23
10.2. ATBILSTOŠS PROJEKTA VADĪTĀJA ADMINISTRATĪVAIS RANGS UN KOMANDAS KOMPETENCE.....	24
10.3. VALDĪBAI NEPIECIEŠAMA UZ PIERĀDĪJUMIEM PAMATOTA INFORMĀCIJA	25

1. Informācijas nozīme valsts pārvaldībā palielinās

1.1. Mūsdienās informācija ieņem arvien lielāku nozīmi, radot iespējas administratīvās darbības automatizēt. Tāpēc informācijas un komunikāciju tehnoloģijām (IKT) ir būtiska loma, uzlabojot klientu apkalpošanu, iestādes iekšējos un starpiestāžu sadarbības procesus, sekmēt pakalpojumu pieejamību un kvalitāti. Tas atvieglo administratīvos procesus iedzīvotājiem un uzņēmējiem. Iestādes arvien vairāk rada iespēju iedzīvotājiem un uzņēmējiem pieprasīt un saņemt pakalpojumus elektroniski. Iestādei, sazinoties ar personu un otrādi, informācija var tikt nodota, izmantojot elektroniskos dokumentus vai tiešā veidā – pieslēdzoties sistēmai. Lai to nodrošinātu, valsts un pašvaldību iestādes veido un uztur dažādas sistēmas. Tajās tiek uzkrāta nepieciešamā pamatinformācija, ko iestāde izmanto savu funkciju veikšanai un lēmumu pieņemšanai. Lai veicinātu informācijas sabiedrības attīstību, ikvienam iedzīvotājam ir nepieciešamas zināšanas. Tādēļ būtiska nozīme ir apgūt [e-prasmes](#)¹ un zināt, kādas [e-iespējas](#)² ir pieejamas iedzīvotājiem un uzņēmējiem.

1.2. Kaut gan ir jāpārvar būtiski finanšu, juridiskie, datu drošības, sociālie, informētības trūkuma, ētiskie, savstarpējās savietojamības un izmaksu efektivitātes šķēršļi, tiek uzskatīts, ka **informācijas sistēmām piemīt liels potenciāls, lai nodrošinātu efektīvu un kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu.** Tāpēc informācijas tehnoloģijās katru gadu tiek ieguldīti būtiski resursi. No ERAF 2007.- 2013.gada aktivitātes Nr.3.2.2.1.1. (bez t.s. "Lauku fonda" un citiem) tika apstiprināti IT projekti aptuveni 121 miljona *euro* apmērā, savukārt 2014.-2020.gadā atbalsts tiek plānots vairāk nekā 151 miljona *euro* apmērā. Kopējie ikgadējie IKT izdevumi Latvijā 2013.gada beigās tuvojās 100 miljonu *euro* robežai, kas ietver arī ERAF projektiem paredzēto finansējumu. IKT izdevumi (EKK (ekonomiskās klasifikācijas kods) 2250, EKK2210, EKK5121, EKK5140 un EKK5238 (bez IT darbinieku atlīdzības)) veido 6% no kopējiem valsts pārvaldes iestāžu (EKK1000 un EKK2000) un kapitālajiem (EKK5000) izdevumiem. Tikpat nozīmīga ir IKT nozares ietekme uz valsts ekonomiku.



Veiksmīgs IKT sistēmas projekts - ievērt 1) skaidru mērķi, 2) iekļaušanos budžetā, 3) precīzus termiņus un atbildību.

Veiksmīgs IKT sistēmas projekts ne tikai elektronizē jau pieejamus pakalpojumus, bet var būtiski mainīt mūsu priekšstatus par publisko pakalpojumu struktūru, tā sagatavošanas procesiem un iesaistītajiem resursiem.

Veiksmīgā IKT sistēmas projektā ir paredzētas tā uzturēšanas izmaksas valsts noteiktajos standartizēto izdevumu ietvaros.

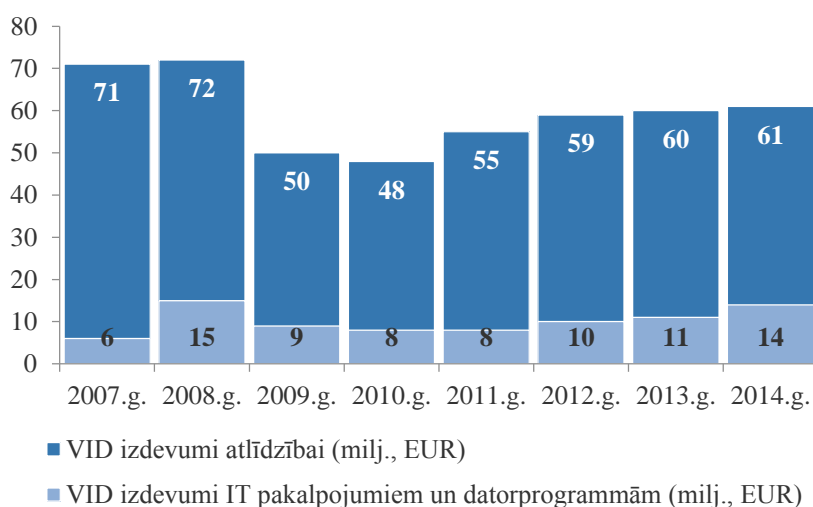
¹ Informācija pieejama vietnē www.e-prasme.lv

² Informācija pieejama vietnē www.latvija.lv/

1.3. Mūsu rīcībā esošā informācija liecina, ka izdevumi IKT uzturēšanai palielinās, korelējot ar atlīdzības izdevumu nodarbinātajiem palielināšanos vai izdevumiem institūcijas pamatdarbības nodrošināšanai. Tādējādi informācijas sistēmu izveides mērķis nav iekonomēt darbaspēka resursus, samazināt uzturēšanas izdevumus vai samazināt sniegtā pakalpojuma vienas vienības izmaksas. **Tas nozīmē, ka informācijas sistēmas un to veidošana institūcijas darba nodrošināšanai faktiski veido “paralēlo pasauli” iestādē – tās pastāv paralēli manuālajam darbam, kuru veic iestādes darbinieki.**



IKT izdevumi veido 6% no kopējiem valsts pārvaldes iestāžu kārtējiem un kapitālajiem izdevumiem.



Nelielas un dinamiskas valsts lielākais izaicinājums ir gūt ieguvumus, izmantojot informācijas tehnoloģijas tā, lai maksimāli samazinātu valsts pārvaldības izdevumus, vienlaikus risinot pieeju kvalitatīviem publiskiem pakalpojumiem ikvienā vietā un ikvienā jomā.

1.attēls. Vai, pieaugot IKT izdevumiem, samazinās izdevumi atlīdzībai?

1.4. Ne veiktie aprēķini, ne revīzijās konstatētie fakti nav devuši pārlicību par precīzu un salīdzināmu informācijas sistēmu uzturēšanas izdevumu apmēru, jo nepastāv standartizēta un vienota IKT izdevumu uzskaites sistēma.

1.5. Tomēr, kaut gan vērojamas dažas nepilnības, [valsts ar attīstītām IKT sistēmām](#)³ ir tuvākais ceļš uz individualizētu un uz personu orientētu pakalpojumu izveidošanu, kad pazūd robeža starp dažādiem valsts varas atzariem, kopējā mērķa – labāks pakalpojums ikvienam un visur – sasniegšanas vārdā. **Tas ir ceļš uz efektīvākas un mazskaitlīgākas valsts administratīvās pārvaldības ieviešanu. Šādi risinājumi ļautu būtiski atvieglot pārvaldības administratīvo slogu un atbrīvot resursus citām attīstības iespējām.**

³

Informācija pieejama <http://www.slideshare.net/charalabidis/government-30>

vietnē

2. Informācijas sistēmu attīstība neietekmē nodarbināto skaitu iestādē

- 2.1. Kā vienu no problēmām informācijas pārvaldībā redzam to, ka trūkst saimnieciskas attieksmes pret piešķirtajiem resursiem. Netiek izvērtēts un samērots nepieciešamais intelektuālais un manuālais darbs. **Palielinoties IKT īpatsvaram izdevumos, netiek pārvērtēta cilvēkresursu nepieciešamība un pieņemti lēmumi par optimizēšanas iespējām.**
- 2.2. Palielinoties IKT izmantošanai iestādes darbā, vajadzētu samazināties manuālā darba apjomam, rezultējoties izmaiņās darbinieku skaitā, izdevumu proporcijā vai resursu ietaupījumā. Revīzijā tika konstatēts⁴, ka, pieaugot finansējumam IKT jomā un palielinoties IKT lomai, Valsts ieņēmumu dienesta (VID) funkciju nodrošināšanā (elektronizējot un automatizējot procesus, kas aizstāj un būtiski atslogo manuālo darbu) tomēr netiek izvērtēta un ņemta vērā šo izmaiņu ietekme uz attiecīgo VID funkciju veicēju skaitu un atlīdzību. Novērtējot automatizācijas un elektronizācijas ietekmi tikai daļai no VID pamatdarbības procesā ietvertajām darbībām (no pavisam 471 darbības), izmaiņu radītais efekts varētu būt ievērojams. Piemēram, ieviešot būtiskāko nodokļu pārskatu elektronisku iesniegšanu, no 2011.gada 1.janvāra līdz 2014.gadam VID varēja ietaupīt vismaz 137 tūkstošus darba stundu vai vidēji 19 darbinieku slodzes gadā. Taču revīzijā atklājies, ka elektroniskās deklarēšanas ieviešana faktiski nav ietekmējusi VID darbinieku skaitu.
- 2.3. Starptautiskā pieredze rāda, ka novērtējuma veikšana (procesu apzināšana, hronometrēšana un atteikšanās no liekām darbībām) palīdz darba optimizācijai.



Palielinoties IKT lomai iestādes darbībā, netiek ietekmēti institūcijas procesi un darbinieku skaits.

Konsekventi ieviešot automatizāciju un procesu elektronizāciju, izmaiņu efektam vajadzētu būt ievērojamam.

Revīzijas laikā gūtās atziņas

1. Vispusīga situācijas sākotnējā izpēte pirms jebkuru pārmaiņu veikšanas veicina efektīvu pārvaldību, resursu lietderīgu izlietošanu, samērīgumu ar ieguvumiem un reformu mērķtiecīgumu.

⁴ Informācija pieejama vietnē http://www.lrvk.gov.lv/uploads/reviziju_zinojumi/2014/2.4.1-38_2014/zinojums-publiskosanai-22.10.2015.pdf Revīzijas ziņojums "Vai iekšējās reorganizācijas Valsts ieņēmumu dienestā tika veiktas efektīvi?"

2. Automatizācijas un elektronizācijas ietekme uz procesu norisi ir jāvērtē regulāri.

3. Nezinājām, ko gribējām, un to arī saņēmām

3.1. Veselības ministrija kopš 2003.gada attīsta [IKT projektu E-veselība](#)⁵. Tā kopējās izmaksas ir plānotas vairāk nekā 42,1 miljons *euro*, faktiski izlietoti vairāk nekā 21,3 miljoni *euro*. Saskaņā ar aptauju 54% iedzīvotāju vēlas vienā portālā iegūt informāciju par veselības veicināšanu, savukārt tikpat daudz vēlētos izmantot iespēju sazināties elektroniski ar ārstniecības iestādi, sekot līdzi veselības finansējumam vai savas veselības gaitai. **Projekta veiksmīga norise ir nozīmīga gan iedzīvotāju interešu nodrošināšanai, gan publisko resursu efektīvai izmantošanai.**

3.2. E-veselība ir IKT izmantošana, lai uzlabotu veselības aprūpes kvalitāti un efektivitāti, padarot pieejamāku pacientu medicīnisko informāciju ārstiem un pašiem pacientiem, kā arī iesaistot pacientus veselības aprūpes procesā, mudinot rūpēties par savu veselību. E-veselības sistēmas mērķgrupa ir visi Latvijas iedzīvotāji, vairāki tūkstoši nozarē strādājošo profesionāļu un institūciju. E-veselības informācijas sistēmas pārzinis un turētājs ir Nacionālais veselības dienests.

3.3. Latvija starp Eiropas Savienības valstīm, kurās ievieš e-veselību, saskaņā ar Eiropas Komisijas pētījumu *“Benchmarking Deployment of eHealth among General Practitioners”*, kas raksturo projekta ieviešanas procesu ģimenes ārstu praksēs, ierindojas priekšpēdējā vietā. E-veselības ieviešanas līdere Dānija akcentē:

- uzsākot projektu, jādefinē ilgtermiņa mērķi un jānodrošina to regulāra pārskatīšana atbilstoši tehnoloģiju attīstībai,
- jānodrošina resursu gudra un rūpīga plānošana, lai mazinātu neveiksmju riskus,
- nepieciešams IKT stratēģiju plānot centralizēti, lai mazinātu nesavietojamu sistēmu skaitu.



E-veselības risinājumu projektu īstenošanas ilgums no sākotnēji paredzētajiem 36 mēnešiem tika pagarināts līdz 62 mēnešiem, nemainot projektu kopējās izmaksas.

Netika veikts sistemātisks pārmaiņu vadības darbs ar mērķauditoriju, lai noteiktu sistēmas lietojamības riskus, t.sk. publiskās informācijas portāla saturu.

Nav īstenota saturiska ministrijas vadības iesaiste, lai panāktu sadarbību ar projekta mērķauditorijām.

⁵ Informācija pieejama vietnē <http://www.lrvk.gov.lv/revizija/vai-projekts-e-veseliba-latvija-ir-solis-pareizaja-virziena/> Revīzijas ziņojums “Vai projekts „E-veselība Latvijā” ir solis pareizajā virzienā?”

- 3.4. Lai nodrošinātu e-veselības sistēmas ieviešanu, Veselības ministrija veica vairākus pasākumus:
- sākot ar 2003.gadu, nodrošināja vairāku attīstības plānošanas dokumentu izstrādi, kuros definēja mērķus un ieguvumus;
 - izveidoja darba grupas, Veselības ministrijas IKT padomi (pildīja uzraudzības funkcijas), bet 2015.gadā – projekta Uzraudzības komiteju;
 - atsevišķus uzdevumus deleģēja padotības institūcijām un sadalīja projektu vairākos posmos;
 - noteica e-veselības ieviešanas laika grafiku;
 - uzsāka četrus, sabiedrībai īslaicīgi pieejamus, e-veselības e-pakalpojumu pilotprojektus;
 - nodrošināja finanšu resursus projekta uzsākšanai (kopumā piešķirti aptuveni 49% no plānotajiem resursiem).
- 3.5. E-veselības projekta ietvaros plānots īstenot tikai daļu no nepieciešamajiem pasākumiem, tādēļ pastāv pamatotas šaubas par spēju nodrošināt plānotos pakalpojumus noteiktajā termiņā.
- 3.6. E-veselības plānošanas posma būtiskākās iezīmes:
- netika nodrošināta projekta uzraudzība;
 - netika veikta attīstības plānošanas dokumentu aktualizācija;
 - attīstības plānošanas dokumentu sagatavošanas procesā netika iesaistīti nozares eksperti;
 - Veselības ministrija nav noteikusi metodoloģiju, kā mērīt rezultātos rādītājus, lai pārlicinātos par politikas ieviešanas atbilstību izvirzītajiem mērķiem.
- 3.7. Grūtības, ar kurām ir saskārusies Veselības ministrija:
- projektu vadītāji ir mainījušies un tiem nebija pietiekamas izglītības un pieredzes līdzīga apjoma un sarežģītības projektu vadībā;
 - paralēli uzsākti vērienīgi projekti tika plānoti un virzīti autonomi;
 - risinājumu testēšana nenotika integrētā vidē, negūstot pārlicību par e-pakalpojumu atbilstošu izpildi;
 - ārstniecības personāla motivācijas trūkums lietot e-veselību, kas korelē ar nepietiekamām datorprasmēm vai tehnisko nodrošinājumu.
- 3.8. E-veselības ieviešanas noteikto mērķu un ieguvumu sasniegšana ir atkarīga no informācijas sistēmas lietotāju skaita, tāpēc ministrija ir atbildīga par aktivitātēm, lai iesaistītu veselības aprūpes pakalpojumu sniedzējus sistēmas lietošanā. **Lielākā daļa no potenciālajiem e-veselības sistēmas lietotājiem tomēr nav informēta par darbībām, kas jāveic, lai sistēmu lietotu.** Ņemot vērā to, ka e-veselības portāla publiskā daļa nav pieejama, līdz šim nav veiktas informatīvās kampaņas iedzīvotājiem.
- 3.9. Personas medicīnas ierakstu aizsardzība un risinājumu drošība ir izšķiroši svarīga, lai panāktu sabiedrības un medicīnas



Galvenās kļūdas ir pieļautas jau risinājumu plānošanas posmā, jo e-veselības risinājumi nav ieviesti koordinēti, pakāpeniski, bet gan paralēli, dažādu iepirkumu ietvaros, pirms tam neizstrādājot vienotu datu arhitektūru.

Būtiskākie ierobežojumi un riski risinājumu veiksmīgai ieviešanai ir saistīti ar organizatoriskiem jautājumiem.

Dažādās darba grupas sēdēs identificētās problēmas pastāv vēl arvien, nerodot tām efektīvu risinājumu.

profesionāļu uzticēšanos. E-veselība satur informāciju, kuras izpaušana vai iegūšana, sagrozīšana vai dzēšana var radīt būtisku kaitējumu personai, līdz ar to ir svarīgi, lai drošību īstenotu visas e-veselībā iesaistītās puses - ne tikai Nacionālais veselības dienests (NVD), bet arī ārstniecības iestādes un aptiekas, kas piekļuvei e-veselības sistēmā izmantos savas informācijas sistēmas. Lai gan NVD kā sistēmas pārzinim vajadzētu kalpot par labu piemēru IT drošības pārvaldībā, tikai 2014.gada decembrī tika apstiprināta Informācijas sistēmu drošības politika, kas ir pamats un izejas punkts citu iekšējo normatīvo aktu izstrādei. Tādējādi pašlaik ir veikti tikai pirmie soļi informācijas sistēmu drošības pārvaldības procesu sakārtošanā. Sistēmu drošības un veikspējas auditi ir veikti testa vidē, negarantējot pārlicību par rezultātu produkcijas vidē.

- 3.10. Vērtējot pieejamību e-veselībai, Veselības ministrija plāno, ka no 2017.gada e-veselībai varēs pieslēgties, izmantojot tikai personas apliecību (eID karti). Faktiski tas nozīmē, ka lielākajai daļai iedzīvotāju piekļuve e-veselībai tiks liegta, jo personas apliecības un elektroniskais paraksts vēl arvien nav sabiedrībā populāri. Saskaņā ar Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes datiem līdz 2014.gada beigām iedzīvotājiem ir izsniegti 522 tūkstoši personu apliecību, kas ir par 50% mazāk nekā personu pasēs, turklāt e-paraksta iespējas ir aktivizētas tikai vienai trešdaļai karšu. Tātad tikai aptuveni 9% iedzīvotāju varēs pieslēgties e-veselībai, izmantojot eID karti. Tāpēc valstij jāveic pasākumi, lai paaugstinātu izsniegto eID karšu īpatsvaru ar aktivizētiem identifikācijas sertifikātiem.



Vairāk nekā 76% no aptaujātajiem potenciālajiem e-veselības sistēmas lietotājiem nav informēti par termiņu, kad sistēmu ieviesīs.

Tomēr vairāk nekā 55% no aptaujātajiem iedzīvotājiem liek augstas cerības uz šī projekta ieguvumiem.

Revīzijas laikā gūtās atziņas

1. Izstrādājot e-veselības politikas plānošanas dokumentus un sistēmu, nav nodrošināta kvalificētu nozares ekspertu iesaiste.
2. E-veselības ieviešana ir orientēta uz iepirkuma procedūru un piegādāto produktu akceptēšanu, bet ne uz mērķu sasniegšanu.
3. Nav nodrošināta personu sensitīvo datu aizsardzība un drošība.
4. Valdības vadītājs nav kontrolējis un Veselības ministrija ilgstoši nav sniegusi atskaiti par politikas ieviešanas progresu.

4. Iedzīvotājiem svarīgu dokumentu pieejamību ietekmē novārtā atstāti koordinācijas jautājumi

- 4.1. Elektroniskie dokumenti⁶** ir jebkuri elektroniski radīti, uzglabāti, nosūtīti vai saņemti dati, kas nodrošina iespēju tos izmantot kādas darbības veikšanai, tiesību īstenošanai un aizsardzībai. Elektroniskie dokumenti tiek nodoti pastāvīgā valsts glabāšanā Valsts Nacionālajā arhīvā (Arhīvā) ne vēlāk kā piecu gadu laikā pēc to radīšanas. **Valsts jau desmit gadus īsteno projektu elektronisko dokumentu saņemšanas un uzglabāšanas infrastruktūras izveidei. Par šīs jomas politikas dažādiem aspektiem ir atbildīgas trīs ministrijas un divas valsts pārvaldes institūcijas.**
- 4.2. Mūsu ikdienā ienāk elektroniskie dokumenti, jo vairums procesu ir elektronizēti. Tāpēc mēs paļaujamies, ka viss, kas šodien tiek apstrādāts elektroniskā veidā, būs pieejams nākotnē, to varēs identificēt un nolasīt. Lai to nodrošinātu, īstermiņā būtiska loma ir katrai iestādei, kura strādā ar elektroniskajiem dokumentiem un apstrādā elektroniskos datus informācijas sistēmās, ilgtermiņā – Latvijas Nacionālajam arhīvam.
- 4.3. Arhīvam ir jānodrošina vadošās iestādes loma nacionālā dokumentārā mantojuma noteikšanā. Kopumā ir izvērtētas 154 informācijas sistēmas no 181, konstatējot, ka lielākā daļa (70%) no tām satur datus ar arhīvisku vērtību. Tomēr izvērtējuma rezultātā nav identificēti konkrētu datu vienumi un tiem nepieciešamie atribūti. Piemēram, Uzņēmumu reģistra informācijas sistēmu veido 122 lietas, no kurām 100 lietām ir noteikts pastāvīgs glabāšanas termiņš, savukārt Valsts ieņēmumu dienesta 2014.gada lietu nomenklatūrā visai Nodokļu informācijas sistēmai noteikts pastāvīgs glabāšanas termiņš. Tādējādi, tikai daļēji nodrošinot vadošās iestādes pienākumus, mēs esam spiesti tērēt vairāk budžeta resursu.
- 4.4. Iedzīvotājiem ir svarīgi vienuviet saņemt nepieciešamos dokumentus, izvairoties no situācijas, kad tie jāmeklē dažādās institūcijās. Tā ir bijis līdz šim, kad pēc Latvijas Republikas neatkarības atjaunošanas visi vērsās Arhīvā pēc izziņām par īpašuma tiesībām, radniecību un darba stāžu. Informācijas digitalizēšanas laikmetā vairs nav nozīmes, kur fiziski elektroniskā informācija atrodas, iedzīvotājs to pieprasa, izmantojot e-pakalpojumu, un ir svarīgs rezultāts – saņemt nepieciešamo informāciju neatkarīgi no tā, vai tā tiek atlasīta no datubāzēm iestādē vai no Arhīvā uzglabātajiem elektroniskajiem



Ar līdzšinējo elektronisko dokumentu lietu pieņemšanas apjomu informācijas sistēmas funkcionalitātes izstrādē ieguldītās izmaksas tiks atgūtas pēc 22 000 gadu, bet, ja līdz šim arhīvā pieņemtās papīra lietas turpmāk tiks iesniegtas elektroniski, lai nosegtu elektronisko dokumentu glabāšanas izstrādes izmaksas, nepieciešami 60 gadi.

⁶ Informācija pieejama vietnē <http://www.lrvk.gov.lv/revizija/vai-arhiva-tiek-nodrosinata-elektronisko-dokumentu-glabasana-riga/> Revīzijas ziņojums “Vai arhīvā tiek nodrošināta elektronisko dokumentu glabāšana?”

dokumenti. Tomēr Arhīvs arvien saglabā būtisku lomu dokumentārā mantojuma uzkrāšanā un glabāšanas politikas īstenošanā. Viens no priekšnoteikumiem ir skaidra vīzija, kas veido Latvijas nacionālo dokumentāro mantojumu, lai resursus koncentrētu uz svarīgāko dokumentu atlasīti un uzglabāšanu, bet šajā jomā, tāpat kā politikas īstenošanā, ir vairākas problēmas:

- a. Arhīvam nav skaidrības, tieši kuri valsts informācijas sistēmās uzglabātie dati un to atribūti veido elektronisko dokumentu. Arhīvs konstatējis, ka lielākā daļa (70%) no valsts informācijas sistēmām satur datus ar arhīvisku vērtību. Kopumā valstī ir reģistrēta 181 sistēma, kurā tiek apstrādāti nozīmīgi dati. Tomēr izvērtējuma rezultātā nav identificēti konkrēti datu vienumi un to atribūti. Piemēram, Uzņēmumu reģistra informācijas sistēmu veido 122 lietas, no kurām 100 lietām ir noteikts pastāvīgs glabāšanas termiņš, savukārt Valsts ieņēmumu dienesta 2014.gada lietu nomenklatūrā visai Nodokļu informācijas sistēmai ir noteikts pastāvīgs glabāšanas termiņš, nevērtējot informāciju pēc būtības;
- b. elektroniskie dokumenti Arhīvā ir atrodamī niecīgā apjomā - tikai 0,27% no kopējā glabāšanā pieņemto lietu skaita pēdējo trīs gadu laikā, lai gan normatīvais akts paredz, ka [elektroniskie dokumenti](#)⁷ tiek nodoti pastāvīgā valsts glabāšanā ne vēlāk kā piecu gadu laikā pēc to radīšanas;
- c. tikai 133 iestādes (galvenokārt likvidētās) no kopumā 3842 iestādēm ir nodevušas elektroniskos dokumentus glabāšanā Arhīvā. Iestādes nenodod datus, pamatojot to ar nepieciešamību turpināt tos izmantot iestādes funkciju un uzdevumu pildīšanai. Vienlaikus iestādēs tiek atvēlēti būtiski resursi un platības dokumentu glabātuvēm papīra dokumentu uzglabāšanai. Papildu ierobežojumus nosaka arī Arhīva kavēšanās izstrādāt rokasgrāmatas, vadlīnijas un kārtību elektronisko dokumentu nodošanai glabāšanai, ko savukārt ietekmēja ilgstošais Arhīvu likuma izstrādes process un ilgstošā reorganizācija.

4.5. Lielākā daļa iestāžu pastāvīgi glabājamās lietas joprojām veido papīra formā, kaut gan elektronisko dokumentu nosacītās vienības uzglabāšana Arhīvā, salīdzinot ar tradicionālajām metodēm, ir 10 reizes lētāka. Dubultojot elektronisko dokumentu īpatsvaru no patlaban aprītē esošajiem 20% līdz 40%, valsts katru gadu varētu ietaupīt aptuveni 2,2 miljonus *euro*. Šis gan ir jautājums, kuru ietekmēt Arhīvs var, tikai nodrošinot pārlicību, ka pastāvīgi glabājami elektroniskie dokumenti būs nākotnē pieejami, bet



Arhīvā nav pieejama iedzīvotājiem būtiski svarīga informācija.

Galvenais kavēšanās iemesls ir ilgstošā nozares politikas izstrāde un iestādes reorganizācijas process.

Vairāk nekā 49% iestāžu savā starpā sarakstās papīra veidā. Elektroniskie dokumenti veido tikai 0,27% no attiecīgajā laika posmā saņemtajām vienībām.

⁷ Informācija pieejama vietnē <http://www.lrvk.gov.lv/revizija/vai-arhiva-tiek-nodrosinata-elektronisko-dokumentu-glabasana-riga/> Revīzijas ziņojums "Vai arhīvā tiek nodrošināta elektronisko dokumentu glabāšana?"

kopumā pāreja tikai uz elektronisko dokumentu apriti ir valstiska līmeņa problēma.

4.6. Valsts jau desmit gadus īsteno projektu elektronisko dokumentu saņemšanas un uzglabāšanas infrastruktūras izveidei - 2005.gadā uzsākts eArhīvu (VVAIS) projekts, kura mērķis bija izveidot vienotu valsts arhīvu informācijas sistēmu, lai nodrošinātu pieejamību valsts un pašvaldību institūciju elektroniskajiem dokumentiem un nodrošinātu datu glabāšanu. **Pašlaik informācijas sistēmas iespējas netiek izmantotas pilnā apjomā**, jo ir problēmas izstrādātās sistēmas ieviešanā lietošanai iestādēs un e-pakalpojumu darbības uzsākšanā:

- a. darba uzdevumi ir bijuši orientēti uz informācijas sistēmas projekta īstenošanu, neparedzot aktivitātes tā ieviešanai. Kultūras ministrija, izstrādājot institūcijas darbības stratēģiju, nav paredzējusi pasākumus un rīcību padotības iestāžu darbības stratēģijās un darba plānos paredzēto aktivitāšu koordinācijai. Savukārt institūcijas, izstrādājot darba plānus, ir orientējušās uz procesu, nenosakot sasniedzamo rezultātu un izpildes termiņu;
- b. plānojot projekta aktivitāšu mērķus un rezultātus, tiem netika izvirzīti sasniedzami rezultatīvie rādītāji, saskaņā ar kuriem pēc projekta īstenošanas varētu veikt funkcijas izpildes uzlabošanās novērtējumu un izvērtēt, kādā apjomā projekta aktivitātes nodrošina mērķu sasniegšanu un vai resursi ir ieguldīti ekonomiski. **Pie niecīgā elektronisko dokumentu pieņemšanas apjoma, kāds tas ir bijis Arhīvā līdz šim, informācijas sistēmas izveidē ieguldītie resursi atpelnīsies pēc 22 000 gadu;**
- c. sistēmas ieviešanas pilotprojekts neparedzēja pilnu arhīva procesa darbības izmēģināšanu. Bija paredzēta pirmā fāze dokumentu aprakstīšanai, analīzei, iestāžu portāla vadībai un lietvedībai, bet ne dokumentu nodošanai, aprakstīšanai, glabāšanai un izmantošanai;
- d. pilnā apjomā nebija migrēti dati no vecās informācijas sistēmas "Avoti" uz jauno sistēmu;
- e. nebija izdots rīkojums par visas, projekta laikā izstrādātās, sistēmas funkcionalitātes izmantošanu;
- f. nebija pieejami e-pakalpojumi, kas ir izstrādāti projekta ietvaros;
- g. informācijas sistēmas uzturēšanā bija vērojamas darbības nepārtrauktības problēmas, jo 9 mēnešus netika novērsta tehniska avārija, kā rezultātā visa sistēma bija ilgstoši nepieejama.

4.7. Lai arī elektronisko dokumentu arhivēšanas sistēmas ieviešana atrisina tehnoloģiskos jautājumus, svarīgāka ir vienota izpratne par valstī uzglabājamiem elektroniskajiem dokumentiem un to



Arhīvā ir izpratne par iestādes darbības atbalsta dokumentu nomenklatūru, bet nav izpratnes, kuri valsts informācijas sistēmas uzglabātie dati un to atribūti veido elektronisko dokumentu.

Arhīvs jau 10 gadus īsteno elektronisko datu uzglabāšanas infrastruktūras projektu vairākās kārtās, kura izmaksas ir aptuveni 8,6 miljoni *euro*, bet tā ietvaros izstrādātā programmatūra netiek izmantota.

Palielinot elektronisko dokumentu apriti par 1%, valsts katru gadu ietaupītu 113 000 *euro*.

arhīvisko vērtību, taču šo jautājumu neatrisinās izstrādātās arhīvu sistēmas ieviešana.

Revīzijas laikā gūtās atziņas

1. Nav skaidras vīzijas, kas veido Latvijas nacionālo dokumentāro mantojumu, lai resursus koncentrētu uz svarīgāko dokumentu atlasī un uzglabāšanu.
 2. Atbildīgās institūcijas ir atstājušas novārtā ieviešanas koordinācijas jautājumu.
 3. Ieviešana ir ieilgusi un informācijas sistēmas iespējas netiek izmantotas, tādējādi samazinot iespējamo atdevi no to izstrādē ieguldītajiem resursiem.
-

5. Informācijas sistēmas sniedz atbalstu krāpšanas riskiem jutīgās jomās

- 5.1. Valsts kontrole veica revīziju Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldē⁸ (PMLP), lai pārlicinātos, vai ar personu apliecinošiem dokumentiem saistītajos procesos ir izveidotas un īstenotas atbilstošas vadības un kontroles procedūras, vai process ir drošs un uzticams, pārbaudēs ietverot arī atbalstošo informācijas sistēmu darbību.
- 5.2. Viena no šādu dokumentu priekšrocībām ir iekļauto biometrijas datu izmantošana personas identitātes pārbaudei, kas samazina iespēju krāpnieciskām darbībām, izmantojot citas personas dokumentus. Tomēr situācijās, kad pasē iekļautie biometrijas dati ir nekvalitatīvi, šī priekšrocība var kļūt par traucēkli, radot sarežģījumus personai robežšķērsošanas laikā, ja tiks veikta dokumentā iekļauto datu salīdzināšana ar faktiskajiem personas pirkstu nospiedumiem. Revīzijā tika konstatēti trūkumi biometrijas datu kvalitātes pārbaudē, kas steidzami jānovērš.
- 5.3. Tika konstatēts, ka netiek pilnvērtīgi izmantotas mūsdienu tehnoloģiju iespējas, veicinot uz klientu orientēta pakalpojuma sniegšanu. Lai gan tika izstrādāta funkcionalitāte iedzīvotāju kontaktinformācijas uzkrāšanai, kontaktinformācija pietiekami aktīvi netika uzkrāta, lai pēc tam iedzīvotājiem uz e-pastu vai mobilo telefonu sūtītu atgādinājumus un informatīvus ziņojumus, piemēram, atgādinot iedzīvotājam par dokumenta derīguma termiņa beigām, aicinot ierasties nodaļā mazāk noslogotā laikā.
- 5.4. Personu apliecinošu dokumentu izsniegšana ir jutīga joma krāpšanās riskiem, tāpēc jāiedibina kontroles mehānismi tās uzraudzībai. Lietotāju darbību analizēšanai PMLP par 34 tūkstošiem *euro* iegādājās specializētu programmatūru. Tomēr ar programmatūras ieviešanu tik raiti neveicās, un revīzijas laikā tā uzraudzībai netika izmantota.
- 5.5. Lai aizsargātu datu subjektu intereses, fizisko personu datu apstrāde būtu jānodrošina tikai atbilstoši paredzētajam mērķim un tam nepieciešamajā apjomā. Tomēr neviens normatīvais akts attiecībā uz Personu apliecinošo dokumentu informācijas sistēmu nenosaka tajā iekļaujamās informācijas glabāšanas termiņus un iznīcināšanas kārtību, līdz ar to tā tiek glabāta neierobežoti ilgi.
- 5.6. Tika konstatēta situācija, ka biometrijas dati tiek vienlaikus uzglabāti divās Iekšlietu ministrijas informācijas sistēmās:



Iestādes neizmanto visu pasūtīto funkcionalitāti ērtākai saziņai ar iedzīvotājiem, kā arī neizmanto iegādātās programmas darbinieku veikto darbību uzraudzībai.

Sistēmās tiek iegūti un glabāti sliktas kvalitātes dati, kā arī dati tiek glabāti neierobežoti ilgi, paralēli daļu datu uzglabājot divās informācijas sistēmās.

⁸ Informācija pieejama vietnē <http://www.lrvk.gov.lv/revizija/biometrijas-pasu-izsniegšanas-procesa-un-atbalstoso-informacijas-sistemu-darbibas-efektivitate-2/> Revīzijas ziņojums "Biometrijas pasu izsniegšanas procesa un to atbalstošo informācijas sistēmu darbības efektivitāte".

- a. Personu apliecināmo dokumentu informācijas sistēmā, kuras izveides mērķis ir nodrošināt dokumentu izsniegšanu, uzskaiti un pārbaudi. Sistēmā uzglabā dokumentos iekļautos biometrijas datus, un pēc dokumenta izsniegšanas datus nodod arī Biometrijas datu apstrādes sistēmai;
- b. Biometrijas datu apstrādes sistēmā, kuras izveides mērķis ir tieši personas identitātes pārbaude. Šajā sistēmā tiek uzglabāti kvalitatīvākie par personu pieejamie biometrijas dati.



Biometrijas datus paralēli uzglabā divās informācijas sistēmās.

Revīzijas laikā gūtās atziņas

1. Pasūtītā un izstrādātā funkcionalitāte netika izmantota pilnvērtīgi, kavējot valsts iestāžu saziņu ar iedzīvotājiem.
 2. Programmatūra, kas iegādāta, lai analizētu un uzraudzītu personu apliecināmo dokumentu izsniegšanu un ir jutīga pret krāpšanās riskiem, netika izmantota.
 3. Informācijas sistēmās iekļauto datu kvalitāte ir zema, pārkāpjot fizisko personu datu aizsardzības normas.
 4. Lieki resursi tiek tērēti datu uzglabāšanai divās vienas ministrijas informācijas sistēmās un neierobežoti ilgu laiku.
-

6. Padomes un darba grupas nav pietiekama garantija projekta veiksmi

- 6.1. Iekšlietu ministrijā (IeM) kopumā darbojas 27 valsts informācijas sistēmas, gadā līdz šim tērēja 10,5 miljonus *euro*, tomēr IeM nav izstrādāta vienota IT jomas attīstības stratēģija un prasības IT projektu uzraudzībai, bet izveidotās pārvaldības institūcijas darbojas formāli. Revīzijā tika vērtēta divu informācijas sistēmu⁹ - Biometrijas datu apstrādes sistēmas un Kriminālprocesa informācijas sistēmas - izveide un lietošana.
- 6.2. Kopš 2007.gada IeM ir izveidota IKT padome un IKT projektu pārvaldības grupa, kuru uzdevumi ietver stratēģisku lēmumu pieņemšanu IKT lietošanā, tomēr tas nav veicinājis:
- vienotas iekšlietu nozares IKT attīstības stratēģijas vai IKT attīstības ilgtermiņa darba plānu izstrādi, kuros būtu noteikti nozares IKT jomas attīstības mērķi un prioritātes;
 - prasību iekļaušanu normatīvajos aktos, kas noteiktu IeM padošanās iestādēs veicamās darbības IKT projektu plānošanai un īstenošanai, kā arī kontroles sistēmu projektu īstenošanas uzraudzībai, lai nodrošinātu projekta mērķa sasniegšanu.
- 6.3. IeM nav nodrošināts Biometrijas datu apstrādes sistēmas izveidei un ieviešanai nepieciešamo pasākumu izvērtējums un sistēmas ieviešanas plāna izstrāde, kā rezultātā:
- Valsts policijā nebija uzsākta Biometrijas sistēmas izmantošana atbilstoši normatīvajos aktos noteiktajiem mērķiem un paredzētajā apjomā, lai gan sistēma bija gatava izmantošanai kopš 2012.gada novembra;
 - pieļauts risks, ka nozarei pieejamo resursu ietvaros nebūs iespējams nodrošināt sistēmas atbilstošu ieviešanu un pilnvērtīgu lietošanu;
 - laikus nav noteikta sistēmas izmantošanai nepieciešamā gala lietotāju tehnika, kā rezultātā Valsts policija ar nepieciešamo gala lietotāju tehniku nebija nodrošināta;
 - nav laikus pieņemti lēmumi sistēmas datu kvalitātes prasību izvērtēšanai un datu pārvešanai no ārējām sistēmām, kā rezultātā tika kavēta sistēmas izmantošana paredzētajā apjomā.
- 6.4. Vērtējot Kriminālprocesa informācijas sistēmas ieviešanu, secinājumi ir līdzīgi – izstrādātā sistēma netiek izmantota ikdienas darbā. Iemesls tam ir tas, ka jaunās sistēmas lietošana nav integrēta līdzšinējos darba procesos – IeM nav izstrādāti tiesību akti par Kriminālprocesa sistēmā ievadāmās informācijas apjomu un nav noteikta prasība ārpus sistēmas sagatavoto dokumentu



Sistēmas izveidē netiek laikus iesaistīti sistēmas gala lietotāji un netiek ņemtas vērā to intereses, netiek atbilstoši koordinēta sadarbība starp dažādām iesaistītajām iestādēm, netiek laikus pieņemti sistēmu lietošanai nepieciešamie normatīvie akti.

⁹ Informācija pieejama vietnē <http://www.lrvk.gov.lv/revizija/valsts-polijas-materiali-tehniskais-nodrosinajums/> Revīzijas ziņojums “Valsts policijas materiāli tehniskais nodrošinājums”.

pievienošanai sistēmā. Rezultātā Kriminālprocesa sistēmā ievadītie dati ir nepilnīgi un tie nav ievadīti laikus, tādējādi neveicinot elektroniskās krimināllietas izveidi, kas bija viens no sistēmas izveides mērķiem.



Neizpildot visus priekšnoteikumus izvirzīto mērķu sasniegšanai, valsts budžeta resursu izlietojums nav efektīvs.

Revīzijas laikā gūtā atziņa

Valsts policijā Biometrijas datu apstrādes sistēma un Kriminālprocesa informācijas sistēma netiek izmantota atbilstoši normatīvajos aktos noteiktajiem mērķiem un plānotajā apjomā, tādējādi valsts budžeta līdzekļu izlietojums minēto sistēmu izveidei nav bijis efektīvs.

7. Vai problēmas IT projektu vadībā ir jaunums?

- 7.1. Jau pirms pieciem gadiem Valsts kontrole, veicot revīziju [Projekta „E-pārvaldes portfelis” realizācijas efektivitātes un atbilstības normatīvajiem aktiem un tiesiskajam regulējumam novērtējums](#)¹⁰, secināja, ka valstī nav vienkopus uzskaitīta informācija par dažādās nozarēs realizētajiem un plānotajiem IKT projektiem, izņemot projektus, kas ir saistīti ar ERAF līdzfinansējumu.
- 7.2. Vienotas IKT projektu uzskaites sistēmas trūkums ne tikai traucē iegūt pilnu ainu par IKT nozarē notiekošo, bet arī padara par neiespējamu veikt izsvērtu, pamatotu un koordinētu IKT attīstības plānošanu, par ko valstī kopumā ir atbildīga VARAM, kā arī [Informācijas sabiedrības padome](#)¹¹.
- 7.3. Revīzijā sniegtais ieteikums par valsts pārvaldē realizējamo IT projektu apzināšanu ir apstājies pie IKT pārvaldības likumprojekta izstrādes. Pozitīvi vērtējams tas, ka vismaz [konceptija Valsts IKT pārvaldības organizatoriskajam modelim ir apstiprināta](#).¹²
- 7.4. Valsts kontroles revīzijās dziļāk ir analizētas tās informācijas sistēmas, kas ikdienā vai arī netālā nākotnē varētu būtiski uzlabot iedzīvotāju dzīves kvalitāti, samazināt resursu patēriņu un atvieglot ikdienas dzīvi. Pētot informācijas sistēmu ieviešanas aspektus, mēs esam konstatējuši, ka veiksmīgu projektu vairāk ietekmē tieši iesaistīto ekspertu kvalifikācija, dažāda līmeņa atbildīgo personu kompetence un vadītāja līderība, mazāk – tehnoloģijas īpatnības vai izmaksas.
- 7.5. Valsts institūciju pienākums ir nodrošināt atbilstošu kompetenci, kas ļautu ieviest nepieciešamās informācijas sistēmas. Šādu informācijas sistēmu izveide ir abpusēji izdevīgs darījums starp valsti un iedzīvotāju. Informācijas sistēmas kļūst arvien komplicētākas un aptver dažādas dzīves jomas. Arī uzdevumi, kas tiek risināti, ir komplicētāki, pieprasot arvien labākas zināšanas un prasmes no to ieviešanas procesā iesaistītajām personām.



Sabiedrības pieprasījums pēc kvalitatīviem pakalpojumiem palielinās un to nodrošināšanās informācijas sistēmas kļūst sarežģītākas. Tāpēc informācijas sistēmu attīstības mērķis ir atvieglot ikdienas dzīvi, atrodot optimālo līdzsvaru.

Informācijas sistēmu attīstība faktiski ir vienīgais ceļš, kā nodrošināt efektīvu, nelielu un kompaktu valsts pārvaldi.

Elektronizējot esošo normatīvu noteiktos procesus, gaidāmais rezultāts izpaliks, tāpēc vienlaikus ir nepieciešams mainīt arī lēmumu pieņemšanas administratīvos procesus.

¹⁰ Informācija pieejama vietnē <http://www.lrvk.gov.lv/revizija/projekta-e-parvaldes-portfelis-realizācijas-efektivitātes-un-atbilstības-normatīvajiem-aktiem-un-tiesiskajam-regulejumam-novertejums/> Revīzijas ziņojums “Projekta „E-pārvaldes portfelis” realizācijas efektivitātes un atbilstības normatīvajiem aktiem un tiesiskajam regulējumam novērtējums”.

¹¹ Informācija pieejama vietnē <http://www.mk.gov.lv/lv/content/informācijas-sabiedrības-padome>.

¹² Informācija pieejama vietnē <http://likumi.lv/doc.php?id=270959>

8. Vai mērķis – vienota informācijas sistēmu telpa – ir sasniedzams, neveicot būtiskas izmaiņas?

- 8.1. Ir sagaidāms, ka turpmākajos gados palielināsies ieguldījumi informācijas sistēmu izveidē¹³ un it īpaši to uzturēšanā, tāpēc ir svarīgi novērtēt esošās nepilnības un kļūdas. Tomēr vienlaikus jāatskatās uz jau iepriekš paveikto un jāsecina, kas ir izdevies veiksmīgi un labi, turpinot iepriekš uzsākto virzienu. 2014. – 2020.gada ES struktūrfondu plānošanas periodā ir paredzēts nodrošināt publisko datu atkalizmantošanas pieaugumu un efektīvu publiskās pārvaldes un privātā sektora mijiedarbību.¹⁴ Tas nozīmē, ka valdībai vajadzēs nodrošināt efektīvu vienotas IKT attīstības arhitektūras izstrādes procesa vadību.
- 8.2. Tuvāko piecu – sešu gadu laikā valdība plāno:
- palielināt iedzīvotāju īpatsvaru, kas izmanto e-pakalpojumus (iesniedz veidlapas elektroniski);
 - palielināt komersantu īpatsvaru, kas izmanto e-pakalpojumus (iesniedz veidlapas elektroniski);
 - divkāršot vidējo publiskā sektora informācijas atkalizmantošanas indeksu.
- 8.3. **Lai to panāktu, ir jāpilnveido darbības procesi un jāizveido centralizētas, atvērtas informācijas sistēmas, kā arī jānodrošina kvalitatīva publisko aktīvu pārvalde. Tādējādi ir ticams, ka tuvāko gadu laikā valdības sastapsies ar vēl lielākiem informācijas sistēmu projektu labas vadības izaicinājumiem.**
- 8.4. Valdības izvēlētā informācijas sistēmu ieviešanas struktūra paredz trīs secīgus posmus: 1) izstrādāt vienotu stratēģiju, 2) nodrošināt vienotu pārvaldību, 3) risinājumus iekļaut vienotā informācijas sistēmu arhitektūrā.



Lai gūtu atdevi no informācijas sistēmām, ir jānovērš fragmentārisms, redzot plašākas iespējas un kopīgus risinājumus.

Kaut gan ir vērojami būtiski panākumi un pastāvīgi centieni samazināt informācijas sistēmu skaitu no vairākiem simtiem uz dažiem desmitiem, tomēr vēl arvien ir saskatāma vēlme iestādei attīstīt savu sistēmu, neizmantojot koplietošanas informācijas sistēmu un sadarbības platformu iespējas. Tādējādi neglābjami tiek palielinātas kopējās uzturēšanas izmaksas un tiek veidota sadrumstalota arhitektūra.

¹³ Informācija pieejama vietnē <http://polsis.mk.gov.lv/documents/4518> Informācijas sabiedrības pamatnostādnes.

¹⁴ Informācija pieejama vietnē <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?dateFrom=2014-11-23&dateTo=2015-11-23&text=IKT+platformu+izveide&org=0&area=0&type=0>



Kāda rīcība ir sagaidāma būtiska valsts pastāvēšanas apdraudējuma gadījumā? Vai visām informācijas sistēmām tiek plānota to virtuālā kopija drošā patvērumā, citas valsts teritorijā, lai noteiktā laika posmā varētu atjaunot informāciju par valsts pilsoņu kopumu, to rīcībā esošajiem īpašumiem un mantu? Pagaidām atbildes uz šiem un citiem līdzīgiem jautājumiem vēl nav sniegtas.

2.attēls. Informācijas sistēmu (platformu) kopējā arhitektūra.

- 8.5. [Jaunā arhitektūra paredz¹⁵](#) oficiālās e-adreses risinājuma ciešu integrāciju publisko pakalpojumu piegādes procesos un platformu risinājumos, tādējādi vienkopus uzkrājot visu konkrētās fiziskās vai juridiskās personas saziņas ar publisko pārvaldi vēsturi, kas autorizēti un ierobežoti var būt pieejama ne tikai pašām personām, kuras ir deklarējušas oficiālo e-adresi, bet arī publiskās pārvaldes klientu apkalpošanas darbiniekiem.
- 8.6. Katrai publiskās pārvaldes (gan valsts pārvaldes, gan pašvaldību) iestādei nepieciešama elektroniski pieejama visa tās darbam nepieciešamā informācija, kas radīta un uzturēta izklaidēti visā publiskās pārvaldes iestāžu sistēmā. Tas ļautu īstenot “prasi vienreiz” (*ask once*) principu, ka iestādes publiskajā pārvaldē uzkrāto informāciju iegūst nevis atkārtoti no iedzīvotāja vai uzņēmēja, bet gan vienotās publiskās pārvaldes datu telpas ietvaros.
- 8.7. Plānots, ka jaunā arhitektūra paredzēs turpināt attīstīt iepriekšējos periodos izstrādātos un ieviestos centralizētos datu savietošanas risinājumus, nodrošinot to, ka datu savietotāja attīstība tiek veikta tieši un tikai atbilstoši nozīmīgāko reģistru datu izplatīšanas un datu pakalpojumu attīstības prasībām. Vienotas datu telpas projektu programmas ietvaros ir risināmi arī atvērto datu sistematizēšanas un vienveidīgas piekļuves (izgūšanas) jautājumi. Vēlams atteikties no paritātes principa resursu sadalē starp nozarēm, bet ievērot prioritāšu izvēles principu.
- 8.8. Valdības būtiskākie ieguvumi un ietaupījumi paredz visu modernizējamo sistēmu pielāgošanu, tostarp atvērto datu, personu

¹⁵ Informācija pieejama vietnē <http://polsis.mk.gov.lv/documents/4212> Konceptija “Valsts informācijas un komunikācijas tehnoloģiju pārvaldības organizatoriskais modelis”.

datu aizsardzības un arhivēšanas prasībām. Sistemātiski jāplāno, kā efektīvāk izmantot iespējas, ko sniedz pieejamā koplietošanas infrastruktūra un pakalpojumi.

8.9. Lai īstenotu iepriekšminēto, VARAM sagatavoja ziņojumu, kas tika izskatīts Informācijas sabiedrības padomes sēdē; informācijas sistēmu attīstības projektiem izvirzītas trīs prioritātes:

1.prioritāte – projektiem, kas veido valsts vienotas IKT arhitektūras mugurkaulu, un projektiem, kas attīsta galvenos valsts reģistrus un būtiski ietekmē valsts ekonomisko attīstību;

2.prioritāte – projektiem, kuru nepieciešamību nosaka regulas, direktīvas un ārējie normatīvie akti;

3.prioritāte - projektiem, kuru nepieciešamību nosaka iepriekš pieņemtie MK lēmumi (NAP un politikas plānošanas dokumenti).

8.10. Lēmumu par izvirzīto prioritāšu sasniegšanas nosacījumiem, prasībām un ieviešanas posmiem Ministru kabinets pieņēma 2015.gada 17.novembrī,¹⁶ nosakot resursu un uzdevumu sadalījumu starp ministrijām, kā arī uzņemoties atbildību par to atbilstību augstākminētajām prioritātēm.



Iespējams, viens no būtiskākajiem ir jautājums par sistematizētas informācijas izmantošanu uz pierādījumiem pamatotu lēmumu izstrādē. Šāda informācija nav pieejama, izmantojot tikai viena hierarhiskā ranga informācijas sistēmas.

Piemēram, Valsts ieņēmumu dienesta un personu reģistra integrācija ar izglītības un sociālo lietu sistēmām var sniegt informāciju par studiju programmu absolventu vidējiem statistiskiem ienākumiem, tādējādi pastarpināti informēt par studiju programmu kvalitāti. Šādu un līdzīgu iespēju izmantošana valdības piedāvātajā sistēmu arhitektūrā nav paredzēta.

¹⁶ Informācija pieejama vietnē <http://tap.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40363981>

9. Kāpēc ir svarīgi uzlabot informācijas sistēmu projektu ieviešanas procesu?

- 9.1. Valsts kontroles mērķis, vērtējot informācijas sistēmu izmantošanas efektivitāti, bija pārlicināties:
- Vai politikas joma, kurā tiek īstenots informācijas sistēmu attīstības projekts, ir stratēģiski plānota?
 - Vai projekts bez plāniem informācijas sistēmu attīstībai ietver izmaiņu darba procesos nepieciešamību un ieskatu ieviešanā pēc sistēmas izstrādes?
 - Vai, uzsākot informācijas sistēmu attīstības projektu, tas laika gaitā ir īstenots atbilstoši sākotnējām iecerēm vai ieceres grozītas, pakārtojoties aktuālajai situācijai, un vai tiek uzraudzīta tā izpilde?
 - Vai hierarhiski augstākās pārvaldes institūcijas un amatpersonas nodrošina koordinācijas funkciju, kas faktiski ir vienīgais mehānisms, kā nodrošināt labu projektu pārvaldības procesu?
 - Vai izstrādātā sistēma ir ieviesta ikdienas lietošanā, nodrošinot vēsturisko datu migrāciju nepieciešamajā apjomā, iekšējo un ārējo lietotāju pieslēgšanu, datu pieejamību no citām informācijas sistēmām?
 - Vai ar sistēmas ieviešanu ir sasniegti izvirzītie mērķi, uzlabota datu kvalitāte, vienkāršoti procesi, mazināts manuālais darbs?
- 9.2. Koncentrēšanās uz jaunu informācijas sistēmu veidošanu būtiski ietekmēs nākotnē nepieciešamos resursus to uzturēšanai. Tāpēc informācijas sistēmu attīstībai ir jābūt pārdomātai un salāgotai ar valsts iespējām un ieguvumiem.
- 9.3. Svarīgākais mērķis – maza, efektīva un kvalitatīva valsts pārvalde – ir sasniedzams, maksimāli racionāli izmantojot priekšrocības, ko sniedz informācijas sistēmas. Mērķa sasniegšana nodrošinās uz sabiedrības vajadzībām orientētu, inovatīvu un personificētu pakalpojumu attīstību, sadarboties spējīgu un caurskatāmu pārvaldības formu attīstību. Šāda valsts pārvaldes forma nav iedomājama bez informācijas sistēmu efektīvas darbības.
- 9.4. Informācijas sistēmām ir jābūt spējīgām strādāt arī pēc “X” stundas, lai nepieciešamības gadījumā varētu atjaunot un saglabāt Latvijas pilsoņiem un valstij būtisku informāciju.
- 9.5. Valsts kontrole vērš izpildvaras uzmanību uz to, ka iestāžu izdevumi, ieviešot informācijas sistēmas, nesamazinās, nodarbināto skaits rutīnas funkciju īstenošanai saglabājas nemainīgs, tādējādi sākotnējais mērķis - gūt atdevi sabiedrībai no informācijas sistēmu izveides – netiek sasniegts.**

10. Kādā veidā varam uzlabot atdevi no informācijas sistēmām?

Priekšlikumi sagatavoti, ņemot vērā Valsts kontroles pieredzi, Ministru kabinetā pieņemtos lēmumus un nozares attīstības tendences. Priekšlikumu mērķis ir nodrošināt papildus nepieciešamos ieteikumus, lai atrisinātu esošās problēmas informācijas sistēmu pārvaldībā un, izmantojot informācijas sistēmu sniegtās priekšrocības, veidotu nelielu, izmaksu efektīvu, kvalitatīvu un uz zināšanām pamatotu valsts pārvaldi.

10.1. Stratēģiska vadība izpildvaras centrā

Ir izveidota Informācijas Sabiedrības padome Ministru prezidenta vadībā, bet nav pārlicības, ka būtiskākie lēmumi tiek pieņemti šajā institūcijā.

Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija kā nozares atbildīgā ministrija ne vienmēr spēj nodrošināt sabalansētu valsts interešu aizstāvību, jo sastopas ar nozaru ministriju pieprasījumiem.

Šie un citi aspekti liecina, ka nepieciešams stiprināt informācijas sistēmu (platformu) un lielo projektu stratēģisko uzraudzību valdības centrā.

Valdības centrā ir jānodrošina stratēģiski nozīmīgāko projektu kopuma ieviešanas uzraudzība.

Valdības centrā ir jāpalielina būtiskāko IKT projektu uzraudzības un stratēģiskās vadības kapacitāte, nodrošinot konsekventu IKT arhitektūras pārvaldības uzdevumu izpildi atbildīgo ministriju kompetences jomās, ja nepieciešams, pārdalot resursus starp institūcijām.

10.2. Atbilstošs projekta vadītāja administratīvais rangs un komandas kompetence

Institūcijās, kuras īsteno informācijas sistēmu projektus, ir jānodrošina atbildīga un pēctecīga projektu ieviešana profesionāli augstā līmenī, paredzot atbildību amatpersonai ar atbilstošām lemttiesībām un ar atbilstošu amatu. IKT nozarē izveidotais IKT vadītāju forums ietver galvenokārt IT vadītājus, kas nozīmē pilnvaru ierobežojumu šaurā IKT jomā.

Informācijas sistēmas ir tikai atbalsta rīks, bet projektu ieviešanas pieredze iezīmē plašāku administratīvās kompetences un atbildības līmeni. Izstrādājot un ieviešot lielas un komplicētas sistēmas, ir jānodrošina skaidrs sasniedzamais rezultāts – ieguvums no projekta īstenošanas.

Protams, ieguvums var būt tas, ka iestāde kļūst klientam pieejamāka – klientorientēta, modernāka, tomēr svarīgi ir nodrošināt arī reālus ietaupījumus budžeta resursos, lai izmantotu IKT sniegtās priekšrocības tieši un nepastarpināti.

IKT ir risinājums, kurš efektīvi strādās tikai tad, kad būs integrēts darbības procesos. Jau informācijas sistēmas tehniskās koncepcijas izstrādes laikā jādomā par kompleksu pasākumu kopumu un darbību secību, lai sistēmu pilnvērtīgi ieviestu lietošanā (normatīvo aktu izstrāde, procesu pārskatīšana un pielāgošana, integrējot izstrādātos risinājumus).

Uzsākot informācijas sistēmas plānošanu, atbildīgajai amatpersonai jāspēj rūpīgi izvērtēt sistēmu uzturēšanai turpmāk nepieciešamos resursus, lai izvairītos no situācijām, kad pēc projekta pabeigšanas ir nepietiekami resursi tā uzturēšanai un atjaunošanai.

Institūcijās, kuras nodrošina informācijas sistēmu izstrādi, projekta realizēšanai un ieviešanai ierosinām iecelt institūcijas vadītāja vietnieku ar atbilstošu kompetenci gan pamatdarbības jautājumos, gan informācijas sistēmu veidošanā.

10.3. Valdībai nepieciešama uz pierādījumiem pamatota informācija

Atdeve no svarīgāko un valstij būtisku informācijas sistēmu darbības ir tad, kad, izmantojot attiecīgus analītiskus rīkus un metodes, var iegūt informāciju, kas ļauj pieņemt lēmumus, izmantojot visu informācijas sistēmu sniegto pierādījumu bāzi.

Lai efektīvi izmantotu e-pārvaldes un e-pakalpojumu priekšrocības, ir jāveic arī pasākumi, kas skar gan valsts pārvaldē izmantoto datu pieejamību savstarpēji starp iestādēm, gan arī pieejamību iedzīvotājiem un uzņēmējiem.

Pašlaik valsts tomēr turpina attīstīt (lai arī apvienotas augstākā pakāpē) nodalītas informācijas sistēmas, jo kopējai informācijas pārvaldībai jeb *bussines intelligence* atbalstam nav plānota ne sistēma, ne arī atbildīgā institūcija, kura vēlētos šos ieguvumus izmantot.

Lēmumi tiek pieņemti, neapzinoties, kādi katrā iestādē ir uzkrāti informācijas resursi, lai padarītu lēmumu pieņemšanas procesu ātrāku, mazāk laikietilpīgu un kvalitatīvāku.

Ierosinām noteikt atbildīgās institūcijas, kas sistēmās uzkrāto informāciju izmantotu, lai veicinātu uz zināšanām pamatotu izpildvaras lēmumu pieņemšanu.



Latvijas Republikas
Valsts kontrole